

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 2 (41) 19 ЯНВАРЯ — 25 ЯНВАРЯ 2004

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

С тематическими  
страницами

**iOne**

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ISSN 1727 - 4176  
9 771727 417006

VASILY KU

## Мы на мир

Как российские компании становятся компаниями  
мирового уровня **c8**

Самые дорогие кадровые ошибки **c51**

Краткосрочные брэнды против брэндов-долгожителей **c46**

Как заставить клиента не думать о цене **c54**



Каждый день вы думаете о том, как сохранить доверие требовательных клиентов, и делаете все, чтобы опередить конкурентов

**Мы очень ценим ваши стремления.** И поэтому каждый понедельник предлагаем вашему вниманию свежий номер журнала «Секрет фирмы», который помогает вам узнать, что думают ваши клиенты и что делают ваши конкуренты

**Мы очень ценим ваше время.** И поэтому заботимся о том, чтобы свежие номера журнала «Секрет фирмы» вы получали как можно быстрее и тем самым имели фору перед конкурентами

**Мы очень ценим ваш бизнес.** Именно поэтому для нас большая честь видеть вас в числе подписчиков журнала «Секрет фирмы»

## Секрет фирмы

в ы з на е т е ч т о д е л а т ь



«Ну при чем тут это? Мы самая крупная инженерно-машиностроительная компания в России, а „Силовые машины“ — сразу после нас. Мы выбрали Потанина не потому, что он „правильный“ или „хороший товарищ“. Мы выбрали „Силовые машины“, так как они являются реальным к нам дополнением»

18 РАЗОВОР НОМЕРА

# Секрет фирмы

19 января – 25 января №2 (41)

главные темы:

[ М Е Н Е Д Ж М Е Н Т ]

8

«Однажды я беседовал с человеком, возглавляющим парфюмерно-косметическую компанию на Урале. Через пять лет он всерьез надеялся купить L'Oreal. Пока он этого не сделал, зато добился впечатляющих результатов на национальном рынке»

[ М А Р К Е Т И Н Г ]

46

«Россияне не хотят быть такими же дисциплинированными, как американцы, они больше склонны к импровизации. В России невероятная открытость для инноваций, нововведений, новых знаний. Поэтому я считаю, что концепция краткосрочных брендов — та вещь, которая полезна для российского рынка»

[ П Е Р С О Н А Л ]

51

«Даже если не принимать в расчет разрушительность подобной практики для команды, она ведет к огромному количеству косвенных убытков и утраченных выгод. Подсчитано, что кандидат, не прошедший испытательный срок, обходится компании в сумму от нескольких тысяч до десятков тысяч долларов»

с1



АРКАДИЙ СУХОНИН

**28 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

«Тут меня осенило: не нужно искать клиентов для конкретной модели, нужно искать еще не освоенные нами рынки. Так мы стали прода-вать машины в зоны локальных конфликтов»

**54 БИЗНЕС-ШКОЛА**

«Человек вспоминает о приятном, а потом узнает цену приятного. Он слышит „всего \$100“, а не „целых \$100 — безумные деньги“»

# содержание

**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 04** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ  
**24** КОМПАНИИ  
**38** ЛЮДИ  
**60** ЦИФРЫ

**ТЕМА НОМЕРА**

- [МЕНЕДЖМЕНТ]  
**8** **Мы на мир**  
Все больше российских компаний понимает: без мировых амбиций в бизнесе уже нельзя
- 14** **Финский разлив**  
За четыре года компания, созданная и управляемая нашими соотечественниками, сумела стать «номером три» финского рынка услуг международной связи

**РАЗГОВОР НОМЕРА**

- [ЛИДЕРЫ]  
**18** **«Сейчас кит победит слона, потом слон победит кита»**  
Каха Бендукидзе о слиянии ОМЗ и «Силовых машин» и общем фоне, на котором происходила эта сделка

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

- [МЕНЕДЖМЕНТ]  
**28** **Броневик Яворского**  
Завод РИДА хочет делать всего 25 автомобилей в год, но претендовать на ведущие позиции на рынке, — такие уж это автомобили
- [МАРКЕТИНГ]  
**36** **Удовлетворение гарантировано**  
Для эффективной работы на новых рынках Radisson SAS пришлось

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:**

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения:

«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ **26.01.04**

«ОТДЕЛ КАДРОВ». РЫНОК ТРУДА, ВАКАНСИИ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ **02.02.04**

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок: 200 98 67, 987 83 95

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 2 (41) 19 ЯНВАРЯ — 25 ЯНВАРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

**Редакция**

- ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**  
МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА  
**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК**  
ИРИНА БОРИСОВА  
**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР**  
АНДРЕЙ УТИН  
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**  
ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК  
**БИЛЬД-РЕДАКТОР**  
МАРИЯ УКЕК  
**РЕДАКТОР ОТДЕЛА**  
«БИЗНЕС-ПРАКТИКИ»  
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**РЕДАКТОР ОТДЕЛА**  
«БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ»  
АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ  
**РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ**  
ОБОЗРЕНИЙ  
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ  
**ОБОЗРЕВАТЕЛИ**  
ЕВГЕНИЙ КАРЯСЮК  
СЕРГЕЙ КАШИН  
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
- ТЕМАТИЧЕСКИЕ**  
СТРАНИЦЫ  
«ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
- ТЕХНОЛОГИИ:**  
ИГОРЬ ПУЧГИН (редактор)  
МАРИНА СЕМЕНОВА  
АНДРЕЙ ШЕРМАН  
КОНСТАНТИН ПРОКШИН
- ДИЗАЙНЕРЫ**  
АЛЕКСАНДР ВАСИН  
ИРИНА ДЕШАЛЫТ
- ФОТОГРАФ**  
ЕВГЕНИЙ ДУДИН
- ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР**  
ВЕРА СЕРПОВА
- КОРРЕКТОРЫ**  
ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ  
ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

ФОТОМАТЕРИАЛЫ  
AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, «КОММЕРСАНТЪ»

**Коммерческие службы**

- ИЗДАТЕЛЬ**  
ЮРИЙ КАЦМАН  
**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**  
ЮРИЙ КАЛАШНОВ  
**ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ**  
И РЕКЛАМЕ  
ТАТЬЯНА КУРТАНОВА  
**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
МАРИНА ХРУЩЕВА  
(руководитель)  
ТАТЬЯНА АБАКУМОВА  
ЮЛИЯ БАРКОВА  
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА  
ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА  
ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ  
АННА САВРАСОВА  
НАТАЛЬЯ ХОЛОДА  
**СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ**  
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ  
(руководитель)  
АНА ДАНИЛОВА  
**СЛУЖБА PR & PROMOTION**  
ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО  
(руководитель)  
ОЛЬГА БЕСКИНА,  
ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА  
ЮЛИЯ ТИХОМОРОВА
- СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ**  
РЕКЛАМЫ  
ТЕЛ. (095) 771-6184,  
771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),  
E-MAIL:  
RECLAMA@SF-ONLINE.RU
- УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ**  
БИЗНЕС-АГЕНТСТВО  
ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ  
ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

**ПЕЧАТЬ**

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д.3, КОРП.34  
ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

**Для писем и звонков**

- АДРЕС РЕДАКЦИИ,**  
**ИЗДАТЕЛЯ**  
**И УЧРЕДИТЕЛЯ**  
105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ  
ПЕРЕУЛОК, д. 23, стр. 1
- ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ**  
(095) 771-6181,  
771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)  
**E-MAIL** EDITOR@SF-ONLINE.RU  
**ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

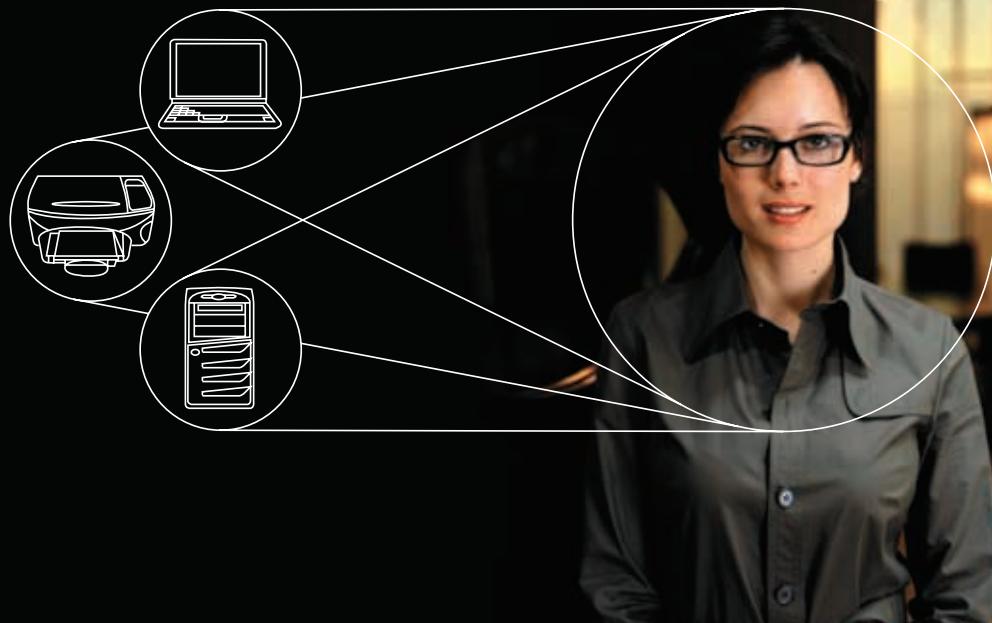
ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РП ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.  
СВИДЕТЕЛЬСТВО № 77-17066 от 26.12.2003 г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17400 в КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «Роспечать» и МОСПОЧТАМТ; 17600 в БОЛЬШЕИНДЕННОМ КАТАЛОГЕ «Подписка 2004»

«Секрет фирмы» использует:  
легальное программное обеспечение, лицензионную  
правовую справочную систему, лицензионные шрифты

**Microsoft** **КОМПАКТ** **ParaType**

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



## Большие идеи для развития бизнеса

Универсальные ноутбуки hp Compaq nx7010 и nx5000 «всё-в-одном» сочетают возможности мощного настольного компьютера с полной мобильностью. Пространство вашего мобильного офиса становится по-настоящему безграничным, благодаря развитым средствам беспроводной связи. Передовая технология Intel® Centrino® позволяет одинаково эффективно обрабатывать данные и запускать мультимедийные приложения. Добавьте к этому новый широкий экран с исключительной чёткостью, большими углами обзора и увеличенное время автономной работы. Всё это — дополнительные преимущества при работе в офисе и в пути.

Итак, если развитие вашего бизнеса требует максимальной свободы действий — выбирайте hp.

**HP рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional для использования в мобильных устройствах.**



**HP COMPAQ BUSINESS NOTEBOOK nx7010**  
Производительность, широкий экран и мобильность

**Intel® Centrino® Mobile Technology**  
процессор Intel® Pentium® 1,60 GHz — М  
Microsoft® Windows® 2000 или Microsoft® Windows® XP Professional  
оперативная память 256 MB SDRAM, расширяемая до 2 GB  
TFT 15,4"  
DVD-RW/R или DVD/CD-RW,  
интегрированный SD-слот  
модем V.92 56K/ LAN 10/100/ 1000  
гарантия 1 год



**HP COMPAQ BUSINESS NOTEBOOK nx5000**  
Производительность мобильного компьютера по доступной цене!

**Intel® Centrino® Mobile Technology**  
процессор Mobile Intel® Pentium® 4 2,40 GHz — М  
Microsoft® Windows® 2000 или Microsoft® Windows® XP Professional  
оперативная память 256 MB SDRAM, расширяемая до 1 GB  
TFT 14" или 15"  
DVD-CDRW, DVD-ROM, CD-R или CD-ROM  
интегрированный SD-слот  
модем V.92 56K/ LAN 10/100/ 1000  
гарантия 1 год



invent

ПРОСТО ПОЗВОНИТЕ:  
**8 (800) 200 3500** звонки бесплатные • [www.hp.ru](http://www.hp.ru)

## Минус налог с продаж

С 1 января 2004 года в России снижена налоговая нагрузка на юридических лиц. Правительство надеется, что это послужит новым толчком для развития экономики страны. Состоялась давно обещанная отмена 5-процентного налога с продаж (НСП). Налог вводился как временная мера, и еще в 2001-м был подписан закон об устранении НСП с начала текущего года. Однако весной 2003-го депутаты Госдумы выступили с предложением сохранить НСП, таким образом заставив ритейлеров в случае отмены налога пообещать снижение розничных цен на 5%. Подобные заявления сделали практически все крупнейшие московские торговые сети, однако свои обязательства в итоге выполнили лишь некоторые операторы. Несколько ценовой политики большинство ритейлеров объясняют растущим курсом евро и увеличением оптовых цен. Если учесть, что резких скачков этих двух показателей пока не наблюдается, можно говорить о получении ритейлерами дополнительных 5% от оборотных средств. В целом по России они могут составить порядка 60 млрд рублей.

Одновременно с отменой НСП снижен налог на добавленную стоимость (НДС) — с 20 до 18%. Такое событие может послужить хорошим стимулом для развития перерабатывающей промышленности, поскольку снижение НДС на 2%, по предварительным подсчетам, принесет российскому бизнесу около 100 млрд рублей. В основном это отразится на отраслях с высокой добавленной стоимостью на продукцию. Правда, предприниматели опасаются, что если летом, как планировалось ранее, все же будут введены НДС-счета, эффект от снижения налога окажется лишь умозрительным.

В связи с такими налоговыми нововведениями региональные бюджеты в наступившем году не досчитываются крупных сумм. Компенсировать потери

падение курса доллара, продолжавшееся в нынешнем году, может сильно ухудшить ситуацию в мировой экономике.

**Эксперты МВФ утверждают, что столь быстрое снижение курса американской валюты обусловлено растущими объемами внешних займствований со стороны правительства США, что раздувает бюджетный дефицит страны.**

**Последствия ослабления доллара уже успели ощутить на себе предприятия, поставляющие продукцию на экспорт. Так, в Volkswagen заявили, что из-за укрепления евро к доллару потеряли в прошлом году 20% прибыли. А компания EADS (производит самолеты Airbus) объявила о потерях в 3 млрд евро.**

правительство собирается, передав в распоряжение местных властей федеральную составляющую поступлений от малого бизнеса, новых алкогольных акцизов, а также один процентный пункт федеральной ставки налога на прибыль.

Практически все изменения налогового законодательства в прошлом году касались предприятий и организаций, а в наступившем в Госдуме планируется провести ряд законопроектов по изменению налогообложения частных лиц.

## Доллар обессилел

ВАЛЮТА

Снижение курса доллара, продолжавшееся в нынешнем году, может значительно подпортировать состояние мировой экономики. Эксперты Международного валютного фонда в своем исследовании «Бюджетная политика США и задачи долгосрочной стабильности» утверждают, что столь быстрое снижение курса американской валюты (более чем на 20% с конца прошлого года) обусловлено растущими объемами внешних займствований правительства США, которые раздувают бюджетный дефицит страны. А увеличение госдолга, по мнению экспертов фонда, может привести к росту кредитных ставок во всех промышленных странах мира. Из-за этого, в свою очередь, снизятся инвестиции в производство и, как следствие, замедлится экономический рост во всем индустриально-развитом мире. Правда, столь неприятные глобальные последствия для мировой экономики наступят, согласно прогнозам МВФ, не так уж скоро — в течение ближайших десяти лет. Между тем конкретные негативные последствия укрепления национальных валют относительно доллара уже успели почувствовать многие предприятия, поставляющие продукцию на экспорт: стоимость производства их товаров внутри страны осталась прежней, а цена готовой продукции на мировых рынках уменьшилась. Так, например, представители немецкого автомобильного концерна Volkswagen заявили, что потеряли из-за укрепления евро к доллару 20% прошлогодней прибыли. А глава компании EADS (производит самолеты Airbus) Филипп Камю сообщил о потерянных по той же причине 3 млрд евро. В ответ на это глава европейского Центробанка Жан-Клод Трише подчеркнул, что вмешательство возглавляемой им структуры в ситуацию на валютном рынке не исключено. «Мы естественно не останемся безразличными», — заявил он от имени представителей центральных банков стран G-10.



Одновременно министр финансов США Джон Сноу сообщил, что американское правительство планирует снизить дефицит бюджета вдвое в течение пяти лет. Тем не менее, в ближайшее время, по мнению аналитиков, никаких кардинальных мер со стороны администрации Буша ждать не приходится. В год выборов нынешнему президенту США выгодно сохранить рост национального производства и экспорта, которому слабый доллар только способствует.

## Единая и единственная

**ВЛАСТЬ**  
Одержавшая убедительную победу на недавних парламентских выборах партия «Единая Россия» начала пользоваться преимуществами думского большинства. На одном из первых заседаний в 2004 году фракция приняла решение назначить своих представителей главами всех 28 парламентских комитетов, не оставив другим фракциям ни единого председательского места. И хотя до момента подписания номера в печать официально кандидатуры от единороссов еще не были утверждены на пленарном заседании Госдумы, нет сомнений в том, что список, предложенный председателем Госдумы, лидером фракции «Единая Россия» Борисом Грызловым, будет принят без изменений. Ведь теперь «Единая Россия» владеет в Думе не просто большинством, а конституционным большинством (более 300 голосов). Это позволяет ей принимать даже законы по изменению Конституции страны, не говоря уже о назначении глав думских комитетов. Примечательно, что практические ни одна из других вошедших в обновленную Думу партий не со- противлялась такой показательной демонстрации власти и влияния «Единой России». «В этом есть какая-то логика», — прокомментировал решение единороссов лидер ЛДПР Владимир Жириновский, пояснив, что в таком случае через четыре года будет понятно, с кого спрашивать за результаты работы Думы. Заместитель председателя ЦК КПРФ

Иван Мельников сообщил, что его партия недовольна решением фракции Грызлова, но «вы-прашивать» должности ни у кого не будет. Активнее всех свое недовольство продемонстрировал лидер фракции «Родина» Сергей Глазьев, заявивший, что «кандидатуры председателей комитетов должны утверждаться, исходя из профессиональных и личных качеств, а не по партийной принадлежности». Однако он не мог не признать, что в конечном счете «Родина» «вынуждена будет подчиниться решению большинства». Судя по всему, под этими словами вполне могут податься представители всех вошедших в нижнюю палату парламента партий: в ближайшие четыре года провести через Думу хоть какое-нибудь решение, противоречащее политике правящей партии, окажется практически невозможно.

## Центрбанк-рекордсмен

### ДЕНЬГИ

Новый год Банк России решил начать с очередного рекорда. Периодически повышая свои золотовалютные запасы до невиданных ранее уровней, ЦБ с такой же завидной периодичностью снижает ставку рефинансирования. Решение об очередном понижении — до 14% годовых, начиная с 15 января — было принято советом директоров ЦБ на прошлой неделе. Это самая низкая ставка рефинансирования, когда-либо установленная Центробанком за всю новейшую историю России. Предыдущие рекорды ЦБставил дважды в прошлом году, последовательно снижая ставку сначала с 21% до 18% в апреле, а потом до 16% в июне. До этого ставка периодически то росла, то опускалась (в зависимости от финансово-экономического состояния страны и уровня инфляции), но продолжала находиться на уровне выше 20%, установленных Банком России в 1992 году.

Ставка рефинансирования показывает, под какой процент Центробанк дает кредиты всем банкам страны. А изменение этой ставки ЦБ осуществляет с целью приблизить ее к реаль-



AP

ной цене денег. Повышение ставки происходит в период бурного роста инфляции, а понижение — когда процесс ущевления национальной валюты стабилизируется или замедляется. По мнению экспертов, важнейший положительный эффект от снижения ставки рефинансирования — ущевление кредитов, выдаваемых банками предприятиям и населению. Негативный же результат — снижение ставки по депозитам, то есть уменьшение доходности банковских вкладов населения. Несмотря на хорошие темпы снижения ставки (в мае 1998 года она составляла 150%), нынешний рекорд Центробанка по-прежнему далек от уровня ведущих мировых держав. Так, в США ставка составляет всего 1% годовых, в странах еврозоны — 2%, в Канаде — 2,75%, в Великобритании — 3,75%, в Австралии — 5,25%.

## Индекс РТС дополз до октябряского уровня

### ФОНДОВЫЙ РЫНОК

Индекс РТС впервые с начала октября прошлого года преодолел отметку в 600 пунктов. Аналитики оценивают ситуацию двояко: с одной стороны, есть объективные макроэкономические предпосылки для роста индекса, с другой — политические риски еще достаточно сильны. В конце прошлого года на рынке наблюдалось затишье — сред-

С началом нового года активность инвесторов традиционно увеличивается

ний объем торгов акциями на РТС не превышал \$12 млн в день, тогда как до дела ЮКОСа он доходил до \$200 млн. С началом нового года активность инвесторов традиционно увеличивается. Как прогнозируют участники рынка, тенденция к росту индекса сохранится на протяжении всего 2004 года, и, по некоторым прогнозам, может достигнуть даже 800 пунктов. «Рынок очень оптимистично настроен, что связано как с положительными прогнозами относительно цен на нефть и металлы, так и с продолжающимися реформами», — говорит начальник аналитического отдела ИК «Брокер-кредитсервис» Максим Шеин. — Рублевая ликвидность сейчас отчасти направляется в акции, разумеется, спрос этот большей частью спекулятивный, но рынок ждет прихода иностранных инвесторов». По мнению Шеина, еще один существенный фактор в пользу дальнейшего роста индекса — так называемое «президентское ралли»: «В большинстве стран биржевые индексы перед выборами растут. К тому же очевидно, что до выборов радикальные реформы проводиться не будут, и все цены удержаться на прежнем уровне. Мы прогнозируем рост рынка до 720 пунктов по итогам 2004 года». Предполагается, что этот подъ-

ем будет большей частью происходить за счет компаний второго эшелона: телекоммуникационных, нефтехимических и металлургических, а также недооцененных «Газпрома» и Сбербанка.

Впрочем, не все аналитики склонны столь оптимистично оценивать ситуацию. «С учетом текущих рисков фундаментальных причин для продолжения роста рынка акций сейчас нет, — говорит ведущий аналитик ФК «Мегатрастайл» Александр Разуваев. — Пока сохранится неясность относительно налогообложения нефтегазового сектора и существует вероятность возникновения политических проблем у крупных собственников, на российском рынке не будет устойчивого роста. Я думаю, что рост рынка завершится уже в самое ближайшее время, а затем произойдет падение индекса РТС до 470 пунктов».

## ОПЕК помогает удваивать российский ВВП

### ОЖИДАНИЯ

Цены на нефть в ближайшее время снижаться не будут. Такой вывод делают российские и зарубежные аналитики из заявлений нового президента Организации стран-экспортеров нефти (ОПЕК) Пурното Юсганторо, вступившего в должность 1 января этого года. Хотя он и признал, что цены на нефть сейчас находятся на слишком высоком уровне, тем не менее решения о сокращении картелем добычи нефти на очередном совещании 10 февраля в Алжире вряд ли стоит ожидать. «Многие аналитики полагают, что члены ОПЕК встречаются, чтобы договориться о сокращении добычи, но я бы не торопился с подобными утверждениями», — заявил господин Юсганторо. В качестве оправдания своим словам он привел доводы о том, что в ближайшее время цены на нефть, возможно, будут падать вне зависимости от решений ОПЕК, поскольку зимний период заканчивается, и страны, импортирующие нефть, начнут снижать объемы ее закупок.

Новый год Банк России начал с рекорда, решив понизить ставку рефинансирования до 14% годовых.

## Это самая низкая ставка, когда-либо установленная Центробанком за всю новейшую историю России.

По мнению экспертов, основной положительный эффект от ее снижения — удешевление кредитов, которые банки выдают предприятиям и населению. Негативный же результат — снижение ставки по депозитам, то есть уменьшение доходности банковских вкладов населения.

В то же время резкого падения мировых цен на нефть аналитики не предрекают, даже несмотря на скорое окончание зимних холодов. Дело в том, что иракская нефть, которой грозили заполнить мировые рынки, по-прежнему добывается в объеме значительно меньшем, нежели предполагалось. Одновременно спрос на нефть увеличил Китай. Плюс ко всему у основного нефтяного импортера — США — запасы этого вида сырья сокращаются (сегодня они находятся на рекордно низком за последние четверть века уровне). Все изложенное дает повод аналитикам высоко оценивать ценовой уровень нефти: в рамках верхней границы коридора ОПЕК, около \$28 за баррель нефти марки Brent. При этом российская, более дешевая нефть марки Urals, по мнению экспертов, не будет падать в цене ниже \$23–24 за баррель (на прошлой неделе ее стои-

мость держалась в пределах \$29 за баррель). Столь оптимистичные прогнозы, видимо, и дали повод российскому президенту в очередной раз сделать акцент на необходимости вдвое увеличить ВВП страны. Достигимость этой цели в течение

Каждый раз перед повышением акцизов пивовары грозят ростом цен

ближайших десяти лет, по словам Владимира Путина, «становится все более очевидной».

## Пивовары оправдываются

### ЛОББИ

Ажиотаж вокруг повышения акцизов на пиво, поднятый участниками рынка, на поверку не имеет под собой реальной почвы. Рост акцизных ставок, безусловно, «съедает» часть доходов пивоваров, однако не является главной причиной повышения цен на продукцию. С 1 января 2004 года ставка акциза на пиво выросла на 10%. В 2003 году увеличение акциза составило 25%, годом ранее — 12%. Производители этого напитка в один голос утверждают, что в связи с постоянным увеличением акцизных ставок их продукция неизбежно дорожает, чего следует ожидать и в конце первого квартала этого года, так как основная доля продаж пива приходится на теплое время года.

Ситуация повторяется из года в год: каждый раз перед повышением акцизов пивовары угрожают значительным подъемом цен, снижением уровня потребления и спадом производства. Однако реальный рост цен нельзя оправдать ростом акцизов. По словам руководителя исполнительного секретариата Союза российских пивоваров Вячеслава Мамонтова, в этом году из-за повышения акцизов розничная цена продукции без учета индивидуальной полити-



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, ТАБ



ки дистрибуторов и ритейлеров может увеличиться на 1–1,5%. В таком случае, при средней стоимости 0,5 литра в 18 рублей, следует ожидать повышения цены на 18–27 копеек. В прошлом году этот показатель должен был составить в среднем 37 копеек, реально же пиво среднеченового сегмента подорожало на 3 рубля. Вячеслав Мамонтов в связи с этим сетует на увеличение транспортных расходов (по его словам, в прошлом году они вырос-

ли в два раза) и высокий уровень инфляции. В последнее время ситуация в пивоваренной отрасли складывается не самым лучшим образом. По словам Мамонтова, средняя рентабельность пивоваренных предприятий довольно низка — 5–7%. Ежегодный прирост производства снизился с 32% в 1999 году до 5–6% в 2003-м, а в наступившем году Союз российских пивоваров прогнозирует увеличение не более чем на 4%. **СФ**

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
ОТМЕНА НАЛОГА С ПРОДАЖ	3,00
НАМЕРЕНИЕ ОПЕК В ЭТОМ ГОДУ УДЕРЖИВАТЬ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ В РАМКАХ ВЕРХНЕЙ ГРАНИЦЫ КОРИДОРА — \$28 ЗА БАРРЕЛЬ	3,00
ПРЕВЫШЕНИЕ ИНДЕКСОМ РТС ОТМЕТКИ 600 ПУНКТОВ	2,71
СНИЖЕНИЕ НАЛОГА НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ С 20% ДО 18%	2,57
ЗАЯВЛЕНИЕ БАНКА РОССИИ О СНИЖЕНИИ ЧИСТОГО ВЫВОЗА КАПИТАЛА ИЗ РОССИИ В 2003 ГОДУ ПОЧТИ В ТРИ РАЗА ПО СРАВНЕНИЮ С 2002 ГОДОМ	2,50
УВЕЛИЧЕНИЕ АКЦИЗА НА ПИВО НА 10%	0,43
ВСТУПЛЕНИЕ В СИЛУ С 17 ЯНВАРЯ 2004 ГОДА НОВОЙ РЕДАКЦИИ ЗАКОНА «О ОРГАНИЗАЦИИ СТРАХОВОГО ДЕЛА В РФ», СОГЛАСНО КОТОРОЙ СТРАХОВЩИКИ, ИМЕЮЩИЕ ЛИЦЕНЗИИ НА СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ, НЕ СМОГУТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ПЕРЕСТРАХОВАНИЕ РИСКОВ ПО ИМУЩЕСТВЕННОМУ СТРАХОВАНИЮ	-0,14
ЗАЯВЛЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ МЕЖДУНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДА О ТОМ, ЧТО РАСТУЩИЙ ДЕФИЦИТ БЮДЖЕТА США УГРОЖАЕТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	-0,93
ПАДЕНИЕ ДОЛЛАРА ДО ОЧЕРДНОЙ РЕКОРДНО НИЗКОЙ ОТМЕТКИ \$1,29 ЗА 1 ЕВРО	-1,29
ЗАЯВЛЕНИЕ ФРАКЦИИ «ЕДИНАЯ РОССИЯ» О НАМЕРЕНИЯХ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ РУКОВОДСТВО ВСЕМИ 28 КОМИТЕТАМИ ГОСДУМЫ	-1,43

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АБОВ ЕВГЕНИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФМЕДИА»
2	БАБАЕВ ИГОРЬ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»
3	БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА»
4	ВАРДАНЯН РУБЕН, ПРЕЗИДЕНТ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ»
5	ВИНОГРАДОВ АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»
6	ДМИТРИЕВ КИРИЛЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «ДЕЛЬТА КАПИТАЛ»
7	КОНЕВА ЕЛЕНА, ГЕНДИРЕКТОР «КОМКОН»
8	ЛИТОВЧЕНКО СЕРГЕЙ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ
9	МАКУШИН ВИКТОР, ПРЕЗИДЕНТ МАИР
10	МЕЛАМЕД ЛЕОНИД, ГЕНДИРЕКТОР РОСНО
11	МИРИМСКАЯ ОЛЬГА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «РУССКОГО ПРОДУКТА»
12	МОРДАШОВ АЛЕКСЕЙ, ГЕНДИРЕКТОР «СЕВЕРСТАЛИ»
13	ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «АЭРОФЛОТА»
14	ПИСАРСКИЙ ИГОРЬ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Р.И.М.»
15	ТЫНККОВАН АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «М.ВИДЕО»
16	ЮРЦВАЙГ ДМИТРИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА



ЭКСПЕРТ НОМЕРА  
**Дмитрий Юрцвайг,**  
вице-президент  
Альфа-банка

## «Сейчас говорить о демократии становится еще смешнее»

— Я считаю, что снижение ставки НДС с политической точки зрения должно благотворно подействовать на экономику. Однако в целом ожидания малого и среднего бизнеса относительно налоговой реформы не оправдались. Налог на прибыль, ЕСН и НДС все еще остаются на слишком высоком уровне. Если бы НДС снизился хотя бы до 15–16%, это бы дало более положительные результаты. А на сегодняшний день малый и средний бизнес все еще не могут вывести свою бухгалтерию из «серой» зоны в «белую». Если в Москве мы можем наблюдать хоть какую-то легализацию доходов, то в регионах большинство компаний продолжают проводить расчеты наличными денежными средствами или через офшоры. На мой взгляд, на период роста экономики и формализации налоговой базы правительству было необходимо сильнее снижать налоги, пусть даже при этом и возник бы некий дефицит бюджета. Зато взамен получили бы легитимную структуру бизнеса, которую проще контролировать в плане сбора налога. После этого налог можно было вновь немного повысить. А сейчас все продолжают прятаться, и сил на то, чтобы собрать налоги и найти всех злостных неплательщиков, у нас никогда не хватит.

Увеличение акциза на пиво я считаю правильным шагом. В нашей стране потребление этого напитка не прекратится никогда. Поэтому для наполнения бюджета использование этого механизма вполне оправданно. Если говорить о снижении вывоза чистого капитала, то здесь у меня возникают большие сомнения. Никто в нашей стране толком не знает, каким образом у нас переводятся деньги. Объективной цифры по вывозу, я думаю, просто нет. Лишь я в снижение этого показателя не верю.

По поводу того, что «Единая Россия» высказала пожелание руководить всеми 28 думскими комитетами — я разочарован этим известием, как и результатами самих выборов. Ситуация, когда половина граждан саботирует выборы, а половина голосует за центральную партию власти, у которой к тому же отсутствует политическая платформа, напоминает фарс, и к тому же очень печальный. Сейчас же говорить о демократии становится еще смешнее. Все это приведет к тому, что деятельность Думы будет руководить администрация президента. Россия сделала такой выбор, который с перспективной точки зрения вряд ли принесет дивиденды, необходимые для становления демократического общества.





[МЕНЕДЖМЕНТ]

Мысль о глобальной конкуренции все больше увлекает российские компании. Собственники и менеджеры говорят об этом в уютных офисах, на интернет-форумах и бизнес-конференциях — спорят и доказывают друг другу сложность, но неизбежность успеха при выходе на мировой рынок. В то же время приходит понимание, что перспективного продукта и профессиональной команды для этого мало. Компании, претендующей на долю в мировых продажах, придется добровольно осложнить себе жизнь.

— Текст: Евгений КАРАСЮК

## Мы на мир

О рецептах успеха компаний, лидирующих на мировых рынках, написано немало книг по управлению, маркетингу и корпоративной культуре. В чем же причина их успеха? Бесчисленное множество западных исследователей, профессоров и консультантов постоянно ищут ответ на этот сокровенный вопрос бизнеса. С той же целью еще в конце 1970-х Том Питтерс и Роберт Уотермен в буквальном смысле препарировали компании, которые они позже назвали образцовыми в своей знаменитой книге *In Search of Excellence*.

Эти двое сотрудников McKinsey выбрали для анализа свыше 60 американских фирм, продемонстрировав-

ших с 1961 по 1980 годы наилучшие финансовые показатели. Они сформулировали восемь признаков образцовых компаний: ориентация на действия; лицом к потребителю; самостоятельность и предпринимчивость; производительность — от человека; связь с жизнью, ценностное руководство; верность своему делу; простота формы, скромный штат управления; свобода и жесткость одновременно.

Как представляют компанию мирового класса в России? Широкими мазками ее портрет рисует ректор Высшей школы международного бизнеса Леонид Евенко: Известный брэнд, конкурентоспособная продукция, сильная и самобытная корпоратив-

# тема номера

«Думаю, что через два-три года несколько российских компаний смогут соответствовать мировому уровню, причем не только по объему доходов, но и по качеству развития»

ная культура. Очень важно, чтобы компания обладала корневыми, уникальными компетенциями.

Центральным критерием господин Евенко считает обороты — они должны быть большими. Но, по мнению профессора Государственного университета — Высшей школы экономики **Игоря Липсица**, размер бизнеса здесь не главное — достаточно владеть заметной долей общемировых продаж в своем секторе рынка. И не так уж важно, о большом или маленьком рынке идет речь — о нефтепродуктах или балетных пантаках, треть мировых поставок которых обеспечивает российская компания «Гришко».

## Классный руководитель

Абсолютное большинство компаний мирового класса достигли вершин во многом благодаря таланту и проницательности своих лидеров. «Есть большая разница между просто лидерами и лидерами мирового класса», — считает профессор бизнес-школы INSEAD и партнер Zest Leadership **Станислав Шекшня**. Главам компаний, которым интересно выяснить свою принадлежность к той или другой категории, господин Шекшня предлагает простой тест.

Какие варианты ответов на три вопроса, приведенных ниже, отвечают вашей модели управления?

### 1. Как далеко я смотрю?

- а) Я знаю, сколько будет стоить мой бизнес в 2010 году.
- б) Я знаю, как увеличить долю рынка до конца первого квартала 2004 года.

### 2. Как я осуществляю ценностное руководство?

- а) Я насаждаю в организации собственные ценности.
- б) Я являюсь главным «подрывником» устоявшихся в организации поведенческих норм.

### 3. Что я думаю о необходимой степени контроля?

- а) Я жестко контролирую свой бизнес.
- б) Мои подчиненные обладают значительной самостоятельностью.

Мировой лидер выбирает все сразу, т. е. поступает в соответствии с каждым из шести пунктов. Для него важно видеть отдаленную перспективу и в то же время ставить правильные краткосрочные цели, формировать систему ценностей организации и одновременно бороться с корпоративным застоем, сочетать личный контроль с умением делегировать полномочия окружению.

## Сила амбиций

Питерс и Уотермен уверены, что нет более важного признака образцовой компании, чем ориентация на



Японские компании заняли сильные позиции в мире благодаря тому, что воспитали требовательного внутреннего потребителя

действие и непрерывное экспериментирование. Изобретатель и предприниматель Говард Хед, создатель одноименных лыж и теннисной ракетки Prince, призывал верить в невозможное. А в компании Hewlett-Packard одним из основных критерии отбора менеджеров была и остается способность вдохновлять.

Станислав Шекшня считает, что даже у самого маленького бизнеса изначально должны быть глобальные амбиции. Однако подавляющее большинство отечественных компаний такими категориями не мыслят. Потолок их стратегических планов — доминирование на городском, региональном и, значительно реже, национальном рынках.

Недостаток амбиций у российских собственников и менеджеров отмечает президент «Тройки Диалог» и гендиректор «Росгосстраха» **Рубен Варданян**: «Несколько лет назад я беседовал с человеком, возглавляющим парфюмерно-косметическую компанию на Урале. Через пять лет он всерьез надеялся купить L'Oréal. Пока он этого не сделал, зато добился впечатляющих результатов на национальном рынке. К сожалению, людей, готовых ставить перед собой подобные цели, в нашей стране мало. Даже инвестбанкиры — очень самонадеянные в основной массе люди — и те, как правило, недостаточно амбициозны. На моей памяти был только один человек, который ушел из „Тройки Диалог“ с твердым намерением построить компанию лучше».

## ПОЧЕМУ КОМПАНИИ СТРЕМЯТСЯ ВЫТИ ЗА ПРЕДЕЛЫ НАЦИОНАЛЬНОГО РЫНКА

ПРИЧИНЫ	ВНУТРЕННИЕ	ВНЕШНИЕ
АКТИВНЫЕ	МНЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ ЦЕЛИ РОСТА ПРОДАЖ И ПРИБЫЛИ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЭКОНОМИЯ НА МАСШТАБЕ ОБЛАДАНИЕ УНИКАЛЬНЫМ ТОВАРОМ ИЛИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ	ВОЗМОЖНОСТИ, СУЩЕСТВУЮЩИЕ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ ПРЕДЛОЖЕНИЯ СО СТОРОНЫ ПРАВИТЕЛЬСТВА, ТОРГОВЫХ ПАЛАТ И Т. Д.
РЕАКТИВНЫЕ	СТРЕМЛЕНИЕ СНИЗИТЬ РИСК ЗА СЧЕТ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА ЖЕЛАНИЕ РАСШИРИТЬ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ СЕЗОННОГО СПРОСА НАЛИЧИЕ ИЗБЫТОЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ ИЛИ РЕСУРСОВ	УМЕНЬШАЮЩИЙСЯ ОБЪЕМ ЗАКАЗОВ УЗКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК СТАГНИРУЮЩИЙ ИЛИ СЖИМАЮЩИЙСЯ НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК

ИСТОЧНИК: ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ—ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ.

## Руководитель одной региональной компании наотрез отказался комментировать свою победу в международном тендере, пояснив свою позицию так: «Перед конкурентами неудобно»

Игорь Липсиц считает легкомысленной надежду наших компаний на безграничный рост внутреннего рынка. Согласно демографическим прогнозам, к 2050 году население России сократится на треть. К тому же увеличится доля пожилых, то есть потребительски неактивных людей. Все более серьезную конкуренцию, в том числе и по цене, российским товарам будет составлять импорт — в первую очередь из Китая. «Скоро китайцы начнут нас вытеснять по всем позициям», — предрекает господин Липсиц. — С этого года начинается атака Китая на автомобильный рынок, ожидаются поставки машин по \$5 тыс., а через год-два вы увидите здесь китайскую мебель, качественную и дешевую». В ситуации сужения внутреннего рынка выходом может быть только развитие за его пределами. Без мировых амбиций в бизнесе уже нельзя.

