

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 47 (86) 13 ДЕКАБРЯ — 19 ДЕКАБРЯ 2004

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

## Товар с лицом

**с12** Как работает рынок этнических продуктов

**с51** Для чего менеджеру увеличительное стекло, карта и кнут

**с20** Зачем «MTV-Россия» поворачивается на 360 градусов

**с46** Почему в компании «Трек» всегда будет 512 человек

С тематическими  
страницами

**iOne**

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ISSN 1727-4176



04047



9 771727 417006



твОИ идеи

всегда  
с тобой

Отправляйтесь куда угодно с беспроводным ноутбуком IBM® ThinkPad®. Это самый простой в мире способ перехода от проводной к беспроводной связи без потери производительности.

Где бы вы ни работали с ноутбуками IBM ThinkPad, оснащенными программным обеспечением Access Connections, вас будет ограничивать только небо. Благодаря технологии Intel® Centrino™ для мобильных ПК сейчас проще, чем когда-либо, переходить от проводных к беспроводным сетям - находитесь ли вы в аэропорту, офисе, интернет-кафе или у себя дома. Поэтому, приобретая беспроводной ноутбук IBM ThinkPad с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК, вы переходите на абсолютно новый уровень использования беспроводной связи и повышаете производительность в несколько раз.

**think freedom**

Компания SHS, 119034, Москва, Пречистенка 40/2 стр.3, тел. 245 92 28, факс 245 92 29,  
<http://www.shs.ru>, e-mail: [info@shs.ru](mailto:info@shs.ru)

Закажите прямо сейчас: **Компания SHS, 245 92 28, [www.shs.ru](http://www.shs.ru)**

На компьютеры IBM устанавливаются подлинные продукты семейства Windows®. Подтверждением подлинности приобретаемых Вами продуктов Microsoft® является наличие сертификата подлинности (Certificate of Authenticity - COA). Только приобретая подлинные продукты Microsoft®, Вы получаете гарантии качества и сервисной поддержки производителя.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления. Указанная информация может быть использована исключительно для заказа продукции IBM у бизнес-партнеров IBM и не является офертой.

IBM, логотип IBM, ThinkPad являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

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



IBM рекомендует  
Microsoft® Windows® XP  
Professional.

#### IBM ThinkPad T42

- Intel® Centrino™ Mobile Technology
  - Intel® Pentium® M Processor 745
  - Intel® PRO/Wireless Network Connection 802.11g
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Дисплей 14.1" или 15" TFT SXGA/1400x1050 или XGA/1024x768
- ATI Mobility RADEON 9600 64MB
- Жесткий диск до 80 Гб 5400 об/мин
- Память 512 или 1024 /2.0 Гб PC2700 DDR SDRAM
- Батарея до 7.2 часов
- Размеры 311x255x26мм
- Вес от 2.05 до 2.22 кг
- Гарантия 3 года

Товар сертифицирован.







СЕРГЕЙ СЕРАЗЕТИНОВ

20 РАЗГОВОР НОМЕРА

«Даже если ваша станция присутствует в том или ином регионе — это еще не означает, что ваш формат там приживется. Я помню, как мы приехали с концертом и презентацией в один из небольших российских городов, кажется, в Новошахтинск. Даже если MTV будет проводить свои road show в этом городе каждый день, особых успехов мы не добьемся. У местных жителей просто другая психология: им больше нравится слушать радио „Шансон“, и с этим ничего не поделаешь»

## Секрет фирмы

13 декабря – 19 декабря №47 (86)

### тема номера 12

«Люди, философия Востока которым чужда, в этнический бизнес не попадают. Поэтому здесь можно встретить странных и одновременно интересных персонажей»

### частная практика 30

«По законам здравого смысла мы должны были начать вкладываться в брэнд с еще большей силой. Но мы рискнули и отказались от продвижения своей марки»

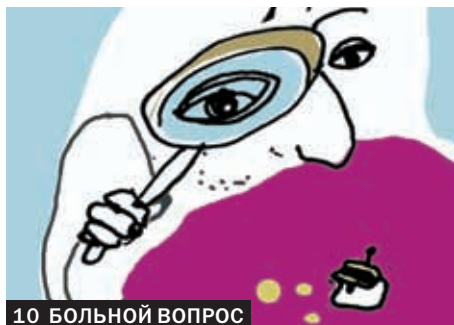
### лаборатория 46

«Паровую машину кто придумал? Англичане. А немцы самые лучшие в мире инженеры. Я не раз был на BMW, и, поверьте, там обходятся без кайдзена»

### информационные технологии 68

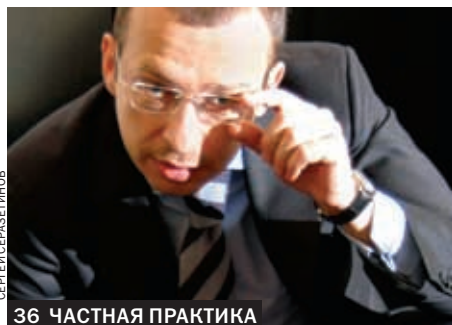
«Клиенты не хотят впадать в зависимость от одного поставщика — это опасная стратегия. Вместо этого они делают ставку на best of breed — лучшие решения в каждой области»

с3



## 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Инфляция не очень сильно сказывается на зарплате, привязанной к рублю. Если бы зарплата у нас была привязана к доллару, был бы совсем другой разговор»



## 36 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«В том, что перемены назрели, нас убедил обман, с которым мы сталкиваемся. Салоны мобильной связи заявляют о себе как о цифровых магазинах, на деле ими не являясь»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 28 ЛЮДИ
- 40 КОМПАНИИ
- 82 ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

- 12 **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**  
**Восток с купюрами**  
Сувениры в стиле этник — это не только оригинальные подарки, но и миллионные обороты компаний, торгующих такими вещами
- 19 **Тибет от кутюр**  
У магазинчика Khelo всего три сотни постоянных клиентов. Зато некоторые из них заходят сюда каждую неделю

## РАЗГОВОР НОМЕРА

- 20 **МАРКЕТИНГ**  
**«Повышение рейтинга — необратимый процесс»**  
Гендиректор «MTV-Россия» Леонид Юргелас уверен, что по рентабельности его «малоформатный» канал может дать фору конкурентам уже сегодня

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- 30 **МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Расширение «Формата»**  
Как «Тройка Диалог» собирается лидировать на рынке пенопластовой упаковки
- 36 **МАРКЕТИНГ**  
**Цифровой порыв «Белого Ветра»**  
С какими трудностями столкнется концерн, расставшись с имиджем элитарной сети по продаже компьютеров

## ЛАБОРАТОРИЯ

- МЕНЕДЖМЕНТ**
- 46 **«Трек»-менеджмент**  
Почему глава миасской компании по производству автокомплектующих штудировал географический справочник ЦРУ и считает штат в 512 человек идеальным для своего предприятия
- 51 **Наука плетения сетей**  
Не все проекты, особенно долгосрочные, поддаются планированию. Сетевой график способен хоть как-то формализовать этот процесс
- 55 **Запросы о спросе**  
Почему поставщики и производители больше заинтересованы в применении спросоориентированных методов, чем продавцы

## БАНК ИДЕЙ

- РЕШЕНИЕ**
- 58 **Альтернатива для офшорного программиста**  
Лучшие решения ноябрьского кейса «Секрета фирмы»
- ПРОБЛЕМА**
- 62 **Анна IVOX желает познакомиться**  
Новый кейс «Секрета фирмы»
- 64 **КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

- 65 **iOne. Информационные технологии**  
■ отчего российским банкам придется переверстывать ИТ-бюджеты  
■ почему успешные компании в регионах подходят к автоматизации со столичным размахом

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 47 (86) 13 ДЕКАБРЯ — 19 ДЕКАБРЯ 2004

## Редакция журнала

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** ИРИНА ДЕШАЛЫТ  
**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН  
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК  
**БИЛЬД-РЕДАКТОР** МАРИЯ УЖЕК  
**ДИЗАЙНЕР** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА»** РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКИОНОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ  
**ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ»** РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТАЛА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ПЮТОНЕНКО  
**ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ** ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА КАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН  
**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ** АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

## Редакционные службы

**ШЕФ-РЕДАКТОР** АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
**АРТ-ДИРЕКТОР** ИРИНА БОРИСОВА  
**ФОТОДИРЕКТОР** НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА  
**ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА** ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО  
**ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ** НИКОЛАЙ ЗАКИН  
**ИНФОГРАФИКА** ЛЕОНИД КУЛШЕВ  
**ВЕРСТКА** ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ, ЕЛЕНА МАТИНСКО-ПУЗРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ  
**ВЕБ-РЕДАКЦИЯ** ВЛАДИМИР ДОЛГОВ, РАПОПОРТ

## Учредитель ООО «Секрет фирмы»

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

## Коммерческая дирекция

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА** ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ВАЛЕРИЙ ВАЛЯШЧИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, СВЕТАЛА ГОЛЬЦЕВА, НОНА ГУГЕШАВИЛИ, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЙ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА  
**СЛУЖБА PR И PROMOTION** ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК  
**АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА** МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

## Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1  
**ТЕЛ./ФАКС** (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
**E-MAIL** EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

## СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

**ТЕЛ./ФАКС** (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
**E-MAIL:** RECLAMA@SF-ONLINE.RU

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»  
**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА  
**ТЕЛ./ФАКС** (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
**E-MAIL:** SFAPR@SF-ONLINE.RU

## УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ  
**ТЕЛ.** (095) 250-7677, 748-1943

## ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34,  
**ТИРАЖ** НОМЕРА 40 200 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

## ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»

## ОБЛОЖКА АНТОН АЛЕЙНИКОВ

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

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

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

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

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 в каталогах агентства «РОСПЕЧАТЬ» и МОСПОТТАМТА; 17600 в объединенном каталоге «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ



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

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СООБЩАЕТ НОВЫЕ НОМЕРА ТЕЛЕФОНОВ:

(095) 960-3118

(095) 797-3171

(095) 504-1731



# ОЩУТИТЕ

свободу с беспроводной связью LAN



Беспроводная гарнитура



Цифровая ручка Nokia

Это только два из многих аксессуаров, которыми Вы можете при желании дополнить Ваш коммуникатор Nokia 9500.

## Откройте новый коммуникатор Nokia 9500 и окажитесь в мире новых возможностей

Новый коммуникатор Nokia 9500 позволяет отправлять и получать электронную почту, работать с Интернетом и пользоваться офисными приложениями – все это с максимальным комфортом благодаря полноценной клавиатуре. Громкая конференц-связь позволяет вести переговоры, а беспроводная высокоскоростная система LAN вместе с GPRS и EDGE – подключаться практически к любой сети. Nokia 9500 работает в трех диапазонах, а значит, с ним Вы будете оставаться на связи на любом из пяти континентов. Nokia дарит Вам мир новых возможностей. Откройте их для себя.

Подробная информация на [www.nokia.ru](http://www.nokia.ru) и [www.nokia.com/9500](http://www.nokia.com/9500)



## На «Мечел» натравили налоговиков

Внезапная атака госорганов может спутать все планы стальной группы «Мечел» по приобретению госпакета Магнитогорского меткомбината (ММК).

Группа «Мечел» неожиданно стала объектом пристального внимания налоговых и правоохранительных органов: в ее офисах была проведена выемка документов, и прошли обыски в связи с подозрениями в уклонении от уплаты налогов. «Синдром ЮКОСа» госорганов по отношению к «Мечелу» в самой компании объясняют происками конкурентов, стремящихся помешать его участию в аукционе по продаже 17,8% пакета акций ММК, который состоится 22 декабря. Первые налоговые претензии посыпались на «Мечел» сразу после того, как группа заявила о намерении вложить в покупку акций «Магнитки» до \$2,15 млрд — при том, что стартовая цена пакета — \$790 млн. Именно это заявление и могло спровоцировать попытку конкурентов «Мечела» отстранить группу от участия в аукционе.

Среди желающих купить «Магнитку» наиболее вероятными претендентами, помимо самого «Мечела», являются Новолипецкий меткомбинат и менеджеры ММК, владеющие контрольным пакетом акций предприятия. В «Мечеле» не стали делиться своими подозрениями о том, кто из них мог бы санкционировать атаку властей. А аналитик одной из ведущих инвестиционных компаний отметил, что НЛМК вряд ли стал бы строить козни «Мечелу», а вот сама ММК вполне могла на это пойти. «В совете директоров «Магнитки» присутствуют влиятельные госчиновники, которые заинтересованы в том, чтобы госпакет перешел в собственность предприятия, и располагают административным ресурсом для нейтрализации соперника незадолго до аукциона», — предполагает собеседник СФ. И в этом плане инициирование налоговых претензий к «Мечелу» — весьма эффективный способ, поскольку именно сейчас мало кто рискнет предоставить группе кредит.

Оценка экспертов — 2,09

## Инфляция оказалась сильнее ЦБ

Несмотря на усилия Центробанка по сдерживанию инфляции, темпы ее роста могут превзойти все возможные прогнозы, что вместе со стремительным обвалом доллара ударит по экономике страны и карманам ее граждан.

УСКОРЕНИЕ

Последние данные об инфляции за текущий год, опубликованные Росстатом, оказались неутешительными: за ноябрь ее рост составил 1,1%, а с начала года — 10,5%, превысив предусмотренный в бюджете 2004 года 10-процентный уровень. Несмотря на это, на днях Владимир Путин заявил, что правительство довольно успешно борется с инфляцией. А чиновники отреагировали на его слова установлением нового инфляционного порога — 11,5% за 2004 год. Но и эта планка, очевидно, будет преодолена. Так, по словам руководителя экспертного управления президента Аркадия Дворковича, инфляция может достичь и 11,7%.

Чтобы удержаться в заданных правительством параметрах, необходимо, чтобы в декабре максимальный уровень инфляции составил 1%. Как полагают эксперты, это практически невозможно: сезонное удорожание товаров перед Новым годом обернется ростом декабрьской инфляции минимум на 1,3% и, соответственно, ее годовой показатель приблизится к 12%. «Декабрьский ценовой фактор — серьезная угроза заявленным правительством параметрам, но шансы все еще есть благодаря укреплению курса рубля и ослаблению доллара», — говорит эксперт Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Дмитрий Белоусов. Действительно, Банк России уже давно перестал искусственно сдерживать укрепление рубля, и курс доллара к середине прошлой недели на ММВБ упал до 27,82 руб-

лей — минимального уровня с 2000 года. Впрочем, в краткосрочной перспективе такой метод борьбы с инфляцией малоэффективен. Ряд экспертов полагает, что реальное снижение темпов инфляции начнется лишь тогда, когда доллар будет стоить менее 27 рублей, но до конца года это вряд ли произойдет. Ведь вразрез с заданным правительством инфляционным порогом идет рост цен на бензин, который вряд ли прекратится в декабре и еще больше подхлестнет удорожание основных продуктов питания. Нарастанию темпов инфляции может способствовать и еще один фактор: по данным того же Росстата, рост доходов средне- и малообеспеченной, то есть самой многочисленной категории населения в текущем году составил 12%. Этот рост так или иначе должен привести к резкому повышению потребительского спроса, не подкрепленному соответствующим увеличением предложения товаров на рынке. Данная тенденция, убеждены эксперты, может вызвать товарный дефицит, который спровоцирует резкое повышение цен в декабре этого года.

Оценка экспертов — 3,18

## Налоговики усложнят «упрощенку»

Федеральная налоговая служба (ФНС) намерена отнять у малого бизнеса право не платить НДС.

ОТСУПНЫЕ

Федеральная налоговая служба (ФНС) намерена отнять у малого бизнеса право не платить НДС. Компании, желающие перейти на упрощенный налоговый режим, должны сначала вернуть всю сумму возмещенного им за год НДС. Именно так звучит требование налоговой службы в недавно опубликованном письме управления косвенных налогов ФНС. Иными словами, НДС превращается в своеобразную плату для бизнеса за переход на уп-

ОБЫСКИ В ОФИСАХ «МЕЧЕЛА» МОГУТ СОРВАТЬ УЧАСТИЕ КОМПАНИИ В ТОРГАХ ПО ГОСПАКЕТУ ММК | ВОПРЕКИ УСИЛИЯМ ЦБ, ИНФЛЯЦИЯ В РОССИИ ПРЕВЫСИЛА ПЛАНКУ, УСТАНОВЛЕННУЮ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ | НАЛОГОВИКИ ТРЕБУЮТ ОТ КОМПАНИЙ ВЕРНУТЬ НДС ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА «УПРОЩЕНКУ» | ФСФМ ГОТОВИТ НАЦИОНАЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ ПО БОРЬБЕ С ОТМЫВАНИЕМ ПРЕСТУПНЫХ ДОХОДОВ | «ГАЗПРОМ» ВСЕ АКТИВНЕЕ ГОТОВИТСЯ К ПОКУПКЕ «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗА»

рощенный режим налогообложения, подразумевающий освобождение от уплаты НДС, ЕСН, налога на прибыль, на имущество и подоходного налога. При этом компании могут выбрать вид уплаты налогов — либо 15% с прибыли, либо 6% с оборота. Видимо, такую систему налогообложения сочли слишком «простой» и решили отобрать у «малышей» НДС. Кстати, чуть раньше против «упрощенки» ополчился и Минфин, лишив права на ее использование бизнес, работающий по договорам поручения, комиссии и агентским договорам. По мнению экспертов, очередная инициатива ФНС способна отбить у бизнеса желание переходить на «упрощенку». Впрочем, замруководителя департамента налогов и права «Бейкер Тилли Русаудит» Максим Федотов напоминает, что юридическую силу письма ФНС может оспорить Высший арбитражный суд, который и ранее не признавал законность этого требования. Потому любой не согласный с ФНС

**ФНС удовлетворит свои налоговые аппетиты за счет «малышей»**

предприниматель может оспорить ее притязания в суде. Налоговики же, добавляет Федотов, подтвердили свое намерение собирать НДС любыми способами. В данном случае они, судя по всему, рассчитывают, что «малышам» проще согласиться на уплату НДС, чем судиться.

Оценка экспертов —1,36

## ФСФМ жаждет власти

**Федеральная служба по финансовому мониторингу (ФСФМ) придумала новый способ усилить финансовый контроль за российскими компаниями и заодно расширить собственные полномочия.**

ФСФМ разработала и внесла на рассмотрение президента национальную концепцию по борьбе с финансированием терроризма и отмыванием доходов, полученных преступным путем. Правда, глава ФСФМ Виктор Зубков уточнил, что изменения в законодательстве будут несущественными — российские законы уже адаптированы к принятым международным нормам. Детали концепции ни сам Виктор Зубков, ни пресс-служба ФСФМ не комментируют: до тех пор,

пока ее не одобрит правительство и президент, на новой стратегии лежит гриф секретности. Очевидно, Зубков хорошо помнит реакцию рынка на его слова о черном списке российских банков, фактически повлекшие за собой летний банковский кризис, и поэтому теперь стал менее словоохотливым. Глава ФСФМ лишь намекнул, что концепция предусматривает меры, «которые должны быть приняты, чтобы система работала более эффективно». Эта фраза, сообщил **СФ** источник, близкий к ФСФМ, может означать расширение полномочий службы. Например, предполагается увеличить список преступлений, которые будет отслеживать ФСФМ. В частности, в подконтрольную службу статью о легализации денежных средств, приобретенных преступным путем, может быть включено уклонение от уплаты налогов и таможенных платежей и невозвращение из-за границы валютных средств. Впрочем, пока неизвестно, как будет воспринято подобное предложение в Кремле. При том, что некоторые инициативы ФСФМ уже потерпе-

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



**Сергей КАРАГАНОВ**, председатель Совета по внешней и оборонной политике РФ

заявил, что согласие России списать значительную часть иракского долга повышает шансы российских компаний на ведение бизнеса в этой стране: «Взамен мы должны получить серьезные контракты, в частности, подтверждение нашего контракта „Западная Курна-2“». Речь идет о нефтяном проекте, в котором с 1997 по 2003 годы принимал участие ЛУКОЙЛ. А на днях в Москву для решения вопроса о списании иракского долга в \$10,5 млрд и участия России в нефтяных проектах прибыл глава временного правительства Ирака Айяд Алауи, которому удалось добиться списания 90% долга. Караганов настаивает, что договариваться о возобновлении российских проектов в Ираке нужно, не дожидаясь выборов нового правительства этой страны в январе 2005 года. «Если вести переговоры, когда ситуация стабилизируется, все возможные ниши будут уже заняты», — считает он. Впрочем, для ЛУКОЙЛа призывы Караганова малоактуальны. Интерес, проявленный иракскими властями к этой компании, аналитики объясняют протекцией американской ConocoPhillips, недавно купившей 10% акций ЛУКОЙЛа. И теперь вероятность возвращения российской компании в Ирак, учитывая влияние США на внутреннюю политику этой страны, резко возрастет.





ли фиаско. Так, Госдума даже не стала рассматривать предложение ФСФМ обязать банки останавливать на два рабочих дня снятие со счетов физических лиц и организаций сумм свыше 600 тыс. рублей. Депутаты признали, что такая мера может ограничить свободу предпринимательской деятельности и создать условия для недобросовестной конкуренции. О том, включила ли ФСФМ отвергнутое предложение в свою концепцию, в ведомстве не сообщают. Виктор Зубков лишь пообещал, что список подотчетных ФСФМ организаций останется неизменным: сообщать в службу обо всех подозрительных сделках по-прежнему будут банки, страховые компании, ломбарды, инвестиционные фонды, букмекерские конторы, лизинговые компании и профессиональные участники фондового рынка.

Оценка экспертов -0,37

## Монополия на «Юганск»

«Газпром» наращивает усилия для победы в аукционе по продаже главной добывающей «дочки» ЮКОСа — «Юганскнефтегаза».

На днях «Газпром» заявил о намерении привлечь для покупки «Юганска» беспрецедентный в истории развивающихся рынков кредит — \$13 млрд. Сейчас газовый концерн ведет переговоры с шестью западными банка-

ми. Помимо этого «Газпром» принимает и другие меры для привлечения дополнительных ресурсов — аффилированная с монополией управляющая компания «Лидер» объявила о создании трех открытых паевых фондов, предназначенных для инвестирования средств пайщиков в ценные бумаги «Газпрома». Столь интенсивное накопление огромных средств вполне объяснимо — ведь покупателю «Юганска» так или иначе придется расплачиваться по его налоговым долгам, которые недавно достигли \$5,1 млрд. Такая активная финансовая подготовка монополиста уже практически не оставляет сомнений в том, что победителем аукциона по «Юганскнефтегазу» станет именно он. Тем не менее сам газовый концерн все еще предпринимает попытки отвести от участия в аукционе других потенциальных покупателей. На днях глава «Газпрома» Алексей Миллер встретился с представителями одного из них, китайской нефтяной компании CNPC, для обсуждения поставок российской нефти в Китай с учетом расширения этого направления в «Газпроме». По мнению аналитиков, «Газпром» хочет одновременно и обеспечить рынок сбыта для «Газпромнефти», и умерить «покупательский пыл» CNPC.

Оценка экспертов -1,45

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ГЛАВА СОВЕТА ПО ВНЕШНЕЙ И ОБОРОННОЙ ПОЛИТИКЕ РФ СЕРГЕЙ КАРАГАНОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО, СПИСАВ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ИРАКСКОГО ДОЛГА, РОССИИ НАДО УЖЕ СЕЙЧАС ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ О ВОЗОБНОВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ В ЭТОЙ СТРАНЕ. ЕСЛИ МЕДЛИТЬ, ВСЕ СВОБОДНЫЕ НИШИ В ИРАКЕ ЗАЙМУТ ДРУГИЕ СТРАНЫ	+1,55
ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ФИНАНСОВОМУ МОНИТОРИНГУ РАЗРАБАТЫВАЕТ НАЦИОНАЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ ПО БОРЬБЕ С ОТМЫВАНИЕМ ДОХОДОВ, ЧТОБЫ УЖЕСТОЧИТЬ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ И РАСШИРИТЬ СОБСТВЕННЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ	-0,36
ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА НАМЕРЕНА ОТНЯТЬ У ПРЕДПРИЯТИЙ, ПЕРЕШЕДШИХ НА УПРОЩЕННЫЙ РЕЖИМ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ, ПРАВО НЕ ПЛАТИТЬ НДС	-1,36
<b>ДЕЛА</b>	
ПРАВИТЕЛЬСТВО ПЕРЕДАЛО ФГУПЫ ПОД КОНТРОЛЬ ОТРАСЛЕВЫХ АГЕНТСТВ И РОСИМУЩЕСТВА, КОТОРЫЕ ТЕПЕРЬ НАКОНЕЦ-ТО МОГУТ ЗАНЯТЬСЯ ИХ ПРИВАТИЗАЦИЕЙ	+1,0
ГОТОВЯСЯ К ПОКУПКЕ «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗА», «ГАЗПРОМ» ПЛАНИРУЕТ ПРИВЛЕЧЬ САМЫЙ БОЛЬШОЙ В ИСТОРИИ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН КРЕДИТ В \$10 МЛРД. ТЕМ ВРЕМЕНЕМ НАЛОГОВЫЕ ДОЛГЫ ЮКОСА ВЫРОСЛИ ЕЩЕ НА 34 МЛРД РУБЛЕЙ	-1,45
СТРУКТУРЫ МВД ВЕДУТ ОБЫСКИ В ОФИСАХ СТАЛЬНОЙ ГРУППЫ «МЕЧЕЛ», СТРЕМЯСЯ ОБНАРУЖИТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА УКЛОНЕНИЯ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ. ЭТО МОЖЕТ СТАТЬ СЕРЬЕЗНЫМ ПРЕПЯТСТВИЕМ ДЛЯ ПОКУПКИ «МЕЧЕЛОМ» ГОСПАКЕТА АКЦИЙ МАГНИТОГОРСКОГО МЕТКОМБИНАТА	-2,09
ТЕМПЫ РОСТА ИНФЛЯЦИИ В РОССИИ ПРЕВЫСИЛИ ПРЕДЕЛЫ, УСТАНОВЛЕННЫЕ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ. ПРИ ТОМ, ЧТО ДЛЯ БОРЬБЫ С ИНФЛЯЦИЕЙ ЦБ ПРЕКРАТИЛ СДЕРЖИВАТЬ УКРЕПЛЕНИЕ КУРСА РУБЛЯ	-3,18

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»
2	СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»
3	ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF
4	ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР
5	АЛЕКСАНДР КОСЬЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПЕРЕКРЕСТОК»
6	ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ НР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НР РОССИЯ»
7	СЕРГЕЙ КОСТЫЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»
8	БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ИФД КАПИТАЛ»
9	АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»
10	ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО
11	ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС»
12	ЛЕОНИД ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS
13	ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР
14	ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ
15	МИХАИЛ ШИШАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН





# БЕРИ, СКОЛЬКО ХОЧЕШЬ...



# ...ПЛАТИ ТОЛЬКО ЗА ПОСЛЕДНЮЮ

## НОВЫЕ ТАРИФЫ МТС.МИНУТА

Три,  
пять,  
десять,  
двенадцать,  
двадцать...  
Теперь количество минут  
никак не влияет на  
стоимость Вашего  
разговора.

В тарифах МТС.МИНУТА  
Вы общаетесь, сколько  
хотите, оплачивая только  
последнюю минуту  
разговора по обычной  
цене.

Подробности  
в офисах МТС и на сайте:  
[www.mts.ru](http://www.mts.ru)



люди говорят

# дневник наблюдений больной вопрос

Темпы роста инфляции в России уже превысили установленную правительством годовую планку в 10%. Вкупе с непрерывным падением курса доллара инфляция приводит к тому, что доходы российских граждан тают на глазах. Вы будете пересматривать зарплаты?



**ГЕННАДИЙ ПОЛЕТАЕВ,**

**УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР  
ГРУППЫ КОМПАНИЙ FLYBRIDGE:**

— Сами по себе изменения курса доллара и инфляция не являются основанием для пересмотра зарплаты в нашей компании. Изменения зарплаты происходят при изменении ставки дисконтирования, причем не ЦБ, а реальной, которая рассчитывается нашим финансовым департаментом. Сами зарплаты пересматриваются каждый квартал и, конечно же, в конце этого года будут пересмотрены зарплаты сотрудников компании на следующий год.

**БОРИС ЩЕРБАКОВ,**

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ORACLE СНГ:**

— Мы компания международная, поэтому все процессы у нас жестко регламентированы и не все от нас зависит.

Соответственно, коррекция зарплат, как правило, происходит централизованно. В особых случаях, когда инфляция бьет рекорды — такие случаи, помню, были в Турции и Латинской Америке, — принимаются специальные решения для недопущения кризиса. В России мы в последние годы действительно испытываем давление со стороны инфляционных процессов и общего подорожания жизни, изменения курса доллара — на всем этом люди, конечно, теряют в зарплате. В общем, коррекцию мы проводим каждый год, и она не является инфляционной и не зависит от каких-либо других катаклизмов. У нас это обычное повышение зарплат, связанное с эффективностью работы того или иного сотрудника. Огульного повышения мы не проводим: зачем на уровне инфляции прибавлять к зарплате 12%? В нашей компании это не принято. В прошлом году мы также повышали зарплаты и собираемся делать то же самое в этом и в следующем.

**ЕВГЕНИЙ КОБЗАРЬ,**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«АВТОХОЛОДА»:**

— В нашей компании зарплата растет достаточно регулярно: мы стараемся учитывать удорожание жизни. Нельзя сказать, что цены растут в разы, но на определенные проценты жизнь дорожает, и зарплата повышается каждый квартал.

**СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ,**

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ  
«РУССКОЙ МЕДИА-ГРУППЫ»:**

— У нас зарплата в компании выплачивается в рублях, чему наши сотрудники очень рады. Она растет при падении курса доллара. Доллар пошел в обратную сторону, и это положительно сказывается на их зарплатах. Инфляция не очень сильно сказывается на зарплате, привязанной к рублю. Если бы зарплата у нас была привязана к доллару, был бы совсем другой разговор.

**АЛЕКСЕЙ ПАНФЕРОВ,**

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
ПРАВЛЕНИЯ МДМ-БАНКА:**

— Мы собираемся пересматривать только фиксированную часть оплаты труда наших сотрудников. А поскольку основная масса людей в нашей компании ориентирована на бонусные выплаты, которые не имеют постоянной величины, то их пересматривать мы не собираемся.

**ИГОРЬ РЫЖКОВ,**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ARMI:**

— Мы собираемся индексировать, а не пересматривать. Зарплата сотрудника должна соответствовать рыночному уровню оплаты труда по конкретной позиции. Как любой товар на рынке, рабочая сила также имеет свою цену. Мы планируем возмещать потери от резкого падения курса доллара, но, по всем прогнозам,

падение прекратится, и будет рост. Поэтому повышать зарплаты из-за самого курса мы не собираемся, но несколько компенсируем уровень зарплат. Нужно пересчитать, какой курс был, когда доллар начал падать, и сейчас. Эта разница как раз и составит компенсацию.

**ЕКАТЕРИНА ТЮТЮНИКОВА,**

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ  
«РУССКОГО ПРОДУКТА»:**

— При пересчете зарплат мы руководствуемся исключительно состоянием рынка оплаты труда, соответственно, если мы отстаем от рынка и предлагаем неадекватные зарплаты, то раз в год ее пересматриваем. Начало нового года — очень логичный момент, когда можно пересмотреть зарплату, и мы как раз собираемся это сделать.

**ИВАН ФЕДОРОВ,**

**ПРЕЗИДЕНТ «КАЛИГУЛЫ»:**

— Частично собираемся пересматривать. Обычно мы в этом процессе руководствуемся размером зарплат сотрудников и их позициями. У сотрудников с большой зарплатой, занимающих высокий пост, зарплата повышается, но незначительно. И наоборот, те, кто получают не так много, но демонстрируют стабильный профессиональный рост, обычно заслуживают более динамичного повышения зарплат. **СФ**





Товар сертифицирован

## INNOVATORS *by* TRADITION

**Москва:** «Часы», ТЦ «Мосмарт», Дмитровское ш. 116д; «Швейцарские часы», Петровка 17 стр.1; ТЦ «Акрополь», Комсомольский пр. 4, 246-96-86; ТЦ «Золотой Вавилон», Декабристов 12, 733-92-84; ТЦ «Метромаркет», Ленинградский пр. 76; **Екатеринбург:** «Студия Времени», Хохрякова 21; **Иркутск:** «Золотое время», ТЦ «Престиж», Красный зал, п-н 44, Советская 58; **Казань:** «Geneve», ТК «Бехетле», Ямашева 71а; «Империя», ГУМ, Баумана 51, 920-888; **Красноярск:** «Четвертое измерение», Ленина 133, 58-62-12; «Гринвич», ТК «Хамелеон», К. Маркса 125; **Магадан:** «Швейцарские часы», МУП «Восход», К. Маркса 38 А; **Новороссийск:** «Эпоха», Свободы 3/5, 60-57-22; **Омск:** «Женева», пр. Маркса 34, 98-04-47; **Пенза:** бутик «Новелла», ТЦ «Патэрсон», Окружная 27В, 316-599; салон «Sonnet», ТЦ «Элком», Кураева 1а, 553-555; **Пятигорск:** «Швейцарские часы», Универмаг №1, эт.2, 355-88; **Ростов-на-Дону:** «Галерея Времени», Б. Садовая 32/36, 62-38-24; «Репетир», ТЦ «Меркурий», пав.133, 48-72-16; **С.Петербург:** бутик «Хронограф», ТК «Сенная», Ефимова 3; «Сититайм», ТЦ «Владимирский Пассаж», Владимирский пр. 19; **Самара:** бутик «Новелла», ТЦ «Вавилон», 78-41-31; «Аляска», Ново-Садовая 21, 34-47-02; **Ставрополь:** «Стиль Тайм», Дзержинского 133; **Уфа:** бутик «Новелла», пр. Октября 84, 37-03-86; «alfaomega», ТДК «Гостиный Двор», Пушкинский ряд; **Хабаровск:** «Триумф», К. Маркса 43/1, 31-50-11; «Золотое время», ТЦ «Лотос», 2 эт, Муравьева-Амурского 7; **Челябинск:** «Classic Time», ТЦ «Гостиный Двор», Коммуны 60, 63-05-54

Официальный дистрибьютор PrimeTime (095) 775-3-776, [www.primetime.ru](http://www.primetime.ru)









## Восток с купюрами

В последнее время стало модно делать на Новый год необычные подарки. Экзотические сувениры, национальная одежда и прочая восточная атрибутика пользуются в России ажиотажным спросом. Причем не только под праздники. И предприниматели, делающие бизнес на этнических товарах, активно этим пользуются. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА Фото: Евгений ДУДИН Иллюстрация: Анна МУЗЫКА





Евгений Маршинский, «Белые облака»: «Интерес к другим странам, товарам и этнической атрибутике всегда был и будет»

## Эзотерический подъем

Заунывная индийская мелодия льется откуда-то сверху, с потолка, а нос сразу получает дозу сандалового аромата. Все пространство вокруг занято полками с книгами с многообещающими названиями, труды классиков (Ошо, Лобсанг Рампа, Кастанеда и т. д.) стоят на видном месте. На полу — деревянные статуэтки и разные предметы непонятного назначения. В углу сидит гадалка в цветастом платке и раскладывает карты таро, а ее клиентка озабоченно кивает, вслушиваясь в каждую фразу. У кассы выстроилась очередь: кто-то пробивает чайник с иероглифами, кто-то — набор вазочек, ароматических масел и амулетов, а одна покупательница набрала полную корзину деревянных котлов. В общем, традиционная атмосфера эзотерического магазина в преддверии бума новогодних продаж.

Восточная экзотика давно захватила Москву: магазины, торгующие этническими сувенирами, появились еще в 1993 году. В то время спрос на все необычное просто зашкаливал, и пионер эзотерического бизнеса магазин «Путь к себе» постепенно переезжал из подвальных в более respectable помещения. Позже зарабатывать на интересе к восточным и мистическим товарам начали и другие компании. Их представители ездили в Азию и привозили оттуда благовония, предметы интерьера, религиозную атрибутику. Так сформировалась особая рыночная ниша.

Казалось, что рано или поздно интерес к подобным вещам будет исчерпан и пресыщенная публика постепенно переключится на что-нибудь другое. Однако спрос на этнические товары не уменьшается, а даже растет, и в этой нише постоянно появляются новые игроки. «Прошла ли мода? — удивляется вопросу генеральный директор магазина и культурного центра „Белые облака“ **Евгений Маршинский**. — Когда спрос сохраняется более чем десять лет, это уже сложно назвать модой. Интерес к другим странам, товарам и этнической атрибутике всегда был и будет». Более того, если раньше увлечение восточной философией и разными духовными практиками привлекало в магазины рафинированных интеллекту-

лов, то сейчас, по словам директора Санкт-Петербургской сети «Ганг» **Елены Серегиной**, потребительская аудитория стала массовой.

**Игорь Лапенко**, директор оптового магазина «Сандаловый дом»: «Когда-то в Москве, например, было всего два чайных клуба. А сейчас их число значительно увеличилось, и все они покупают у нас атрибутику, китайские пиалы и т. п. И если раньше чайные церемонии посещали снобы с запросами, то сегодня признак хорошего тона — пригласить девушку попить чаю. У меня есть даже знакомый политик, который встречи проводит не в ресторане, а в чайном клубе».

Однако рынок этнических и эзотерических товаров пока никто не изучает («Это все-таки не продукты питания и не нефть», — отмахиваются исследовательские агентства), а сами игроки не спешат раскрывать коммерческую информацию. Так что число игроков и их обороты можно оценить лишь приблизительно. По разным оценкам, крупных магазинов на рынке немного, от силы пять-семь, плюс несколько десятков мелких. Оборот крупнейших из них может составлять несколько миллионов долларов в год, а мелких точек — \$2-4 тыс. в месяц. И хотя некоторые предприниматели делают вид, что о деньгах совсем не думают, а просто приобщают людей к разным культурам, директор компании «Путь к себе» **Александр Игудин** говорит открыто: *Задача бизнесмена — использовать то, чем интересуется покупатель, поэтому мода на Восток — это для нас хорошо. На этой волне и строится наш бизнес. Потребительский интерес надо удовлетворять, и мы не скрываем, что делаем на этом деньги.*

## Странный маркетинг и странный персонал

Как показывает практика, люди, философия Востока которым чужда, в этнический бизнес не попадают. Поэтому здесь можно встретить странных и одновременно интересных персонажей. Например, возле Белорусского вокзала недавно появился ларек с калабасами (сосуд для чая матэ), кальянами и разными восточными диковинами. «А, это наш бывший охранник начал свой бизнес», — говорит Александр Игудин. Рас-





Игорь Лапенко, «Сандаловый дом»: «Закупка товаров в Индии требует немалой сноровки, потому что для индуса обмануть „белого человека“ — дело чести»

сказывают, что когда-то в «Пути к себе» весь коллектив чем-то увлекался: буддизмом, йогой, рефлексотерапией и т. п., и лишь бухгалтер интересовался исключительно финансами. Евгений Маршинский до сих пор увлекается даосскими практиками и тайцзи, а Игорь Лапенко тесно связал себя с кришнаитами.

Бизнесмены от экзотики порой так же нетрадиционно относятся и к маркетингу. «Кто у нас занимается маркетингом? Нет таких, у нас и так все хорошо», — отвечают в одном, далеко не мелком магазине. В компании какой-нибудь другой отрасли вряд ли можно услышать такой антимаркетинговый подход: «Покупатель всегда не прав». «Зачем нам изучать покупателей, они и так скажут, что им надо. И если человек к нам пришел, то мы ему нужнее, чем он нам», — рассуждает Игорь Лапенко. Как оказалось, это не рисовка. Про «неправого покупателя» он сказал и клиентке, позвонившей по телефону. Дама, наверное, не ожидала услышать из уст менеджера такое необычное признание.

«А если нам покупатель не нравится, мы его вообще обслуживать не будем», — громко продолжает Игорь. — Например, если человек ведет себя высокомерно или жалуется, что его медленно обслуживают. Лакмусовая бумажка — жалоба на высокие цены. Тут мы даже разговаривать не будем, а сразу отправим покупателя восвояси».

Но видимо, бизнесу «Сандалового дома» такая политика никак не вредит, хотя бы потому, что конкуренция на этом рынке не такая острая, как на других. Да и сила брэнда тоже имеет значение. Например, в «Путь к себе» многие покупатели ходят постоянно, хотя утверждают, что в других магазинах те же самые товары можно купить дешевле.

