

Почему Росбанк должен поторопиться с IPO с.14
Как «Алгоритм. Топливный интегратор» помогает экономить бензин с.24
Зачем подсолнечному маслу реклама за \$6 млн с.19

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

23.01 — 29.01.2006

№03 (138)

3

правила для перемен

Чтобы персонал не сломался под грузом новаций, нужно пересмотреть подход к их внедрению с.42

”



Продав пивоваренный завод, **Олег Тиньков** собрал профессиональную велокоманду и сам стал ее членом, чтобы в 2009 году участвовать в «Тур де Франс»

В футболе хотя бы часть средств возвращается в виде трансферных взносов за игроков. А этот спорт совершенно неперспективен с точки зрения бизнеса. Просто от души потраченные деньги

”

с.30

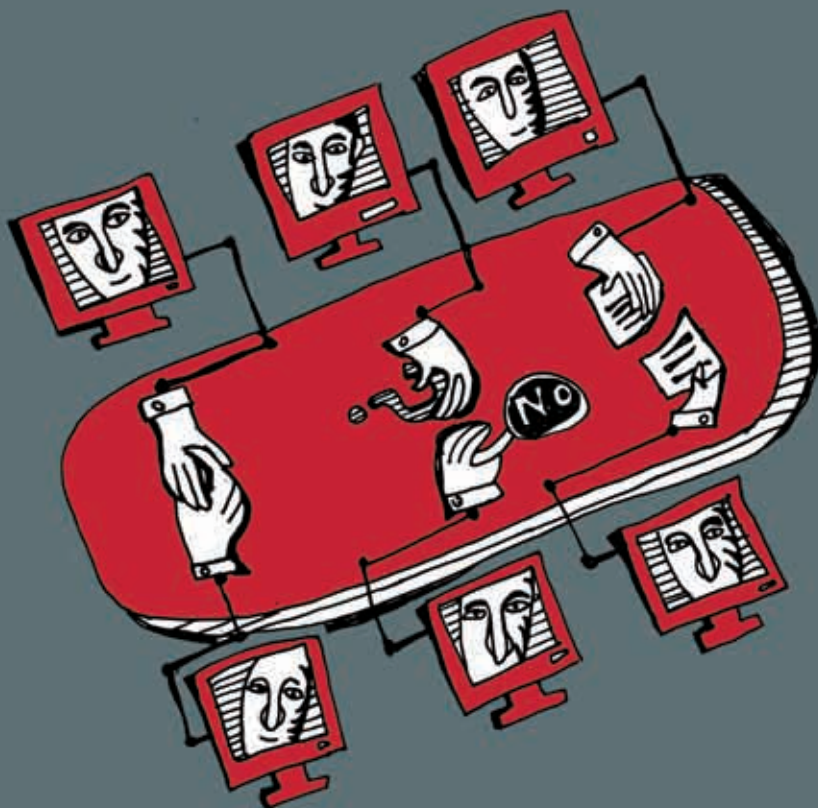
Хотя management buy-out часто оказывается лучшим из возможных способов продажи бизнеса, число MBO в России пока очень мало —
29 сделок за год