### Пять условий

Российским компаниям с мировыми амбициями Игорь Липсиц советует принять пять условий игры под названием «Глобальный успех». Они отчасти совпадают с тем, что Джим Коллинз в книге *Good To Great* назвал «полосканием своего творога». Он сравнил ритм работы передовых компаний с изнурительными тренировками, которым подвергал себя шестикратный чемпион по триатлону Дэйв Скотт. У атлета не было проблем с весом, но он предпочитал низкокалорийную диету и при этом считал своим долгом сжигать не менее 5000 «творожных» калорий, ежедневно пробегая, проплывая и проезжая на велосипеде впечатительные расстояния. Выдающиеся способности, идея или продукт — только потенциал. Его реализация требует столь же исключительной самодисциплины и силы воли. Так можно передать смысл этой спортивной метафоры.

**Совершенное качество.** Легко представить, какой была бы реакция директора НПО «Мехинструмент», скажи ему кто-нибудь лет пятнадцать назад, что его предприятие из города Павлово Нижегородской области сможет работать с Mercedes-Benz. Тем не менее успехи российско-американского СП «Инструм-Рэнд», созданного в 1993-м на базе конструкторского бюро нижегородского объединения, абсолютно реальны. Этому небольшому заводу первому в России удалось войти в пул поставщиков Mercedes. Для новой модели немецкого автомобиля в Павлово начали производить рулевые колонки уникальной конструкции.

Рассказывают, что поначалу предложение о поставках комплектующих из России на Mercedes-Benz встретили с искренним недоумением. Тут было чему удивиться: требования германского клуба автомобилистов ADAC к национальным производителям безумно высоки, но они выглядят щадящими после знакомства с внутризаводскими нормами автоконцерна. Но нижегородских менеджеров это не испугало. За несколько лет они успели «прополоскать тонны творога», усердно работая над всевозможными программами по стимулированию персонала и повышения качества производства. **Игорь Липсиц:**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «Весь процесс может занять пять–десять лет»

**Дмитрий Юрцвайг,**  
вице-президент  
Альфа-банка:

— Принципиальных различий в построении компаний мирового класса в России и на Западе быть не может. Законы бизнеса одинаковы везде. Начинать нужно с организационной структуры, в которой были бы отложены управленические процессы. Дальше — кадровый вопрос. У компаний мирового уровня должны быть лучшие сотрудники, первоклассные исполнители. Не стоит забывать и про брандинг. Создавать имя нужно сначала на своем рынке, а уже потом на внешнем. Дальше компании придется убедить всех в собственной прозрачности, продемонстрировать хорошие финансовые показатели. Целью добиться мирового признания должны быть одержимы и акционеры, и сотрудники. Весь процесс может занять 5–10 лет. Это в случае, если у компании нет каких-то уникальных предложений, которые способны взорвать рынок моментально. Из-за политической и экономической нестабильности в нашей стране создать компанию мирового класса априори сложнее, чем где бы то ни было. Так, несколько лет подряд ЮКОС предпринимал колоссальные усилия и вкладывал огромные деньги в продвижение своего бренда за рубежом. Компания была очень близка к международному признанию, однако всем известные события надолго отодвинули эту цель. Наверняка сегодня многие из наших олигархов сидят и думают: а вдруг именно я следующий Ходорковский? При желании каждый способен отвести удар — правильно выстроить отношения с кем надо и т. д. Можно вообще делать бизнес так, как Роман Абрамович. Он уж точно застраховал себя: купил английский клуб, получил вид на жительство в Англии, и попробуйте теперь его посадить. Сильные внешние конкуренты — немаловажный сдерживающий фактор. На каждом рынке, куда приходит иностранный игрок, ему почти всегда мешают локальные лидеры, которые лучше знают внутренние законы своего рынка. Российским компаниям сложно соответствовать ожиданиям иностранных потребителей. Так, в сфере ритейла в России не найдется ни одной компании, которая могла бы полностью удовлетворить западного потребителя. Большим потенциалом к тому, чтобы стать компанией мирового класса, обладает ряд участников добывающей и перерабатывающей отраслей: ТНК-ВР, ЛУКОЙЛ и т. д. Многие из них уже имеют в разных странах дочерние фирмы, размещают там производства. Их цель — стать транснациональными корпорациями. Теоретически они имеют на это все шансы.

## «Клиенты ведрами пьют из меня кровь, но именно за это я их и ценю»

*Качество должно быть не просто высоким, но безупречным и стабильным.*

**Желанные трудные клиенты.** Работа с придиличными, строгими, испытывающими терпение клиентами, такими, как тот же Mercedes, закаляет. В требовательном потребителе заложен огромный конкурентный потенциал для компании, планирующей развитие на мировом рынке. «Они ведрами пьют из меня кровь, но именно за это я их и ценю», — сказал как-то директор клиентского отдела одной торговой компании обозревателю **СФ**. Во время интервью он был вынужден отвечать на звонок клиента, взволнованного задержкой отгрузки товара на полчаса. Это правильное отношение.

Игорь Липсциц приводит в пример Японию. Граждане этой страны стали движущей силой технического прогресса в индустрии бытовой электроники. Производители сознательно воспитали клиентов, чутко реагирующих на малейший застой в торговом ассортименте. В результате в мире еще толком не освоено третье поколение сотовой связи, а японские компании уже работают над четвертым. Рвение японцев, с каким они завоевывают конкурентные позиции в мире, Питерс и Уотермен в свое время охарактеризовали как устрашающее. «Продукты готовы для мирового рынка после того, как они отшлифуются в острой конкуренции в Японии», — писали они.

**Выбор лучшего поставщика.** Значение этого факто-ра может быть решающим — особенно для таких отраслей с широкой номенклатурой комплектующих, как машиностроение или производство электроники. Очевидно, что сбои в снабжении неизбежно влияют на общее качество изделий. И в этом случае интерес потребителя к продукту, пускай уникальному по своим характеристикам, может быть безвозвратно потерян. Отдавая должное разработкам российских компаний, иностранцы нередко сторонятся проектов из-за участия в них поставщиков с советскими представлениями о дисциплине, издержках и качестве.

**Равнение на лидера.** Это условие базируется на известном принципе бенчмаркинга, увы, пока недостаточно широко используемом нашими компаниями. Господин Липсциц знаком с директором Чебоксарского завода электроаппаратуры, который сравни-

вает некоторые свои показатели, например по производительности труда, с цифрами из отчетов General Electric. Над ним посмеиваются, но директора это, похоже, нисколько не волнует. С точки зрения этого менеджера, следовать за мировым лидером — более интересная цель, чем превзойти местного конкурента, чья прибыль за последний квартал оказалась на 5% выше.

**Свои среди чужих.** Умные компании набирают местных менеджеров как постоянных сотрудников, остальные — привозят кучку экспатов, используя резидентов в основном для бэк-офиса. «От кросс-культурных различий в менеджменте никуда не деться», — говорит господин Липсциц. — Местные сотрудники привыкли работать в своей стране, у них язык и своя система отношений с людьми. Задача центрального руководства в штаб-квартире — сделать так, чтобы сформированная на месте команда разделила с ним корпоративные ценности, а члены этой команды стали национальными агентами его глобального влияния».

### Мировой класс, которого мы не знаем

«Думаю, что через два-три года несколько российских компаний смогут соответствовать мировому уровню, причем не только по объему доходов, но и по качеству развития», — прогнозирует Рубен Варданян. Известный бизнесмен считает, что через десять лет список Fortune-500 пополнится 30—40 российскими компаниями.

**Российские компании уже сегодня присутствуют в рейтингах мировых лидеров, составляемых авторитетными деловыми изданиями. Так, в минувшем году в список 500 лидеров крупнейших корпораций Европы по объемам выручки, составленный газетами The Wall Street Journal Europe и Handelsblatt, впервые попали 11 российских компаний (8 из них — представители ТЭК). Годом ранее одной из 100 крупнейших частных компаний мира, по мнению журнала Forbes, стал «Русский алюминий».**

Меньше оптимизма у Игоря Липсцица. «У нас остается нехватка менеджерских кадров, которые бы могли решать задачи международного развития, и это беда. Впрочем, не меньшая беда, возможно, в том, что многих положительных примеров мы просто не знаем», — считает профессор. «В своем бизнес-образовании мы испытываем большой дефицит таких кейсов», — вторит коллеге Леонид Евченко.

В нашей стране преуспевание кого-либо в чем-либо по разным причинам афишировать не принято. Автору этих строк руководитель одной региональной компании наотрез отказался комментировать свою победу в международном тендере, пояснив свою позицию так: «Перед конкурентами неудобно».

Российский бизнес страдает от информационного вакуума. Поэтому остается лишь гадать, насколько велика подводная часть айсберга: сколько в стране компаний, готовых совершить уверенный рывок в глобальный бизнес или уже справившихся с этой задачей.

### Пять инновационных условий успешной глобализации бизнеса

1. Страйтесь продавать тем покупателям и через тех посредников, которые предъявляют к вашей продукции самые высокие требования.
2. Сделайте нормой превышение самых жестких стандартов качества или барьеров, преграждающих доступ на национальные рынки.
3. Выбирайте для себя самых передовых и осуществляющих международный бизнес поставщиков данной страны.
4. Относитесь к персоналу, набиравшему в новой для себя стране сбыта, как к постоянным работникам.
5. Выбирайте в качестве ориентира самых сильных соперников на данном национальном рынке или мировом рынке в целом.

*Источник: Государственный университет — Высшая школа экономики.*



# «Быть производителем из России не стыдно»

Низкая самооценка — такой диагноз российскому бизнесу ставят многие западные специалисты, худо-бедно знающие нашу страну и ее компании. Один из них — авторитетный французский маркетолог Жан-Люк Жиндер. У него нет ни малейших сомнений в том, что российские товары могут и должны продаваться на западных рынках.

Жан-Люк Жиндер — генеральный директор франко-швейцарской консалтинговой фирмы GRP-InterConsult, консультант министерства экономики Швейцарии и автор книги *Mischief Marketing* («Маркетинг без тормозов»). Он также работал директором по маркетингу промышленной группы Weishaupt, компаний Nivea, нефтяной группы Aral, возглавляя франко-швейцарское предприятие Army Knife.

— **Можно узнать ваше определение компании мирового класса? Что для вас означает это понятие?**

— На ее продукции написано «Made by», а не «Made in» — и это единственное определение компании мирового класса. Такая фирма должна иметь бренд, имя которого сильнее, чем имя страны. Можете быть уверены, что на всех продуктах Nestle написано: «Произведено Nestle», а не «Сделано в Швейцарии».

— **Многие российские руководители компаний считают, что путь на мировой рынок лежит через постепенное развитие внутри страны, создание мощной национальной базы...**

— Такая стратегия мне кажется совершенно неверной. Я представляю выход на международный рынок как быстрое и широкое продвижение продукта. «Маркетинг без тормозов» подразумевает эмоциональность, экспансивность, стремительность.

— **И как должен выглядеть сценарий выхода на мировой рынок в таком случае?**

— Первый шаг — это исследование и оценка эмоциональных ожиданий потребителей. Если, например, жителю США нужна газонокосилка, то он немедленно обратит внимание на появление в магазинах такого товара из России. А потом еще поделится с соседями своими впечатлениями от ухода за американским га-

зоном с ее помощью. Второй шаг — поддержка качества и оригинального дизайна продукта. Третий — поддержка и развитие мотивации. Четвертый шаг — контроль за ценообразованием: цена должна быть постоянно ориентирована на рынок. И, наконец, необходимы хорошие, надежные коммуникации (вначале PR, в дальнейшем — от потребителя к потребителю).

— **На европейском и американском массовом рынке преобладает негативное отношение ко всему российскому. Чтобы завоевать лояльность клиентов, нашим компаниям даже приходится «камуфлироваться».**

— Да, это факт. Лейбл «Сделано в России» в целом смущает потребителей из-за общей нестабильности российского качества. Но с другой стороны, что вы подумаете об икре из Африки или крабах из Гавайев? Или об американской водке? Лично я позитивно отношусь к российской продукции. Люблю икру, водку, российский шоколад, российские часы (многие швейцарские часы делаются с русским механизмом). Быть российским производителем не стыдно, но любой некачественный производитель наносит ущерб общему имиджу. В конечном счете, дело не в нации, а в гарантии качества на долгий период.

— **Уровень конкуренции на европейских рынках, их структура, высокие стандарты ведения бизнеса и потребительская культура — не мешают ли все это нашим производителям успешно продавать там свои продукты? Какие отрасли кажутся вам наиболее перспективными для продвижения российских товаров?**

— Любой потребитель хотел бы иметь красивые, оригинальные и качественные товары и услуги. Но каждый еще хотел бы и путешествовать, не покидая своего дома. Российский продукт — это способ отправиться в такое путешествие, испытать новые эмоции и ощущения. И это, безусловно, хороший шанс для российских предпринимателей. Представьте дом в Америке с российской мебелью, новую линию российской модной одежды в Италии, новый бренд российских вин во Франции. Почему нет? Товары для домашнего использования (пищевые продукты, мебель и аксессуары, товары для ухода за садом и участком и т.д.), и, конечно, рынок моды... Представьте целую линейку продуктов с общим брэндом «Русский стиль жизни».

— **В чем основное конкурентное преимущество российских компаний и в чем их недостатки?**

— Достоинств у российских компаний много: творчество, креативность, дух победителей, хорошие возможности для массового производства с низкими затратами. И еще не реализованное за пределами России желание людей открыть для себя российские товары. Слабыми местами российского бизнеса по-прежнему остаются качество, дизайн, ограниченные финансовые резервы компаний, маркировка, лицензирование, отсутствие хорошей международной маркетинговой стратегии.

— **Удачное ли сейчас время для международной экспансии компаний из России?**

— Сейчас все рынки движутся быстро. Пожалуй, даже слишком быстро. Поэтому жизненный цикл продукта изменился. Сейчас, чтобы добиться признания, необходимо быстрое и широкое проникновение на рынок. Это означает, что продукт, скорее всего, будет иметь очень короткий период зрелости и быстро исчезнет с рынка. Но эта быстрая «смерть» означает появление новых возможностей для новых, оригинальных товаров и услуг. Почему бы не для российских? Потребность в новых оригинальных и креативных продуктах постоянно растет. Поэтому я считаю, что сейчас самое время для выхода российских компаний на западные рынки с наименьшими рисками. **СФ**

Беседовал ИВАН МОСКАЛЕНКО



ЮРИЙ ОРЕНТИЛЬХЕРН



[ МЕНЕДЖМЕНТ ]

## Финский разлив



АНДРЕЯ ПОСТНИКОВА МНОГИЕ, НАВЕРНОЕ, ПОСЧИТАЮТ СЧАСТЛИВЧИКОМ. УДАЧЛИВЫМ ЧЕЛОВЕКОМ, КОТОРОМУ ПОВЕЗЛО ОКАЗАТЬСЯ В НУЖНОМ МЕСТЕ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ. ЭТО ПРАВДА, ХОТЯ И НЕ ВСЯ. ИЗ УДИВИТЕЛЬНОЙ ИСТОРИИ КОМПАНИИ, С НУЛЯ ПОСТРОЕННОЙ НА ТЕРРИТОРИИ ЕС ГРУППОЙ МЕНЕДЖЕРОВ ИЗ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА, СЛЕДУЕТ, ЧТО МЕСТО БЫЛО ВСЕРЬЕЗ ИЗУЧЕНО, А ВРЕМЯ — СКОРЕЕ ПРОСЧИТАНО, ЧЕМ УГАДАНО. ДОЛЖНО БЫТЬ, ТАК И НАЧИНАЮТСЯ КОМПАНИИ МИРОВОГО КЛАССА. **Текст: Евгений Карасюк**

Будете в Хельсинки, обратите внимание на рекламу со словом Cubio. Уже неплохо известный в этой стране телекоммуникационный оператор Cubio Communications привателен тем, что создан и успешно управляется нашими соотечественниками. За четыре года работы компания сумела занять примерно 10% финского рынка услуг международной связи и войти в тройку его лидеров, уступая лишь старожилам Sonera и Elisa. Из 100 тыс. клиентов компании 14 тыс. — бизнес-абоненты. В их числе — местный офис компании Canon. Однако в основной массе работать приходится с малым бизнесом (в Финляндии к нему относятся компании со штатом до 10 сотрудников и годовым оборотом до 5 млн евро).

Общий объем продаж Cubio в 2003-м должен составить около 20 млн евро. Полтора года назад компания Ernst & Young оценила капитализацию Cubio в сумму от 35 до 46 млн евро. И есть ощущение, что это только начало.

### СЛЫШИМ ЗВОН

«Мне пришла в голову идея сделать бизнес на междуна-

родном транзитном трафике. Только не поймите так, что она свалилась на меня как ньютоново яблоко. Это был результат опыта и многолетних наблюдений за рынком связи, где я проработал уже несколько лет», — рассказывает **Андрей Постников**, CEO и член совета директоров Cubio.

Если чуть подробнее, то бизнес-идея заключалась в создании транзитного узла в Европе, с помощью которого компания смогла бы предоставлять услуги местной, международной и в первую очередь международной связи в выбранной стране и по низким тарифам. Ниша, которая привлекла внимание питерского связиста, появилась в результате монополии по обе стороны границы: компании «Ростелеком» с одной и узкого круга крупных западных операторов (таких, как Cable & Wireless или British Telecom) — с другой. Понятно, как это влияло на уровень цен: они были высокими и не собирались опускаться.

Прямой стык по оптоволокну с основными международными сетями в Санкт-Петербурге и Москве, а также непосредственный выход на вла-

дельцев сетей в Европе (прямое подключение у Cubio организовано с четырьмя десятками операторов) позволили компании занять выгодную нишу на рынке оптовой и розничной продажи трафика. При больших объемах возможность получать до 6 центов с минуты разговора за вычетом всех расходов сулило посреднику сверхприбыли.

По бизнес-плану следующим этапом развития должен был стать плавный переход от транзита к предоставлению услуг международной связи через префиксы. Эти цифры набора (в России это восьмерка) позволяют абоненту пользоваться услугами альтернативного оператора без покупки карточки. В Финляндии (в отличие от России) префикс может быть присвоен любому желающему оператору за определенную плату.

### Суоми с усами

Почему Финляндия? В пользу этой страны говорило многое. Прежде всего это часть обединенной Европы — важный пункт в исторически сложившемся маршруте движения трафика из России на Запад. Финляндия — благодатная

почва для развития телекоммуникационного бизнеса. Практически в каждом финском доме есть компьютер и выделенный канал доступа в интернет, а мобильных телефонов больше, чем шестимиллионного населения.

Не последний аргумент — экономическое тяготение Финляндии и Северо-Западного региона России, развитие соседских отношений естественным образом увеличивает объем потребляемого трафика междугородней связи. Русская диаспора в Финляндии насчитывает 60 тыс. человек, ее обслуживание — прекрасная возможность закрепиться на чужом рынке. Наконец, финский рынок связи сегодня полностью демонополизирован, а регулирующие его ведомства не замечены в коррупции.

**Андрей Постников:** Если бизнес-план построен правильно, это уже залог успеха. В России все иначе: никогда не знаешь, с какой бюрократией ты столкнешься в том или ином случае. Кстати, услуги фиксированной связи в Финляндии не требуют лицензии — все происходит в заявлительном порядке.



## «Главный минус финского варианта — малые размеры рынка. Но преимущества все равно перевешивали. Решили попробовать»

Главный минус финского варианта — малые размеры рынка. Из городов, представляющих коммерческий интерес, — только Хельсинки и Турку. Для полноты картины к этому нужно добавить высокую стоимость труда местного персонала при отношении к работе, какое господин Постников до сих пор встречал разве что в советских НИИ.

Но преимущества все равно перевешивали. Решили попробовать.

### Эконом-класс

Денег было мало: \$90 тыс. заменных средств. Плюс \$30 тыс., которые в уставный капитал внес учредитель — Complus Holding. Эта инвестиционная компания, зарегистрированная в Люксембурге, открыла представительство в российской северной столице в середине 1990-х. Все когда-либо приобретенные ей активы на питерском рынке связи были совместными проектами с «Телекоминвест», в этой компании Андрей Постников работал последние полгода перед финским стартапом. Необходимое телекоммуникационное оборудование стоимостью \$600 тыс. новая компания получила от Siemens в виде товарного беспроцентного кредита сроком на два года.

### Горячие нефинские парни

На первом этапе в проекте, помимо Андрея Постникова, участвовали двое его коллег по предыдущей работе и финский юрист. «Брода мы не знали, а самостоятельно лезть в воду не хотелось», — вспоминает господин Постников. От российских специалистов требовалось знать как минимум английский, иметь развитые профессиональные навыки и понимать, как устроен этот бизнес в Европе. По словам главы Cubio, команду отличал профессионализм и многосторонность — что особенно важно в условиях малобюджетного стартапа. На За-

паде редко встречаются люди, способные вдобавок к основной специальности чему-то быстро обучиться и функционально заменить еще двух-трех сотрудников. Например, финны порой разбираются только в коммутаторе определенной категории. И иногда кажется, ничто не заставит их

перед началом проекта господин Постников в «Телекоминвесте» отвечал за работу с иностранными операторами.

### Мягкая посадка

Глава Cubio характеризует выход компании на финский рынок как «осторожный» и даже «компактный». «Риск,

площадей под аренду в Хельсинки и монтажа оборудования. Офисный и сервисный персонал нашли через финское кадровое агентство. Кого-то взяли с местной биржи труда.

Первые контракты Cubio были подписаны уже через четыре месяца после откры-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Андрей Постников хочет, чтобы услуги Cubio были доступны его клиентам в любой точке земного шара

расширить свой профессиональный кругозор.

Сам Андрей Постников, не новичок в телекоме, дольше всего проработал в компании «Петрстар». Дипломированный инженер по эксплуатации радиоэлектроники, он несколько месяцев изучал маркетинг в Лондоне, а позже получил МВА. Непосредственно

разумеется, был, — рассуждает он. — У себя дома мы еще толком не научились делать бизнес. И все же есть ряд параметров: ясное понимание рынка, на который ты выходитишь, финансовые возможности и интеллектуальный потенциал команды. Когда все три составляющие в наличии, я не вижу причин, по которым проект не может быть успешным. Разве что в самих этих оценках есть ошибки».

Сроки запуска проекта исчислялись временем поиска

тия офиса. Все инвестиции в компанию окупились в течение первого же года. В качестве «входной» стратегии было выбрано лидерство по цене.

Масштабной рекламной кампании новичку не требовалось. Нацеленный на эмигрантов, оператор использовал для продвижения в основном русскоязычные радио и газеты. Однако наибольший эффект дало обращение в агентство direct-mail, имеющее солидную клиентскую базу.

За умеренную плату оно разо-

## «Сделав ставку на транзитный бизнес, мы вскочили на ступеньку последнего вагона поезда, уходящего в прошлое»

слало рекламные листовки за-казчика нужным адресатам.

Кампания была направле-на не только на русских. Со-общение о возможности сэ-кономить на международных разговорах получили пред-ставители практически всех этнических меньшинств — они чаще других звонят за границу и наиболее чувстви-тельны к цене. **Андрей Пост-ников:** *Обращение к финнам на первом этапе все равно бы ничего не дало. Народ очень консервативный — любит только свое: ни русскую вод-ку, ни русскую связь покупать не станет.*

До осени 2001 года фирма называлась Nevatel, но потом оператор заявил о себе под брэндом Cubio, таким обра-зом исключив возможные ас-социации с российским про-исхождением компании. Это произошло сразу после погло-щения Facilicom — небольшо-го местного оператора с годо-вым оборотом 10 млн евро. К моменту сделки он находился в предбанкротном состоянии, но его покупка российской компанией помогла ей замет-но усилить свои позиции в Финляндии.

### Опора на собственные силы

Спустя два года бизнес опе-ратора достаточно окреп, чтобы Андрей Постников мог сложить с себя операционное управление и сосредоточить-ся на дальнейшем продвиже-нии в Европу. Летом 2002 года Cubio взяла кредит у мате-ринской компании на пять лет — банки дешевых «длин-ных» денег оператору до сих пор не дают.

Средства были вложены в покупку 100% шведского телекоммуникационного опе-ратора Supertel. В целом он походил на Cubio, с той лишь разницей, что его бизнес-мо-дель предполагала большее использование интернета (например, для клиентских расчетов). В штате Supertel,

оборот которого на сегодня составляет около 2 млн евро, работает всего один человек. Управление операциями про-исходит в режиме online. Под брэндом Cubio был запу-щен еще один проект в Лит-ве — на сей раз совместный (49% принадлежит литовско-му партнеру).

Незадолго до этого управ-ляющим директором Cubio был назначен финский менед-жер Бен Меллин. Сегодня Андрей Постников вынужден признать, что допустил ошиб-ку: «Должность manager-director недешево обходится ком-пании. Она предусматривает как эффективное управление бизнесом, так и, с нашей точки зрения, активную позицию по расширению доли рынка. Ее-то мы и не увидели».

Летом прошлого года гос-подина Меллина отправили в отставку, текущее управление снова перешло в руки основа-теля компании. Руководство извлекло урок и впредь на ключевые позиции решило брать только своих соотечес-твенных. Поэтому предложе-ние возглавить проект мо-бильной связи Cubio получил Константин Сухин — бывший коммерческий директор «Ме-гafона» в Северо-Западном ре-гионе и старый знакомый господина Постникова.

### Есть контакт

Андрей Постников говорит, что его компания, сделав ставку на транзитный бизнес, вскочила на ступеньку по-следнего вагона поезда, уход-ящего в прошлое. Либерали-зация рынков связи, разви-тие технологий (Voice over IP, например) и избыток емкос-ти сетей — все это привело к многократному снижению цен. «Сегодня много оптиче-ского волокна навалено, и лю-ди не знают, как его задейст-ствовать», — говорит господин Постников. Тарифы до сих пор пребывают в свободном падении — в среднем на 100% в год. И 10–20-процентный

прирост объемов трафика из Питера в Финляндию и на-оборот положения не спасает. Для защиты от безжалост-ной конъюнктуры Cubio вы-брала такое испытанное средство, как диверсифика-ция бизнеса.

Основной профиль — пре-доставление услуг альтерна-тивного оператора междуна-родной связи — остался неиз-менным, он по-прежнему обес-печивает компании большую часть оборота. Но ассор-тимент услуг расширился за счет интернета. Так, одна только IP-телефония открывает оператору заманчивые пер-спективы роста, поскольку ожидается, что постепенно абоненты будут предпочитать ее дорогостоящим услугам стандартной фиксированной связи.

Однако главную ставку Cubio сделала на развитии мо-бильного направления. Было принято решение стать так называемым MVNO (Mobile Virtual Network Operator) — виртуальным оператором ус-луг мобильной связи. Участ-ник MVNO-рынка не инвес-тирует в строительство ин-фраструктуры (в отличие от России в Европе она уже дав-но построена; в одной только Финляндии эксплуатируются четыре сети). Он платит за ее использование владельцу — так, партнером Cubio являет-ся компания Radiolinja Origo. Затраты виртуального опера-тора в основном связаны с продвижением брэнда и вы-пуском SIM-карт, разработ-кой контента и т. д.

Мобильный проект был за-пущен в прошлом году, и ско-рой отдачи от него ожидать не стоит. По оценкам господина Постникова, достичь точки бе-зубыточности удастся не ра-нее чем через пару лет. Сего-дня у Cubio свыше 5 тыс. «мо-бильных» абонентов, а к концу этого года их число планирует-ся утроить. В компании под-считали, что плановый доход только по этому сегменту рын-ка в пятилетней перспективе должен составить 70 млн евро.

### Устами Гейтса

Высокие темпы роста компа-ния демонстрировала только на начальном этапе проекта. За последние три года Cubio смогла увеличить рыночную долю лишь на 3%, и каждый последующий рубеж будет да-ваться ей все тяжелее и доро-же. Это причина, по которой дальнейшая экспансия в Евро-пу воспринимается компани-ей скорее как спасение, неже-ли развитие. В обозримом буд-ущем Cubio планирует рас-ширение в Швейцарии, Эсто-нии и Чехии. Но работа на этих маленьких рынках все равнно не обеспечит оператору требуемого роста. Поэтому сейчас в компании всерьез за-думаются о Юго-Восточной Азии и Америке.

На последней всемирной выставке связи ITU Telecom World, проходящей в Женеве каждые четыре года, Андрей Постников слушал выступле-ние Билла Гейтса. «Глава Microsoft говорил много интересных вещей. Например, что бюджета в \$10 тыс. сегодня достаточно для уверенного выхода в World Wide Business. И все менее важно, где ты при этом находишься», — делится впечатлениями Андрей Пост-ников, который искренне ве-рит в неограниченные воз-можности телекоммуникаци-онного рынка. Насущной за-дачей он считает постепенное превращение Cubio в трансъ-европейского оператора. Дол-госрочная стратегия — дать своим клиентам свободу нахо-диться в любой точке планеты и при этом легко потреблять услугу компании. «Это вопрос узнаваемости брэнда, — убеж-ден Андрей Постников. — Deutsche Telekom только год назад вышла на финский ры-нок, но ее имя там было изве-стно давно. Мы хотим того же самого. И бессмысленно убеждать меня, что этого ни-когда не случится». **СФ**

Семинар/

# Секреты банковского маркетинга: мифы и реальность

**19** февраля **2004** года

гостиница «Золотое Кольцо»  
Москва, Смоленская ул., д. 5

---

Семинар адресован специалистам, заинтересованным в получении достоверной информации о практических решениях и инновационных стратегиях в области банковского маркетинга

---

Представители крупных банков  
и эксперты банковского маркетинга...  
расскажут...

- о зоне ответственности маркетинговых подразделений банков
- об анализе эффективности рекламных кампаний
- о принципах банковского ценообразования
- о месте маркетинга в развитии филиальных сетей

## Специальное предложение

каждый третий участник  
от одной компании  
посещает семинар  
бесплатно.  
Для постоянных  
участников  
и подписчиков журнала  
предусмотрены  
дополнительные скидки  
(до 10%)

---

ответят на вопросы...

- как предотвратить отток клиентов из-за организационных ошибок и ошибок персонала
- как анализировать причины успеха или неудачи
- как разрабатывать отраслевые специальные предложения и адаптировать банковские продукты к специфике отрасли
- как считать себестоимость и кого считать конкурентом
- что выбрать – типовые услуги или индивидуальный подход

Стоимость участия – \$200 (без учета НДС)

Регистрация  
по телефонам:  
**(095) 771 61 81/80**

По факсу  
**(095) 771 61 85**

В интернете  
**www.sf-online.ru**  
(раздел «Встречи»)

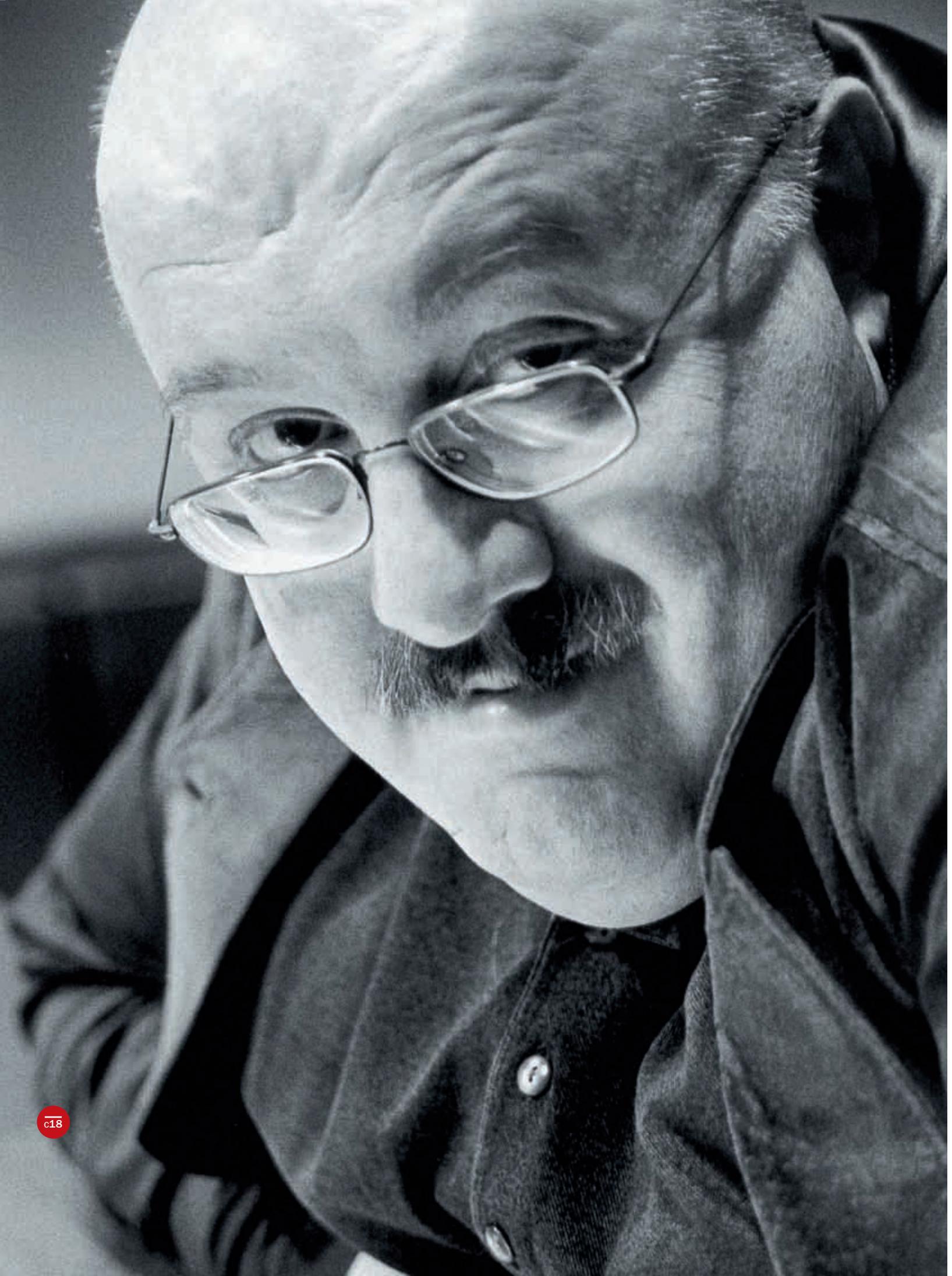
По e-mail:  
**conference@sf-online.ru**

организаторы: журнал

**Секрет Фирмы**

агентство банковского  
маркетинга и PR







## [ЛИДЕРЫ]

В конце прошлого года было объявлено о крупнейшей в российском машиностроении сделке — слиянии «Объединенных машиностроительных заводов» (ОМЗ) Кахи Бендукидзе и «Силовых машин» Владимира Потанина в компанию «ОМЗ-Силовые машины». Предполагается, что в нынешнем году ее оборот достигнет \$1 млрд. Председателем совета директоров новой компании станет **Каха Бендукидзе**. В интервью «Секрету фирмы» он рассказал о некоторых деталях сделки, а также о важных событиях в российской экономике, на фоне которых происходило объединение.

— Текст: Елена ЛОКТИОНОВА, Марина ИВАНЮЩЕНКОВА Фото: Юлия ОРЕНТЛИХЕРМАН

## «Сейчас кит победит слона, потом слон победит кита»

**«Сейчас наша компания не может стать объектом легкого поглощения»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Кто выступил инициатором объединения?

**КАХА БЕНДУКИДЗЕ:** Мы начали обсуждать этот вопрос еще два года назад, а в начале прошлого года вступили в стадию вялотекущих переговоров. Энергичный же финал пришелся на октябрь, во многом по инициативе Владимира Олеговича Потанина (глава холдинга «Интеррос», в который входят «Силовые машины»). — **СФ**, за что ему спасибо.

**СФ:** На пресс-конференции, посвященной слиянию, Владимир Потанин сказал, что наступил момент, когда с объединением пора поторопиться. Почему именно сейчас?

**КБ:** Сложилось несколько факторов. Во-первых, у «Силовых машин» произошло юридическое слияние всех «дочек» с материнской компанией — теперь ЛМЗ, «Завод турбинных лопаток», «Электросила» и «Энергомашэкспорт» представляют собой части одного юридического лица. То есть стало понятно, что с чем можно объединять. И второе: в октябре произошло частное размещение акций «Силовых машин». Тем самым было продемонстрировано, что холдинг «Интеррос» не стремится к полному контролю над этой компанией. По совокупности, я думаю, все это позволило говорить о будущем объединении.

**СФ:** «Интеррос» же всего 17% разместил...

**КБ:** Да, но это снизило его долю в «Силовых машинах» менее чем до 70%. Это для инвесторов важно.

# разговор номера

## «Объединенная компания достаточно уникальна, так как это будет публично торгуемая компания, в которой нет единого контролирующего акционера»

Мы же для «Силовых машин» интересны в том числе и потому, что вышли на Лондонскую биржу. Это значит, что мы с точки зрения корпоративной структуры являемся в России одной из компаний международного типа — имеем широкий набор акционеров, котируемся на признанной международной бирже. Официально в листинг биржи включены только компании, которые прошли через специальную проверку финансовых властей Великобритании, и российских компаний там только четыре — «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Татнефть» и ОМЗ. «Силовые машины» могли бы выйти на Лондонскую биржу не раньше второй половины 2005-го. Хотя у них были подобные планы (они собирались ADR выпускать), но в любом случае это тяжелый путь. И не потому, что надо много денег заплатить, а потому что надо совершить много разных действий по изменению компании. И в этом смысле объединенная компания достаточно уникальна, так как это будет публично торгуемая компания, в которой нет единого контролирующего акционера.

**СФ:** А как будут распределяться доли менеджмента в новой компании?

**КБ:** У господина Яковлева (Евгений Яковлев, генеральный директор «Силовых машин».— **СФ**) , насколько я понимаю, в нынешних «Силовых машинах» есть доля в объеме 20%, в виде доли в пакете «Интерроса». Соответственно, в объединенной компании у него будет 10%. Что касается менеджмента ОМЗ, то владелец крупного — процентов восемь — пакета Алан Казбеков ушел в отставку с поста исполнительного директора ОМЗ, соответственно, он теперь не является частью менеджмента. У меня будет 13% акций новой компании, но поскольку я становлюсь председателем совета директоров, то перестаю быть «менеджментом». Иными словами, доля менеджмента ОМЗ в объединенной компании будет практически равна нулю. Поэтому новая компания будет во многом свободна от чьего-то сильного влияния.

**СФ:** Что вы приобретаете в результате слияния?

**КБ:** В первую очередь — масштаб. К примеру, мы в принципе не могли бы выпустить евробонды, потому что выпускать их меньше чем на \$100 — 150 млн бесполезно. Сейчас нет вопросов — компания с объемом продаж в \$1 млрд может их выпускать. Второе. Когда у компании нет корневого акционера, то по западным понятиям это нормально, а по российским могут возникнуть юридические проблемы: собрание не можете собрать, скажем, потому, что у вас кворума нет. Кроме того, компания может стать жертвой недружественного поглощения в «русском стиле», когда кто-то покупает за не очень большие деньги 25% акций, захватывает управление и переводит на себя финансовые потоки. А сейчас компания не может стать объектом такого легкого «российского» поглощения, поскольку ее размер больше, а капитализация будет выше, чем суммарная капитализация объединяющихся компаний.

**СФ:** Интерес со стороны инвесторов увеличится?

**КБ:** Да, это очень важный вопрос — доступ новых инвесторов. Я много встречался с разного рода инвес-

торами, многим из которых нравилось у нас все — и бизнес, и финансы, и динамика развития. Они говорили: «Да, мы бы с удовольствием купили ваши акции, но у нас есть ограничение. Мы меньше чем на \$50 млн не покупаем». А как они могут купить акции компании, у которой капитализация составляет \$200 — 250 млн? Никак. Вот когда у компании капитализация 500, 600, 700 млн долларов — в общем, уже понятно, как несколько процентов акций можно купить. То есть можно купить, допустим, 7% за \$50 млн. И понятно, как можно их продать, потому что их ликвидность будет выше. Вот такого рода вещи очень важны.