Впрочем, ценообразование — это вопрос непростой. С одной стороны, наценка в этнических магазинах составляет в среднем 30 — 60%, но часто доходит и до 100%. А поскольку товар штучный, то невозможно угадать, по какой цене его готовы купить. Ди-

ректора магазинов порой кусают локти, что могли бы какие-то вещи продать дороже. Например, в «Белые облака» в свое время привезли из Африки плетъ работорговца. Ее снабдили броской надписью («Лучший подарок любимому начальнику») и ценой около \$250. Плетку купили буквально через день. «Мы даже слегка пожалели, что не поставили ее за \$500», — сетует господин Маршинский.

Прямой рекламой экзотические магазины не занимаются: невыгодно, да и неэффективно. Их методы — PR и «сарафанное радио». Кроме того, они делают ставку на профессионализм сотрудников, которые должны досконально разбираться в тонкостях ассортимента. Однако профессионалов найти практически негде, приходится «натаскивать» на местах. Александр Игудин в прошлом читал лекции по экономике и, как он говорит, «сохранил замашки преподавателя». «Чтобы получить более высокую категорию, продавец должен написать реферат (скажем, об отличиях индуизма и буддизма) и сдать экзамен приемной комиссии в лице менеджеров магазина», — заявляет он. Еще недавно подобные занятия вел штатный преподаватель, но его переманили в другую компанию менеджером по персоналу, и теперь продавцам приходится заниматься самостоятельно, по книгам.

## ЕВРОКЛИМАТ

★ ★ ★ ★ ★  
кондиционирование и вентиляция

### НОВОГОДНИЕ ПОДАРКИ КАЖДОМУ ПОКУПАТЕЛЮ КОНДИЦИОНЕРОВ!

**Выберите себе подарок:**

-  Климатический центр или пылесос при покупке кондиционера **GREE** серий **DIGITAL** и **OXYGEN**!
-  Специальные цены на все модели **GREE** и бесплатный квалифицированный монтаж!
-  Беспроцентная рассрочка при покупке любого кондиционера!
-  Бесплатный внутренний блок при покупке мультисплит-системы!

**до 15 января 2005**

**Подарите своим близким комфорт в Новом Году!**

**(095) 960-2400, 975-7579**  
**www.euroclimat.ru**

- Широкий выбор теплового оборудования
- Полный комплекс работ по вентиляции
- Проектирование, монтаж и сервисное обслуживание

## Раньше публика интересовалась буддизмом и оккультизмом, а потом это стало немодно. Спрос сместился в сторону традиционных этнических товаров: украшений и безделушек



Александр Игудин, «Путь к себе»: «Задача бизнесмена — использовать то, чем интересуется покупатель, поэтому мода на Восток — это для нас хорошо»

### Этнический путь

Чтобы зарабатывать на продаже сувениров и прочей мелочевки, магазинам требуется наращивать обороты. Однако развивать полноценные сети не получается: слишком много денег съедает аренда. Например, «Путь к себе» когда-то имел девять филиалов, но потом пересмотрел свою концепцию и мелкие магазины закрыл. «Эзотерический магазин должен быть центром, где каждый интересующийся может получить информацию. Если придет, к примеру, поклонник зороастризма и не увидит книг и товаров на свою тему, он решит, что это плохой магазин», — рассуждает Александр Игудин. — А чтобы на всех угодить, нужны соответствующие площади». Поэтому компания недавно открыла второй крупный магазин пло-

щадью 200 кв. м (вдобавок к первому, который вдвое больше). А сеть «Ганг», принадлежащая питерскому ЗАО «Академия», состоит из трех магазинов.

Крупный игрок на рынке этнических товаров — компания «Сандаловый дом» — когда-то начинал с розницы, однако постепенно переключился на оптовые поставки, посчитав их более выгодными, и сейчас является одним из крупнейших поставщиков восточной экзотики в Россию. У компании более 800 клиентов от Таллина до Петропавловска-Камчатского, и за год она продает несколько тонн одних только благовоний.

Ассортимент магазинов, конечно, пахучими палочками не исчерпывается, в крупных магазинах продается более 10 тыс. товарных позиций. Но, следуя за покупательскими интересами, он постоянно меняется. Так, магазины добавили раздел здорового питания и национальную одежду, которую еще года три назад мало кто привозил. Один из продавцов со стажем поделился своими наблюдениями: «Раньше публика интересовалась буддизмом и оккультизмом, а потом волна прошла, это стало немодно. Спрос сместился в сторону традиционных этнических товаров: украшений, безделушек. Покупатели стали более холерными, им нужны просто красивые вещицы». Впрочем, некоторые из них верят, что купленные товары действительно обладают магической силой. Как говорит Евгений Маршинский, сегодня особой популярностью пользуются книги, сувениры и амулеты, которые приносят удачу и деньги, помогают преуспеть в бизнесе: «Как ни удивительно, но интерес к сексуальным практикам, на которые всегда был высокий спрос, им уступает». Например, можно увидеть, как мужчина покупает фигурку веселого Хотя, потому что тот, по легенде, притягивает богатство, если периодически тереть его живот. Слоноголовый Ганеш тоже уходит «на ура», потому что он бог процветания. А вот бог-аскет Шива востребован меньше, хотя он способствует духовным подвигам.

Самые успешные магазины стали позиционировать себя как культурные центры и обросли дополнительными сервисами. Они пытаются привлечь лю-

### Восток — Западу

Первый всплеск интереса к так называемым этническим товарам возник в 1970-е годы, в связи с популярностью стиля хиппи. Затем интерес поутих, и оригинальные африканские вазы или индийские подсвечники можно было найти только в маленьких магазинчиках, принадлежащих состарившимся хиппи или эмигрантам. Однако в начале 1990-х, когда потребители устали от стандартных интерьеров своих офисов и модного минимализма, интерес к этнике вспыхнул с новой силой. Мода эта возникла в Лондоне, и на нее немедленно откликнулись крупнейшие британские универмаги и магазины, специализирующиеся на предметах интерьера, такие как Liberty, Conran и Habitat. Кроме того, в Лондоне стали открываться магазины, продающие исключительно этнические товары, и одним из первых стал The Pier.

В последние десять лет этнические мотивы пользуются большой популярностью, однако интерес к произведениям ремесленни-

ков из стран третьего мира поддерживается не только модой, но и сознательным стремлением европейцев помочь беднейшим народам планеты. При этом крупные розничные сети хорошо понимают опасность приобретения такого рода товаров. Прежде всего подобное расширение ассортимента чревато обвинениями в эксплуатации детского труда и потворствовании потогонной системе, которая является обычной практикой в азиатских и африканских странах. Решить эту проблему взялась организация The International Fair Trade Association (IFAT) — Ассоциация международной взаимовыгодной торговли. IFAT поддерживает ремесленные производства в странах третьего мира, предлагая их изделия крупнейшим европейским и американским магазинам. Кроме IFAT активно продвигают этнические товары на западный рынок такие организации, как Traidcraft, Oxfam, The Craft Center. Цель этих организаций — борьба с бедностью, и, кроме рекламы ремесленных товаров, они активно занимаются обучением местных мастеров азам рыночной экономики и маркетинга.





ЛЮБОВЬ, ВОПЛОЩЁННАЯ В СОВЕРШЕНСТВЕ.



АЛРОСА  ALROSA





## Повесить дракона было некуда, и его просто закинули на полку, оценив в 30 тыс. рублей. Зверь «задержался» всего на три дня, и лишь потому, что был не на видном месте

дей услугами астрологов и гадалок, устраивают концерты этнической музыки, приглашают интересных авторов и т. п. В «Белых облаках», например, выступал Пауло Козльо.

### Закупка по странам и континентам

Сегодня уже трудно представить, чтобы владельцы магазинов сами ездили на закупки товара и рыскали по китайским и индийским деревням в поисках лучшей цены. Все компании давно обзавелись партнерами, кроме того, у оптовиков порой покупать выгоднее, чем возить самому. **Александр Игудин:** *Раньше была у нас достаточно жесткая установка — 30 % мы брали у дистрибуторов, а остальное возили самостоятельно. Сейчас ситуация изменилась с точностью до наоборот. Кроме того, многие товары требуют сертификации (к примеру, одежда, посуда), поэтому проще, если это сделают другие.*

Главные производители восточных диковинок — Китай, Индия и Непал. По словам Евгения Маршинского, Китай постоянно извлекает из загашников своей богатой тысячелетней культуры какие-нибудь новые сувениры или новые направления. Но если общение с китайцами особых проблем не вызывает, то закупка товаров в Индии и Непале требует немалой сноровки. Для индусов обмануть или обсчитать «белого человека» — можно сказать, дело чести, они могут, например, прислать поделки из более дешевого или высохшего дерева. «С Индией мало кто связывается», — говорит Игорь Лапенко. — У нас всеми закупками занимаются мои местные друзья, которым я полностью доверяю».

Магазин «Путь к себе» в свое время открыл для России индонезийские товары. С острова Бали как-то привезли деревянного дракона с размахом крыльев два с половиной метра. Повесить его было некуда, и зверя просто закинули на полку, оценив в 30 тыс. рублей. Он «задержался» всего на три дня, и лишь потому, что был не на видном месте.

А вот экзотика Латинской Америки в России как-то не прижилась. «Мы привозили пантеон мексиканских богов, но, к сожалению, публика оказалась не готова. Буддизмом люди интересуются давно, Голливуд

несколько лет популяризировал это направление, а о культуре инков и майя мало кто знает», — говорит господин Игудин. Успешно продаются разве что приспособления для чая матэ, потребление которого не так давно вошло в моду. Что же касается Африки, то пик спроса на нее, видимо, прошел. В один магазин как-то завезли разные марокканские штучки, но большая часть из них так и осталась нераспроданной.

Понятно, что любая экзотика быстро приедается. Почти два года держался спрос на «поющие ветерки» (китайские колокольчики), а сейчас они расходятся не так активно, немного ослабел интерес к странным приспособлениям под названием «ловушка для снов». Удивить и встряхнуть капризную публику — задача непростая, и самый опытный маркетолог не сможет предсказать, что в ближайшем будущем могло бы пользоваться устойчивым спросом. Даже если кто-то из игроков привозит интересную новинку, то буквально через месяц, а то и через неделю она появляется и в других магазинах.

Этническая ниша имеет большое пространство для ассортиментных экспериментов. Поэтому новые игроки вполне могут вклиниться в этот рынок. Только им потребуется не менее \$300 тыс. и необычная концепция. «Вещи, которые продаются в подобных магазинах сегодня, по качеству не всегда соответствуют заявленной цене», — говорит предприниматель, который сейчас вынашивает планы занять свое место в этой нише. — И потом, они больше рассчитаны на обывателя, а дорогих эксклюзивных вещей на рынке пока мало. Если ориентироваться на высокодоходную аудиторию, выработать интересный подход и предлагать качественные вещи для ценителей, то можно вполне поспорить с лидерами рынка».

А лидерам пока есть над чем поработать. Так, у одного из наших коллег недавно сломался шланг весьма дорогого кальяна. Но ни в одном из магазинов не было возможности купить запчасть, поскольку их в Россию никто не возит. Самое большее, что ему предложили, — купить новый кальян. Так что «сервисная поддержка пользователей» вполне могла бы стать конкурентным преимуществом и повысить лояльность старых клиентов. **сф**

**С 6 ДЕКАБРЯ ВЫ МОЖЕТЕ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ НА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» С ПОМОЩЬЮ СКРЕТЧ-КАРТ.**

оперативный доступ к технологиям успешного бизнеса

**ПОДПИСАТЬСЯ НА ВЕДУЩИЙ ДЕЛОВОЙ  
ЖУРНАЛ СТАЛО ЕЩЕ ПРОЩЕ:**

- 1\_купите скретч-карту
- 2\_сотрите защитный слой
- 3\_позвоните по телефону **(095) 267-3768**, назовите ваш индивидуальный код и адрес доставки или зайдите на сайт **[www.sf-online.ru/skratch](http://www.sf-online.ru/skratch)** и введите свои данные

**ВЫ МОЖЕТЕ ОФОРМИТЬ ГОДОВУЮ  
ИЛИ ПОЛУГODOVУЮ ПОДПИСКУ.**

Стоимость подписки:  
**на 12 месяцев – 1584 руб.**  
**на 6 месяцев – 792 руб.**  
Скретч-карты можно приобрести:  
в книжных магазинах  
«Библио-Глобус» (Мясницкая, 6),  
и «Бизнес-Книга» (Тверская, 12/2),  
а также в интернет-магазине  
**[www.Ozon.ru](http://www.Ozon.ru)**



## Тибет от кутюр

Год назад в Москве появился первый тибетский магазин, и основали его иностранцы. Они отыскивали свою нишу в сегменте восточной экзотики и рассчитывают, что бизнес на дорогих вещах будет более выгодным, нежели обычная «сувенирка». — Текст: Юлия ФУКОЛОВА

— Джамиянг будет в понедельник, он сейчас в Калмыкии — далай-лама приехал, — говорит партнер коммуникационного агентства Point Passat **Дженнифер Ньюфельд** о своем муже. **Джамиянг Лодо** вместе с женой и ее подругой Сарой Кроули открыли небольшой магазинчик Khelo. Супруги часто привозили из Непала шали ручной работы, дарили друзьям, но в Москве ничего подобного они не видели. Все экзотические товары (сувениры, благовония и пр.), которые продавались в магазинах, были рассчитаны скорее на массового покупателя. «Мой муж много ездил по миру, а в Россию первый раз попал пять лет назад, — рассказывает Дженнифер. — Он походил по магазинам и понял, что на рынке существует определенный вакуум. И подумал, что на его родине есть качественные вещи, которые можно было бы привозить сюда и продавать по приемлемым ценам».

Несмотря на то, что у всех участников проекта был большой коммерческий опыт, новый бизнес они начали исключительно интуитивно. Во-первых, разноцветные непальские шали, украшенные ручной вышивкой, давно пользуются популярностью в мире и, скорее всего, могли бы стать ходовым товаром в России. А во-вторых, Дженнифер с мужем познакомилась в Непале с финским дизайнером Дакини, которая давно живет в этой стране. С ней заключили эксклюзивный контракт и начали привозить ее вещи, полностью отвечающие тибетскому духу. Среди предметов интерьера в магазине выставили комоды, деревянные короба в национальном стиле, а вот с сувенирами и прочей мелочевкой решили не связываться: чтобы на этом зарабатывать, их нужно продавать достаточно много, да и восточные сувениры широко представлены в других магазинах. К тому же Khelo — магазин небольшой и находится далеко не на бойком месте.

Бизнес на этнических товарах в первую очередь зависит от баинга (закупки) — какие вещи и кто покупает, а также где и по каким ценам. Закупкой и доставкой товаров в компании занимается Джамиянг Лодо. Его огромное преимущество заключается в том, что он прекрасно говорит на тибетском, непальском и хинди. «Если азиаты видят белого человека, они всегда завышают цены. Иногда я прихожу в местную лавку, торгуюсь, а потом после меня приходит Джамиянг и договаривается уже о совсем других ценах. Наверное, ни один американец или европеец не смог бы купить товары за ту сумму, за которую покупает мой муж, — говорит Дженнифер. — А, например, мебель и ковры, представленные в магазине, делают вручную его родственники».



Товары обычно завозятся небольшими партиями, а потом владельцы отслеживают, что и как продается, чтобы в случае необходимости привезти еще. «Спрос на этнические товары растет в геометрической прогрессии, — говорит госпожа Ньюфельд. — У нас около трехсот постоянных клиентов, и некоторые заходят в магазин каждую неделю: просто посмотреть, не появилось ли что-то новенькое». При этом прямой рекламной компанией не занимается. «Мы как-то хотели разместить рекламные щиты, но на этом маленьком пространстве многого не расскажешь, так что инструменты PR для нас гораздо эффективнее, они помогают привлекать именно целевую аудиторию. Мы не стремимся быть магазином для всех, некоторые люди, например, случайно заходят к нам и сразу же выходят. Значит, это не наши клиенты», — отмечает Дженнифер Ньюфельд.

На вопрос о финансовой успешности хозяева магазина отвечают, что прогресс есть. Денег, вложенных в магазин, они, конечно, пока не вернули, однако рассчитывают, что проект выйдет на самоокупаемость уже через полгода. Возможно, тогда в Khelo подумают о расширении ассортимента и начнут предлагать товары и предметы искусства не только из Непала и Тибета, но и из других азиатских стран. Тибетцы — народ в изгнании, поэтому у Джамиянга много знакомых и родственников в Индии, Таиланде и Индонезии. А в таком бизнесе связи очень важны. **СФ**

**Джамиянг Лодо решил познакомить россиян с настоящей тибетской модой**









Генеральный директор «MTV Россия» **Леонид Юргелас** называет свою компанию «предприятием на 360 градусов», подразумевая, что канал занимается не только транслированием видеоклипов и выпуском программ. В арсенале нового главы MTV, совсем недавно назначенного на этот пост, много способов извлечения доходов из моноформатного телевидения. Причем, по его уверениям, даже в условиях непрерывной гонки за повышением рейтинга и наращиванием оборотов MTV удастся сохранить свой формат. — Текст: Станислав МНЫХ Фото: Сергей СЕРЕЗЕТИНОВ

## «Повышение рейтинга — необратимый процесс»

**«Целевую аудиторию оттягивает не только наш главный конкурент «Муз-ТВ»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Став в начале октября гендиректором MTV, вы оставили за собой пост вице-президента канала по продажам и дистрибуции. Почему? Вам некому передоверить это направление?

**ЛЕОНИД ЮРГЕЛАС:** Проблемы в том, чтобы передоверить кому-то мои обязанности вице-президента, я не вижу — в следующем году они плавно перейдут к другим людям. Но наш канал ведет переговоры с крупными рекламодателями о сотрудничестве в следующем году, поэтому именно сейчас снимать с себя эти полномочия нецелесообразно. Однако большой необходимости сохранять их за собой и впредь нет.

**СФ:** Известно, что среди ваших первоочередных задач будет увеличение рейтинга канала, расширение

сферы его влияния в России и странах ближнего зарубежья. За счет чего вы собираетесь этого добиться?

**ЛЮ:** Повышение рейтинга — достаточно необратимый процесс. Любому каналу, который хочет не просто оставаться на плаву, а зарабатывать больше денег, неминуемо приходится поднимать рейтинг. Ведь очевидно, что даже в условиях такого быстрорастущего рынка, как российский, темпы роста постепенно будут замедляться. Рост рейтинга зависит от целого ряда факторов и в первую очередь от программного продукта. При этом целевую аудиторию MTV — людей в возрасте от 11 до 34 лет — оттягивает на себя не только наш главный конкурент, использующий аналогичный музыкальный формат, «Муз-ТВ», но и остальные каналы, работающие в области развлекательного телевидения, — СТС и ТНТ.

с21

## «Психология телезрителей в больших городах существенно отличается от телементалитета людей в маленьких»

**«MTV Россия»** — музыкально-развлекательный телеканал, официальный российский партнер международной музыкальной теле-сети MTV Networks International. Акционерами MTV на паритетных основаниях являются транснациональная медиа-корпорация Viacom, которой также принадлежат компании CBS, Paramount Pictures, Infinity, Niccolodin, VH1, и инвестиционный фонд Russia Partners. Трансляция «MTV Россия» началась в ночь с 25 на 26 сентября 1998 года. В настоящий момент «MTV Россия» круглосуточно вещает в 465 городах России, Армении, Белоруссии, Казахстана, Кыргызстана и Молдовы, а его аудитория приближается к 75 млн человек. Целевая аудитория канала — зрители в возрасте от 11 до 34 лет. Оборот компании не раскрывается.

**СФ:** И что вы намерены им противопоставить?

**ЛЮ:** Мы уже задумываемся о запуске новых проектов. Так, в нашем эфире должно появиться несколько сериалов, а также не одно серьезное ток-шоу, как сейчас, а целая линейка. Мы не собираемся менять аудиторию, как это сделал в последние два года СТС. Мы останемся в своей аудиторной нише, но путем использования новых программных форматов, вслед за расширением исследовательской панели Gallup, за счет покупки новых станций, будем поднимать свой рейтинг.

**СФ:** То есть вы расширяете свой бизнес с оглядкой на рост Gallup?

**ЛЮ:** Безусловно. В первую очередь мы планируем приобретать станции в тех городах, которые появляются в панели Gallup.

**СФ:** Приход Gallup в тот или иной регион неким образом подготавливает почву на рынке и для вас?

**ЛЮ:** Нет, просто они расширяют свою панель по всем законам бизнес-логики. Сначала они идут в «миллионики», потом в города с населением «400 тысяч +», а затем в «50 — 100 тысяч +». Ведь понятно, что психология телезрителей в больших городах существенно отличается от телементалитета людей в маленьких. Сколько бы вы ни расклеивали рекламу с призывами смотреть ваш канал, люди устроены по-разному и их «телевизионная реакция» может очень сильно отличаться. Так что мы развиваемся очень планомерно: по нисходящей от больших городов к маленьким. И неудивительно, что эта стратегия совпадает с концепцией роста медиа-измерителей.

**«Им больше нравится слушать радио „Шансон“, и с этим ничего не поделаешь»**

**СФ:** Как будет осуществляться региональное развитие «MTV Россия»?

**ЛЮ:** В каждом случае по-своему. К примеру, на днях в Иркутске мы выиграли конкурс на телевизионную частоту. Разумеется, мы заключаем и договора с региональными телекомпаниями о вещании под брендом MTV. Но чаще всего мы приобретаем станции. Причем именно 100% акций или контрольный пакет, поскольку по-другому эти покупки не имеют коммерческой целесообразности. Ведь региональными станциями управлять гораздо сложнее, чем столичными — в силу их географической удаленности от штаб-квартиры компании. Так, руководить работой станции MTV во Владивостоке можно, только владея ее контрольным пакетом акций и имея в этом городе нормальных деловых партнеров.

**СФ:** У многих российских компаний рост доходов и увеличение доли рынка сейчас происходит прежде всего за счет экспансии в регионы. Актуален ли подобный тренд для телевизионного бизнеса?

**ЛЮ:** В телебизнесе существует похожий тренд, однако он не настолько очевиден. Любому федеральному каналу вещание в Москве дает практически треть от общенационального рейтинга. Вообще, чтобы иметь серьезные позиции на рынке, канал должен быть в первую очередь представлен в Москве и только потом уже в Питере, Екатеринбурге и



других крупных городах. А выбор дальнейшей стратегии развития зависит и от менталитета аудитории. Даже если ваша станция присутствует в том или ином регионе — это еще не означает, что ваш формат там приживется. Я помню, как мы приехали с концертом и презентацией в один из небольших российских городов, кажется, в Новошахтинск. Я никого не хочу обидеть, но могу вам сказать, что даже если MTV будет проводить свои road-show в этом городе каждый день, особых успехов мы не добьемся. У местных жителей просто другая психология: им больше нравится слушать радио «Шансон», и с этим ничего не поделаешь. То есть каждый раз, задумываясь об экспансии, нужно тщательно анализировать потенциальную зрительскую аудиторию, ее пристрастия и четко сознавать — стоит ли идти в этот город или скорее нужно сконцентрироваться на крупных городах. Или вовсе никуда не идти дальше Москвы.

**СФ:** Или просто расширить формат...

**ЛЮ:** А для этого как раз необходимо развиваться в регионах, а также не забывать о том, что огромное количество русскоязычного населения живет в странах ближнего зарубежья, Израиле и на Кипре. Ко всему прочему, в ближайшее время может начаться как бы обратная экспансия «страновых» представительств MTV и других аналогичных каналов в США. Ведь там живет очень много людей, среди которых востребованы русская музыка, русскоязычные программы. И не секрет, что в настоящее время ведутся переговоры о том, чтобы «MTV Россия», равно как и «MTV Индия», «MTV Китай» и «MTV Испания», были представлены в США и вещали для своей целевой аудитории на ее родном языке.

**СФ:** А не начнут ли они в итоге конкурировать со своей материнской компанией?

**ЛЮ:** Нет. Аудитория американского MTV гораздо шире, чем у его региональных представительств. Однако востребовано и «национальное» MTV, которое тоже приносит деньги. Поэтому мы вещаем в Белорус-



## разговор номера

«Чаще всего мы приобретаем станции. Причем именно 100% акций или контрольный пакет, поскольку по-другому эти покупки не имеют коммерческой целесообразности»



сии, Казахстане, Армении и Молдавии. Последние события на Украине несколько притормозили наше развитие в этой стране. Но я думаю, при любом результате украинской президентской гонки мы поживимся и там.

**СФ:** «Притормозили развитие» означает, что у MTV на Украине были заморожены какие-то сделки и переговоры?

**ЛЮ:** Именно так. В этой стране сегодня много что заморожено и совершенно непонятно. И нюансы нашего дальнейшего развития зависят от исхода борьбы за власть. Нам по-прежнему интересен украинский рынок, но сейчас с той стороны никто не готов к продолжению переговоров. Все ждут финала выборной кампании.

**СФ:** А чья победа выгоднее для вашего канала — Ющенко или Януковича?

**ЛЮ:** Нам абсолютно все равно.

**«MTV — это „предприятие в 360 градусов“»**

**СФ:** По вашим собственным прогнозам, к концу этого года доля доходов канала от рекламы и спонсорства возрастет по сравнению с прошлой годной на 50%. За счет чего вы форсируете этот рост?

**ЛЮ:** Мы даже превышаем прогнозируемый рост: в этом году наши доходы вырастут где-то на 75%. Нам удалось добиться таких показателей прежде всего за счет повышения цен на рекламу и увеличения доли спонсорства в структуре общего дохода до 25%. Расчет и доля доходов от региональных станций, которые не просто ретранслируют наш продукт, а продают рекламное время, направляя прибыль в общий котел. Кроме того, мы приступили к точечному размещению рекламы из Москвы на своих региональных каналах — по примеру СТС и ТНТ. В результате реклама не тупо размещается сразу на всю страну, а более структурированно и целесообразно. И уже сейчас объем рекламных доходов MTV превышает число потенциальной аудитории. В принципе, коммерчески успешным считается телепредприятие, у которого уровень power ratio — соотношение количества рекламных денег и объема аудитории канала — рав-



Леонид Юргелас родился 3 июля 1972 года в Воронеже. В 1996 году окончил факультет радиофизики Воронежского государственного университета, а в 2002-м поступил на международную программу для руководителей высшего звена в бизнес-школе INSEAD. Свою карьеру Юргелас начал в 1994 году на посту главы воронежского представительства компании Wrigley. В 1995 году сменил профиль и по 1996 год руководил проектом стажировок в Центре гражданских инициатив — российско-американской некоммерческой организации по поддержке малого и среднего бизнеса в России. В 1996 году он уехал на учебу в американский колледж Emerson, где получил степень магистра по специальности «менеджмент СМИ». После возвращения из США в 1997 году работал менеджером проектов в компании Portland/OMI, входящей в группу компаний «Видео Интернешнл». В декабре 1997 года Юргелас перешел на СТС на должность менеджера по рекламе, а в ноябре 1998 возглавил коммерческий отдел канала. В ноябре 2000 года ушел на «MTV Россия», где по июнь 2003 года занимал должность коммерческого директора. В июле 2003-го Юргелас стал вице-президентом MTV по продажам и дистрибуции. В октябре этого года был назначен гендиректором «MTV Россия».

вен единице. У нас же этот показатель приближается к двум. Дело в том, что мы в отличие от многих каналов, просто выпускающих программный продукт, занимаемся еще и массой других сопутствующих моментов. MTV — «предприятие на 360 градусов». И в этом наше огромное преимущество. Так, мы зарабатываем деньги, организуя различные региональные мероприятия, концерты и акции. Причем мы не просто организуем концерты в «Олимпийском», а потом подсчитываем деньги от проданных билетов. Мы опять-таки зарабатываем на спонсорстве.

**СФ:** Осуществляются ли какие-либо инвестиции вашими акционерами в развитие российского бизнеса MTV?

**ЛЮ:** Наш канал уже второй год работает в условиях самокупаемости. И новые инвестиции выделяются акционерами только на покупку региональных станций.

**СФ:** Такой поддержки достаточно в условиях сильной конкуренции с компаниями вашей ниши телерынка, в частности с «Муз-ТВ»?

# ПОДАРИ путешествие

и свободу выбора:  
времени поездки,  
страны, места покупки

Туристические подарочные сертификаты:  
«Классическое Путешествие», «Золотое Путешествие»,  
«Платиновое Путешествие» продаются и принимаются  
в качестве оплаты тура  
в 224 точках продаж в России и СНГ:

в офисах «Сети Магазинов Горящих Путешествий»  
- туристического объединения МТ в России  
в офисах «ВЕЛП» - крупнейшей сети  
агентств полного отдыха  
в первом настоящем российском  
интернет-магазине путевок mini7.ru

**mini7**  
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ПУТЕВОК  
www.mini7.ru

**ГОРЯЩИЕ ПУТЕШЕСТВИЯ**  
TourNew.ru  
(095) 232-9977 (звонок бесплатный)

**ВЕЛП**  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
СВЯЗИ  
(095) 956-6111

**Классическое Путешествие**  
1234 4321  
250  
www.puteshestvie.ru

**Золотое Путешествие**  
1234 4321  
500  
www.puteshestvie.ru

**Платиновое Путешествие**  
1234 4321  
1000  
www.puteshestvie.ru

**ПУТЕШЕСТВИЕ — БЕЗУПРЕЧНЫЙ ПОДАРОК**  
РОДИТЕЛЯМ, ЛЮБИМОЙ, ДРУГУ, ДЕЛОВОМУ ПАРТНЕРУ.  
ТЕПЕРЬ ПУТЕШЕСТВИЕ МОЖНО ПОДАРИТЬ КРАСИВО!  
**095 956-16-66**  
www.puteshestvie.ru

«Даже если ваша станция присутствует в том или ином регионе — это еще не означает, что ваш формат там приживется»



**ЛЮ:** «Муз-ТВ» — это наш безусловный конкурент, на которого мы ориентируемся так же, как и на других игроков рынка развлекательного телевидения — СТС, ТНТ, Ren-TV. Однако «Муз-ТВ» работает на более широкую аудиторию. По охвату же нашей целевой аудитории мы его уверенно обгоняем и в Москве, и в регионах. У нас имеется и масса других конкурентных преимуществ перед «Муз-ТВ».

**СФ:** В чем они заключаются?

**ЛЮ:** В первую очередь, это ассоциация со всемирно известным брендом, которая приносит нам гораздо больше дивидендов от спонсорских программ, чем работа со спонсорами на «Муз-ТВ» и многих других каналах. Кроме того, главный упор на аудиторию «11 — 34», которая чрезвычайно важна для рекламодателей. Мы прекрасно отдаем себе отчет, что в силу нашей узкоформатности никогда не сможем опередить тот же СТС по абсолютным показателям бизнеса. Однако успешно конкурировать и быть каналом номер один для «своих» — молодежи или аудитории «11 — 34» — мы вполне в состоянии. Кроме того, как известно, одним из важнейших показателей для любого бизнеса является рентабельность, по которой мы можем дать фору очень многим российским каналам.

**СФ:** Вы не считаете, что концепция сугубо моноформатных каналов — музыкальных, спортивных — заранее обречена на коммерческий неуспех? К примеру, российские спортивные каналы хронически не приносят прибыль.

**ЛЮ:** На самом деле на коммерческую успешность канала в первую очередь влияет менеджерский подход и профессионализм управленческой команды, которая занимается расширением «продажных» возможностей канала и его позиционированием на рынке. Ведь на Западе те же спортивные каналы популярны и коммерчески успешны.

**СФ:** Однако и «Муз-ТВ» постепенно расширяет свой формат, перебивая музыкальную тематику другими передачами — художественными и мультипликационными фильмами, юмористическими программами и т. д. Не собираетесь ли вы пойти по аналогичному пути?

**ЛЮ:** В принципе, на свете нет ничего невозможного, но в наши ближайшие планы включение в эфирную сетку фильмов и мультфильмов пока не входит.

**СФ:** Но ведь таким образом вам наверняка удастся поднять свой рейтинг и привлечь новую аудиторию. Или вы просто боитесь потерять свое «лицо»?

**ЛЮ:** Действительно, в результате такого расширения контента может возникнуть опасность потери формата канала и его должного восприятия аудиторией. Как человек, три года проработавший на СТС, могу сказать, что я не понимаю, в чем отличие нынешнего формата этого канала от многих других на рынке. С точки зрения бизнеса, я прекрасно понимаю, что все нововведения на СТС пошли только на пользу его рейтингам и доходам, но при этом не вижу «лица» этого канала.

**«Есть множество способов попытаться избежать влияния государства»**

**СФ:** Насколько защищено MTV в силу своей аполитичности и западной «родословной» от тотального стремления российских властей воздействовать на СМИ?

**ЛЮ:** Слава богу, от этого мы защищены. Влияние государства на телеканалы может быть значительным только в том случае, если оно является их акционером.

**СФ:** Но ведь государство — главный регулятор рынка.

**ЛЮ:** В таком контексте можно говорить об опосредованном влиянии государства на абсолютно любой бизнес в каждой стране. Однако это вовсе не означает, что его уровень чрезмерно высок. К тому же есть множество способов попытаться его вообще избежать — к примеру, не участвовать в тендерах на частоты и не «зацикливаться» на общении с госорганами, а просто покупать станции. MTV именно так решил свои вопросы с расширением вещания. На сегодня у нас есть контрольный пакет или полностью выкуплены акции в 17 станциях, то есть почти во всех российских городах — миллионниках. Хотя, разумеется, с госчиновниками необходимо дружить. В середине декабря состоится приезд Самнера Редстоуна, совладельца и сооснователя Viacom (акционера «MTV-Россия». — **СФ**). В рамках этого визита предусмотрена и встреча с Владимиром Путиным. Но она запланирована не для того, чтобы обсудить какие-то грандиозные проекты — обратить внимание президента на MTV и, скажем, попросить для нас «первую кнопку», а просто для налаживания благоприятных отношений.

**СФ:** Нередко после встречи Путина и руководителей крупных западных компаний как раз и объявляется либо об их приходе в Россию, либо о сенсационных покупках российских активов. Ждать ли аналогичных сенсаций от Viacom?

**ЛЮ:** MTV, безусловно, не единственный и не последний продукт, производимый Viacom и выведенный на российский рынок. У корпорации много других проектов, которые уже работают в нашей стране или могут появиться в ближайшем будущем. Еще есть «в запасе» канал VH1 — для возрастной аудитории, MTV-2, Paramount Pictures, сеть многозальных кино-



you can<sup>\*</sup>  
**Canon**

Страсть к фотографии, вспыхнувшая более 60 лет назад, сегодня воплотилась в новой цифровой зеркальной камере Canon. Ее корпус из магниевого сплава включает в себе 8.2-мегапиксельный CMOS-датчик, функцию непрерывной съемки 5 кадров в секунду, 9-точечный автофокус и процессор второго поколения Canon DIGIC II. Камера совместима с более чем 60 объективами серии EF. Все для того, чтобы удовлетворить вашу страсть к фотографии. [www.canon.ru](http://www.canon.ru)

☎ +7(095) 258 56 00 (Москва)

☎ +7(812) 326 61 00 (Санкт-Петербург)

☎ 8 800 200 56 00 (для регионов звонок бесплатный)

**EOS 20D**  
DIGITAL

Когда увлечение  
становится наваждением,  
не стоит сопротивляться





театров MTV, один из которых уже построен в «Меге» и к которому в скором времени могут добавиться новые мультиплексы. Хотя пока анонсировать какие-то конкретные планы преждевременно. К тому же Viacom не является единственным акционером «MTV-Россия». Другие 50% акций принадлежат инвестиционному фонду Russia Partners, и вопросы будущего развития канала обсуждаются на паритетных основаниях.

**«Если рекламодатель пришел как спонсор, он не должен от нас уйти вообще»**

**СФ:** MTV считается пионером интегрированного программного спонсорства. А в связи с чем было принято решение вообще использовать эту рекламную технологию — так проще привлекать рекламодателей?

**ЛЮ:** Спонсорство приносит каналу от конкретного рекламодателя гораздо больше доходов, чем обычное размещение его рекламных роликов. Безусловно, спонсорская реклама в гармонично интегрированном виде — а не так, чтобы логотип всю программу висел в углу экрана или по студии были разбросаны какие-то товары, и оператор постоянно снимал их крупным планом — гораздо эффективнее для рекламодателя. Ведь этот инструмент моментально создает гораздо более глубокий ассоциативный ряд между продуктом и каналом. И соответственно, воздействие на аудиторию становится более значительным. А мы в свою очередь заинтересованы в том, чтобы спонсорство стало долгоиграющим. Если рекламодатель к нам пришел как спонсор, он не должен от нас уйти вообще.

**СФ:** В последнее время и на MTV, и на других сетевых и локальных каналах появилось огромное количество роликов, рекламирующих SMS-услуги. Чем объясняется такой большой интерес к SMS-бизнесу в нашей стране?

**ЛЮ:** Это общемировая тенденция. В других странах этот бизнес развивается уже года три, и бум постепенно начал спадать. А в России на подъеме он будет еще года два-три. Причем объемы у этого рынка в нашей стране совершенно безумные — они оцениваются уже где-то в полмиллиарда долларов. Судите сами: после прокручивания одного рекламного ролика только в Москве происходит около 80 тыс. скачиваний того или иного рингтона. На мой взгляд, в конечном счете в России останется только около трех SMS-компаний, которые поглотят всех остальных игроков. А различия между ними, точно так же как и на российском рынке сотовой связи, будут заключаться только в качестве сервиса.

**СФ:** А для самих каналов увлечение SMS-тематикой — борьба за увеличение рекламных доходов или ско-

подписка на журнал «Секрет фирмы» за 34 секунды

02 секунды – разблокировать клавиатуру телефона

23 секунды – написать SMS-сообщение со словом «secret»

04 секунды – проверить написанное

05 секунд – отправить сообщение на номер 7015

итого: 34 секунды

Подписка на один месяц – 132 руб.  
Подписка на полгода – 792 руб.  
Подписка на год – 1551 руб.

Каждый месяц среди SMS-подписчиков проводится розыгрыш сувениров с символикой «Секрета фирмы»  
Предложение действительно для Москвы •

Хотите оформить подписку на «Секрет фирмы», но нет времени идти на почту? Воспользуйтесь сервисом SMS-подписки.

Получите доступ к уникальным технологиям успешного бизнеса за 34 секунды.

В течение суток с вами свяжется представитель службы подписки «Секрета фирмы» и согласует время приезда курьера, который оформит подписку и примет оплату.

• Только для абонентов МТС, «Би Лайн» и «Мегафон». Стоимость сообщения и вызова курьера – \$0,15



При поддержке Plastic Media



## разговор номера

«Объемы SMS-рынка у нас безумные, где-то \$500 млн. После прокручивания рекламного ролика только в Москве происходит около 80 тыс. скачиваний»



рее способ поддержания интерактивных отношений со зрительской аудиторией в маркетинговых целях?

**ЛЮ:** Это, конечно же, повышает и рейтинг, и интерактивность канала, расширяя возможности зрителей для реализации обратной связи и в итоге увеличивая рекламные доходы.

**«Менеджерские качества должны быть заложены в характере человека от рождения»**

**СФ:** В разное время вы работали и в сегменте FMCG, возглавляя региональное представительство компании Wrigley, и в рекламе. Чем вас так заинтересовал телевизионный бизнес?

**ЛЮ:** Я всегда хотел заниматься шоу-бизнесом. Именно поэтому я, кстати, уехал учиться в Штаты, где получил второе образование и степень магистра искусств в области «Менеджмент СМИ». После этого мой дальнейший путь был предопределен: либо в рекламное агентство, либо на радио, либо на телевидение. То есть реклама и FMCG были этапами моего постепенного профессионального взросления. И работа на MTV — это их логическое продолжение.

**СФ:** А как вы используете в своей нынешней деятельности знания и опыт, накопленные в FMCG и рекламе?

**ЛЮ:** Они, по сути, помогают мне лучше понимать людей «по ту сторону баррикад» — рекламодателей и телезрителей.

**СФ:** Согласны ли вы с мнением, что грамотный менеджер может одинаково успешно управлять абсолютно любым бизнесом?

**ЛЮ:** У этого мнения есть свое право на жизнь. Вот только далеко не каждый человек стремится к подобному перепрофилированию. Если же профессиональный менеджер этого действительно захочет, у него все должно получиться. И тому есть масса примеров. Мой бывший шеф на СТС — Роман Петренко, который в настоящее время руководит ТНТ, до этого долго проработал в Mars.