с.32



тематические
страницы
iOne
информационные
технологии





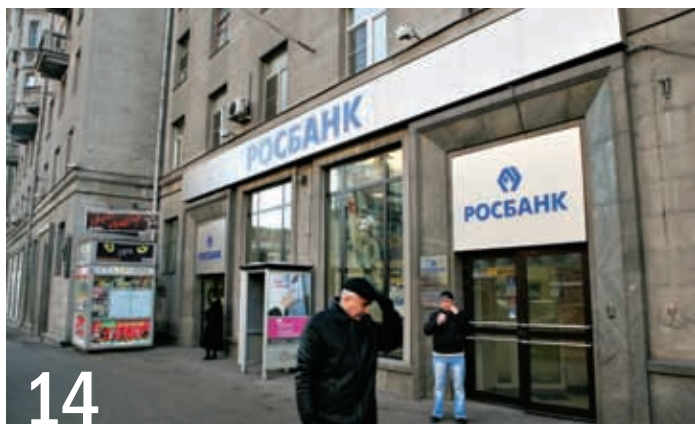
Секрет фирмы №03

23.01—29.01.2006



19

«ОЖИДАЕТСЯ, ЧТО В ЭТОМ ГОДУ НА РЫНКЕ ТЕЛЕРЕКЛАМЫ СЛОЖИТСЯ ПРЕЛЮБОПЫТНАЯ СИТУАЦИЯ. Для крупнейших рекламодателей цены на рекламу росли гораздо быстрее, чем для более скромных. Таким образом, они оказались в какой-то мере уравниены в правах. Телереклама может стать более доступной для тех компаний, которые раньше просто не могли пробиться сквозь аппетиты гигантов»



14

ТЕПЕРЬ СПИСОК ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ, ПОДКОНТРОЛЬНЫХ ВЛАДИМИРУ ПОТАНИНУ И ЕГО ДЕЛОВОМУ ПАРТНЕРУ МИХАИЛУ ПРОХОРОВУ, МОЖЕТ ПОПОЛНИТЬСЯ РОСБАНКОМ. Впрочем, не исключено, что после IPO крупнейший частный банк страны сменит основных акционеров

В этом номере

частная практика

- 14 РАЗМЕЩЕНИЕ ВО СПАСЕНИЕ** В начале лета Росбанк планирует разместить на ММВБ и LSE до 25% своих акций. От успеха этих планов зависит судьба не только самого банка, но и контролирующего его «Интерроса»
- 19 «МЫ НЕ ХОТИМ ПРОИЗВЕСТИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ НА КОНКУРЕНТОВ»** Торговый дом WJ намерен потратить на рекламу подсолнечного масла \$10 млн. О том, чем это вызвано, рассказал гендиректор компании Алексей Коломин
- 24 ИЗДЕРЖЕК ПОЛНЫЙ БАК** Год назад владелец «АИВНафты» Алексей Бураков понял, что трейдинг ГСМ неперспективен, и зашел на рынок с другой стороны: создал сервисную компанию по снижению топливных издержек клиентов

лаборатория

- 32 КОНТРОЛЬНАЯ ЗАКУПКА** Выкуп бизнеса управляющими — пока еще экзотика для России. Но опыт Европы показывает, что это ненадолго
- 38 ВСТРЕЧИ НА НИЗШЕМ УРОВНЕ** Чтобы держать руку на пульсе компании, топ-менеджер должен четверть рабочего времени проводить в цехе или за прилавком
- 42 ПОСТОЯННАЯ ПЕРЕМЕННАЯ** Темпы современного бизнеса требуют от компании постоянных изменений. Как выстроить процесс преобразований так, чтобы люди не уставали и сохраняли к ним интерес?
- 46 ВАЛЮТНОЕ САМООГРАНИЧЕНИЕ** Опыт ММК показывает, что бороться с рисками, обусловленными колебаниями курсов валют, можно не только финансовыми методами
- 52 банк идей**
- тематические страницы**
- 59 IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В каждом номере

дневник наблюдений

- | | |
|------------------------|--------------------|
| 07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА | 28 КОМПАНИИ И ЛЮДИ |
| 12 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 50 ТРЕНДЫ |

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 04 почта | 80 рецензия |
| 58 вопросы «Секрет фирмы» | 82 пять примеров |

в ближайших номерах

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

20.02.06 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». ИНВЕСТИЦИИ

27.02.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу Издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 03 (138) 23.01 — 29.01.2006

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

заместители главного редактора

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

главный художник ИРИНА ДЕШАЛЫТ

выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

отдел «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),

АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

отдел «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВOTORОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

отдел «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

отдел «ТRENДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

отдел «СОБЫТИЯ» СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР),

ЮЛИЯ ИПАТОВА, АННА ШПАК

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЛЯРОВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ШЕФ-РЕДАКТОРА МИХАИЛ МИХАЙЛИН

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛШЕВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, ИГОРЬ КИРШИН, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ЕЛЕНА КОРОЛЕВА,

ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА,

ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,

СВЕТЛАНА ЮШКО

СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),

АНТОН ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЯЧУК

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),

АЛЬБЕРТ КРИОГА

СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ». АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,