Еще мы получаем снижение издержек в международном плане. Для целого ряда наших продуктов азиатские рынки являются приоритетными, но мы не могли себе позволить иметь широкую сеть представительств. Потребовалась бы десятки миллионов





## «Каких конкурентов я задавлю? Ну какие у нас есть конкуренты в области атомного машиностроения? Пусть мне скажут, чтобы потом я мог их задавить»

долларов, чтобы во всех интересных для нас странах открыть представительства, но то, что это приведет к росту продаж, неочевидно. А компания большего размера могла бы иметь такое же количество представительств, но при этом продвигать вдвое больше продукции — при удельном снижении издержек на международное продвижение в два раза. Еще, что немаловажно, снижение производственных издержек. Дело в том, что основная часть производств «Силовых машин» и значительная часть производств ОМЗ находится в Петербурге, и мы начнем разрабатывать план консолидации производства и внутренней кооперации. Не исключено, что целый ряд производств может быть сосредоточен на меньшем количестве площадок.

**СФ: Вы уже подсчитывали, на сколько удастся сократить издержки в результате слияния?**

**КБ:** Мы очень грубо считали, очень грубо. В принципе, мы сможем где-то на 15% снизить так называемый G&A (общие административные расходы). — **СФ:** что будет составлять более \$20 млн. Условно говоря, вместо двух финансовых директоров будет один, вместо двух офисов один и т. д. С производством сложнее, но там, конечно, более фундаментальная экономия получится.

**СФ: Кстати, об офисе. Кто к кому будет переезжать — вы к «Силовым машинам» или они к вам?**

**КБ:** Нет, я думаю, будет новый офис, где можно все разместить правильно при условии тех сокращений, которые предполагаются. Но мы это детально еще не обсуждали.

**«Мы выбрали Потанина не потому, что он „правильный“ или „хороший товарищ“**

**СФ:** Сделка ОМЗ с «Силовыми машинами» декларируется как «сделка равных». Но, как показывает даже мировая практика, для таких сделок необходим высокий уровень деловой культуры. Как, по-вашему, в России ее достаточно?

**КБ:** Я не знаю, зачем тут нужна культура. Договорились «один к одному» (обменяться акциями). — **СФ:** — ну и сольемся «один к одному». Сначала устно договорились, а сейчас это все будет на бумаге.

**СФ:** У вас сделка должна завершиться только осенью нынешнего года. Не дай бог, конечно, но к этому моменту все что угодно может произойти. Достаточно вспомнить ЮКОС с «Сибнефтью»...

**КБ:** Ситуация вокруг ЮКОСа и «Сибнефти» связана не с деловой культурой. Просто люди решили остановить процесс и развернуть его назад. И об этом договорились. Договорились без особой радости, но тем не менее.

**СФ:** Вообще-то сливаться со структурой Потанина может быть вполне безопасно — после того как он публично покаялся перед властью в ошибках, допущенных при первичной приватизации.

**КБ:** Ну при чем тут это? Мы самая крупная инжинирингово-машиностроительная компания в России, а «Силовые машины» — сразу после нас. Мы выбрали Потанина не потому, что он «правильный» или «хороший товарищ». Мы выбрали «Силовые машины»,

так как они являются реальным к нам дополнением. Точно так же можно было рассматривать вопрос объединения с «Энергомашкорпорацией», которая, наверное, такого же размера, как «Силовые машины». Но «Энергомашкорпорация» не преследует цели стать публичной компанией, она не котируется на бирже.

**СФ: А вы, кстати, с ними переговоры вели?**

**КБ:** Не родился еще в мире тот человек, который может вести с «Энергомашкорпорацией» переговоры об объединении. В свое время Степанов (Александр Степанов, генеральный директор «Энергомашкорпорации»). — **СФ:** сделал огромное дело, и если бы не допустил ряда ошибок и не наплодил себе врагов, то был бы сейчас номером один. Ведь «Энергомашкорпорация» и «Силовые машины» когда-то были одной компанией, которая сейчас была бы больше нас в полтора раза. Но что случилось, то случилось.

**«Когда говорят о госконтроле, мне хочется спросить: а раньше где вы были?»**

**СФ:** В «Атомстройэкспорте» (АСЭ) — российском монополисте по строительству АЭС за рубежом — часть акций принадлежит вам и с недавних пор «Интерросу». Получается, что после слияния предприятие переходит под ваш контроль. Вы же в свое время заявляли, что не против того, чтобы контроль над АСЭ перешел к государству.

**КБ:** Да, я не против. Только мне кажется, что государство должно тоже подумать. Такое ощущение, что АСЭ — это такой магический кристалл или философский камень, владение которым дает какие-то неисчислимые блага. А на самом деле АСЭ — это большая напряженная работа генподрядной организации, которая зарабатывает со всех контрактов 3%, если все хорошо. Вот скажите, почему государство не хочет получить контроль над ковкой обещаек?

**СФ: А это что такое?**

**КБ:** Это такие большие железные кольца, из которых потом делается реактор. Так вот, почему их ковка государство не волнует или сварка статора не волнует, а вопрос подрядных строительных работ волнует? Вот этого я не могу понять. Какие-то аналитики пишут, что Бендукидзе таким образом задавит конкурентов. Каких конкурентов я задавлю? Ну какие у нас есть конкуренты в области атомного машиностроения? Пусть мне скажут, чтобы потом я мог их задавить. У нас конкуренты по ядерным реакторам — это General Electric, Westinghouse, Fromatomb и Skoda. С помощью АСЭ мы будем с ними бороться, ну и что? Кого это волнует, и что в этом плохого? Мне кажется, что это во многом виртуальный спор. Какие-то не очень квалифицированные люди, которые не имеют опыта работы ни в атомной отрасли, ни в машиностроении (я говорю не абстрактно, а о конкретных людях), возбудили всю эту историю. Мне кажется, истинная причина заключается в том, что они хотели таким образом вывести деньги из АСЭ. А мы не можем этого никому позволить.

Срок изготовления реактора составляет три года, строительства станции — пять-семь лет. Поэтому

# разговор номера

## «Вы сначала сделайте что-то, вы разрежьте больного, а то пока вы стоите, он уже помрет»

му у нас в принципе не может быть краткосрочных интересов. И нам нужно, чтобы АСЭ работал как часы, чтобы он не терял деньги, не старался быть центром неудобств для всех своих подрядчиков и т. д. И когда говорят о госконтроле, мне хочется спросить: а раньше где вы были? Ведь это все находилось в госсобственности, и государство могло делать со своей собственностью все что угодно. Но оно же ничего не делало. Сейчас мне говорят, что контроль за работой АСЭ со стороны государства осуществляется Минатомом, а завтра в рамках административной реформы министерство будет разделено, и кто всем этим будет заниматься? Вот я хочу понять, почему у какого-нибудь замминистра может быть долгосрочная мотивация в отношении АСЭ, а у меня — нет? Я три года только изготавливаю одну деталь по заказу АСЭ — а сколько времени работает на своей должности замминистр? Поэтому у меня есть такой тезис — надо смотреть, что более долгосрочное. И принимать решение исходя из этого. И вообще, я твердо уверен, что госконтроль в этом предприятии должен носить нормативный характер, а не производиться через собственность. Если нужно регулировать, то скажите, что нужно регулировать. И давайте разрабатывайте законы или какие-то нормативные акты.

**СФ: А как обстоят дела с тендером на строительство АЭС в Финляндии, в котором вы принимаете участие?**

**КБ:** Сейчас ситуация такая, что по такому показателю, как капитальные издержки, мы, наверное, самые лучшие. Но свойство российской модели АЭС состоит в том, что у нас больше эксплуатационных издержек. В странах с высокой зарплатой это очень существенный фактор. И вот для того, чтобы победить в тендере, либо мы должны дать совершенно чудовищные дисконты, либо должна быть изменена технология проектирования и требования к станциям. Но у нас нет возможности на это воздействовать, потому что проектные организации являются частью министерства. Это опять к вопросу о госконтроле.

**«Все галдят-галдят, а ничего не происходит»**

**СФ:** В РСПП вы возглавляете комитет по бюджету и налогам и много времени уделяете разработкам предложений по поводу оптимизации налогообложения. Что в итоге решили по поводу НДС-счетов, которые собираются ввести в этом году, и против которых выступают представители бизнеса?

**КБ:** Они не будут введены. Иначе это будет политическое самоубийство тех людей, которые это сделают. НДС-счета усложнят администрирование, не защитят при этом бюджет от потерь и лжеэкспорта, но зато могут вызвать экономический стресс. Это вообще одна из наиболее бессмысленных затей, которая, кстати, доказывает качество нашей административной системы. Президенту в Болгарии рассказали про НДС-счета, и он, вернувшись в Россию, дал указание посмотреть, что можно с ними сделать у нас. Это на наших чиновников оказалось чудовищное воздействие. Они в кулуарах обсужда-

ют, что ничего не получится, а официально кричат, что это, мол, единственная возможность, что политическое решение уже принято. В общем, бессмыслица все это.

**СФ: Как в целом вы оцениваете изменения прошлого года в налоговой сфере, в области реформ естественных монополий?**

**КБ:** Реформ естественных монополий не происходило пока. Это вообще проблема, что у нас реформы заменяются разговорами о реформах. А после двух лет разговоров о реформах люди говорят: «Ну сколько же можно заниматься реформами, пора уже усиливать роль государства!» Но вы сначала сделайте что-то, вы разрежьте больного, а то пока вы стоите, он уже помрет. Знаете, была такая история из жизни папуасов племени маринд-аним. Приехал к ним китаец закупать кокосы. И стал к какой-то девушке приставать, а оказалось, что у той есть отец, брат и жених. Подбежали они к китайцу и начали его бить каменными палицами по голове. Как рассказывает автору книги очевидец этого события, тоже папуас, китаец упал и «почему-то умер», и тогда, говорит он, «мы все собрались вокруг тела китайца и начали громко шуметь и обсуждать, что будет. И так продолжалось долго, пока старики не сказали: „Если будете еще шуметь, то скоро его нельзя будет кушать, мясо протухнет“». Тогда мы одумались, позвали женщин, и они нам испекли саговые лепешки с мясом китайца». Вот у нас тоже так. Все галдят-галдят, а ничего не происходит.

Реформа РЖД превратилась пока только в переименование. В реформе РАО ЕЭС и «Газпрома» тоже ничего не происходит, просто в одном случае есть план реструктуризации, а в другом нет. Только в налоговой реформе наблюдаются какие-то небольшие подвижки, но далеко не всегда в лучшую сторону. Очевидное ухудшение связано с тем, что очень усложнился налоговый кодекс — там есть вещи, которые просто нельзя понять. Просто очень низко качество работы соответствующего департамента Минфина, и я думаю, что дальше ситуация будет только ухудшаться.

**СФ: Почему?**

**КБ:** Ну, раньше хотя бы было кому бороться с этим. В той же Думе была оппозиция, которая заставляла как-то эти законы доводить до ума. А сейчас такая ситуация: «Единая Россия», единая Дума. Придет замначальника департамента Минфина и скажет: велено принять такой-то закон. А те что? Есть принять такой закон! И примут. А ведь проблема в том, что Минфин пишет законы очень неряшливо. Вот, например, закон о налогообложении малых предприятий. Закон приняли, потом кто-то читает его и говорит: слушайте, а тут же получается, что если предприятие импортирует, то НДС вообще не платит. Тут началось: «Господи, что ж мы такое наделали?!» И за три дня до окончания года приняли дополнение. Так же не может быть! Это как если бы мы построили атомную станцию, и вдруг выяснилось, что реактор-то забыли поставить. И что, разбирать все это обратно?

# разговор номера



«Это уже какая-то страна Зазеркалье, где нет собственности, но есть перераспределение вещей. Даже самые мрачные фантасты не смогли придумать такого строя»

**СФ:** То есть вы не прогнозируете никаких позитивных законодательных изменений в ближайшее время?

**КБ:** Ну, будут они происходить, но только очень медленно. Вообще, люди, которые всем этим занимаются, имеют какое-то извращенное представление о том, что такая российская экономика. И содержательные вещи обсуждать с большинством из них абсолютно бессмысленно. Потому что они просто не представляют, как реально работает российская экономика. Они создают налоговую систему для какой-то виртуальной страны, которой нет в природе.

**СФ:** Вот вы говорите о реформах, что все только галдят, а ничего не происходит. А как может начаться реформа, например, «Газпрома», если президент говорит, что он против разделения этого монополиста? Интересно, будет кто-то после этого настаивать на реформе?

**КБ:** Кстати, я считаю, что президент тут не прав. «Газпром» нужно реструктурировать, это очевидная вещь. Но вопрос в другом. Президент много принципиальных для страны вещей сказал. Он сказал, что налоги нужно снижать, что рубль надо делать конвертируемым, административную реформу надо начинать. А где это все? Это почему не выполняется? На эти вопросы чиновники стараются не отвечать. Получается такая вещь — все, либерализм кончился. Да как он мог кончиться, если он и не начинался? Эти псевдолиберальные партии — клоуны да просто.

## «Ни какого особого договора между бизнесом и властью не нужно»

**СФ:** Если вспомнить о «деле ЮКОСа» — как вы считаете, почему сегодня у власти такое отношение к бизнесу?

**КБ:** Какое «такое»? Если у нас либерал Борис Федоров сказал, что давно пора было с ними разобраться, и он всю жизнь к этому стремился, когда был во власти, что ж мы о других говорим тогда? Если у нас либералы такие, что ж мы ожидаем от другой части, от силовой?

**СФ:** Но бизнес все-таки допустил какие-то ошибки?

**КБ:** На самом деле основной момент, о котором многие бизнесмены говорят, это то, что если ты хочешь заниматься политикой, то, скорее всего, должен завершить бизнес-карьеру.

**СФ:** А каким может быть новый договор между бизнесом и властью?

**КБ:** Нам нужен не договор между бизнесом и властью, а вообще новый общественный консенсус. Даже не новый, потому что старого не существовало. У нас очень напряженная, конфронтационная страна со стремлением к насилию одних над другими. Сейчас кит победит слона, потом слон победит кита. Я не думаю, что это разумный путь. Если мы взрослые, мы должны просто многие вещи делать по-другому, совершенно в другом порядке. И никакого особого договора между бизнесом и властью не нужно. А что потом: заключать договор между врачами и властью, между сантехниками и властью, между властью и властью? Я вот недавно прочитал в газете, что прокуратура и Счетная палата подписали договор.



**СФ:** О чём?

**КБ:** Не помню, да и неважно, потому что в любом случае это же бред какой-то. Как можно это все понять? Это доказывает, что у нас сейчас, по сути, все представляет собой феодальные княжества, которые периодически вступают в разные отношения — то войны, то мира, то совместного нападения.

**СФ:** Какие-то уроки из случившегося с ЮКОСом бизнес может извлечь?

**КБ:** Я не думаю, что он извлечет из этого хорошие уроки. Весь бизнес.

**СФ:** В связи с этим «делом» очень много говорят о перераспределении собственности. Насколько такое возможно?

**КБ:** Собственность, которая перераспределяется без воли собственника, перестает таковой быть вообще. Тем самым исчезает собственность как понятие, а остаются вещи. Таким образом, нужно говорить, что не собственность перераспределяется, а перераспределяются вещи с целью получения сиюминутных благ от пользования этими вещами. Это тогда другая страна будет. Я не уверен, что таких стран в мире много, потому что даже в Советском Союзе этого не было. Это уже какая-то страна Зазеркалье, где нет собственности, но есть перераспределение вещей. Даже самые мрачные фантасты не смогли придумать такого строя.

**СФ:** В одном из интервью несколько лет назад вы сказали, что лет через пять собираетесь отойти от дел...

**КБ:** В мае следующего года я собирался уходить в отставку с поста гендиректора ОМЗ. Сейчас это произойдет примерно в то же время в связи с объединением с «Силовыми машинами». Что еще? Вот лекции, например, в Высшей школе экономике как читал, так и буду читать.

**СФ:** Вам интересно со студентами?

**КБ:** Ну, они по крайней мере не порченые. **СФ**

# дневник наблюдений компаний

## «УралСиб» может съесть «НИКойл»

**РЕБРЭНДИНГ**

В самое ближайшее время финансовая корпорация «НИКойл» может сменить название на «УралСиб». Акционером этого банка она стала в прошлом году. По словам исполнительного директора «НИКойла» **Александра Вихрова**, компания «НИКойл-Страхование» уже переименована в страховую группу «УралСиб», а в дальнейшем может сменить название и вся корпорация: «После подписания стратегического соглашения об интеграции нашего бизнеса мы провели исследование, по итогам которого выяснилось, что брэнд „УралСиб“ более перспективен с точки зрения развития розничного и страхового бизнеса. Помимо этого, есть проблема с восприятием нынешнего названия „НИКойл“ ассоциируется с нефтью, в то время как мы инвестициями в эту отрасль уже давно не занимаемся». Если ребрэндинг будет утвержден акционерами, он коснется всех компаний группы «НИКойл», кроме брокерской и управляющих компаний, которые являются сильными брэндами на своих рынках.

Еще один козырь «УралСиба» — успешный ребрэндинг, проведенный этим банком два года назад (до этого он носил название «Башкредитбанка»). В обеих компаниях рассчитывают использовать опыт «УралСиба». «Мы считаем, что „НИКойл“ и все его подразделения сильные и успешные брэнды. Если руководство этой компании сочтет нужным провести ребрэндинг, мы должны провести его так, чтобы не потерять ни одного клиента и ни одного рубля», — говорит руководитель управления по связям с общественностью банка «УралСиб» **Сергей Лобанов**.

Последний пример столь масштабного ребрэндинга на банковском рынке — переименование Доверительного инвестиционного банка в «Траст» летом 2003 года. «Сейчас крупные российские финансовые корпорации, работающие на розничном рынке, приходят к осознанию того, насколько брэнд может принести пользу бизнесу», —

«Атон» готовит к продаже контрольный пакет акций екатеринбургской пивоваренной компании «Патра».

## Наиболее вероятным претендентом на завод участники рынка называют Sun Interbrew.

**Судя по всему, причиной выставления завода на продажу стали неудачи последнего времени. «Патра» так и не смогла наладить национальную дистрибуцию, а рекламная кампания брэнда «Патра» со слоганом «Пиво с пробкой» оказалась провальной.**



Избавляясь от активов, Siemens пытается успеть за General Electric

### Siemens хочет догнать конкурентов

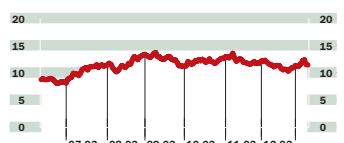
говорит директор департамента маркетинга и коммуникаций «Треста» **Олег Иванов**. — Параллельно идет процесс консолидации активов многими игроками рынка, и им всем рано или поздно придется сделать ставку на один брэнд. Ведь управлять одним брэндом гораздо проще, чем несколькими».

**РАСПРОДАЖА**

Крупнейшая в Германии компания, выпускающая электронику, Siemens AG избавляется от половины принадлежащих ей активов компании Infineon Technologies AG, занимающей второе место среди европейских производителей полупроводников. Средства потребова-

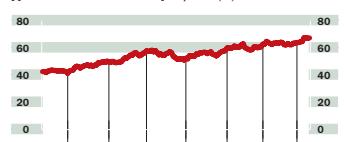
### INFINEON TECHNOLOGIES AG

(на 30 сентября 2003)	6,152
ВЫРУЧКА (€ МЛРД)	6,152
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)	-0,351
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)	-0,435
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 13.01.04 (€ МЛРД)	8,297
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, FSA (€)	



### SIEMENS AG

(на 30 сентября 2003)	74,233
ВЫРУЧКА (€ МЛРД)	74,233
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)	3,372
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)	2,505
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 13.01.04 (€ МЛРД)	60,0
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, FSA (€)	



лись Siemens для укрепления своих рыночных позиций: компания планирует увеличить свою долю в тех отраслях, в которых она пока значительно проигрывает своему главному конкуренту — американской General Electric.

В этих целях средства, полученные от сделки, Siemens планирует направить на приобретение активов в таких отраслях, как производство медицинского, телекоммуникационного оборудования и автоматики для промышленности. Это тем более актуально, что продажи Siemens снижаются: в 2003 году они составили 74,2 млн евро, что почти на 8,5% ниже аналогичных показателей 2002-го. В Siemens решение продать акции производителя микросхем именно сейчас объясняют также необычайно благоприятной ситуацией — за 2003 год акции предприятия подорожали более чем на 80%. Ждать дальнейшего роста стоимости акций руководство германской компании опасается, так как рынок чипов весьма нестабилен.

Продажу предполагается осуществить во втором квартале этого года, говорится в сообщении компании, опубликован-



ном Франкфуртской фондовой бирже. В Siemens считают предстоящую сделку весьма удачной. За 21% акций Infineon планируется выручить 1,8 млрд евро (после этого у Siemens останется 19% акций компании). Организатором продажи выступает Citigroup. В этой компании заявили, что продадут пакет акций по цене от 12 до 12,25 евро, что на 4 евро выше цены, по которой эти акции числятся на балансе Siemens. Таким образом, предполагаемая прибыль от сделки составит 600 млн евро.

## Motorola ставит на Китай

**ОСВОЕНИЕ**  
Американской компании Motorola на Востоке сопутствует удача: компания заключила контракт с Китаем на поставку телекоммуникационного оборудования на сумму \$2 млрд. Это должно помочь компании

вернуть свои обороты на прежний уровень. Конкуренция на телекоммуникационном рынке за последние годы значительно обострилась, и продажи Motorola стали падать: если в 2000 году они составляли \$37,3 млрд, то в 2002-м — уже \$26,7 млрд. Итоги 2003 года еще не подведены окончательно, но известно, что рост продаж компании составил всего 0,1%. Компенсировать потери американская компания пытается на развивающихся рынках. Здесь перспективы самые радужные: объем продаж Motorola в России за девять месяцев прошлого года по сравнению с 2002-м вырос втрое и составил \$1 млрд. Это чуть более 5% от общего объема продаж Motorola в мире за этот же период. Китайский контракт — далеко не первый, но самый крупный в истории взаимоотношений американской компании с этой

страной. Здесь Motorola является крупнейшим инвестором. В октябре 2002 года компания заключила сделку с китайским телекоммуникационным оператором China United Telecommunications Corp (Unicom) на поставку оборудования на сумму \$446 млн, а в первой половине прошлого года с ним же подписала договор о развитии сети в стандарте CDMA. Стоимость этого контракта составила \$80 млн. Однако сотрудничество Motorola с Китаем может не ограничиться многомиллионными контрактами на поставку оборудования. Стало известно, что в 2004 году американская компания планирует начать в Китае выпуск плазменных телевизоров hi-end класса. Неожиданный шаг, так как 30 лет назад Motorola отказалась от этого направления деятельности и продала принадлежавшее ей производство телевизоров

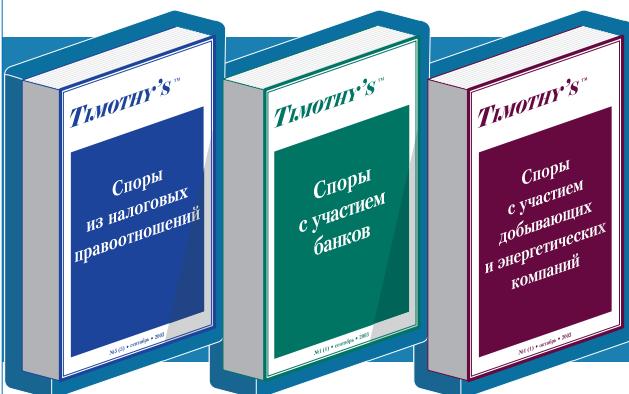
компании Matsushita. В ближайшие годы американская Motorola планирует составить конкуренцию на этом рынке японским производителям. Кроме производства телевизоров, компания планирует наладить выпуск LCD-дисплеев, CD и DVD-плееров, а также разнообразных сенсорных устройств.

## «Патре» ищут нового хозяина

### ПРЕДЛОЖЕНИЕ

ИК «Атон» готовит к продаже контрольный пакет акций екатеринбургской пивоваренной компании «Патре». Наиболее вероятным претендентом на завод, позволяющий производить 10 млн дал пива в год, участники рынка называют Sun Interbrew. В настоящее время 50,56% акций «Патре» контролирует менеджмент предприятия, 23,82% принадлежат кипр-

# Timothy's™



### Знать больше и раньше

#### Timothy's™ предлагает:

четкие выводы судебных инстанций по соответствующей тематике, позволяющие значительно улучшить прогнозируемость рисков и увеличить шансы на положительный исход споров

по итогам сплошного анализа ВСЕХ текущих решений Конституционного, Верховного, Высшего и Федеральных окружных арбитражных судов

в логичной и легкой в обращении структуре

#### Timothy's™ Споры из налоговых правоотношений

**Для кого:** для профессионалов финансовых (налоговых) и юридических подразделений компаний всех отраслей, аудиторских и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости налоговыми рисками.  
**Периодичность:** ежемесячно.  
**Объем:** 512 страниц.  
**Цена:** € 600 при годовой подписке.

#### Timothy's™ Споры с участием банков

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений банков и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, валютными, бюджетными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 400 страниц.  
**Цена:** € 320 при годовой подписке.

#### Timothy's™ Споры с участием добывающих и энергетических компаний

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 400 страниц.  
**Цена:** € 320 при годовой подписке.



Подробно узнать об изданиях Timothy's™ и оформить подписку можно на корпоративном сайте [www.timothys.ru](http://www.timothys.ru), а также по телефонам 8 (800) 200 2556 (междугородние звонки бесплатны) и (095) 721 2882.



ской офшорной компании Damsel Ventures Ltd. Оставшиеся 25,5%, которыми ранее владело государство, весной 2003 года были проданы офшору RedkaufInvest, который, по имеющимся сведениям, аффилирован с Sun Group (с владельцем Sun Interbrew). Тогда же на рынке появились слухи о готовящейся продаже контрольного пакета, а весной 2003 года «Атон» разослал потенциальным покупателям предложения, в которых, впрочем, ни объем продаваемого пакета, ни цена не фигурировали.

По мнению участников рынка, компаний, которые реально могли бы претендовать на «Патру», всего три: «Пивоварни Ивана Таранова» (ПИТ), Sun Interbrew и «Тинькофф» — лишь они летом ощущали нехватку производственных мощностей. По словам директора по репутации компании «Тинькофф» Оксаны Григоровой, к ним обращались с предложением купить «Патру», но оно не заинтересовало «Тинькофф», поскольку компания сейчас сосредоточена на строительстве завода в Ленинградской области. А председатель наблюдательного совета ПИТ Евгений Кашпер заявил СФ, что покупка «Патры» сейчас «не является для его компании приоритетом». Таким образом, единственным реальным претендентом на «Патру» является Sun Interbrew, однако и вице-президент этой компании Ирина Кибина, и вице-президент Sun Group Игорь Гундобин от комментариев отказались. А в «Патре» и вовсе опровергли саму возможность продажи контрольного пакета. «Мы никаких контактов с „Атоном“ не имели, так же как и не подписывали никаких договоров на этот счет», — говорит генеральный директор «Патры» Игорь Точилов. Тем не менее в «Атоне» факт наличия партнерских отношений с екатеринбургской компанией подтверждают. По словам вице-президента «Атона» по PR Владислава Вершинина, его компания все-таки является инвестиционным консультантом «Патры». У экспертов нет единого мнения о возможной стоимости

Американская Motorola заключила контракт с Китаем на поставку телекоммуникационного оборудования на сумму \$2 млрд. Это должно помочь компании вернуть свои обороты на прежний уровень.

## Китайский контракт — далеко не первый, но самый крупный в истории взаимоотношений Motorola с этой страной.

Кроме того, в нынешнем году американская компания планирует начать в Китае выпуск плазменных телевизоров hi-end класса.

«Патры». Так, Александр Свицов из Альфа-банка считает справедливой ценой завода примерно \$50 млн, а контрольного пакета с учетом премии — не более \$30 млн. Вице-президент «Атона» Александр Агibalov оценил всю компанию скромнее — \$35–40 млн.

Судя по всему, причиной того, что завод выставляют на продажу, стали неудачи последнего времени. «Патра» так и не смогла наладить национальную дистрибуцию, а рекламная кампания бранда «Патра» со слоганом «Пиво с пробкой» оказалась провальной. В итоге в 2003 году общий объем производства составил 7,8 млн дал продукции, из которых на пиво пришлось 6,9 млн дал (остальное — прохладительные напитки и слабоалкогольные коктейли). «Происходит консолидация рынка», — говорит Евгений Кашпер. — «Патра» далеко не последняя жертва конкуренции. В самое ближайшее время за ней могут

последовать и другие небольшие компании. А через три-четыре года на рынке и вовсе останется три-четыре пивоваренных холдинга из нынешних восьми».

### «Скайлинк» покупает региональных операторов

Созданная в прошлом году компания «Скайлинк», претендующая на развитие в России сотовой связи в стандарте CDMA-450, приобрела компанию «МС-Директ». Компания владеет пакетами акций 39 региональных операторов, работающих в устаревшем стандарте NMT-450. Сумму, которую «Скайлинк» заплатил предыдущему владельцу «МС-Директ» компании «Аккорд-Тел», стороны не разглашают, однако, по некоторым сведениям, она могла составить около \$20 млн. «Модернизировать аналоговую сеть NMT дешевле, чем строить с нуля новую, хотя это также требует существенных

### ПРИОБРЕТЕНИЕ

вложений», — комментирует покупку аналитик ИК «Атон» Елена Роговина.

По словам источника, близкого к сделке, причиной покупки стало то, что «Скайлинк» было сделано предложение, от которого трудно отказаться: «Для них это только ресурс, который был приобретен, что называется, „по дороге“». А гендиректор «Скайлинка» Владимир Костров подчеркнул, что сегодня компания не планирует строительства общероссийской сети, а ограничится пока Москвой и Петербургом. Однако о том, что «Скайлинк» готовится к масштабному освоению регионов, свидетельствует и факт подачи компанией заявки на участие в тендере на покупку пакетов акций девяти региональных NMT-операторов, принадлежащих «Центртелекому» и «Сибирьтелекому» — «дочкам» «Связьинвеста».

Если «Скайлинк» все же созрет для строительства общероссийской сети CDMA-450, это может пошатнуть позиции GSM-операторов, чьи сети существенно дороже в эксплуатации. Однако представители самих GSM-операторов пока не склонны рассматривать «Скайлинк» как серьезного конкурента. «Скайлинк» — в значительной степени «экспериментальный» проект, которому еще предстоит продемонстрировать свои достоинства пользователям, — говорит представитель МТС. — Для того чтобы создать общероссийского оператора сотовой связи, нужно провести огромный комплекс работ и привлечь значительный объем финансирования. Пока «Скайлинк» будет решать эти задачи, операторы GSM, в частности МТС, рассчитывают начать внедрение услуг третьего поколения. Поэтому к тому времени, когда «Скайлинк» станет полноценным оператором общероссийского масштаба, конкурентная картина российского сотового рынка может сильно измениться». Как бы то ни было, пока «Скайлинк» развивается не особенно быстро. На середину декабря 2003 года в Петербурге компании удалось привлечь около 40 тыс. абонентов, а в Москве и вовсе не более 2,5 тыс.

## Columbia будет делать DVD в России

ПИОНЕРЫ

Компании голливудской «большой семерки» начинают осваивать производство DVD в России. Первопроходцем стала Columbia TriStar, которая совместно со своим генеральным дистрибутором в России концерном «Видеосервис» и английской компанией BUR Promotions построила завод в Москве. Как предполагается, размещение производства позволит снизить стоимость лицензионных DVD-дисков почти в три раза — с 700 до 200–300 рублей. Это, по замыслу производителя, сделает их массовым товаром и позволит Columbia Tri Star и «Видеосервису» получить максимальную выгоду от происходящей смены форматов: устаревшего VHS на более современный DVD.

Мощности завода позволяют выпускать до 600 тыс. DVD в месяц (всего в России, по разным оценкам, продается 1,5–2 млн DVD, включая пиратские). Однако, по словам президента «Видеосервиса» Ильи Гитмановича, на первом этапе владельцы рассчитывают производить максимум 100 тыс., а большую мощность завода он объяснил тем, что линии меньших мощностей просто не выпускаются. Завод обошелся в \$2 млн, которые выделила BUR Productions, вкладом Columbia TriStar стали авторские права, а «Видеосервис» должен обеспечить дистрибуцию. Средства окупятся как минимум через четыре года работы, а первый год партнеры планируют закончить вообще с нулевой рентабельностью. «Для нас это долгосрочная инвестиция. Происходит

смена формата, продажи DVD растут, однако до недавнего времени «родные» DVD были слишком дороги. Развив производство, мы сможем снизить цену и улучшить дистрибуцию. Некоторые точки не брали «родные» DVD как раз из-за высокой цены», — говорит господин Гитманович. Сейчас DVD-диски с фильмами производства Columbia стоят в рознице порядка 700 рублей. По словам **Вячеслава Добычина**, директора компании BUR-Video, дистрибутора Columbia в России, после запуска линии стоимость DVD этой компании снизится и составит 199–299 рублей в зависимости от категории фильма.

На первый взгляд, главная причина открытия производства DVD в России — борьба с пиратством. По оценкам Российской антиpirатской организации (РАПО), на нелегальные DVD приходится 92% продаж, а участники рынка называют еще менее оптимистичные цифры — 95%. Тем не менее игроки в один голос утверждают, что бороться с пиратами при помощи ценовых войн бесполезно. «Пираты не платят за рекламу, горноры актерам, налоги. К примеру, VHS у нас в стране производятся давно, однако доля легальной продукции на этом рынке составляет около 20% и имеет тенденцию к снижению», — рассуждает президент РАПО **Константин Земченков**. А исполнительный директор розничной сети магазинов «Союз» **Сергей Клыков** и вовсе считает, что можно обойтись без такого существенного снижения цен: «Сейчас люди готовы платить за качественный фильм на DVD 300–400 рублей, и я не думаю, что стоит понижать цену до 200. В борьбе с пиратством главными козырями



REUTERS

являются качество продукции, борьба с пиратством на государственном уровне, изменение в сознании потребителя в пользу легальной продукции, и только после этого цена». По словам господина Земченкова,

открывать свои производства в России собираются и другие западные компании, в том числе Warner Brothers, в результате чего доля продаж лицензионных DVD на нашем рынке вырастет до 15%. **СФ**

## ИНДЕКС

КОМПАНИИ, УПОМЯНУТЫЕ В НОМЕРЕ

УКАЗАНЫ СТРАНИЦЫ, С КОТОРЫХ НАЧИНАЮТСЯ СТАТЬИ С УПОМИНАНИЕМ КОМПАНИИ

«1С»	40
АЛЬФА-БАНК	4, 8, 24, 51
«АТОН»	24
«ВЫМПЕЛКОМ»	60
«ГАЗПРОМ»	4, 18
Лукойл	8, 18

«МЕГАТРАСТОЙ»	4	«СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	18	ERNST & YOUNG	14
«МЕГАФОН»	60	«СКАЙЛИНК»	24	GENERAL ELECTRIC	8, 18, 38
«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	60	«ТАТНЕФТЬ»	18	HERMAN — STRATEGIC CONSULTANTS	46
«НИКОЙЛ»	24	TMC	41	LEGO	38
ОМЗ	18	«ТРАСТ»	24	MEDIASIGN	43
«ПАТРА»	24	«ТРОЙКА ДИАЛОГ»	8	MOTOROLA	24
«РАО -ЭЭС РОССИИ»	18	ЮКОС	4, 18	RADISSON SAS	36
РИДА	28	AC&M CONSULTING	60	SIEMENS AG	14
«РОСГОССТРАХ»	8	CUBIC COMMUNICATIONS	14	SONERA	14
«РОСТЕЛЕКОМ»	14	DAIMLERCHRYSLER	38	SUN INTERBREW	24
«РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ»	8	DANONE	38	VOLKSWAGEN AG	4
«СИБНЕФТЬ»	18			COLUMBIA TRISTAR	24





[ МЕНЕДЖМЕНТ ]

Бывший военный «с нуля» создал компанию в новой для России сфере — производстве бронированных автомобилей VIP-класса — и смог за три года стать одним из лидеров на этом рынке. Сегодня клиенты Сормовского завода РИДА («Реконструкция и дизайн автомобилей», Нижний Новгород) — первые лица российских компаний, территорий и администраций, участники локальных конфликтов в Чечне и на Балканах. Создатель компании и генеральный директор **Юрий Яворский** мечтает занять ведущие позиции на мировом рынке, делая всего 25 машин в год.

— Текст: Наталья ПЕРЦОВА

## Броневик Яворского

Российский рынок производителей бронеавтомобилей принадлежит к числу самых закрытых сфер бизнеса — никто не берется назвать его емкость и даже примерное количество игроков. Тем не менее специалисты выделяют несколько компаний-лидеров. Так, по мнению сотрудников ГУ НПО «Специальная техника и связь» МВД России, производящих сертификацию бронеавтомобилей, на этом рынке работают семь серьезных компаний. Московская «Диса» выпускает бронеавтомобили для инкассации и перевозки ценностей; тольяттинская «Бронто» создает бронеавтомобили на базе «вазовских» моделей; московская «Техника» работает с отечественными, и с западными машинами. Столичная «Имя-М» и питерская «Лаура» делают бронированные версии элитных автомобилей импортного и отечественного производства; рязанская САР изготавливает бронированные автомобили на базе моделей УАЗ, ГАЗ и

«Урал». Нижегородская РИДА выпускает бронемашины на базе автомобилей Горьковского автозавода («Газель», «Соболь», «Каскад»), а также спецавтомобили для VIP-клиентов из силовых структур (в основном передвижные радиолаборатории) и «люксовые» автомобили, создаваемые по индивидуальным заказам. Это единственная в России компания, которая изготавливает бронированные лимузины (на базе «Волги»).

Генеральный директор компании **Юрий Яворский** говорит, что всего в минувшем году в России было выпущено чуть больше 2 тыс. бронеавтомобилей, из них 230 сделала РИДА. Таким образом, ее «кусок пирога» — примерно 10%. По мнению главы РИДА, это неплохой показатель, особенно если учесть, что «мы не делаем быстро, мы работаем качественно и не гонимся за количеством». Всего РИДА изготавливает в год продукции на \$6,7 млн. Один со-

## Бизнес развивался быстро — маржа иногда достигала 4000%



АРКАДИЙ СУХОНИН

трудник компании создает добавочную стоимость в \$17,3 тыс. в год.

Кроме того, заявляет господин Яворский, РИДА — единственный российский бронепроизводитель, поставляющий свои машины в зоны локальных конфликтов. Так, за последние два года в Чечню было отправлено более 200 машин. «Наши автомобили спасли жизнь мэру Грозного и вице-премьеру чеченского правительства», — говорит Юрий Яворский. В декабре 2002 года в Чеченской столице около дома правительства раздался очередной взрыв. В радиусе 500 метров погибли все находившиеся в машинах водители. Но в автомобиле со скрытым бронированием от РИДА, находившемся в 15 метрах от эпицентра взрыва, шофер даже не был ранен. В 2003-м в Чечне из гранатомета обстреляли «Волгу». Прямыми попаданиями у машины оторвало багаж-

ник. Однако бронированный кокон «Волги» задержал все осколки, специально закрепленный бензобак не загорелся, и сидевшие в автомобиле люди не пострадали. «Волга» даже смогла уехать с места происшествия своим ходом. Компания поставляет свою продукцию и на Балканы (в каком объеме — фирма не разглашает).

Основной «мирный» потребитель бронеавтомобилей от РИДА — первые лица некоторых компаний, а также руководители региональных администраций России и стран СНГ.

Хотя, как утверждают в РИДА, резервы развития в России еще далеко не исчерпаны, компания строит серьезные планы выхода на западный рынок. При этом она собирается значительно уменьшить количество выпускаемых автомобилей.

### Капитальный взлет

В начале 1990-х капитан Яворский остался не у дел — в армии шло сокращение. Чтобы прокормить семью, Юрий снял в военном городке трехкомнатную квартиру «для производства» и нанял нескольких рабочих. Из простых автомобильных деталей (рулей, заглушек, кронштейнов и др.) они собирали приборные панели для машин. Запчасти покупались на рынке и заводах. Готовые панели сбывались там же.