**СФ:** И нынешний гендиректор «Вымпелкома» Александр Изосимов — выходец из той же компании.

**ЛЮ:** FMCG вообще, и Mars в частности, — это действительно хорошая школа и кузница кадров для многих других бизнесов. При том, что, к примеру, гендиректор «Радио-7» Игорь Пронин в свое время пришел в медийный бизнес из НИИ имени Королева. Так что я думаю, что менеджерские качества должны быть заложены в характере человека от рождения. Несмотря на бытующее мнение, что менеджерами не рождаются, а становятся. **СФ**

Новый кальций с витаминами и изофлавоноидами

# БОНЕЛИТ®

## ПРОФИЛАКТИКА ОСТЕОПОРОЗА



☎ (095) 777-0077



☎ 79 76 36-6



☎ (095) 730-2-730



☎ (095) 105-07-25



☎ (095) 956-0055

СЛУЖБЫ ДОСТАВКИ ЛЕКАРСТВ НА ДОМ И В ОФИС



**ПРОДАЕТСЯ В АПТЕКАХ. СПРАШИВАЙТЕ!**  
**«ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ» В МОСКВЕ (095) 725-4394**

Регистрационное удостоверение № 77.99.02.916.5.000694.08.03



**УДЕЛИТЕ МАМЕ НЕСКОЛЬКО МИНУТ: ЗАКАЖИТЕ ДЛЯ НЕЕ БОНЕЛИТ®!**



ИТАР-ТАСС

## Парфенов намедни ушел в Newsweek

Автор программы «Намедни» Леонид Парфенов назначен главным редактором журнала «Русский Newsweek». За счет приглашения «медиазвезды» акционеры журнала намерены увеличить его популярность.

Парфенов стал вторым из ключевых сотрудников НТВ после экс-главы канала Евгения Киселева, которые были вынуждены уйти работать в прессу. Как известно, в начале лета после подготовки интервью с вдовой одного из чеченских сепаратистов Парфенов был уволен с НТВ. Акционер журнала Newsweek, издательство Axel Springer Russia, обратилось к Парфенову с предложением о работе еще до ухода издателя этого проекта Леонида Бершидского (см. **СФ** №43/2004). Как стало известно **СФ**, Axel Springer намерен сделать Newsweek более массовым продуктом. По некоторым сведениям, эта концепция была не близка Бершидскому, хотя сам он свой уход объяснял тем, что ему становится неинтересно работать, когда проект выходит на уровень стабильности. Теперь Парфенову предстоит повышать популярность издания и увеличивать тираж, который в настоящее время заявлен на уровне 50 тыс. экземпляров. Правда, как заявил Парфенов **СФ**, он не знает, каким образом можно повысить тираж журнала и вряд ли когда-нибудь сможет ответить на этот вопрос. Он также сообщил, что прежде всего будет отвечать за содержание, «учитывать вопросы позиционирования и распространения», но добавил, что его обязанности еще уточняются.

Многие эксперты расценили появление в Newsweek известного журналиста как сильный маркетинговый ход. По словам Леонида Бершидского, харизматичность Парфенова расположит к нему и коллектив редакции, и читателей. А в ответ на вопрос о том, сможет ли Парфенов быстро адаптироваться к работе в прессе, Бершидский ограничился комплиментом: «Парфенов — великолепный сочинитель заголовков». Впрочем, как заметила медиадиректор группы компаний КОМКОН Екатерина Ерошкина, для того, чтобы сделать успешный проект в прессе, надо быть не только талантливым журналистом, но и цепким менеджером.

## «Маленькая Япония» в спальнях районов

Ресторатор Аркадий Новиков открывает в Москве сеть демократичных японских ресторанов «Маленькая Япония».

При строительстве сети основанная Новиковым компания «Ланч» не ограничится центром города. Первый ресторан уже открылся, и на нем отрабатывается концепция новой сети. По оценкам «Магазина готового бизнеса», первая точка обошлась создателям в \$1,2 млн. В следующем году планируется создать еще пять заведений.

Участники рынка считают, что проект может стать успешным за счет профессионализма его идеолога. «Сегодня японская кухня востребована, но сетевых проектов не хватает. Думаю, что проект будет такой же яркий, как и все, что делает Аркадий», — говорит генеральный управляющий ресторанной компании «Арпиком» Михаил Зельман. Возможно, занять свое место в высококонкурентном сегменте, где уже присутствуют сети «Якитория», «Гин-но Таки», «Изуми», «Планета суши» и множество более мелких игроков, Новикову поможет ставка на нетрадиционное месторасположение ресторанов — в спальнях районов. «Для нас важно, чтобы были большие потоки людей и удобное расположение, а будет это центр или жилой массив, не важно», — комментирует руководитель японского направления «Ланч» Ольга Степанова.

## ММВБ откроет главный депозитарий страны

Николай Егоров возглавит Национальный депозитарный центр при ММВБ. Скорее всего, именно ему предстоит заниматься созданием общероссийского центрального депозитария.

ХРАНИЛИЩЕ

По словам одного из топ-менеджеров ММВБ, решение о назначении Егорова было принято после перехода его предшественника Алексея Рыбникова на должность гендиректора ММВБ. По его словам, Егоров является хорошим администратором и — что самое ценное — имеет большой опыт в организации технического обеспечения крупных организаций. Как сообщил **СФ** бывший коллега Егорова по «Аэрофлоту», он создал систему программного обеспечения ММВБ, построил подобную систему в ЦБ, а во время работы в «Аэрофлоте» технически обустроил центр управления полетами, организовал внутренние коммуникации, а также выстроил сеть оптимизации маршрутов. Подобный опыт будет весьма полезен для создания центрального депозитария, поскольку, очевидно, что самым важным требованием к этой структуре будет информационная безопасность и надежность ИТ-системы, позволяющей хранить в электронном виде огромное количество акций.

Закон о создании центрального депозитария может быть принят в следующем году. И министерства, участвующие в разработке законопроекта, уже начинают задумываться о месте хранения всех российских акций. Предполагается, что создание единой базы позволит избежать появления двойных реестров акционеров, поскольку последней инстанцией для подтверждения прав собственности в суде будет одна структура, а не разрозненные регистраторские конторы. Впрочем, многие участники рынка пока скептически оценивают проект и полагают, что его создание будет всячески затягиваться. Дело в том, что крупные компании, ведущие корпоративные войны, пока не заинтересованы в том, чтобы в составе акционеров оспа-



риваемых активов возникла окончательная ясность. Тем не менее рано или поздно хранилище все-таки появится. И теперь Егорову предстоит доказать госорганам, что его нужно будет строить именно на базе Национального депозитарного центра.

## Разыскиваются последователи Никиты Кириченко

Руководители деловых изданий решили финансово стимулировать работу российских журналистов, учредив для них премию имени Никиты Кириченко.

НАГРАДА

Кириченко был одним из основателей газеты «Коммерсантъ» и журнала «Эксперт». По словам Александра Привалова, гендиректора «Эксперта», заслуга Кириченко в том, что он ввел в российскую прессу «обычай аналитической журналистики», причем без злоупотребления умными словами и с ироничным отношением к большим цифрам. Однако журналистская карьера Кириченко была недолгой — он скончался год назад в возрасте 38 лет. Основатели премии считают, что российская «умная журналистика» сегодня находится в упадке. И с помощью премии они решили несколько улучшить ситуацию и выявить последователей Никиты Кириченко. А профинансировать эту акцию вызвался Гута-банк. Соискатели премии должны будут подать свои заявки до 28 февраля 2005 года. Весной три лучших журналиста получат соответственно 60, 45 и 30 тыс. рублей в каждой из двух заявленных категорий — авторы младше 25 лет и те, кто старше. Причем, как отметил Александр Привалов, материалы обязательно должны касаться крупного бизнеса или макроэкономики — подойдут любые темы, даже о работе цирка, «главное, чтобы текст был умным».



## Nokia теряет топов

Компанию Nokia покинула исполнительный вице-президент и глава подразделения сетевых решений Сари Балдауф, в этом году названная Financial Times самой влиятельной деловой женщиной Европы.

ПЕРЕХОД

Работе в Nokia 49-летняя Сари Балдауф (на фото) посвятила 20 лет карьеры, и именно ей компания обязана успешным прорывом на китайский рынок. Ее место займет 46-летний австралиец Саймон Бересфорд-Вили, до этого возглавлявший инфраструктурный бизнес Nokia в Азии. Бересфорд-Вили работает в Nokia с 1998 года — он занимал ряд высших должностей в компании, отвечая за взаимодействие с клиентами в Европе и Азии. В последнее время Nokia лишается одного топ-менеджера еженедельно. Причем увольняются самые вероятные кандидаты в преемники главы компании — Йорма Оллила. За последние три недели, помимо Сари Балдауф, компанию покинули старший вице-президент Джей Ти Бергквист и исполнительный вице-президент и руководитель подразделения мобильных телефонов Матти Алахута, занимавший также пост директора по стратегическому развитию. Известно, что Алахута возглавит производителя лифтов, компанию Kone. Остальные экс-топы Nokia подумывают об открытии собственного бизнеса, правда, по-

ка не ясно — в каком направлении. Несмотря на то что в происходящем исходе топ-менеджеров проглядывается четкий тренд, президент Nokia Йорма Оллила уверяет, что все увольнения происходят исключительно по личным мотивам. А в отношении Сари Балдауф он выразился патетически: «Она приняла решение изменить свою жизнь и посвятить себя новым интересам».

## Джулиани сорвал банк

Бывший мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани решил заняться банковским бизнесом. Не исключено, что таким образом он готовит финансовую базу для возвращения в большую политику.

ВЫДВИЖЕНИЕ

Спустя два года после открытия собственной консалтинговой компании Giuliani Partners экс-мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани (на фото) решил создать инвестиционный банк Giuliani Capital Advisors. Новое финансовое учреждение должно появиться на базе банка Ernst & Young Corporate Finance, который в нынешнем году участвовал в сделках на сумму более \$20 млрд и который Джулиани собираются ку-

пить у Ernst & Young. Сумма будущей сделки не разглашается. Эксперты прочат пользующемуся уважением в деловых кругах Джулиани успех и на новом поприще. Кстати, несколько крупных клиентов Ernst & Young уже согласились воспользоваться услугами еще не открытого банка Джулиани. По заявлениям самого Рудольфа Джулиани, он намерен сосредоточиться на своем бизнесе и даже не думает о возобновлении карьеры на госслужбе. Однако американские политики и эксперты полагают, что Джулиани готовит финансовую базу к своему возвращению во власть. Так, глава республиканцев штата Нью-Йорк Стивен Минарик предполагает, что на следующих выборах в американский сенат Джулиани может вступить в борьбу за кресло сенатора от этого штата с Хиллари Клинтон, которая сейчас занимает этот пост. Согласно опросам общественного мнения, рейтинг популярности Джулиани выше, чем у Клинтон, которая считается потенциальным кандидатом в президенты США от Демократической партии на выборах 2008 года. **СФ**



REUTERS







Когда нынешней осенью «Тройка Диалог» стала совладельцем компании «Формат», многие удивились: зачем одной из ведущих инвестиционных структур понадобился никому не известный производитель изделий из пенопласта? В «Тройке» в ответ говорили: это только на первый взгляд «Формат» — «кот в мешке», на деле же — крупнейший в России производитель декоративных изделий из пенополистирола. С помощью нового акционера компания рассчитывает стать лидером и на рынке пенопластовой упаковки.

— Текст: Мария ПЛИС Фото: Евгений ДУДИН

## Расширение «Формата»

«Видели что-нибудь подобное?» — спрашивает меня гендиректор «Формата» **Виктор Рябенко**. Перед нами возвышается многометровая снежная гора из пенопластового сырья, которую роботы-станки превращают в потолочную плитку, упаковку для телевизоров, мониторов и т. д. Честно признаюсь: «Не видела» — и иду дальше мимо длинных рядов с автоматами, непрерывно рождающими новые белые изделия. Рядом выстроены лабиринты из белых плиток. Оказывается, в первоначальном виде пенопласт — это порошок, каждая микрочастица которого после вспенивания превращается в шарик. Затем шарики спрессовываются формовочными автоматами в готовую пенопластовую продукцию. По словам Виктора Рябенко, из одного кубометра такого порошка получается 50–70 кубомет-

ров потолочной плитки. А мощностей «Формата» достаточно, чтобы ежедневно производить более 200 тыс. различных изделий: потолочной плитки, плинтусов, упаковки для бытовой техники и т. д. По оценкам экспертов «Тройки Диалог», «Формат» сегодня контролирует около 50% российского рынка упаковки и 60% рынка декоративных материалов из пенополистирола.

На вопрос о том, сколько было вложено в «пенопластовое хозяйство», гендиректор отвечает: «Пять лет круглосуточной работы». Столько времени потребовалось «Формату», чтобы из маленького двухстаночного цеха превратиться в крупнейший российский завод по производству декоративного пенопласта и стать претендентом на лидерство в сегменте пенопластовой упаковки.

с31

«Я начал с того, что объехал всех имеющихся конкурентов под видом потенциального покупателя и выведал у них всю необходимую информацию»

В «Тройке Диалог» не сомневаются, что \$22 млн инвестиций попадут в надежные руки: Виктор Рябенко уже успел показать себя высококлассным креативным менеджером



## Свой «Формат» для «Старика Хоттабыча»

Заняться декоративно-пенопластовым производством предпринимателя Виктора Рябенко в конце 1998 года уговорил одноклассник по Институту стали и сплавов **Игорь Сосин**. Известный в деловых кругах как совладелец сети магазинов «Старик Хоттабыч» Сосин заметил, что у покупателей сети пошла нарасхват потолочная отделка из пенопластовой плитки. Приобретать ее у импортеров после дефолта стало невыгодно: 50% от себестоимости изделий из «белого воздуха» уходило на их транспортировку. У бизнесмена возникла идея — производить декоративный пенопласт на собственном заводе.

Первооткрывателями пенопластового рынка партнеры не стали: к тому моменту в России уже около года работало несколько аналогичных предприятий. «Честно говоря, я понятия не имел, как этот бизнес функционирует», — рассказывает Рябенко. — Поэтому начал с того, что объехал имеющихся конкурентов под видом потенциального покупателя и выведал у них всю необходимую информацию». Выяснилось, что большинство конкурентов покупают наиболее дешевое оборудование и сырье, а орнамент плитки практически у всех идентичен. «Тогда мы решили: пусть фирма будет небольшой, но экономить на качестве продукта мы не станем», — говорит Рябенко.

Партнеры купили два станка у ведущего производителя оборудования для обработки пенополистирола — немецкого Kurtz, — арендовали цех на одном из московских заводов, создали собственную дизайн-студию, чтобы форматовская плитка не имела аналогов, а договор о поставке сырья заключили с немецким

концерном BASF. Летом 1999 года Сосин и Рябенко зарегистрировали предприятие «Формат», а уже через два месяца поняли, что перспективы нового бизнеса куда шире, нежели «карманное» производство для «Старика Хоттабыча»: на плитку оригинального дизайна и неплохого качества обратили внимание крупные торговые сети Москвы и регионов, ставшие впоследствии основными дистрибуторами «Формата».

## Безымянная плитка

В выборе клиента Рябенко и Сосин снова отличились от конкурентов. «Все остальные производители ориентировались в основном на мелких и средних оптовиков, продавая им продукцию по высоким ценам. Например, если себестоимость одной плитки 30 руб., то ее цена для мелкооптовых и розничных продавцов — 45 — 50 руб. Мы же принципиально решили сотрудничать только с крупными клиентами — оптовиками и розничными сетями», — говорит Рябенко. — На первый взгляд кажется, что это невыгодно: они покупают товар по цене чуть выше себестоимости. Зато крупные клиенты, среди которых были торговые сети, будут более эффективно продвигать нашу продукцию».

Однако в этом менеджеры «Формата» просчитались: сети потребовали от компании отказаться от собственного брэнда. «Мы своим ушам не поверили. Мы активно его продвигали: вкладывались в рекламу, наклеивали яркие вкладыши с логотипом „Формата“, адресом и телефоном чуть ли не на каждую плитку», — вспоминает Виктор Рябенко. Однако клиенты компании начали опасаться, что их мелкооптовые и розничные покупатели, узнав о поставщике,



## «Обезличивание» вызвало неожиданный эффект: мелкооптовые и розничные продавцы начали торговать продукцией «Формата» как импортной и повысили на нее розничные цены



начнут обращаться в «Формат» напрямую. Довод был, мягко говоря, странный. Но вскоре владельцы «Формата» обнаружили, что у тех же самых сетей продукцию компании скупают конкуренты, меняют вкладыши «Формата» на свои и затем перепродают форматовскую плитку под видом собственной. Подумав, в «Формате» все-таки решили лишить свою продукцию имени. «По законам здравого смысла, мы должны были начать вкладываться в бренд с еще большей силой, — рассуждает Рябенко. — Но рискнули и отказались от продвижения своей марки. Нам было важно, чтобы продукт попал на полки магазинов, чтобы его оценил конечный покупатель, и дистрибуторы поняли, что он будет успешно продаваться. А под каким соусом, не так уж важно». «Обезличивание» вызвало неожиданный эффект: мелкооптовые и розничные продавцы начали торговать продукцией «Формата» как импортной и повысили на нее розничные цены. Тем не менее, «импортная» московская плитка, по свидетельству Игоря Сосина, продавалась столь успешно, что мощностей «Формата» для обеспечения заказов стало недостаточно. «За тот год „без имени“ нам пришлось купить новые станки и втрое увеличить производственные мощности, потому что прежние не справлялись с заказами», — говорит Рябенко.

Когда год спустя компания решила вернуться к бренду, возражений со стороны дистрибуторов уже не возникло: у них сложился свой круг покупателей, которые на сотрудничество с «Форматом» не претендовали. В компании считают, что им повезло: удалось и угодить клиентам, и продавать свой товар, не тратясь на раскрутку предприятия. Правда, повторять этот легкомысленный опыт в «Формате» никому не советуют: абсурдные эксперименты удаются редко.

### «Джек-Пот» для пролетариата

Спустя два года «Формат» раскрутился уже настолько, что смог на собственные средства построить завод в подмосковном городе Долгопрудном. На этом этапе руководство компании столкнулось с традиционной кадровой проблемой: чтобы обеспечить круглосуточную работу предприятия, «Формату» требовались четыре бригады по восемь-десять человек в каждой, работающие посменно. «Рабочих рук не хватало, но эту проблему нам удалось более или менее успешно решить с помощью служб занятости Долгопрудного и рекламы в разных изданиях. А вот с качественной проблемой было сложнее: те люди, что работали с нами раньше, стали трудиться с меньшей отдачей. Глядя на них, не спешили выкладываться и новые рабочие, — рассказывает Рябенко. — Надо было срочно придумать мотивационное решение, которое позволило бы при сохранении стандартов качества выйти на новые объемы производства».

Введение премий за увеличение количества произведенных изделий должного эффекта не дало: рабочие смекнули, что могут получить за смену либо обычную ставку — 500 руб., либо с премиальной надбавкой — 550 руб. Такой стимул их не привлекал. И тогда Виктору Рябенко пришла в голову мысль по-

дать премиальное вознаграждение иначе, так, чтобы людям хотелось за него работать. Он придумал систему, которую назвал «Джек-Пот». «Мы установили сверхнорму, которая на 20% превышала средний показатель за смену. За ее выполнение мы предложили бонус 500 руб. на бригаду. Невыполнение этого плана переносило бонус на другую смену, и на кону у следующей бригады было уже не 500, а 1 тыс. руб. Если и она его не выполняла, то к другой смене переходило 1,5 тыс. руб., и так до тех пор, пока одна из бригад не „сорвет банк“. А дальше счет опять начинается с 500 руб.», — рассказывает Рябенко. Сверхпоказатель был рассчитан таким образом, что бригады могли выполнить его два-три раза в месяц, когда «банк» вырастал до приличных размеров. Если ни одна из бригад не могла выполнить план, весь «Джек-Пот» (40 тыс. руб.) доставался лучшей смене месяца.

«И что вы думаете: это капсореживание стало творить чудеса! У нас прекратились опоздания, люди начали раньше приходить на работу, чтобы минута в минуту заступить на смену и заработать бонус. Рабочие даже выгоняли засидевшуюся предыдущую смену, чтобы поскорее приступить к своим обязанностям. Каждый стремился работать лучше другого. За год практики „Джек-Пота“ объемы производства выросли на 30%», — хвастается Рябенко. Правда, это нововведение, по его словам, вызвало массу критики со стороны специалистов по HR: «Когда о нашем ноу-хау узнали конкуренты и сторонние консультанты, пошли разговоры о том, что мы создаем на производстве враждебную среду и что метод „Джек-Пот“ превращает рабочий процесс в сплошную гонку за бонусом. Но ведь эффективность была налицо».

### Переформатирование

Какими бы спорными ни казались смелые эксперименты «Формата», дела у компании на поприще декоративного производства шли все лучше. Недорогая по сравнению с другими отделочными материалами пенопластовая плитка (к примеру, 1 кв. м натяжных потолков стоит \$35, подвесных — \$30, а отделка из пенопласта аналогичной площади — менее \$5) нашла своего потребителя, а у «Формата»

## СПОКОЙНОЕ И ВЫГОДНОЕ РЕШЕНИЕ

**В офисах представительств АО Parex узнай больше:**

- об открытии счетов в зарубежном банке
- о взаиморасчетах стран СНГ и Запада
- об оформлении платежных карточек
- о размещении средств в инвестиционных фондах

Москва:	+7 095 9814478 (79,80,81,82)	Алматы:	+7 3272672508
Санкт-Петербург:	+7 812 3242323	Баку:	+994 12 4 98 08 38
Киев:	+38 044 2446715	Днепропетровск:	+38 0562 317000
Минск:	+375 172 020960	Кишинев:	+3732 2233856

**Круглосуточная информация**  
**+ 371 7010000**

www.parex.ru



Когда-то «Формат» был маленьким двухстаночным цехом. С тех пор многое изменилось

появились дилеры даже на Дальнем Востоке, где эта ниша казалась прочно занятой импортерами из Китая и Кореи.

Производственные мощности компании позволяли перерабатывать более 2 тыс. тонн полистирола в год. «Формат» расширил ассортиментную линейку, добавив к производству плитки плинтусы и мелкие декоративные элементы, но развивать производство в других нишах не планировал. На очередной выставке западные партнеры признали «Формат» лучшим производителем пенополистирола в России и одним из лучших в Европе. Тогда же партнеры навели акционеров «Формата» на мысль заняться параллельно с декоративкой производством упаковки. «В Европе спрос на декоративный пенопласт падал на протяжении нескольких лет. Зато начал резко расти спрос на упаковку, — комментирует Игорь Сосин. — Иностранцы сказали, что и мы пойдем по этому пути: по мере роста доходов населения дешевую пенопластовую плитку оттеснят более дорогие отделочные ма-

териалы, и если мы вовремя не выйдем на другие рынки, рискуем прогореть».

Этот совет хозяева «Формата» приняли во внимание. Однако они еще долго сомневались в целесообразности перехода на упаковку: спрос на такую продукцию в России был невелик. «Я все же пригласил на работу в „Формат“ человека, который в течение года проводил оценку этого рынка и искал потенциальных заказчиков», — говорит Игорь Сосин. Большого риска в переходе на производство упаковки, по его словам, не было: делать ее в компании могли бы на уже имеющихся станках. Боялись, по признанию Рябенко, другого: «Сконцентрировавшись на упаковке, мы могли утратить лидерские позиции по декоративным товарам».

Чуть больше года назад «Формат» все же нашел первого заказчика на упаковку — компанию «Микротех», занимающуюся сборкой компьютеров, — и начал запуск нового производства, которое вскоре изменило судьбу компании.

### «Тройственный» союз

Из побочного производства, составлявшего на первом этапе 5% от всей изготавливаемой «Форматом» продукции, упаковка быстро превратилась в один из ключевых активов компании. Спустя четыре месяца после получения первого заказа, свидетельствует Игорь Сосин, доля упаковки в совокупной прибыли компании составила 15%. Вслед за «Микротехом» с «Форматом» заключили «упаковочные» контракты такие производители бытовой техники, как Polat, Vestel, «Бытовая электроника „Сокол“», а также компания «Акватон» (производитель сантехники и мебели для ванных комнат).

Тем временем Игорь Сосин, успевший стать владельцем компаний «Лира Керамика», «Акватон», сети строительных гипермаркетов DIY OBI и признанным докой российского ритейла, познакомился с топ-менеджерами инвестиционной компании «Тройка Диалог». Как раз в тот момент «Тройка» создавала фонд прямых инвестиций и рассматривала в качестве инвестиционных перспективные секторы потребительского рынка. Рассказ Игоря Сосина о своей упаковочной фирме «Тройку» заинтересовал.

Директор по прямым инвестициям «Тройки Диалог» **Гедрюс Пукас:** *Нас эта компания привлекла по ряду причин. Во-первых, своими акционерами. Игорь Сосин — грамотный бизнесмен с большим деловым опытом, а Виктор Рябенко за период развития предприятия показал себя высококлассным креативным менеджером. Во-вторых, „Формат“ успел превратиться в крупного игрока на рынке упаковки, а до этого стал лидером в производстве декоративного пенополистирола. В-третьих, достаточно было взглянуть на динамику производства упаковки из пенополистирола в той же Польше, чтобы понять: эта отрасль — настоящая золотая жила.*

В 1998 году, когда в России еще не слышали об упаковочном аутсорсинге (у большинства предприятий с советских времен действовали собственные мини-производства упаковки), в соседней Польше объем

Фирма «Формат» была создана в 1999 году Игорем Сосиним и Виктором Рябенко. Компания выпускает декоративные отделочные материалы и упаковку из пенополистирола (пенопласта). В 2004 году акционером компании стал фонд прямых инвестиций УК «Тройка Диалог», который планирует в ближайшие три года инвестировать в «Формат» \$22 млн. Сегодня «Формат» является лидером по производству декоративного пенополистирола (60% рынка) и одним из ведущих производителей упаковки. Основными конкурентами «Формат» называют подмосковные компании «Кин», «Пенопластик», «Сильверпак» и омскую «Полимерстрой».



## «Достаточно было взглянуть на динамику производства упаковки из пенополистирола в той же Польше, чтобы понять: эта отрасль — настоящая золотая жила»



рынка упаковки из пенопласта составлял \$400 млн. Сегодня этот показатель — более \$1 млрд. В России цифры пока скромнее, но этот рынок обещает бурный рост. По прогнозам «Тройки Диалог», к 2006 году объем рынка пенопластовой упаковки достигнет \$1 млрд. «Почти все европейские производители бытовой и оргтехники заказывают упаковку у независимого поставщика. Сейчас эти компании активно приходят в Россию и открывают здесь сборочные производства. Пока Россия освоена ими гораздо слабее Восточной Европы, а это значит, что спрос на упаковку от „Формата“ будет расти. Следовательно, инвестиции в этот сектор могут окупиться многократно», — рассуждает Гедриус Пукас. Руководствуясь этими соображениями, в сентябре 2004 года «Тройка Диалог» стала владельцем 45% акций «Формата» и заявила, что планирует вложить в развитие компании более \$22 млн.

### Утроенные темпы

С приходом «Тройки» в жизни «Формата» началась эпоха перемен. Еще до сделки по инициативе «Тройки» в компании провели оценку персонала по системе KPI (ключевые показатели эффективности). Выяснилось, что большинство топ-менеджеров не соответствует представлениям «Тройки Диалог» о команде эффективного производства. В результате компания покинул почти весь руководящий состав. «Конечно, жалко было расставаться с людьми. Но перед компаниями были поставлены принципиально новые задачи, и менеджеров «старой производственной закладки» рано или поздно сменили бы менеджеры новой формации», — считает Рябенко. Затем «Формату» пришлось отказаться и от некоторых прежних достижений, например, была отменена система «Джек-Пот». Правда, ее «рудименты» действуют до сих пор: в компании выработали показатели, которые позволяют определить лучшую и худшую бригады месяца: лучшая получает основную часть премиального фонда, вторая и третья — премии поменьше, худшая остается без премии.

Инвестиции «Тройки» позволили «Формату» увеличить производственные мощности и купить новое оборудование для изготовления разных видов упаковки и другой продукции из пенопласта. А известный инвестиционный бренд новых акционеров позволяет «Формату» привлекать ранее скептически настроенных заказчиков.

«Угадайте, что это?» — Виктор Рябенко протягивает мне пенопластовый цилиндр с отверстиями, напоминающий огромный барабан для бутафорского пистолета. После того как угадать не удалось, Рябенко объяснил, что это упаковка, предназначенная для транспортировки ядерного топлива для атомных электростанций, — эксклюзивный контракт «Формата».

Вслед за новыми видами упаковки на «Формате» начали выпускать пенополистирольные основы для полов с подогревом. Основными заказчиками таких полов являются частные домовладельцы. А на Западе эта продукция пользуется большой популярностью у религиозных учреждений. Со временем, надеются в

«Формате», на эти полы пойдут заказы и от российских церквей. «В силу архитектурных особенностей во многих церквях нельзя поставить радиаторы, — объясняет Виктор Рябенко, — между тем теплые полы чрезвычайно важны: и верующим комфортно, и интерьер не портят, поскольку на такие полы можно положить любое покрытие».

«Тройка Диалог» воспринимает перемены в «Формате» с воодушевлением. «За минувший квартал, то есть за тот период, что мы являемся акционерами „Формата“, темпы роста производства составили 45% по сравнению с предыдущим кварталом, — констатирует Гедриус Пукас. — С момента же, когда „Формат“ только начал развивать сегмент упаковки, объемы производства выросли в 14 раз».

По подсчетам Пукаса, эти показатели — только начало. Ожидается, что через три года темпы роста рынка упаковки из пенополистирола составят 58% в год. Кстати, прогнозы роста декоративной отрасли куда скромнее: за этот же период, считают в «Тройке», отрасль вырастет лишь на 9% в год.

### Пенопластовые планы

В течение трех лет «Формат» планирует увеличить мощности в 10 раз — до 24 тыс. тонн в год. В ближайшие два года компания обещает построить второй завод, скорее всего, в Калининграде, а также запустить технологию производства тонкой пенополистирольной ленты, из которой делают пищевые контейнеры.

Сейчас «Формат» ведет переговоры с компаниями Rolsen, Polat и липецким производителем холодильников «Стинол». Пока у этих фирм собственные небольшие производства упаковки, но, по свидетельству руководителя отдела маркетинга Rolsen **Дмитрия Орехова**, выгоду от аутсорсинга в их компании уже осознали и вопрос сотрудничества с «Форматом» скоро будет решен. «За счет больших мощностей наши услуги обойдутся компаниям дешевле, чем содержание собственных линий упаковки», — говорит директор по промышленному производству «Формата» **Геннадий Бартенев**. Собственные упаковочные производства, по его словам, во многих, даже новых компаниях, имеют немало «советских излишков».

На том же «Стиноле», как сообщил Бартенев, процесс упаковывания сводится к тому, что каркас холодильника ставится в картонный поддон, стенки которого изнутри обклеиваются пенопластовым кольцом, чтобы холодильник не падал. Исключительно этой операцией на заводе занимаются семь человек. «Мы же выпускаем прочные поддоны, которые выдержат любой холодильник, и таким образом можем сэкономить силу семи рабочих», — добавил Виктор Рябенко. В год «Стинол» производит 1,2 млн холодильников. «Если удешевить процесс производства упаковки хотя бы на 10 центов, мы поможем заводу сэкономить \$120 тыс. в год», — заключил Геннадий Бартенев.

Финансовые же показатели самого «Формата» в компании не разглашают, ссылаясь на коммерческую тайну и недремлющее око конкурентов, которые у подопечного «Тройки Диалог» пока еще есть. **СФ**

## Цифровой порыв «Белого Ветра»



СОЗДАТЕЛЬ ПЕРВЫХ В РОССИИ КОМПЬЮТЕРНЫХ СУПЕРМАРКЕТОВ ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ПРИВЫЧНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ. КОНЦЕРН «БЕЛЫЙ ВЕТЕР» МЕНЯЕТ ВЫВЕСКУ СВОИХ МАГАЗИНОВ, ИХ ФОРМАТ И АССОРТИМЕНТ. В РЕЗУЛЬТАТЕ КОМПАНИЯ РАССЧИТЫВАЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ ПОТОК. ОДНАКО ВМЕСТЕ С ТЕМ ОНА ПРИОБРЕТАЕТ И ПРОБЛЕМУ — ГОРАЗДО БОЛЕЕ ШИРОКИЙ КРУГ КОНКУРЕНТОВ.

Текст: Татьяна Ткачук



«В том, что перемены назрели, нас окончательно убедил обман, с которым мы в последнее время часто сталкиваемся. Салоны мобильной связи начали заявлять о себе как о цифровых магазинах, на деле таковыми не являясь. На их торговые точки следовало бы повесить вывеску „кое-что из цифровых технологий"», — рассуждает президент и владелец концерна «Белый Ветер» **Юрий Дубовицкий**. Его эмоции понятны, ведь через сеть магазинов его компании цифровая техника продается уже давно, но далеко не всегда потребитель об этом знает: «Даже аналитики и исследователи рынка (если они не являлись нашими посетителями, а судили о нас по рекламе и вывескам) удивлялись, когда узнавали, что мы продаем цифровую технику».

Бурный рост потребительского спроса на «цифру» уже давно заметили на рынке. И первыми обратили внимание потребителей на то, что у них можно приобрести этот товар, именно салоны сотовой связи, расширившие ассортимент цифровыми фото- и видеокаме-

рами, диктофонами, МРЗ-плеерами, КПК. Однако главных цифровых устройств — компьютеров — на их полках нет, так же как нет и многих других видов цифровой техники. Между тем, по мнению участников рынка, именно комплексное предложение цифровых товаров необходимо сегодня потребителю. «Задумываясь о покупке компьютерной техники, потребитель сегодня нередко приходит в магазин, чтобы выбрать комплексный продукт. Допустим, он хочет организовать у себя дома беспроводной офис. Для этого ему помимо ноутбука нужен еще целый ряд оборудования: точка доступа, цифровая камера и масса всего прочего. Подобрать все это в одном магазине, безусловно, было бы очень удобно», — считает руководитель PR-отдела компании «НКА-групп» (ноутбуки iRU) **Елена Медведева**. Сменой своего формата компания «Белый Ветер» хочет убедить потребителей в том, что подобный сервис — уже реальность.

### Долгая дорога к «цифре»

Нельзя сказать, что решение отказаться от прежнего позиционирования далось компьютерному магазину «Белый Ветер» легко. С конца 2003 го-

Глава «Белого Ветра» Юрий Дубовицкий готов отместить все сомнения в перспективах реструктуризации сети



## «Мы отправились изучать, что происходит в США, Европе и Японии. Оказалось, что „белые ветры” там уже давно позиционируются как магазины цифровой техники»



да компания проводила собственные исследования рынка и потребительского спроса, заказывала исследования у специализированных компаний и изучала информацию открытых источников. По итогам работы «Белый Ветер» составил психологический портрет своего потребителя, и этот портрет подтверждал правильность ориентации на «цифру».

Но исследований Дубовицкому показалось недостаточно. Он решил также разузнать об опыте подобных проектов за рубежом — как и в начале 1990-х, когда вместе с партнерами принимал решение об открытии в России первого специализированного компьютерного магазина. «Мы отправи-

же восприятие потребителям, дизайнерами британской фирмы Fitch:RPA (создавала новые концепции для брендов Wal-Mart, Pepsi, Kmart и т. д.) была разработана новая вывеска «Белого Ветра», на которой слову «цифровой» отдано больше всего места.

Вместе с тем компания решила не отказываться от завоеванной в результате усилий долгих лет узнаваемости бренда «Белый Ветер» и сохранила его в названии. В конечном счете, на вывеске появились слова «Белый Ветер — твой ЦИФРОВОЙ магазин». Исследование отношения потребителей к новому названию удовлетворило руководство компании: более 80% опро-

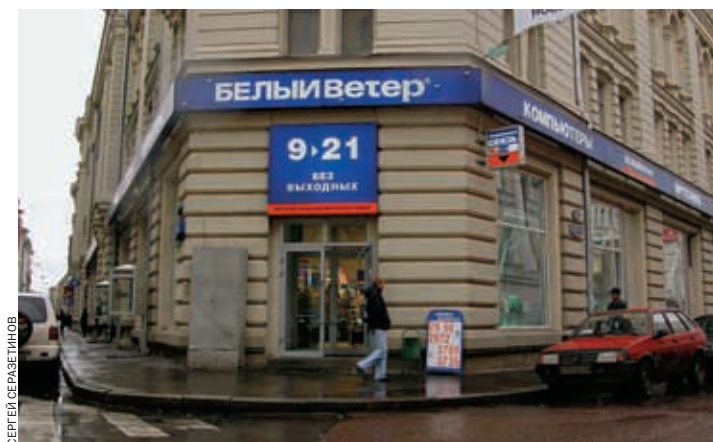
### Ценовая демократия

В свое время «Белый Ветер» первым стал поставлять в Россию ноутбуки, которые считались элитным товаром и стоили очень дорого. Параллельно с продажей компьютеров компания поставляла в Россию и сопутствующие товары — оргтехнику, комплектующие и т. д. Цены на новинки были, естественно, тоже высоки. «Хотели мы того или нет, но за „Белым Ветром” закрепился имидж дорогой компании, что на самом деле уже многие годы не соответствует действительности», — утверждает Юрий Дубовицкий.

Чтобы доказать демократичность своих цен, «Белый Ветер» развернул маркетинго-

руководителя отдела по связям с общественностью компании «МАКСУС» (сеть центров мобильной связи «Связной») **Анны Свердловой**, если их покупатель обнаруживает в других сетях товар дешевле, ему возвращают 100% разницы в цене и дарят небольшой подарок. Наличие такой программы у большинства сетей не смущает Дубовицкого: *«Это очень эффективное и проверенное средство сообщить потребителю о низких ценах. И оно прекрасно работает».*

Кроме смены вывески и имиджа, «Белый Ветер» решил закрепить за собой восприятие цифрового магазина также в Интернете и купил известный портал [www.digital.ru](http://www.digital.ru), посвя-



СЕРГЕЙ СЕРАЖЕТИНОВ



ЕВГЕНИЙ ДАДЧИН

лись изучать, что происходит с рынком и с нашими аналогами в США, Европе и Японии. Оказалось, что „белые ветры” там уже давно позиционируются как магазины цифровой техники», — рассказывает он.

Дубовицкий решил показать российскому рынку, что же такое настоящий цифровой магазин. «Для нас понятие „цифровой” не просто дань слову „цифра”. Это сегментообразующее понятие — как книжный, обувной, продовольственный магазин. Книжки нужно покупать в книжном, обувь — в обувном, цифру или цифровые технологии — в цифровом», — поясняет Юрий Дубовицкий. Для того, чтобы привить такое

шленных ассоциировали его с компьютерами, фото- и видеокамерами, DVD-плеерами, домашними кинотеатрами, ЖК-телевизорами. В соответствии с новым позиционированием выбран и шрифт названия: составляющие его слова как будто набраны из пикселей, как на экранах цифровых устройств. И, наконец, яркое и динамичное сочетание оранжевого и серого цветов на вывеске, предложенное дизайнерами из Fitch:RPA, рассчитано на привлечение внимания динамичной и современной публики. Тем самым компания стремится уйти от имиджа сети элитарных магазинов, где продается дорогая техника.

вую кампанию «Гарантия 110%». Фирма выбрала себе, как выражается Дубовицкий, «конкурентные цели» среди ведущих специализированных магазинов, где продается «цифра». Например, «Эльдорадо», «М.Видео», «Мир» — среди магазинов бытовой техники и электроники, «Евросеть» и «Связной» — среди салонов сотовой связи. Было объявлено, что компания вернет своим покупателям 110% разницы в цене, если они обнаружат такой же товар в названных сетях по более низкой стоимости. Правда, эта идея была отнюдь не новой: акции «гарантия лучших цен» существуют во многих сетях, торгующих цифровыми товарами. Так, по словам

Такие вывески (на фото слева) скоро уйдут в прошлое: «Белый Ветер» собирается сменить последние из них уже в будущем году

щенный цифровой технике. Теперь там располагается сайт и online-магазин «Белого Ветра».

### Четвертованные магазины

Чтобы полностью соответствовать выбранному формату, компании пришлось дополнить ассортимент. В июле в продаже появились цифровые приборы для спортсменов, путешественников и людей, ведущих здоровый образ жизни (барометры, шагомеры, пульсометры и т. д.), а в октябре — ЖК-телевизоры.