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

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации,

опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые

товары и услуги подлежат обязательной сертификации

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы»,

допускается только с разрешения авторов (издателя)

и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО

П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

И МОСПОЧТАМА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ

СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,

ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ

Microsoft ParaType КОМКОДАНТ

Билайн

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92

«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ

ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

23.01 — 29.01.2006 №03 (138)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Аутсорсинг, оболочечная схема ведения бизнеса»

— это „хиты” начала XXI века. Они дают компаниям возможность не „размазывать” интеллектуальный и управленческий потенциал, а сосредоточиться на ключевых компетенциях. Но в какой-то момент клиентам понадобится нечто большее, нежели просто возможность приобрести товар с заданными характеристиками. Они захотят ощущений, впечатлений и причастности к истории. И потребуют джинсы Levi's, сшитые на „исторической родине”, а не в Мексике. Так что упомянутая в статье Nike балансирует над пропастью: из американского у нее остался только юридический адрес и ИНН, а первоначальный американский дух и история мигрировали в Юго-Восточную Азию. Можно не сомневаться, что в недалеком будущем компаниям придется вернуться к формату ремесленных мастерских, когда разработчики будут отделены от производства лишь цеховой перегородкой. Это единственный способ вдохнуть жизнь и душу в продукты, „убитые” аутсорсингом.

Сергей Шебек, Москва

«Призвание машин»

сф №02 (137) 16.01.2006

«Искренне порадовался за компанию»

из родного города — екатеринбургскую „ЕА Синема”. Своими действиями она развенчала сразу несколько мифов. Например, о том, что Москва — неприступный город для региональных бизнесменов, особенно в такой сложной индустрии, как кинопрокат. Или миф о том, что профессионально конкурировать с видеопиратами и договариваться с производителями фильмов могут лишь столичные предприниматели. Я сам когда-то владел небольшим видеосалоном и не понаслышке знаю, насколько это сложный и конкурентный бизнес, в котором ребятам из „ЕА Синема” явно повезло больше, чем мне. В Москве, судя по этому материалу, их сеть „Титаник видеорекордс” развивается гораздо более быстрыми темпами, чем в Екатеринбурге. И единственный минус, наверное, лишь в том, что екатеринбургский рынок видеопродукции до сих пор контролируют пираты, и бороться с этой проблемой компания, судя по всему, не собирается.

Николай Гундяев, Екатеринбург

„Титанические” усилия»

сф №02 (137) 16.01.2006

«Идея создания шоколада для мужчин»

не нова. Когда на российском рынке появились батончики Mars и Snickers, их рекламная кампания, использовавшая в первую очередь образ энергичного, успешного молодого человека, имела скорее мужской уклон. Однако в 2002 году компания Mars решила сменить концепцию своих роликов на нейтральную, их главным персонажем стал человек, в первую очередь получающий от поедания шоколада удовольствие. Менеджеры компании тогда честно признавались, что намерены таким образом устранить гендерный пробел и сделать свой продукт более привлекательным для женщин. Поскольку статистика большинства компаний называет основным потребителем шоколада именно слабую половину человечества, то не исключено, что надпись на упаковке шоколада Nestle „Только для мужчин” и телевизионные рекламные ролики в духе слезливого ток-шоу рассчитаны в том числе и на привлечение дополнительной женской аудитории.