Первоначальный капитал на пространстве бывшего Союза создавался в условиях разрыва бизнес-цепочек «производитель — потребитель». Тогда, зная особенности спроса и предложения в разных точках страны, можно было очень удачно приобрести необходимые детали и выгодно продать свой товар. При помощи бартерных операций Яворский смог вчетверо снизить себестоимость готового продукта (с 1600 до 400 рублей, в то время как средняя рыночная цена приборной панели была 2000 — 2500 руб. за штуку). Так, например, за часами для автомобилей Яворский ездил в Минск на завод-производитель, где этот товар можно было приобрести дешевле всего. Используя безнал, Юрий покупал часы по 8 рублей (при наличной оплате они уже стоили 18 рублей, а на авторынке в Нижнем — 35 рублей), затем так же по безналу продавал представителям часово-

### Класс защиты

Чтобы легально выступать на рынке бронепроизводителей, фирмам необходимо получить сертификат пуленестойкости на свою продукцию. Сертификат может выдаваться как на отдельные машины, так и на партии. Второй вариант более престижен, поскольку доказывает возможность производить массово качественный товар. Испытывать машины на соответствие ГОСТам пуленестойкости и выдавать сертификаты в России могут несколько госорганизаций. Более других ценится сертификат ГУ НПО «Специальная техника и связь» МВД России.

Процедура испытаний на пуленестойкость выглядит следующим образом. Бронемашину завозят в галерею (тир) и с расстояния 5–10 метров обстреливают из определенного вида оружия в зависимости от того, на какой класс защиты ГОСТа машина сертифицируется. Класс защиты определяется тем, какой вид оружия «безопасен» для автомобиля. Например, первый класс обеспечи-

вает защиту от пистолета Макарова и револьвера типа «наган»; второй — от пистолета Токарева, охотничьего ружья 12-го калибра; третий и четвертый — от автомата Калашникова; пятый и шестой — от винтовки СВД. При этом проверяется не только качество самой брони, сколько надежность конструкции: обстрел в основном ведется по проблемным участкам, например по стыкам, бронестеклу и соединениям бронестекла и брони. В России бронемашины в основном сертифицируются по первым трем классам защиты, поскольку базовые модели, используемые для бронирования, не могут выдержать вес брони более серьезных классов защиты. Чаще всего сертифицируются «Нивы», «УАЗы», «Газели» и «ЗИЛы».

РИДА имеет сертификат третьего класса защиты, который автоматически дает гарантию защиты и по первым двум классам. На выпуск бронированных джипов и лимузинов-иномарок РИДА планирует получить сертификат по пятому классу защиты.



# частная практика

Для проверки качества броню обстреливали — как правило, из автомата Калашникова



го завода коробки передач. В Минске их не хватало, а в Нижнем Новгороде имелся избыток.

Бизнес развивался быстро (благодаря снижению себестоимости маржа при производстве панелей иногда достигала 4000%). Уже через три месяца на Яворского работало 20 человек, которые ежемесячно производили несколько сотен приборных панелей. А еще через год практически тем же составом предприятие стало выпускать тысячи панелей в месяц. Тогда же компания Юрия Яворского начала устанавливать панели на машины, а заодно, учитывая ажиотажный спрос на люки, кондиционеры, велюровые салоны и тонированные стекла, доводить автомобили до класса «люкс». Обивку салонов решили делать сами, все остальное покупать у производителей и адаптировать под конкретный автомобиль. Для «люксовки» предприятию, уже носившему имя РИДА («Реконструкция и дизайн автомобилей»), пришлось в 1992 году построить три гаража и организовать первый конвейер. Оборудование частично собирали сами из старых станков, частично закупали на нижегородских промышленных предприятиях. На первой линии работало всего 10 человек.

По словам Яворского, в 1993—1994 годах в Нижнем Новгороде при высоком спросе на «Волги» так называемой «50-й комплектации» (с тонированными стеклами, велюровым салоном, люком и кондиционером) подобные автомобили выпускала только РИДА.

В 1997-м Юрий Яворский купил у одной разорившейся компании заброшенную лесопилку, снес ее и построил на этом месте завод с тремя производственными цехами.

## Экспериментаторы

С первых дней производства «люксовых» «Волг» РИДА стала ориентироваться на VIP-сегмент: высококачественные автомобили для богатых клиентов. Именно это позволило заводу оставаться на плаву после августа 1998 года, когда 80% фирм-«люксовщиков» просто исчезли с рынка. Спрос на VIP-автомобили после кризиса не изменился. Тогда же, в 1998-м, один из клиентов РИДА (известный в России чиновник, имя которого компания не называет) предложил в представительскую машину внести скрытое бронирование, способное защитить водителя и пассажиров от огня из автоматического оружия, при этом внешний вид автомобиля не менялся. Яворский, имевший армейскую специализацию «танковая бронетехника», загорелся новой идеей и взялся за изучение этого закрытого рынка (производители бронеавтомобилей тщательно следят, чтобы секреты их производства не вышли за пределы компаний и не оказались доступными для изготовителей оружия и конкурентов).

Первые девять специалистов по бронированию, как и сам Яворский, были бывшие военные, работающие на РИДА уже несколько лет. Вспомнив армейские знания, попробовали произвести первую бронесталь. Секреты бронирования приходилось раскрывать опытным путем. Например, чтобы научить-



АРНАДИЙ СУХОНИН

Юрий Яворский: «Возникновение компаний в нашей индустрии в основном связано с личностью»

ся изготавливать броню, 10 рабочих брали 10 видов электродов и один вид брони и начинали сваривать детали: одним электродом, вторым, третьим — пока не выходил идеальный шов.

Для проверки качества стали проводились собственные испытания: броню с близкого расстояния обстреливали очередью из определенного оружия (как правило, из автомата Калашникова). Если материал удавалось пробить, сталь отправляли на доработку. Кроме того, кусок металла выдерживали по две зимы на улице, чтобы оценить его естественное «старение». Несколько раз в сутки броню подвергали резким — 50—60 градусов — перепадам температуры, поливали водой и вновь отправляли на анализ пулестойкости.

## classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ  
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095) 771 61 84

Типография Ушакова ТУШ®  
995-8259 [www.aushakov.com](http://www.aushakov.com)

Иркутск, Чита, Якутия.  
Рекрутинг. Размещ. рекламы. Маркет. исслед.  
Агентство «Артэкс»  
[www.arteksm.irk.ru](http://www.arteksm.irk.ru)  
(3952)425234

## «И тогда меня осенило: не нужно искать клиентов для конкретной модели»



Эксперименты длились больше года. Все это время на предприятии продолжали делать «люксовые» автомобили для VIP-клиентов и постепенно запускали новое бронепроизводство.

Сейчас компания включает в себя Сормовский завод бронеавтомобилей РИДА (он-то и занимается производством бронемашин), Кузовное ателье Ю. Яворского, осуществляющее дизайн и проектирующее все производимые в компании автомобили, и торговый дом РИДА.

### Ручная работа

Машины, поступающие на РИДА от дилеров Горьковского автозавода, полностью разбираются вручную — на 6500 деталей. Моторы ЗМЗ, стоящие на газовых машинах, также разбираются. Качество каждой детали проверяется и должно соответствовать требованиям РИДА. Бракованные, как правило, выбрасываются или поступают в заводской «музей восковых фигур» — здесь собраны примеры того, какой бывает первичная, не кондиционная комплектация. Вновь машины собираются уже только из качественных деталей.

Чтобы бронеавтомобиль массой 2 т мог развивать скорость выше 120 км/час, кардинальным изменениям подвергаются подвеска, тормозная система, двигатель и трансмиссия. Из специальной стали с использованием более 100 деталей создается бронекокон, «надевающийся» на машину, при этом ее внешний вид остается неизменным. Защищаться от нападения можно через специальные бойницы в боковых стеклах бронеавтомобиля, тоже незаметные снаружи.

РИДА вносит технические изменения в первоначальную конструкцию мотора и автомобиля. При этом, естественно, перестает действовать гарантия от производителя. Поэтому компания дает клиентам собственную гарантию на год.

Рекламации случаются в среднем 4–5 раз за год, уровень «внешнего» брака (выявленного уже покупателем в процессе эксплуатации) — около 2%. Как правило, «летят» те детали и элементы машины, которые не разбираются на РИДА (например, по же-

ланию клиента можно поставить на «газовскую» машину двигатель Toyota, но производитель этого мотора запрещает в нем «копаться»). **Владимир Симаков**, исполнительный директор РИДА: «Японские автопромышленники не позволяют это делать, считая, что любое, даже минимальное вмешательство в конструкцию мотора может привести к его полной поломке. В этом году в одной из машин с японским двигателем при эксплуатации полетела поршневая группа. Нам пришлось в этот автомобиль поставить новый мотор. Чтобы избежать подобных моментов, мы стандартно обкатываем машины на 200–300 км пробега, а каждую двадцатую — на 1000 км».

Три года назад на заводе разработали «модульный подход» к изготовлению броне- и спецавтомобилей. Суть его в том, что производство разных типов и моделей машин максимально унифицируется — подбираются похожие детали, производственные операции тоже стремятся сделать сходными. Юрий Яворский объясняет: «Наблюдая за производственными процессами, мы открыли, что 90% всех операций по изготовлению брони и спецавтомобилей одинаковы, несмотря на индивидуальный подход к каждому автомобилю. И тогда меня осенило: не нужно искать клиентов для конкретной модели, нужно искать еще не освоенные нами рынки, для которых мы можем выпускать технику после минимального изменения производственных процессов. Так мы стали продавать машины в зоны локальных конфликтов. Внедрив модульный принцип производства автомобилей, мы с технологической точки зрения шагнули на 40 лет вперед — из 60-х годов прошлого века в век нынешний. Когда я побывал на заводе Scania, то обнаружил, что эта компания выигрывает на рынке именно благодаря реализации модульного подхода. Сегодня опыт Scania пытаются копировать фирмы США, Германии, Италии. Жаль, что я не знал об этом подъезде раньше».

### Отец солдатам

Если заглянуть в салон «автомобиля от Яворского», на кожаной обивке сидений можно увидеть его вышитую подпись — своеобразный знак качества.

«Возникновение компаний в нашей индустрии в основном связано с личностью, — замечает Яворский. — Вот, например, Дюшателе (владелец и руководитель компании Carat Duchatelet. — **СФ**) открыл 40 лет назад свой бизнес только потому, что ему очень нравилась тема бронирования. Так и я — сегодня не хочу производить ничего, кроме бронированных автомобилей. И я не хочу, чтобы процессы, идущие в моем бизнесе, контролировал кто-то кроме меня. Да и не может это никто, кроме меня, сделать».

Управленческую структуру компании Яворский разработал в соответствии со своим авторитарным стилем управления. ЗАО РИДА состоит из одного акционера: Юрию Яворскому принадлежит 100% акций. Генеральному директору — собственнику на прямую подчиняются исполнительный директор и директор по продажам плюс менеджеры инфраст-

С каждым годом число изготавливаемых фирмой автомобилей уменьшается, зато цена их растет



руктурных линеек — начальник службы безопасности, заместитель по хозяйственной части, заместитель по персоналу (эту позицию занимает жена Яворского Татьяна). В подчинении у исполнительного директора находятся лишь те, кто непосредственно управляет производственными процессами: заместители по качеству, производству и снабжению.

Работают на РИДА в одну смену. «Хотя 90% операций у нас повторяются, 10% индивидуального подхода требуют одновременного присутствия на месте самых разных специалистов — от рабочих и разработчиков до гендиректора», — рассказывает Юрий Яворский. — Мы даже в отпуск уходим в одно время: на неделю зимой и на три недели летом».

В пяти производственных цехах на каждом участке — не больше 10—15 человек. Все в фирменных оранжево-синих рабочих костюмах с дельфинами на спине. Эмблемы сохранились с тех времен, когда товарным знаком частного предприятия Юрия Яворского были именно эти животные — создателю РИДА нравятся их смелость и ум. Позже дельфинов заменила «автомобильная шайба», которая, как считает руководство завода, больше, чем животные, ассоциируется с автомобилестроением.

Текущка на предприятии, по словам его руководителей, не превышает 2% в год. Практически весь менеджмент вырос из водителей, кладовщиков и рабочих. По словам гендиректора, решив производить бронированные автомобили, они «оказались на необитаемом острове — готовых Пятниц не было». И технологий готовых тоже не было. Будущие менеджеры прощупывали новый бизнес, двигаясь маленькими осторожными шагами.

Сегодня представители компании ищут дееспособных людей через кадровые агентства и рекламу в СМИ. На одно место берут 4—5 стажеров. «Оставляем только самых лучших, остальных выбрасываем за борт», — заявляет Яворский. — Есть люди, которые могут совершенствовать себя бесконечно, видя, что рядом происходит замена недееспособных. А есть те, кто через некоторое время набирает свой потолок. Их мы тоже выбрасываем за борт. Мы безжалостны в этом плане. Если сотрудник неэффективен, он и компанию приведет к неэффективности. Нация, к сожалению, на сегодняшний день не готова работать с максимальной отдачей, мы занимаемся естественным отбором — выбираем лучших ее представителей».

Для привлечения ценных молодых кадров пять лет назад открыли первый в городе картодром. Собрали в команду ребятишек из соседнего военного городка, купили им несколько картов для тренировок, экипировку, от завода стали выплачивать стипендии за спортивное обучение. «Если даже 20% этих мальчишек останутся у меня, значит, я получу то зерно, которое через 20—30 лет даст хороший урожай», — уверен гендиректор.

**Татьяна Яворская:** Главное требование к поступающим на завод — желание работать. Недавно мы взяли на работу молодого человека, ну просто ребенка на вид. Он приходил к нам устраиваться еще ле-

том 2003-го, но поскольку ничего не умел делать, его не приняли. Для того чтобы попасть к нам, он несколько месяцев на стороне учился сварке. Когда пришел вновь, его лицо так светилось от желания работать у нас, что мы его взяли и сейчас доучиваем.

Раз в полгода работники производственных подразделений проходят аттестацию. По ее итогам не только выявляются лучшие работники, но и присваивается один из трех разрядов. Компенсационный пакет на РИДА состоит из трех частей — оклад, премия, бонусы. Оклад — за квалификацию (в разрядах с каждым повышением он вырастает на 100%). Премии — за реальные достижения, их размер может достигать 100% от оклада в месяц. Среди руководителей разных подразделений, выполняющих похожие функции, проводятся соревнования. Победитель получает дополнительную премию — 20% от оклада. Еще есть так называемая «тринадцатая зарплата» для тех, кто не уходил на больничный в прошлом году.

«Штучному» сотруднику компания может подарить квартиру. **Юрий Яворский:** Я не считаю эти квартиры подарком. Я просто обеспечиваю необходимыми условиями существования своих людей, чтобы они могли работать с максимальной отдачей, не отвлекаясь на решение бытовых проблем. К тому

**The Moscow Times**



Тренинги  
и организационное  
развитие

## ЗИМНЯЯ ШКОЛА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

# БИЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Москва, 3-6 февраля 2004 г. Гостиница Рэдиссон-Славянская

Уникальная программа для российских менеджеров,  
необходимая для:

- разработки планов создания нового бизнеса
- разработки нового направления операций в работающей компании
- подготовки маркетинговых программ и планов
- формирования операционных планов

Во время семинара участники будут разрабатывать свой собственный бизнес-план в сфере услуг, производства или торговли (по выбору).

**1-й день** Создание бизнес концепции и стратегический маркетинговый план

**2-й день** Финансовый план

**3-й день** Операционный план

**4 день** Секреты успешного продвижения

При поддержке:



АГЕНТСТВО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ



МЕДИАКОМПАНИЯ



ФИНАНСОВЫЙ ПАКЕТ



Телефон: (095) 232 3200  
e-mail: reg@tmtbb.ru (Мария Балабанова)  
www.events.moscowtimes.ru

## «Мы могли бы делать очень дорогие машины, но в России практически нет такого потребителя»

же подобные покупки — «золотой гвоздь», с помощью которого я оставляю ценных сотрудников у себя надолго.

### От «осликов» к «коням»

Заместитель исполнительного директора по производству **Михаил Мацкевич** на вопрос «Где хранится готовый товар?» ответил: «Автомобили сразу забирают клиенты. Если хотите посмотреть на готовый образец, зайдите в первый ангар. Там стоит одна машина, посмотрите, а то скоро заберут». Подразделение, именуемое «Торговый дом РИДА» — понятие скорее юридическое, чем фактическое. Автомобили на заводе практически никогда не задерживаются. Все машины, кроме опытных образцов, производятся на заказ.

«Мы ведем прямой диалог с первыми лицами компаний и территорий, — рассказывает гендиректор. — С кем конкретно, я не могу сказать — бронепроизводители не разглашают имен своих потребителей. В качестве рекламы используем в основном имиджевые аудио- и видеоролики, которые рассылаем первым лицам. Но, вообще говоря, такую продукцию потребитель ищет сам. Поэтому главный принцип продвижения товара — сарафанное радио».

С каждым годом число изготавливаемых фирмой автомобилей уменьшается, зато цена их растет. В 2002 году с «конвейера» РИДА сошло 500 бронеавтомобилей при средней стоимости бронированной «Волги» \$6500, годом ранее — 700 машин, тогда цена составляла примерно \$4500. Сегодня «броневолга» от РИДА стоит уже около \$30 тыс. В планах компании — производить в год всего 25–30 бронеавтомобилей, для самых первых лиц (например, владельцев международных корпораций), как это делают бельгийцы из компании Carat Duchatelet  . Но достичь этого можно, во-первых, освоив бронирование иномарок, а во-вторых, выйдя на зарубежные рынки.

**Юрий Яворский:** «У европейских лидеров рынка затраты на материалы, используемые при создании бронеавтомобиля, составляют всего 20% от его цены. У нас — почти 50%. Еще 50% остается на то, чтобы покрыть накладные расходы, выплатить зарплату людям и прочее. Однако при этом не остается денег на мощное продвижение товара, которое необходимо при выходе на мировые рынки. Чтобы добиться это-

го, нужно повысить стоимость бронеавтомобиля. Тогда при тех же затратах на материалы в структуре товара будут оставаться средства и на продвижение. Увеличивать стоимость автомобиля можно только за счет повышения класса защиты брони, соответственно ее утяжеления. Нашим „осликам“ такая ноша не под силу. Дорогую броню выдерживают только иностранные „кони“.

Мы могли бы делать очень дорогие машины, но в России практически нет такого потребителя. Поэтому со следующего года мы с новым товаром — бронированными джипами Chevrolet Tahoe и Toyota Landcruiser — собираемся выходить на западные и восточные рынки. Общемировой спрос на бронетехнику превышает российский в десятки раз. При этом отечественная бронетехника считается за границей очень качественной, хотя она там практически не представлена. Парадоксально, но это так. Зарубежный потребитель уверен, что от автомата Калашникова, одного из лучших образцов мирового оружия, могут защитить машины, произведенные там же, где и «Калашников» — в России. И здесь мы выступаем одновременно ласточкой и локомотивом, которые повезут за собой других представителей отечественной бронетехники».

Заводы Trasco в Германии и Carat Duchatelet в Бельгии в год выпускают в сумме около ста бронелимузинов. Бронированный Mercedes производства этих европейских компаний в удлиненной и комфортабельной версии стоит 500 тыс. евро. При ввозе его в нашу страну его цена после доставки и «растаможки» составит уже более 1 млн евро. Стоимость практически любого джипа (Mercedes, Chevrolet, Toyota или Nissan) от РИДА здесь в России не будет превышать 300 тыс. евро. Разница в цене — за счет более низкой стоимости российских комплектующих и материалов.

По словам Юрия Яворского, выйти на зарубежные рынки раньше не позволял недостаток производственных мощностей. Теперь их хватит: с 1997 года компания вкладывает большую часть прибыли в расширение. Да и технологически РИДА, по мнению гендиректора, уже готова производить бронированные иномарки. По крайней мере, первые внутренние испытания бронированных иностранных джипов на РИДА прошли успешно. 

### Серебряная шпора на колесах

Carat Duchatelet, бельгийский производитель бронированных лимузинов «президентского» класса защиты — мировой лидер в своей отрасли. Компания была основана в 1968 году Фредериком Дюшателем. Считается, что именно он является создателем концепции «роскошного лимузина для серьезного делового человека».

Дюшателе начал свой бизнес с продажи дешевых подержанных автомобилей. Однако с самого начала выделялся тем, что творчески модифицировал выставляемые на продажу машины. Поскольку тюнинга в 1960-е годы практически не было, уникальные автомобили Дюшателе стали хорошо продаваться. К началу 1980-х компания получила известность как производитель «автомобилей для деловых людей». С 1983 года такие

машины Carat Duchatelet стала бронировать. Первым бронеавтомобилем был Mercedes. В 1988 году компания начала работать с Льежским университетом и создала у себя собственный отдел исследований и разработок.

В 1998 году Carat Duchatelet представила рынку автомобиль Rolls-Royce Silver Spur («Серебряная Шпора»), удлиненный на 50 см и с поднятой на 10 см крышей. Этот эксклюзивный лимузин самого высокого класса имел специальный интерьер и был полностью бронирован. В том же году компания изготавлила еще одну новинку — бронированный Land Rover Discovery с приводом на 4 колеса. Сегодня Mercedes, Rolls-Royce и Land Rover Discovery являются основными марками, с которыми работает Carat Duchatelet.



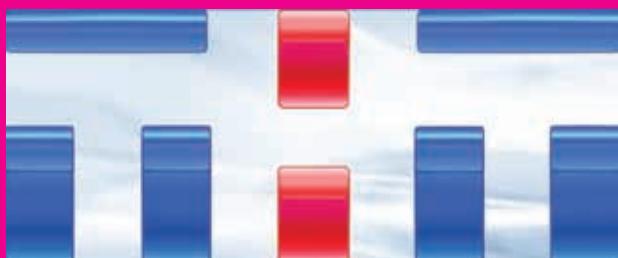
6 ДЕВУШЕК и 6 ПАРНЕЙ за границей\_у них нет денег\_они заперты в доме\_у них ОБЩАЯ СПАЛЬНЯ\_24 часа в сутки их снимают 30 видеокамер\_в их доме есть джакузи\_но НЕТ ЕДЫ\_иногда их выпускают в город\_но не всех\_победитель получает приз \$ 1000 В МЕСЯЦ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

сегодня в 21:00  
реалити шоу



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

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



### Удовлетворение гарантировано



В СЕРЕДИНЕ 1990-Х КОМПАНИЯ SAS INTERNATIONAL HOTEL ПО ДОГОВОРЕННОСТИ С АМЕРИКАНСКОЙ CARLSON COMPANIES ПОЛУЧИЛА ПРАВО РАЗВИВАТЬ В ЕВРОПЕ, АФРИКЕ И БЛИЖНЕВОСТОЧНОМ РЕГИОНЕ СЕТЬ ОТЕЛЕЙ ПОД МАРКОЙ RADISSON SAS. ОДНАКО, НЕ УЧТЯ РАЗНИЦЫ В КАТЕГОРИИ ЕВРОПЕЙСКИХ И АМЕРИКАНСКИХ ОТЕЛЕЙ, КОМПАНИЯ НАЧАЛА ТЕРЯТЬ СВОЮ ДОЛЮ РЫНКА.

**Текст: Наталья Обухова**

Компания Radisson SAS появилась в 1994 году, после того как SAS International Hotel (до-чернее предприятие авиакомпании Scandinavian Airlines System) заключило соглашение с группой Carlson Companies, владеющей сетью Radisson. В результате около 30 принадлежавших SAS гостиниц в Норвегии, Дании и Швеции сменили вывеску, добавив к своим названиям сочетание «Radisson SAS». Кроме того, на 30 лет новая компания получила статус ведущего франчайзера Radisson в Европе, Северной Африке и на Ближнем Востоке.

Концепция обслуживания клиентов, используемая в отелях Radisson SAS, первоначально была позаимствована в системе американских Radisson. Одной из составляющих корпоративной политики была, в частности, программа Yes I Can («Да, я могу»): персонал должен в любой момент выслушать клиента и в случае необходимости донести возможные претензии до руководства, которое занималось решением проблемы.

Однако через некоторое время стало ясно, что для эффективной работы на новых рынках американскую «концепцию гостеприимства» не-

обходимо адаптировать и серьезно дополнять. Сама по себе программа была неплохая, но в компании не учли того, что американская сеть Radisson включала в себя преимущественно курортные отели категорий три и четыре звезды. Для европейских же гостиниц, многие из которых являлись 4–5-звездными бизнес- и конференц-отелями, требовался качественно иной подход к обслуживанию клиентов и соответствующее позиционирование. Возникавшие претензии требовалось не только выслушать, но и в кратчайшие сроки удовлетворить. Но из-за того, что процесс принятия решений был долгим, клиенты были недовольны или вообще предпочитали выбирать другие отели.

**Карл Кильльберг**, генеральный управляющий отеля Radisson SAS Daugava Hotel: *Тот продукт, который производится в гостиничном бизнесе, не всегда можно «пощупать». Главное, что привлекает клиентов в том или ином отеле — это некая эмоциональная связь с брендом. Чтобы войти на европейский рынок и занять свой сегмент рынка, нам требовалось разработать принципиально новое предложение.*

#### Компенсационный пакет

К разработке уникальной корпоративной программы в Radisson SAS приступили в 1998 году, а в ноябре того же года в сети гостиниц (к тому моменту под управлением компании находилось около ста объектов) началось ее внедрение. Оригинальная версия программы Yes I Can в буквальном смысле стала международной. Ее перевели на 18 языков, на которых выпустили новые учебные материалы — буклеты и видеокассеты. Но главной особенностью стала «надстройка» для Yes I Can, получившая название 100% Guest Satisfaction Guarantee («100-процентная гарантия удовлетворенности гостя»). **Карл Кильльберг:** *Как выглядела обычная практика разрешения проблем раньше? Если сотрудник не может удовлетворить претензии клиента, он обращается к менеджеру, который решает, как устраниить проблему и какая компенсация поможет слагить конфликт. И покуда тянется эта процедура, клиент становится еще более раздраженным. Программа 100% Guest Satisfaction Guarantee позволяла избежать неприятных проволочек. Теперь решением про-*

блемы, в том числе путем разного рода компенсаций (бутылка вина гостю, переселение в номер классом выше или предоставление услуги за счет заведения) любой сотрудник отеля имел право заниматься самостоятельно.

Программа была опробована в Осло и Брюсселе, а затем распространена на всю сеть. «Если вы чем-либо недовольны, мы устраним причину недовольства или возвращаем деньги», — гласили пропагандистские материалы, появившиеся в номерах гостиниц Radisson SAS. В рамках внедрения программы сначала менеджеры, а затем все остальные сотрудники (на тот момент около 12 тыс. человек) прошли через полуторадневную тренинговую сессию, объясняющую суть программы и пользу от ее внедрения, и включавшую практические занятия Make it right, обучающие самостоятельным действиям в конфликтных ситуациях.

#### Сколько вешать в граммах

Размер «утешительного приза», который самостоятельно определяет сотрудник, варьируется в зависимости от масштаба претензии, но, как правило, ограничен эквивален-

## Из тех, кто почему-либо оказывается недоволен своим пребыванием в отеле, только 10% обращаются со своей претензией к персоналу



том в несколько сотен евро. Если этого оказывается недостаточно, значит, проблема такова, что управляющему имеет смысл о ней знать.

Впрочем, в исключительных случаях установленный лимит компенсации может быть превышен. Так, несколько месяцев назад недовольно-му буквально всем американцу, заявившему, что ноги его не будет в рижском Radisson SAS, были оплачены четыре дня проживания в отеле, а также услуги рум-сервис и посещение ресторанов. В общей сложности это было эквивалентно сумме в 1 тыс. евро. «Я попросил его дать нам еще одну возможность, — рассказывает Карл Кьельльберг. — Когда мы встретились во второй раз, то выяснилось, что его компания открывает представительство в Риге. И мы договорились, что сотрудники фирмы, приезжая сюда, будут останавливаться у нас. Заплатив 1 тыс. евро, мы в потенциале осуществили инвестиции в несколько сотен тысяч».

Как утверждают в компании, программа Yes I Can способствует решению и еще одной важной задачи — выявлению проблемных участков. «Мы относимся к жалобам как к возможностям, — говорит **Светлана Гвоздева**, старший менеджер отдела развития трудовых ресурсов московской гостиницы „Рэдиссон САС Славянская“». — У нас есть возможность сделать выводы, предотвратить подобные случаи в будущем и научиться чему-то новому». Каждый случай компенсации обязательно регистрируется и анализируется: в чем заключалась проблема, что было предпринято для ее решения, насколько адекватно ситуации вел себя сотрудник. Это в свою очередь дает повод при необходимости провести дополнительные тренинги, например по общению с клиентом. «Стиль руководства становится менее „диктатор-

ским“, — отмечает господин Кьельльберг. — Если мне и не кажется очевидным решение подчиненного, высказывая свое мнение прямо, я рисую получить безынициативного сотрудника. На рынке существует следующая статистика: из тех, кто оказался недоволен своим пребыванием в отеле, только 10% обращаются с претензией к персоналу. Так что мы должны использовать любую возможность, чтобы начать диалог с гостем и понять, что можно улучшить в наших услугах».

### Без права на ошибку

На разработку и запуск программы было потрачено около \$500 тыс. Расходы на приучение персонала «к самостоятельности» в Radisson SAS не называют, ссылаясь на то, что у гостиниц существует общий бюджет на проведение тренингов. Однако очевидно, что сумма выходила приличная. Во всяком случае, весной прошлого года обучение было решено сделать более «экономичным»: вместо полутора дней на освоение корпоративных технологий Radisson SAS сотрудник «отрывается» от исполнения своих обязанностей всего на пять часов.

Правда, определение эффекта от внедрения программы по-прежнему остается сложной задачей. «Вряд ли возможно оценить, в каком объеме корпоративная культура и, в частности, этот сервис влияет на имидж и репутацию Radisson SAS, — считает господин Кьельльберг. — Но на этот счет есть другая „статистика“. Если гостю у нас понравилось, он расскажет об этом трем знакомым, но если не понравилось — об этом узнает уже десять человек».

Между тем конкуренты относятся к идее Radisson SAS настороженно. **Анна Амосова**, начальник службы по связям с общественностью гостиницы «Националь»: «Уже сама сентенция «Если



ЕВГЕНИЙ ГУДИН

гость недоволен качеством обслуживания, мы устранием причину недовольства или возвращаем деньги», как мне кажется, вредит позиционированию отеля. Допускается, что услуга гостеприимства может быть оказана некачественно, а гость будет недоволен сервисом. Конечно, в жизни все значительно проще — у гостя просто может быть плохое настроение, — но что касается наделения полномочиями любого сотрудника, думаю, каждый все же должен выполнять свою функцию. Если горничные по собственному усмотрению начнут расставлять в номера корзины с фруктами за замечания в их адрес, то в скором времени уровень качества обслуживания начнет плавно опускаться».

С госпожой Амосовой согласен и **Евгений Безель**, директор по маркетингу и продажам «Балчуг Кемпински»: «Мне кажется, что делать на этой программе особый акцент — значит изначально программировать оценку отеля в глазах клиента. В каждом

Карл Кьельльберг знает, сколько стоит лояльность его клиентов

отеле или сети в любом случае действует аналогичная практика. Гостя точно так же выслушивает менеджер, который и принимает решение о предоставлении компенсации. К тому же любой гость чувствует к себе большее уважение, если разрешением конфликтной ситуации занимается супервайзер, а не рядовой сотрудник».

И все же в Radisson SAS уверены, что идут правильным путем. «Базовые требования к общению персонала с гостем никто не отменял, — говорит Кьельльберг. — Желание внимательно выслушать гостя, показать свою заинтересованность и постараться помочь по-прежнему остается принципиальным моментом в общении с клиентом. Если персонал чутко относится к высказанной проблеме, уже в этот самый момент конфликт может быть исчерпан. И только если уж ничего не помогает, гостю может быть предложена компенсация».

## Чиновничий землеотвод

**ПЕРЕСТАНОВКА**  
Первый заместитель мэра Москвы, руководитель комплекса по имущественно-земельным отношениям **Олег Толкачев** стал представителем московского мэра в Совете Федерации. Таким образом, главный противник продажи столичной земли больше не будет стоять в этом вопросе на пути у Минимущества.

Толкачев считался одним из самых влиятельных людей в московском правительстве — он распоряжался всей коммерческой недвижимостью города, от него зависела политика мэрии в отношении арендных ставок и передачи прав на владение муниципальной собственностью. Его служебное перемещение выглядит как падение с карьерной лестницы, тем более что за время работы в мэрии у Толкачева было несколько серьезных столкновений с городским главой. Наиболее яркое нападение Юрия Лужкова на своего заместителя случилось в начале прошлого года, когда распоряжением Толкачева арендные ставки на городскую недвижимость взлетели в 7–10 раз. Мэр назвал это «возмутительным решением, которое руководство комплекса не имело право принимать». В результате Толкачеву пришлось приносить свои извинения, а ставки выросли всего в два раза. Поведение Лужкова некоторые наблюдатели объясняли тем, что тот пытался не допустить Толкачева, мечтавшего в мэры на следующий срок, занять его место.

Теперь в будущие мэры прочат преемника Толкачева — Юрия

**Постоянные трения с московским мэром привели Олега Толкачева в Совет Федерации**



ПРАВОСУДИЕ

Худшим менеджером года назвал американский журнал *Business Week* главу DaimlerChrysler **Юргена Шремпа**.

**В 1998 году, когда Шремп объявлял об объединении американской Chrysler и немецкой Daimler-Benz, он обещал акционерам рост объемов продаж до \$150 млрд.**

**Тем не менее за последующие пять лет финансовое состояние концерна только ухудшилось.**

Росляка, работающего в московской администрации с 1986 года. На освободившуюся должность он пришел с поста руководителя департамента экономической политики и развития Москвы.

## Всеобщее равенство

Премьер-министру Италии **Сильвио Берлускони** не удается избежать судебного разбирательства по делам многолетней давности: итальянский конституционный суд признал неправомочным закон о неприкосновенности высших государственных чиновников страны. Этот закон был отменен в 1993 году, а в 2003-м непосредственно с подачи Берлускони обратно введен в действие.

Отмена иммунитета грозит Берлускони сразу двумя судебными разбирательствами. Глава Италии обвиняется в даче взяток суду в ходе приватизации продовольственной компании SME в середине 1980-х годов.

Также в ближайшее время суд Испании может возобновить против Берлускони дело, обвинения по которому были предъявлены еще 26 лет назад. Тогда премьер обвинялся в неуплате многомиллионных налогов и финансовых махинациях при инвестировании в испанский телеканал Tele 5. Берлускони отвергает предъявленные обвинения и надеется на преверенные временем адвокатов, с которыми «прошел» уже не одно дело. Ранее Берлускони несколько раз привлекался к суду за различные финансовые махинации, и каждый раз ему удавалось выйти сухим из воды.

## Главный неудачник прошлого года

На весьма неприятную номинацию оказался выдвинут глава пятого по величине в мире автомобильного концерна DaimlerChrysler **Юрген Шремп**. Американский журнал *Business Week* назвал его худшим мене-

джером года (первой среди лучших оказалась Роз Мари Браво, шесть лет подряд успешно руководящая британским ритейлером *Burberry Group PLC*). В 1998 году, когда Шремп объявлял об объединении двух крупных автомобильных компаний (американской Chrysler и немецкой Daimler-Benz), он обещал акционерам «экстраординарный успех» и рост объемов продаж до \$150 млрд. В тот период пресса давала ему достаточно лестные характеристики: «автобарон», «менеджер десятилетия», «супербосс, любящий риск». Тем не менее на протяжении последующих пяти лет руководимый Шремпом концерн ухудшал свое финансовое состояние. Так, в прошлом году он не только не получил запланированную прибыль в размере \$2 млрд, но и вовсе окончил год с убытками. Пока их точная цифра неизвестна, но по оценкам экспертов *Business Week*, в сумме они составят около \$360 млн. Кроме того, в декабре прошлого года началось рассмотрение иска бывшего основного акционера Chrysler миллиардера Кирка Киркоряна к руководству объединенной компании. Истец обвиняет Шремпа и его помощников в том, что они сознательно ввели акционеров в заблуждение, назвав сделку по объединению двух компаний «союзом равных», а на самом деле превратили Chrysler в подразделение Daimler-Benz, подчинив американский концерн руководству из Германии.

## Возврат к традициям

**ОТСТАВКА**  
Вице-президент компании *Lego* **Поль Плугман** уволен. Такое решение принял нынешний исполнительный директор и владелец датского производителя игрушек Кирк Кристиансен.

*Lego* объявила о том, что по результатам 2003 года ожидает рекордные за 72-летнюю историю существования компании убытки в размере \$237,6 млн (2002 год *Lego* завершила с прибылью в размере \$140 млн) и 25-процентное снижение объемов продаж. После того как в 1998 году компания объявила о своих первых убытках в размере \$47,8 млн,



ее руководство, в частности Поль Плугман, решило диверсифицировать бизнес. Помимо традиционных пластиковых конструкторов Lego стала выпускать и всевозможные видео- и компьютерные игры. Однако продажи игр, основанных на сюжетах «Звездных войн» и «Гарри Поттера», оказались слишком низкими, в то время как продажи традиционных пластиковых конструкторов увеличились вдвое. «Мы возвращаемся к прежней концепции Lego, — заявил Кирк Кристиансен, — и намерены сфокусироваться на производстве детских кубиков как нашей основной продукции». Кристиансен, который до сих пор не занимался оперативным управлением компанией, заявил, что берет дела на предприятия в свои руки. По его словам, в результате преобразований в компании состав ее топ-менеджеров сократится с 14 до 9 человек.

## Крах по-итальянски

Неприятности основателя и бывшего управляющего обанкротившейся итальянской компании Parmalat **Калисто Танци**, ныне находящегося под следствием, нарастают, как снежный ком. Арестованный в этом году финансовый директор компании Fausto Tonina обвинил Танци в том, что тот регулярно получал взятки от компании Tetra Pak в обмен на гарантирование получения последней контрактов с Parmalat. Кроме того, в западной прессе появились сообщения о том, что компания Danone помогала Parmalat отмывать деньги для бывшего главы итальянской компании и членов его семьи.

## ИНДЕКС

ЛЮДИ, УПОМЯНУТЫЕ В НОМЕРЕ  
УКАЗАНЫ СТРАНИЦЫ, С КОТОРЫХ НАЧИНАЮТСЯ  
СТАТЬИ С УПОМИНАНИЕМ ПЕРСОН

АГИБАЛОВ АЛЕКСАНДР	24
АМОСОВА АННА	36
БЕЗЕЛЬ ЕВГЕНИЙ	7, 36
БЕНДУКИДЗЕ КАХА	18
БОЛЛОЕВ ТЕЙМУРАЗ.	46
ВЕРШИНИН ВЛАДИСЛАВ	24
ВИХРОВ АЛЕКСАНДР	4
ГЕРМАН ДАН	46



За пару недель Калисто Танци превратился из главы одной из крупнейших международных корпораций в самого обсуждаемого преступника Европы

Калисто Танци подал в отставку в конце декабря прошлого года после того, как его компания не смогла вовремя погасить очередную выплату кредиторам в 150 млн евро. А через три дня выяснилось, что счет компании в Bank of America, на котором якобы должны были находиться 4,9 млрд евро, оказался фиктивным. Позже вскрылось, что в целом в бюджете компании недостает 10 млрд евро. Бывший глава Parmalat был арестован по обвинению в мошенничестве.