## «Белый Ветер» не сможет избежать главной проблемы — появления дополнительных конкурентов в виде салонов сотовой связи и магазинов бытовой техники и электроники

### СТРУКТУРА ОБОРОТА КОНЦЕРНА «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»

%

Источник: концерн «Белый ветер»



Однако, расширяя ассортимент и изменяя позиционирование, компания сильно рискует, полагают конкуренты. «Восприятие покупателей гораздо сложнее изменить, чем это кажется. Иными словами, компанию могут воспринимать как профессионала в компьютерах, но продолжать считать непрофессионалом в другой технике, даже если эта техника вдруг оказалась в их магазинах», — считает директор по маркетингу сети «М.Видео» **Михаил Кучмент**.

В «Белом Ветре» на эти доводы возражают, что расширение ассортимента было незначительным (на 5%), а постоянные покупатели и так знали: в магазинах сети продаются не только компьютеры. К тому же компания несколько изменила способ организации про-

даж. «Сегодня наши магазины неосознанно, незаметно для покупателя разделены на четыре части», — говорит Дубовицкий. — Фактически это четыре разных магазина. В первом продаются компьютеры и все, что имеет к ним отношение (принтеры, сканеры и т. д.). Во втором — ноутбуки и все, что имеет отношение к ним. В третьем — техника мобильной связи, КПК, смартфоны и все, что их объединяет. И, наконец, в четвертом — потребительская электроника, фото, МРЗ-плееры, ЖК-телевизоры и т. д.». В соответствии с зональным делением магазина распределены и функции персонала в торговом зале: одни отвечают за компьютеры, другие — за потребительскую электронику, третьи — за технологии мобильной связи.

Сотрудники магазинов постоянно (несколько раз в месяц) занимаются на курсах, проводимых преподавателями «Белого Ветра» и представителями вендоров. Обучение происходит по трем направлениям: техника продаж, новые продукты, новые технологии. За счет новой структуры и постоянной переподготовки кадров, по мнению Дубовицкого, обеспечивать высокое качество консультирования по всем категориям товаров совсем несложно.

### Конкурентная зона

Поскольку проект по перепозиционированию сети только запущен, изменения произошли лишь в половине из 20 магазинов (остальные окончательно перейдут на новый формат в 2005 году). Так что говорить о результатах еще рано. На рынке же существует два совершенно противоположных мнения относительно будущего компании. **Андрей Панков**, гендиректор консалтинговой компании Verysell-6: *Смена формата оправдана и своевременна. Компьютеры все больше внедряются в домашнее пользование и все чаще используются для отдыха и развлечения. Например, опции компьютера, например, пятиканальный звук и DVD-ром позволяют использовать его как домашний кинотеатр, не говоря уже о возросшей потребности населения работать с цифровыми программами по обработке фото и видео.* С ним согласна и Елена Медведева: «Это вполне закономерный маркетинговый ход. В эпоху, когда мобильные цифровые технологии начинают вытеснять стационарные ПК, расширять поставки «цифры» и сообщать об этом потребителю вполне логично».

Однако конкуренты «Белого Ветра» считают иначе. «На мой взгляд, решение об изменении формата не оправдано. Компания хорошо известна именно как сеть специали-

рованных компьютерных салонов. Она довольно долго работает в этом сегменте и хорошо знает, кто их покупатель и что ему нужно. И в этом большое преимущество компании», — полагает **Евгений Кабанов**, гендиректор компании «Мир». По этой причине не спешат следовать примеру «Белого Ветра» другие компьютерные магазины. **Владимир Шаров**, вице-президент группы компаний «Формоза»: *Мы не планируем проводить подобные изменения. Формат, в котором мы сейчас работаем, в полной степени соответствует устремлениям покупателей. Мы не ограничены необходимостью представлять на полках другие товары, поэтому наша линейка продукции способна удовлетворить все запросы покупателей.*

В любом случае очевидно, что «Белый Ветер» не сможет избежать главной проблемы — появления дополнительных конкурентов в виде салонов сотовой связи и магазинов бытовой техники и электроники. Они же свои позиции уступать не намерены и сомневаются, что компании Юрия Дубовицкого удастся потеснить их с рынка. «Соперничать с нами или с нашими конкурентами, у которых по 200 — 300 точек в городе, будет довольно тяжело», — уверяет Анна Свердлова. — У «Белого Ветра» не так много магазинов, и чтобы до них добраться, придется специально куда-нибудь ехать. Наши же салоны расположены в очень удобных местах, покупателю достаточно просто доехать до любой станции метро».

Юрия Дубовицкого это не смущает. Он собирается противопоставить салонам сотовой связи широкий ассортимент «цифры» и квалифицированных консультантов в магазинах. А потребитель, уверен Дубовицкий, рано или поздно сам поймет, что цифровую технику лучше всего покупать именно в «цифровом» магазине. **СФ**

Концерн «Белый ветер» был создан в 1991 году, начав свою деятельность с поставок компьютеров корпоративным клиентам. В 1992 году открыл розничный проект, став первой в России компанией, которая продавала компьютеры в магазинах. К 2002 году компания приобрела сеть компьютерных магазинов «Компьюлинк», сменив на них вывеску на «Белый ветер». Штат концерна насчитывает около 500 человек. Примерно 400 из них работают в 20 магазинах сети. Ассортимент «Белого ветра» насчитывает более 13 тыс. наименований продукции. Единственным владельцем концерна является его основатель и президент Юрий Дубовицкий. Данные о своем обороте компания не разглашает.

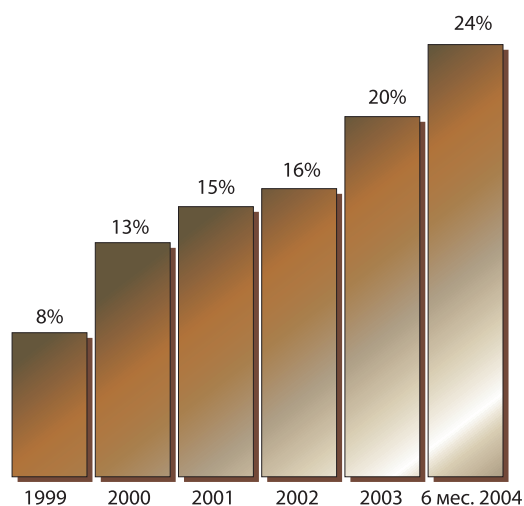


первая премия  
БРЭНД ГОДА/EFRE 2004



товар сертифицирован

## Доверие – дороже золота!



«Добрый»/доля рынка  
Данные ACNielsen и компании "Мултон".

Конечно, успех «Доброго» достался нам нелегко. Из года в год мы много вкладывали, чтобы сделать его лидером рынка. Результат? Почти каждый четвертый пакет сока, покупаемый сегодня в России, — это пакет сока «Добрый».

Огромную роль в этом сыграли наши партнеры, чей профессионализм и доверие позволили получить столь престижную награду и, главное, завоевать признание потребителей по всей России. Это — наша общая победа, наш общий успех.

Для нас доверие дороже любого золота.

С уважением, **Мултон**





## Sun Group споткнулась о частное лицо

Суд удовлетворил претензии миноритария Sun Interbrew по поводу сделки между Sun Group и компанией InBev.

Теперь шансы «Альфа-групп» на покупку контрольного пакета Sun Interbrew резко возросли.

Sun Group вынуждена приостановить продажу акций Sun Interbrew компании InBev. Препятствием стал иск миноритария Sun Interbrew жителя Смоленской области Николая Филатова по поводу того, что эта сделка ущемляет его права как акционера. Местный суд иск удовлетворил, и теперь сделка может быть отложена на неопределенный срок, хотя, как уверяют представители InBev, завершение этой сделки запланировано на начало следующего года. Sun Group и InBev владеют в Sun Interbrew равными долями. Однако в августе этого года Sun Group объявила о скорой продаже своей доли InBev. Таким образом, последняя должна была стать владельцем 75,5% голосующих акций Sun Interbrew. Но такой сценарий не входит в планы еще одного акционера Sun Interbrew — «Альфа-групп». Еще этим летом «Альфа-Эко» скупала 15% акций Sun Interbrew, рассчитывая в дальнейшем довести свой пакет до контрольного, о чем вела переговоры с Sun Group. Судя по всему, эти переговоры успеха не имели. По информации **СФ**, на сегодня Sun не намерена отказываться от своих договоренностей с InBev. Между тем теперь ситуация может сложиться в пользу «Альфа-групп», у которой будет дополнительное время, чтобы самой договориться с Sun. Как отмечают эксперты, задействование частных лиц — это весьма распространенная схема в корпоративных войнах. По словам Максима Протасова, председателя совета директоров Федеральной инвестиционной палаты, в таких случаях частные лица подают в суд иск об ущемлении своих прав, и зачастую общегражданские суды оказываются на их стороне. К тому же особенность таких судов, в отличие от арбитражных, заключается в том, что процесс принятия и отмены ими своих решений может растянуться на год.

## Налоговики переключились на сотовую связь

Налоговые претензии перестают быть проблемой только предприятий сырьевого сектора.

СКАНДАЛ

На днях оператор мобильной связи «Вымпелком» получил от МНС предварительное заключение проверки налоговой декларации за 2001 год, согласно которому компания недоплатила налогов на сумму 4,4 млрд рублей.

Задолженность по уплате налогов, по мнению МНС, составляет 2,5 млрд рублей. Еще 1,9 млрд рублей у «Вымпелкома» требуют в виде штрафов и пеней.

Большая часть суммы относится к вычету расходов, понесенных компанией в связи с агентскими отношениями между «Вымпелкомом» и его 100-процентной «дочкой» «КБ Импульс» — держателем лицензии на оказание услуг связи. В «Вымпелкоме» с заключением МНС не согласны и надеются «урегулировать» вопросы с налоговой инспекцией на профессиональном уровне.

«В этой истории с „Вымпелкомом“ напрашивается политическая подоплека, ведь владельца акций компании, „Альфа-групп“, можно причислить к олигархическим структурам», — считает аналитик «Атона» Надежда Голубева. То есть существует риск того, что МНС не остановится на существующих требованиях, перепроверив налоговые декларации компании за другие годы. Тем не менее вряд ли «Вымпелком» станет вторым ЮКОСом и мобильному оператору предъявят сумму претензий, которая заставит его расстаться с активами. «ЮКОС получил свои активы в результате приватизации, а „Вымпелком“ создавался с нуля, и это классический пример успешного венчурного проекта», — говорит Голубева.

Для игроков европейского фондового рынка эти нюансы показались не очень важными. Несмотря на то что заключение МНС пока носит лишь уведомительный характер, на европейских торгах акции «Вымпелкома» упали на 18% в первый же день после скандального известия. Впрочем, аналитики не спешат оценивать ситуацию по европейским торгам. Основной объем сделок по акциям «Вымпелкома» совершается в США, где, по оценкам «Атона», акции компании в конечном итоге не должны «провиснуть» больше чем на 10%.

## IBM избавится от компьютеров

Корпорация IBM, которая в начале 1980-х годов первой вывела на рынок персональные компьютеры, сворачивает операции в этой области и продает свое производство компьютеров крупнейшему китайскому производителю «железа» Lenovo.

УХОД

Корпорация IBM и Lenovo планируют создать новую компанию на рынке ПК, где большая часть акций будет принадлежать китайской стороне. Сумма покупки Lenovo производства IBM, по информации The New York Times и The Wall Street Journal со ссылкой на близкие к сделке источники, может составить около \$2 млрд. При этом Lenovo получит право использовать торговые марки IBM и ThinkPad.

На рынке хай-тек IBM — далеко не первая крупная корпорация, которая уступает свое «железо» китайским компаниям. Собственное производство — это первое, от чего избавляются ИТ-компании, проводя программы по сокращению издержек. В 2003 году похожую схему использовал Alcatel. Этот телекоммуникационный гигант создал СП с китайской компанией TCL, которому пе-

# дневник наблюдений

ПРОДАЖЕ АКЦИЙ SUN INTERBREW КОМПАНИИ INBEV ПОМЕШАЛ ИСК СМОЛЕНСКОГО МИНОРИТАРИЯ | «ВЫМПЕЛКОМУ» ПРЕДЪЯВИЛИ НАЛОГОВЫЕ ПРЕТЕНЗИИ НА 4,4 МЛРД РУБЛЕЙ | IBM ПРОДАЕТ СВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КОМПЬЮТЕРОВ | «РЕНОВА КАПИТАЛ» КУПИЛА ЧАСТЬ АКЦИЙ АПТЕЧНОЙ СЕТИ NATUR PRODUKT | «НОРНИКЕЛЬ» ОДЕРЖАЛ ПОБЕДУ В БОРЬБЕ ЗА GOLD FIELDS | СЕТЬ МАГАЗИНОВ C&A ВЫХОДИТ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК | «СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО» БУДЕТ СОБИРАТЬ ЮЖНОКОРЕЙСКИЕ АВТОМОБИЛИ | НЛМК ЗАПУСТИЛ ЛИСТИНГ НА РТС, ЧТОБЫ ВПОСЛЕДСТВИИ ВЫВЕСТИ СВОИ АКЦИИ НА NYSE | «РУСАГРО» ПЛАНИРУЕТ СТАТЬ КРУПНЕЙШИМ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ ПОДСОЛНЕЧНОГО МАСЛА В СТРАНЕ



редал все свое производство мобильных телефонов. При этом контрольный пакет акций СП достался китайской стороне, а вместе с ним — все технологии производства и право использовать раскрученный бренд. В недавнем интервью **СФ** руководитель направления мобильной связи Alcatel Марк Руанн заявил, что основные доходы компания получает от программного обеспечения и интеграции. Аналогичная ситуация наблюдается и в IBM. Производство компьютеров приносит компании лишь около 12% годового оборота, который составляет \$92 млрд. Однако о том, чтобы полностью оставить рынок ПК, IBM пока речи

Компьютеры IBM достанутся китайской Lenovo



не ведет. Западные аналитики полагают, что в течение ближайших лет IBM продолжит заниматься технической поддержкой и продажами компьютеров. В противном случае в довольно плачевном положении окажутся монобрендовые дистрибуторы компании.

## «Ренова» вложилась в аптеки

Управляющая компания «Ренова Капитал» приобрела пакет акций аптечной сети Natur Produkt Holdings. В дальнейшем компания планирует выгодно его продать.

**ПРИОБРЕТЕНИЕ** «Ренова» купила 37-процентный пакет у ЕБРР и еще некоторое количество акций, которые принадлежали менеджерам компании. Общий размер приобретенного пакета и сумма сделки не разглашаются, известно лишь, что это не контрольный пакет и что «Ренова Капитал» не намерена покупать акции Natur Produkt в дальнейшем. По мнению аналитиков, сделка оказалась выгодной для всех ее участников. Представитель фармдистрибутора «СИА Интернейшнл» Григорий Брауде считает, что на сегодня Natur Produkt показала прекрасный количественный рост, в связи с чем ЕБРР принял решение о продаже выросших в цене акций компании. Розничная сеть Natur Produkt состоит из 180 аптек, расположенных не только в Санкт-Петербурге и Москве, но и в регионах. А консолидированная выручка компании по итогам 2004 года может составить \$95 млн. Управляющий директор «Ренова Капитал» Олег Царьков заявляет, что покупка акций Natur Produkt стала первым инвестиционным проектом компании с момента ее образования в апреле 2004 года. «Среди нескольких десятков рассматриваемых нами проектов фармацевтическое на-

правление было представлено лишь Natur Produkt, — объясняет Царьков. — Анализ показал, что рынок биологически активных добавок, на котором работает Natur Produkt, растет быстрее, чем другие сегменты отрасли, а в самой компании заложен значительный потенциал роста». Однако «Ренова Капитал» не собирается сосредоточивать внимание на фармацевтике. По словам Царькова, через пять лет, после того как в аптечную сеть компании будут сделаны инвестиции, «Ренова Капитал» намерена продать свой пакет акций.

## «Норникель» взял золото

«Норникелю» при поддержке других акционеров все-таки удалось заблокировать сделку по слиянию южноафриканского золотодобытчика Gold Fields с канадской IAM Gold.

**ПОБЕДА** Таким образом, российская компания имеет все шансы стать совладельцем крупнейшей золотодобывающей корпорации. Сделку по слиянию с IAM Gold поддержали 48,8% акционеров вместо необходимых 50% плюс один голос. То есть теперь «Норникель», владеющий 20% акций Gold Fields, может стать одним из основных акционеров самой крупной в мире золотодобывающей корпорации с капитализацией порядка \$12 млрд, которую на базе Gold Fields хочет создать другой южноафриканский

золотодобытчик — Harmony Gold Mining. Для этого, согласно подписанному сторонами «безотзывному обязательству», Harmony должна до марта 2005 года выплатить ряд условий, включая консолидацию более 30% акций Gold Fields, и получить на это одобрение антимонопольных органов ЮАР. В противном случае «Норникель» может отказаться конвертировать свои акции Gold Fields в бумаги Harmony несмотря на то, что на данный момент обмен произвели уже владельцы 11,8% акций Gold Fields. «Пока неизвестно, сколько акций в новой компании получит „Норникель“ при конвертации, но наш пакет будет менее 20%», — сообщил представитель «Норникеля» Дмитрий Усанов. Однако аналитик ИК «Проспект» Ирина Ложкина полагает, что если Harmony выполнит обязательства, то теоретически «Норникель» может стать самым крупным акционером вновь созданной корпорации и получить блокирующий пакет акций. «Дочернее предприятие „Норникеля“ — компания „Полус“ была создана с целью разработки золотодобычи как отдельное производство, — говорит эксперт. — Если „Норникель“ выделит „Полус“ в самостоятельную организацию, то она также может войти в новую южноафриканскую компанию со своими активами, капитализация которых по разным оценкам составляет

**FOREX** это **FXTEAM**  
СИСТЕМА КОМПАНИИ  
**100.000\$**  
в месяц  
Хочешь научиться?  
ЗВОНИ  
Везение или расчет? профессионалам  
<http://www.fxteam.ru> 775-60-07

от \$1 млрд до \$2,5 млрд. Таким образом, пакет, который может принадлежать „Норникелю“, достигнет порядка 25% акций».

## С&А решила на экспансию в Россию

Весной 2005 года на российском рынке одежды появится новый крупный игрок — голландская сеть С&А, владеющая 800 магазинами в Европе.

ОСТОРОЖНОСТЬ

Несмотря на свою финансовую мощь — объем продаж сети в 2003 году составил почти \$5 млрд — и большой опыт ведения бизнеса в странах Восточной Европы, где за последние два года сеть открыла 30 новых магазинов, в России С&А действует очень осторожно. Голландские ритейлеры не решились самостоятельно продвигать в России свой брэнд, и магазин С&А в торговом центре «Мега» в Химках станет первым франчайзинговым проектом в истории компании. Франшиза досталась «Русской торговой группе», которой уже принадлежат права на марки Koton, Morgan и BHS и 14 магазинов, открытых под этими брэндами в Москве. При этом, по оценкам экспертов, С&А не имеет в России явных конкурентов. Сеть работает в формате крупных монобрендовых магазинов с широким ассортиментом одежды в ценовом уровне чуть ниже среднего — то есть дешевле Benetton и GAP, но дороже «Панинтер» и «Твое». Эксперты в области ритейла приветствуют появление голландцев. «Российский рынок розничной торговли совершенно не заполнен, — уверен председатель совета директоров компании „КО-РУС Консалтинг“ Александр Исаев. — Любая западная компания с готовой технологией развертывания бизнеса, опробованной в нескольких разных странах, добь-

Налоговые претензии перестают быть проблемой только предприятий сырьевого сектора.

## МНС предъявило налоговые претензии «Вымпелкому» за 2001 год на сумму 4,4 млрд рублей.

Несмотря на то, что заключение МНС пока носит лишь уведомительный характер, на европейских торгах акции сотового оператора упали на 18% в первый же день после скандального известия.



ся успеха». Однако в С&А, похоже, так не считают. Франчайзинговое соглашение распространяется пока только на московский регион, а второй магазин в С&А намерены открыть лишь по итогам работы первого. Впрочем, в «Русской торговой группе» строят оптимистичные планы и заявляют о том, что, вероятнее всего, он откроется уже до конца 2005 года.

## «Северсталь-Авто» соберет автомобиль по-корейски

«Северсталь-Авто» решила форсировать производство собственных автомобилей за счет доходов от выпуска по лицензии южнокорейского внедорожника.

ПАРТНЕРСТВО

Компания подписала соглашение с корейским автоконцерном SsangYoung о производстве в России внедорожника Rexton. Планируется, что его сборка начнется уже в конце следующего года — сейчас для этого подыскиваются производственные площади. Как сообщила SsangYoung агентству Reuters, компания планирует выручить на поставках комплектующих для сборки этого автомобиля около \$480 млн.

«Северсталь-Авто» намерена начать производство с объемов 10 тыс. автомобилей в год и продавать внедорожник в среднем ценовом сегменте — около \$30 тыс. Менеджеры «Северсталь-Авто» признают, что контракт заключен с малоизвестной маркой, и потому придется вложить значительные инвестиции в маркетинг. Какие суммы будут на это выделены, не разглашается, уточняется только, что бюджет на продвижение Rexton будет на 40% больше, чем для внедорожников УАЗ, вы-

«Северсталь-Авто» переходит на корейские колеса



пускаемых самой «Северсталь-Авто».

Как заявил директор по стратегическому развитию «Северсталь-Авто» Алексей Рахманов, сотрудничество с SsangYoung — это реакция компании на ситуацию на российском рынке. «На фоне роста популярности иномарок нам понадобился принципиально новый качественный продукт, который появился бы уже „завтра“ и „завтра“ начал бы приносить прибыль для инвестиций в наши заводы», — говорит он. По словам Алексея Рахманова, «Северсталь-Авто» провела переговоры с рядом мировых автопроизводителей, однако их условия оказались неприемлемыми. Многие из них предлагали передать лицензию на модели, уже снятые с производства, и разрешали наладить их выпуск не под своей торговой маркой. Только SsangYoung согласился отдать лицензию на активно производимую модель и впоследствии передать «Северсталь-Авто» права на выпуск других своих брендов. Эксперты оценивают этот шаг «Северсталь-Авто» как соответствующий мировой практике. По словам Сергея Алексичука, вице-президента ассоциации «Российские автомобильные дилеры», с покупки лицензий начинало развиваться автомобилестроение во многих странах мира, например в самой Южной Корее в 1970-е годы.

## НЛМК откроет для себя Америку

Новолипецкий металлургический комбинат намерен пройти полный листинг на РТС для расширения круга потенциальных инвесторов и вывода своих ценных бумаг на NYSE.

ТОРГИ

Акции НЛМК были включены в список ценных бумаг, допущенных к обращению в системе RTS Board и на новой торговой площадке РТС — «Фон-

довой бирже РТС». Однако только через полный листинг на РТС комбинат сможет попасть в ее котировальные листы, что позволит пустить его акции в обращение на бирже. В данный момент комбинат проходит экспертизу специалистов РТС, по результатам которой он получит рекомендации биржевого совета и утверждение котировального комитета.

Однако уже сейчас ничто не мешает НЛМК реализовать планы на 2005 год по размещению своих ценных бумаг на западных биржах. Такое намерение комбината подтвердил **СФ** его представитель Андрей Сидоров. Первой зарубежной биржевой площадкой для НЛМК может стать NYSE, о желании пройти листинг на которой неоднократно заявляло руководство комбината. Условие же ФСФО об обязательном прохождении шестимесячного листинга на одной из российских бирж перед выходом на зарубежные НЛМК, по словам аналитика ИГ «Атон» Тимоти МакКачена, уже выполнил. Тем не менее НЛМК собирается провести полный листинг на РТС. «Это понадобилось комбинату для расширения круга потенциальных инвесторов», — считает эксперт. — Незнание в Западе является главным барьером для международного развития российских металлургических компаний». Как добавляет специалист ИК «Финам» Наталья Кочержкова, для российских металлургов, до недавнего времени не помышлявших о публичности, наступает новый этап развития. «НЛМК занялся повышением капитализации», — говорит эксперт. — Добиться этого можно на западных фондовых рынках, где отечественные производители будут выглядеть привлекательнее других компаний в силу своей высокой рентабельности».

## «Русагро» нацелился в лидеры

**Покупка холдингом «Русагро» контрольного пакета акций Лабинского маслозавода (ЛМЗ) позволит группе стать ведущим производителем подсолнечного масла в стране.**

УКРУПНЕНИЕ

Но прежде компании предстоит разобраться с претензиями других претендентов на ЛМЗ. Информация о возможной покупке акций ЛМЗ холдингом «Русагро» появилась еще в ноябре, когда компания смогла обеспечить завод заказами по переработке семян подсолнечника. Однако официальное объявление о сделке прозвучало только сейчас. В «Русагро» предпочитают не называть сумму, за которую был выкуплен контрольный пакет ЛМЗ. По словам Льва Ноговицына, директора одного из подразделений группы, компании «Русагро-Масло», в планах холдинга — полное акционирование ЛМЗ. Впрочем, до этого «Русагро» еще предстоит урегулировать конфликт с другим ключевым акционером ЛМЗ — компанией «Русская бакалея». Дело в том, что сразу после заявления о сделке между ЛМЗ и «Русагро» «Русская бакалея» распространила сообщение о продаже завода крупной агропромышленной компании ОГО. Однако Александр Савельев, представитель компании «Сигма», которая является кредитором «Русской бакалеи», утверждает, что этого не может быть: «Русская бакалея» попросту не владеет всем пакетом акций ЛМЗ, да к тому

же еще в августе этого года находится в состоянии банкротства и не может проводить подобные операции. Об искажении реальных фактов заявляют и в «Русагро», который уже выплатил деньги за акции и проводит юридическое оформление сделки с крупнейшим маслоэкстракционным комбинатом страны. По словам Ноговицына, после приобретения этого актива холдинг «Русагро» сможет производить до 40 тыс. тонн масла в месяц и будет претендовать на 20% рынка. С тем, что теперь «Русагро» может стать лидером рынка, соглашается и Игорь Царейкин, представитель одного из ведущих производителей подсолнечного масла — корпорации «Астон». «Учитывая, что процесс консолидации активов в масложировой отрасли вокруг четырех-пяти ведущих игроков продолжается, для „Русагро“ приобретение ЛМЗ очень выгодно: им не надо будет строить новые мощности», — отмечает Царейкин. **СФ**

В №46(85) от 06.12.04 в рубрике «Компании» была неправильно указана фамилия коммерческого директора ИД «Коммерсантъ» Павла Филенкова.

Кроме того, в статье «Spar форсирует экспансию в Россию» допущена неточность. Следует читать: «Однако пока неясно, появятся ли до конца этого года в Москве и области те восемь универсамов Spar, которые ранее собирались открывать „Спар Ритейл“ и его сублицензиат „Сва-Трейддинг“». Редакция приносит свои извинения.





организатор



# национальная премия в области бизнеса Компания года 2004

## ПОЗДРАВЛЯЕМ ЛАУРЕАТОВ!

### ■ ОСНОВНЫЕ НОМИНАЦИИ

#### ФИНАНСЫ:

1. Банк года — Русский Банк Развития
2. Управляющая компания года — «PIOGLOBAL Asset Management»
3. Инвестиционная компания года — Инвестиционная группа «Атон»
4. Страховая компания года — Росгосстрах

#### ПРОМЫШЛЕННОСТЬ:

1. ТЭК — ОАО «Газпром»
2. Машиностроение — ЗАО «Трансмашхолдинг»
3. Металлургия — ОАО «Северсталь»
4. Транспорт — ОАО «Авиационная компания «Трансаэро»
5. ВПК — ОАО «Авиационная холдинговая компания «Сухой»
6. Строительство — ЗАО «СпецВысотСтрой»
7. Пищевая промышленность — Группа компаний АльтерВЕСТ

#### УСЛУГИ:

1. Бизнес услуги — Прадо-Групп
2. Потребительские услуги — Спутниковая телекомпания «НТВ-ПЛЮС»
3. Логистика и грузоперевозки — ОАО «Российские Железные Дороги»
4. Телекоммуникации — ЗАО «Компания ТрансТелеКом»
5. Лизинговая компания — ОАО «КАМАЗ-ЛИЗИНГ»
6. Торговая сеть — Компания «Евросеть»
7. Общественное питание — «Улей-Кейтеринг»

### ■ СПЕЦИАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

1. Прорыв года — ОАО «КНЦ»
2. Деловая репутация — ОАО «ЛУКОЙЛ»
3. Наиболее динамично развивающаяся компания — Сеть магазинов «Снежная Королева»
4. За инвестиционную привлекательность — ОАО «Мобильные ТелеСистемы»
5. Лучший менеджмент — Консалтинговая компания «Риэлторский Информационный Центр»
6. За успешную стратегию в бизнесе — «Genser»
7. За привлечение иностранных инвестиций в Россию — Объединенная Финансовая Группа
8. Открытие года — ОАО НК «Русснефть»
9. За социальную ответственность — Финансовая корпорация «Социальная инициатива»
10. За высокое качество — РЕЗИДЕНЦИИ БЕНИЛЮКС
11. За вклад в развитие правовой защиты российского бизнеса — Коллегия адвокатов «Барцевский и Партнеры»
12. За эффективную реализацию политики диверсификации — ЗАО «Сиеста-Плюс»
13. Возрождение отрасли — Лесохимический промышленный холдинг «Оргхим»
14. За создание лучшего транспортного центра России — Группа ИСТ ЛАЙН
15. Лидер отрасли (транспортные перевозки) — STS-LOGISTICS
16. Лидер отрасли (информационная безопасность) — ЗАО «Лаборатория Касперского»

[www.company2004.ru](http://www.company2004.ru)

генеральный спонсор



спонсоры



информационные спонсоры



THE RUSSIA JOURNAL



EUROMONEY



ЖУК



## менеджмент



## маркетинг

сФ №48, 20.12

Найти новый эффективный канал дистрибуции — мечта многих компаний. Превратить ее в реальность можно, наладив распространение своего товара в самых неожиданных местах

## персонал

сФ №02, 17.01

Премии — один из самых действенных инструментов мотивации. Но сотрудники должны точно знать, за что им платят «лишние» деньги

## менеджмент

сФ №03, 24.01

Издержки матричной структуры — двойное подчинение персонала. Чтобы воспользоваться преимуществами матрицы, большинство компаний ищет свое решение этой проблемы.

## «Трек»-менеджмент

### Как управляют качеством в России

Преуспеть на рынке автокомпонентов уральской компании «Трек» позволила непрерывная работа над улучшением качества — продукции, процессов и отношений с поставщиками

с 46

## Наука плетения сетей

### Как завершить проект в срок

Запуская новый проект, его инициаторы нередко заранее готовятся к худшему: успеть в срок и уложиться в бюджет удастся немногим. Борьба с высокой смертностью проектов помогает технология сетевого планирования

с51

## Запросы о спросе

Главная проблема российских компаний, стремящихся к

«клиентоориентированности», —  
недостаток информации с рынка

Пока отечественным компаниям приходится внедрять самые простые методики, ускоряющие прохождение импульса по кольцу «информация от потребителя — товар потребителю»

с56



## «Трек»-менеджмент

ПРЕДПРИЯТИЕ «ТРЕК» В ГОРОДЕ МИАССЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ С НУЛЯ ПОСТРОИЛИ МОЛОДЫЕ ИНЖЕНЕРЫ С ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО АВТОЗАВОДА. ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ПОМОГЛО КОМПАНИИ УСПЕШНО ПРОДВИНУТЬ ВЫПУСКАЕМЫЕ ЕЮ ЗАПЧАСТИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. ПОД ТЕМ ЖЕ ФЛАГОМ СПУСТЯ ДЕВЯТЬ ЛЕТ «ТРЕК» ГОТОВИТСЯ ВЫЙТИ НА МИРОВОЙ.

Текст: Евгений Карасюк Фото: Евгений Дудин

В южноуральской компании «Трек», производящей автокомпоненты, искренне верят, что однажды их предприятие станет поставщиком мировых гигантов автомобилестроения. Глава компании **Андрей Падучин** пару лет назад даже повесил в своем кабинете карту мира. А с недавних пор штудирует географический справочник ЦРУ.

— В книге даются базовые параметры национальных экономик, ВВП, население, культура, — с блеском в глазах говорит директор. — Открываешь и смотришь: здесь есть перспектива для продаж, а сюда и соваться не стоит.

37-летний Андрей Падучин целеустремлен и амбициозен, но не любит сложных объяснений там, где их можно избежать.

— Все было очень просто, — рассказывает он о старте своей компании. — Состояние наших дорог всем известно. Подвеска — самое слабое место в конструкции машин. Мы осмотрелись. В нашем городе уже были компании, успешно выпускавшие узлы к подвеске легкового автомобиля для продажи на вторичном рынке. Любой бизнес, как правило, строится на повторении того, что находится возле тебя. Но нужно выделяться. Как-то с самого начала было ясно: мы должны производить очень качественную продукцию, чтобы клиент обратил на нас внимание, а в будущем вернулся к нам снова. На эту идею максимально долгого удержания потребителя до сих пор и работает «Трек».

Компания проводит регулярные опросы, пытаясь выяснить, как много клиентов готовы совершить повторную покупку. По данным 2004 года, таких 82%. По двум основным изделиям производителя — шаровым

опорам и рулевым наконечникам — уровень дефектности составляет 18 ppm (parts per million: число дефектов на миллион деталей). В сочетании с качеством конструкторских решений это придает изделиям «Трека» особые потребительские свойства. Например, по нормативам, нагрузка — то есть вырывное усилие, при котором обычная шаровая опора вырывается из гнезда, — должна составлять 6 тонн. Опоры, произведенные компанией, выдерживают 7 тонн, а из лучшей серии «Чемпион» — все 8,5 тонн.

«Трек» поставляет на ГАЗ комплектующие с показателем «ноль дефектов». Неизменно снижается показатель внутреннего брака. На одного работника компании сегодня приходится годовая выработка в \$50 тыс., что соответствует среднеевропейскому уровню.

### Ничего лишнего

Падучин был заместителем начальника цеха по производству на Уральском автомобильном заводе, когда решил в складчину с компаньоном (два года назад его партнер погиб в результате несчастного случая) создать компанию, изготавливающую элементы подвески. В 1995 году УралАЗ находился в типичном для того времени кризисном состоянии, персонал практически не получал зарплату. На собственные деньги предприниматели арендовали 30 кв. м на одном из местных производств и поставили один сборочный станок. По выражению **Вадима Липидуса**, главы нижегородской консалтинговой компании «Приоритет», «Трек» построил завод «в чистом поле». В действительности же полноценное производство появилось позже.



Евгений КОГАН считает кружки качества стихийным бразованием

«Я шел по заводу и просто смотрел по сторонам. На стенах диаграммы, матрицы всякие. На рабочие местах инструкции. Мне стало интересно»



**Андрей ПАДУЧИН** не идеализирует японский менеджмент, полагаясь на здравый смысл и инженерный опыт

Местные конкуренты к моменту создания «Трека» уже несколько лет производили элементы подвески автомобиля. Они располагали просторными цехами, КБ, десятками единиц оборудования и сотнями человек персонала. «Трек» не имел за душой ничего из вышперечисленного и сделал ставку на аутсорсинг. Первое время заказы на проектирование и изготовление комплектующих для узлов размещали на стороне, в том числе на УралА-Зе. Там были проблемы с менеджментом, но только не с квалификацией инженерно-технического персонала. В прошлом году 88% объема промышленного производства в Миассе приходилось на долю машиностроительных предприятий. Это одна из кузниц отраслевых специалистов. «Трек» постарался снять сливки с кадрового рынка.

Компания с первых дней позиционировала себя как производителя продуктов повышенного качества. Она даже ввела индивидуальную упаковку для запчастей, которые традиционно продавались в деревянных ящиках, и одна из первых в России занялась их брэндингом на вторичном рынке.

Рынок был очень голодным и жадно проглатывал все производимое компанией. Первые существенные деньги удалось заработать менее чем за полгода, а вскоре окупилась начальные вложения. Спустя еще пару лет «Трек» смог приобрести склад и перепрофилировать его под производство. К тому моменту компания уже имела в своем штате около полусотни рабочих.

## Урок 512

Примерно тогда же Андрею Падучину случайно представилась возможность побывать на одном из предприятий Германии. Там он впервые услышал об ISO.

— Я шел по заводу и просто смотрел по сторонам, — вспоминает Падучин. — На стенах диаграммы, матрицы всякие. На рабочие места инструкции. Люди заполняют какие-то карты. Уровень дефектности, рекламации как-то влияют на текущий технологический процесс. Мне стало интересно.

Первая сертификация системы менеджмента качества в компании прошла как по маслу. Андрей Падучин говорит, что стандарты ISO 9001 просто формализовали те правильные вещи, которые и так существовали в компании. Менеджмент имел опыт управления процессами на сторонних производствах.



**Владимир СЕМЕНОВ:** «За брак мы не наказываем»

Высокий уровень самоорганизации был органической чертой команды, это свойство просто закрепилось в документообороте.

Через какое-то время компания решила подступить к системе качества от американских автопроизводителей. Однако на сей раз попытка не увенчалась успехом. Отраслевые стандарты обычно жестче и конкретнее. Они требуют определенных действий, совершаемых по строго установленной процедуре, и не терпят компромиссов.

— Проект стал буксовать, — говорит директор «Трека». — Задания не исполнялись, сроки срывались. Взять, к примеру, описанный в стандартах анализ потенциальных отказов конструкции. Казалось бы, что мешает его провести? Но делать нужно все по определенной процедуре, а этого не происходило.

Одновременно компания столкнулась с издержками высокого роста объемов. В 2001 году разразился организационный кризис. Менее чем за год численность персонала с 260 человек скакнула до 512. В компанию с почти камерной корпоративной культурой хлынули люди совсем из другой среды.

— Мы почувствовали, что стали в них растворяться, — говорит Андрей Падучин. — Это проявлялось даже на бытовом уровне. Видели бы вы, что творилось в наших евротуалетах.

Директор тогда принял два судьбоносных решения. Решение первое: больше 512 человек в компании работать не будет, какими бы темпами она ни росла.

— Сейчас у вас сколько людей?

— 512.

— А через десять лет вы что планируете?

— 512. Иначе произойдет потеря управляемости. Все бы хотели, чтобы наша армия была такой же профессиональной, как группа «Альфа». Но почему-то в ней всего 200 человек. В ситуации ограниченных ресурсов эффективно управлять вы можете только компактным подразделением. Говорю вам как бывший десантник.

Второе решение касалось обучения. Новая система устанавливала высокую образовательную планку, причем для всего персонала: менеджеров, конструкторов, рабочих.

— Мы стали на путь learning company, самообучающейся организации, — говорит директор. — Решили растить у себя внутренних преподавателей.

— Внутренний преподаватель — это кто?





Проверку качества изделий в «Треке» доверяют рабочим

— Это я, например. Преподаю менеджмент. Порядка 30% рабочего времени трачу на обучение. У меня есть кейсы, программы. Сам я недавно закончил Российскую академию госслужбы. Методических материалов — целый шкаф.

В «Треке» много учителей и множество учебных программ. Менеджеров среднего звена учат основам конструирования автомобиля — чтобы знали, что за продукт делают. Рабочим преподают технические дисциплины: глава компании считает крайне важным

развивать у рабочих инженерные навыки.

### От кружков к командам

Сам Андрей Падучин — инженер до мозга костей. Успешный предприниматель, незаурядный менеджер, но в первую очередь инженер: по образованию, опыту и образу мышления. Он крайне трепетно относится к качеству продукции, хотя менеджмент качества как термин не принимает. «Мне ближе качество менеджмента», — шутит директор. Он не боготворит японцев, считая их, так сказать, талантливыми продолжателями идей Запада. На подобные темы спорить с ним бесполезно.

— Паровую машину кто придумал? Англичане. А немцы самые лучшие в мире инженеры. Я не раз был на BMW, и, поверьте, там обходятся без кайдзена (кайдзен — известная японская система непрерывного улучшения. — СФ).

Для прагматичного Падучина такие системы слишком абстрактны. К тому же в России они быстро выходят из-под контроля. О поэтапных усовершенствованиях на рабочих местах он говорит так: «Один раз улучшил, второй, третий. А на четвертый, возможно, и улучшать нечего — нужно менять оборудование».

Несколько лет назад «Трек» попытался организовать у себя кружки качества, но быстро отказался от этой затеи. Эксперимент, видимо, был столь короточным, что причины его неудачи уже мало кто помнит.