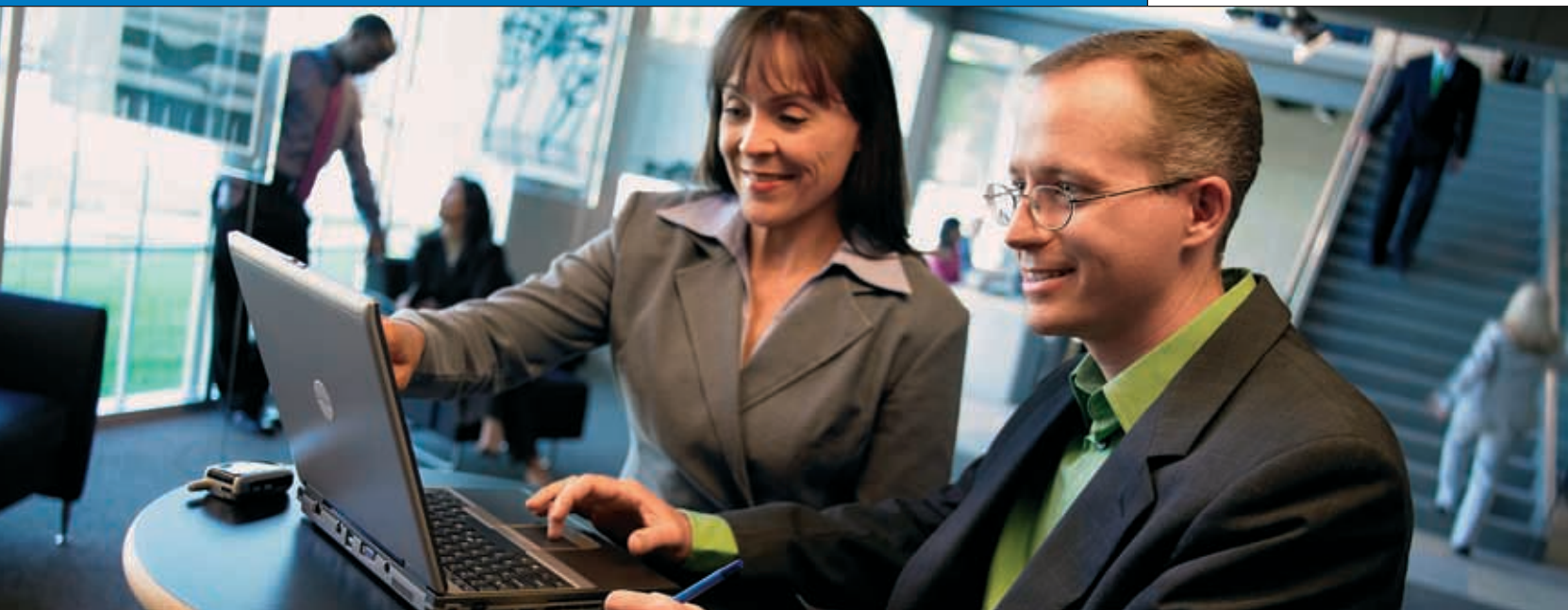
Петр Беляев, Волгоград

«Ниша в шоколаде»

сф №48 (135) 19.12.2005

Оставайтесь на связи и забудьте о проводах!

Высокая производительность
в тонком и стильном корпусе



Dell™ рекомендует Windows® XP Professional



Сверхлегкие, мощные и удобные в работе ноутбуки серии Dell™ Latitude™ на базе технологии Intel® Centrino™ Mobile обеспечивают превосходную мобильность.

Ноутбук Dell™ Latitude™ D610 предназначен для пользователей, которым требуется гибкость, мобильность и удобство в работе с компьютером.

Dell™ Latitude™ D610

Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК

Процессор Intel® Pentium® M 740 (тактовая частота 1,73 ГГц, кэш-память 2-го уровня емкостью 2 Мб, шина FSB с тактовой частотой 533 МГц)

Встроенный графический адаптер ATI x300 (64 Мб)

Беспроводная сеть Intel® PRO/Wireless 2200 (802.11b/g) и Bluetooth

Подлинная ОС Windows® XP Professional

Жесткий диск емкостью 60 Гб

Оперативная память емкостью 512 Мб DDR2

24-скоростной привод DVD CD/RW

14-дюймовый ЖК-дисплей с активной TFT-матрицей стандарта SXGA+ (1400x1050)

Вес: от 2,2 кг (с 4-ячейным аккумулятором и заглушкой)

Размеры (мм): 34,3 (В) x 312 (Ш) x 262,2 (Г)

1515 USD*

* Без стоимости доставки и НДС

**Дополнительную информацию о ноутбуке Dell™ Latitude™ D610
Вы можете получить у официального бизнес-партнера DELL—компании КРОК**