Сначала Танци признался в незаконном переводе со счетов Parmalat в пользу принадлежащей его семье турфирмы порядка 500 млн евро. А недавно он заявил, что компания в своих отчетах занижала суммы, выплачиваемые по выпущенным летом 2003 года облигациям, чтобы скрыть дефицит бюджета. Представители итальянской Фемиды считают, что Parmalat — это годами складывавшаяся машина по «сколачиванию» неправедных капиталов путем создания сложной цепочки дочерних

ГИТМАНОВИЧ ИЛЬЯ	24
ГРИГОРОВА ОКСАНА	24
ГУНДОБИН ИГОРЬ	24
ДОБЫЧИН ВЯЧЕСЛАВ	24
ДРИДЗЕ ЕВГЕНИЙ	40
ЕВЕНКО ЛЕОНІД	8
ЕГОРОВ АНДРЕЙ	40
ЕЛИСЕЕВА ВЕРА	51
ЖИНДЕР ЖАН-ЛЮК	8
ЗЕМЧЕНКОВ КОНСТАНТИН	24
ИММЕЛЬ ДЖЕФФРИ	38
КАПУСТИН ЕВГЕНИЙ	46
КАШПЕР ЕВГЕНИЙ	24
КИБИНА ИРИНА	24
КЛЫКОВ СЕРГЕЙ	24
КОСТРОВ ВЛАДИМИР	24
КЬЕЛЛЬБЕРГ КАРЛ	36
ЛАСТОЧКИН МИХАИЛ	40
ЛЕШУКОВА ЕЛЕНА	51
ЛИПСИЦ ИГОРЬ	8
ЛОБАНОВ СЕРГЕЙ	24
МАМОНТОВ ВЯЧЕСЛАВ	4
МЕЛЬНИКОВ ИВАН	4
МЕЛЬНИКОВА ГАЛИНА	51
НАХМАНИ ИДО	46
ПЛУГМАН ПОЛЬ	38
ПОСТНИКОВ АНДРЕЙ	14
ПОТАНИН ВЛАДИМИР	18
РАБКОВА ВЕРА	40
РАЗУВАЕВ АЛЕКСАНДР	4
РЕНАРД АНДРЕЙ	40
РОГОВИНА ЕЛЕНА	24
СВИНОВ АЛЕКСАНДР	24
СИМАКОВ ВЛАДИМИР	28
СУХИН КОНСТАНТИН	14
ТАНЦИ КАЛИСТО	38
ТОЧИЛОВ ИГОРЬ	24
ЦЕБЕРС ЮРИЙ	43
ШЕИН МАКСИМ	4
ШРЕМПТЮРГЕН	38
ЮРЦВАЙГ ДМИТРИЙ	4, 8, 51
ЯВОРСКИЙ ЮРИЙ	28

предприятий и многочисленных взаимных кредитов.

## Награда за репутацию

**РЕГАЛИИ** Президент и председатель совета директоров General Electric **Джеффри Иммельт** получил титул «Человек года», ежегодно присуждаемый американской газетой *Financial Times*.

Звание было присвоено господину Иммельту не за численные показатели — 2003 год в финансовом выражении был не самым лучшим для General Electric. GE не смогла поддержать те же темпы роста, что и в эру правления предыдущего главы компании Джека Уэлча. Капитализация GE упала до \$309 млрд, при том что в августе 2000 года этот показатель составлял \$594 млрд. Поводом для присуждения титула «Человек года» стали более эфемерные показатели. Иммельт, считают в FT, смог подготовить индустриальную компанию к работе в реалиях XXI века, когда рынок растет медленно, инфляция высока, а на фоне общей нестабильности поднимаются экономики таких стран, как Индия и Китай.

План развития GE, разработанный Иммельтом, подразумевает фокусировку на новых видах деятельности и рынках. Приобретение студии Vivendi Universal, британской медицинской и биотехнологической компании Amersham International проходили в рамках поиска новых путей для развития GE. Кроме того, поводом для награждения Джеффри Иммельта стал его вклад в укрепление репутации американских компаний и их руководителей, утверждает *Financial Times*. **СФ**

[РЕШЕНИЕ]

## Как заставить «голосовой портал» кричать



КОМПАНИЯ ИЗ САМАРЫ, РАЗРАБОТАВ ДВА ПЕРСПЕКТИВНЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТА, ХОЧЕТ ПРЕДЛОЖИТЬ ИХ ШИРОКОМУ КРУГУ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, РАССЧИТЫВАЯ НА СЕРЬЕЗНЫЙ УСПЕХ. НО ОПЫТНЫМ РАЗРАБОТЧИКАМ ИТ-ПРОДУКЦИИ ПОНДОБИЛАСЬ ПОМОТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МАРКЕТОЛОГОВ.

**Текст: Сергей Кашин**

### Проблема

Компания ТМС основана четырьмя партнерами в 1998 году. Главное направление деятельности — разработка программного обеспечения для бизнеса. На два своих продукта владельцы компаний делают особую ставку. Даже без какой-либо маркетинговой поддержки эти программы продаются, по мнению разработчиков, неплохо. Программа Xtore позволяет фирме-покупателю с минимальными затратами создать собственный сайт с новостными лентами, форумами, каталогами продукции, библиотеками документов, системами заказа, оплаты и доставки. Второй продукт в ТМС называли «Голосовым порталом». Он дает возможность компании организовать общение с клиентами через телефонную сеть без привлечения операторов и дикторов. При этом информация, доносимая до клиента, может оперативно обновляться. На данный момент первоочередными рынками считаются Поволжье, Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск. Именно они, по мнению владельцев компании, наиболее подготовлены к новым продуктам.

Итак, что будет продавать ТМС, уже решено. А вот на вопросы, кому и как продавать, ответов пока нет. Неясно, как компании сегментироватьры-

нок, как позиционировать себя и свои программы. В ТМС пытаются нашупать и наиболее эффективные каналы, и способы продвижения своих продуктов.

Эта проблема была опубликована в СФ №22/2003 (в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов e-hesecutive.ru «Лучшие бизнес-решения»). В ответ мы получили 65 решений, из которых члены жюри в качестве лучших выбрали только два. Вот как наши эксперты проанализировали присланные решения.

### Автор

**Михаил Ласточкин**, коммерческий директор компании ТМС, автор проблемы:

— В решении **Веры Рабковой** я и мои партнеры нашли ответы на все поставленные вопросы — в нем отражен и процесс определения цели, и какие конкретные шаги нужно предпринять. В материалах **Андрея Егорова** хорошо отражена сегментация рынка, после изучения его предложе-

ний проще понять, как нам позиционировать свою компанию и продукт. Авторам этих решений, как победителям, мы решили дать лицензию на наш продукт Xtore на один год.

Хотелось бы отметить интересные идеи других авторов, те, что мы собираемся внедрить или уже реализуем. Например, очень интересна идея **Юрия Бесараба** о подготовке кадров для презентаций. Это очень эффективный способ продвижения — 99,9% из них заканчиваются приобретением программы. Сейчас мы на презентации ездим сами. **Вячеслав Белов** предлагает создать промо-сайты по каждому продукту. Согласны и уже приступили к работе, промо-сайты сейчас верстаем.

Предложение адаптировать нашу программу для определенных отраслей реализуется само собой. Например, мы третий раз делаем сайты примерно для одного рыночного сегмента. И каждый из клиентов попросил дописать по дополнительному модулю. Теперь мы намерены выпуск-

тить получившийся продукт в виде специализированного решения для этого сегмента.

Отмету также предложение **Артема Новикова** о сотрудничестве с поставщиками «железа», которые устанавливали бы нашу систему перед продажей сервера или компьютера, идею о продажах нашей продукции на условиях shareware. Мы попробуем такие способы продвижения. Понравилось и предложение устанавливать «голосовой портал» в общественных приемных политических партий перед выборами. Я думаю, мы предложим региональным отделениям основных партий воспользоваться нашим продуктом.

Жалею, что я сам не додумался до решения, которое предложила **Элина Монахова**. В «Мегафоне» сейчас работает наш сервер, но нигде не говорится, что он наш. В раздел «Справки» мы обязательно добавим информацию о себе.

### Практик

**Евгений Дридзе**, директор по маркетингу группы компаний «Инел»:

#### АВТОРЫ ЛУЧШИХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	9	РАБКОВА ВЕРА	-	НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ	МОСКВА
2	8	ЕГОРОВ АНДРЕЙ	«ФИЛИП МОРРИС СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ»	СТАРШИЙ СИСТЕМНЫЙ АНАЛИТИК	МОСКВА



Хотя в тексте кейса и не указаны конкретные суммы, которые ТМС может позволить себе потратить на продвижение продукта, но порядок сумм вполне ясен



Михаил Ласточкин



Евгений Дридзе



Андрей Ренард

ЕВГЕНИЙ ДРУДИН

— Решение Веры Рабковой самое академичное. Несмотря на это, ее предложения приближены к реальности. То, что автор не углубился в сегментирование продукции, как это сделали некоторые участники, я считаю плюсом. Я не очень верю в сложные построения на основе явно недостаточных данных. Лучше просто указать, что нужны дополнительные исследования, или сделать короткие предположения с допустимой степенью погрешности.

Решение Андрея Егорова мне нравится тем, что он указал некоторые типичные слабые места компаний, созданных разработчиками ИТ-продукции. Часто они делают нечто очень сильное с точки зрения профессионалов, но совершенно непонятное рынку. Сначала создают продукт, а уж затем думают — нужен ли он кому-нибудь? И Андрей Егоров чуть ли не единственный это отметил. Ясно, что человек знает, как работает этот рынок.

С другой стороны, дальше автор уходит в абстракции. Мне также не нравятся его идеи о необходимости построения всероссийского бренда. Здесь, как и в подавляющем числе работ, упущена из вида элементарная вещь, сразу бросающаяся в глаза, — ограниченность ресурсов. Именно поэтому я выделяю работу

**Елены Махалиной**, где делается акцент на трезвой оценке компанией своих возможностей. Хотя в тексте кейса и не указаны конкретные суммы, которые ТМС может позволить себе потратить на продвижение продукта, но порядок сумм вполне ясен. Профессиональный маркетолог должен его оценить на основе имеющейся информации.

Второе серьезное преимущество работы Елены — здесь (как и в двух других решениях, **Валерия Тихомирова** и **Олега Соколухина**) предлагается такой классический прием, как построение линейки продуктов с разным объемом функций — скажем, это может быть VIP-версия, версия бизнес- и эконом-класса. В решении Елены ясно описано, как отразить полученное сегментирование рынка в самом продукте. Я готов согласиться, что «Мегафон-Поволжье» будет сотрудничать с разработчиками

и согласится купить полуфабрикат, который можно расширять бесконечно. Но я не верю, что такое решение — с тонкой подстройкой под нужды компании — подойдет малому бизнесу. Здесь речь должна идти все-таки о «коробке». И эта идея одна из наиболее здравых. Другое похожее решение — делать отраслевые версии — на практике гораздо сложнее реализовать. Вы рискуете набрать ненужные вам экспертные знания, которые не удастся использовать.

Предлагаемое многими авторами решений участие в выставках, на мой взгляд, спорная идея. Здесь главная проблема — квалификация имеющихся в компании специалистов по event-маркетингу. Мне гораздо более интересной кажется идея проводить презентации. Продукт, представленный «вживую», воспринимается гораздо лучше, чем любая онлайновая презентация или

демо-версия, в которой вынужден разбираться сам клиент. Если ориентироваться на потребителей из среднего бизнеса и выше, можно уделить определенное внимание таким экзотическим для нашего рынка способам продвижения, как road-show, эксклюзивные презентации. Они все равно будут дешевле прямой рекламы — при том, что прямая реклама в нашем случае малоэффективна.

#### Консультант

**Андрей Ренард**, вице-президент консалтинговой компании European Management Consulting (EMC):

— Только решения Веры Рабковой и Андрея Егорова можно назвать действительно комплексными. В остальных, конечно, встречаются очень «вкусные» и полезные идеи, но назвать результат системным маркетинговым решением нельзя.

В работе Веры Рабковой я вижу один недостаток. Я сам занимаюсь консалтингом и знаю: консультант, как любой психиатр, со временем сам превращается в психа. Это специфика работы. Все время общаясь с трудными клиентами, он уподобляется такому старому школьному учителю: начинает громко кричать, становится назидательным, считает, что все окружающие нуждаются в его советах.

#### Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, далее они обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному критерию, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по устранению 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 приведенных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.



## Наш рынок известными марками не заполнен, нет пресыщения. И вполне можно «играть» в федеральный брэнд: «Как, вы не знаете нашей компании?»

Если это не отталкивает, то ответы в данном решении, на мой взгляд, наиболее полезны для компании ТМС. Здесь есть программа действий, которую несложно превратить в план работ. Ничего не говорится, правда, о выстраивании канала продвижения продукта. В работах других авторов чаще всего встречаются предложения «сесть на хвост» компании «1С», использовать их систему дистрибуции. Мне, однако, больше нравится другая идея — брать в партнеры мелкие и средние ИТ-компании, которые появляются сейчас как грибы после дождя. У многих из них есть проблемы с предложением готового, рыночного, в полном понимании этого слова, продукта (кстати, это касается и крупных компаний). Разработки ТМС будут для них очень кстати. К сожалению, Вера Рабкова этот этап пропустила, сразу перескочив на рекламу. Но если предположить, что система продвижения уже есть, — предложения по рекламе у нее достаточно грамотные.

Преимущества решения Андрея Егорова, на мой взгляд, состоят в том, что здесь четко и раздельно позиционированы оба продукта. Они очень разные, и все идеи про- давать один при помощи другого — не более чем юношеские мечты. И второй плюс этого решения — жестко заявлено: «Хватит смотреть со стороны программиста, встаньте на место клиента». Слабым местом работы Андрея я считаю обсуждение взаимодействия с инфраструктурой, с региональными офисами. Здесь он отвлекается на маловажные детали. У этого решения в моем личном рейтинге устойчивая серебряная медаль.

К сожалению, ни в одном из решений-лидеров не затронуто понятие маркетинга с ограниченным бюджетом. По имеющемуся описанию задачи маркетолог должен был оценить уровень возможных

### «Часть функций можно перекладывать на региональных представителей»

Решение победительницы нашего конкурса Веры Рабковой занимает целых 12 страниц. Мы приведем из него лишь несколько выдержек.

«Когда мы определимся с целевыми сегментами рынка, нужно сформулировать это в форме, чем-то напоминающей лозунг: «Мы, компания ТМС, создали лучший в России (мире, галактике и т. д.) программный продукт для компаний, позволяющий им без всяких проблем и даже без привлечения специалистов за один день (или за 6 часов) создать собственный сайт, который будет...». Важна четкость формулировки.

Эта информация в разных формах будет активно использоваться для доведения до клиентов. Кроме того, это поможет не забыть за новыми проблемами и мероприятиями, на какие целевые рынки мы стремимся. Пере- сматриваться эта формула должна минимум раз в год».

«Не стоит ориентироваться на „1С: Бухгалтерию“. Этую программу только условно можно назвать коробочной. Более приемлемым ориентиром для Xtope я бы назвала пакет антивирусных программ „Лаборатории Касперского“.

Тут действительно есть чему поучиться и в плане планирования продукции, и в дистрибуции, и в сервисе». «Можно говорить о сервис-операторах, которые должны обеспечивать послепродажное обслуживание и сервис. Этих операторов (физическими лиц) можно отобрать по конкурсу в целевых регионах и обучить в компании еще до начала продаж программы. Они станут представителями в регионах. Они смогут подобрать себе сотрудников для организации работы на местах. Вопрос оплаты и мотивации — отдельная большая тема. По мере укрепления этих региональных представителей на них можно перекладывать часть оперативных функций по поддержке продаж, стимулированию сбыта и т.д., при соблюдении единой сервисной и сбытовой политики компании. Такой путь лучше создания массы офисов, „надувания щек“ и горьких разочарований в конце года: посчитали — прослезились».

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



ЕВГЕНИЙ ДУДКИН

затрат на продвижение. Иначе практичность решения пострадает. И тогда, как во многих имеющихся советах, будут предложения о построении Нью-Басюков.

Разделение продуктов по объему функционала, которое предлагает Елена Махалина, мне очень нравится. Это то, к чему современный рынок начинает привыкать; к этому потребителей уже при-

учают сотовые операторы, банки, страховые компании. Идея создавать пакеты как кубики, и уже их запечатывать в коробки, очень плодотворна.

Очень перспективным кажется предложение Антона Скоробогатова создать развлекательно-информационный телефонный канал.

Что касается рекламы, то, по моему мнению, продвижение обсуждаемого продукта

может быть недорогим, с точной адресностью. Выделить целевые группы в данном случае несложно. Это позволяет сокращать стоимость рекламно-информационного воздействия. А использовать, скажем, журналы как информационную зону — путь не очень эффективный.

От себя хотел бы сделать такое предложение. Нужно по умолчанию работать с брэндом разработчика как с очень сильным. Наш рынок известными марками не заполнен, нет пресыщения. И вполне можно «играть» в федеральный брэнд: «Как, вы не знаете нашей компании?» Результат будет: «Конечно, знаем». В подтверждение могу привести свой опыт. Мы работали с абсолютно новым обувным брэндом. И что же показали исследования в фокус-группах? 20% респондентов эту марку обуви уже «знали», 12% в ней когда-то ходили, а у 5% — она вообще в момент опроса была на ногах. Так что — вперед, к общероссийской известности. **СФ**

С присланными на конкурс решениями можно ознакомиться на сайте [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)



[ ПРОБЛЕМА ]

## Зигзаги издательского тюнинга



ПЕРЕД ИЗДАТЕЛЬСКИМ ДОМОМ, ВЫПУСКАЮЩИМ ЖУРНАЛЫ ПО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКЕ, ВСТАЛ ВОПРОС: В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ РАЗВИВАТЬСЯ ДАЛЬШЕ? С ФИНАНСАМИ У ИЗДАТЕЛЯ ПРОБЛЕМ НЕТ, ГЛАВНОЕ — ВЕРНО ВЫБРАТЬ СТРАТЕГИЮ. НА НЫНЕШНЕМ ЭТАПЕ ИМЕННО ПРАВИЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ ПРЕДОПРЕДЕЛИТ БУДУЩИЙ УСПЕХ ИЛИ УГАСАНИЕ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА. **Текст: Сергей Кашин**

### Начало

В 1998 году **Юрий Цеберс**, известный энтузиаст car audio и председатель правления Федерации автозвукового спорта России, начал издавать журнал Car & Music. Чуть позже появился «Тюнинг автомобилей», ныне самый популярный журнал на эту тему (тираж превышает 70 тыс. экземпляров). «Тюнинг» — наиболее успешный на сегодняшний день продукт издательского дома Mediasign (именно так теперь называется компания господина Цеберса).

Всего ИД Mediasign выпускает семь изданий — в 2000 году был запущен музыкальный журнал Play, а в 2001-м — русский вариант известного британского журнала T3 (Tomorrow's Technology Today). Затем на рынке были выведены Electronic House, PC Gamer и Digital Photo Camera. Половина журналов (кроме PC Gamer и Play) связаны с потребительской электроникой — car audio, системами «умного дома», новинками цифровой техники. Половина изданий выпускается по лицензии известного британского издательского дома Future Publishing, на 100% «своими»



Потенциальные инвесторы указали гендиректору ИД Mediasign Юрию Цеберсу лишь ценовой ориентир, а дорогу к нему он должен выбрать сам

являются лишь Car & Music, «Тюнинг автомобилей» и Play.

В прошлом году Mediasign столкнулся с первым в своей биографии кризисом роста. Система управления, нормально работавшая при выпуске одного-двух журналов, при семи начала давать сбои: реше-

ния принимались с большой задержкой. Кроме того, тиражи и объем журналов росли, а функциональные подразделения не справлялись с увеличившимся объемом работы.

Количество управленческих ошибок возрастало, качество продукции издательского дома падало. В результате продажи снизились, а финансовые показатели ИД продолжали ухудшаться.

Чтобы исправить ситуацию, руководство компании

заменило несколько топ-менеджеров. За три месяца активной перестройки в фирме было введено бюджетирование, снижены расходы, значительно улучшены условия сотрудничества с розничными сетями. После появления в штате директора по региональному распространению ИД создал дополнительные каналы сбыта.

Сегодня, как считают в Mediasign, кризис успешно преодолен. Сокращена дебиторская задолженность компании, выстроена новая система управления, адекватная возросшему портфелю издательского дома и позволяющая оперативно принимать решения по текущей деятельности и развитию.

### Счастливый случай

Недавно в результате успешной перестройки ИД и, видимо, благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка в целом (рост до 30% в год) у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Причем речь идет о возможных вложениях в Mediasign на достаточно длительный срок — от пяти до де-

## Изданиям, посвященным потребительской электронике, повезло. По постоянству круга рекламодателей и объемам поступающих от них бюджетов они уступают только журналам life style

сяти лет. Переговоры пока продолжаются, но уже ясно, что основное требование инвестора относится к стоимости издательского дома: к 2008 году она должна составлять от \$30 млн до \$60 млн. (Сейчас, как считают в Mediasign, ИД стоит чуть менее \$10 млн.) Взамен, по словам Юрия Цеберса, инвестор готов предоставить практически неограниченное (по сравнению с прежними возможностями ИД) финансирование. Его объемы позволяют запускать от четырех до восьми новых изданий в год.

**Стоимость запуска нового издания составляет от \$250 до \$500 тыс., сроки запуска — примерно 4–6 месяцев, обычные сроки выхода на окупаемость — 2–2,5 года, операционная окупаемость достигается за полтора года. Себестоимость печати одного экземпляра издания — не менее \$1. Оптимальной бизнес-моделью развития журналов в ИД Mediasign считают ситуацию, когда 50% доходов дает реклама, а 50% поступает от продажи тиража.**

Однако появление столь щедрого инвестора ставит перед издательским домом и массу новых проблем. Речь идет о выборе стратегии дальнейшего развития.

### Поиски путеводной звезды

Компания может выпустить новые журналы по потребительской электронике или расширить специализацию. Топ-менеджмент Mediasign рассматривает почти все возможности, за исключением «желтых» и общественно-политических изданий.

Тема потребительской электроники — помимо того, что у ИД имеется большой опыт выпуска соответствующих журналов — обладает и другими преимуществами для компании. Успех здесь в значительной степени определяется щедростью рекламодателей. Изданиям, посвященным потребительской электронике, в этом смысле повезло. По постоянству круга рекламодателей

лей и объемам поступающих от них бюджетов эти журналы уступают, пожалуй, только life style прессе.

А вот журналам на тему развлечений (компьютерные игры, музыка и т.п.) повезло меньше. Это показывает и опыт Mediasign: так, журнал Play значительно отстает от «собратьев» по темпам развития.

При этом у изданий по потребительской электронике есть существенный плюс перед «общими» (к которым относятся журналы life style). Будучи достаточно узкими по целевой аудитории, они имеют четко очерченный круг постоянных рекламодателей. Главное для издателя — угадать направление, которое будет бурно развиваться в ближайшее время, и оказаться в этой нише первым. Узость рынка часто приводит к тому, что конкурентам, вышедшим на рынок вторыми или третьими, приходится несладко. Пример удачного выбора направления — Digital Photo Camera. По словам сотрудников Mediasign, темпы развития журнала бьют все рекорды. Естественно, столь бурный рост обусловлен бумом в области цифровой фототехники.

Исследования, проведенные в ИД, позволяют прогнозировать увеличение доли рекламного рынка специализированных изданий. Следящие за техническими новинками читатели все чаще не доверяют информации в журналах life style, считая их недостаточно компетентными.

Нынешняя основная специализация Mediasign, в общем-то, устраивает менеджеров издательского дома. Однако, оставаясь только в этой нише, вряд ли удастся достичь требуемых темпов развития. Даже возможности давнего партнера Future Publishing (этот ИД владеет лицензиями почти на 100 известных в Европе изданий) тут не в состоянии помочь. Как уже было сказано, успех специализированных

технических журналов жестко привязан к развитию в стране новых товарных рынков, и влиять на этот процесс журналисты не могут. Анализ показывает, что среди предлагаемых Future Publishing названий нет таких, которые были бы интересны сейчас для российских издателей. Но по мере развития рынка ситуация может измениться.

Поэтому расширение тематики кажется неизбежным. Очень привлекательна ниша журналов life style. Но менее четкая по сравнению с отраслевыми изданиями структура аудитории делает вывод подобного журнала на рынок более сложным, существенно увеличивает затраты на его продвижение. С другой стороны, расплывчатость потенциальной аудитории изданий life style с лихвой компенсируют ее размерами: на такие журналы приходится до 50% суммарного рекламного бюджета, осваиваемого всей российской прессой.

Помимо тематики, необходимо определиться со способом запуска проекта. Их несколько:

- выбор названия из списка предлагаемых по лицензии; запуск собственного издания (наиболее дорогой способ, так как собственный контент вдвое-вчетверо дороже выплачиваемых лицензиару royalties);
- покупка какого-либо проекта-неудачника, чьи беды обусловлены плохим менеджментом, а не концептуальными причинами (в разное время на отечественном рынке СМИ существовало порядка 6 тыс. журналов, из них сегодня подают признаки жизни не более 1,5 тыс.);
- интеграция с другими нишевыми издательскими группами (например, путем их поглощения).

### Они решают все

Вторая существенная проблема, также порожденная необ-

ходимостью высоких темпов развития, — кадровая. Многие издания фактически не являются коммерческими проектами. Основания для выпуска журнала в России могут быть весьма различными — начиная от личных предпочтений владельца и заканчивая имиджевыми соображениями. В итоге, по словам топ-менеджеров Mediasign, в индустрии СМИ не просто найти хороших профессионалов. Рынок уже сейчас испытывает острую нехватку функциональных директоров (по маркетингу, по распространению и т.д.), главных редакторов. Пестовать собственные кадры могут только самые мощные издательские дома. Имеющиеся специалисты кочуют из одного издания в другое, и если прогнозируемый рост рынка состоится — подавляющее большинство изданий с этой проблемой столкнется. Ищут ее решение и в Mediasign.

Проблема нехватки квалифицированных журналистов не столь остра. Правда, и здесь могут возникнуть трудности, если издательский дом начнет стремительно расти. **СФ**

### Слово для печати

**Свои решения данной проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрет фирмы» (editor@sf-online.ru), а также оставлять на сайте www.sf-online.ru и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 02.02.2004.**

**Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Все присланные решения будут опубликованы на нашем сайте.**

**О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 16.02.2004, тогда же мы представим и победителя конкурса.**

## Брэнд на час

[ МАРКЕТИНГ ]

Мы думаем, что строим наши брэнды как башни, и каждая рекламная кампания добавляет к ним еще один этаж. Но это все иллюзия.

Исследования показывают, что доля «вечных» брэндов на рынке уменьшается, а, например, средняя американская компания за пять лет теряет более половины своих потребителей. Место брэндов-долгожителей занимают краткосрочные брэнды-хиты

с 46

## Пустые кадры

[ ПЕРСОНАЛ ]

Последствия ошибок, допускаемых HR-директорами, могут оказаться катастрофическими для бизнеса. Это очевидно.

Однако бурное развитие российской экономики практически никак не повлияло на ситуацию в сфере управления персоналом. За уже привычным для наших компаний словом «HR-департамент» часто скрываются все те же отделы кадров, занятые исключительно составлением инструкций и документооборотом — важной, но далеко не единственной составляющей этой работы

с 51

### Брэнд на час



КОГДА РЫНОК ЗАНЯТ СЕРЬЕЗНЫМИ БРЭНДАМИ-КОНКУРЕНТАМИ, ПОТЕСНИТЬ ИХ БЫВАЕТ СЛИШКОМ ДОРОГО ИЛИ ПРОСТО НЕВОЗМОЖНО. НО ЧТО, ЕСЛИ ВМЕСТО ДОЛГОВРЕМЕННЫХ МАРОК ЗАПУСКАТЬ КРАТКОСРОЧНЫЕ БРЭНДЫ-ХИТЫ, КОТОРЫЕ СПОСОБНЫ БЫСТРО ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ? ТАКОЙ ПОДХОД ИСПОЛЬЗУЮТ МНОГИЕ КОМПАНИИ, НО ДЕЛАЮТ ОНИ ЭТО СКОРЕЕ ИНТУИТИВНО. НЕДАВНО ИЗРАИЛЬСКИЕ МАРКЕТОЛОГИ, ОБОБЩИВ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ, ПРЕДЛОЖИЛИ ЦЕЛОСТНУЮ КОНЦЕПЦИЮ СОЗДАНИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ БРЭНДОВ. **Текст: Юлия Фуколова**

#### Сестра таланта

Краткосрочные брэнды пользуются популярностью относительно недолгое время. Максимальный срок их жизни зависит от категории товара: для детских игрушек оно может составлять несколько месяцев, а для автомобилей — несколько лет. Но история краткосрочных брендов всегда подчиняется одному сценарию — стремительный старт и такой же быстрый закат. Подобная судьба ждала замороженный йогурт, лыжные тренажеры, игрушки (тамагочи), музыку (диско), автомобили (Fiat Punto, Chevrolet Corsica, BMW Z3), лекарства (Prozac) и многие другие товары. В парфюмерии большинство новых запахов продаются максимум два-три сезона. Но самый яркий пример — компьютерные игры и программное обеспечение. Даже наиболее популярные из них вроде Counter-Strike и Quake со временем утрачивают свою новизну и интерес публики.

Краткосрочных брэндов немало и в российской практике. Заместитель генераль-

ного директора компании «Крок» **Вероника Тараба**: *МММ и все остальные финансовые пирамиды — чем не краткосрочные брэнды? Или сладости с именами героев детских фильмов и телепрограмм. Когда фильмы и передачи теряют популярность, следом уходят в небытие все эти продуктовые марки.*

Тарифы сотовых операторов также можно считать краткосрочными брэндами. Так, тариф компании «Соник Дуо» (торговая марка «Мегафон») «GSM Лайт» появился на рынке в марте 2002 года. Он позиционировался для моло-

дежной аудитории и был очень популярен в течение полугода. Другой тариф — «О'Лайт» — запущен в августе прошлого года, а уже в сентябре, по словам первого заместителя коммерческого директора компании **Сергея Бешева**, на него приходилось 32% всех подключений на московском рынке (в тот момент по данному показателю «Мегафон» даже обогнал МТС). «Активная жизнь одного тарифа мобильного оператора длится около года, а потом компания решает, что делать дальше: продолжать инвестировать в него или вывести с

рынка. Но как сложится судьба „О'Лайт“, мы пока комментировать не будем», — говорит Сергей Бешев.

Многие компании отказываются называть свои брэнды краткосрочными, связывая этот термин с неуспешностью. Но на самом деле краткосрочные брэнды (Short-term brands, или STB) решают определенные задачи. STB обычно используют в качестве альтернативы или как дополнение к традиционным долгосрочным брэндам (Long-term brands, LTB). Они быстрее достигают целевой аудитории, и за короткий срок обычно завоевывают большую долю рынка, чем классические LTB. Например, на израильском рынке йогуртов долгое время лидирующие позиции (67%) занимала Danone, активно эксплуатировавшая при продвижении своих марок тему здоровья. И вот недавно у этой фирмы появился конкурент — компания Yoplait. Она сделала свои йогурты более сладкими и всю коммуникацию построила на получении удовольствия от продукта. В результате в течение одной недели 47%

#### ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ КРАТКОСРОЧНОГО БРЭНДА

Источник: компания Herman — Strategic Consultants



## История краткосрочных брендов всегда подчиняется одному сценарию: стремительный старт и такой же быстрый закат



покупателей попробовали новый продукт, а через полгода доля Yoplait составила более 50%. Благодаря высоким темпам продаж успешные краткосрочные бренды обычно возвращают вложенные в них деньги быстрее, чем LTB.

До недавнего времени каждая компания создавала краткосрочные бренды, ориентируясь исключительно на свой собственный опыт и интуицию, у STB не было теоретической базы. Генеральный директор израильской компании Herman — Strategic Consultants **Дан Герман** первым обобщил опыт мировых компаний и разработал конкретную методику создания успешных краткосрочных брендов. «Когда мы начали анализировать эту концепцию, то увидели, что наша компания уже делает что-то очень близкое. Теперь мы лучше понимаем то, что знали до этого, поскольку получили целостную систему и четкие рекомендации», — сказал Сергей Бешев.

### Ветреный потребитель — залог успеха

Почему же в последние годы краткосрочные бренды становятся все более успешными? Принято считать, что основной капитал производителям приносят лояльные потребите-



Еще до выпуска очередной компьютерной игры разработчики готовят ей скорую замену

ли. Большинство брендов изначально задумываются «на-всегда» — их творцы хотят видеть в них долгожителей. Дан Герман с таким подходом не согласен: «Мы думаем, что

строим наши бренды как башни, и каждая рекламная кампания добавляет к ним еще один этаж. Но это все иллюзия».

За последние десять лет на рынке произошли серьезные изменения — растущая конкуренция сокращает жизнь брендов, даже успешных. Так, согласно результатам двух-

летнего исследования, проведенного рекламным агентством Leo Burnett в США в середине 1990-х годов, у 60% брендов уменьшилась доля рынка. По данным консалтинговой фирмы Bain & Co., за пять лет средняя американская компания теряет более половины потребителей. Например, клиентская база операторов сотовой связи почти полностью обновляется каждые три-четыре года.

**Дан Герман:** «До сих пор компании смотрели на потребителя как на марионетку, как на верного щенка, однако его лояльность какому-то одному бренду постепенно уменьшается. Сегодня люди более информированы, они много общаются, часто меняют работу, партнеров, место жительства». Сегодняшним потребителем движет мотивация, которую Герман определяет как «страх что-то упустить». Проявляется это, например, в желании оставаться современным, быть всегда в курсе событий. «Сколько из присутствующих в зале выключили свой мобильный телефон?» — спросил израильский консультант на своем семинаре. Ответом стал хор звонков, раздававшихся в тишине. Словом, люди хотят получать от жизни как можно больше, и

### Шесть правил настоящего снайпера

Вывод на рынок краткосрочных брендов во многом отличается от запуска долгосрочных, и для облегчения этого процесса компания должна быть специально «заточена» под данную стратегию. Вице-президент и старший консультант Herman — Strategic Consultants Идо Нахмани называет такой тип компаний «снайперскими организациями»: «Снайпер долго готовится, находит место, определяет угол, а стреляет за долю секунды. У него все-лишь одна возможность для выстрела, ничего поправить или переделать он не может. Подобно этому жизнь некоторых краткосрочных брендов длится всего 3–4 месяца, а люди могут потратить целый год на их разработку». Для успешного вывода STB нужно следовать шести основным принципам.

- 1. Организационная реструктуризация.** Чтобы новый бренд максимально быстро поступал в точки продажи, компания должна наладить синхронную работу пяти отделов — маркетинга, продаж, финансовых, исследовательского и производственного. Их обычно называют «командой Пентагон».
- 2. Планирование запасов.** Вам следует правильно спланировать,

сколько произвести товара, и рассчитать количество необходимых для этого запчастей, сырья и прочих составляющих.

**3. Сокращение времени производства товаров.** Для выпуска STB лучше всего подходит короткий производственный цикл, легко монтируемые и переналаживаемые линии.

**4. Быстрая реакция.** Для того, чтобы сделать успешным краткосрочный бренд, менеджерам необходимо оперативно устранять проблемы. «Команда Пентагон» должна иметь возможность самостоятельно принимать решения — если для каждого нового продукта требуется масса согласований, много времени теряется понапрасну.

**5. Быстрая дистрибуция.** Ключ к победе — незамедлительная поставка товаров. «Краткосрочный бренд не становится лучше со временем. Компьютеры, лежащие на складе, дешевеют», — отмечает Идо Нахмани.

**6. Жесткий контроль.** Чтобы продукция производилась быстро и с должным качеством, да при том без проволочек доставлялась в точки продаж, придется постоянно держать под наблюдением всю структуру.



## «До сих пор компании смотрели на потребителя как на марионетку, как на верного щенка, однако его лояльность какому-то одному брэнду постепенно уменьшается»

благодаря этому охотно пробуют новые продукты и новые брэнды.

Будет ли этот новый потребитель сохранять лояльность старым долгосрочным брэндам? «Да, в некоторой степени», — отвечает Герман. Клуб самых известных и дорогих мегабрэндов (например, рейтинг Interbrand) становится все более эксклюзивным, новичкам попасть в их ряды не реально. В то же время, на рынке так много новых марок, что «переварить» их все люди не в состоянии. Поэтому многие компании осознают, что их брэнды, скорее всего, станут краткосрочными — такими их сделают потребители.

Как отмечают специалисты украинского агентства BrandAid, молодые активные потребители 25 — 40 лет сейчас все чаще переходят от использования одной торговой марки к другой — поэтому краткосрочные брэнды особенно перспективны.

### Отдайся приключениям

Конечно, STB — не универсальный инструмент для всех

компаний и отраслей. По мнению консультантов из Hergman — Strategic Consultants, они актуальны на тех рынках, где уже существует сильный лидер, а также там, где часто меняется технология, появляются новые разработки. STB логично использовать в тех категориях товаров, в которых покупатели не имеют привычки долго придерживаться одного брэнда. Например, там, где продукт «потребляется» на публике и значит, фактор престижа играет большую роль.

Существует несколько стратегий запуска краткосрочных брэндов. Чаще всего на рынке появляются STB, имеющие за спиной сильный долгосрочный брэнд. Например, у Microsoft есть продукты Windows Me, Windows XP и т. д. В этом случае долгосрочный брэнд является определенной гарантией качества, а периодическое появление краткосрочных позволяет подчеркнуть яркость и актуальность основной марки, обогащает ее, не дает «наскучить» потребителям. При

этом краткосрочный брэнд, как правило, не делают слишком сложным. «Продукт должен быть понятным, чтобы покупатель воспринимал его с ходу и мог легко „переварить“». Поэтому STB обычно не содержат каких-то серьезных инноваций. Они имеют некоторые уже знакомые элементы и небольшие новшества, привлекающие внимание», — отмечает Дан Герман.

Поскольку STB должен стать популярным немедленно, как музыкальный хит, он обязан быть безошибочно современным, иначе не удастся завоевать аудиторию за короткий срок. Добиться такого эффекта можно, если максимально соответствовать желаниям и настроению потребителя. Иными словами, его необходимо «снабзить». «Вы должны научиться тому, что не получилось у графа Калиостро — вызывать чувства, причем делать это быстро», — говорит господин Герман. — Ведь мы заставляем потребителей заменить привычную торговую марку новой, не имея особых

рациональных обоснований. Поэтому у людей нужно вызвать что-то вроде влюбленности, не связанной с разумом и логикой».

Как правило, STB апеллирует к потребностям, которые не могут удовлетворить долгосрочные брэнды, или же их вообще невозможно удовлетворить. Скажем, люди всегда хотят быть вечно молодыми, иметь неограниченную силу, вызывать у других необыкновенные сексуальные эмоции. Они жаждут волнений и мечтают о приключениях. И если долгосрочные брэнды призваны вызывать у потребителей доверие и верность, то движущая сила краткосрочных брэндов — провокация, новые впечатления, удивление и т. п. Кроме того, с помощью новых брэндов люди могут передавать другим сигналы, что они молоды и современны, и тем самым привлекать к себе внимание.

Но где же взять идеи, которые найдут немедленный отклик у потребителей, и как определить, какие из них будут наиболее прибыльными?

### Короткие «Джинсы»

В середине августа прошлого года на украинском рынке сотовой связи появился новый тариф «Джинс» — дешевый пре-пейд продукт, рассчитанный на молодую целевую аудиторию и начинающих пользователей. Его вывела компания UMC, принадлежащая российскому оператору «Мобильные телесистемы». «На тот момент на украинском рынке работало пять операторов, и за лидерство боролись два крупнейших — „Киевстар“ и UMC. Причем UMC проигрывал „Киевстару“ и по числу абонентов, и по темпам увеличения их числа. Обе компании настойчиво продолжали привлекать новых потребителей, которые, в свою очередь, все безнадежнее запутывались в разнообразии тарифов, услуг и рекламных акций», — рассказывает менеджер проектов украинского брэндингового агентства BrandAid Максим Васильев.

Однажды на улицах появились вызывающие рекламные щиты с голубыми надписями на черном фоне. Указания на оператора отсутствовали, а все обещания были провокационными и при том реальными: «Хочешь говорить без ограничений? Хочешь платить столько-то за минуту?». Буквально через несколько дней о плакатах заговорили все. Новый тариф рекламировался и по телевидению, было использовано оформление точек продаж, появились специальные автоматы для реализации карточек. Предложение оказалось крайне простым — «доступная свобода», «всё и сразу». По данным Максима Васильева, за три месяца к тарифу «Джинс»

подключилось около 200 тысяч абонентов. До сих пор в секторе мобильной связи Украины никто из игроков рынка таких результатов не добивался. Эта история позволила специалистам из BrandAid предположить, что МТС создала один из первых на Украине краткосрочных брэндов. Если так, то в ближайшее время можно ожидать уменьшения количества новых подключений по данному тарифу и оттока клиентов. Во всяком случае, сейчас «Киевстар» и UMC уже сравнялись по числу абонентов. В UMC от комментариев воздержались.