Кружки качества — небольшая группа работников одного участка (отдела). Добровольно и регулярно они собираются для поиска совместных решений повышения качества и совершенствования профессиональных навыков. Первый кружок был зарегистрирован в Японии в 1962 году, а через три года насчитывалось уже 3700 кружков. Инициатором их создания выступил профессор Каору ИСИКАВА. Изначальной целью кружков качества было обучение персонала статметодам контроля. Японский опыт был опробован в некоторых западных организациях, но не получил развития. Одна из главных причин: персонал считал работу в кружках бюрократической, а установленные правила — надуманными.

Директор по качеству «Трека» Евгений Коган называет кружки качества стихийным образованием, и это все, что он может о них сообщить. Он вспоминает, что компания в тот момент находилась в поиске модели организации коллективной работы по улучшениям. Четыре года назад она открыла

для себя преимущества так называемых межфункциональных команд (МФК), и с тех пор ни разу не пожалела о выборе.

Профессор Норвежского института науки и технологии Бьерн АНДЕРСЕН под межфункциональными командами понимает группу, состоящую из сотрудников различных отделов или областей ответственности, часто из разных иерархических уровней. Цель команды — решение проблем, затрагивающих несколько отделов сразу. Системные нарушения, как правило, не устраняются силами одного человека или подразделения. Другой целью МФК может быть повышение качества и параллельная инженерная разработка. В последнем случае типичная команда, по версии Андерсена, выглядит так: представитель отдела продаж, маркетолог, разработчик, технолог, менеджер по производству, рабочий, клиент.

В «Треке» действуют МФК двух направлений (всего команд больше десятка, в каждой до семи участников). Первое направление — перспективные разработки. Межфункциональная кооперация помогла «Треку» реализовать немало новых проектов: от тонинговой версии шаровой опоры до проектирования подвески для новой «Волги» (ГАЗ-3110). Инновация конструкторов, сделанная под конкретного производителя автомобилей, — проверенный путь на конвейер. Возможно, то же решение будет использовано и в отношении ВАЗа. Пока комплектующие к автомобилям тольяттинского автозавода «Трек» поставляют только на вторичный рынок. Кстати, на конструкторско-исследовательскую деятельность компания ежегодно расходует 10% своей прибыли.

Второе направление — качество. Усилия команд по качеству в основном нацелены на область, известную среди профессионалов под аббревиату-



«Мы почувствовали, что стали в них растворяться. Это проявлялось даже на бытовом уровне. Видели бы вы, что творилось в наших евротуалетах»



рой СПИД; станок, приспособление, инструмент, деталь. Улучшения возможны в любой из четырех составляющих, но важно, чтобы они были системными.

Выполненное фрагментарно, улучшение на производстве может войти в противоречие с другими звеньями технологической цепи — из-за несоординированности действий. МФК снимает эту проблему. Евгений Коган говорит, что прямо или косвенно в работе МФК задействован почти весь персонал компании, включая производство.

## Знак качества

— Позади нас штамповка, а вон там — механообработка, — ориентирует меня директор по персоналу **Владимир Семенов**, мой гид по цеху. — Но самое интересное — это, наверное, сборочный участок. Увидите, поймете почему.

«Лучше не делать, чем лишь бы сделать» — гласит большой плакат на стене. С наглядной агитации переводу взгляд на рабочего в майке со словом Russia. Рабочий тоже наблюдает за мной, но без особого интереса. Вчера он, должно быть, так же равнодушно смотрел на представителей швейцарского поставщика оборудования Alfleth Engineering, а до них здесь были немцы, французы, чехи, американцы и бог весть еще кто. Одновременно со мной сюда приехал представитель фонда Tasis. «Трек» принимает много гостей.

Мы последовательно движемся от одного технологического цикла к другому. Внутрицеховая логистика построена так, чтобы по возможности синхронизировать ритмы работы участков. Глаз этого почти не улавливает, заметен лишь общий динамизм происходящего вокруг. Рабочие действуют уверенно и быстро, редкое оборудование простаивает. На моих глазах один из рабочих что-то набирает на клавишах

туре компьютера, стоящего неподалеку от станка. Как мне объяснили позже, он вводит числовые данные, позволяющие в режиме он-лайн следить за стабильностью процесса и предупреждать критические отклонения от требований чертежа. Статистические методы контроля пока используются не на всем производстве, но в будущем они должны сопровождать все его процессы. Такого требования стандартов, принятых в мировом автомобилестроении.

Производство у «Трека» очень компактное, если не сказать тесное. Нам приходится буквально протискиваться между станками, чтобы из фрагментов в виде обособленных участков сложить всю панораму процесса. Здесь постоянно ломают голову над тем, как сократить прохождение детали от одного передела к другому. Руководитель технологического центра **Николай Гуськов** рассказал мне, как однажды установка рольганга (роликового конвейера, по которому компоненты можно перекатывать вручную) между участками решила проблему лишних тридцати метров транспортировки детали. Для завода весьма скромной площади это почти марафонское расстояние.

Объемы разных заказов периодически меняются, появляются новые проекты. Поэтому обычное дело — перепланировка участков и перестановка станков. К тому же картина производства регулярно меняется в связи с модернизацией станочного парка.

В цеху я вижу много импортных машин. Рынок требует ассортиментной гибкости и оперативности поставок. Приобретенные «Треком» станки с числовым программным управлением (ЧПУ) перенастраиваются в среднем за 15 минут. Кроме того, компания тратит сотни тысяч долларов на закупку высокоточного измерительного оборудования.

Директор по подготовке производства **Александр Позняк** говорит, что компания охотно посылает за границу рабочих, чтобы они прямо на месте обучались наладке и ремонту высокотехнологичного оборудования. В частности, за день до моего визита на завод из Германии вернулся слесарь-механик.

Мы подходим к финальному этапу — сборке. В заводском грохоте я напрягаю слух, чтобы разобрать комментарии по поводу этого участка, анонс которого успел меня заинтриговать.

— Смотрите, — обращается ко мне Владимир Семенов. — Перед тем, как собранный узел упаковывается и отправляется на склад, а затем отгрузки, он маркируется на специальной машине. Это делают сами исполнители.

— А зачем они это делают?

— У нас в принципе никогда не было ОТК. Проверку качества компонентов и собранных узлов мы полностью доверяем рабочим. А маркировка — это вроде как наш знак качества.

Евгений Коган называет это решение «увязыванием системы идентификации с системой контроля». Партия деталей не может быть передана на дальнейший передел до тех пор, пока сделавший ее рабочий не осуществит контрольную проверку и не прикрепит ярлык соответствия. Дефектные изделия инструкция предписывает укладывать в отдельную тару — «Несоответствие». Также предусмотрен инспекционный контроль деталей, который проводит технолог. В результате к сборке поступают

Центр  
Административного  
Менеджмента

**РЕШЕНА ПРОБЛЕМА  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

**РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ  
проблем управления**

**Ваша компания будет работать как часы**

Персонал будет работать с максимальной отдачей  
Результаты превосходят все ожидания  
Подтверждено 10-летней практикой

Технология управления, высокоэффективная в условиях России  
Обучение. Консультации. (095) 950-55-15; [www.new-management.ru](http://www.new-management.ru)

## Директор «Трека» не боготворит японцев, считая их, так сказать, талантливыми продолжателями идей Запада. На подобные темы спорить с ним бесполезно

проверенные, отфильтрованные комплектующие. На уже собранный узел наносится штамп — своеобразная подпись исполнителей (они «читаются» по дате выпуска и номеру смены).

— Наверное, это помогает найти виновного в случае рекламации? — предполагаю я вслух.

— Дело не в этом, за брак мы не наказываем, — говорит Владимир Семенов. — Система повышает дисциплину и ответственность за сделанную работу. Кроме того, однажды нам пришлось отзывать партию из 300 комплектующих. Номера деталей помогли потом выяснить дату производства, смену и использованные материалы от поставщиков. Это сужает круг возможных причин дефектов.

В последнее время фокус внимания к качеству все больше смещается к зоне входного контроля. На миасском заводе не проверяют качество импортных материалов или, скажем, металла, отгруженного с МГМК. Но количество таких поставщиков пока не превышает 10%.

### Внешнее управление

Об отношениях «Трека» с поставщиками стоит сказать отдельно, они весьма необычны. Еще до поездки в Миасс я видел фирменную анкету поставщика. Документ «препарирует» потенциального партнера, пытаясь оценить управление качеством на его предприятии. «Сформулированы ли у вас политика в области качества?» — самый простой из вопросов анкеты.

За спиной у директора по закупкам **Владимира Бикбаева** ночной вид Нью-Йорка, над небоскребами — портрет Путина. На этом фоне Бикбаев сосредоточенно рассуждает о методах воспитания поставщиков.

— Как менеджер по закупкам я стараюсь развить в руководстве компании-поставщика

стратегическое видение. Спрашиваю, чего он, собственно, хочет от жизни, бизнеса. Поставлять нам продукцию? Неинтересно. Приходится мотивировать людей на решение глобальных задач будущего.

Из 64 млн рублей текущего месячного оборота «Трека» 38 млн рублей приходится на закупку, это деньги поставщиков. У отдельных предприятий доля миасского заказчика в объемах производства достигает 80%. В «Треке» этим не гордятся. Напротив, подобное состояние портфеля считают слабостью поставщика, а потенциально и своей собственностью. По словам Бикбаева, отдельные руководители приезжают в компанию учиться основам стратегического управления (он сам читает этот курс на семинарах). В особых случаях «Трек» помогает людьми. Сотрудника компании, к примеру, начальника участка, могут отправить в длительную командировку на предприятие поставщика. На месте он поможет партнерам повысить организационную культуру, поставить процессы, заложить основы системы управления качеством и т. д.

— А зарплату он получает где? — спрашиваю я у Владимира Бикбаева.

— У поставщика, как гонорар за оказание консалтинговых услуг. Хотя должностной

у него там — исполнительный директор.

— И как долго он может там пробыть?

— До завершения миссии и пока не подготовит себе надежную смену.

«Трек» работает не с одним, не с пятью и даже не с десятью поставщиками. У предприятия их 120. Легко увязнуть в управлении таким количеством контрагентов, если к каждому из них подходить столь специфическим образом. Но в компании, похоже, знают, что делают.

— Я не альтруист, получаю зарплату здесь и заинтересован в прибыльности в первую очередь этого предприятия, — говорит Владимир Бикбаев. — Но что нам может дать развившийся поставщик? Улучшение качества не только продукции, но и самих поставок. Сегодня он поставяет два раза в месяц, а завтра — четыре, шесть, восемь. Это дает нам экономию на складских запасах, делает нас гибче и оперативнее в реакции на спрос потребителя. Развивается поставщик — развиваемся мы, такая вот связь.

### Поход на иномарки

Сегодня «Трек» поставяет запчасти только к отечественным автомобилям. Основная их доля продается в России, но также экспортируется в СНГ, Восточную Европу, ряд афри-

канских и латиноамериканских государств. Между тем в Россию каждый год прибывает почти миллион иномарок. Этот рынок может послужить стартовой площадкой для «Трека», в среднесрочной перспективе рассчитывающего быть включенным в пул поставщиков иностранного производителя.

Компания планирует начать с производства комплектующих для вторичного рынка, а потом предложить себя в качестве поставщика на сборочный конвейер. Эффективность такой стратегии уже проверена в работе с ГАЗом.

— Скажем, начнем с моделей Renault и корейских марок, выпускаемых для российского рынка, — рассуждает Андрей Падучин. — Позже можно попытаться перейти на проекты уровня Volvo, Mercedes. Но только если они сюда придут. BMW, например, по многим узлам заказы размещает лишь в своих дочерних компаниях.

Чтобы полностью соответствовать требованиям мировых лидеров, компании из Миасса предстоит еще очень многое сделать, в том числе и в управлении качеством. Падучин мог бы долго перечислять эти жесточайшие критерии отбора. Но директор «Трека» не любит сложных объяснений.

«Сделаем, деваться некуда», — коротко резюмирует он. **сф**



ЗАО ПО «Трек» было создано в 1995 году в Миассе. Название расшифровывается как «Технологии российские, европейское качество». Владельцами компании являются гендиректор Андрей Падучин (71%) и группа акционеров (имена не разглашаются). Основной профиль компании — проектирование и производство шаровых шарниров передней подвески и элементов рулевого управления легковых и грузовых автомобилей малой грузоподъемности. «Трек» выпускает запчасти для машин ВАЗ-2101-2107, ВАЗ-2121, ВАЗ-2108-2110, «Ока», «Москвич-2141», ГАЗ семейства «Газель» и «Соболь». Предприятием также налажено производство масляных и воздушных фильтров, пружин подвески, рычагов, дисков сцепления, тормозных шлангов и пр. В компании работает 512 человек (средняя зарплата рабочих на производстве — 12 тыс. рублей). Предприятие располагает прессовым, механообрабатывающим, полимерным, инструментальным и сборочным производствами. Имеет два филиала в городе Боровске (Калужская область) и завод «Металлист» в городе Верхний Уфалей (Челябинская область). В 2001 году «Трек» стал обладателем премии правительства РФ в области качества. В 2003 году «Трек» был сертифицирован по ISO 9001:2000 TUV CERT и теперь готовится к внедрению международного автомобильного стандарта ISO/TU 16949.



# Наука плетения сетей



«НИ ОДИН ПРОЕКТ НЕ НАЧИНАЕТСЯ ВОВРЕМЯ, НЕ УКЛАДЫВАЕТСЯ В БЮДЖЕТ И НЕ ЗАВЕРШАЕТСЯ ТЕМИ ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ ЕГО НАЧАЛИ». ЭТОТ ЗАКОН МЕРФИ С ЗАВИДНЫМ ПОСТОЯНСТВОМ ПОДТВЕРЖДАЕТСЯ НА ПРАКТИКЕ. И, КАК ПРАВИЛО, МНОГИЕ ОШИБКИ ЗАКЛАДЫВАЮТСЯ ЕЩЕ НА ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ. ТЕХНОЛОГИЯ СЕТЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ — ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ СНИЗИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ ПРОСЧЕТОВ И СОКРАТИТЬ СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ. Текст: Светлана Алешина



ТИМОФЕЙ ЯРНАМБЕК

## Нити прошлого

Идея сетевого планирования — представить любой проект в виде последовательности связанных между собой задач. Менеджер проекта прежде всего должен разбить его на составляющие, локальные задачи. В итоге возникает иерархическая структура проекта. После этого необходимо понять, как структурные части взаимосвязаны (обычно это связь «конец-начало», то есть одна работа не может быть начата до того, пока не будет закончена предыдущая).

Второй этап сетевого планирования — «привязка» всех работ к необходимым для их выполнения времени и ресурсам. Ресурсами могут быть люди, деньги, материалы, информация и т. д. Здесь главное — правильно оценить продолжительность работ и затраты ресурсов. Третий, финальный, этап планирования — составление сетевого графика проекта. Он показывает структуру проекта, время начала и окончания как проекта в целом, так и отдельных работ и используемые ресурсы. По образному выражению одного менеджера проекта, «сетевой график — это три в одном: увеличительное стекло, карта и кнут». Ведь он помогает детально изучить проект, планировать действия и отслеживать ход работ.

Классический способ представления сетевого графика — диаграмма Ганта. Работы в ней представлены линиями на временной шкале с указанием времени начала, окончания и степени их завершенности на текущий момент.

## Несамостоятельные сети

«Давно известна тенденция: живо интересоваться управлением проектами начинают там, где обостряется конкуренция и падает прибыль», — говорит **Алексей Баженов**, президент московского отделения Института управления проектами (PMI). Сетевое планирование как часть системы управления проектами стало объектом внимания и внедрения именно по этой причине. Так, уже давно интересуются им строительные компании, отрасли информационных технологий и телекоммуникаций. Сейчас растет спрос со стороны банков и металлургов. Однако, несмотря на всю свою технологичность и четкую логику, сетевое планирование не становится реальностью в тех компаниях, где не созданы предпосылки для его внедрения.

Первым условием для успешных упражнений в сетевом планировании является наличие в компании «проектной среды», то есть такой структуры и бизнес-процессов компании, которые не мешают реализации проектов, а напротив, ей способствуют. Например, считается, что довольно сложно вести проекты в традиционной функциональной структуре. Каждое подразделение считает проект навязанной извне дополнительной работой и сопротивляется его реализации. Или как минимум не считает себя ответственным за его ход. Оптимальной «проектной средой» считается матричная структура компании. Компания 2d-systems, дочерняя структура «Роколора», это прочувствовала на собственном опыте. «Наша компания специализируется на разработке косметической продукции. Естественно, первейшая задача — как можно быстрее выпустить продукт. Причем важно изначально назначать сроки выпуска очень короткими, а то ведь конкуренты не спят. Наша матричная структура позволяет легко и оперативно создавать кросс-функциональные проектные группы, которые позволяют привлечь разносторонний опыт и экспертизу», — объясняет генеральный директор 2D-Systems и вице-президент по развитию «Роколора» **Константин Диесперов**.

Вторая предпосылка для внедрения сетевого планирования — качество исходной информации по проекту. Особую роль здесь играет информационный обмен в компании. Другая ценность, которую компании приобретают «с возрастом», — архив выполненных проектов. Он позволяет накопить нормативную базу, оценить типовые показатели и последовательность типовых участков работ. **Владимир Либерзон**, генеральный директор компании



## Сетевой график — это три в одном: увеличительное стекло, карта и кнут. Ведь он помогает детально изучить проект, планировать действия и отслеживать ход работ

«Технологии управления Спайдер», считает, что «не менее 80% работ любого проекта можно отнести к типовым, рутинным. А значит их легко нормировать, если у компании есть ряд уже реализованных проектов».

### Проектные хитросплетения

С чего начинается работа над проектом? «Вот висит на стене календарь. На нем все видно и понятно, к нему все привыкли. Многие так и рассуждают, начиная разработку проекта сразу с календарного плана, — говорит Алексей Баженов. — А нужно сначала определить задачи, из которых состоит проект, и построить иерархическую структуру проекта, двигаясь от общего к частному — от цели к конкретным действиям. Убедившись, что кусочки мозаики складываются в единое целое, можно приступать к построению сетевого графика».

В сетевом графике проекта задаются связи между задачами. Но когда в проекте таких связей сотни, опасность потеряться в них или что-то упустить существенно возрастает. «Когда мы стали делать краски для волос, мы не учли тесную связь судьбы нашего продукта с качеством флакона. Потом вышло так, что выпущенный флакон потек, потребовалась его переделка. В итоге весь проект завис месяцев на пять из-за того, что связь с производством в свое время не учли. А эту неприятность надо было предвидеть. Тогда мы могли бы переструктурировать проект, и, используя резервы времени, вести другие работы параллельно, чтобы сократить отставание по срокам», — вспоминает Константин Диесперов.

### Доверие с проверкой

После того, как структура проекта определена, составляется сетевой график в первом при-

ближении — обобщенная версия для руководителей проекта. Его задача состоит в демонстрации порядка выполнения работ по проекту.

Для анализа сетевого графика используют методы CPM и PERT. Они были разработаны в 1950-е годы компаниями DuPont и Lockheed и впервые применялись в ВМС США при создании ракеты Polaris.

**CPM (Critical Path Method) — метод критического пути. Определяет цепочку работ, для которой характерна наибольшая длительность выполнения. Именно длина критического пути определяет минимальное время осуществления проекта. А для работ, лежащих вне критического пути, всегда есть некий резерв — возможность увеличить их длительность или начать с опозданием, что никак не скажется на общей продолжительности проекта.**

**PERT-анализ (Program Evaluation and Review Technique) — метод оценки и анализа проекта. В отличие от метода CPM, который оперирует только одной длительностью работы, PERT учитывает четыре длительности: оптимистическую, пессимистическую, наиболее вероятную и средневзвешенную. Вероятности определяются методом экспертных оценок.**

«Если есть неопределенность, то PERT — хороший метод, дающий преимущества вероятностного анализа. При этом он прост в применении, — считает **Денис Запиркин**, руководитель отдела развития инженерных процессов компании Luxoft. — Кроме того, он позволяет присваивать веса и самим экспертным оценкам. Ведь зачастую при оценке специализированных проектов право оказывается меньшинство. Веса помогают

настроить систему нужным образом».

### Ресурсный элемент

Следующий этап — закрепление за работами ресурсов: финансовых, людских, сырьевых, информационных. Основные сложности возникают, когда ресурс критический, то есть используется во многих работах в рамках одного проекта или участвует в нескольких проектах параллельно. «Если у меня программист занят в нескольких проектах на разных стадиях, а нужен именно он, то, когда один график срывается, получается, что этого специалиста будут рвать на части менеджеры нескольких проектов», — говорит Денис Запиркин. Избежать таких неприятностей и помогает сетевой график: ориентируясь по нему, менеджер проекта может разнести во времени работы, которые зациклены на одном и том же ресурсе.

Когда ресурсные ограничения учтены, составляется окончательный вариант сетевого графика. Анализировать его помогает более мощный инструмент — Critical Chain Method. Впервые о нем заговорили после публикации в 1997 году книги Илхаки Голдратта Critical Chain («Критическая цепочка»).

**CCM (Critical Chain Method) — метод критической цепочки. В дополнение к методу CPM учитывает не только длительность и тип связи работ, но и наличие ресурсов. CCM определяет те операции проекта, задержка исполнения которых приводит к отсрочке завершения проекта не по причине взаимосвязанности работ, а по причине ограниченности ресурсов.**

Владимир Либерзон объясняет: «Метод критического пути никак не учитывает наличие ресурсов и финансирования, графики поставок. Нередко получается, что та или иная работа отложилась не потому, что она связана с другой



ТИМОФЕЯ ЯКОВЛЕВ

«Не менее 80% работ любого проекта можно отнести к типовым, рутинным. А значит, их легко нормировать, если у компании есть ряд уже реализованных проектов»



определенным образом, а потому что использует тот же ресурс. CRM больше применим в укрупненном планировании, при взгляде сверху. При управлении ограниченными ресурсами порядок выполнения работ определяется не только связями в сетевой диаграмме. В этом случае рассчитывается и анализируется критическая цепочка (ССМ)».

## Под сенью цифр

«Сетевые графики, составленные тщательно, но без учета рисков имеют низкую вероятность успешного исполнения. Как правило, 20 — 40%, — считает Владимир Либерзон. Технология сетевого планирования включает и работу с рисками. Обычно она предусматривает два этапа: первый — определение рисков событий и оценка

их последствий, второй — планирование превентивных мероприятий и разработка сценариев дальнейших действий. Часть рисков можно нейтрализовать, если заранее предусмотреть планы работы с ними. «Мы занимаемся офшорным программированием и на определенном этапе проекта должны предоставлять выполненную работу заказчику и согласовать с ним результаты. Практически в каждом проекте основной риск такой: клиенты „тормозят“ с согласованием документов, и план-график начинает „плыть“. Чтобы поторопить особо медлительных заказчиков, мы обычно предупреждаем, что клиент будет платить за задержки по своей вине. Помогает. Но в любом случае закладываем некий временной буфер», — делится опы-

том Денис Запиркин. **Рустама Валишева**, директора службы управления бизнесом и проектами развития компании «Центральный телеграф», больше беспокоят другие виды рисков: «При прокладке кабеля мы можем столкнуться с различными проблемами, приходится это учитывать при составлении планов. Мы параллельно рассматриваем несколько маршрутов и по каждому рассчитываем стоимость работ. Потом внедряем эти альтернативы в сетевой график в качестве запасных и получаем варианты действий».

## Управление неопределенностью

Впрочем, не все проекты, особенно долгосрочные, возможно спланировать от начала до конца. И никакой график не

определит срок их исполнения и дату финиша. Для таких проектов стадия планирования фактически не заканчивается, а осуществляется «набегающей волной»: планирование каждой следующей фазы осуществляется на базе результатов предыдущей.

Иногда специфика самого проекта предполагает, что для его планирования и анализа нужны другие инструменты. «Есть две большие группы проектов, — рассказывает менеджер группы бизнес-планирования компании «Северсталь-Групп» **Алексей Лебедев**. — Первая — инвестиционные проекты (например, капитальное строительство), где сетевые модели работают на 100%. Вторая — стратегические проекты (например, проекты по слиянию и поглощению

## Рисуя время

«Первое правило: любая работа может быть оценена по времени, необходимому для ее выполнения. Второе: пространство, которым представляется на схеме время, должно соответствовать тому объему работ, который должен быть произведен в это время. Использование этих двух принципов позволяет понять всю систему; при этом становится возможным графическое представление любого рода работ, общим мерилом которых является время», — писал в начале XX века Генри Гантт, американский инженер, создатель теории сетевого планирования.

К идее оптимизации проектных работ Гантт пришел, еще работая вместе с Фредериком У. Тейлором над моделями научной организации труда. Гантт получил известность как создатель «наиболее экономичных методов работы станочного оборудования механического цеха», занимался системами мотивации персонала (разработал собственную аккордно-премиальную систему оплаты труда) и даже участвовал в разработке логарифмической линейки.

В 1903 году он делает доклад A Graphical Daily Balance in Manufacturing, посвященный графическому изображению производственных потоков. Предложенные там графики впоследствии и стали именоваться «графиками Гантта».

Практическое внедрение своих принципов Гантт осуществлял на всех предприятиях, где ему доводилось работать. Например, его работа в Remington Typewriter (пишущие машинки «Ремингтон») была связана с «обеспечением непрерывности движения материальных пото-

ков с момента приобретения или получения сырья и материалов и до их превращения в результате производственных процессов в конечный продукт». Это была непростая задача: каждая пишущая машинка состояла примерно из 2500 деталей, фирма Remington производила в тот период около 480 различных моделей с 1113 вариантами раскладки клавиатуры.

Триумфом же своей технологии Гантт обязан первой мировой войне. США нуждались во флоте, и Гантт стал работать на военно-морское ведомство, координируя работу частных оборонных заводов и государственных арсеналов. Объем программы потрясал воображение: за 18 месяцев войны было построено 1300 судов. Тогда-то Генри Гантт и завершил разработку «графика Гантта». Он использовал графики для визуального представления не столько количеств, сколько времен, что позволяло руководителю следить за реализацией проекта и предпринимать адекватные действия в случае нарушения заданного графика работы. Визуальным воплощением идеи календарного планирования стали гистограммы, которые мало изменились с тех пор.

Ученики изложили принципы Гантта в книге The Gannt Chart: A Working Tool of Management. По мнению современников, именно она способствовала международному признанию практических аспектов концепции Гантта. Она стала основой, на которой разрабатывались советские пятилетние планы, дала миру графическое средство планирования и контроля. Все возникавшие с той поры схемы и графики контроля производства так или иначе восходили к первичной ганттовской методике.

**По книге: Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации**



## «Моделирование нового строительного проекта занимает всего несколько дней. Зато экономия времени при его осуществлении достигает 10–15%»

компаний), где все далеко не так технологично и последовательно. Так, когда „Северсталь“ приобретала Rouge Industries, мы скорее использовали не инструменты сетевого планирования, а сценарное планирование и принципы теории игр. Пришлось учитывать и просчитывать возможное поведение партнеров и других заинтересованных групп, скажем, профсоюзов. Иными словами, принимались во внимание не только традиционные экономические факторы (затраты, сроки), но и стратегии и намерения. В итоге мы разработали пять-шесть сценариев, из которых потом выбрали один наиболее эффективный».

### Сетевые вожжи

Следующая важная задача сетевого планирования — отслеживание выполнения сетевого графика и актуализация составленных ранее планов. Алексей Баженов считает, что «в идеале сетевой график должен быть одной из составных частей комплексного плана проекта, наряду с бюджетом, порядком и шаблонами представления отчетности, планами по управлению качеством и т.д. Кроме того, важно предусмотреть четкий порядок внесения согласованных изменений в эти планы и графики и их утверждения». Чтобы быть в курсе дел, многие проектные менеджеры организуют регулярные совещания рабочей группы, где по необхо-

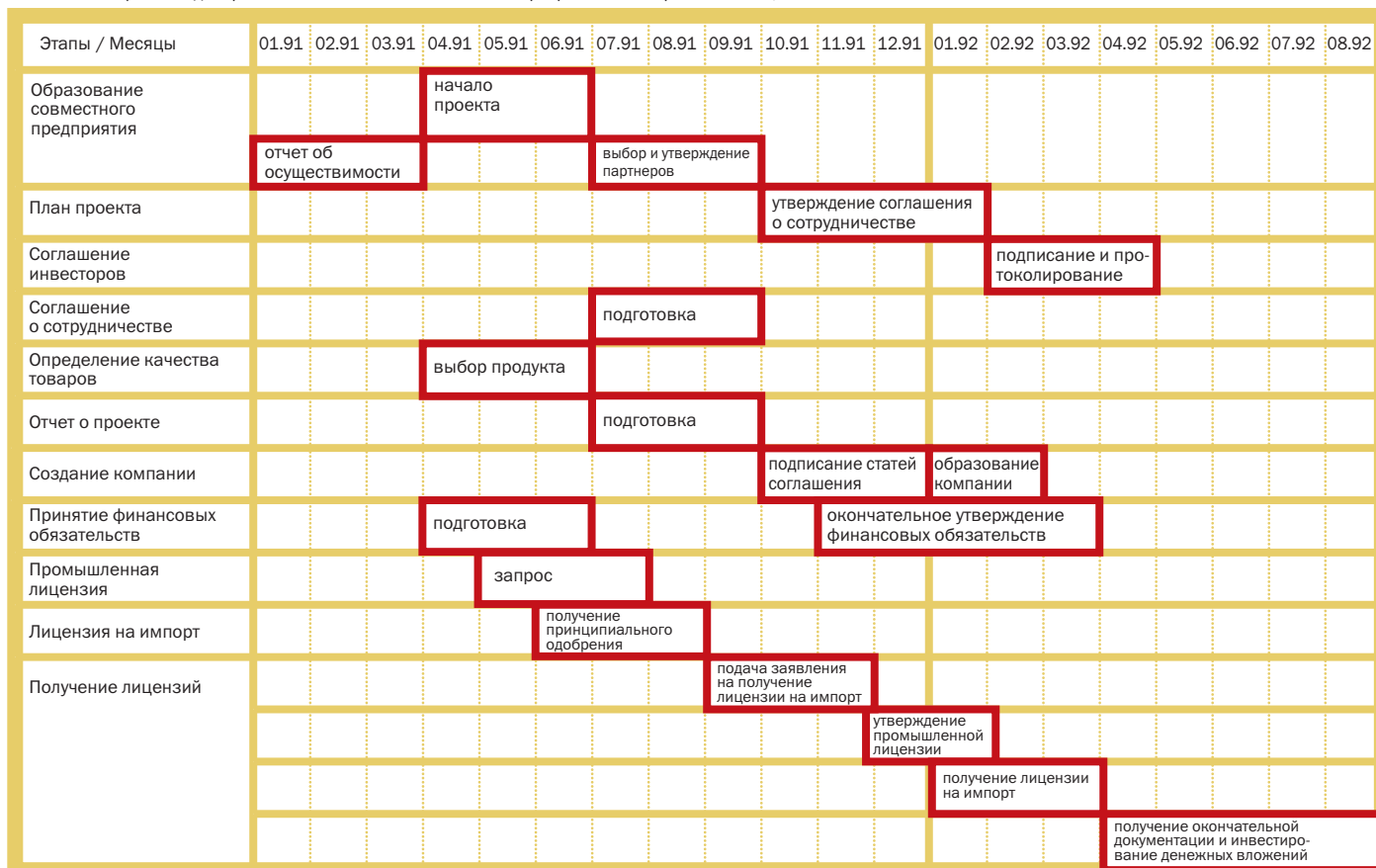
димости происходит перестройка проекта, задействуются резервные варианты. Все это делается с таким расчетом, чтобы конечные целевые показатели не поменялись.

«Я провожу актуализацию постоянно. Например, используя ее в бюджетном планировании проекта. Просто интегрирую сетевой график проекта в общую финансовую модель компании и сразу вижу, как я могу этот проект финансировать, сдвигаю его этапы, чтобы сгладить разрывы», — говорит Константин Диесперов. Решать задачи подобного уровня сложности позволяет ряд специализированных программных продуктов вроде MS Project, Spider, Primavera, OpenPlan. Хотя, ко-

нечно, само программное обеспечение не панацея, а лишь инструмент менеджера проекта. «Забиванием цифр здесь не обойтись. Надо представлять, что происходит, как работает алгоритм. У нас это уже налаженный процесс: моделирование нового строительного проекта занимает всего несколько дней. Зато экономия времени достигает 10–15%», — говорит заместитель директора компании «Зеленоградстрой» **Сергей Шапкин**. «Когда технологии сетевого планирования не были в ходу, мы параллельно вели один-два проекта. Сейчас можем вести десять, да и „смертность“ проектов стала очень низкой», — гордится Константин Диесперов. **сф**

### РАСПИСАНИЕ ПРОЕКТА ПО СОЗДАНИЮ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ На примере индийского СП по производству автокомпонентов

Источник: Р. Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М., 2004







## Запросы о спросе

ОСНОВНОЙ РЕСУРС ПРЕДПРИЯТИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА ПОТРЕБИТЕЛЯ, — УМЕНИЕ ПРАВИЛЬНО ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ С РЫНКА И БЫСТРО ВНОСИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА И ДОСТАВКИ ПРОДУКТА. И ЕСЛИ У ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ ГЛАВНЫЙ ВОПРОС — КАК ОПЕРАТИВНО РЕАГИРОВАТЬ НА ИЗМЕНЕНИЯ СПРОСА, ТО У РОССИЙСКИХ ЕСТЬ И ЕЩЕ ОДНА ПРОБЛЕМА — КАК ОПЕРАТИВНО ПРО ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ УЗНАВАТЬ.

Текст: Андрей Вырковский



### Восстание масс

«Задача каждого бизнеса — найти идеальный компромисс между тем, чего хотят и в чем нуждаются клиенты, и тем, что может обеспечить компания, — пишет Майкл Делл в книге „От Dell без посредников“. — Поддерживая постоянную обратную связь с клиентами, зная, что они покупают, каковы их предпочтения, насколько полно вы удовлетворяете их потребности, и с готовностью прислушиваясь к полученной информации, вы можете извлечь максимальную пользу из нужд клиентов».

«Технологии, ориентированные на спрос» — так условно можно перевести термин demand-driven techniques. Под ними чаще всего понимают методы управления поставками <sup>1</sup>. Но многие специалисты предпочитают говорить о ней лишь как о части demand-driven management philosophy, «спросоориентированной» философии менеджмента, основной принцип которой — организация процесса производства и дистрибуции товара в соответствии с пожеланиями потребителей.

Положения demand-driven philosophy широко применялись в доиндустриальной экономике: большая часть товаров изготовлялась кустарями, которые четко представляли, что необходимо покупателю.

Промышленное производство этих достоинств было лишено изначально. Опыт Генри Форда показал, насколько массовый подход дешевле и удобнее. Основой выстраивания отношений с рынком стала фраза основателя компании: «Машина может быть любого цвета, если он черный».

Первым шагом к спросоориентированной экономике стало появление в 1950-х годах концепции рыночного сегментирования. Предприятия стали ориентироваться на все более узкие группы потребителей. И по мере дробления сегментов массовое производство стало давать сбои: предприятия были вынуждены либо сокращать партии и поднимать цены, либо продолжать экономить на масштабе и увеличивать складские запасы разнородных продуктов. Подход переставал работать. Надо было интегрировать производство, схемы поставок, взаимоотношения с потребителями в одном процессе.

### Ненасытный потребитель

«Идеальное» воплощение принципов demand-driven philosophy — дело рук компании Dell, которая ежегодно напрямую продает миллионы компьютеров, разработанных в десятках тысяч конфигураций, исключительно по заказам клиентов, как частных, так и корпоративных. «Идея корректировки производственного



ТИМОВЕЯ ЯНМБЕК

## «О какой системе demand-driven можно говорить, если большинство ритейлеров просто не ведут учет на уровне, при котором эти инструменты можно применить»

цикла, разработки товаров на основе клиентского отклика казалась нам совершенно очевидной, но в других компаниях этого почему-то не делают», — пишет Майкл Делл. Пример Dell пока остается единственным среди всех крупных компаний, хотя к ее модели build-to-order (создание по заказу) идут и остальные. Скажем, в 2000 году General Mills запустила сайт, на котором покупатель мог заказать сухой завтрак, выбрав его компоненты по своему вкусу.

Модель Dell позволяет отказать от краткосрочного прогнозирования спроса и складов готовой продукции, что снижает затраты и создает ценовое преимущество перед конкурентами. Ведь ошибка в прогнозах может обойтись слишком дорого. Так, компания Cisco в конце 2000 года из-за падения спроса была вынуждена списать складских запасов на \$2,25 млрд.

Но для большинства компаний модель Dell — производство продукции по прямому заказу потребителей — все же недостижимая мечта. Поэтому основой спросоориентированного бизнеса становятся способы получения точной информации о потребительском спросе и создание произ-

водственных моделей, которые на эти изменения могут оперативно реагировать.

### Своими силами

Достоверная информация — ключевой ресурс demand-driven philosophy. До сих пор основным поставщиком информации о потребительских предпочтениях для производителя были дистрибуторские компании. И они же, по словам производителей, до сих пор остаются своего рода «черным ящиком», в котором скапливается информация о потребительских предпочтениях и динамике спроса.

«О какой системе demand-driven можно говорить, если большинство ритейлеров просто не ведет учет на уровне, при котором эти инструменты можно применить? — говорит Евгений Голод, директор по развитию подразделения Retail & Consumer компании IBS. — Очень хорошо, если в товарном классификаторе учтут, например, сколько магнитофонов определенной модели было продано, и передадут эти данные поставщику. Но чтобы эта информация действительно отражала предпочтения покупателей, нужно знать еще и цвет проданных магнитофонов. А этого

не делает практически никто. Создается парадоксальная ситуация: поставщики и производители больше заинтересованы в применении спросоориентированных методик, чем сами продавцы».

Борются с этой проблемой российские компании каждая по-своему. Один из способов — дополнять получаемые из каналов товародвижения данные собственными: «Базовую информацию о продажах мы получаем от дистрибуторов. А основным источником данных о том, чего хотят потребители от нашей продукции, поначалу были отчеты сервисных центров. Конечно, понять ожидания рынка на их основании было очень сложно», — рассказывает директор по маркетингу «Полара» Светлана Жирухина. — Потом решили: надо что-то менять». Сейчас «Полар» получает информацию «без посредников» из двух источников — от покупателей по телефонной «горячей линии», а также от региональных представителей и тренинг-менеджеров, которые лично общаются с продавцами и покупателями. «Так мы узнаем требования покупателей „из первых рук“ и после агрегирования результатов вносим изменения в

производственный процесс. С помощью этого метода нам удалось сократить время принятия решений на три месяца», — рассказывает Светлана Жирухина.

### Агенты влияния

Одной из причин информационной инертности дистрибуторов поставщики называют отсутствие возможности влиять на них. Приобретение такого контроля — еще один способ добиться оперативного информационного потока. Одним из средств борьбы российских производителей с информационным голодом является перевод оптовиков и дистрибуторов в разряд франчайзи. Так, несколько магазинов, сотрудничающих с фабрикой «Первомайская заря», уже работают по этой схеме. «Оптовик просто выкупает товар, и он не обязан отчитываться о ходе реализации этого товара. Что касается франчайзи, то его обязанность передавать информацию об объемах продаж и пожеланиях покупателей можно записать в договоре», — говорит Ольга Софронова, руководитель службы стратегического маркетинга ЗАО «Первомайская заря». — От франчайзи данные могут начать поступать через две-три

### Заказы без отказа

Самые известные варианты концепции demand-driven techniques:

- rules based reorder — перезаказ на основании норм;
- quick response (QR) — быстрое реагирование;
- continuous replenishment (CR) — продолжающееся пополнение запасов;
- automatic replenishment — автоматическое пополнение запасов (AR).

**Rules based reorder** использует методику контроля и управления запасами, основанную на точке заказа (перезаказа) — reorder point (ROP), и статистических параметрах расхода продукции. Концепция применяется при определении и оптимизации уровней страховых запасов для нивелирования колебаний спроса. Эффективность метода ROP в значительной степени зависит от точности прогнозирования спроса.

**QR** обеспечивает координацию между ритейлерами и опто-

виками для улучшения продвижения готовой продукции в их дистрибутивных сетях в ответ на предполагаемое изменение спроса. Эта концепция реализуется путем мониторинга продаж в розничной торговле и передачи информации об объемах продаж по номенклатуре и ассортименту оптовикам, а от них — производителям готовой продукции.

**CR** — модификация концепции QR, позволяющая избежать заказов на пополнение запасов готовой продукции. Цель CR — разработать логистический план, направленный на непрерывное пополнение запасов готовой продукции у ритейлеров.