111033, Москва, ул. Волочаевская, д. 15 корп. 1

Тел.: (095) 797-4799, факс: (095) 974-2277

www.croc.ru, croc@croc.ru

Просто как **DELL™**

© Корпорация Dell Computer, 2005 г. В зависимости от наличия, цены и технические характеристики указаны по состоянию на дату публикации и могут быть изменены без уведомления. Цены на модернизацию действительны только при покупке системы Dell, логотип Dell и Optiplex являются торговыми знаками или зарегистрированными торговыми знаками корпорации Dell. Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Intel Centrino, логотип Intel Centrino, Xeon и Pentium являются торговыми знаками или зарегистрированными торговыми знаками корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Microsoft и Windows являются зарегистрированными торговыми знаками корпорации Microsoft. Корпорация Dell заявляет об отсутствии у нее вещных прав на знаки и названия других производителей. Некоторые программные продукты корпорации Microsoft®, включенные в состав этого компьютера, могут использовать технологические средства защиты от копирования. В этом случае без соблюдения процедур активации такого продукта его использование будет невозможно. Процедуры активации продукта и политика корпорации Microsoft в отношении защиты конфиденциальной информации будут подробно изложены при первоначальном запуске программных продуктов, либо при их переустановке, либо при изменении конфигурации компьютера; при выполнении этих процедур информация может передаваться по Интернету или по телефону (возможно, за звонок будет взиматься плата).

Ежегодная конференция

Секреты успешных ценовых решений: как определить оптимальную цену

1 марта, Москва

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных стратегиях определения оптимальной цены на продукты и услуги компании.

Участники конференции узнают

- Как разработать конкурентоспособную ценовую стратегию для новых продуктов
- Как учитывать затраты при выборе цены
- Экономическая и маркетинговая логика управления ценообразованием в компании
- Методы исследования потребителей при ценообразовании
- Можно ли контролировать конечную цену продаж
- Как эффективно использовать скидочные системы, ориентированные на прибыль
- Как провести финансовый анализ по формированию оптимальной ценовой политики бренда

В рамках конференции состоится мастер-класс профессора И.В. Липсица
«Ценообразование в ритейле: как максимизировать вашу прибыль?»

И.В. Липсиц — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, замдекана Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ. Автор курсов «Маркетинг-менеджмент» и «Управление ценообразованием», а также автор нескольких книг по ценообразованию.

Стоимость участия \$320 (без учета НДС)

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб. 20-47)

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Организатор

Секрет фирмы

дневник наблюдений

компании → с28
люди → с30
тренды → с50



Благодаря энергетикам воздух над многими столичными предприятиями станет чище

РАО «ЕЭС России» наконец придумало, как привлечь деньги в российскую энергосистему, не выдерживающую ни жары, ни морозов. Реформу энергетики будет финансировать частный капитал, которому правительство собирается гарантировать возврат инвестиций.

Всем войти в сумрак

текст: ольга шевель

В 2006 году морозы наступили строго по графику — в середине января, на Крещение, как бывало в России и сто, и двести лет назад. Правда, по информации Гидрометцентра, последние лет двадцать средняя температура в Центральной России в это время оказывалась на 7–9 градусов выше нормы. Но для отечественных энергетиков и коммунальщиков, как показывает практика, любое похолодание становится испытанием на прочность. Нынешняя зима не стала исключением из этого печального правила. Виноватым же, по сложившейся традиции, может опять оказаться Анатолий Чубайс.

Именно глава РАО еще в ноябре прошлого года «накликал» похолодание ниже –25 по Цельсию. На совещании, посвященном проблемам энергетики, он честно предупредил правительство: если подобные морозы продолжатся в Москве более трех суток, то у энергосетей не хватит мощностей и РАО будет вынуждено ввести график отключения потребителей. Дефицит мощностей в столице, как под-

с7

считали в РАО ЕЭС, сейчас составляет 1,5 тыс. мегаватт при потреблении в 15 тыс. мегаватт.