### ХАРАКТЕРИСТИКИ БРЭНДА «ДЖИНС»

Источник: агентство BrandAid (Украина)





До недавнего времени компании создавали краткосрочные брэнды, ориентируясь исключительно на свой собственный опыт и интуицию. Теперь у них есть теоретическая база



REUTERS

PT Cruiser — классика краткосрочного брэндинга

Дан Герман предлагает свою методику поиска новых возможностей.

### Как угадать будущее

На первом этапе компании придется тратить достаточно большие суммы на анализ текущей ситуации на рынке: «Вы всегда должны знать, что происходит сейчас». Вице-президент и старший консультант компании Herman — Strategic Consultants Идо Нахмани предложил пример динамично развивающейся испанской сети магазинов модной одежды Zara, которая располагает целой системой специальных агентов. Они действуют повсюду — в университетах, пабах и т. д., таким образом получая море информации о потребителях.

Второй этап — собственно поиск новой идеи: «А что вообще возможно сделать в данной ситуации?». По сути, нужно заглянуть в голову потребителю и понять, что ему может понравиться в будущем. В этом процессе «сканирования возможностей» Дан Герман использует разработанную им методику «for search» (игра слов: вместо

«re-search» — «for-search», где «for» означает «для будущего»). Всех ее деталей автор не раскрывает — но рассказывает, например, о проведении двухчасовых глубинных интервью. «Мы не используем фокус-группы, потому что они ужасно дорогие. Семь интервью заменяют три фокус-группы», — говорит Дан Герман.

После проведения анализа и получения списка идей компания должна решить, что из этого она может внедрить с наибольшей выгодой для себя.

Нечто подобное сделал, например, концерн Chrysler в середине 1990-х годов. В то время он испытывал значительные проблемы, и нужно было срочно придумать какой-то «хит». Компания провела серьезные исследования потребителей и увидела, что американский покупатель основательно запутался в новых технологиях, политкорректности и глобализме. Был сделан вывод, что через некоторое время потребителю на верняка захочется вернуться к обычному черно-белому

миру, с четким делением людей на хороших и плохих, мужчин и женщин и т. д. Исследователи также обнаружили, что американцы чувст-

вуют себя безоружными и незащищенными, но желают демонстрировать другим, что на самом деле они сильные и уверенные. И наконец, наилучшим периодом в истории американцев считают времена гангстеров. «Компания пришла к мнению, что идеальной моделью для современного покупателя окажется гангстерская машина. И Chrysler создал модель PT Cruiser, очень удобную внутри, а снаружи напоминающую тот самый гангстерский автомобиль», — рассказывает Дан Герман. — Они даже продавали специальные наклейки, имитирующие простреленный капот. Машину выпустили на рынок в самом начале 2000 года, и она моментально получила признание покупателей. Автомобиль прекрасно продавался в течение трех лет, а сегодня его уже не выпускают. Это классический краткосрочный брэнд».

### Старт ракеты

Еще одно отличие STB от классического долгосрочного брэнда состоит в том, что все маркетинговые усилия компания концентрирует на его запуске, и практически не тратит средств на дальнейшую поддержку. Дан Герман срав-

нивает запуск краткосрочного брэнда с взрывом Вселенной. Для стимулирования первой покупки обычно используют мощный промоушн, активно работают с лидерами мнений. Имеет смысл спланировать комбинацию из рекламы, PR и слухов. «Перед тем, как запустить товар, нужно создать у людей желание купить его», — считает Дан Герман. — Для этой цели лучше всего подходит вирусный маркетинг, когда люди передают информацию из уст в уста».

После того, как продажи достигнут пика, они падают так же резко, как и начинали свой подъем. Хотя, конечно, всегда есть шанс, что товар будет продаваться и дальше, и многие компании втайне на это рассчитывают. Бывают случаи, когда брэнду, изначально задуманному на короткий срок, продлевают жизнь. Например, пивоваренная компания «Балтика» в 2000 году выпустила к своему десятилетию пробную партию нового пива «Юбилейное». «Если новый сорт получит одобрение потребителей, он будет выпускаться регулярно, если нет — один раз в год», — заявил тогда генеральный директор компании Теймураз Боллов. Видимо, продажи пошли хорошо, поскольку марку оставили в ассортименте.

Похожая история произошла и в ОАО «Вена». В прошлом году к юбилею Санкт-Петербурга компания сварила новый сорт пива — «Невское Триумф». Его планировали продавать до конца лета, однако, по словам менеджера компании Евгения Капустина, новая марка сразу заняла 8-9% в общем объеме продаж. И «Вена» решила не отказываться от удачного проекта.

Но всегда нужно держать руку на пульсе и поймать тот момент, когда брэнд уже исчерпал свой потенциал, принять решение о его «убийстве» и приступить к запуску на рынок нового «хита».

# «Не нужно поддерживать агонию брэнда»

Президент консалтинговой компании Herman — Strategic Consultants **Дан Герман** и ее вице-президент **Идо Нахмани** считают, что большинство брэндов в мире — краткосрочные.



Дан Герман: «Мы думаем, что строим наши брэнды как башни, и каждая рекламная кампания добавляет к ним еще один этаж. Но это все иллюзия»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Концепция краткосрочных брэндов достаточно молодая. Что вас натолкнуло на ее создание?

**ДАН ГЕРМАН:** В начале 1990-х считалось, что потребители перенасыщены информацией и не в состоянии поглотить сотни рекламных кампаний, которые на них обрушаются. Но приблизительно шесть лет назад я заметил, что они стали гораздо чаще использовать новые брэнды. Я начал исследовательскую программу и в конце концов открыл понятие *“fear of missing out”* — «страх упустить возможности». Оказалось, что в той или иной форме такой страх существует у 70% населения. Когда мы стали задумываться, как все это можно приложить к маркетингу, родилась идея краткосрочных брэндов (STB). Я понял, что многие фирмы выводят на рынок краткосрочные брэнды, но без четкой методологии.

**СФ:** И сколь велика, по вашему мнению, доля STB в этом брэндовом многообразии?

**ДГ:** Сложно назвать точную цифру, мы не знаем каждый рынок конкретно. Кроме того, STB быстро уходят — сегодня они есть, а завтра их забыли. Думаю, что большинство брэндов в мире — краткосрочные, но владельцы этих брэндов верят, что они долгосрочные и пытаются их поддерживать. На самом деле они поддерживают агонию.

**СФ:** Наверное, нелегко взять и «убить» брэнд, принесший компании хорошие деньги.

**ДГ:** Иногда приходится делать все своими руками — если не сделаешь ты, за тебя это сделают конкуренты.

**СФ:** Каково соотношение затрат при выводе на рынок долгосрочного брэнда (LTB) и краткосрочного?

**ДГ:** А как, по-вашему, что требует больше энергии — создание долгосрочных отношений или секс на одну ночь? Краткосрочные брэнды однозначно требуют меньше затрат — вы поднимаете определенную волну и используете ее. STB позволяет за предельно краткий период получить огромную долю рынка, к примеру, 50-60%. А если стратегия компании нацелена на создание STB, то, запуская на короткий период такие хиты, она постоянно имеет очень большую долю рынка. На создание LTB тратится чрезвычайно много усилий, и все равно достичь широкого и в тоже время длительного проникновения на рынок практически невозможно.

**СФ:** Но если STB требуют меньше затрат и приносят большую отдачу за короткий период, зачем тогда нужны долгосрочные брэнды?

**ДГ:** Иногда категория товара не подходит для вывода STB. Например, мы сейчас работаем с компанией, которая производит тренажеры. В этой индустрии создание продукта длится достаточно долго, так что использовать STB просто нерентабельно.



Идо Нахмани: «Чтобы вывод на рынок краткосрочных брэндов был успешным, компания должна быть специально „заточена“ под данную стратегию»

**СФ:** При создании STB есть риск не попасть в цель, и тогда брэнд окажется неуспешным...

**ИДО НАХМАНИ:** Если краткосрочный брэнд не сработает — это провал отдельно взятого проекта, а не всей компании в целом. Если же проваливается LTB, то эффект намного серьезней.

**СФ:** Каковы шансы, что удачно выпущенный на рынок STB в перспективе станет долгосрочным?

**ДГ:** Это непредсказуемо. В конечном счете решение о том, окажется брэнд краткосрочным или долгосрочным, принимает не компания, а потребитель. Например, Gillette сейчас выпускает на рынок последнюю новинку — Mach 3 Turbo. До того они вывели Gillette Sensor, и оба эти брэнда планировались как краткосрочные. Но Sensor до сих пор стоит на полках, хотя компания его больше не поддерживает и не затрачивает на него никаких рекламных и маркетинговых усилий.

**ИН:** Краткосрочный брэнд — не абсолютно новый продукт, какая-то его часть уже должна быть известной потребителю. В фильме о Джеймсе Бонде вы можете не знать содержание новой серии, но всегда абсолютно уверены, что там будет джентльмен, разговаривающий на британском английском, красивая девушка, и в конце фильма они все подорвут. Клиент должен чувствовать себя комфортабельно, как будто он дома — и в то же время STB нужно иметь новые элементы, отвечающие еще не удовлетворенным потребностям. Вот, скажем, история аромата CK One от Calvin Klein. Лет десять назад в США вошла в моду политкорректность. Стало невозможно оказывать женщинам знаки внимания, чтобы это не сочли сексуальным домогательством. Разница между мужчиной и женщиной в американской культуре нивелировалась, они превратились в асексуальных людей. И Calvin Klein предложил CK One — ароматуниекс, которым могли пользоваться одновременно и мужчины, и женщины. Calvin Klein — сильный долгосрочный брэнд, он обещает потребителю, что вы всегда будете великолепны. А CK One — краткосрочный, в нем происходило новое воплощение этих обещаний. CK One появился в нужное время в нужном месте и имел большой успех в течение двух лет.

**СФ:** Чем концепция краткосрочных брэндов может быть полезна для российских компаний?

**ДГ:** Российский рынок привык к нестабильности. Более того, стабильность у вас не очень любят. Россияне не хотят быть такими же дисциплинированными, как американцы, им не по душе долгосрочное планирование, они больше готовы к импровизации. В России существует невероятная открытость для инноваций, нововведений и новых знаний. Вот почему я считаю, что STB — это та вещь, которая полезна для вашего рынка. **СФ**



[ПЕРСОНАЛ]

## Пустые кадры



ОТ СТИЛЯ РАБОТЫ И ПРИОРИТЕТОВ HR-ДЕПАРТАМЕНТА КОМПАНИИ ЗАВИСИТ НЕ ТОЛЬКО ЕЕ ОБОРОТ, НО И РЕПУТАЦИЯ НА РЫНКЕ. А ПОСЛЕДСТВИЯ ОШИБОК, ДОПУСКАЕМЫХ HR-ДИРЕКТОРАМИ, МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ КАТАСТРОФИЧЕСКИМИ ДЛЯ БИЗНЕСА. **Текст: Наталья Обухова**

Бурное развитие российской экономики практически никак не повлияло на ситуацию в сфере управления персоналом, констатируют участники рынка. За уже привычным для отечественных компаний словом «HR-департамент» часто скрываются все те же отделы кадров, занятые исключительно составлением инструкций и документооборотом — важной, но далеко не единственной составляющей своей работы. «Основная функция управления по работе с персоналом — именно работа с персоналом», — говорит **Галина Мельникова**

**Мельникова**, генеральный директор HR Partners. — Профессиональный кадровик должен быть консультантом по кадровым вопросам, а порой и советником по личным, при этом не навязывая своей точки зрения. Используя прежде всего искусство убеждения, он должен уметь „продать“ менеджменту пожелания персонала, а коллективу — решения руководства. Способность к честному общению и с теми, и с другими является жизненно необходимым качеством. Человек, не владеющий талантом коммуникатора, никогда не станет хорошим HR-менеджером, а значит, не сможет максимально использовать человеческий ресурс в интересах своей компании».



### На службе капитала

Соблюдение баланса между требованиями менеджмента и желаниями коллектива — принципиально важная задача для управления по работе с персоналом. Но способных ее успешно решать кадровиков, по мнению ряда консультантов, немного. Часто этот департамент концентрируется на соблюдении интересов либо собственников и управляющих, либо трудового кол-

лектива. Такие HR-менеджеры, по всеобщему признанию, сами большая кадровая ошибка. Когда директор по персоналу однозначно становится на сторону менеджмента и стремится любой ценой провести его решения «в жизнь» (например, увольняя неугодного менеджера сотрудника), это подрывает доверие персонала к компании. «Вряд ли кто-то из сотрудников пойдет со своим вопросом

к человеку, имеющему репутацию „надсмотрщика“ или „серого кардинала“, — говорит Галина Мельникова. — Но если человеку не к кому пойти, он, скорее всего, не останется в такой компании надолго». А слишком откровенно вставая на сторону персонала, HR-менеджеры начинают выполнять роль местного или профсоюза, для которого задача развития бизнеса просто не существует.

Еще хуже, когда видеть реальное положение вещей и принимать трезвые решения этому менеджеру мешает завышенная самооценка и собственные амбиции. Вот какая история произошла на глазах HR-директора одной отечественной компании: несколько лет назад в крупный российский холдинг пришла директором по персоналу молодая, талантливая, умная, но сверхамбициозная дама, которая поставила одним из условий приход своей команды. После грандиозного (вместе с «зимним садом») вселения этой команды началось безжалостное «выдавливание» прежних кадровиков, которым вручили уведомления об «упорядочении» зарплаты (фактически она уменьшилась вдвое). Разумеется, многие уволились. Дама успела внедрить ряд нововведений,

## Твердая уверенность HR-менеджера, что „незаменимых у нас нет”, и соответствующее поведение — худшее, что можно придумать при увольнении

привести толковых работников, но сама не смогла ужиться с рядом заместителей генерального директора, и тот через несколько месяцев предложил ей освободить место.

### Свидание вслепую

По утверждению консультантов, наиболее дорогостоящие ошибки допускаются кадровиками при процедуре найма. «Когда речь идет о неудачном подборе кандидата на ключевые позиции, компания может потерять до полумиллиона долларов», — говорит **Вера Елисеева**, старший партнер компании Pathways. — В случае с рядовыми сотрудниками, к выплате компенсаций прибавляются как минимум расходы на обучение старого и нового».

Одна из основных ошибок — слишком поверхностное знакомство будущего сотрудника с компанией: часто с соискателем беседует только непосредственный руководитель. Не получив полного представления о фирме, кандидат делает выбор, а постфактум выясняется, что от него ждут чего-то другого. Стоит ли потом удивляться неэффективной работе человека и его скорому уходу?

Тот же результат директор по персоналу рискует получить, встав на позицию «нам надо сейчас решать конкретные проблемы, а там видно будет». Разновидность такого подхода, распространенная при отсутствии четкого профиля компетенций должности или инструментария оценки, — «возьмем, а там испытательный срок покажет». «Даже если не принимать в расчет разрушительность подобной практики для команды и корпоративной культуры, она ведет к огромному количеству косвенных убытков и упущеных выгод», — убеждена **Светлана Иванова**, HR-директор компании Johnson & Johnson Medical Russia. — Подсчитано, что кандидат, не прошедший

испытательный срок, обходится в сумму от нескольких тысяч до десятков тысяч долларов. При этом речь не идет о топ-менеджменте».

Преувеличение привлекательности своей компании в разговоре с кандидатом также может обернуться неприятностями для дела. «Нередко такое происходит, когда HR-менеджер пытается любыми целями заполучить ценного кандидата», — говорит Вера Елисеева. — Это работает в момент найма, но когда вскрывается действительное положение вещей, получаемый эффект сложно назвать положительным». Другая крайность — предъявление завышенных требований к соискателям. Как считает главный консультант компании ВВМ **Елена Лешукова**, здесь к завышению собственной значимости добавляется слабая информированность об условиях работы у конкурентов и рейтинге своей компании. «Еще одна ошибка — привычка работать по готовой схеме, сидеть и ждать стандартно написанное резюме с упоминанием известных компаний», — говорит госпожа Лешукова. — Не все HR-менеджеры понимают, что людей, которые нужны компании, требуется активно искать и уговаривать, а не надменно выбирать из тех, кто сам пришел на собеседование».

### Казнить нельзя помиловать

Серьезный ущерб корпорациям наносят и неправильно проведенные увольнения. Если менеджер по кадрам, не корректно оценив кандидата при найме, в конце концов может исправить положение, то ошибки при расставании компании и сотрудника, как правило, имеют необратимый характер. Твердая уверенность HR-менеджера в том, что «незаменимых у нас нет» — худшее, что может быть в этой ситуации. Если человек уходит,



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Дмитрий Юрцвайг,**  
вице-президент  
Альфа-банка

## «Важны светлая голова и амбиции»

— В России личные цели менеджеров довольно часто превалируют над целями компании. К сожалению, зачастую у нас директор по персоналу, как и любой другой функциональный менеджер, прежде всего заботится о своей зарплате и личных интересах. Бывают случаи, когда HR-директор, к примеру, намеренно отстает от чью-то сильную позицию, руководства или персонала. Все это является проблемами менеджмента компании.

Часто неправильная политика в области подбора персонала вызвана тем, что председатель правления или гендиректор компании намеренно вмешиваются в этот процесс. Если HR-директору диктуют, какого человека нужно нанимать, а какого нет, ничего хорошего из этого не выйдет. В бизнесе, к сожалению, такие вещи происходят довольно часто. На подбор персонала часто влияет и финансовый директор, который ставит жесткие ограничения по зарплате. Правда, есть и обратные примеры, когда людям платят высокие зарплаты и приличные бонусы, хотя с профессиональной точки зрения эти сотрудники ничего собой не представляют. Каким образом их нанимали, и кто оценивал их знания столь высоко — вопрос интересный. Компании часто ищут так называемых «отличников»: людей с хорошим образованием и опытом работы в данной сфере. Вскоре оказывается, что эти люди мало полезны. На мой взгляд, людей нужно нанимать по другому принципу. Приоритет должен отдаваться человеку, пусть даже и без опыта, но со светлой головой и амбициями. Научить его каким-то базовым вещам в конкретной отрасли уже не составит труда. Я знаю многих людей, которые обладают вышеуказанными достоинствами, но до сих пор не пробились и не сделали хороший карьеры, поскольку HR-директора их не замечают.

Компания страдает и от того, когда из-за внутренних неурядиц или по каким-то другим причинам HR-директор имеет слишком большую свободу для принятия решений и чувствует себя слишком независимо. Такой менеджер вряд ли будет способен сформировать профессиональную команду.

Кроме того, в HR-звене зачастую люди очень плохо представляют бизнес. Многие директора по персоналу вообще не понимают, чем занимается компания и как нужно подбирать людей конкретно под ее бизнес.

## «Когда речь идет о неудачном подборе кандидата на ключевые позиции, компания может потерять до полумиллиона долларов»



это во многом упущение кадровика, который вовремя не заметил тревожных «сигналов» и не принял необходимых мер. **Светлана Иванова:** *Кандидаты, которые приходят ко мне на интервью, на типичный вопрос о причинах поиска новой работы отвечают, что на прежнем месте нет перспектив роста. Когда я начинаю конкретизировать ситуацию, выясняется, что на все открывающиеся позиции более высокого уровня осуществляется внешний рекрутмент. Если бы в такой компании имелась концепция развития людей, во многих случаях это позволило бы избежать потери сотрудников.*

«Необходимо понять, что подтолкнуло сотрудника к такому решению, и постараться исправить ситуацию», — говорит Галина Мельникова. — Некоторые HR начинают, хотя подобное вообще-то недопустимо, использовать давление, угрожая, например, плохими рекомендациями. К сожалению, в последнее время такой подход становится все более частым».

Увольнение сотрудника по инициативе компании — не менее тонкий момент. И это точно не тот случай, когда стоит экономить на компенсациях, уверена Вера Елисеева. «Обидевшись на компанию, сотрудник не преминет рассказать об этом коллегам и знакомым», — говорит госпожа Елисеева. — Ущерб, нанесенный корпоративной культуре и репутации компании, возместить куда сложнее, чем материальный убыток. К тому же, чтобы досадить работодателю, сотрудник может (это нередко происходит, например, в сервисных организациях) увести с собой ценных клиентов».

**«Моя твоя не понимай»**  
Мало способствует развитию компании представление об HR как о полностью универсальной, «кроссиндустриальной» дисциплине. Возмуще-

ние кандидатов задаваемыми на интервью нелепыми вопросами кадровика — совсем не редкость. А без хорошего знания специфики бизнес-процессов своей компании HR-менеджерам трудно принимать верные решения и при оценке соискателей, и при выборе необходимых тренингов. Не имея полного представления о необходимых фирме компетенциях, и в том и в другом случае они выбрасывают деньги компании на ветер.

Нередко HR-менеджеры предпочитают ограничиваться знанием общих принципов, создавая формальные и не отражающие специфику компании мотивационные системы. Например, слишком стандартизуется компенсационный пакет. Неважно, что одного сотрудника мотивируют деньги, а другого на ударный труд вдохновляет возможность обучения или социальный пакет. «В тех фирмах, продукт которых не является стандартным (рекламные агентства, системные интеграторы, обучающие организации и т. д.), привести всех сотрудников к единому стандарту — значит, по сути, разрушить эту организацию», — говорит госпожа Лешукова.

### Кризис по собственному желанию

Являясь одним из «гарантов» здоровой стабильности компании (особенно в переломные моменты ее развития), HR-менеджер одновременно должен быть апологетом изменений. Но распространенное в некоторых организациях беспорядочное следование модным HR-идеям редко влечет за собой позитивные результаты. Нововведения, не обеспеченные соответствующей подготовкой менеджмента и персонала, могут «разбередить» коллектив, разом вскрыв накопившиеся внутри проблемы. «Например, оценка по методике „360 градусов“ (когда мнение о сотруднике выска-

зывают его начальники, коллеги и подчиненные, HR-менеджер и клиенты компании. — **СФ**), без сомнения, полезная и действенная процедура. Но только в том случае, если это действительно необходимо, а люди в компании знают, что такая аттестация, и понимают ее суть и важность», — объясняет Вера Елисеева.

Чем лучше персонал проинформирован о том, какие процессы будут происходить в компании и почему они необходимы, тем корректнее будут восприняты возникшие инициативы. Особенно стоит помнить об этом при проведении непопулярных мер — увольнениях, сокращении зарплат, реорганизации и т. п. «В одной российской компании существовала практика предоставления страховки не

только сотруднику, но и членам его семьи, — рассказывает Галина Мельникова. — Когда же встал вопрос о сокращении расходов, два HR-менеджера, отвечавшие за этот участок, прекратили программу страхования детей и супругов, не разъяснив персоналу причину такого решения. Из чего коллектив сделал вывод, что эта программа прежде всего была не нужна данным менеджерам, поскольку они не имели ни супругов, ни детей. Из-за отсутствия должного уровня коммуникации и недостаточного доверия к решениям менеджмента конкурентоспособность компании снизилась: люди стали с большим интересом рассматривать поступавшие предложения и, соответственно, переходить в другие компании». **СФ**

**Собственникам,  
генеральным директорам,  
топ-менеджерам**

**Вы ищите ответы на вопрос: «Как улучшить свой бизнес?»**

**Вам надоело** получать базовые навыки и пассивно слушать нравоучения консультантов?

**Вас интересуют**

-  **новые идеи и опыт ведущих российских и иностранных компаний,**
-  **обучение, направленное на Ваши потребности**
-  **уровень обучения, равный уровню бизнес-школ мира**
-  **практические методики и инструменты профессионального уровня**

**ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ТРЕНИНГ**

**проводит обучение специально для собственников, генеральных директоров, топ-менеджеров.**

Подробности на сайте [www.tmcconsult.ru](http://www.tmcconsult.ru)  
или по телефонам: (095) 952-68-50, 952-68-49



[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

## Цена не имеет значения

Что делать, если цена не является конкурентным преимуществом вашего товара? И если на все ваши уговоры и рассказы о качестве потенциальный покупатель заявляет, что в соседней компании он видел дешевле? Главное не обсуждать денежные вопросы в начале переговоров. Ведущий тренер-консультант компании «Топ-кадр» **Кирилл Гуленков** предлагает несколько приемов, которые помогут продать товар по высокой цене. — Текст: Галина ВАНИНА



## «Первый вопрос клиента „А сколько это стоит?” возникает не оттого, что человека интересует цена, а потому что ему чаще всего больше нечего спросить»

**«Этот аппарат обойдется вам примерно в \$50 млрд, но только авансом»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Какие ошибки чаще всего допускают специалисты при работе с высокой ценой?

**КИРИЛЛ ГУЛЕНКОВ:** Главная проблема — продавец зачастую сам боится высоких цен. Он не хочет называть стоимость продукта покупателю, а когда все-таки произнесет, в его голове как будто звучит: «Безумно дорого!» Это ощущение передается клиенту, который, вполне вероятно, воспринял бы названную сумму как адекватную, не звуки в голосе продавца ужас. В любом случае цену нельзя называть сразу, нужно сначала «зажечь» человека.

**СФ:** Каким образом?

**КГ:** Не называть цену, пока человек не будет согласен приобрести товар в принципе. Стоимость должна обсуждаться уже после того, как у клиента появится устойчивое желание купить данный товар. Вообще, первый вопрос клиента: «А сколько это стоит?» — возникает не оттого, что человека действительно интересует цена, просто ему чаще всего нечего больше спросить. Дорогой продукт — обычно продукт сложный. Например: «Мы хотим вам предложить четырехступенчатый космический летательный аппарат». Человек понимает, что космический аппарат — нечто из области высоких материй, поэтому задать вопрос по существу, кроме как «сколько это стоит?», он не может. Продавец сразу ему отвечает: «Аппарат обойдется вам примерно в \$50 млрд, но только авансом». И все — дальше продолжать разговор бессмысленно. Причем это касается не только товаров класса «люкс», но и тех, которые предлагаются по ценам выше, чем у конкурентов.

**СФ:** Существуют ли какие-то приемы, помогающие грамотно обходить вопрос цены в начале разговора?

**КГ:** Их достаточно много. Например, можно задать ответный вопрос: «А какая цена вас бы устроила?» Можно отшутиться или использовать метод «ухода от ответа через комплимент»: «Я не думаю, что при ваших доходах это будет для вас существенная сумма». По большому счету, все зависит от того стиля общения, который предпочитаете вы и ваш клиент. Я лично часто отвечаю так: «Ну, о цене-то мы с вами всегда договоримся». И продолжаю рассказывать о преимуществах своего предложения. То есть использую любой метод ухода от ответа, чтобы не называть цену сразу, а перенести ее обсуждение на потом.

**СФ:** Но рано или поздно цифру все-таки придется называть.

**КГ:** Да, но перед тем как говорить о цене, нужно обязательно заставить клиента рассказать, как он будет пользоваться покупаемой вещью. То есть поговорить о товаре, словно он уже приобретен. «В этом телефоне есть 10 мелодий. Которая вам больше нравится? Какую бы вы поставили в качестве звонка?» Или: «Давайте мы с вами сейчас выйдем в интернет, я

покажу, каким образом оттуда можно мелодии скачивать. Мне очень нравится классика, а вы что хотели бы скачать?»

**СФ:** А если вы имеете дело не с конечным потребителем, а, скажем, с оптовиком?

**КГ:** Если это не конечный потребитель, то нужно, чтобы он оценил возможность получения прибыли от перепродажи вашего товара. Например, вы продаете те же мобильные телефоны и беседуете с человеком, покупающим их для сети магазинов. Спрашивать цену он, как правило, начинает сразу: «У меня предложение многое, я выбираю по цене. Качество мне понятно: Samsung, он и в Африке Samsung. Какая цена у вас?» Вы уклоняетесь: «По цене мы, конечно, договоримся без проблем. Скажите, а в каких магазинах вы их размещаете? А какая у вас торговая площадь? А какой обычно доход? Сколько процентов закладываете?» Важно, чтобы человек все это проговорил. Другой вопрос в том, что есть тип клиентов, с которыми уход от обсуждения цены не нужен.

**СФ:** Потому что с ними эти методы просто не срабатывают?

**КГ:** Да. Например, приходит к вам покупатель-оптовик и с порога заявляет: «Я 12 лет в этом бизнесе, и последние пять лет занимаюсь мобильными телефонами. Мне все известно, вашу фирму я тоже прекрасно знаю, раньше работал три года с Василием Степановичем. У тебя Samsung такой-то? По \$107 штука и скидка максимум 2,5%?» Такому клиенту бессмысленно говорить: «Давайте подумаем, как вы их будете продавать».

**«Вы должны почувствовать, что клиент брать будет»**

**СФ:** На каком этапе разговора имеет смысл обсуждать цену?

**КГ:** В самом конце, когда вы сами считаете, что клиент уже готов и пора переходить к вопросу цены. Он



АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ **И Б Д А** MOSCOW

Российская программа *Executive MBA*  
**Стратегическое управление**

Государственный диплом МВА  
Зарубежная стажировка  
Вечерняя форма обучения, начало - 10.02.04 г.

(095) 937-07 47 [www.ibs-m.ru](http://www.ibs-m.ru)

Лицензия №24Г-1766 от 10.04.02

## «Я лично часто отвечаю так: „Ну, о цене-то мы с вами всегда договоримся“. И продолжаю рассказывать о преимуществах своего предложения»

или сам начинает интересоваться стоимостью товара, или вы ему говорите: «Все прекрасно, но давайте спустимся на землю и поговорим о цене». Но при этом вы должны почувствовать, что клиент товар брать будет. Однако даже самый опытный продавец, когда дело доходит до цены, начинает нервничать, краснеть, бледнеть и т. д. Поэтому необходимо использовать один из методов, которые не позволят вашему волнению быть таким заметным.

**СФ:** Выбор метода зависит от типа продавца или от типа клиента?

**КГ:** Скорее от того, что приемлемо лично для вас. Но еще лучше, если вы сможете ориентироваться на тип клиента. Один из наиболее продуктивных способов — начать фразу с описания полезных свойств товара. Причем тех свойств, которые клиент выделил как ключевые в процессе вашей с ним беседы. Назовем это «методом А». Получается такая ситуация: человек вспоминает о приятном, а потом узнает цену приятного. Он слышит «всего сто долларов», а не «Безумные деньги! Целых \$100!». Например: «Этот мобильный телефон, который, как вы сказали, легко умещается в кармане вашего костюма, стоит всего \$100».

Можно пойти дальше и применить «метод Б», когда после цены мы не ставим точку. «И вот за этот телефон, который, как вы сказали, легко помещается в нагрудном кармане вашего костюма, мы хотим всего \$100, даже с учетом того, что у него 70 мелодий». То есть называем главную выгоду товара, которую выделил сам клиент, цену и снова какую-то выгоду, названную им в числе важных. Или наоборот. «Метод Б» можно сделать с усилением: сначала назвать преимущество, которое клиент выделил, второй цену, а потом основную пользу.

**СФ:** А что говорить особенно дотошным клиентам?

**КГ:** Да, есть покупатели, которые любят перечислять: «А что я буду с этого иметь? Вот у меня есть модель С100, а вы предлагаете С200. Что я буду с этого иметь? Музыка? У меня и так 50 мелодий, и 70 мне не нужны. Да, у меня телефон на 3 мм больше, но меня это устраивает. Почему я должен переплачивать за меньший размер?» С такими клиентами нужно говорить на их же языке: «Да, разница между ценой вашего аппарата и новой моделью — \$20. И это действительно значительная сумма. Но сколько времени вы пользовались своим мобильным телефоном? Год? Хорошо, давайте разделим \$20 на 12 месяцев. Получается \$1,5 в месяц. Что такое полтора доллара? 50 рублей. В месяц мы газет на большую сумму покупаем». Так разница в цене доводится до абсурда.

**СФ:** А если клиент изначально знает, что ваш товар дороже, чем у конкурентов?

**КГ:** Тогда показываем соотношение качества (пользы) и цены. Например, вы назвали цену, услышали возражение: «В других местах точно такой же товар

дешевле!» Клиент рассчитывает, что вы как минимум стушуетесь. Для него это убойный аргумент и очень приятная ситуация: он вас подловил. Вы же не паникуйте и скажите ему: «Совершенно верно, так и есть, но давайте разберемся. Действительно, наш телефон на \$7 дороже, чем у такой-то компании, но мы к нему прилагаем дисконтную карту, и впоследствии любой предъявитель карточки может приобретать в нашем магазине что-то дешевле. Это раз. Второе — вы автоматически становитесь участником нашей практически беспроигрышной лотереи. Плюс ко всему там гарантия полгода, тогда как у нас — год». На конец разговора лучше приберегать главный козырь, который для этого клиента будет решающим аргументом в вашу пользу.



### «Логический аргумент непропадаем»

**СФ:** А всегда ли нужно подробно расшаривать цену, которую мы предлагаем покупателю?

**КГ:** Цену можно называть не сразу, расшифровывая ее составляющие от меньшего к большему. Например: «Мы продаем комплект, где чехол стоит столько-то, сменная панель — вот столько и т. д. А весь комплект обойдется в \$107». Главное очень внимательно отслеживать реакцию клиента: некоторые из них теряются, когда слышат много цифр.

**СФ:** На какой тип покупателей рассчитан данный метод?

**КГ:** Как правило, на людей, которые легко поддаются цифровым манипуляциям.

**СФ:** А как это можно определить «на глаз»?



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



«Человек вспоминает о приятном, а потом узнает его цену. Он слышит: „Этот мобильный телефон, который, как вы сказали, легко умещается в кармане вашего костюма, стоит всего \$100”»

**КГ:** Когда человек путает цифры или не очень хорошо себе представляет технические особенности данного товара. Например, спрашивает: «А вот это модель S...100?» — и в голосе какая-то легкая заминка перед цифрой 100. Для людей, которые постоянно отвлекаются, можно использовать таблицы. Клиенту дается лист бумаги, ручка. На бумаге под вашу диктовку он пишет, с одной стороны, плюсы от приобретения товара, с другой — минусы. Можно, конечно, писать самому, но лучше напрячь клиента: когда человек пишет, он думает медленнее, и у вас есть возможность им легко управлять. Прямо так и говорим: «Давайте запишем, какие у нас есть преимущества?» Делаете паузу, чтобы он сам первое преимущество назвал и записал. Пока он пишет первое, вы ему тут же вдогонку подсказываете второе. Он записывает второе, третье, четвертое, пятое и т. д. «Но раз есть плюсы, должны быть и минусы». И продолжаете диктовать. Минусы, естественно, такие, которые легко превратить в плюсы. А потом говорите: «Вот 12 плюсов и три минуты. И что же, из-за всего трех сомнительных минусов вы готовы отказаться от 12 плюсов?» Это действует, потому что логический аргумент непробиваем. Кстати, метод хорош и для тех клиентов, которые уносят эту бумажку с собой, чтобы посоветоваться с женой.

**СФ:** А если попадается человек, который не очень разбирается в данном товаре и сомневается в том, что перечисленные вами «плюсы» действительно столько стоят?

**КГ:** Как правило, это люди, не очень хорошо знающие данный товар, но хорошо знающие свои потребительские права: «Год гарантии? Ну, год гарантии все дают. Маленькие размеры? Ну, сейчас они все маленькие». И так далее. Ваш ход: «Не скажите! Если вы возьмете у конкурентов такую модель и аналогичную нашу, увидите, что у них 11 месяцев гарантии, а у нас 12. У них размеры 50 x 50, а у нас 49 x 48». То есть идет сравнение и продажа отличий. Ваши аргументы: у нас меньше (или больше, если это нужно для товара), качественнее, надежнее, есть сертификат Госпожнадзора и т. д. Или обращаетесь к рекомендациям: «Я вам не случайно эту модель предлагаю, потому что именно такая же, но из чистого золота есть у известного предпринимателя Иванова» (здесь называем значимую для этого клиента персону).

**СФ:** Хорошо, мы ответили на все возражения и заключили сделку. На этом разговор заканчивается?

**КГ:** Клиентов, которые готовы покупать товар по более дорогой цене, гораздо меньше, чем людей, готовых экономить. И если такой человек вам попался, его нужно обязательно взять на заметку и в любом случае постараться с ним еще раз встретиться. Если он не купил сейчас, возможно, сделает это завтра. Если получится, постараитесь получить у него какие-то контакты, потому что, как правило, этот клиент знает нужных вам людей. Например, в казино Лас-Вегаса существуют списки самых азартных игроков, которые могут проиграть много денег. Такой же список должен быть у продавца — клиенты, которые покупают товары по высокой цене и готовы дополнитель-но платить за качество обслуживания. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Дмитрий Юрцвайг,**  
вице-президент  
Альфа-банка

«Все решается при помощи грамотного маркетинга»

— Работа с высокой ценой относится к вопросам маркетинга, позиционирования и создания легенд о товаре, который надо продать. Элементарной, объясняющей высокую стоимость фразой может быть следующая: «Мы делаем нашу продукцию в Германии, а там, как вы знаете, все дороже, чем в России». На одной из лондонских рекламных конференций, где мне довелось присутствовать, я для себя осознал достаточно простую истину: рекламную историю надо придумывать тогда, когда тебе по большому счету нечего рекламировать. К примеру, если у тебя пятипроцентная ставка на покупку недвижимости в рамках ипотечного кредитования, то достаточно объяснять это во всеуслышание, и уже завтра к тебе сбежится огромное количество народа. А вот если надо продать продукцию, которая ничем не отличается от конкурентной, кроме более высокой цены, то здесь придется подключить фантазию. Многое в итоге будет зависеть от того, как сработает креативный отдел в рекламном агентстве, или собственный персонал, который занимается этими вопросами.

Если высокая цена оправданна, то, возможно, нам уже не надо ничего придумывать, а нужно просто объяснить своей целевой аудитории, почему этот продукт так дорого стоит. Потому что с качественной точки зрения он гораздо лучше, чем те, которые стоят рядом. Я не вижу здесь особой проблемы. Все решается при помощи грамотного маркетинга. Если это прямые продажи, то дело упирается в вопрос подготовки кадров. Я не большой специалист в прямых продажах, поскольку лишь немного этим занимался, но знаю, что в уста такого продавца должны быть вложены особые слова. Если он просто звонит и говорит «Здравствуйте, у нас сегодня вы можете приобрести такой-то товар по такой-то цене», я, например, никогда ничего не куплю у такого человека.

Есть много различных технологий и методик, которые позволяют работать с высокой ценой. Среди удачных примеров на российском рынке я могу отметить то, что делает компания «Тинькофф». Она продвигает пиво, цена на которое выше, чем на любое другое российское пиво, сумев удачно построить историю своего продукта. Но у «Тинькофф» пока нет конкурентов среди российских марок. Появившись на рынке еще несколько брендов, которые также позиционировались бы в премиум-сегменте, думаю, «Тинькофф» пришлось бы куда сложнее.

[РЕЦЕНЗИЯ]

## По стопам Ричарда Брэнсона



РАССКАЗ О ИСТОРИИ SELF-MADE ГЕРОЯ, ВЕДУЩИЙСЯ ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА, НЕ МОЖЕТ НЕ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ. СОВСЕМ НЕДАВНО РАЗОШЕЛСЯ ТИРАЖ КНИГИ «ТЕРЯЯ НЕВИННОСТЬ», ИЗДАННОЙ СТОКГОЛЬМСКОЙ ШКОЛОЙ ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ. ЕЕ АВТОР И ОДНОВРЕМЕННО ПЕРСОНАЖ — РИЧАРД БРЭНСОН. И ВОТ ТОТ ЖЕ ЧЕЛОВЕК ПРЕДСТАЕТ С ДРУГОЙ СТОРОНЫ.

Текст: Дмитрий Морозов



Издательство «Крылов» неожиданно начало проект «Бизнес-путь». Прежде оно печатало в основном мужские детективы, и вдруг — перевод популярнейшей британской деловой серии «Business the Mr. X way». Рецепт книг новой серии предельно прост — сначала журналисты, занимающиеся вопросами экономики, и авторы беллетризованных биографий анализируют методы ведения дел неким мистером Икс. Потом авторы соотносят полученные данные с основами менеджмента в популярном изложении. В результате создаются увлекательные книги, написанные легким, доступным языком

На фоне туманных повествований о глобальных интернет-компаниях вроде Yahoo! и Amazon, Microsoft и медийной империи Руперта Мердока, заметно выделяется рассказ о бизнес-стратегиях Ричарда Брэнсона, создателя Virgin Group. Это едва ли не единственная в серии книга, из которой российский массовый читатель может извлечь немалую пользу.