**AR** помогает обеспечить поставщиков (производителей) готовой продукцией и набором правил для принятия решений по поставкам продукции. Например, за неделю до 8 Марта надо увеличить заказ продукта X на 30%. С помощью применения AR-метода поставщик может удовлетворить потребности ритейлера в товарной категории без необходимости отслеживать единичные продажи и уровни запасов для товаров быстрой реализации.

По материалам компании «ИКТ-Консалт»



## «На розничном рынке компьютерной техники есть непреложный закон: в какой бы день недели покупатель ни сделал заказ, компьютер должен быть у него к субботе»



недели после поступления модели в зал. В договоре также можно предусмотреть и периодичность, и детализацию информации. От оптовика информацию вы получите значительно позже, может быть, только после реализации всей коллекции».

### Дублирование поставщиков

Но получение информации — это только половина дела. Проблема в том, что стремление к оперативному реагированию на информацию противоречит философии производителей: на предприятии отсутствие сбоев является функцией стабильности производственных процессов. И даже имея точную информацию о спросе, компании приходится изобретать способы для подстройки под нее остальных бизнес-процессов.

«На розничном рынке компьютерной техники есть непреложный закон: в какой бы день недели покупатель ни сделал заказ, компьютер должен быть у него к субботе. Не позже, — рассказывает **Алексей Алексеев**, директор по маркетингу компании R-Style. — Таким образом, у компании от заказа до продажи есть всего несколько дней. А, например, корпуса к некоторым моделям, которые мы собираем, едут сюда два месяца. Кроме того, сама ситуация со спросом за это время может измениться, и заказанные комплектующие будут уже не нужны».

Несмотря на то, что оптимизация заставляет уменьшать пул поставщиков и номенклатуру комплектующих, зачастую для российских компаний дублирование поставщиков остается единственным способом защиты от проблем, которые может вызвать быстрое изменение спроса. Поэтому большая часть российских производителей, в отличие от западных компаний, работает с несколькими поставщиками

аналогичных компонентов и «разводит» их поставки во времени так, чтобы максимально сокращать время между каждой из них. «Да, это обойдется дороже, — говорит **Вадим Бахтов**, начальник отдела общественных связей мебельной компании «Шатура». — Но в некоторых случаях важнее вовремя дать покупателю то, что ему нужно».

### Подушки безопасности

Считается, что складские запасы должны быть по возможности меньше. Но для российских предприятий продукция, сделанная сверх прогнозов, или внеплановые остатки материалов зачастую оказываются спасением. С их помощью компании создают резерв, позволяющий пережить всплески спроса.

Такие «подушки безопасности» часто применяются в высокотехнологичной промышленности. «90% продукции у нас собирается по заказам дилеров. Им же эта техника сразу и отправляется, — говорит **Алексей Алексеев**. — Но 10% товара — это компьютеры, конфигурации которых созданы на основе наших предпочтений и прогнозов. Как правило, это массовые модели с «усредненными» характеристиками. Хранятся они на складе дистрибутора. Если спрос на компьютерную технику начнет интенсивно расти, дилерам будет что предложить покупателям».

На комбинате «Первомайская заря» запасы материалов используют для создания так называемой flash-коллекции, которая дошивается, если какая-то из коллекций фабрики расходуется «на ура». Ее доля в продажах может достигать 7 — 10% от общего объема продаж основной коллекции.

### Перезагрузка мощностей

Высший пилотаж оперативного реагирования на меняющийся спрос — столь же опе-

ративное внесение изменений в производственный процесс. Этот инструмент весьма популярен у предприятий, выпускающих широкую линейку продуктов. Происходит перезагрузка мощностей: на первое место выходит самый востребованный продукт.

«Это можно объяснить так, — комментирует **Вадим Бахтов**. — Допустим, фабрика «Шатура» выпускает 100 наименований продуктов. Продолжительность производственного цикла неизменна. Продукт №1 выпускается в первый день цикла четыре часа с утра. Потом четыре часа

сотрудники работают над вторым. Следующий день занимает производство третьего и четвертого продукта. И так далее. Потом цикл повторяется. Но если на какой-либо из продуктов возникает ажиотажный спрос, его запасы на складах падают ниже обусловленного уровня, то производство этого продукта переносится ближе к началу цикла. То же самое происходит и в случае резкого снижения спроса: производство не пользующегося популярностью продукта сдвигается к концу цикла или вовсе прекращается». **СФ**

### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Иванниковой  
по тел.: (095) 799-0592, 771-6184

### НЕДВИЖИМОСТЬ

Продаю зем. уч. 0.5га на окраине Софии (Болгария) 8-916-622-75-62

### ОБРАЗОВАНИЕ

Тренинги К.Харского т. (+7 812) 935-0300

Крупной Российской торговой компании (10 лет на рынке) требуется  
**РУКОВОДИТЕЛЬ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ**  
Муж./жен., 25-45 лет, опыт управления розничной сетью от 1 года, уверенное знание экономики магазинов, навыки аналитической работы, управления ассортиментом, уверенный пользователь ПК (EXCEL).  
З/пп. 2000-3000 у.е.  
Тел. 781-48-94  
E-mail: job@picture-group.ru www.eurodom.ru

**ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛОВ**  
Тверская 12/2 (10<sup>00</sup>-22<sup>00</sup>)  
www.bizbook.ru  
**БИЗНЕС КНИГА** (095) 101-3511

### ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

Требования к кандидатам:  
■ опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы в деловых и стилистических изданиях)  
■ образование — высшее

оклад+проценты  
сопакет  
карьерный рост

контактный телефон (095) 771 61 84, факс (095) 771 61 85  
e-mail: reklama@sf-online.ru



## Альтернатива для офшорного программиста

ITCI — ТРЕТЬЯ ПО ВЕЛИЧИНЕ РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ЗАНИМАЕТСЯ ОФШОРНЫМ ПРОГРАММИРОВАНИЕМ. ЕЕ АМБИЦИИ — СТАТЬ ПОЛНОЦЕННЫМ ИГРОКОМ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА. А ДЛЯ ЭТОГО НЫНЕШНЕГО ОБОРОТА И ТЕМПОВ РОСТА НЕДОСТАТОЧНО. ITCI РАССМАТРИВАЕТ НЕСКОЛЬКО СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ. ЧИТАТЕЛИ СФ ОЦЕНИЛИ РИСКИ, С КОТОРЫМИ СВЯЗАНЫ ЭТИ ВАРИАНТЫ.

Текст: Светлана Алешина

### Программист на распутье

Подразделение американской компании ITCI появилось в России в 2002 году. Сейчас ее оборот составляет \$8 млн. В московском офисе компании работают в основном менеджеры по управлению офшорными проектами. Сами же проекты для снижения их стоимости пишутся программистами в регионах. За три года компании удалось наработать солидную клиентскую базу в финансовом и страховом секторах. Среди ее клиентов: PwC, AIG, Citigroup, S&P, Morgan Stanley. Тот факт, что ITCI смогла привлечь таких серьезных заказчиков, сам по себе ее менеджеров радует. Но в компании уверены, что они могли бы взяться за куда более масштабные проекты. Однако у клиентов своя логика: они дают заказы ровно в тех пропорциях, которые, по их мнению, ITCI как субконтрактор может выполнить без риска для их основного бизнеса. Основные критерии здесь — оборот и численность персонала.

### Как оценивались бизнес-решения

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

Растить естественным путем в такой ситуации — дело слишком затяжное. А «окно возможностей» для российских компаний вскоре может и закрыться: конкуренция растет не только со стороны Индии и Китая, но и со стороны стран Восточной Европы — Чехии, Польши и Венгрии. Выход ITCI видит в консолидации. Первый рецепт роста — слиться с себе подобной компанией, которая тоже работает в области офшорного программирования. Но риск подобных слияний очень высок: до 75% из них не оправдывают ожидания, а компании-участники несут большие потери. Второй путь — договориться о стратегическом партнерстве с сетевым интегратором, особенно если у него есть активы в этом бизнесе. Правда, сетевых интеграторов в России единицы. А вероятность того, что они заинтересуются сотрудничеством с ITCI, во многом зависит от их стратегических приоритетов. Наконец, обе эти сделки можно провести с меньшими рисками, если обратиться к инвестиционным банкирам. Они помогут и финансовыми ресурсами, и экспертизой в проведении стратегических сделок. Но с участием третьей стороны переговоры могут затянуться, а банкиры, соответственно, не преминут поставить условием участие в управлении компанией.

Проблема была вынесена на обсуждение в СФ №43/2004 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 26 решений, из которых жюри отобрало пять лучших.

### Практик

**Владислав Шершульский**, директор по развитию бизнеса российского отделения EPAM Systems:

— Для такого рода задачи вообще сложно назвать однозначно лучшие решения. Ведь их эффективность сразу не проверишь. Мне больше всех понравилось взвешенное, четко сформулированное решение **Евгения Иванова**. Я дал бы ему еще более высокую оценку, если бы автор чуть глубже рассмотрел риски автономного развития. А они есть: например, может оказаться, что вскоре лидеры отрасли начнут проникать в другие сегменты и средние заказы будут доставаться тоже им. А перспективы объединения с другой компанией, наоборот, не так уж безрадостны: используя опыт и ресурсы большой фирмы, можно выполнять проекты, о которых в отдельно взятой ITCI нельзя было бы и мечтать. Хотя подобное взаимодействие возможно только ценой потери самостоятельности бизнеса.

**Сергей Волчков** чуть ли не единственный совершенно справедливо обратил внимание на управление

«При объединении с более крупной компанией взаимодействие возможно только ценой потери самостоятельности бизнеса»



Владислав ШЕРШУЛЬСКИЙ



Наталья ГОРИНА



Сергей КАРАСЬ

качеством и отношения с подрядчиками. Понятно, что для ITCI сертифицироваться формально занудно и дорого. Но учитывать и применять в управлении компанией сами принципы нужно обязательно.

А Оксана Гаврилова сформулировала свой совет так: обратиться к одному из клиентов с предложением включить ITCI в состав их компании в качестве автономного подразделения с возможностью работать со сторонними заказчиками. Мне кажется, что в такой форме идея нереализуема, но если ее перевести в другие термины, то она заслуживает внимания. Я бы развил ее следующим образом: создать центр разработок на основе долгосрочного контракта с заказчиком, выполняя работы

как его удаленное подразделение. Такое подразделение, конечно, не будет иметь возможности работать с другими заказчиками. Но с другой стороны, это будет только часть компании ITCI. Между прочим, многие российские офшорные компании прошли через этот этап. И для того, чтобы обеспечить рост на определенном этапе, — это подходящее решение.

## Теоретик

**Наталья Горина**, аналитик компании **Market-Visio (Gartner)**:

— Вообще решения я бы разделила на три типа. Первые предлагали слияние, вторые — концентрацию усилий на российском рынке (сегментирование портфеля, уход от

офшора), третьи — различные формы сотрудничества с другими игроками. Поскольку рынок очень молодой, многие авторы решений, как мне показалось, не рискнули детализировать рекомендации. Но были и исключения. Особо я бы отметила решение **Дениса Урусова**: очень впечатлили его глубина и системность. В качестве практического совета он подчеркивает, что для решения проблемы роста совсем не обязательно сливаться, что сопровождается большим риском, а можно просто развивать партнерские и субконтракторские отношения. К тому же он один из немногих сделал абсолютно правильный акцент на маркетинге. Примерно в том же направлении рассуждает **Сергей Сан-**

**кин**. Он подробно озвучил вполне разумную идею развивать сбыт. И, в частности, рекомендовал разработать технологию получения заказов из других стран, продвигать услуги компании через конференции и семинары, действовать более активно и агрессивно.

**Вадим Ефремов** дал ITCI вполне практичный совет — изучить опыт слияний. А также предложил подумать над возможностью поиска партнеров в Индии. Часовой пояс — преимущество ITCI. Думаю, у них действительно найдется, чем заинтересовать индийскую компанию.

Интересно, что позиция компании — размер, компетенции, опыт и клиентская база — позволяет ей использовать стратегию субконтрактинга в двух направлениях: стать субконтрактором или нанять субконтракторов. Первый путь предлагали авторы сразу нескольких решений. Почему бы и нет? Если, например, индийская компания является поставщиком комплексного решения, вполне можно подключиться к ним и взять на себя часть работ. ITCI получит и опыт, и репутацию для дальнейшей самостоятельной работы. Другой путь

## АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	7,7	ЕВГЕНИЙ ИВАНОВ	«ЭЛФИН»	СПЕЦИАЛИСТ ПО ЦЕННЫМ БУМАГАМ, РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	МОСКВА
2	7,0	ДЕНИС УРУСОВ	BEAR, STEARNS & CO. INC.	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА	УИППАНИ, ШТ. НЬЮ-ДЖЕРСИ, США
3	5,0	ВАДИМ ЕФРЕМОВ	КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «БАЛАНС»	КОНСУЛЬТАНТ-ПАРТНЕР	НОВОСИБИРСК
4	4,3	КИРИЛЛ КРЮЧКОВ	ЦЕНТР БАНКОВСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ КОМПАНИИ «ДИАСОФТ»	РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ	МОСКВА
5	3,0	СЕРГЕЙ ВОЛЧКОВ	ЦЕНТР ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ «ПЛАТОН»	ПАРТНЕР	ПЕНЗА

## «Размер, опыт и клиентская база позволяют использовать стратегию субконтрактинга в двух направлениях — стать субконтрактором или нанять субконтракторов»

рассмотрел Сергей Волчков. Я согласна с ним, что строить собственную региональную сеть вряд ли имеет смысл: и масштаб проектов невелик, и контролировать подразделения сложнее. Лучше привлечь субподрядчиков, а не открывать представительства. Но тогда возникает вопрос управления их работой. Поэтому господин Волчков и предлагает компании, несмотря на не-

удачу в Белоруссии, снова заняться поиском субподрядчиков в регионах.

А вот **Алексей Сивошенко** в своем решении рассмотрел возможности реализации смешанной модели бизнеса. Другими словами, он рекомендует компании совместить продуктовую модель (разработка и продвижение собственных программных продуктов) и заказную (разработка

уникального программного обеспечения для конкретного заказчика). Кроме того, автор обращает внимание на необходимость чаще заявлять о себе, активно участвовать в профессиональных ассоциациях.

### Автор проблемы

**Сергей Карась**, вице-президент по развитию бизнеса компании ИТСИ:

— Честно говоря, я даже не ожидал такого высокого уровня решений. Особенно меня впечатлил ответ **Евгения Иванова**. Помимо четкого понимания проблемы, он проанализировал плюсы и минусы всех рассматриваемых альтернатив. И в результате пришел к тому, что у постепенного расширения бизнеса собственными силами есть свои преимущества. И, возможно, это лучше резких телодвижений. На самом деле автор решения так все хорошо изложил, что я даже подумал, а стоит ли вообще это все затевать: слияния, объединения?

**Виталий Гераськин** тоже предлагает расти органически и диверсифицировать портфель клиентов. В пожелании концентрироваться на заказчиках среднего звена, у которых не такие высокие требования к капитализации компании, есть своя логика. Ведь с ними мы можем позиционировать себя как опытную компанию, которая работает с крупными заказчиками, и за счет этого набрать очки. Поиск же заказов внутри страны — идея выполнимая, но она требует перераспределения ресурсов. Мы небольшая компания. А для этого придется строить механизмы маркетинга, продаж, поддержку работы с местными клиентами.

Ответ **Дениса Урусова** интересен, но, строго говоря, это не совсем решение. Там отличный анализ, но конкретных рекомендаций минимум: он предложил компании идти по пути поиска инвестиций от

американского банка. Если бы он хотя бы более детально раскрыл механизм, может быть, решение больше привлекло внимания. А вот **Вадим Ефремов** в своем анализе пришел к выводу, что самым приоритетным направлением для ИТСИ должен стать поиск партнера в Индии. Меня, честно говоря, перспектива продать индусам немного смущает. Партнерство здесь не срывает: западному клиенту нужен один центр ответственности. Совет же не разглашать своих крупных клиентов я считаю непродуманным: чего нам бояться? Да и странно как-то предлагать сотрудничество и при этом скрывать собственных клиентов.

**Кирилл Крючков**, наоборот, рассмотрел слияние как основную стратегию. Несмотря на лаконичность его решения, он четко выделил этапы слияния: сначала надо создать холдинговую структуру, которая будет декларировать суммарные показатели, потом наладить совместную работу и унифицировать процессы, а потом уже начать сливаться. Автор уловил и главную проблему: после декларации сделка может и не состояться в силу разных причин. **сб**

### «Маленький и прибыльный бизнес — самый лучший»

**Евгений ИВАНОВ** рассмотрел несколько вариантов возможного поведения компании ИТСИ, выделив плюсы и минусы каждого.

**1. Компания отказывается от расширения.** На мой взгляд, маленький и прибыльный бизнес — самый лучший. Всеобщая тенденция к консолидации еще не повод, чтобы делать маленькую и прибыльную компанию большой и убыточной. **(+)** компания продолжает приносить стабильную прибыль; исключаются риски, связанные с бурным ростом; руководство не теряет контроль над ситуацией.

**(–)** от амбиций придется отказаться; компания может оказаться объектом недружественного поглощения; при стабильных объемах бизнеса компания может растерять энергию и стать менее конкурентоспособной.

**2. Медленное и последовательное расширение бизнеса.** Компания начинает привлекать программистов из регионов и создавать на этой основе представительства.

**(+)** минимальные риски; руководство хорошо контролирует процесс расширения; положение на рынке укрепляется.

**(–)** расширение компании происходит медленно; компания теряет часть прибыли из-за открытия представительств.

**3. Компания начинает приобретать мелкие программистские фирмы в регионах.**

Вариант немного похож на предыдущий, но имеет ряд недостатков по сравнению с ним.

**(–)** хороших программистских фирм в регионах — единицы; нет гарантий качества работы; культура приобретаемой фирмы может не совпадать с культурой ИТСИ.

**4. Слияние с компанией одного уровня.**

Теоретически очень хороший вариант. Но подходящих кандидатов для слияния можно по пальцам перечесть.

**(–)** потеря контроля над ситуацией, возможное снижение прибыльности, несовместимость корпоративных культур и целей.

**5. Поглощение крупной компанией (стратегический инвестор).**

На мой взгляд, этот вариант по привлекательности находится на втором месте.

**(–)** сложно найти хорошего стратегического инвестора; есть вероятность различного понимания целей и направлений развития бизнеса.

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



### Ценные советы по сложным проблемам

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





# Пятый Кубок России по поиску в интернете

12 октября — 26 ноября.  
Участвуют все желающие!  
Правила и тренировочные игры — на сайте [kubok.yandex.ru](http://kubok.yandex.ru)

главный приз: **Škoda**Octavia



**Яndex**  
Найдётся всё

## Anna IVOX желает познакомиться

МОЛОДАЯ КОМПАНИЯ IVOX CONTACT CENTER НЕ ХОЧЕТ БЫТЬ ПРОСТО КОЛЛ-ЦЕНТРОМ. В ПОИСКАХ СОБСТВЕННОЙ НИШИ ОНА ВЫВЕЛА НА РЫНОК НОВЫЙ СЕРВИС, ОБЪЕДИНИВ УСЛУГИ ВИРТУАЛЬНОГО СЕКРЕТАРЯ И LIFESTYLE MANAGER. ПРАВДА, ЧТОБЫ ПРОДАВАТЬ ЭТОТ МАЛОЗНАКОМЫЙ РОССИЯНАМ ПРОДУКТ, КОМПАНИИ ПРИШЛОСЬ СНАЧАЛА ЗАНЯТЬСЯ ПОДГОТОВКОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЧВЫ. В ИТОГЕ «ЛИКБЕЗ» ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ ТЯНЕТСЯ УЖЕ НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ. КАК ЕГО УСКОРИТЬ И ОКУПИТЬ ВЛОЖЕНИЯ, КОМПАНИЯ ПОКА НЕ ЗНАЕТ. Текст: Светлана Алешина

### Контактные инновации

«Хотелось инноваций. Хотелось цивилизации. Хотелось показать российскому бизнесмену, что такое качественный клиентский сервис на базе новых технологий», — увлеченно рассказывает **Ольга Кирюханцева**, генеральный директор IVOX Contact Center, об идее создания компании. По данным аналитического отчета Datamonitor, рынок услуг колл-центров в России рассматривается как молодой и перспективный. Сейчас здесь существует всего около 30 колл-центров, а их услугами пользуются только 2% компаний. В то время как в США, например, число компаний-пользователей превышает 80%.

«О нашей доле рынка говорить пока рано. Мы слишком молоды. По технологиям же уровень игроков приблизительно одинаков. Главное преимущество есть у тех, кто раньше вышел на рынок: наработанная клиентская база. Перед IVOX стоит задача создать такое преимущество и себе», — рассказывает Ольга Кирюханцева. Именно этим и было обусловлено решение с самого начала позиционировать себя как контакт-центр. По сути контакт-центр — это колл-центр со значительно расширенными возможностями. По сравнению с колл-центром он задействует больше каналов коммуникаций: помимо телефона это может быть и интернет, и e-mail, и рассыл-

ка. И за счет этого контакт-центр может предлагать принципиально новые виды услуг. «Пока на рынке места хватает всем. Но рано или поздно станет тесно. И тут уже необходимо будет четко знать, чем мы можем выделиться. Поэтому мы создали широкий контентный пакет, для обычного колл-центра несвойственный. На него и решили делать ставку», — делится госпожа Кирюханцева.

### Новое call-оружие

В июле 2004 года на основе двух очень популярных за рубежом сервисов — виртуальный секретарь и lifestyle manager — IVOX создал своего «Персонального ассистента Anna IVOX». «Все от тяжелой жизни, — улыбается Ольга Кирюханцева. — И нашей: надо же как-то отстроиться от конкурентов, и клиента: он ведь понимает, что времени нет и ни на что не хватает. На Западе эта идея работает уже лет десять. Сами читали, видели и даже пробовали. Подобие такой услуги есть у некоторых других российских игроков, но в очень усеченном варианте: предоставление справочной информации, переадресация звонков. Мы пошли дальше».

Многие деловые люди недовольны тем, что эксплуатировать реального персонального ассистента круглосуточно не позволяет Трудовой кодекс. Так что виртуальный помощник был бы весьма кстати. Особенно если учесть, что, в отличие от обычного секретаря, его услуги обходятся примерно в \$200 в месяц. Клиенту выделяется номер телефона, по которому он в любое время суток может связаться со своим виртуальным секретарем, отдать ему распоряжения. Этот же телефон может быть номером, на который будут поступать звонки от друзей и партнеров клиента, а затем переводиться на тот номер, по которому сейчас находится клиент.

Lifestyle manager — человек, который управляет расписанием клиента. Он может взять на себя оформление виз, заказ столика в ресторане, доставку билетов на культурные мероприятия, поиск информации и т. д. Ориентирована услуга на состоятельных людей с доходом от \$1500 на одного члена семьи, которые ценят свое время и готовы платить за оперативность и качество.

Объединив два сервиса в один «Персональный ассистент Anna IVOX», IVOX Contact Center усовершенствовал каждый из них. Его персональный ассистент может быть полезен как в бытовой сфере, так и в деловой. Ольга Кирюханцева объясняет это на следующем примере: «Как-то позвонил клиент и попросил найти телефон компании, с которой он хотел

## «Нужно объяснить людям, что такое персональный ассистент западного образца, и убедить их в абсолютной конфиденциальности сервиса»



начать переговоры. Анна IVOX нашла и телефон, и контактное лицо этой компании. Потом последовала просьба связаться с руководством компании и организовать встречу. Мы и это сделали».

Чтобы клиент не путался в именах операторов, сменяющих друг друга несколько раз в сутки, новый сервис получил собственное имя — Анна IVOX. Было разработано программное обеспечение, позволяющее при передаче смены от одного оператора к другому сохранять историю обращений клиента и продолжать выполнение неоконченных задач. «Таким образом, каждая последующая смена операторов в курсе заданий и пожеланий клиента. Ему и в голову не придет, что, дав задание Марии, он уточнит его у Екатерины, а получит выполненным от Натальи», — поясняет госпожа Кирюханцева.

### Запуск в никуда

Уже после запуска новой услуги стало ясно, что в целом услуга интересна, но процесс тормозит проблема доверия. Потенциальные клиенты опасаются доверять организации своих дел человеку, которого никогда не видели. Стало ясно, что для формирования спроса придется вернуться на шаг назад и объяснить людям, что такое персональный ассистент западного образца, убедить их в абсолютной конфиденциальности услуги и провести активную информационную кампанию. По словам госпожи Кирюханцевой, при всем обилии СМИ выбор оказался невелик. «ТВ-реклама — не выход. Это вам не пиво, когда продукт всем известен. А нам надо о нем еще много рассказать. Вот я вам уже 15 минут рассказываю. Представьте, сколько это время будет стоить на ТВ? По той же причине не будет эффективным и модуль в газете: низкая информативность. Делать же



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

Ольга Кирюханцева хотела бы на деле показать максимальному количеству клиентов, что такое качественный сервис контакт-центра

сем не банковские: разбудить, найти няню, костюм забрать из химчистки, сделать перевод с китайского, заказать билеты в театр. Но если база подобных VIP-клиентов составляет больше сотни человек, то справиться с таким кругом обязанностей становится сложно. В IVOX считают, что вполне могли бы взять эти заботы на себя.

### Издержки упущенного времени

Запуск проекта потребовал порядка \$150 тыс. Кроме разработки уникального программного обеспечения и обучения персонала, были созданы визуальные атрибуты этой услуги: фирменный стиль конвертов, бланков и клиентских карт, собственные платежные карты нескольких номиналов. Инвестиции заставляют IVOX Contact Center искать пути быстрой окупаемости проекта. Средства традиционного продвижения для «Персонального ассистента Anna IVOX» не очень эффективны. Маркетинг такой услуги требует нестандартного подхода. Что делать компании, чтобы ускорить приток клиентов? **СФ**

публикации в lifestyle-изданиях компания не имеет финансовой возможности».

Для продвижения услуги компания активно использует директ-маркетинг. Личный контакт позволяет отчасти решить вопросы доверия и донести информацию об уровне клиентского сервиса. Однако результаты пока весьма скромные: «Медленно, но верно с момента запуска услуги IVOX приобрел таким образом 68 клиентов. В целом люди реагируют очень хорошо, но по телефону сложно добиться понимания, поэтому процент заказов после звонков невелик». А для окупаемости проекта, как подсчитали в компании, за год нужно привлечь около тысячи клиентов, которые обращались бы в контакт-центр по два-три раза в день.

Неожиданно в компании обнаружили второй потенциальный способ популяризации своих услуг. Запрашивать франчайзинг стали регионы. «Мы планировали выводить услугу в регионы, но не так скоро. Даже не ожидали, что они сами проявят инициати-

ву. Видимо, в регионах люди лучше деньги считают», — недоумевает Ольга Кирюханцева. Причем речь в данном случае идет о франчайзинге не брэнда, а скорее самой технологии и бизнес-процессов. Сейчас ведется пилотный проект: компания предоставляет право пользования маркой и технологической базой услуг, осуществляет обучение и тренинги персонала, который будет работать под маркой Anna IVOX. В случае необходимости IVOX может взять на себя также прием и обработку входящих звонков компании-франчайзи. Поскольку один из ее учредителей — телекоммуникационная компания Стартелеком — предоставляет технологическую поддержку, стоимость перевода звонков по межгороду невысока.

Есть также идея продавать услугу «оптовым» методом, в первую очередь банкам и страховщикам. **Ольга Кирюханцева:** У банков уже сейчас есть круг VIP-клиентов, которым они предоставляют различные услуги, зачастую сов-

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([editor@sf-online.ru](mailto:editor@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до **14.01.05**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат **24.01.05**, тогда же мы представим и победителя конкурса.

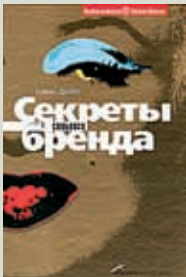


# книги для бизнеса бестселлеры


ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАИМЕНОВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.*	ЦЕНА, РУБ.**
1	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	485	45–134
2	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2004	298	120–166
3	ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ	ШЕЙНОВ В.	МИНСК: ХАРВЕСТ, 2004	288	125–114
4	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	287	116–144
5	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	254	146–165
6	МОТИВАЦИЯ НА 100%. А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	208	169–185
7	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	201	63–150
8	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	156	114–245
9	ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ МОЛОДЫМ И БОГАТЫМ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	149	155–186
10	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	143	139–145
11	КАЙДЗЕН: КЛЮЧ К УСПЕХУ ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ	ИМАИ М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	131	325–390
12	ЕСЛИ ПОКУПАТЕЛЬ ГОВОРIT «НЕТ». РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	САМСОНОВА Е.	СПБ: ПИТЕР, 2004	119	29
13	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН. ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОБЬЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	118	114–138
14	ДУМАЙ И БОГАТЕЙ	ХИЛЛ Н.	М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000	117	98–100
15	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К., РИДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004	116	650–715

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗАНОЯБРЬ 2004 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

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

		<b>СЕКРЕТЫ СИЛЬНОГО БРЕНДА. КАК ДОБИТЬСЯ КОММЕРЧЕСКОЙ УНИКАЛЬНОСТИ</b>	
		<b>ДРОБО К.</b>	<p>При современном изобилии на рынке многие товары отличаются порой только одним — наличием или отсутствием сильного бренда. То же можно сказать и о рынке услуг. Именно бренд выводит товары и услуги из разряда рядовых и придает им уникальность, помогает сохранить цены при усилении конкуренции. Бренд позволяет преодолевать государственные границы, ориентироваться на потребительском рынке и служит символом престижа, власти, сексапильности или дружелюбия.</p> <p>На примере 20 крупнейших мировых брендов автор книги показывает, какое значение для успеха на рынке имеет грамотно построенный бренд, рассказывает о создании, поддержании, спасении, «растягивании», измерении и понимании брендов. Книга будет полезна специалистам по маркетингу и рекламе, а также руководителям компаний — всем, кто заинтересован в создании и сохранении сильного бренда.</p>
		<b>М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005</b>	
		<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.</b>	
		<b>280 С.</b>	
<b>ЛОТ № 4704-01</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.) 269 – 310*</b>	

<b>КАРЬЕРНЫЕ ВОЙНЫ. 10 ПРАВИЛ ПОСТРОЕНИЯ УСПЕШНОГО ЛИЧНОГО БРЕНДА</b>	
	<b>Д'АЛЕССАНДРО Д.</b>
	<b>СПБ: ПИТЕР, 2005</b>
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 208 С.</b>
<b>ЛОТ № 4704-02</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 124–165*</b>

<b>ДЕЛОВОЕ МЫШЛЕНИЕ. ПРАВИЛА, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ПРИНИМАТЬ БЕЗОШИБОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ — СРАЗУ И ПО ЛЮБЫМ ВОПРОСАМ!</b>	
	<b>МАРКАМ Д., СМИТ С., ХХАЛСА М.</b>
	<b>М., ОЛИМП-БИЗНЕС, 2004</b>
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 296 С.</b>
<b>ЛОТ № 4704-03</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 396</b>

<b>БИЗНЕС-ПЕРСПЕКТИВЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. КАК ЗАКАЗЧИК ОПРЕДЕЛЯЕТ КОНТУРЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РОСТА</b>	
	<b>МОШЕЛЛА Д.</b>
	<b>М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004</b>
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 252 С.</b>
<b>ЛОТ № 4704-04</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 359–386*</b>

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



# iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

www.ione.ru

66	СОБЫТИЯ	
68	ИНТЕРВЬЮ	«Мы просто хотим зарабатывать деньги»
72	ТЕМА	Welcome-банк
78	СИТУАЦИИ	Заполярный инкубатор «Росэнергоатома»
80	СИТУАЦИИ	Сибирский форпост

ПАРТНЕРЫ IONE



www.1c.ru



www.croc.ru



www.it.ru

«Секрет фирмы» №47 (86) 13 декабря – 19 декабря 2004 г.  
Тематические страницы «iOne. Информационные технологии»  
являются составной частью журнала «Секрет фирмы».  
Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года.  
Распространяются только в составе журнала.



# Welcome-банк

тонкая настройка на клиента > 72

# СООБЩЕНИЯ

## «АЙТИШНИКИ» ЖИВУТ НЕ ПО УСТАВУ



Руководителям корпоративных ИТ-служб и бизнес-подразделений, которые пользуются услугами ИТ, предстоит еще немало поработать, чтобы наладить эффективное сотрудничество. Согласно отчету исследовательской компании YouGov, 41% ИТ-директоров не планируют внедрять общепринятые принципы корпоративного управления на подконтрольных им территориях. Только 4% CIO видят следование традиционным корпоративным правилам важнейшей задачей в своей деятельности. Как считает старший аналитик агентства Forrester Research Томас Мендел, «необходимость в контроле ИТ-отдела упадет сама собой, если будут четко определены его задачи и параметры оценки, согласованные с общей стратегией бизнеса компании и гарантирующие высокое качество услуг». Пока же 56% ИТ-директоров считают, что оценка деятельности ИТ-департамента является важной информацией для компании, в то время как 32% топ-менеджеров придерживаются противоположной точки зрения. Причиной тому недостаток ресурсов и кадров для отдела ИТ. 38% респондентов утверждают, что недостаток времени и денег не дает им отвлечься от повседневных обязанностей. Причем 57% сообщили, что не имеют и нужных инструментов оценки. Аналитик YouGov Шон Ларнер, составивший опрос, подводит неутешительный итог: «Если деятельность ИТ-отдела не может быть эффективно оценена, значит, он не может эффективно работать» > CNEWS

## DVD ИЗ КУКУРУЗЫ



Одна из крупнейших японских электротехнических компаний сообщила об успешном испытании линии по производству DVD-дисков из кукурузных початков. В отличие от традиционной технологии, где исходным сырьем служит нефть, производство «кукурузных» дисков позволяет не только экономить дорогие энергоресурсы, но и заметно снизить выбросы в атмосферу двуокиси углерода, которая, по мнению ученых, служит основной причиной климатических изменений на планете > РИА «НОВОСТИ»

## У РУНЕТА ПОЯВИТСЯ СВОЙ СВЯТОЙ



Дьякон Андрей Кураев предложил кандидатуру небесного покровителя для Рунета. Таковым может стать апостол Иоанн Богослов — автор одного из Евангелий. «Иконография являет апостола Иоанна с пальцем, прижатым к губам. Тот, чье Евангелие началось с речи о Слове („Вначале было Слово“), на иконе призывает к молчанию: чтобы расслышать другого, нужно уметь замол-

чать самому. Думаю, что в интернет-дискуссиях это важно», — сказал дьякон. «Сегодня интернет — как городской автобус, в котором только дай повод, и сразу вспыхнет скандал с участием многих сторон», — отметил он. Поэтому, считает представитель РПЦ, «хотя бы в православном секторе интернета важно напомнить, что даже если собеседник тебя не видит, это не значит, что ты имеешь право действовать бессовестно и переводить общение в бесконечные



ПОВОРОТ ПРАВОСЛАВНОГО СЕКТОРА ИНТЕРНЕТА ПРИЗОВЕТ ЕГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ТРЕПЕТНЕЕ ОТНОСИТЬСЯ К СЛОВУ

свары и разборки». Выбирая святого для Рунета, русская православная церковь идет по следам «конкурентов»: римско-католическая церковь давно уже выбрала покровителем интернета святого Исидора Севильского, составителя первой в мире энциклопедии > CITFORUM

## ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ РЫНКА СВЯЗИ НЕВОЗМОЖНА БЕЗ ПЕРЕВОДЧИКА



Российский телекоммуникационный рынок ожидает либерализация. Она начнется сразу после того, как последние заинтересованные ведомства согласуют пять ключевых подзаконных актов к закону «О связи», разработанных Мининформсвязи России. Долгое время они не могли пройти согласование в десятке ведомств. Дело сдвинулось с мертвой точки лишь с приходом в профильное министерство на должность директора департамента государственной политики в области ИКТ Виталия Слизеня. По его мнению, главная проблема заключалась в том, что все документы были написаны технократическим языком, доступным лишь узким специалистам. «Рыночные последствия этих нормативных актов терялись за терминологией, и непрофильные министерства не могли их переварить», — говорит господин Слизень. — Поэтому мы приняли стратегическое решение — «перевести» эти документы на русский язык. После чего процесс согласования сразу начал набирать обороты». После такого «перевода» выяснилось, что закон «О связи»

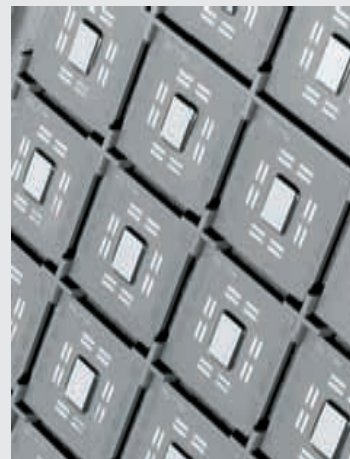
предполагает невиданную для России либерализацию рынка связи. В частности, закон вводит равные права доступа к «последней миле»: абонент сам сможет выбирать оператора междугородной или международной связи простым набором префикса перед телефонным номером, а альтернативным операторам облегчается доступ к абонентам. В сфере лицензирования любая заявка (кроме лицензий, требующих наличия радиочастот) будет удовлетворяться за 45 дней. Но получив лицензию и префикс, оператор будет обязан эти услуги предоставлять — иначе абонент имеет право обратиться с жалобой на оператора в суд. «Войти на рынок теперь будет просто, а вот удержаться на нем — нелегко», — подчеркнул Виталий Слизень.