Так и произошло: не дожидаясь масштабного кризиса, подобного произошедшему в энергосистеме Москвы в мае 2005 года «блэкауту», РАО ЕЭС ввело специальный режим энергопотребления. В соответствии с ним были приостановлены работы на крупных строительных объектах, временно отключена подача электричества в некоторые магазины и на предприятия. На особый режим работы перевели все службы МЧС, метрополитена и Московский антикризисный центр. Под горячую руку «Мосэнерго» отключило даже Московскую фондовую биржу, которая расположена в здании НИИ дальней связи, но позже подачу электричества на МФБ возобновили.

Однако, как водится, сильнее всего за несколько морозных дней пострадала провинция. Одним из первых удар стихии принял поселок Елецкий в Коми: там под сосульками оборвалась ЛЭП и прорвало все трубы теплоснабжения, в результате чего пришлось эвакуировать всех жителей Елецкого в Воркуту. Одновременно аварии самого различного характера произошли в жилкомхозах Самары, Рязани, Владимира, Перми, Санкт-Петербурга, Свердловской области, Бурятии и других регионов, а количество людей, оставшихся на 30–40-градусном морозе без тепла, света и водоснабжения, исчислялось десятками тысяч.

Для отечественных энергетиков и коммунальщиков, как показывает практика, любое похолодание становится испытанием на прочность

К счастью, последствия аварий быстро устранялись. Но оптимистов, полагающих, что в ближайшие годы удастся избежать энергетических кризисов, становится все меньше. Тем более что еще перед майским кризисом в Москве член правления РАО ЕЭС Сергей Дубинин примерно обозначил критическую дату для отечественной энергетики — 2008 год.

Официальные данные самого РАО тоже не вселяют оптимизма: средняя изношенность различных энергообъектов составляет 55–60%, а в отдельных случаях достигает до 80%. Интересный для истории, но печальный для энергетики факт: возраст Псковской ТЭЦ перевалил за столетие, а многие ее агрегаты — еще трофейные, работают с послевоенных времен. Надо думать, подобных ТЭЦ по всей стране отыщется не один десяток. По расчетам МЧС, такие аварийные объекты не способны выдерживать нагрузок, к которым относятся как крепкие морозы, так и жара. В обновление же старых и строительство новых электростанций необходимо вложить около \$50 млрд — почти на \$10 млрд больше, чем весь российский стабфонд. Таких денег — как не устает говорить с момента начатой в 2001 году реформы РАО ее глава Анатолий Чубайс — у компании нет и не будет: РАО способно ежегодно тратить лишь \$4–4,5 млрд.

Между тем, по словам аналитика ИК «Проспект» Алексея Соловьева, способов выведения отечественной энергосистемы из плачевного состояния немного. Они давно известны, но у правительства так и не хватило смелости вплотную взяться за решение проблемы. По большому счету, отмечает аналитик ФК «Уралсиб» Матвей Тайц, способов всего два, причем они тесно взаимосвязаны. Наполнить энергосистему деньгами можно, если увеличить до рыночных тарифы для потребителей и привлечь в отрасль массовые инвестиции. Правда, первый путь чреват повышением в обществе градусу социального напряжения и потому для властей нежелателен. В свою очередь, второй путь не особенно привлекателен для частного капитала, так как низкая отдача от инвестиций в государственную энергетическую монополию также связана с невысокими тарифами.

Анатолий Чубайс «накликал» резкое похолодание



Однако в середине декабря 2005 года премьер Михаил Фрадков подписал постановление, в котором предлагается один из механизмов, гарантирующих возврат инвестиций в условиях регулируемых тарифов. Среди вариантов господдержки — субсидирование процентных ставок, некоторые налоговые льготы (например возврат НДС). По мнению разработавших механизм специалистов РАО ЕЭС, не только частные инвесторы, но и государство должно взять на себя риски, в частности — компенсировать инвесторам низкие тарифы из бюджета в рамках государственно-коммерческого партнерства.

Теперь в РАО надеются, что инвестиции в строительство российских электрогенерирующих мощностей сочтут привлекательными не только отечественные компании. Еще в марте 2005-го немецкие E.ON и RWE и японская Mitsui дали понять энергетикам, что сразу после получения от российского правительства гарантий возврата своих денег готовы будут рискнуть. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: РАО «ЕЭС России» разработало механизм привлечения инвестиций в энергетику в рамках государственно-коммерческого партнерства.