В самом деле, какой толк узнать, что основное в стратегии Мердока — жесточайшее единовластие во внутренней политике компании и массированная скупка конкурентов в политике внешней? Ведь если у предпринимателя уже есть финансовые ресурсы для реализации подобных планов, он, скорее всего, как-то их заработал или привлек, пользуясь своей предыдущей, нераскрытой в книге стратегией.

Джеф Безос придумавший Amazon, — автор стратегии под названием «Getting big fast». Несомненно, эти его идеи прекрасны и заслуживают внимания, но чтобы на нашем рынке быстро добиться успеха, да еще и в интернет-бизнесе, нужны либо огромные средства, либо развитый рынок ценных бумаг.

У Microsoft все складывалось еще проще: для начала одна большая удача, а затем продуман-

ное и планомерное расширение. Но чтобы превратить свой продукт в фактический стандарт, необходимы прежде всего время и деньги. Среди российских предпринимателей успешно применили такую стратегию разве что Борис и Сергей Нурлиевы из «1С».

Вот в итоге и остается веселый, обаятельный Ричард Брэнсон с его способностью отвоевывать небольшие участки рынка у крупных компаний, считающих их своими. Он потратил на рекламу меньше других. Однако вот уже почти четверть века огромное количество корреспондентов работают на Брэнсона. Причем совершенно бескорыстно — и это не в Советском Союзе с его привычкой к бесплатному труду, а в pragmatичной Британии. В истории компании Брэнсона нет белых пятен — он поднялся почти с нуля, оскользываясь и начиная подъем снова. Он — мастер переговоров, охотно делящийся своими секретами со всеми, кому они интересны. Будучи выходцем из семьи с богатой историей и очень хорошим достатком, Брэнсон стал кумиром вольнодумной английской молодежи.

В этой книге особенно примечательны два момента. Во-первых, Ричард Брэнсон представлен здесь с самых разных сторон. Например, автор приводит случаи использования «непопулярных мер» вроде двукратного урезания зарплаты всему штату неэффективного подразделения. Во-вторых, все его трюки разобраны досконально. Замечательно в методах Брэнсона то, что они почти ничего, кроме вложения умственных сил, не требуют. Следовательно, вполне подходят любому предпринимателю, в том числе и в России.

Книга подойдет менеджерам как подарок начальнику: может быть, он станет либеральнее. Собственникам рекомендуется для увлекательного чтения и скорейшего применения на практике. **СФ**

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА



## [БЕСТСЕЛЛЕРЫ]

КНИГИ ПО БИЗНЕСУ: ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ*	ЦЕНА, РУБ.**
1	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	В.	М.: ETC PUBLISHING, 2002	501	214
2	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	335	139
3	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	333	521
4	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	286	139
5	ОГИЛВИ О РЕКЛАМЕ	ОГИЛВИ Д.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	231	425
6	ВЫЖИВАЮТ ТОЛЬКО ПАРАНОИКИ. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ	ГРОУВ Э.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	219	277
7	МОНСТР ПЕРЕМЕН. ПРИЧИНЫ УСПЕХА И ПРОВАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ	ДАК ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	217	277
8-9	PR НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО PR	ГОРКИНА М. И ДР.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	202	163
8-9	ТЕРЯЯ НЕВИННОСТЬ	БРЭНСОН Р.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	202	555
10	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	190	131
11	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	176	139
12	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	189	777
13	НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. МЕТОДИКИ СОЗДАНИЯ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ	КОТЛЕР Ф., ТРИАС ДЕ БЕЗ Ф.	СПБ: НЕВА, 2003	174	238
14	СДЕЛАНО В АМЕРИКЕ. КАК Я СОЗДАЛ WAL-MART	УОЛТОН С., ХЬЮОН ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	170	277
15	МАРКЕТИНГ НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО МАРКЕТИНГУ	МАНН И.	СПБ: ПИТЕР, 2003	160	130
16	КУРС МВА ПО МАРКЕТИНГУ	ШИВ Ч.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	153	551
17	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН: ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОБЬЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	143	138
18	КАК СТАТЬ СУПЕРЗЕЗДОЙ МАРКЕТИНГА. НЕОБЫЧНЫЕ ПРАВИЛА, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ ПОБЕДНО ЗАВЕНИТ ВАШ КАССОВЫЙ АППАРАТ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	142	139
19	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	140	79
20	МАРКЕТИНГ ОТ А ДО Я. 80 КОНЦЕПЦИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР	КОТЛЕР Ф.	СПБ: НЕВА, 2003	137	251

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА ДЕКАБРЬ 2003 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

\*\* ЦЕНА НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU В РАЗДЕЛЕ «КНИГИ».

КОНЕЦ МЕНЕДЖМЕНТА И СТАНОВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕМОКРАТИИ	
	<b>КЛОК К., ГОЛДСМИТ ДЖ.</b>
	<b>СПБ: ПИТЕР, 2003</b>
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД С АНГЛ. / 368 С.</b>
<b>ЛОТ №</b> <b>0104-01</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>234</b>

### КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА БЛАНК ЗАКАЗА НА САЙТЕ WWW.B4B.RU

<b>МАРКЕТИНГ НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО МАРКЕТИНГУ</b> Манн И. СПб: Питер, 2003 Переплёт / 240 с.	<b>0104-02</b>  <b>130</b>	<b>НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. МЕТОДИКИ СОЗДАНИЯ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ</b> Котлер Ф., Триас де Без Ф. СПб: Нева, 2003	<b>0104-03</b>  <b>238</b>	<b>ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН</b> Коттер Дж. М.: Олимп-Бизнес, 2003 Переплёт / Пер. с англ. / 256 с.	<b>0104-04</b>  <b>631</b>
--	----------------------------------	---	----------------------------------	--	----------------------------------

с59

# дневник наблюдений цифры

## 114-е

место заняла Россия в рейтинге самых экономически свободных стран мира Index of Economic Freedom, составляемом экспертами Heritage Foundation и Wall Street Journal с 1995 года. Эту позицию она делит с Малави, уступая таким странам, как Нигер, Мозамбик, Буркина-Фасо и Колумбия. Индекс рассчитывается как средний балл от оценок в интервале от 1 (свободная экономика) до 5 (репрессивная экономика) по 10 направлениям: уровень торгового протекционизма, налоговое бремя, государственное вмешательство в экономику, инфляция, защита прав собственности, регулирование цен и т. д. Россия получила 3,5 балла. Примечательно, что первое место в рейтинге уже не первый год занимает Гонконг, что удается этой стране за счет низкого уровня инфляции, высокого объема иностранных инвестиций, быстрого развития банковского сектора и, как ни странно, отсутствия госрегулирования в экономике. Последнее, 155-е место досталось Северной Корее. Из бывших советских республик отличилась Эстония, завоевавшая 6-е место, обойдя при этом Великобританию, Швейцарию и США.

## 26

признаков защиты вместо нынешних двадцати двух будут иметь рубли, которые появятся в России во второй половине этого года. По словам зампредседателя Банка России Арнольда Войлукова, обновится весь ряд купюр — от 10 до 1000 рублей. Новые деньги будут изготовлены не из целлюлозы, а из смеси хлопка и льна, что примерно в полтора раза увеличит срок их службы. Кроме того, на них будут нанесены дополнительные средства защиты в виде цветопеременного муара (меняющей свой цвет полосы), микроперфорации (если посмотреть на банкноту против света будет виден ее номинал, составленный из сотни крошечных точек) и ныряющей нити (вплетенной внутрь банкнот золотистой нити, которая на свету ста-

новится черной). При этом нынешние банкноты изыматься из обращения не будут. Господин Войлуков не исключил появления с 2005 года банкноты достоинством 5000 рублей. По правилам организации денежного обращения, отметил он, достоинство самой крупной купюры не должно превышать половину среднемесячного заработка по стране. В России же средний размер зарплаты сегодня составляет более 2000 рублей.

## 1 %

от суммы кредита будут получать покупатели в Южной Корее, если в этом году приобретут в рассрочку автомобили компании GM Daewoo. По информации BBC, автопроизводитель уже начал продавать машины в кредит по отрицательной ставке — минус 1%. Правда, аналитики утверждают, что, несмотря на оригинальность идеи, это не что иное как завуалированная скидка. Ее цель — поднять объемы продаж в условиях жесткой конкуренции, которая отличает автомобильный рынок Южной Кореи. Дело в том, что весь прошлый год продажи компаний по миру только увеличивались, в то время как на южнокорейском рынке снижались. Всего GM Daewoo удалось продать в 2003 году 460 тыс. своих автомобилей, то есть в 1,9 раз больше, чем в 2002 году. В то же время на территории Южной Кореи компания в прошлом году продала на 17% меньше машин, чем в позапрошлом.

## \$800 млн

ушло на строительство самого большого в мире круизного лайнера Queen Mary II, который отправился в свое первое путешествие из английского Саутгемптона к берегам Флориды. По своим размерам — 345 м в длину, 41 м в ширину и 71 м в высоту — корабль лишь немногого уступает американскому авианосцу Nimitz, занесенному в книгу рекордов Гиннеса как самый большой военный корабль в мире. Queen Mary II длиннее Nimitz на 12 м, но на 35,8 м уже. На 17 палубах

Queen Mary II есть театральный зал на 1000 мест, несколько ресторанов, пять бассейнов и даже планетарий. Стоимость 14-дневного круиза, начинаясь от 3 тыс. евро (самый дешевый вариант), доходит до 41 тыс. евро. Тем не менее все 2,8 тыс. билетов на первый рейс Queen Mary II были распроданы еще за несколько недель до открытия лайнера. Мировая известность пришла к новому «Титанику» не только благодаря гигантским размерам. В ноябре 2003 года, когда лайнер по графику должны были спустить на воду, обрушился заполненный людьми трап. Тогда погибли 12 человек.



## 2 раза —

во столько увеличилось число пользователей сотовой связи в России в 2003 году. Теперь, по данным исследовательской компании AC&M Consulting, мобильными телефонами пользуются уже четверть населения России — 36,15 млн человек. Таким образом, число абонентов мобильной связи в прошлом году сравнялось с количе-

ством пользователей услуг фиксированной связи (стационарных телефонов). Лидерами по «мобильности» являются Москва и Санкт-Петербург. В этих городах доля сотовых абонентов находится на уровне западноевропейских государств и составляет соответственно 67,6% и 55,6% от общего числа жителей. Любопытно, что еще год назад аналитики утверждали, что бум роста числа абонентов мобильной связи подошел к концу. Нынешние успехи сотовых операторов по привлечению новых подписчиков объясняются введением недорогих пре-пейд тарифов (без абонентской платы) и ориентацией на регионы. Больше всего абонентов в прошлом году удалось заполучить «большой тройке» — компаниям «Мобильные телесистемы», «Вымпелком» и «Мегафон», которые вместе обслуживают 97% всех российских пользователей услуг сотовой связи.

## 100 лет —

в течение такого времени Пакистану будет принадлежать «кусочек» Мозамбика. Как сообщил пакистанский филиал новостного агентства AP, правительство африканской страны готово предоставить Пакистану 200 тыс. га земли в аренду сроком на 100 лет. По словам вице-президента пакистанской торгово-промышленной палаты Аршада Алама, предложение было сделано в ходе недавнего визита агропромышленников страны в Мозамбик, Свазиленд и Южную Африку. Сельскохозяйственные уголья со всей инфраструктурой на севере Мозамбика достанутся пакистанским бизнесменам бесплатно, они также не будут платить за электричество и водоснабжение. Перед ними поставлено лишь одно условие: земли должны быть использованы исключительно для выращивания хлопка. Столь щедрое предложение обусловлено тем, что правительство Мозамбика посчитало Пакистан лучшим партнером, способным развить в стране текстильную промышленность, и надеется перенять технологии и опыт пакистанских хлопкоробов. **СФ**



# iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

62 СОБЫТИЯ

64 ИНТЕРВЬЮ

Другие законы Меткалфа

66 ТЕМА

Наследие черной козы

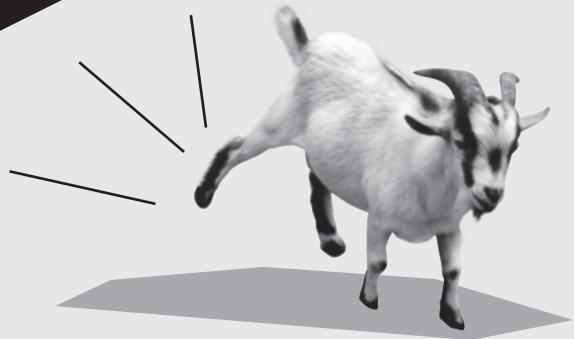
70 КУЛЬТУРНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ

Энергия реформ и реформаторов

«Секрет фирмы» №2 (41) 19 января – 25 января 2004 г.  
Тематические страницы «iOne. Информационные технологии»  
являются составной частью журнала «Секрет фирмы»  
Свидетельство ПИ №77-13476 от 26 августа 2002 года.  
Распространяются только в составе журнала.

и т-новшество  
проект тренд  
скандалы  
цифра  
законопроект

3  
год  
>66



## СИО РОССИИ СТАНЕТ СИО ВНЕШТОРГБАНКА



Первый заместитель министра связи Андрей Коротков, курировавший в министерстве вопросы информатизации и федеральную целевую программу «Электронная Россия», переходит на работу во Внешторгбанк. Игро-ки рынка считают, что его уход не скажется на судьбе программы, в концепцию которой Минсвязи и Минэкономразвития вносят изменения, чтобы, по словам министра связи и информатизации РФ Леонида Реймана, «сде-лать программу более работоспо-собной». «Я при-нял решение об ухо-де по собственной ини-циативе», — заявил Анд-рей Коротков. — Первый этап «Электронной Рос-сии» завершен, и для ре-ализации новых этапов потребуются новые люди». Среди канди-датов на пост, который занимал Андрей Коротков, называют Олега Бякова (в про-шлом году он пришел в Мин-связи из компании Ernst & Young и возглавил управление по координации ФЦП «Электрон-ная Россия»), а также Александра Шубина, председателя межфракци-онного объединения «Электронная Россия» в предыдущем созыве Гос-думы > COMNEWS.RU

## ВНОВЬ ПРИШЛО ВРЕМЯ СКУПАТЬ ДОМЕНЫ



В конце года житель Флориды продал принадлежащий ему интернет-домен tpe.com за \$1,3 млн. Обозреватели расценили это как еще один признак восстановления высокотехнологичного сектора. «Последние пару лет доменные имена продавались значительно дешевле, чем в 1999 и 2000 годах», — отметил директор компании, которая выступала в этой сделке в качестве посредника. Действительно, в конце 1999 года домен business.com был куплен за \$7,5 млн, а loans.com в конце 2000 года — за \$3 млн. Но бесчисленное множество других доменных имен осталось невостребованным, и после краха дот-комов, когда пришло время их перерегистрировать, киберсквоттерам пришлось распродавать их по \$30. Продавец tpe.com Рик Шварц не сомневается, что мог бы получить за свой домен куда больше денег, если бы не торопился с его продажей. Киберсквоттер, которому принадлежит более 4 тыс. доменных имен, хотел получить деньги именно сейчас, чтобы купить другие домены, пока цены на них не взлетели

## ЦЕНЫ НА ДОМЕННЫЕ ИМЕНА СНОВА ПОПОЛЗЛИ ВВЕРХ

## **X-PRIZE БУДЕТ ЗАВОЕВАН В ЭТОМ ГОДУ**



Спустя ровно сто лет после первого полета биплана братьев Райт другой самодельный летательный аппарат преодолел сверхзвуковой барьер, развив скорость 1490 км/ч. Первый в мире пилотируемый ракетоплан Space Ship One (SS1) разработан и построен частной компанией Scaled Composites, принадлежащей Берту Рутану. Его многоразовая космическая система состоит из двух компонентов: турбореактивного самолета-носителя White Knight («Белый Рыцарь») и корабля SS1.



СВОИ ДЕНЬГИ В SS1 ВЛОЖИЛ И СО-ОСНОВАТЕЛЬ MICROSOFT ПОЛ АЛЛЕН

Носитель выводит ракетоплан на высоту 15 тыс. метров, затем тот продолжает полет с помощью собственного ракетного двигателя. Успешное испытание системы над пустыней Мохаве позволило Берту Рутану сохранить лидерство в гонке за X-призом. Этую премию разгромом в \$10 млн получит тот, кто сумеет построить на негосударственные средства корабль, способный выйти в космос (до высоты 100 км) с экипажем из трех человек. Победитель должен повторить такой полет в течение двух недель после первого старта. В гонке за X-Prize участвуют 27 команд. «В затылок Scaled Composites дышат еще три команды, — заявил президент фонда, учредившего эту премию, Питер Диамандис (Peter Diamandis). — Я не сомневаюсь, что в 2004 году у нас уже будет победитель»

## **СЮ – ДОЛЖНОСТЬ НЕРВНАЯ**



По данным исследования, проведенного консалтинговой компанией Synstar, большинство ИТ-директоров западноевропейских компаний подвержены постоянному стрессу. Около 83% из 700 респондентов в буквальном смысле лишились покоя и сна, поскольку постоянно думают о связанных с работой проблемах. Почти все (94%) регулярно звонят своим коллегам из дома, отпуска, из гостей, чтобы спрашивать, как идут дела. Примерно 70% сообщили, что все время ощущают беспокойство по поводу ста-

бильности работы находящихся в их ведении ИТ-систем. Более 40% в течение дня работают без перерывки, пропуская даже обеденный перерыв > COMPUTERWEEKLY

## СПАСИ МИР ОТ МЕРЗКИХ ЖУКОВ



Организация объединенных наций выпустила компьютерный диск «Изучай ООН и развлекайся», с помощью которого рассчитывает в игровой форме рассказать пользователям о своей структуре и работе. Игровку предстоит сразиться с «мерзкими жуками», олицетворяющими мировые проблемы — загрязнение окружающей среды, войны, гуманитарные катастрофы и т. д. Для победы нужно исполнить certain tasks.

нужно использовать знания о функционировании различных структур ООН. Диск с познавательной игрой будет стоить всего \$10. Издавать игру планируется сначала на английском и французском языках, затем на русском, испанском, китайском и арабском

## WINDOWS ПРОБРАЛАСЬ В АВТОМОБИЛИ



На январской выставке Consumer Electronics Show (CES 2004) в Лас-Вегасе корпорация Microsoft представила транспортные средства, построенные в рамках программы Connected Car. Этот проект (носивший сначала название AutoPC, а затем CE for Automotive) развернут софтверным гигантом еще в 1998 году и нацелен на создание автомобилей, способных в режиме реального времени получать информацию о загруженности дорог, погодные и биржевые сводки, электронную почту и т. д. Кроме того, программное обеспечение Windows Automotive позволит осуществлять навигацию, контролировать работу аудио- и видеоплатформ, а также производить диагностику двигателя. За рамками контроля Windows Automotive останутся тормоза, рулевое управление и другие критически важные системы машины. О намерении

внедрить такое ПО в модели своих автомобилей заявили Citroen, DaimlerChrysler, Fiat, Subaru, Honda, Hyundai, Mitsubishi, Toyota и Volvo. Пока же на CES 2004 были показаны доработанные версии BMW X5, Cadillac C75 и Hummer H2, оснащенные первыми действующими прототипами устройства, известного под названием TBox. Оно подключается к бортовому компьютеру автомобиля и выполняет самые разнообразные функции: подсказывает, когда пора сменить масло или долить бензин, как добраться до нужного места и переключить радиостанцию, но основная задача TBox — обеспечение связи ав-

томобиля с внешним миром. Цена ТВох составит около \$100

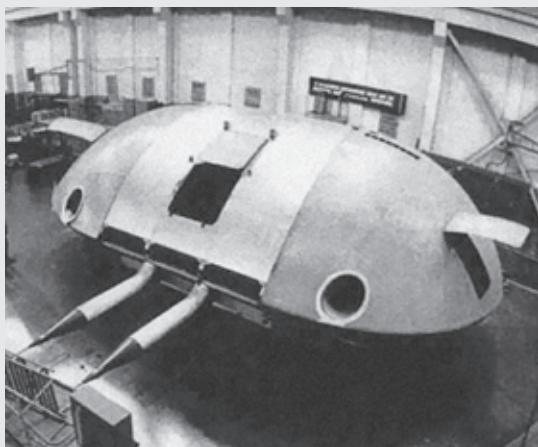
> КОМПЬЮЛЕНТА

### СПАМ ПРИЗНАН «ПРОДУКТОМ ГОДА»

 Аналитики из нью-йоркской исследовательской компании Basex присвоили спаму титул «Продукт года». По их мнению, никакой другой «продукт» не повлиял на бизнес во всем мире так сильно. Объемы инвестиций в разработку новых технологий спама и защиты от него растут экспоненциально. Ущерб же от перегрузки каналов связи и серверов, а также затраты на покупку новых версий защитного ПО ежегодно удваиваются и, по оценкам специалистов, составили в прошлом году около \$20 млрд. Из них на программное обеспечение для защиты от спама было потрачено \$600 млн, а в 2005 году этот показатель возрастет до \$2 млрд > TECHWEB

### США ВОЗЬМУТ НА ВООРУЖЕНИЕ САРАТОВСКИЕ «ТАРЕЛКИ»

 Российский авиаконцерн «ЭКИП» (Саратов) и Исследовательский центр военно-морской авиации США будут совместно выпускать уникальные аппараты, которые ВМФ США планирует использовать в качестве беспилотного летательного средства. Напоминающие тарелку-НЛО аппараты «ЭКИП» могут перевозить тяжелые крупногабаритные грузы (100 и более тонн) на тысячи кило-



метров со скоростью 500–700 км/час на высоте 8–13 км. Они также способны перемещаться вблизи поверхности земли или воды на воздушной подушке на скорости до 160 км/час и летать в режиме экранолета со скоростью до 400 км/час. Саратовские «тарелки» не нуждаются в аэродромах и очень экономичны. Российские ученые провели успешные испытания прототипа «ЭКИП» еще в начале 1990-х, но дальнейшие работы были свернуты из-за проблем с финансированием. Российско-американский летательный аппарат на основе «ЭКИП» должен пройти летные испытания в 2007 году > WASHINGTON PROFILE

РОССИЙСКИЙ «ЭКИП» УЛЕТАЕТ В АМЕРИКУ

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

## Александр Карпачев

президент корпорации «Парус», лауреат «iTop-100» российской ИТ-индустрии»



Обратите внимание на то, что происходит в сфере российского государственного управления. Эти процессы, на мой взгляд, окажут серьезное влияние на развитие рынка высоких технологий. В 2002 и 2003 годах в госсекторе начались крупные реформы, затрагивающие практически все уровни государственного управления. Во-первых, административная реформа, главная цель которой — повышение эффективности работы государственных органов власти за счет снижения издержек на управление, в том числе за счет исключения дублирования и приведения в определенную систему функций различных государственных органов. Во-вторых, реформа бюджетной политики. Для руководства регионов введение в действие поправок к Бюджетному кодексу будет означать серьезные изменения в сложившейся системе бюджетных и межбюджетных отношений, связанные с перераспределением ответственности между федеральным центром, субъектами и муниципальными образованиями. Очевидно, что управленческая модернизация системы бюджетного учета и межбюджетных отношений потребует активного использования информационных технологий.

Важную роль сыграет и новый закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в России», который может привести к увеличению численности муниципальных образований в 2–4 раза. При этом каждое из них наделяется полномочиями самостоятельно формировать и исполнять свой бюджет, разрабатывать целевые программы, осуществлять государственные закупки, вести жилищное строительство... И здесь без использова-

**Руководить городом или ведомством «государственным менеджерам» придется как корпорацией**

ния информационных технологий — современных инструментов для формирования и контроля над исполнением «муниципального бюджета» — обойтись будет крайне сложно.

Все эти нововведения потребуют серьезной модернизации используемых в госсекторе ИТ-решений. Так что перспективы ИТ-рынка на ближайшие годы я оцениваю положительно. Тем более что стартуем мы не на пустом месте. За два года действия ФЦП «Электронная Россия» чиновники успели получить полезный опыт использования ИТ-решений в госуправлении. Комплексные информационные системы развиваются в Государственном таможенном комитете, Министерстве по налогам и сборам. В 2003 году подписано также соглашение с Всемирным банком о займе (речь идет о \$400 млн) для финансирования проекта по модернизации казначайской системы России.

Успех начатых реформ в сфере госуправления будет зависеть и от того, насколько активно и умело «государственные менеджеры» смогут использовать высокие технологии в процессе управления. Ведь руководить городом или ведомством теперь им придется как корпорацией. Показательным в этом отношении мне представляется проект в Эвенкийском АО. В его рамках мы автоматизировали главные функции государственного управления региона. В едином адресном пространстве были интегрированы административные образования в отдаленных таежных поселках, администрация Эвенкии и ее представительства в Москве и Красноярске. Губернатор теперь может руководить своей администрацией практически из любого места, а администрация округа впервые получила возможность полностью контролировать финансовые и материальные потоки, обобщать информацию для принятия управленческих решений в режиме реального времени и даже вести «компьютерные» совещания между всеми сотрудниками аппарата.

# Другие законы Меткалфа

«Большинство патентов в сфере программного обеспечения — фикция», — заявил в интервью Айвану доктор Роберт Меткалф. В ответах на другие вопросы изобретатель Ethernet, основатель компании 3Com, издатель и постоянный автор журнала Infoworld, партнер Polaris Venture Partners был столь же бескомпромиссен. Правда, предсказывая в 1996 году катастрофу интернета, Боб Меткалф был вынужден потом съесть страницы со своими апокалиптическими заметками.

Боб, по прогнозу Gartner, в течение ближайших двух лет число ИТ-компаний на мировом рынке сократится вдвое. Каждая вторая ИТ-компания, не выдержав жесткой конкуренции, будет вынуждена уйти с рынка, либо ее ждет поглощение более успешными игроками. Вы согласны с этим прогнозом?

Он выглядит несколько категорично, но в принципе, наверно, согласиться можно. Но учитывают ли они при этом новые компании, которые постоянно появляются на рынке? Ведь ког-

да-то вся компьютерная индустрия описывалась формулой IBM + BUNCH (BUNCH — это Burroughs + Univac + NCR + CDC + Honeywell). Потом слагаемое BUNCH практически исчезло с рынка, зато появились такие компании, как DEC, HP, Wang, Intel, Apple, Microsoft, Oracle, 3Com, Sun, Cisco, Compaq, Lotus, Dell... Иных из этого списка уж нет на рынке, но процесс генерации новых компьютерных брендов не прекращается.

Теперь другой прогноз, от IDC. По мнению экспертов этой фирмы, рост американского рынка тех-

нологических услуг в ближайшей перспективе будет обеспечиваться индийскими, китайскими и российскими специалистами. И в 2007 году около 27% средств, которые американские компании тратят на технологическое поддержание своей деятельности, будет уходить в другие страны. Вас не пугает такое сокращение класса разработчиков в США? Как вы вообще относитесь к аутсорсингу и офшорингу?

Замечу в скобках, что я вхожу в совет директоров IDC, так что мнение коллег полностью разделяю. Что касается стран... Китай — да, но Индия и Россия? Не думаю... К тому же многие лучшие специалисты из этих стран приезжают к нам сюда. Вообще, аутсорсинг и офшоринг постоянно «мигрируют» из страны в страну, повышая стандарты жизни то в одной, то в другой. И это прекрасно. Я — за глобализацию, чтобы все мы жили лучше.

Почему вы отмечаете Россию и Индию? Какие препятствия, кроме языкового барьера, вы видите, например, для сотрудничества с Россией?

В России и Индии слишком велики риски, слишком силен протекционизм и социалистические идеи. Китай же наводнен предпринимателями, и правительство этой страны («кровожадные коммунисты») начинает это понимать. Так или иначе, но сфера моих интересов — это стартапы из окрестностей Бостона. Более отважные и ловкие венчурные инвесторы, конечно, могут иметь дело и с Китаем, и с Россией, и с Индией.

Боб, вы изобрели Ethernet, вас также называют одним из «отцов» интернета. Получаете ли вы лицензионные отчисле-



«Свои 10% авторских с Ethernet я не имею. Все, что я получил от Xerox, — это \$250 тыс. в виде зарплаты и бонусов за 8 лет работы»

## СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

РОБЕРТ МЕТКАФ

1946

Родился в Бруклине (Нью-Йорк)

## ОБРАЗОВАНИЕ

1969

Окончил Массачусетский технологический институт (MIT) с двумя дипломами — инженера-электротехника и менеджера

1970

Степень магистра прикладной математики в Гарвардском университете

1973

Степень PhD в Гарварде. Диссертация называлась «Пакетные коммуникации»

## КАРЬЕРА

1965-1979

Инженер-исследователь

1973

Работая в исследовательском центре PARC компании Xerox, стал соавтором изобретения стандарта локальных вычислительных сетей Ethernet

1979-1990

Основал компанию 3Com, работал в ней на руководящих постах

1990-2000

Издатель журнала InfoWorld и глава InfoWorld Publishing Company (1992-1995), входящий в медиахолдинг IDG. Эксперт, колумнист, ведущий телевидения и радиопередач, организатор конференций, автор популярных книг

С 2001 ГОДА

Партнер венчурного фонда Polaris, специализирующегося на высокотехнологичных стартапах. Проведя 22 года в Силиконовой долине, Боб Меткалф с семьей сейчас живет в Бостоне

ния за использование ваших разработок? И как вы относитесь к стремлению некоторых компаний (SCO, Microsoft, Intel, разработчики формата GIF, алгоритмов сжатия информации и т. д.) стать «технологическими рантье»?

Я являюсь соавтором четырех патентов на Ethernet, которые принадлежат компании Xerox. В свое время (срок действия этих патентов уже истек) она лицензировала их фактически по номинальной стоимости — чтобы продвигать Ethernet в качестве индустриального стандарта. В результате сегодня суммарная емкость производства сетевого оборудования составляет 100 млн Ethernet-портов в год; по данным IDC, объем этого рынка составляет около \$10 млрд. Но своих 10% «авторских» я с этого не имею. Все, что я получил от Xerox — это \$250 тыс. в виде зарплаты и бонусов за 8 лет работы у них. Личное состояние я скопотил уже после создания фирмы 3Com: принадлежащий мне пакет акций компании позволяет оценивать мою персону как довольно существенную часть «миллиГейтса». Ну, и еще один дивиденд — это закон, который Джордж Гилдер (George Gilder) назвал в мою честь (Metcalfe's Law). Он гласит, что полезный эффект от использования сети растет пропорционально квадрату от числа пользователей сети.

Вообще, ситуация с интеллектуальной собственностью сложная. Американская патентная служба (PTO) разрушена — она превратилась в машину для судебных тяжб. Большинство патентов в сфере программного обеспечения — фикция. Многие из них основаны на старых идеях, которые переформулированы с помощью РТО таким образом, чтобы впоследствии юристы могли предъявлять претензии. Компании, которые только и делают, что озираются по сторонам, рассчитывая поживиться лицензионными отчислениями за интеллектуальную собственность, — за немногим исключением, просто жулики. А вот те, кто воплощает свои идеи на практике и выводит их на рынок, заслуживают всяческого уважения.

Кстати, как вы относитесь к Open Source и другим подобным инициативам? На чьей стороне ваши симпатии?

Открытый код — это здорово, но сильно напоминает ситуацию с интернет-бумом. Все строится на том, что ты должен просто так отдавать то, что у тебя лучше всего получается, а

деньги зарабатывать каким-то другим способом. Я вижу здесь полную аналогию с попытками заработать на посещаемости (кликальности) web-сайта, содержание и сервис которого предоставляется бесплатно. Возможности такого подхода ограничены. Я думаю, что современные софтверные компании с такой организацией, как у Microsoft или Oracle, это более эффективный механизм для разработки и улучшения программного обеспечения, нежели добровольные сообщества любителей-программистов. Впрочем, и Windows, и Linux — операционные системы очень старые, обе они уже подлежат списанию. А на замену должно прийти нечто совершенно новое, что не будет ни монополией, ни коммуной.

Не кажется ли вам, что нынешняя гонка тактовых частот процессоров и версий ОС не сколько искусственная? Может, нужно сосредоточиться не на увеличении мощности ресурсов, а на повышении эффективности их использования?

Думаю, что надо заниматься и тем, и другим. Люди, у которых хорошо получается наращивать мощность и ускорять компьютерные технологии, должны продолжать свое дело, а те, кто использует эту скорость, должны с помощью этих инструментов лучше делать свою работу. На некоторых рынках пытаются сдерживать инвестиции в развитие или внедрение технологий, и часть общих усилий пропадает даром, поэтому я считаю, что двигаться вперед нужно сразу по всем направлениям. Вот посмотрите, каждый год в США в автомобильных авариях погибают 40 тыс. человек. «Пользовательский интерфейс» автомобиля явно нуждается в усовершенствовании — одно неверное движение руки может привести к гибели десятков людей. То же самое касается эффективности использования топлива. Машины уже не нужно делать быстрее и мощнее, а поезда и самолеты — нужно.

Вы говорите о попытках сдерживания инвестиций. Это относится к прикладным разработкам или к фундаментальным исследованиям?

И к тому, и к другому.

Wi-Fi, компьютерный GRID, XML и web-сервисы, электронные «этикетки» RFID — какие технологические новинки последних лет вы считаете наиболее

значимыми? Каковы их перспективы? И что может стать следующим «прорывом»?

На мой взгляд, хитом может стать технология Wi-Fi, но не в ближайшем будущем — пока она еще не получила достаточно широкого распространения. К тому же незанятый диапазон частот от 50 МГц и выше имеет больший потенциал для беспроводной связи, чем Wi-Fi. У технологии радиометок RFID большое, но еще очень неопределенное будущее. Мы, кстати, инвестировали в четыре компании, которые занимаются этой технологией. Я имею в виду инвестиции нашего венчурного фонда Polaris в компании Matrics, Impinj, Ember, Paratek. Что ж, RFID действительно «горячая тема», возможно, следующая великая инновация, а быть может, и очередной мыльный пузырь, который лопнет. То же самое относится к нанотехнологиям. Что еще? Появляются вычислительные кластеры, объединенные в GRID, и сегодня мы стоим на пороге новой эпохи, когда можно будет сохранять всю информацию навечно. Однако самыми многообещающими я считаю технологии, которые помогут человечеству победить многочисленные болезни и недуги.

Боб, вы один из персональных спонсоров предпринимательского конкурса МИТ \$50K. По-вашему, это хороший путь создания высокотехнологичного стартапа? Что бы вы пожелали участникам российского конкурса БИТ-2003, который проводится по принципам МИТ \$50K?

Участие в МИТ \$50K дает студентам хороший предпринимательский опыт, но у конкурса есть два недостатка: во-первых, убежденность студентов в том, что они действительно способны вести высокотехнологичный бизнес и развивать его, не всегда обоснована, а во-вторых, рамки соревнования не позволяют проводить более тщательную оценку заявок (due diligence). Поэтому зачастую на бумаге или на словах проекты выглядят гораздо лучше, чем они есть на самом деле. В любом случае участникам российского конкурса БИТ-2003 соревнование принесет только пользу. Предпринимательство надо постигать на практике <

www.ione.ru

## АРХИВ ИНТЕРВЬЮ

с российскими и зарубежными менеджерами и чиновниками

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

# Наследие черной козы

Минувший 2003 год российский телекоммуникационный и ИТ-бизнес, безусловно, может занести в свой актив. Он вместил в себя множество неординарных событий. Некоторые из них были настолько значительными, что их влияние на развитие бизнеса будет сказываться еще долго. Мы еще раз прошлись по основным вехам 2003 года, пытаясь понять, какие последствия они могут принести в новом году.



## ИТ-ПРОЕКТ ГОДА

**С**амым крупным и громким контрактом на ИТ-рынке, безусловно, стало внедрение системы управления предприятием на базе пакета Oracle E-Business Suite холдингом «Связьинвест». По подсчетам исследовательской компании IDC, только за счет этой сделки российский сегмент ERP-систем вырастет в сравнении с 2002 годом в денежном выражении вдвое.

Телекоммуникационный холдинг внедрит ERP-систему в семи своих межрегиональных компаниях. Только на покупку 70 тыс. лицензий на программный пакет «Связьинвест» потратит \$153 млн, что составляет 80% чистой прибыли холдинга за 2002 год. Отметим, что заказчик при этом добился от Oracle скидки с базовой цены, которая по разным данным составляет от 70% до 80%. В дальнейшем холдингу предстоит еще немалые расходы на внедрение. Ожидается, что полная реализация проекта займет три с половиной года. В 2003 году планировалось запустить модули управления персоналом и основными фондами. Инсталляция финансового и бухгалтерского модулей будет завершена в 2004 году, а системы логистики — в 2005 году.

Столь крупный проект, разумеется, не обошелся без скандала. Миноритарные акционеры «Связьинвеста» и Ассоциация по защите прав инвесторов (АПИ) выступили против сделки. По их мнению, она была непрозрачной и требует чрезмерных финансовых вложений. В частности акционеры указывают на то, что решение о закупке было принято без проведения тендера, по рекомендации компании Accenture, которая является партнером Oracle. Однако дальнейшая приватизация «Связьинвеста» является одной из приоритетных задач правительства, а автоматизация управления предприятиями холдинга повышает его капитализацию, поэтому конфликт удалось погасить. В «Связьинвесте» был создан комитет по корпоративному управлению при совете директоров, который будет разрешать споры и согласовывать интересы миноритариев, государства и менеджмента.

## ЗАКОНОПРОЕКТ ГОДА

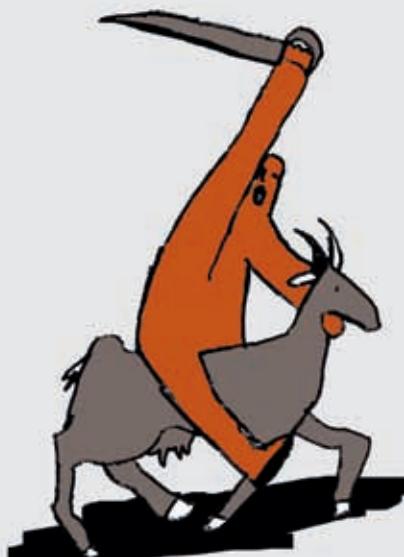
**В** 2003 году, проявив недюжинные лоббистские способности, российское Министерство связи провело через Думу и Совет Федерации давно желанные для этого ведомства

изменения и дополнения в федеральный закон «О связи». Законопроект, подписанный президентом в июле, вступает в силу с 1 января 2004 года.

Участникам рынка уже давно было ясно: прежняя редакция закона, образца 1995 года, не соответствует реалиям телекоммуникационной отрасли. Но некоторые положения предложенной Минсвязи новой редакции вызвали возражения у других ведомств — а также у ряда игроков рынка.

Представителям МАП казалось, что и после изменения основополагающего для отрасли закона в российской связи будет слишком много госрегулирования. И что Минсвязи будет сочетать нормотворческие и распорядительные функции. Депутаты Госдумы болезненно восприняли появившееся в новом тексте положение о «повоременке» — и потребовали, чтобы каждому абоненту дали право выбора: как платить за связь. Кто хочет — выбирает «повоременку», кто не желает попадать «под счетчик» — фиксированную оплату. Телекоммуникационные компании были недовольны прежде всего содержащейся в новом тексте закона идеей фонда универсального обслуживания. Этот фонд решили создать для финансирования связи в «глубинке» — чтобы всем россиянам был доступен некоторый гарантированный набор стандартных телекоммуникационных услуг. А средства для этого фонда решили взимать с операторов связи. Естественно, компаниям вовсе не хотелось платить эти деньги. И у них был хороший формальных повод для возражений: фактически Минсвязи создало новый, не предусмотренный законами налог.

Ровно год назад претензии к новой редакции закона «О связи» высказал и президент России. В январе 2003 года в Госдуму пришло письмо от Владимира Путина с множеством замечаний к законопроекту связистов. А потом случилось не-



что странное. В июне-июле, после внесения некоторого количества достаточно косметических поправок, новый закон «О связи» был оперативно утвержден Госдумой, без проблем прошел Совет федерации и вскоре был без комментариев подписан президентом.