«Я пробуду в Мининформсвязи столько, сколько потребуется для полной демополизации рынка», — заявил чиновник. По его оценке, это займет около полутора лет. За это время на рынке услуг дальней связи появится три-четыре игрока. Конкурентами нынешнему монополисту «Ростелекому» могут стать «Транстелеком», «Межрегиональный Транзит Телеком» (МТТ) и «Голден Телеком». «Я считаю, что „Транстелекому“ понадобится около шести месяцев на получение статуса оператора дальней связи, МТТ — около года, а „Голден Телекому“ — порядка полутора лет», — прогнозирует Виталий Слизень > COMNEWS.RU

## ИГРОВЫЕ ПРИСТАВКИ СТАНУТ МОЩНЕЕ СЕРВЕРОВ



Компании Sony, IBM и Toshiba сделали первое сообщение о микропроцессорах Cell, запуск которых в массовое производство планируется в следующем году. Работы по созданию чипа начались еще в 2001 году. Его основная отличительная особенность — оригинальная многоядерная архитектура, которая позволит выпускать



НОВЫЕ ПРОЦЕССОРЫ-ЯЧЕЙКИ БУДУТ В ДЕСЯТЬ РАЗ МОЩНЕЕ НЕШЕДЫХ

кать чипы, включающие в себя столько Cell-процессоров, сколько необходимо для того или иного устройства. Инженеры утверждают,



что Cell будет в десять раз мощнее, чем существующие процессоры, и сможет выполнять 16 трлн операций в секунду. В создание нового продукта и подготовку к его массовому производству Sony, IBM и Toshiba инвестировали миллиарды долларов. В частности, в строительство производственной линии, которая монтируется на принадлежащем Toshiba заводе на юге Японии, было вложено около \$9 млрд. IBM планирует начать изготовление опытных образцов Cell на своем производстве в первой половине 2005 года. Первоначально процессоры Cell будут применяться в рабочих станциях, разрабатываемых IBM совместно с Sony. Кроме того, представители Sony подтвердили свои планы об использовании нового чипа в игровой приставке Playstation-3, которую планируют представить в мае следующего года. В 2006 году Sony намеревается расширить область применения Cell на серверы и телевизоры высокой четкости (HDTV). Toshiba также объявила о планах запуска HDTV-устройств на Cell в 2006 году > BBC RUSSIAN

#### MICROSOFT ДЛЯ ГРАФОМАНОВ

У сайта livejournal.com (пользователи называют его ЖЖ — «живой журнал») скоро появится именитый конкурент. Корпорация Microsoft запустила тестовую версию своего нового сер-



...MICROSOFT РЕШИЛА НАПРАВИТЬ БЛОГОМАНИЮ В СВОЕ РУСЛО

виса по ведению блогов — MSN s. Блог — это сайт, на котором автор публикует личный дневник со своими размышлениями и комментариями. Так что сисадминам и ИТ-директорам, закрывающим сотрудникам доступ к ЖЖ из-за серьезного перерасхода интернет-трафика, теперь придется блокировать еще один сайт. Microsoft намерена конкурировать с такими гигантами блог-индустрии, как тот же LiveJournal, Google, Blogger и TypePad. В уходящем году блоги стали чрезвычайно популярными и начали даже оказывать влияние на «большую прессу», в частности, в ходе президентской кампании в США. По некоторым оценкам, ко-

личество блогов в интернете приближается к 5 млн, и новый блог создается каждые 5,8 секунды > «КОМПЬЮЛЕНТА»

#### А ЕСЛИ ПОТЕРЯЮТСЯ ЧАСЫ?



...ТЕХНОЛОГИЯ RFID ПОМОЖЕТ СОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Газтано Боризелло и его коллеги из Университета Вашингтона придумали новое применение технологии радиочастотной идентификации (RFID) — поиск потерянных вещей. Они создали прототип наручных часов, которые напоминают человеку, выходящему из дома, что он забыл важный документ, брелок с ключами, зонт или что-нибудь еще. На работе эти часы проследят за правильным размещением материалов и их перемещением по зданию. В общем, приборчик призван служить шпаргалкой для забывчивых людей. Разумеется, все вещи, за которыми нужно следить, необходимо снабдить радиометками, а в помещении разместить множество RFID-сканеров. Обработкой информации и распределением предметов по тематическим спискам («забрать вечером с собой», «отнести на склад», «это относится к эксперименту А» и т. п.) занимается отдельный сервер, связывающийся по беспроводной сети со сканерами и наручными часами. Авторы проекта полагают, что со временем сумеют миниатюризировать технологию, поместив ее в комплект «часы-сотовый телефон» > «МЕМБРАНА»

#### СИО ПРИДЕТСЯ НАУЧИТЬСЯ СЧИТАТЬ ДЕНЬГИ

По прогнозам аналитиков, приоритетом для СИО в 2005 году станет правильная оценка реальной стоимости ИТ-проектов и защита перед руководством их экономической целесообразности в условиях постоянного ограничения расходов. По мнению директора по исследованиям Butler Group Тима Дженингса, высшее руководство компаний уже не может больше терпимо относиться к перерасходам и большим вложениям, которые не дают ощутимой отдачи: «Для меня на первом месте стоит расчет стоимости ИТ-проекта. Очень немногие компании могут правильно ее оценить. Компании очень плохо представляют ре-

альные затраты даже после начала реализации проекта». Ключевым приоритетом для ИТ-директоров вновь становится безопасность, но господин Дженингс предсказывает плавный переход от решения чисто технических вопросов к более широкому пониманию аспектов информационной безопасности. «Компании, например, слишком мало внимания уделяют системам электронной почты, — говорит он. — 2005 год я бы назвал годом информационной безопасности в области управления почтовыми рассылками и определения политики безопасности». Аутсорсинг и сокращение расходов с его помощью также займет одну из первых строчек в повестке дня следующего года. По прогнозам Butler Group, новой тенденцией будет вовлечение в этот процесс компаний среднего и малого бизнеса, а не только крупных организаций > CNEWS

#### ЧЕМ ПАХНЕТ В ИНТЕРНЕТЕ

Японские ученые создали технологии по передаче запахов через интернет. Корпорация NTT Communications изобрела устройство, которое подключается к компьютеру и с помощью специальной программы создает ароматы. Выглядит оно как закрытый кубок диаметром 30 см. Внутри содержатся 32 пахучих компонента, включая, например, ароматы апельсина и розы. Их смешива-



...ЯПОНЦЫ ЗАПУСТИЛИ В ИНТЕРНЕТ ЗАПАХИ

ние, как уверяют создатели, дает практически неисчерпаемый диапазон возможных ароматов. «Парфюмерный генератор» выставлен на обозрение в одном из центральных магазинов по продаже электроники в Токио. Посетителям предлагается соединиться с сервером компании и составить для себя гороскоп с индивидуальным ароматом. В NTT надеются, что новая технология получит широкое распространение, особенно среди ресторанов, которые со своих сайтов смогут заманивать клиентов не только аппетитными картинками блюд из меню. Кроме того, устройство можно использовать для интернет-сеансов ароматерапии > ИТАР-ТАСС

# «Мы просто хотим зарабатывать деньги»

Американская компания Siebel Systems, лидер мирового рынка решений для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), теперь «физически» присутствует на российском рынке. О том, как это присутствие она собирается конвертировать в доходы, корреспонденту iOne Андрею Шерману рассказал европейский президент по продажам Siebel Нил Вестон.

Рынок CRM-решений пережил период завышенных ожиданий, за которым последовало разочарование. Как вы оцениваете его нынешнее состояние?

Действительно, развитие нашего рынка заметно затормозилось в 2001 – 2002 годах. На мой взгляд, в основном это было связано с тем, что CRM — это не просто технология, а комплексная стратегия бизнеса. Разработчики ПО, Siebel в том числе, предоставляют только технологическую основу, но для успеха необходима готовность руководства, сотрудников, бизнес-процессов, информационных ресурсов к переменам. Многие CRM-проекты окончились неудачей именно потому, что это обстоятельство не учитывалось. На самом деле, по статистике, 82% внедрений CRM-систем были успешными, и более половины их пользователей оценивают эффект как превосходящий их первоначальные ожидания. Однако источником шумихи стали как раз те компании, которые не смогли добиться нужного результата. Общее разочарование в CRM было вызвано сочетанием этих неудачных проектов с ощущением неоправдавшихся надежд, которые изначально были необоснованы. Ведь автоматизировать производство, к примеру, гораздо проще. Достаточно один раз собрать и систематизировать информацию обо всех деталях, складских запасах, различных кодах и номерах, цены и т. п. Все это практически не изменяется. Пытаясь организовать управление взаимоотношениями с клиентом, вы имеете дело с живыми людьми, творческими процессами, рыночными прогнозами и различными смежными инициативами типа освоения новых методов ценообразования или оптимизации ассортимента. Пока вы внедряете CRM, все это постоянно меняется, и определить потом, что стало причиной неудач или успеха, очень трудно. Этот негативный PR-эффект после десяти лет успешной ра-

боты в качестве поставщика лучшей в мире CRM-системы заставил и нас изменить стратегию ее продвижения на рынке. Стало очевидно, что все не так просто, как казалось. В последние годы западные компании заботились в основном о сокращении затрат, однако сегодня мы наблюдаем постепенное оживление (я имею в виду общемировую тенденцию — в России ситуация, конечно, особая). Исключение составляет также Германия, где рынок оставался стабильным.

Готовы ли вы утверждать, что существуют отработанные общепризнанные методики

оценки эффекта от внедрения CRM?

Думаю, да. Обычно люди смотрят на такие показатели, как рост доходов, увеличение прибыли, освоение новых рынков, повышение производительности труда, сокращение накладных расходов и т. п. Их смысл очевиден, и понятно, как их можно измерить. Однако, когда мы имеем дело с внедрением CRM, появляются новые факторы. Если потрудиться и заранее сформулировать цели такого проекта, а затем проверить их выполнение, часто оказывается, что помимо трех запланированных положительных эффектов, вы получили еще семь, о которых даже не думали и не за-





## СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

**НИЛ ВЕСТОН**  
(Neil Weston),  
президент по продажам в регионе EMEA компании Siebel Systems

1948

Родился  
в Австралии

1965–1975

Изучал геологию в Национальном университете Австралии, два года провел в нефтеразведочных экспедициях по всему миру. Окончил курс по вычислительной технике в Технологическом университете Сиднея. Впервые посетил Россию, посвятив отпуск путешествию на поезде из Владивостока в Ленинград

1975–1994

Поступил в Хероха на пост управляющего директора по региону EMEA. Далее работал в региональном отделении компании Data General, затем перешел в региональный офис Oracle

фиксируют «точку отсчета». Предусмотреть все возможные последствия внедрения CRM оказывается практически невозможно, поэтому мы стараемся разработать методики, которые помогли бы нашим клиентам преодолеть эти затруднения. В конечном счете, я уверен, измерению поддается все.

**Сегодня CRM-функционал есть во многих комплексных системах. Кому и зачем может понадобиться отдельная CRM-система?**

Вы говорите так, будто работаете на SAP или Oracle.

**Считайте, что это вопрос от имени пользователей этих систем.**

Интересно, что очень многие из тех, кто купил нашу систему, уже использовали продукты SAP или Oracle, правда, без модулей CRM. С этими игроками мы просто не могли не пересечься, поскольку у нас более 4 тыс. клиентов по всему миру. Поэтому мы очень рано, практически с самого начала своих продаж, поняли, что необходимо обеспечить полную интеграцию с решениями других поставщиков — не только SAP и Oracle, но и многих других. Никаких проблем с интеграцией наших продуктов сегодня нет. Наши конкуренты, которые постоянно говорят о важности интеграции, потратили многие го-

ды, чтобы обеспечить интеграцию в рамках собственных решений, причем до последнего времени не очень успешно. Не следует забывать, что ERP-системы ориентированы на работу с транзакциями. Клиент в этом случае — всего лишь атрибут транзакции. В CRM все ровно наоборот: транзакции должны быть атрибутами клиента, то есть модель данных должна быть совсем другая. При попытке скрестить одно с другим часто возникают ситуации, когда менеджер по маркетингу, которому нужно срочно получить информацию по клиентам, вынужден просить разрешения запустить выборку, чтобы не парализовать деятельность отдела продаж, и его просят подождать до конца рабочего дня. Поэтому данные все равно приходится разделять. Так что с чисто технологической точки зрения интеграция для нас и наших клиентов не столь важна. В такой ситуации и с экономической и с организационной точки зрения использовать нашу систему более оправдано, чем бороться с последствиями неудачной интеграции. Если же говорить о соображениях более высокого порядка, то мы знаем, что клиенты, как правило, не хотят впадать в зависимость от одного поставщика — это очень опасная стратегия. Вместо этого они делают ставку на best of breed — лучшие решения в каждой области.

Для управления ресурсами или финансами таким решением обычно становится SAP, а для CRM — Siebel. Оправдано ли применение отдельной CRM-системы? Еще два года назад ответ был однозначным и положительным, поскольку никто не мог сравниться с нами по функциональным возможностям. Отчасти это справедливо и сейчас. Siebel была не просто best of breed, она была настолько лучше остальных, что конкурентов мы просто не видели. Сейчас они появились, и нам стало труднее состязаться с той же SAP, особенно учитывая ее ценовую политику.

**Какова история взаимоотношений Siebel и российского рынка? Почему вы открыли свой офис в Москве только в этом году?**

В СНГ у нас около трех десятков клиентов. Большинство из них — крупные международные компании. Около четырех лет назад местный рынок начал меняться, и мы стали присматриваться к вашим компаниям. В банках и на промышленных предприятиях тогда появилось больше творческих людей, и эта тенденция имеет развитие. Еще один привлекательный для нас фактор — стремительный рост предприятий среднего бизнеса. В этой среде мы видим большие перспективы для нарождающегося рынка

**тысячи УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ** **ОПЫТ**  
20 ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ В РОССИИ И СНГ **ГЛОБАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА**  
**полный СПЕКТР УСЛУГ** **ИТ-РЕШЕНИЯ**

**АйТи**  
**ИТ-координаты Вашего бизнеса**

**КОНСАЛТИНГ**  
**СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**  
**АВТОМАТИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**  
**ИНФРАСТРУКТУРА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ**  
**ИТ-СЕРВИСЫ: ЗАКАЗНАЯ РАЗРАБОТКА, ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА, ОБУЧЕНИЕ**

**Компания АйТи**  
117218, Москва,  
ул. Крайжиановского, 23а, (а/я 116)  
Тел.: (095) 974 7979/80 • 127 9010/12  
Факс: (095) 974 7990 • 129 1275  
E-mail: info@iti.ru www.iti.ru

**Представительства:**  
Волгоград: (8442) 34 1060  
Екатеринбург: (343) 378 3340  
Иркутск: (3952) 25 8302  
Казань: (8432) 11 4940

Краснодар: (8612) 64 0631  
Красноярск: (3912) 59 1195  
Н. Новгород: (8312) 61 9184  
Новосибирск: (3832) 35 6703  
Омск: (3812) 23 3786

Пермь: (3422) 48 6585  
Ростов-на-Дону: (863) 240 1540  
Самара: (8462) 77 9191  
Санкт-Петербург: (812) 326 4588  
Тюмень: (3452) 39 9160

Уфа: (3472) 25 3853  
Хабаровск: (4212) 32 9408  
Челябинск: (3512) 66 4639  
Алматы: (3272) 73 0034  
Киев: (38044) 212 0206



1994–1997

Управляющий директор австралийского отделения Oracle

1997

Вновь в Европе. Поступил на работу в компанию Siebel, которая как раз открыла свое первое европейское представительство в Великобритании

2001–2003

Ушел из Siebel, вернулся с семьей в Австралию. Причину ухода объясняет так: «Том Сибель — очень интересный человек, но очень жесткий руководитель. Он всегда чем-то недоволен и постоянно давит на подчиненных». Служил вице-президентом регионального отделения Vignette Corporation, затем занимал пост президента по продажам компании eWise Systems (обе компании — разработчики ПО)

Январь 2004

Ради образования детей семья Вестнов решила переехать в Англию, и Том Сибель уговорил Нила вернуться в Siebel Systems на должность президента по продажам в странах Европы, Ближнего Востока и Африки

ХОББИ

Все связанное с риском и спортом: авторалли, лыжи, регби, сквош, парусные регаты. Ценитель хорошего вина, особенно красного, имеет большую коллекцию

CRM, поскольку раньше он просто отсутствовал: в России не было настоящей конкуренции, у потребителей не было выбора, значит, и у компаний не было необходимости бороться за клиента. В середине этого года мы решили, что подходящий момент настал, и открыли представительство в Москве, но решили не торопиться с громкими заявлениями, а подождать три-четыре месяца, чтобы убедиться, что все идет, как задумано, и в свою очередь убедить рынок в серьезности наших намерений.

**Используют ли вашу систему на российских по происхождению предприятиях?**

Да, несколько таких клиентов на территории СНГ у нас есть. Например, Инвестсбербанк, который перевел на нашу систему все процессы, связанные с потребителем кредитованием, и продемонстрировал очень высокую скорость выхода на рынок. Еще один пример — Казкоммерцбанк, крупнейший банк Казахстана, который начинает активную деятельность и на территории России.

**Как долго они работают с вашей системой?**

Казкоммерцбанк уже полтора года, Инвестсбербанк — около года. Эти проекты ни в коей мере не были частью какой-то спецпрограммы по подготовке к открытию московского офиса, но они, конечно, позволили нам на деле показать, что могут дать компаниям наши решения в условиях местного рынка. Вообще наша стандартная стратегия освоения новых рынков — так уже было, например, в Великобритании, Франции и Германии — заключается в том, что мы очень малыми силами пытаемся заполучить для начала одного-двух клиентов, прибегая к помощи партнеров и международных компаний — наших клиентов, работающих в этом регионе. Мы считаем, что в развитии российского рынка стал момент, когда наше «физическое» присутствие здесь необходимо.

**Ваши основные конкуренты (Salesforce.com, например) на западном рынке используют модель аренды CRM-приложений, и, по данным независимых исследований, степень удовлетворенности пользователей в этом случае выше. Вы тоже недавно начали продвигать семейство онлайн-сервисов CRM OnDemand. Будете ли вы предлагать эту модель и в России?**

Мы считаем это направление очень перспективным. Но сна-

чала хочу сказать пару слов про упомянутые вами исследования. Кто может точно сказать, что такое эта самая степень удовлетворенности и чем? Ответы часто зависят от того, как и какие вопросы задают респондентам, так что всегда можно получить желаемый результат. На деле же мы только за третий квартал продали столько рабочих мест, сколько наши конкуренты за пять лет. Что касается модели аренды приложений, то Siebel объявила об инициативе CRM OnDemand около года назад. Мы сознаем, что сильно опоздали с этим предложением. Однако хочу отметить, что одно не исключает другого. Все варианты развертывания — и корпоративная система, и решение для предприятий среднего бизнеса, и арендуемые приложения — имеют свою целевую аудиторию и свои рынки. Когда мы увидели, что наши клиенты хотят иметь возможность аренды, мы ее реализовали. Спрос оказался очень высоким — у нас уже больше тысячи клиентов, работающих по этой модели, а число рабочих мест, по моим прикидкам, достигло 15% от числа рабочих мест нашего главного конкурента на этом направлении. Интересно, что CRM OnDemand используют и предприятия малого и среднего бизнеса, которым нужно как можно быстрее начать работу с CRM, и крупные корпорации, которые уже имеют установленную версию и хотят обеспечить доступ к базовой информации в разветвленной сети филиалов. В семейство OnDemand будет входить полный спектр вертикальных решений, который у нас есть для устанавливаемой версии. Кроме того, в обеих версиях используется одна модель данных, так что переход с одной на другую будет совершенно прозрачным. Мы очень серьезно рассматриваем перспективы CRM OnDemand в России, хотя до сих пор никто продвижением такой модели на местном рынке всерьез не занимался. Чтобы добиться успеха, нам предстоит решить несколько хорошо известных проблем. Самая очевидная — проблема «последней мили». Мы должны обеспечить гарантированное предоставление услуги клиентам на всей территории страны. Еще два-три года назад эта проблема казалась практически неразрешимой, но сегодня ее вполне можно решить. Вторая проблема — превратное представление о безопасности. Почему-то большинство людей считает, что данные, хранящиеся в пределах офиса, защищены более надежно. Это чистый самообман: практика показывает, что хищения информации чаще всего происходят именно из

офисов. Третья и, пожалуй, главная проблема — рынок необходимо просвещать и приучать к новой модели. Если мы хотим стать первопроходцами, нам, вероятно, придется задействовать для этого существенные ресурсы. Спрос однозначно существует, и даже несмотря на то, что ближайший хостинг-центр находится в Великобритании, у нас уже есть в России первые клиенты CRM OnDemand.

**Возможно, заграничное расположение хостинг-центра — это как раз плюс, а не минус. Доверия больше. Кстати, если утечка все же случится, кто будет нести ответственность за причиненный ущерб?**

Провайдер услуги. В случае с CRM OnDemand — это Siebel, хотя хостингом занимаются другие компании (в США — IBM, а в Великобритании — British Telecom).

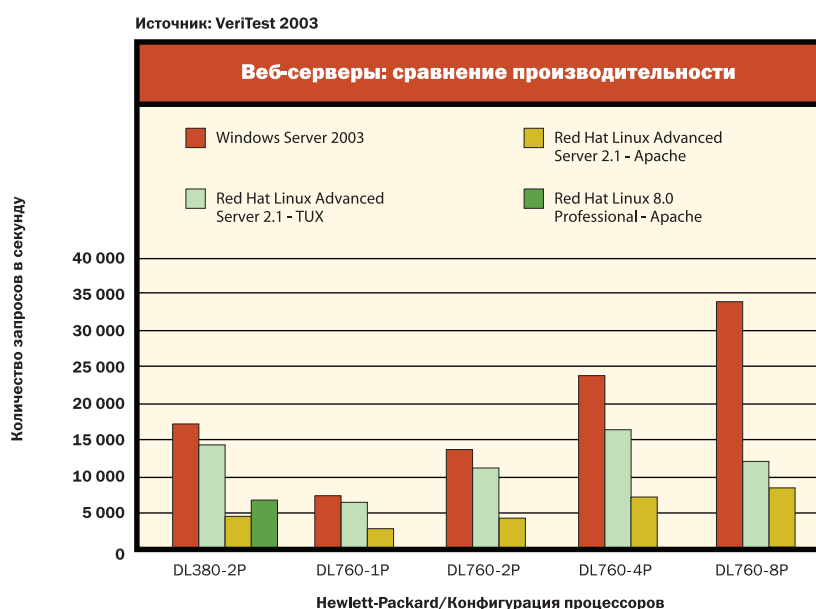
**А приблизить хостинг-центр к российским пользователям не планируете?**

Пока еще рано говорить об этом. Для этого требуются капитальные затраты, да сегодня в этом и нет особой необходимости.

**Вы наметили себе какие-то определенные цели по бизнесу на российском рынке?**

Нет, мы просто хотим зарабатывать деньги. Никаких жестких планов мы перед собой не ставим. Жизнь показывает, что рынок меняется очень быстро, и многие прогнозы или замыслы остаются нереализованными. Однако мы считаем, что здесь очень много, вернее, достаточно много очень крупных компаний, точнее, организаций, которые могли бы стать для нас прекрасными клиентами. Однако за них придется побороться с SAP или Oracle, и мы понимаем, что это будет нелегко и займет много времени. Кроме того, мы видим огромные возможности в сегменте среднего и малого бизнеса. Большую группу наших потенциальных клиентов составляют также быстро растущие российские компании, которые стремятся стать международными. Во всяком случае результаты исследований рынка сулят нам здесь хорошее будущее. Когда-то, в 1997 году, я начал осваивать рынок Великобритании. Тогда у меня было всего три сотрудника. Через пять лет их стало несколько сотен, а оборот увеличился с \$500 тыс. до сотен миллионов. Я понимаю, что сегодня ситуация иная, но ведь мы здесь тоже только начинаем. <

# КАКАЯ СИСТЕМА ПРЕДЛАГАЕТ ЛУЧШУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ: WINDOWS ИЛИ LINUX? СМОТРИТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.



Согласно тестам, проведенным ведущей независимой компанией VeriTest, производительность веб-серверов на платформе Windows почти в 3 раза выше при пиковой нагрузке, чем на платформе Linux. VeriTest обнаружила, что Windows Server™ 2003 с Internet Information Server (IIS) 6.0 опережает все протестированные конфигурации Red Hat Linux независимо от числа процессоров в сервере. Подробности исследования корпорации VeriTest и других независимых компаний смотрите на

<http://www.microsoft.com/rus/getthefacts>





# Welcome-банк

Язык статистики груб, но выразителен. Особенно когда дело касается денег, которые, как известно, любят счет. Глядя на цифры Госкомстата за последние два-три года, так и хочется с облегчением вздохнуть и провозгласить, что российская финансовая система оправилась от кризиса 1998 года, и банкиры опять не жалеют средств на технологические и бизнес-эксперименты

> Елена Монахова, специально для iOne

**Т**енденции последних трех лет говорят о стабилизации количества действующих в России кредитных организаций: за 2001 год их число увеличилось на восемь, в 2002 году — на десять, а в течение прошлого года оно не изменилось. Причины этого понятны: выход новых игроков на сформировавшийся рынок требует высоких стартовых затрат, рентабельность же банковского бизнеса низка по сравнению с торговлей и многими от-

раслями промышленности. Кроме того, усиливается тенденция укрупнения банков, в том числе за счет поглощений и слияний. А массового прихода иностранных банков в Россию пока не наблюдается.

Повышение доверия населения к российским банкам характеризует показатель объема привлеченных от юридических и физических лиц средств: ежегодно он возрастает в среднем на 35% (в 2004 году этот показатель оказался вдвое



больше уровня 1998 года). Растет и доверие банков к гражданам и компаниям, которых они кредитуют ударными темпами. К концу первого квартала текущего года объем кредитов, предоставленных нефинансовым предприятиям и организациям, составил более 2,5 трлн руб., в 2,5 раза превысив показатель предкризисного уровня.

#### ЖГУЧИЙ ИНТЕРЕС К РОЗНИЦЕ

**К**акие бы протекционистские меры ни предпринимал ЦБ РФ, ограничивая деятельность иностранных банков, все равно они уже «горячо дышат в затылок», особенно на рынке банковской розницы. Их преимущества в ритейле очевидны: относясь к другой весовой категории (как по надежности, так и по величине собственного капитала), они способны предложить клиентам более широкий и более изощренный спектр розничных услуг, более выгодные условия, более технологичный сервис. Кроме того, ими давно освоены методы и технологии разработки, оценки и предложения новых банковских продуктов, отработанные за много лет существования в стабильных экономических условиях (умение корректно работать с кредитной историей, ранжировать клиентов, использовать кросс-продажи и т. п.).

Реальность угрозы потерять огромный и практически неосвоенный массовый рынок подстегивает российских банкиров к активным действиям. Одна из стойких бизнес-тенденций двух последних лет — приоритетное развитие розничного бизнеса, включающее расширение собственной филиальной сети (или приобретение готовой в результате слияния), разработку моделей многоканальной дистрибуции банковских услуг, поиск путей снижения издержек на операциях (поскольку только при низких затратах розница рентабельна).

И первые результаты налицо: согласно данным Госкомстата, в 2003 году объем средств частных клиентов, привлеченных банками, составил 1514,4 млн руб. и на 129,6 млн руб. превысил аналогичный объем средств юридических лиц. Темпы роста сектора частных вкладов примерно на 20% в год опережают темпы роста привлеченных банками средств корпоративных клиентов. А объем кредитов, выданных физическим лицам, увеличился в прошлом году на 77% по сравнению с предыдущим годом (и более чем на 60% превысил объем кредитных средств, предоставленных юрлицам). В целом все, что позволяет быстро и выгодно оборачивать деньги, представляет интерес для банков, а значит, потихоньку прорастает и в российских условиях. Стали уже привычными ипотечное и автокредитование, набирает силу инвестиционное и овердрафтное кредитование по пластиковым картам. Однако сохраняющиеся высокие процентные ставки свидетельствуют о незаполненности этой ниши.

#### ТОНКАЯ НАСТРОЙКА НА КЛИЕНТА

**П**овышенное внимание к клиенту видоизменяет как банковский маркетинг, так и поддерживающие его информационные технологии. Желание знать о клиенте все требует современных средств обработки огромных массивов данных, систем анализа рыночных трендов и прогнозирования возврата инвестиций в новые продуктовые линейки. На первый план вышли технологии управления взаимоотношениями с клиентами — CRM-системы, хорошо зарекомендовавшие себя на длинных продажных циклах. Они позволяют оптимальному числу менеджеров обеспечить потоковый режим обслуживания клиентов при высоком качестве и оперативности работы.

Аналитические возможности CRM-систем покрывают достаточно широкий спектр задач: разработку продуктовых линеек, соответствующих ожиданиям рынка, оценку коммерческого эффекта от реализуемых услуг и вероятностного отклика потенциальных клиентов, анализ доход-

ности клиентской базы. Но главное, что это уже не теория, а реальная жизнь российских банков: к примеру, Банк Москвы использует решение Oracle CRM, а Номос-банк — систему Sales Logic.

#### К НОВОМУ УРОВНЮ ПОРЯДКА

**Д**ля российского банковского сектора 2004 год стал очередным испытанием из-за сокращения числа высоконадежных заемщиков, замещающих прямые кредиты российских банков на кредиты иностранных банков и облигационные корпоративные валютные и рублевые займы, а также из-за дальнейшего снижения уровня доходности кредитных операций. Средние процентные ставки снизились по рублевым кредитам до 3–5% годовых, по валютным — до 2–3%. Как и во всяком другом бизнесе, работа на малой марже вынуждает банки совершенствовать бизнес-процессы, технологии и управленческий учет, приводить его в соответствие с требованиями международной системы финансовой отчетности (МСФО).

С точки зрения ИТ проблем с поддержкой МСФО нет: нужную отчетность можно получить практически во всех отечественных и уж тем более западных системах управления финансово-хозяйственной деятельностью. Нет и методологических сложностей: многие аудиторско-консалтинговые фирмы предлагают услуги по построению систем управленческого учета. Проблемы начинаются там, где встает вопрос точности анализа (скажем, требуется определить прибыльность по категориям клиентов, продуктам, подразделениям, регионам). Для грамотного сопоставления нужны критерии, подходящие инструментальные средства и опыт работы с ними.

«Одна из характерных технологических банковских тенденций текущего года — рост числа проектов по созданию хранилищ данных и аналитических надстроек над ними, — считает **Виктор Сусойкин**, заместитель директора финансового департамента фирмы РДТЕХ. — Это сложная во всех отношениях работа, открывающая, однако, новые возможности для управления. К примеру, механизм трансфертного ценообразования, содержащийся в системе поддержки принятия решений для финансовых институтов Oracle Financial Services Applications, позволяет рассчитать трансфертные ставки, доходы и расходы, все компоненты банковской маржи, а также составить трансфертный баланс. Он исключительно полезен для выстраивания внутреннего „хорасчета“ — помогает разработать правильную мотивацию подразделений, стимулировать их к более эффективной деятельности».

Собинбанк начал движение к новому уровню порядка через совершенствование бизнес-процессов. Еще в первом полугодии он реализовал проект по созданию моделей процессов верхнего уровня и процесса кредитования юридических лиц, во время которого были также выявлены основные проблемные участки последнего. Моделирование осуществлялось вместе со специалистами компании «Логика бизнеса» с использованием инструментальной среды ARIS, которая позволит банку в будущем применять методы функционально-стоимостного анализа процессов для контроля затрат на предоставление продуктов клиентам. «Завершившийся проект — важный шаг на пути увеличения прозрачности бизнеса для топ-менеджеров, повышения его управляемости и подготовки к дальнейшей оптимизации бизнес-процессов», — считает начальник аналитического управления Собинбанка **Андрей Ишутин**. Дальнейшую работу по совершенствованию бизнес-процессной структуры банка предполагается выполнить силами собственной проектной группы, прошедшей обучение инструментарию ARIS.

«Реорганизация банковских процессов требуется и при внедрении современных ИТ, позволяющих совершенствовать платежную систему, внедрять безналичные инструменты платежа, ав-

томатизировать процессы предоставления отчетности с использованием электронных форм документов,— отмечает **Илья Машков**, консультант компании „Логика бизнеса".— Кроме того, она позволяет снизить операционные риски и грамотно управлять ими, что требуется, в частности, для соответствия нормам Basel-II».

#### КТО НЕ РИСКУЕТ, ТОТ В БАНКЕ НЕ РАБОТАЕТ

**О**дним из отличительных черт любого банкира — умение профессионально работать с рисками, коих в финансовой сфере изрядное количество (операционные, кредитные, фондовые, инвестиционные, риски потери ликвидности и др.). Банк достигает успеха, если принимаемые им риски разумны и находятся в пределах его финансовых возможностей.

Среди факторов, способных повлиять на повышение квалификации российских банкиров в области управления рисками, предстоящий ввод в действие регулирующих нормативов Basel-II («Соглашение о капитале»), разработанных Базельским комитетом по банковскому надзору в 1999 году. В начале 2002 года комитет принял эти нормативы в качестве обязательных для банков, осуществляющих кредитование или инвестиции в реальную экономику. Их широкомасштабный ввод намечен на 2006 год, а сейчас крупнейшие банки мира апробируют Basel-II, создавая специальные центры по связи с инвесторами и заемщиками и совершенствуя работу с рисками.

Основной акцент в нормативах делается на управление кредитными рисками и собственным капиталом (последнего всегда должно хватать для покрытия непредвиденных рисков). Реализация норм Basel-II требует комплексного и системного подхода к управлению всеми видами рисков (сбор необходимых данных, оценка рисков, мониторинг изменений, адекватные управленческие решения в ответ на изменения). И хотя для большинства российских банков это пока носит скорее факультативный характер, для тех, кто захочет «помериться банковской силой» на мировой арене, соблюдение базельских норм станет обязательным. И без специализированных продуктов, предназначенных для управления рисками (дисциплина эта весьма мудреная, базирующаяся на сложном математическом аппарате), здесь не обойтись.

#### ФУНДАМЕНТ ДЛЯ ЭКОНОМИЧНОЙ ЭКСПАНСИИ

**П**овышением эффективности своей деятельности особо озабочены банки, обслуживающие предприятия реального сектора экономики. В ИТ-департаменте Номос-банка работают 40 человек, и в банке считают, что запланированный рост числа филиалов и расширение линейки предоставляемых услуг не обязательно должны привести к увеличению затрат на содержание и работу ИТ-отдела. Для решения этой задачи ИТ-департамент совместно с компанией «Ай-Теко» запустили проект по построению системы централизованного мониторинга и службы технической поддержки банка. В мае текущего года закончился его первый этап — внедрен процесс управления инцидента-

ми на основе программного продукта HP OpenView Service Desk. Реализация проекта осуществлялась с использованием рекомендаций, изложенных в библиотеке международного опыта в области информационных технологий — ITIL. Банковские и «внешние» айтишники разработали методы минимизации негативного влияния инцидентов на обеспечение бизнеса ИТ-сервисами, а также методы повышения эффективности управления инцидентами. Определен состав и способы получения и передачи информации процессом управления инцидентами, разработаны необходимые процедуры исполнения процесса. Была создана и предоставлена пользователям единая точка контакта со службой ИТ по всем возникающим вопросам и проблемам.

По мнению Олега Семенова, директора ИТ-департамента Номос-банка, одним из результатов проекта должно стать снижение негативного влияния инцидентов на бизнес банка и увеличение качества предоставляемых ИТ-сервисов. ИТ-директор рассчитывает, что получит возможность управлять ИТ-инфраструктурой таким образом, чтобы выявлять и устранять возможные проблемы еще до того, как они реально повлияют на бизнес. Ему уже стало проще получать нужную и достоверную информацию о состоянии ИТ-инфраструктуры и подготовленности пользователей, что позволяет быстрее и эффективнее оценивать ситуацию и принимать решения.

#### УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

**Р**оссийский банковский сектор развивается, но полноценным источником роста экономики он пока не стал: из-за несоответствия темпов роста банков потребностям экономики (спрос на выгодные кредиты со стороны крупного и среднего бизнеса остается неудовлетворенным), из-за вывода больших объемов денежных средств за рубеж, из-за высокой чувствительности банковской отрасли к частым политическим турбулентностям. Но перспективы вполне оптимистичные.

О повышении «морального облика» российских банков активно печется государство, проводя проверки на фиктивный капитал, отзывая лицензии у недостоинных и вводя обязательное страхование вкладов частных лиц. Положительную роль могут сыграть и внешние факторы: ожидаемое вступление России в ВТО и приход на местный рынок иностранных банков стимулируют российские кредитные организации к самосовершенствованию, причем не в последнюю очередь в технологическом плане. Приоритетными задачами останутся, пожалуй, три: сокращение издержек (за счет оптимизации внутренних процессов), углубление автоматизации в розничном сегменте (от CRM-систем до систем обслуживания пластиковых карт и депозитов) и повышение безопасности всех операций. Потенциал по автоматизации у российских банков огромен, ведь сегодня очень немногие из них могут похвастаться тем, что их затраты на ИТ соответствуют международным нормам (более 15% в общей статье расходов). Стремление стать любимыми для своих клиентов заставит российские банки тщательнее верстать не только маркетинговые, но и ИТ-бюджеты <

#### БАНКИ И ИТ: ЧТО ГОВОРИТ СТАТИСТИКА

##### БАНКИРЫ НЕ ЖАЛЕЮТ ДЕНЕГ НА ИТ

Полное представление о текущем уровне автоматизации российских банков и питаемом ими рынке банковского ПО дает новое исследование по этой теме, проведенное iOpe в 2004 году. Оно охватило 826 кредитных организаций, или около 65% от общего числа российских банков (Сбербанк к исследованию не привлекался). В опросе принимали участие руководители банковских ИТ-служб.

Общий объем рынка специализированного ПО для автоматизации банковского бизнеса в этом году достиг \$96,8 млн. За последние пять лет он вырос втрое (рис. 1). В среднем рынок растет на 25% в год и

остается одним из наиболее стабильно растущих сегментов российского рынка делового программного обеспечения. Лидеры рынка (по доходам) — компании «Диасофт», ЦФТ и «Инверсия». В совокупности они «собирают» почти 60% всех средств, которые банки тратят на внедрение АБС (рис. 2). С клиентской стороны основной вклад в развитие рынка (и в собственную автоматизацию) вносят крупные и средние банки (крупные входят в топ-100 по величине чистых активов, средние занимают в этих рейтингах позиции со 101-й по 500-ю). Их доля среди всех российских кредитных организаций составляет менее 40%, но они обеспечивают 83% доходов разработчиков (рис. 3).

Некоторые крупные банки внедряют западные АБС. Эти проекты еще не закончены, но можно сказать, что серьезные суммы, составляющие порядка 17% объема рынка, уже прошли мимо отечественных разработчиков.

По числу внедрений структура рынка выглядит несколько иначе: почти половину рынка (по 23%) занимают «Диасофт» и R-Style Softlab, на третьем месте — собственные разработки банков, однако их доля снижается (с 16% в 2003 году до 12% в текущем). Статистика по внедрениям АБС в банках показывает (рис. 5), что наиболее распространенная конфигурация — от 20 до 50 рабочих мест в системе (в головном офисе банка). Так что в смысле автоматизации российские банки совсем не велики. Чем крупнее банк (чем выше его место в рейтингах), тем больше у него автоматизировано рабочих мест. Среднее количество рабочих мест АБС в головном офисе крупного банка — 130, среднего — 78, мелкого — 17.

Далеко не все банки имеют продуманную ИТ-стратегию своего развития. Поэтому многие респонденты (особенно из мелких банков) не смогли ответить на вопрос, какие информационные технологии будут определять архитектуру банковских систем в ближайшие годы. К наиболее значимым ИТ-специалисты банков относят (рис. 6) терминальный доступ пользователей к функциональности системы (49%) и хранилища данных (34%). Обе эти тенденции отражают потребности многофилиальных банков: в первом случае речь идет об одновременной работе множества пользователей в онлайн-информационной системе, во втором — о работе разных филиалов на разных базах (а иногда и в разных АБС) с консолидацией всех данных для дальнейшего анализа на уровне хранилища данных.

ИТ-бюджет конкретного банка сильно зависит от его стратегии, нормы прибыли и политики акционеров. Но в целом возможности кредитных организаций в плане автоматизации улучшаются: доля ИТ-бюджета в общей смете расходов банков растет (рис. 7). Становятся больше и сами ИТ-бюджеты: как и в 2003 году, две трети руководителей банковских ИТ-служб отметили его увеличение, у 30% он остался неизменным и лишь у

4% — сократился. При этом около 40% ИТ-бюджета «съедает» запуск новых решений (внедрение систем, разработка новых приложений и модернизация существующих), остальное тратится в основном на поддержку того, что уже работает (рис. 8).

Самое перспективное направление развития — рынок розничных банковских услуг. С физическими лицами работают 84% банков (в прошлом году — 76%), и еще 3%

Рис. 8

#### СТРУКТУРА БАНКОВСКОГО ИТ-БЮДЖЕТА %

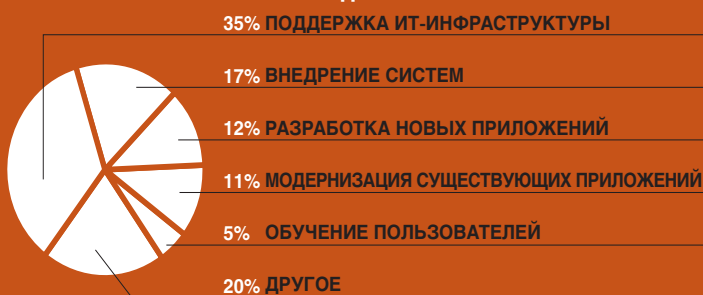
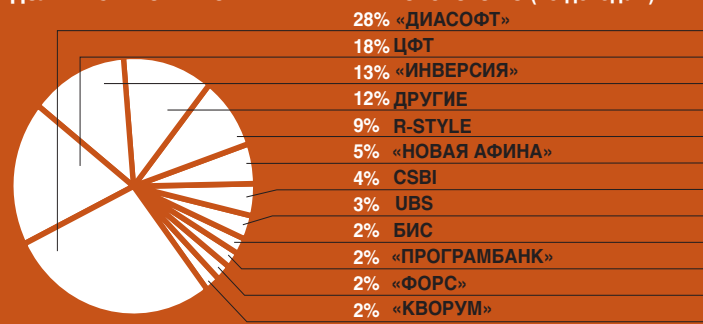


Рис. 2

#### ДОЛИ РАЗРАБОТЧИКОВ НА РЫНКЕ БАНКОВСКОГО ПО (по доходам) %



Александр Буйдов,  
директор по ИТ компании КРОК

## Современные методы управления ИТ-инфраструктурой

В ходе развития корпоративных информационных систем многие российские предприятия сталкиваются с задачей автоматизации процессов эксплуатации вычислительной инфраструктуры. В рамках этой задачи главным вопросом является обеспечение надлежащего качества предоставляемых сервисов, что подразумевает под собой организацию мониторинга компонентов инфраструктуры и поддержки разнообразных сервисных операций используемого аппаратного и программного обеспечения. Если в небольшой компании со всеми этими операциями мог справиться системный администратор, то при увеличении масштабов информационной системы для решения таких задач нужно использовать специализированную платформу. Кроме увеличения масштабов информационные технологии также меняют свою роль в жизни предприятий. Уже давно идет процесс автоматизации и информатизации основных бизнес-процессов и операций и в настоящее время можно утверждать, что во многих сферах деятельности они являются основой бизнеса.