Сегодня оппоненты Минсвязи продолжают критиковать новую редакцию закона, говоря, что он никуда не годен. В министерстве же отвечают, что прежде, чем делать решительные выводы, надо дать закону поработать. Впрочем, оказалось, что заставить российскую телекоммуникационную индустрию жить по-новому — дело непростое. В конце ноября представители Минсвязи сообщили, что новый закон сможет нормально работать только после принятия нескольких десятков дополнительных нормативных документов. Произойдет это не раньше марта.



#### ЦИФРА ГОДА

**В** конце минувшего года число абонентов сотовой связи в России сравнялось и превысило количество пользователей фиксированной телефонии. По подсчетам компании ACM-Consulting, на конец ноября аудитория владельцев мобильных телефонов достигла 33,5 млн человек, тогда как количество линий фиксированной связи составило 31,5 млн. Этот факт с гордостью отметил и министр связи и информатизации России Леонид Рейман: «Мобильная связь развивается у нас не хуже, чем в любой развитой стране». Действительно, российский рынок услуг сотовой связи вновь удвоился за год — в ноябре 2002 года мобильной связью в стране пользовались 16,3 млн человек. В Москве уже произошло насыщение, поэтому аналитики предсказывают здесь замедление роста в следующие шесть-девять месяцев, однако в федеральном масштабе число мобильных абонентов будет расти прежними темпами. Львиную долю рынка поделили три федеральных оператора (МТС — примерно 38%, «Вымпелком» — 31%, «МегаФон» — 17%), остальные 14% приходятся на долю других операторов.

Еще одна важная веха — появление в России сотовых сетей третьего поколения (3G), главное достоинство которых — высокая скорость передачи данных. Если технология GPRS, применяемая в стандарте GSM, обеспечивает скорость до 33 Кбит/с, то нынешние возможности 3G — до 153 Кбит/с. На таких скоростях вполне комфортным становится мобильный доступ к сайтам и электронной почте, а также передача потокового аудио и видео. Впрочем, российская практика 3G выглядит пока несколько иначе.

Сейчас в мире работает порядка 80 сотовых сетей третьего поколения. Из всего семейства стандартов 3G наиболее перспективными считаются CDMA2000 и WCDMA (на последний проще переходить операторам GSM). Но Минсвязи РФ,

по словам Леонида Реймана, считает, что поставщики телекоммуникационного оборудования пока не готовы обеспечить новый рынок эффективно действующей базовой аппаратурой и телефонами: «Как только появится оборудование надлежащего качества, мы выдадим лицензии». Минсвязи рассчитывает объявить конкурс на получение лицензий по 3G в наступившем году. Зато состоялся другой — вынужденный — переход на 3G. Российские операторы, работавшие в устаревшем стандарте NMT-450 (ассоциация СОТЕЛ), перешли на стандарт CDMA2000, адаптированный к частоте 450 МГц (CDMA450). По своим возможностям он, конечно, не дотягивает до требований «чистого» 3G, но у этих операторов просто не было других шансов остаться на плаву и конкурировать с «большой тройкой» операторов GSM.

Первую такую сеть под брэндом SkyLink 16 декабря 2002 года открыла компания «Дельта-Телеком» в Санкт-Петербурге. В сентябре 2003 года заработала сеть 3G в Уфе (оператор — «Сотовая связь Башкортостана»), затем «Кузбасская сотовая связь» запустила аналогичную сеть под маркой SkyNet в Кемеровской области. А 1 ноября мобильная связь третьего поколения появилась и в Москве — услуги под маркой SkyLink начала предоставлять компания «Московская сотовая связь» (МСС). За год работы SkyLink набрал 40 тыс. абонентов, доходы от которых (в среднем \$75 в месяц с одного пользователя) пока в несколько раз выше, чем у операторов GSM. Есть проблема с телефонами, поддерживающими стандарт CDMA450 — моделей мало и они дороже GSM-аппаратов, но главное — реальная скорость передачи данных оказалась существенно ниже заявленной. Поэтому в сети SkyLink преобладают голосовые услуги, и компания пока изучает опыт организации неголосовых услуг в южнокорейской сети — первой в мире сети 3G, которая была запущена в коммерческую эксплуатацию в октябре 2000 года.

Поскольку Минсвязи РФ планирует в скором времени начать выдачу лицензий на «полноценный» 3G (министерство тяготеет к европейскому варианту стандарта — WCDMA), операторы сетей CDMA450 спешат объединиться. Еще в июле 2003 года компания RTDC, владеющая акциями МСС и «Дельта-Телеком», создала холдинг «Скай Линк», который должен стать наследником общероссийского оператора СОТЕЛ. В декабре 50% акций «Скай Линка» выкупила АФК «Система». Расклад на этом рынке будет зависеть от того, сколько лицензий на 3G выдаст Минсвязи. Если их будет только три, с федеральным покрытием, то позиции «большой тройки» останутся неизменными.

#### НОВШЕСТВО ГОДА

**В** 2003 году в России появился Wi-Fi — технология, обеспечивающая беспроводной доступ в интернет. В Москве и Петербурге открылись первые публичные точки доступа (хот-споты), на территории которых можно выходить в интернет через радиоэфир с ноутбука или карманным ПК.

Первый российский хот-спот открыл компания «Комсет» — в петербургской кофейне «Black & White». Планы у компании были грандиозные — до конца 2003-го, юбилейного для Петербурга, года организовать 140 публичных точек доступа, связанных в единую городскую информационную систему. Однако реализовать удалось едва ли десятую часть. «ПетерСтар» отметил двумя хот-спотами — на территории аэропорта Пулково-1 и отеля «Гранд Европа», а в двух кофейнях «Идеальная чашка» компания установила интернет-терминалы, оборудованные сенсорным экраном, web-камерой, микрофоном и аудиосистемой. Беспроводной доступ в Петербурге стоит около 100 рублей в час.

В Москве хот-споты организованы в аэропортах Шереметьево (услугу предоставляет «Вым-



пелком») и Домодедово («Таском»). Глава «Таскома» Сашо Веселински весной обещал к концу 2003-го открыть в Москве 75 точек доступа. Однако сия хватило только на девять, в частности на создание хот-спота в московской пиццерии «Экспресс Пицца». Об открытии публичных точек беспроводного доступа в интернет объявила и московская сеть гостиниц Marriott. Такса московских провайдеров составляет от \$5–10 в час до \$30 в день.

Активное участие в развитии Wi-Fi в России принимают корпорации Intel и IBM. Первая делает это в рамках маркетинговой кампании по продвижению технологии Centrino (процессор для ноутбуков, интегрированный с решением для доступа к беспроводным сетям), вторая — в рамках кампании по продвижению своих ноутбуков на основе этой технологии. На Западе Wi-Fi претендует на звание очередного технологического хита, в России же превращение беспроводного доступа в интернет в массовую услугу пока сдерживается множеством проблем, связанных, в частности, с разрешительным порядком использования частотного спектра для Wi-Fi и продажи оборудования. Кроме того, публичным сетям Wi-Fi еще предстоит найти правильные бизнес-модели и заинтересовать крупных игроков телекоммуникационного и ИТ-рынка.

#### ТРЕНД ГОДА

Самой заметной тенденцией, как на российском, так и на мировом ИТ-рынке, стала консолидация бизнеса. Заметный след (не только по масштабам сделки, но и по сопровождающим ее скандалам) оставила покупка компанией PeopleSoft за \$1,8 млрд другого крупного разработчика деловых ИТ-решений — J.D. Edwards. PeopleSoft с совокупным годовым доходом \$2,8 млрд, 13 тыс. сотрудников и 11 тыс. клиентов в 150 странах мира выходит на второе место в глобальном рейтинге поставщиков корпоративного ПО, тесня Oracle. Затем сюрприз экспертом рынка преподнесла корпорация EMC — один из крупнейших в мире производителей систем хранения данных, которая за \$1,7 млрд приобрела компанию Documentum, специализирующуюся на разработке корпоративного ПО для управления документами. Из череды менее крупных слияний можно отметить покупку компаний Cognos за \$160 млн разработчика инструментов динамического планирования, прогнозирования и бюджетирования Adaytum. По мнению аналитиков, за счет этой сделки Cognos смогла опередить своего конкурента по системам финансового управления — компанию Hyperion. Желание продвинуться в мировом рейтинге поставщиков корпоративного ПО движет и корпорацией Epicor Software, которая объявила о покупке компании Scala Business Solutions. Общая стоимость сделки составит около \$87 млн, а завершить ее планируется в первом квартале 2004 года. Объединенная компания с планируемым годовым доходом более \$250 млн станет крупнейшим в среднем секторе рынка независимым по-

ставщиком интегрированных приложений класса ERP, CRM и SCM.

Если объединение западных ИТ-компаний обусловлено продолжающейся стагнацией рынка, то слияния и поглощения среди российских фирм, наоборот, вызваны общим ростом местного ИТ-рынка. В прошлом году произошло поглощение холдингом ЛАНИТ компании DPI (в 2003 году, по оценкам экспертов, оборот группы должен составить не менее \$270 млн), образование холдинга «Национальная компьютерная корпорация», в который объединились группа «Аквариус», компании «АНД Проджект», Landata и ОСС (оборот холдинга в 2003 году запланирован на уровне \$400 млн), приобретение в рамках диверсификации бизнеса группой Verysell компании V6 Technologies и другие сделки. Структурная консолидация, которая должна привести к формированию «двуихполюсного мира», происходит и на столичном телекоммуникационном рынке. На одном его полюсе расположится «Голден Телеком», который уже объединил «Телеросс» и «Совинтелл», а в ближайшее время поглотит и группу компаний «Коминком-Комбеллга», на другом — структура, порожденная в результате многоступенчатого слияния «дочек» АФК «Система» — «МТУ-Информ», «Комстар», «Телмос», «МТУ-Интел» и «Голден Лайн».

Подводя итоги года и анализируя процессы консолидации, специалисты исследовательской компании Gartner Group пришли к выводу, что в течение ближайших двух лет число ИТ-компаний на мировом рынке сократится вдвое. Половина фирм будет поглощена либо уйдет с рынка, не выдержав жесткой конкуренции. В таком случае процесс «сжатия» затронет и обслуживающие западный высокотехнологичный рынок институты. Не случайно перед Новым годом появилась информация о том, что исполнительный директор фондовой биржи NASDAQ Роберт Грейфельд (Robert Greifeld) предложил руководству Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE) рассмотреть возможность слияния. Переговоры, по сути, еще не начинались, однако обозреватели считают, что если сделка состоится, она будет воспринята рынком положительно.



#### СКАНДАЛЫ ГОДА

Почти весь 2003 год прошел под знаком борьбы «за свободу Linux». Владелец прав интеллектуальной собственности на коммерческую версию операционной системы Unix — американская компания SCO Group — решила попытать счастья на поле судебной брани. В начале года она заявила, что в Linux был незаконно перенесен код операционной системы Unix System V, и под угрозой судебного преследования предложила использующим Linux компаниям заплатить за лицензию. SCO также подала иск против IBM, обвиняя ее в незаконной передаче фрагментов исходного кода разработчикам сообщества Open Source и требуя компенсации в \$3 млрд.

Суд спешить не стал — рассмотрение дела назначено на 11 апреля 2005 года, зато обществен-

ность и все заинтересованные стороны немедленно принялись горячо обсуждать ситуацию. Было ли действительно что-нибудь украдено у SCO, сказать трудно — лишь в декабре суд штата Юта обязал истца обосновать претензии к IBM и предъявить ответчику «ворованный» код, от чего SCO до сих пор всячески уклонялась. Но конфликт продолжает разгораться. Под занавес уходящего года SCO предприняла очередную психологическую атаку, теперь уже на пользователей Unix, которые лицензировали эту ОС еще у ее создателя — компании AT&T. Возмутитель спокойствия потребовал от них в течение 30 дней представить подтверждения того, что их сотрудники и подрядчики не замечены в «порочных связях» с Linux. Те, кому не удастся пройти «сертификацию», будут наказаны «вплоть до прекращения действия лицензии». Особую пикантность сюжету придало предновогоднее явление еще одного действующего лица — компании Novell, которая купила интеллектуальную собственность на Unix у AT&T, а затем в 1995 году продала ее SCO. Как заявляет Novell, она сохранила права на 11 версий System V и намерена оспорить претензии SCO на монопольное владение Unix, а также обвинить ее в подлоге.

Аналитики считают, что SCO ввязалась в рискованную авантюру, и теперь ее будущее зависит не от успехов на ИТ-рынке, а от ловкости юристов. Дело дошло до того, что компания пошла на неординарную сделку с юридической фирмой Boies, Schiller & Flexner: юристам обещан \$1 млн и 400 тыс. акций, а также пятая часть всех доходов, полученных от судебных разбирательств и внесудебных соглашений. Этим шагом SCO удалось напугать даже собственных инвесторов.

Другую скандальную интригу закрутил в начале лета президент корпорации Oracle Ларри Эллисон. Сразу после объявления о сделке PeopleSoft — J.D. Edwards, угрожающей позициям Oracle, он принял деятельно расстраивать ее. Oracle выступила с предложением о покупке PeopleSoft за \$5,1 млрд и дала понять, что не намерена сохранять PeopleSoft как отдельную торговую марку. Совет директоров PeopleSoft отклонил это явно недружественное предложение, а J.D. Edwards подала два судебных иска, обвиняя Oracle во вмешательстве в сделку и требуя привлечь ее к ответственности за нечестное ведение бизнеса. На следующий день обратилась в суд и сама PeopleSoft. Впрочем, часть ее акционеров, поддавшись увещеваниям Ларри Эллисона, подала коллективный иск на совет директоров компании с жалобой, что он не хочет действовать в их интересах. Но руководство PeopleSoft проявило выдержку и довело сделку до конца. Судебные разбирательства, к которым подключилась уже и Европейская комиссия, идут до сих пор, а Oracle периодически корректирует условия и продлевает срок действия своего предложения о покупке PeopleSoft, повысив цену уже почти в полтора раза.

В России же, если не считать истории с контрактом на автоматизацию предприятий «Связьинвеста», самый большой скандал вызвала попытка недружественного поглощения на рынке сотовой связи. История началась в августе, когда «Альфа-Групп» приобрела телекоммуникационные активы компании LV Finance, среди которых был и владелец (ООО «ЦТ-Мобайл») блокирую-



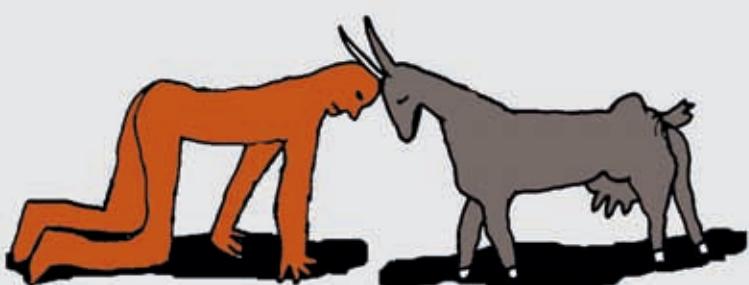
**ЭКСПЕРТ НОМЕРА**  
**Отечественный ИТ-рынок достаточно молодой, здесь пока нет таких крупных игроков, как SAP, Oracle или, скажем, IBM. Но ИТ-потребности больших российских компаний, таких как Сбербанк, РАО ЕЭС или «Газпром», достаточно высоки. И ресурсов одной российской компании (пусть даже лидера ИТ-рынка) зачастую не хватает для реализации ИТ-проекта такого масштаба на должном уровне. Отсюда очевидная тенденция к консолидации бизнеса на рынке ИТ — несколько слияний среди действующих на российском рынке компаний мы наблюдали в минувшем году. Компании растут, в том числе путем слияний и поглощений, вместе с рынком, этого требуют интересы крупных клиентов. Это естественный процесс, ведь SAP и Oracle тоже когда-то имели гораздо меньшие размеры.**

щего пакета (25% + 1) «Мегафона». При этом «Альфа-Групп» контролирует 25% + 2 акции «Вымпелкома». Все остальные акционеры «Мегафона» сразу же выступили с протестом против этой сделки, а совет директоров «Вымпелкома», напротив, одобрил ее и заявил о намерении искать возможные способы объединения бизнеса «Мегафона» и «Вымпелкома» в будущем.

Вывести «Мегафон» из-под удара попытался крупный акционер компании — финско-шведская группа TeliaSonera, предложившая «Альфе» обменять 25% акций «Мегафона» на контрольный пакет компании Fintur, владеющей сотовыми активами в Казахстане, Азербайджане, Молдавии и Грузии. Но договориться не удалось. А в начале сентября «ЦТ-Мобайл», уже перешедший под контроль «Альфы», потребовал созыва внеочередного собрания акционеров «Мегафона» для досрочного прекращения полномочий совета директоров и генерального директора. Однако крупные акционеры — TeliaSonera и питерский холдинг «Телекоминвест» — сорвали мероприятие. Тем временем на сцену вышли чиновники. Министр по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства Илья Южанов заявил, что МАП «никогда не даст разрешение на слияние любых двух из трех федеральных операторов мобильной связи». Министр по связи и информатизации Леонид Рейман высказался более осторожно: он предположил, что слияние может привести к снижению конкуренции на российском сотовом рынке, но самой возможности объединения, если акционеры обеих компаний проявят в этом заинтересованность, не исключил.

В этот момент появился еще один персонаж драмы — зарегистрированный на Бермудских островах офшор IPOS International Growth Fund, владеющий 6,5% акций «Мегафона». IPOS подал иски в суды трех государств, требуя запретить переход блокирующего пакета акций под контроль «Альфа-Групп». Как заявил на пресс-конференции в Лондоне его представитель, IPOS еще в 2001 году договорился с LV-Finance о выкупе акций «Мегафона» и даже оплатил два опциона за эти активы и выдал кредит на общую сумму \$74 млн. В обеспечение иска два суда из трех наложили на спорный пакет акций арест, однако чуть позже эти решения были отменены. На прошедшем 20 октября собрании акционеров «Телекоминвест» и IPOS проголосовали против ранее намечавшегося слияния дочерних предприятий «Мегафона» с головным холдингом в единое юридическое лицо — чтобы увести их из сферы влияния «Альфы». TeliaSonera при этом воздержалась, а ее представитель заявил, что не исключает возможности объединения «Мегафона» и «Вымпелкома». Между тем акционеры «Вымпелкома» одобрили слияние головной компании с дочерним подразделением «Вымпелком-Регион». «ЦТ-Мобайл» и IPOS сделали еще несколько телодвижений, не имевших последствий, и, за исключением незавершенных судебных разбирательств, ситуация вернулась практически к исходному состоянию — в новом году все можно начинать заново.

Судя по всему, в «Мегафоне» смогли «изжить» ситуацию — 22 декабря совет директоров компании принял решение о выпуске облигаций на 1,5 млрд руб., а уже перед самым Новым годом появилось сообщение, что компания станет соучредителем совместного предприятия, которое будет предоставлять услуги мобильной связи стандарта GSM в Китае. Вопрос о выходе российского оператора на китайский рынок обсуждался уже давно, причем на правительственном уровне. Китай готов пустить наших операторов на свою территорию в обмен на активные закупки телекоммуникационного оборудования местных производителей Huawei Technologies и ZTE. Получив статус государственного протеже в международной сделке, «Мегафон», пожалуй, приобретет и страховку от неприятных неожиданностей. Но это, возможно, начало совсем другой истории <



# Энергия реформ и реформаторов



Сколько времени вы выдержите без электричества? А если авария случилась в праздник, когда к вам пришли гости? Привычка населения бесперебойно получать свет и тепло в режиме 24x7x365 заставляет особенно тщательно планировать производство и распределение этого нескладируемого товара в масштабе всей страны > Елена Монахова, специально для iOne

## НЕПРОСТО ЖИТЬ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

**Э**нергетический сектор российской экономики подвержен сегодня тектоническим сдвигам. Когда другие отрасли уже отвадились, почем фунт рыночного лиха, эта «задержавшаяся в советском прошлом» индустрия только начинает разворачиваться в сторону рынка. Лишь в 2003 году отрасль приступила к реальным пилотным проектам в рамках программы реформирования РАО «ЕЭС России» — самого большого в мире централизованно управляемого энергетического объединения, контролирующего выработку 70% электроэнергии в России. В минувшем году был сформирован и подписан президентом пакет основополагающих законопроектов по реформированию электроэнергетики, в том числе утвержденная концепция стратегии РАО «ЕЭС России» на 2003–2008 гг. Главная задача реформы — разделить энергетическую индустрию на два сектора: монопольный и конкурентный. К первому (контролируемому государством) отойдет передача электроэнергии и ее диспетчеризация, ко второму — генерация и сбыт. Пятилетняя программа реформ разбита на три этапа, причем первые два относятся к переходному периоду: 2003–2005 гг. — начальный этап, подразумевающий реструктуризацию АО-энерго, запуск и отладку рынка 5–15% вырабатываемой электроэнергии и нормативной базы; 2005–2006 гг. — завершение создания инфраструктуры и реструктуризации АО-энерго; 2006–2008 гг. — запуск и функционирование свободного рынка.

Существующие сегодня АО-энерго (а их в стране 75) представляют собой самодостаточные энергосистемы, где есть собственная генерация, внутренний рынок, магистральные электрические сети (напряжением 220 В и выше), распределительные сети (110 В и ниже), собственный сбыт. В общем, маленько «РАО ЕЭС» в каждом регионе. Разделение этих вертикально-интегрированных компаний на виды бизнеса (генерация, передача и диспетчеризация, сбыт), по замыслу реформаторов, должно привнести в ранее централизованную структуру элементы полезной конкуренции, которая будет стимулировать совершенствование предприятий, оказавшихся в рыночном секторе (генерирующих и сбытовых компаний). В борьбе за клиента и за инвестора они будут вынуждены искать способы снижения себестоимости (коль скоро тарифы на энергию станут рыночно-зависимыми) и добиваться порядка и прозрачности в своей финансово-хозяйственной деятельности (иначе денег на развитие от инвесторов не дождаться).

Согласно документам РАО, процесс реформирования пойдет таким путем. На первом этапе региональные АО-энерго будут разделены на генерирующие, сетевые и сбытовые компании. На втором этапе вступит в силу межрегиональная интеграция: региональные генерирующие и сетевые предприятия будут объединяться в межрегиональные компании по видам деятельности. Территориальные генерирующие компании (ТГК) станут участниками рынка электроэнергии вместе с 10 оптовыми генерирующими компаниями (ОГК), образованными на базе федеральных электростанций (состав ОГК сейчас обсуждается в правительстве, первые из них должны появиться в 2004–2005 годах). Межсистемные и высокотехнологичные

## ПЕРМСКАЯ ГРЭС: КАРТЫ ПОДСКАЖУТ

ОАО «Пермская ГРЭС» (100-процентная дочерняя компания РАО ЕЭС) — крупнейший поставщик энергии в Уральском регионе, использующий природный газ в качестве топлива для трех своих энергоблоков общей мощностью 2400 МВт. В 2002 году выручка от продаж составила 2971 млн руб. При этом себестоимость продукции оказалась на 2,7% ниже планового показателя.

Одним из главных своих достижений последнего периода руководство ГРЭС считает создание новой концепции стратегического развития ОАО на 2003–2004 гг. и начало ее реализации. Руководители компании при поддержке консультантов фирмы «Логика бизнеса» разработали систему стратегических целей предприятия и на ее основе — систему сбалансированных показателей (ССП), позволяющую отслеживать выполнение стратегии по ключевым показателям результативности (КПР), сформированным для каждого управленческого слоя. В качестве главных требований к КПР были определены их доступность, достоверность, своевременность и проверяемость. Все цели разбиты по четырем категориям, как и предполагается в методологии ССП: финансы, клиенты, бизнес-процессы и кадры, причем каждой цели приписан свой «ответственный» за ее достижение (к примеру, генеральный директор «отвечал» за 6 разных целей, директор по кадрам — за 11, а финансовый директор — за 21).

Проект по совершенствованию стратегического управления Пермской ГРЭС был разбит на пять этапов общей длительностью 84 дня. Предложения по составу КПР, разработанные консультантами с учетом мирового опыта (в виде референтных моделей и бенчмаркинга), были затем пропущены через фильтр практического знания предметной области топ-менеджеров компании. В итоге получилась согласованная система, связывающая ключевые показатели (по ним измеряется степень достижения цели) с мероприятиями и процессами, направленными на ее достижение.

По результатам разработки стратегических карт была скорректирована миссия ОАО и дерево целей. Анализируя полученный опыт, Вадим Карлинский, финансовый директор Пермской ГРЭС, отметил, что успех проекта такого рода зависит от того, насколько активно в нем участвует высший менеджмент (в том числе генеральный директор), обеспечен ли проект ресурсами (как финансовыми, так и кадровыми), существует ли у руководства понимание, какие результаты хотелось бы получить. Наибольшие сложности при внедрении ССП вызвали организационные изменения в ОАО (для преодоления трудностей в компании был создан наблюдательный совет). Дальнейшее развитие ССП предполагает совершенствование системы мотивирования сотрудников компании.

вольтные линии электропередач будут объединены в уже созданную Федеральную сетевую компанию (ФСК), и государство возьмет на себя обязательство гарантировать равный доступ к сетям каждому производителю и потребителю энергии. Диспетчеризацию потоков электроэнергии будет осуществлять подконтрольный государству системный оператор — ОАО «СО-ЦДУ ЕЭС», также уже сформированный.

Цены на электроэнергию в конкурентном секторе будут формироваться в результате торгов, проводимых некоммерческим партнерством «Администратор торговой системы» (АТС). В переходный период этот сектор должен «отъесть» 5–15% объема ныне существующего ФОРЭМа (Федерального оптового рынка электроэнергии и мощности), который, по сути, никаким рынком не является, а просто выполняет координирующие функции — кому когда и сколько энергии продаёт и как кому платит.

Государство будет устанавливать тарифы на услуги по диспетчеризации и транспорту электроэнергии по межсистемным и распределительным сетям, а цена на электроэнергию, выработанную на отдельных электростанциях, будет формироваться на основе соотношения спроса и предложения на рынке. Именно этот рыночный сектор электроэнергетики в ближайшие годы ждёт большие перемены. Конкуренция появится и в сфере сбыта электроэнергии: в каждом регионе появится несколько сбытовых компаний. Они будут бороться за потребителей, снижая цену на свои услуги и предлагая более выгодные и удобные условия поставок (в зависимости от сезона, времени суток и пр.). Кроме того, для гарантирования надежных и бесперебойных поставок электроэнергии населению и некоторым другим категориям потребителей (прежде всего, бюджетникам) будут создаваться гарантирующие поставщики — особые субъекты розничного рынка, обязанные заключить договор на поставку электроэнергии с любым обратившимся к ним потребителем. Сбытовая надбавка гарантирующих поставщиков будет регулироваться государством, на переходный период у них будут заключены специальные договоры с производителями, гарантирующие стабильность цены на электроэнергию, которую гарантирующие поставщики поставляют населению.

Возможно, со стороны все эти процессы не кажутся чем-то особенным. Энергетики же думают иначе: «В отрасли революция, а мы внутри нее!»

«Новые правила действительно должны сильно изменить сознание руководителей энергетических компаний и культуру отрасли в целом, — говорит **Мария Каменнова**, генеральный директор консалтинговой компании «Логика бизнеса». — Если до 1990 года главной задачей энергетических компаний было выполнение плана производства электрической и тепловой энергии, то в 90-е годы появилась новая цель — защита тарифа (что требовало выстраивания эффективных отношений с регулирующими органами и государственными структурами). В начале 2000 года, при подготовке к реформированию, на первый план вышли новые задачи — эффективное управление активами, издержками, персоналом. Ну а после 2003 года к ним добавились традиционные рыночные бизнес-цели: повышение инвестиционной привлекательности, освоение деятельности в секторе свободной торговли. Это предполагает серьезный пересмотр принципов управления на всех уровнях — от стратегии до выстраивания новых клиентоориентированных бизнес-процессов».

### ОСОБЕННОСТИ ПРОИЗВОДСТВА НЕСКЛАДИРУЕМОГО ТОВАРА

**П**роцесс производства в энергетике сильно отличается от других промышленных производств (как непрерывных, так и дискретных), поскольку электричество впрок не запасешь и на склад не положишь. Непрерывная генерация строго подчиняется уравнению: *производство = потребление + потери*. Перепроиз-

водство энергии чревато увеличением потерь (так как все не потребленное уйдет в «землю»), а при недопроизводстве будут портиться источники энергии. Соответственно, для увеличения прибыльности энергопроизводители должны, с одной стороны, стимулировать спрос на свой товар, а с другой — снижать потери, стремясь к оптимальному распределению энергии (за счет качества и надежности линий передач и максимальной полноты конечного потребления).

По этим причинам энерготрасль просто обязана подвергаться жесткому планированию (именно этот объективный фактор и обуславливает существование монополий на производство и распределение энергии во многих странах). Рыночная форма плановой экономики — модель управления цепочками поставок (Supply Chain Management, SCM), подразумевающая связанное планирование деятельности предприятий отрасли в едином информационном пространстве, где можно минимизировать совокупные потери.

Главная задача генерирующей компании — обеспечить бесперебойное выполнение согласованного плана и конкурентоспособную себестоимость, для чего ей необходим точный учет, планирование ресурсов (прежде всего топлива), управление техобслуживанием и ремонтом оборудования.

Производственный цикл в энергетике довольно простой, можно сказать «однотактный», осуществляющийся почти без участия человека: закупка топлива и генерация энергии в соответствии с расчетными мощностями оборудования. В целом такой цикл хорошо описывается дискретной моделью производства, а энергетическая особенность заключается в бесперебойности, которая влечет за собой многократное резервирование ключевых компонентов и повышенные требования к работоспособности генерирующего оборудования. Поэтому непрерывное слежение за аппаратурой, своевременное реагирование на внеплановые характеристики, плановое техобслуживание — это основные процессы данной отрасли. Непрерывность работы генераторов должна быть обеспечена также непрерывной подачей топлива, то есть в энергетике большую роль играет оптимизация логистики — планирование и доставка сырья и материалов для поддержания требуемых запасов топлива на станциях и обеспечения плановых ремонтов.

Значимость упомянутых моментов отражается и в структуре себестоимости энергии: наибольшая доля — от 45% до 60% — приходится на топливо (исключение составляют ГЭС, где эта составляющая незначительна) и на затраты по обслуживанию и ремонту оборудования. Удельный вес зарплаты работников на их фоне ничтожен (4–5%).

Управление ремонтами и техобслуживанием — одна из самых замысловатых функциональностей в тиражных системах управления предприятиями, которая, по большому счету, должна поддерживать не только учет затрат, но и контроль живущихся оборудования, сбор и анализ информации об отказах, планирование соответствующих работ и поставок комплектующих. Ремонтные работы, как операции дискретного типа, требуют расчета потребностей в материалах и финансовых ресурсах для их закупки, то есть должны интегрироваться в ERP-контур предприятия. Между тем в большинстве ERP-систем, доступных на российском рынке, модули ремонтов отсутствуют (за исключением дорогостоящих полнофункциональных ИС).

«Чтобы автоматизировать управление ремонтами и техобслуживанием, необходимо провести на предприятии огромную подготовительную работу, — поясняет **Аркадий Карев**, руководитель сектора энергетики Oracle СНГ. — Должно быть полностью описано все оборудование, причем до каждой детали и винтика, заменяемых в случае ремонта. Требуется упорядочить и утвердить все нормативы на проведение обслуживания и ремонтных работ. А после внедрения — поддерживать все перечисленное в актуальном состоянии. Это очень объемная и кропотливая работа». На-

## «БЕЛГОРОДЭНЕРГО»: РАЗРЕЗАННЫЕ ERP-ЛЕЗВИЕМ

Региональная энергетическая компания ОАО «Белгородэнерго», входящая в РАО «ЕЭС России», включает 15 филиалов сбытового, теплозергетического, электросетевого и сервисного профиля, а также три дочерних и зависимых общества — ОАО «Белгородэнергомонт», ОАО «БелЭСК» и ОАО «БелТЭК». Преобладающими видами деятельности является закупка, передача и распределение электроэнергии, а также теплофикация (98% необходимой для области энергии покупается на ФОРЭМе).

ОАО уже приступило к реформированию и поэтапно осуществляет трансформацию своей оргструктуры: сформированы дирекции «Электрических сетей» и «Теплозергетики»; в отдельном предприятии выделен ремонтный сервис; в рамках филиала «Энергосбыт» объединены функции закупки и сбыта электроэнергии. В ближайшие месяцы из состава ОАО в качестве самостоятельных предприятий будут выделены профильные бизнесы и сервисы, а головное общество станет управляющей компанией. Первый этап реорганизации (разделение на управляемые бизнес-сфера) здесь уже пройден, и, благодаря внедрению ERP-системы SAP R/3, ОАО получило возможность составлять отдельные и консолидированные бухгалтерские балансы, а также вести раздельный учет по каждому подразделению, установив трансфертные цены между ними.

«Получилось так, что с 1 июля 2002 года нам надо было интегрировать в структуру „Белгородэнерго“ пять крупнейших муниципальных предприятий области, у которых были разные планы счетов, разные учетные политики и т. п. — рассказывает гендиректор ОАО „Белгородэнерго“ Евгений Макаров. — В течение июля мы настроили рабочие места R/3, обучили пользователей, и практически с первого же отчета и без потери хотя бы одной учетной записи все заработало. Не будь в нашем распоряжении R/3, на единую систему учета мы переходили бы, наверное, в течение года».

Говорить о полноценном ERP-внедрении, по мнению Евгения Макарова, можно лишь в том случае, если системой пронизаны все основные процессы компании, когда все данные, поступающие снизу, «из провинции», находят отражение в единой базе, проходят обработку и пригодны для принятия управленческих решений. «В центральном офисе сегодня сосредоточены все ведущие специалисты и головные объекты наших общих сервисов: все информационные технологии и коммуникации, — поясняет Евгений Макаров. — Только в экономических, финансовых и бухгалтерских службах офиса трудится более ста человек. Остальные сотрудники этих служб, рассредоточенные по территории области, тоже работают в R/3 с централизованной базой данных. Системой охвачены и другие процессы: учет и управление персоналом, расчет зарплаты, вся логистика. Но самое главное — данные в нашей базе поддерживаются в актуальном состоянии, специалисты работают в рамках общих регламентов и в режиме реального времени». Столь масштабный проект по внедрению распределенной ERP-системы на территории в 27 тыс. кв. км удалось реализовать лишь после того, как все районы области были охвачены оптоволокном. Сегодня региональной сети «Белгородэнерго» работает около 1700 компьютеров, причем 600 из них — это рабочие места R/3.

По мнению Евгения Макарова, наибольший эффект был получен от внедрения модуля MM (Material Management) — до его развертывания объем материальных запасов на складах был в 2,4 раза больше, а зона обслуживания — в полтора раза меньше, чем сейчас. Теперь для любого подразделения ОАО доступна информация о состоянии всех складов в единой системе, что повышает оперативность работы и позволяет контролировать транспортно-заготовительные расходы на уровне не выше нормативных. В компании работает также модуль учета основных средств, модуль технического обслуживания и ремонта оборудования, а 80% объема сбыта электроэнергии учитывается в специализированном модуле SAP для энергетики — IS-U, что позволяет корректно и оперативно осуществлять расчеты с потребителями (а их у «Белгородэнерго» сотни тысяч).

верное, по причине такой трудоемкости, а также из-за сложностей, возникающих при согласовании классификаторов на детали, случаи внедрения подобных модулей в России встречаются пока крайне редко. Но первопроходцы есть — Волжский гидроэнергетический каскад, Конаковская ГРЭС, «Белгородэнерго» и другие, которые методически грамотно ведут подготовку к автоматизации работ по техобслуживанию.

Комплекс задач компаний, отвечающих за передачу и распределение энергии (автоматизированный контроль за состоянием сетей, управление перетоками, перераспределением энергии в сетях), лежит в основном за рамками ERP-функционала информационных систем и больше опирается на использование средств промышленной автоматизации и телеметрии. А для сбытовых энергетических компаний наиболее актуальны биллинговые системы в связке с АСУ ТП (датчиками, счетчиками), позволяющие на основе контроля энергопотребления производить финансовые расчеты с миллионами клиентов.

В целом же, энергетика сегодня остро нуждается в средствах автоматизации. «На этапе реформирования необходимо иметь дело с огром-

ным количеством информации об активах (при выделении компаний), согласовывать описи материалов, составлять разделительный баланс — все это практически невозможно делать вручную, — уверяет Евгений Макаров, генеральный директор «Белгородэнерго». — Если кто-то говорит, что с внедрением ERP-систем надо подождать, когда закончатся изменения и наступит стабильность, то я с этим не согласен. Начинать надо именно сегодня».

## ОТ ДЕМОНОПОЛИЗАЦИИ — К МИРОВОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Главное, чтобы ветер перемен, коснувшийся энергетической отрасли, не превратился в ураган. Впрочем, преобразования идут под присмотром. В РАО создан центр по реформированию, который отслеживает «культурную трансформацию», обобщает накапливающийся опыт, оперативно решает возникающие проблемы. А в регионах растет число управляющих компаний (сейчас их уже 6), взявших под контроль процессы реструктуризации АО-энерго и стремящихся создать основу для последующей интеграции однотипных сфер деятельности.

Процессы в секторе свободной торговли энергией свидетельствуют о готовности энергетиков к «перестройке своего сознания». К середине декабря объем торгов, которые АТС проводит с 1 ноября, в денежном выражении составил 650 млн руб., а в физическом — превысил 1 млрд кВт·ч (примерно 3% от произведенной в России энергии). К этому моменту у АТС было зарегистрировано 30 участников, а 12 декабря на свободный рынок вышел и «Росэнергоатом». По оценкам экспертов, участие в торгах выгодно и продавцам и покупателям. Первые могут оперативно и гарантированно продать энергию, вторые — купить ее по более низким, чем на ФОРЭМе, ценам (в среднем цена за 1 МВт·ч в свободном секторе сейчас на 13 руб. ниже, чем в регулируемом). Так, по сообщениям «Белгородэнерго», за счет приобретения более дешевой энергии компании удалось в ноябре сэкономить 4,3% плановых бюджетов.

Демонополизация энергетики требует введения конкурсных механизмов во всех сферах деятельности. Для этого, в частности, в октябре 2003 года была запущена в эксплуатацию платная торговая система b2b-energy, через которую энергетические компании могут проводить электронные закупки оборудования, комплектующих и услуг в области техобслуживания и ремонта оборудования. Конкурсная парадигма распространяется в РАО ЕЭС и на приобретение информационных технологий, для чего в 2003 году была создана конкурсная комиссия по информатизации, которая готовит внутренние регламенты на проведение соответствующих тендеров.

Реструктуризация набирает обороты: к концу года 31 АО-энерго начало работы по разделению на виды деятельности, активно идет выделение ремонтных подразделений в дочерние компании, которые в ближайшие три года должны превратиться в самостоятельные бизнес-структуры. Все эти непростые и рискованные энергетические преобразования по большому счету имеют смысл лишь в одном случае — если в ближайшем будущем удастся в значительных объемах продавать электроэнергию за рубеж. Недаром в последние годы повышенное внимание в РАО уделяется качеству этой продукции (для обеспечения согласованной и синхронной работы с другими энергосистемами). После «разминки» на близлежащих территориях (в странах ближнего зарубежья) возможна интеграция и в общеевропейский рынок электроэнергии. А это реальная надежда усилить экспортные позиции государства не за счет дешевого товара сырьевых отраслей, а за счет дорогой наукоемкой продукции <

В подготовке статьи принимали участие эксперты научно-консалтинговой корпорации «МетаСинтез»

**читайте в следующем номере  
(в продаже с 26 января)**

## [персонал]

Однажды руководство компании «Витрина А» решило, что даст сотрудникам возможность самим назначать себе зарплату. Чем закончился этот эксперимент?

## [менеджмент]

Как лучшие компании учитывают колебания в расходовании ресурсов и прогнозируют их потребность

## [маркетинг]

Лучшие PR-проекты года



## [финансы]

Российские холдинговые структуры пользуются различными инструментами для перераспределения финансовых ресурсов между взаимозависимыми компаниями. Однако далеко не все эти способы безопасны с точки зрения налоговых последствий

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые полезные образовательные программы

[Секрет фирмы](#)



ВСЕ О БИЗНЕСЕ И ДЛЯ БИЗНЕСА



**24 часа в сутки**

# РБК ТВ

российское бизнес-телевидение

Информация о подключении по телефону : **363-0303**