С учетом сказанного становится очевидным, что надежное и эффективное управление корпоративной системой совершенно необходимо всем предприятиям, достигшим того уровня проникновения информационных технологий в производственные процессы, когда от сбоя в каком-либо из компонентов инфраструктуры, приведшего к простою критичного сервиса, существенно страдает бизнес.

Внедрение подобных систем положительно сказывается на различных моментах эксплуатации информационных технологий. С одной стороны, это автоматизация различных рутинных процедур и снижение влияния человеческого фактора, что ведет к повышению безопасности. С другой — вовремя предоставленные объективные сведения о возникающих проблемах позволяют существенно сократить время их устранения.

Компания КРОК реализовала множество проектов по автоматизации задач эксплуатации информационных технологий. Нами сформированы различные решения, которые могут быть применимы для широкого спектра задач. В общем, процесс внедрения подобных систем может быть решен в несколько этапов.

Я бы посоветовал начать с определения целей и задач «верхнего уровня» — какого результата ждет руководство компании от внедрения системы управления? Необходимо определить набор сервисов, которые являются ключевыми для бизнеса, и определить их зависимость от существующих компонентов ИТ-инфраструктуры. Иными словами, нужно разработать сервисную модель вашей ИТ-инфраструктуры.

Необходимо провести инвентаризацию существующей ИТ-инфраструктуры и, возможно, модернизировать ее (чтобы не строить современную систему управления над явно устаревшим оборудованием и ПО). В некоторых случаях разумно также произвести оптимизацию ИТ-инфраструктуры, сократив количество ее компонентов (упростив, таким образом, сервисную модель).

Следующим шагом может стать перечисление компонентов ИТ-инфраструктуры, которые должны «войти в контур» системы управления. И уже в рамках данного контура необходимо определить технические ограничения, которые будут влиять на выбор платформы управления. На этом этапе можно приступить к выбору конкретных программных продуктов, обучению специалистов, реализации пилотного проекта. Далее следуют обычные этапы проекта, предвещающие внедрение системы в промышленную эксплуатацию.



Рис. 1  
ТЕМПЫ РОСТА РЫНКА АБС С 1999 ГОДА \$ млн

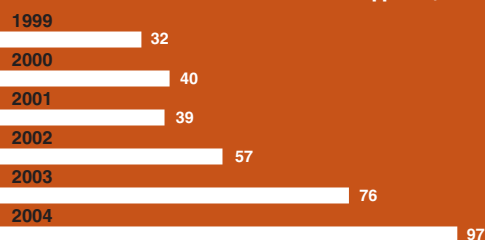


Рис. 3  
ВКЛАД БАНКОВ РАЗНОГО РАЗМЕРА В РЫНОК АБС %

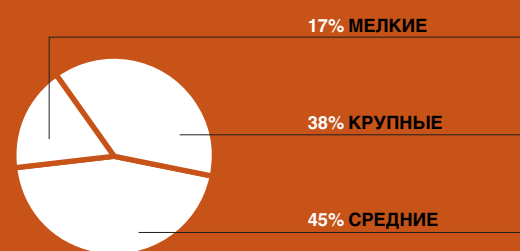


Рис. 5  
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧИСЛА РАБОЧИХ МЕСТ  
В ИСПОЛЪЗУЕМЫХ АБС %

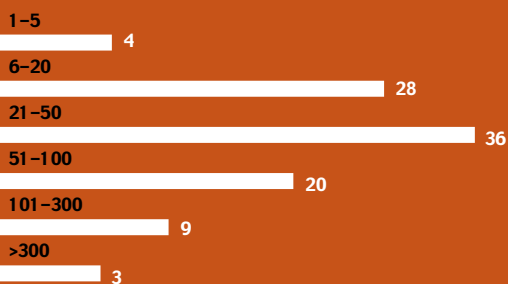


Рис. 13  
ОБЪЕМ ОТКРЫТЫХ КРЕДИТНЫХ ДОГОВОРОВ %

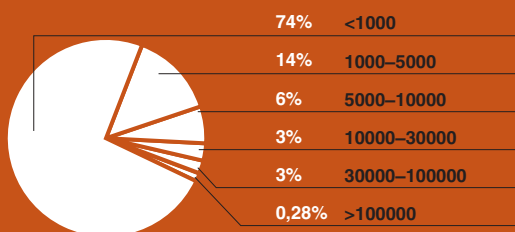


Рис. 7  
ДИНАМИКА БАНКОВСКИХ ИТ-БЮДЖЕТОВ (доля  
ИТ-бюджета в общей смете расходов банка) %  
до 5%

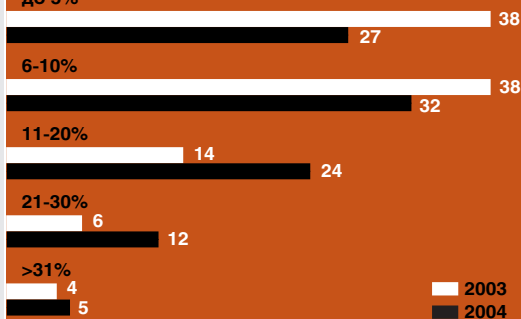


Рис. 11  
ДИНАМИКА ВНЕДРЕНИЙ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ  
РАБОТЫ С ЧАСТНЫМИ ЛИЦАМИ (по годам) %

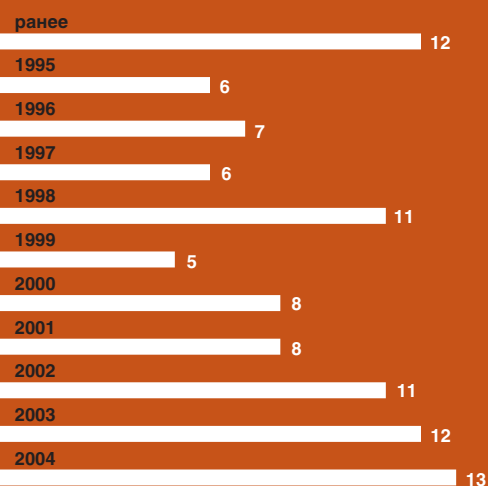


Рис. 12  
ВИДЫ КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ,  
ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ БАНКАМИ %

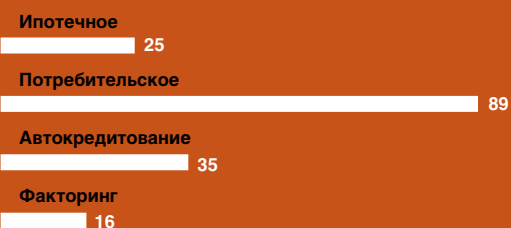


Рис. 6  
НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ % ответов



Рис. 10  
ОБЪЕМ ОТКРЫТЫХ ДЕПОЗИТНЫХ ДОГОВОРОВ %

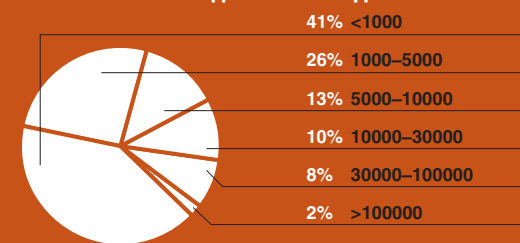
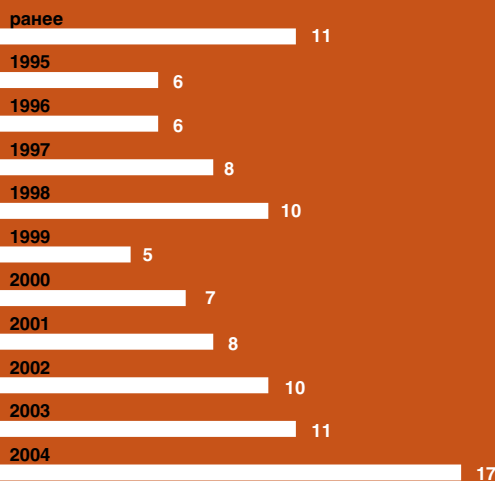


Рис. 14  
ДИНАМИКА ВНЕДРЕНИЙ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ  
ПО КРЕДИТОВАНИЮ НАСЕЛЕНИЯ ПО ГОДАМ %



планируют заняться розницей в ближайшие полгода. Наиболее популярные виды розничного обслуживания — депозитные вклады и кредитование (рис. 9), причем с наибольшей охотой банки выдают гражданам потребительские кредиты (рис. 12). Правда, для 67% банков объем открытых депозитных договоров не превышает 5 тыс. (рис. 10), а для 74% банков объем открытых кредитных договоров не превышает 1 тыс. (рис. 13). Но важнее даже не глубина, а охват розничных услуг. В число лидеров ритейла может войти только банк, предлагающий весь спектр услуг населению. Так, среди крупных банков 81% занимается всеми видами операций с физическими лицами, для средних и мелких банков этот показатель составляет, соответственно, 36% и 0,9%.

Для успешной работы на розничном рынке роль автоматизации особенно велика. И число банков, внедряющих системы автоматизации операций с частными лицами, ста-

Рис. 9  
ВИДЫ РОЗНИЧНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ,  
ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ БАНКАМИ %



бильно растет (рис. 11). Правда, наибольшую долю на рынке таких систем, как и в прошлом году, занимают собственные разработки банков (29%). Еще активнее эта тенденция проявляется для систем автоматизации операций по кредитованию населения (рис. 14). Здесь тоже лидируют собственные разработки банков (23%). Направление это в России совсем молодое, предложений по решениям для него на рынке еще немного, поэтому у большинства банков (74%) оно автоматизировано в рамках основной АБС.

WWW.IONE.RU

Подробнее об отчете  
«Рынок банковского программного  
обеспечения в 2004 году»

[www.ione.ru/research.asp](http://www.ione.ru/research.asp)



## Психологический аспект внедрения системы управления предприятием: причины сопротивления персонала



Нина Новикова, директор  
департамента SAP-систем  
TopS Business Integrator

О проблемах внедрения информационных систем управления предприятием (КИС) сказано много. Однако при анализе факторов успеха таких проектов упускается психологический аспект внедрения систем. А любая система — это всего лишь инструмент, эффективность применения которого зависит от людей, и вот тут часто кроются причины провала проектов внедрения.

Существуют несколько категорий сотрудников предприятия, которых обязательно «заденет» проект. Во-первых, это, естественно, топ-менеджмент компании. Отношение руководителей предприятия к проекту всегда определяет его успешность: если топ-менеджмент в системе не заинтересован, вероятность успеха минимальна. Основная проблема топ-менеджера — заставить себя, несмотря на занятость, уделять внедрению достаточно времени и внимания, четко сформулировать объем и структуру управленческой информации «на выходе» и требования к собственному рабочему месту. А по завершении внедрения — стать активным пользователем системы, потребителем информации.

У среднего менеджмента предприятия (руководителей департаментов, отделов и т.д.) отношение к проекту внедрения весьма сложное по другим причинам. Как показывает практика, в этой категории всегда находятся сотрудники, всеми силами препятствующие развитию проекта. Причина — боязнь в «эпоху эксплуатации ИС» потерять собственную значимость и «уникальность», не найти возможность интеллектуального и карьерного роста, повышения личной значимости. Людям пугает сложность современных систем — не каждый может (и хочет) в нее вникнуть и найти свое место методолога и идеолога проекта.

Наконец, самые значительные психологические потрясения при внедрении системы испытывают так называемые операторы. Это люди,

которые должны непосредственно вводить данные в систему: бухгалтеры, инженеры, работники склада и т.д. От их добросовестной работы напрямую зависит качество информации и ее итоговое представление для среднего и высшего руководства. К примеру, на среднем предприятии каждый оператор должен выполнять в системе большое количество функций, что поначалу воспринимается как дополнительная рабочая нагрузка. Кроме того, при эксплуатации интегрированной системы значительно возрастает личная ответственность — если в систему вовремя не введены, скажем, нужные для бухгалтерии данные, то виновник сразу известен. Это дисциплинирует сотрудников, и народной любви к системе не добавляет. Плюс психологические сложности работы с системой: непривычные формы, работа с информацией на экране и т.д.

На крупном предприятии — свои проблемы. Здесь рабочее место оператора функционально менее разнообразно, но через него проходят огромные объемы данных. И люди привыкли к такой, годами существовавшей процедуре, как выверка данных. Всегда бывает очень трудно убедить людей, что в большинстве случаев при работе с интегрированной системой выверка не нужна. Кроме того, у операторов складывается опасение, что внедрение ИС повлечет массовые сокращения, хотя, как правило, радикального сокращения штата не происходит.

Как сгладить эти психологические факторы? Самое главное — обеспечить просветительскую работу: объяснить цели, задачи, итоговый результат проекта, организовывать в его ходе семинары, презентации, пояснения руководителей. Консультантам следует набраться терпения и постараться понять природу психологических барьеров. Потому что даже гениальные консультанты без поддержки персонала предприятия завершить успешно проект не смогут, и достижение взаимодействия в проекте так и останется нерешенной проблемой.

# Заполярный инкубатор «Росэнергоатома»

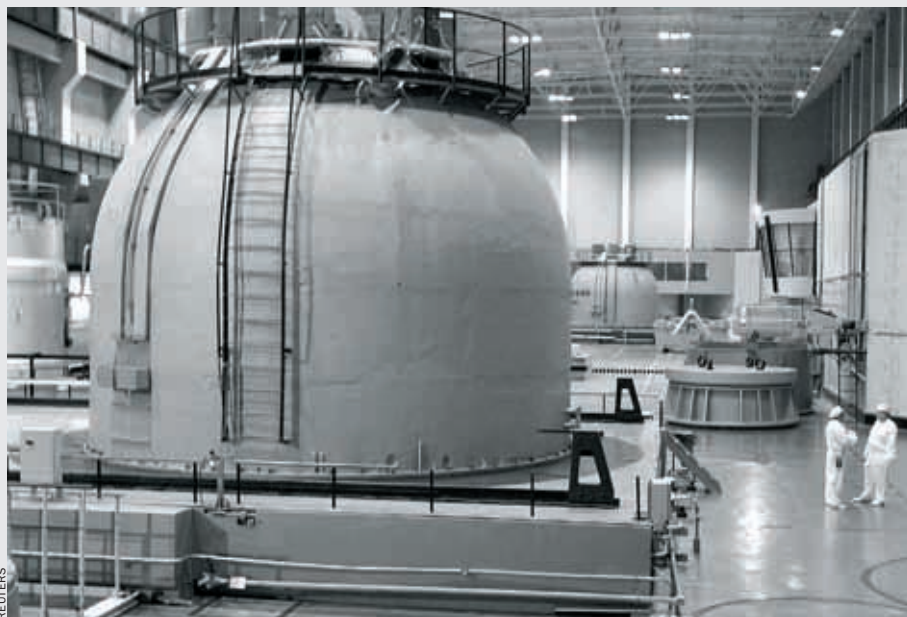
Объединение российских атомных электростанций в концерн потребовало их единения и в информационном пространстве. Руководство «атомного концерна» решило использовать для унификации ИТ-хозяйств АЭС интеграционную платформу > Айван

**Ф**едеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП) «Росэнергоатом» образовано в 1992 году для централизации управления атомными электростанциями. В течение десяти лет его основной задачей было обеспечение безопасности эксплуатации и надежности АЭС. Но в 2002 году «Росэнергоатом» приобрел статус генерирующей компании и превратился в холдинг, объединяющий сегодня все десять российских атомных станций, которые являются его филиалами. Общая установленная мощность 30 энергоблоков этих АЭС, вырабатывающих 16,5% электроэнергии в России, составляет около 24 ГВт. Скоро этот показатель станет еще выше — после запуска третьего блока Калининской АЭС.

## УПРАВЛЯЕМЫЙ СИНТЕЗ ВМЕСТО СПОНТАННОГО ВНЕДРЕНИЯ

**Д**о вхождения в состав концерна атомные электростанции были самостоятельными предприятиями и жили сами по себе. На каждой был свой отдел АСУ со своим видением проблем автоматизации. «Атомные» айтишники вели собственные разработки, а готовые программные системы и оборудование закупали без всякой оглядки на коллег. Поэтому при сведении всех АЭС под одну «крышу» нарисовалась весьма пестрая и живописная картина: ИТ-хозяйства станций сильно различались и по спектру используемого ПО, и по технической оснащенности, и по уровню подготовки специалистов, и по готовности к восприятию современных идей автоматизации. Разработкой единой ИТ-стратегии занялся центральный аппарат концерна, где была создана специальная рабочая группа.

Проанализировав ситуацию, специалисты «Росэнергоатома» и представители станций-филиалов пришли к выводу, что полномасштабное внедрение «сверху» единой корпоративной системы — путь желательный, но для них неосуществимый. Просто не хватит средств: политика правительства на-



## Финансовый директор Кольской АЭС

результатами доволен: дебиторскую

задолженность удалось сократить на 30%,

а кредиторскую — на 35%

правлена на сдерживание энерготарифов. Поэтому было решено в максимальной степени сохранить сделанные ранее инвестиции, обеспечив возможность дальнейшего поэтапного перехода на унифицированное решение. Для этого нужно было выбрать такую комплексную систему, которая в первую очередь могла бы служить в качестве эффективной интеграционной платформы. После тщательного анализа десятка продуктов определились два основных претендента — Oracle и SAP. Сравнив их по множеству критериев, специалисты «Росэнергоатома» сделали окончательный выбор в пользу mySAP Business Suite, и в сентябре 2003 года «атомный концерн» заключил с SAP генеральное соглашение о сотрудничестве и контракт на приобретение первых 300 лицензий, обучение персонала и консалтинговые услуги. Проект намечается масштабный: в течение пяти лет «Росэнергоатом» планиру-

ет постепенно нарастить число лицензий до 5 тыс. и развернуть отработанное в ходе внедрения решение (по сути, оно получится отраслевым) во всех филиалах.

ИТ-специалистов на предприятиях концерна много — более 2 тыс. человек, но квалификация у всех разная. Поэтому для более эффективного использования ресурсов и сокращения сроков реализации проекта процесс решили распараллелить — на четыре потока. Их представляли четыре атомные станции — Ленинградская, Калининская, Балаковская и Кольская, наиболее продвинутые с точки зрения автоматизации и уровня подготовки ИТ-персонала. Им предложили внедрить интеграционную платформу и несколько прикладных модулей по собственному усмотрению. Общая концепция проекта была разработана в 2003 году, а весной 2004 года началась активная фаза внедрения.



ОТ БЕЗОПАСНОСТИ  
К ЭФФЕКТИВНОСТИ

Первой в эту фазу вступила Кольская АЭС. Для управления проектом по внедрению SAP на ней была создана двухуровневая структура. Общую координацию осуществляет главный инженер, помогают ему заместитель начальника отдела АСУ и финансовый директор. «Хотя моя должность никакого отношения к ИТ не имеет, меня привлекли к участию в этом проекте, потому что я руководил внедрением решений компании „Парус“ для оптимизации управления товарно-материальными ценностями, финансовыми средствами и т.п., — объясняет финансовый директор Кольской АЭС Евгений Никора. — В проекте по SAP активно участвует мой отдел, задействованы также отдел труда и зарплаты, экономический отдел, бухгалтерия и еще ряд подразделений, которые тоже подчиняются мне».

Важная роль, разумеется, досталась и отделу АСУ. На заправочной станции он большой и достаточно развитый, а его основная функция — управление технологическими процессами. Ведь ядерный реактор — устройство очень сложное, и без современных информационных технологий работать он просто не может. Кольская АЭС запущена в эксплуатацию более 30 лет назад, и за это время, по мнению финансового директора станции, здесь сформировалась отличная команда айтишников. Процесс модернизации на станции идет непрерывно с момента запуска ее в эксплуатацию. Так, за последние четыре года в комплекс управления технологическими процессами (системы управления реактором, контроля параметров безопасности, оценки ресурсных характеристик и т.п.) было вложено несколько миллионов долларов, что позволило продлить в прошлом году срок эксплуатации первого блока еще на 15 лет.

«На Кольской вообще неплохой уровень технической оснащенности, и мы продолжаем его повышать. Качественного аппаратного обеспечения у нас даже больше, чем нам нужно, и более важно сейчас совершенствовать бизнес-процессы», — рассказывает Евгений Никора. Он убежден, что единая информационная система необходима не только центральному аппарату концерна «Росэнергоатом», но и самим станциям: «Если мы обладаем информацией о том, как работают другие станции и вся компания в целом, это в любом случае хорошо. Мне нужно вычислить трудозатраты своих специалистов на составление планов и отчетов в центральный аппарат. Мне нужно иметь стандартные шаблоны, информацию о финансовом состоянии компа-

нии в целом и на других станциях — чтобы я мог своевременно принимать верные управленческие решения. Цель у нас одна — повысить качество корпоративного управления, прозрачность нашего бизнеса, эффективность работы и сократить управленческие издержки. Здесь есть и прямая, и косвенная выгода — от понимания того, что творится в компании. Конечно, это банальный закон, но он работает как на уровне Москвы, так и на уровне филиала».

## ДОСРОЧНЫЙ ЭФФЕКТ

Модули, выбранные для пилотного внедрения на Кольской АЭС, предполагают самые короткие сроки внедрения. И в сентябре уже был подписан приказ о вводе в опытную эксплуатацию первого модуля (SAP HR). Правда, для его запуска в промышленную эксплуатацию нужно решить еще кое-какие проблемы. Параллелизм же процесса внедрения, по представлению Евгения Никоры, будет выглядеть следующим образом: «Работать со всеми АЭС на горизонтальных связях нет смысла. Мы делаем шаблон и дальше должны его тиражировать вверх — в аппарат. Потом его внедряют „сверху“ на всех станциях сразу. На другой станции осваивают другой модуль, и с ним поступают точно так же. Это эффективнее по времени и по финансам. В настоящий момент мы оказались чуть впереди, а вообще в рамках концерна одновременно планируется освоить четыре модуля».

Наряду с внедрением новых модулей SAP энергетики-атомщики занимаются интеграцией унаследованного программного обеспечения в единую систему. Все станции направили в Москву полные списки используемых ими программных продуктов с разрезами по видам деятельности. По отдельным направлениям задача интеграции уже решена. Так, в свое время Кольская АЭС при внедрении информационной системы для техобслуживания и ремонта сотрудничала со скандинавскими компаниями. Система поставлялась в рамках международного соглашения о технической помощи атомным станциям, так что выбирать не приходилось. Но энергетикам здесь повезло: в ней используется такая же база данных (от Oracle), с какой работает и система SAP, так что проблема интеграции решилась почти сама собой.

Не должно возникнуть больших сложностей и при «скрещивании» SAP с модулями «Паруса», которые охватывают на Кольской АЭС 24 бизнес-процесса. Финансовый директор станции, кстати, доволен результатами использования этой системы: дебиторскую задолженность удалось сократить на 30%, а кредиторскую — на 35%. Эффект от

внедрения SAP оценивать в цифрах пока рано, но Евгений Никора убежден, что реальную пользу компании этот проект уже принес: «Это и создание мощной команды, и повышение нашей квалификации, и лучшее понимание бизнес-процессов, их анализ и реинжиниринг, и формирование общей философии, — то есть сам процесс управленческой оптимизации».

ВАЖНА ЦЕЛЬ,  
А НЕ ТРАЕКТОРИЯ

Как пойдет дальнейшее развитие системы, построенной из модулей разных разработчиков на общей интеграционной платформе, пока не ясно. Евгений Никора оценивает качество отечественного программного продукта как «неплохое», однако прямую сравнительную оценку с западным продуктом не берет. «Я вижу, как работает „Парус“ по модулю управления безопасностью, но не знаю, как работает по этому же модулю SAP. Так что выводы мне делать сложно. Демонстрационные программы в обоих пакетах выглядят вполне убедительно, в каждом из них есть свои плюсы и минусы. Хотя „Парус“, на мой взгляд, дружественной к пользователю не назовешь: перегруженность окнами, иногда необходимость повторного ввода одной и той же информации. Впрочем, мы этой системой довольны, но от SAP ждем большего».

Дальнейшая судьба автоматизации на Кольской и других российских АЭС зависит не только от ИТ-политики концерна «Росэнергоатом», но и от общей ситуации в стране. И прежде всего — от государственной тарифной политики в области энергетики. Решение об энерготарифах сейчас готовится в правительстве, и от того, каким оно будет, зависит объем выручки энергетиков на следующий год, а вместе с ним — и дальнейший ход ИТ-проектов в «Росэнергоатоме». «У нас есть определенные планы, но они пока не утверждены в центральном аппарате, — замечает Евгений Никора. — Сейчас большую степень готовности имеет система управления финансами, но, с другой стороны, есть большая потребность в модуле, который связан с управлением капитальными вложениями, модернизацией и реконструкцией. Я не думаю, что мы потянем одновременно оба модуля, так что придется выбирать. Конечная цель — создание единой корпоративной информационной системы. Но будет ли вся она в SAP, сказать пока не могу. В любом случае такая крупная компания, как наша (более \$2 млрд годовой выручки), требует качественного управления, и единая корпоративная система так или иначе будет создана» <

# Сибирский форпост

Региональный рынок ИТ трудно сравнивать со столичным. Возможности совсем не те. Но и в регионах предприятия, ставящие целью сделать свой бизнес эффективным, подходят к автоматизации со столичным размахом > Айван

**Т**юмень была основана казаками еще в XVI веке. Маленькая деревянная крепость на слиянии рек Тюменка и Тура стала первым российским форпостом в Сибири. Долгое время она служила перевалочным пунктом на торговом пути между Москвой и Сибирью. Промышленность в Тюмени появилась осенью 1941 года, когда город принял 22 эвакуированных из западных регионов страны заводы. Вместе с заводами в Тюмень тогда прибыл еще один секретный поезд — с телом Ленина. Город пошел в рост, когда в 50-х годах геологи нашли в Сибири нефть. В полумиллионной Тюмени нефтяных вышек и качалок не увидишь, о чем местные жители ничуть не жалеют, но тюменские предприятия живут на заказах нефтегазового комплекса. И на обслуживании нефтяников, «прожигающих жизнь» в промежутках между вахтами. По данным городской администрации, розничный оборот торговли в конце 90-х здесь превысил 12 млрд рублей. То есть по объему товарооборота на одного жителя Тюмень уступает только Москве.

Сегодня в Тюмени работают 23 крупных предприятия, которые обеспечивают 42% объема производства города, и 7,5 тыс. малых фирм. Большинство из них развивается весьма бурными темпами. И, поскольку у местных компаний появились средства на развитие бизнеса, оживился и ИТ-рынок региона.

## СТУДЕНТЫ РУШАТ РЫНОК

«**О**бъем тюменского рынка учетных, MRP/ERP и ECM-систем (включая отечественные разработки по электронному документообороту) можно оценить в \$6 — 10 млн. Рынок растет довольно интенсивно», — заявил **Евгений Карасев**, исполнительный директор компании-интегратора ТюмБИТ, мой первый собеседник в Тюмени.

Впрочем, тут же оговорился он, растет рынок практически с нуля, поскольку уровень автоматизации большинства тюменских предприятий оставляет желать лучшего. И нарисовал такую картину: «Автоматизация предприятий находится в основном на примитивном уровне. По большей части автоматизированы только бухгалтерия, склад и отделы кадров. Учетными систе-



## «Тюменские предприятия автоматизированы в основном на примитивном уровне»

мами рынок, можно сказать, уже насыщен, но редко у кого автоматизировано управление планированием и производством. Еще реже используются ECM-системы (Enterprise Content Management), а системы класса BPM (Business Process Management) — и вовсе экзотика. У тех немногочисленных предприятий, которые внедрили у себя систему менеджмента качества по стандарту ISO 9000, она выполняется в основном

посредством карандаша и бумаги. У наиболее «продвинутых» для этого используется Word и Visio».

Автоматизацией тюменских предприятий, помимо ТюмБИТ, занимаются также компании «Галактика-Софт» и «Индекс-Техника». Соответственно, и список внедряемых ими бизнес-приложений невелик: отечественные 1С, «Парус», «Галактика». Стандартом для моделирования бизнес-процессов служит



ARIS. Для внедрения решений западных вендоров (SAP, Oracle, IFS, MBS) предприятиям приходится приглашать специалистов из Москвы, а это изрядно повышает стоимость проекта. По оценке Евгения Карасева, по количеству внедрений на крупных предприятиях лидирует SAP R/3, на средних — «Галактика». «Там, где планированием и учетом занимаются от случая к случаю — часто используют решения 1С. Но этот рынок рушат студенты, предлагающие установить 1С задешево. Естественно, они используют пиратские копии программ», — завершил свое описание местного рынка представитель ТюмБИТ.

Знакомство с местными предприятиями, пользующимися услугами пиратов-студентов, в повестку моего тюменского турне не входило. Компании же, с руководством которых удалось пообщаться, по-видимому, относятся как раз к той «экзотической» категории, о которой говорил Евгений Карасев.

#### И «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ» ВПЕРЕДИ

«Д» ОК «Красный Октябрь» параллельно с установкой «Галактики» ведет работу по внедрению системы Balanced Scorecard с использованием одноименного модуля ARIS. Вопрос получения корректной информации в оперативном режиме является очень актуальным для нашего предприятия. И без комплексной ИТ-системы нам не обойтись» — такими словами с места в карьер встретил меня генеральный директор тюменского деревообрабатывающего комбината **Андрей Мединцев**. Дальше выяснилось, что ДОК готовится также к сертификации по системе качества ISO 9001. И состояться она должна в первой половине 2005 года. Все это звучало настолько внушительно, что можно было подумать, будто «Красный Октябрь» работает не в Тюмени, а в Москве. Впрочем, тюменский ДОК себе цену знает: по собственным оценкам, он входит в десятку крупнейших российских производителей корпусной мебели (7–8-е место). Выпускает мебель эконом-класса из ДСП и ламината.

Внедрение информационной системы на предприятии началось еще в конце 90-х годов. «Процесс информатизации у нас протекал типично: от лоскутной автоматизации, существовавшей до 1998 года, к комплексной системе класса ERP, — вспоминает начальник отдела АСУ комбината **Дмитрий Глячков**. — В качестве платформы мы выбрали систему «Галактика» как наиболее подходящую по соотношению цена-качество. Ее внедрение начиналось с модулей логистики и бухучета. За-

тем был автоматизирован производственный контур. А недавно внедрили и специализированные модули, такие как «Управление автотранспортом»».

Первыми преимуществами системы оценили в бухгалтерии. «Наша особенность — сложный учет большого количества наименований продукции и координация деятельности многочисленных подразделений и служб, — подключилась к разговору главбух «Красного Октября» **Елена Ключникова**. — Сегодня информация поступает непосредственно из цехов и отделов. Мы внедрили ежедневный учет движения матценностей, учет фактических затрат на производство, автоматизировали расчет оплаты труда. В итоге расчет себестоимости готовой продукции стал занимать гораздо меньше времени. Скорость работы бухгалтерии существенно увеличилась».

В отделе региональных продаж, возглавляемом **Андреем Фищенко**, с помощью «Галактики» происходит выписка документов-оснований, накладных, хронология расчетов. «У нас широкая география продаж, склады не только в Тюмени, но и в городах центральной России, — говорит он. — «Галактика» там пока не установлена, и сведения о продажах передаются по электронной почте. Но мы хотим, чтобы система стала не просто местом хранения статистики, но и реальным инструментом планирования продаж». Сейчас на предприятии готовятся внедрять модули планирования и переходить на стандарт MRP II.

#### НА ГОЛУБОМ ГАЗУ

Мледующий визит был в тюменскую «Дочку» «Газпрома» — компанию «Запсибгазпром». Здесь история оказалась более драматичной. Когда ДОК «Красный Октябрь» уже подчитывал эффект от внедрения новой ИТ-системы, «Запсибгазпром» проходил через процедуру внешнего управления (было это в 2002 году). Руководство сменилось, и новый менеджмент взял курс на повышение эффективности управления деятельностью предприятия. Одним из первых его шагов было решение о внедрении комплексной ИТ-системы. «Сложные условия на предприятии — как раз оптимальная среда для внедрения, — объяснил специфику момента главный бухгалтер «Запсибгазпрома» **Алексей Сафонов**. — Когда предприятие начинает выкарабкиваться из непростой ситуации, а затем переходить от стабилизации к росту объемов производства, тогда и нужно внедрять новую систему. Чтобы с ее помощью анализировать, что же происходит на предприятии. Разумеется, мы рассматривали

и такие решения, как Oracle и SAP R/3. Но поскольку самым важным критерием для нас было соотношение качества и цены, то выбрали российскую «Галактику»».

Задачи «Запсибгазпрому» ставит материнская компания. И главная из них — реализация программы газификации. При этом «Запсибгазпром» сам является холдингом, в структуру которого входит около сотни «дочек» и несколько филиалов, занимающихся газификацией жилых домов и предприятий, строительством и производством промышленной продукции для ТЭК и ЖКХ. Внедрение «Галактики» началось пока только на самых важных для холдинга дочерних предприятиях. На остальных по-прежнему используются продукты 1С и InfoTech. Решение о дальнейшем тиражировании новой системы будет приниматься, когда руководство увидит эффект от ее использования. Эффектом, например, будет считаться прозрачность работы «дочек», когда в режиме удаленного доступа и реального времени система позволит контролировать все их основные операции: поступление сырья, производство, реализацию готовой продукции.

В управляющей компании пройден первый этап внедрения — бухучет, логистика и учет материалов в производстве. Пройден довольно быстро: тюменским газовикам удалось совместить стадии предварительного обследования и внедрения. Сейчас в «Запсибгазпроме» занимаются автоматизацией контура бюджетирования и инсталляцией финансовых модулей. Проект довольно масштабный, пользователи системы работают в 14 управлениях холдинга: бухгалтерского и финансового учета, управления делами, внешних экономических связей, управления персоналом, капитальным строительством, газификации и т. д. Из 300 сотрудников управляющей компании рабочие места в «Галактике» получили 110 человек.

В дальнейших планах — постановка финансового и оперативного учета. «Эти модули нужны нам как воздух, — утверждает замглавного бухгалтера по методологии **Владимир Зубарев**. — Прежде всего для выстраивания взаимоотношений с партнерами и «дочками». Когда у предприятия несколько тысяч контрагентов, очень сложно принять правильное решение, например, кому заплатить в первую очередь. Наше законодательство ставит нас в очень жесткие рамки. И исключить человеческий фактор, из-за которого приходится вносить колебательные исправления в многомиллионный отчет, это уже будет хорошим результатом» <



## 1100 рублей

может составить минимальный размер оплаты труда (МРОТ) в России с 1 мая 2006 года. Эту сумму назвал один из представителей руководства фракции «Единая Россия». Предполагается, что с 1 января 2005 года МРОТ составит 720 рублей, а с 1 сентября — 800 рублей в месяц. До нынешнего уровня прожиточного минимума МРОТ дорастет лишь к 2008 году. На третий квартал 2004 года средний прожиточный минимум в России составил 2396 рублей на человека в месяц. Минимум для трудоспособного населения определен в размере 2629 рублей на человека, для пенсионеров — 1816 рублей, а для детей — 2336 рублей. По данным Росстата, в настоящее время 28,8 млн человек, или 20,1% населения России, проживают за официальной чертой бедности и относятся к категории остро нуждающихся. Основную массу лиц, живущих на грани или за чертой бедности, составляют работающие люди. В большинстве развитых стран мира труд оценивается не помесечно, а по часам. В России же вопрос о том, чтобы перейти к аналогичной практике оплаты труда, пока находится на стадии обсуждения.

## 50%

российских граждан в 2005 году будут пользоваться мобильным телефоном, считает Леонид Рейман, министр информационных технологий и связи РФ. Такой прогноз он сделал, выступая перед ведущими индийскими бизнесменами в Бангалоре. Ежемесячно в России к услугам мобильной связи подключается порядка 3 млн человек. В ноябре этого года суммарное число абонентов со-

товой связи в России увеличилось на 3,8 млн — до 65,59 млн человек. Это рекордный показатель роста числа абонентов за все время существования мобильной связи в России. В этом году число новых сотовых абонентов вдвое превысит прошлогодний показатель.

## 2-й

японский автопроизводитель за последние две недели приостановил производство машин на своих заводах из-за дефицита стали. На днях к таким мерам прибегла компания Suzuki, а чуть раньше о вынужденной остановке на пять дней трех заводов в Японии объявила Nissan. Причиной стал стремительный рост спроса на автомобили в Японии, который существенно превысил предложение стали на рынке. Suzuki сократила производство на двух своих заводах на 13 тыс. автомобилей. А в Nissan в результате вынужденного простоя объем производства снизился на 25 тыс. машин. В марте, когда в Японии ожидается пик спроса, компания, скорее всего, снова сократит производство на 15 тыс. автомобилей.

## \$3,2 млрд

достигнет в 2004 году объем рынка электронной торговли в России. Такие данные следуют из отчета Национальной ассоциации участников электронной торговли (НАУЭТ) о состоянии рынка электронной торговли в России по состоянию на конец 2004 года. В отчете также говорится о том, что за этот год рынок электронной торговли по каналам b2b вырос до \$442 млн, b2c — \$662 млн, а b2g (business-to-government) — \$2,130 млн. Согласно опросу крупных российских компаний, интернет для закупочной деятельности используют 44% предприятий. В будущем этот показатель вырастет на 42,3%. Для реализации товаров и услуг интернетом пользуются 61% предприятий. Самое активное развитие демонстрирует рынок туристических услуг: около 16% бронирования в этом году было сделано через интернет. Растет и рынок по предоставлению SMS-услуг через Интернет: в этом году его объемы увеличились в 6,3 раза. Эффективность использования интернета для реализации товаров и услуг 55% опрошенных компаний оценивают как «скорее позитивно», 42% — «очень позитивно», 3% — «нейтрально».

## 10,5%

— на столько вырастут инвестиции в Россию из-за рубежа по сравнению с 2003 годом, по оценке МЭРТ. Этот показатель ниже прогнозируемого на 1%. Объем прямых иностранных инвестиций в Россию — в виде покупки компании или непосредственного запуска нового бизнеса — в 2004 году составил около \$12 млрд, что почти вдвое больше по сравнению с прошлым годом, когда этот показатель достиг \$6,2 млрд, увеличившись по сравнению с 2002 годом на 60%. В МЭРТ заявляют, что перед нынешним правительством стоит задача повысить доверие инвесторов к российскому рынку в соответствии с разработанной программой экономического развития страны до 2008 года. В этом году наиболее крупные прямые иностранные капиталовложения были сделаны в нефтегазовый сектор, торговлю, телекоммуникации и коммерческую недвижимость.

## 1 день

может быть добавлен к сроку начисления процентов по вкладам. Соответствующие поправки в Гражданский кодекс уже были одобрены Госдумой в первом чтении. Согласно действующему законодательству, проценты начисляются со дня, следующего за днем поступления вклада, по день, предшествующий его возврату. Законодатели планируют продлить период начисления процентов по вкладу за счет тех суток, когда вкладчику непосредственно возвращаются все денежные средства. Это нововведение направлено на защиту прав вкладчика как слабо защищенной стороны правоотношений по договору банковского вклада. **СФ**



REUTERS

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, Вы будете получать журнал в Москве с курьером по понедельникам до 12 часов, на московские домашние адреса и в регионы РФ – заказной почтовой бандеролью

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС
на 1 месяц	132
на 6 месяцев	792
на 12 месяцев	1551

Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 267-37-68 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, Вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

**КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ** (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/ 770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа  
Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/ 770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа  
Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

**Подписка  
с любого месяца.  
Гарантированная доставка**

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1  
Телефоны для справок:  
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)960-3118  
Факс (095)797-3171 (круглосуточно)  
Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить подписку через компании:  
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com)  
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru)  
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, [kpp@sovintel.ru](mailto:kpp@sovintel.ru)

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону **(095) 267-3768** и сообщить всю необходимую информацию

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: **17400, 99657** – на полгода, **17500, 11497** – на год (с 10% скидкой) в каталогах агентства «Роспечать» и «Почта России» и **17600** – на полгода, **17700** – на год (со скидкой 10%) в Объединенном каталоге «Пресса России»

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# 1С • УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 8.0

ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ДАННЫМИ  
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ  
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ  
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,  
КОНСОЛИДАЦИЯ  
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ОТНОШЕНИЯМИ  
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

[WWW.V8.1C.RU](http://WWW.V8.1C.RU)