ПРИЧИНА: Необходимость масштабных инвестиций для модернизации изношенной энергосистемы.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Приход в отрасль частного капитала, обновление энергосистемы без повышения тарифов для потребителей.

ФСФР утвердила ряд документов, которые должны упростить и ускорить процесс первичного размещения акций на «домашних» фондовых биржах, но при этом ограничить выход нашего капитала на западные площадки.

Дома лучше текст: юлиана петрова



Эмитенты, которые собираются размещать ADR и GDR на зарубежных площадках, теперь должны одновременно вывести свои акции и на российские биржи

Как обещают в ФСФР, теперь предприятия смогут осуществлять публичное размещение акций по правилам, действующим на развитых финансовых рынках. Служба ликвидировала основные законодательные противоречия — разное ценообразование для миноритариев и потенциальных инвесторов. По закону «Об акционерных обществах» собственники компании имеют преимущественное право на выкуп новых акций, прежде чем пакет поступит в свободную продажу. Акционеры подают заявки с конкретной ценой. С одной стороны, миноритарии не знают настоящей рыночной цены, так как выкупают акции до начала аукциона. С другой стороны, цена размещения становится известна до начала биржевых торгов и препятствует справедливому ценообразованию во время размещения. Теперь этого препятствия не будет: новые положения ФСФР допускают определение цены размещения ценных бумаг после окончания срока действия преимущественного права.

ФСФР облегчила старт новичкам, которые впервые размещают свои акции на бирже и не соответствуют жестким правилам листинга. Для таких компаний вводится отдельный котировальный список — В. Сейчас акции компании попадают в один из трех списков — А1, А2 или Б — в зависимости от соответствия требованиям листинга, предъявляемым ФСФР, а не отвечающие этим требованиям бумаги относятся к внесписочным. Они отличаются значительно более низкой ликвидностью. В такие бумаги не могут вкладывать средства ПИФы и другие инвестфонды. «Включение в котировальные списки при размещении не является обязательным, но это расширяет круг инвесторов, которых эмитент мог бы привлечь, размещая бумаги публично», — отмечает руководитель департамента листинга биржи РТС Оксана Деришева. Список создан специально для компаний, готовящихся к IPO, и будет временным, отмечает председатель правления НАУФОР Алексей Тимофеев. По его словам, «после размещения компания должна будет либо войти

в список Б, либо стать внесписочной». Требования для листинга в новом листе будут более лояльными, чем существующие сейчас, не будет ни ограничений по доле одного акционера, ни по объему торгов.

«Сейчас ограничения не позволяют сразу проходить листинг даже привлекательным эмитентам-дебютантам», — говорит Оксана Деришева. Поэтому их бумаги попадают в категорию внесписочных и остаются неликвидными. Биржевики полагают, что появление списка подстегнет волну размещений в России.

Создавая комфортные условия на отечественных фондовых биржах, ФСФР при этом сооружает барьеры на выходе с российского фондового рынка. По новому положению доля акций, которые могут быть размещены за рубежом, не должна превышать 35% от уставного капитала — на 5% меньше сегодняшней 40-процентной квоты. В то же время эмитенты, которые собираются размещать свои ADR и GDR на зарубежных площадках, должны будут одновременно вывести акции и на российские биржи. Новое ограничение коснется лишь тех компаний, которые только планируют получить разрешение на обращение акций за рубежом, и не затронет организации, уже имеющие разрешение на обращение 40% акций. Компаний, уже превысивших лимит на программы ADR / GDR в 35%, немного. Это, в частности, ГУМ, ЛУКОЙЛ, «Норильский никель», МТС, Приморское морское пароходство, «РБК информационные системы» и «Вымпелком».

Сейчас объемы торгов российских акций на ММББ и РТС в несколько раз меньше, чем обороты ADR и GDR наших компаний за границей. В частности, за два последних года в ходе IPO предприятия собрали за рубежом \$4 млрд, а в России — \$500 млн. Многие полагают, что принимаемые ФСФР меры позволяют увеличить емкость внутреннего рынка акций. Это особенно актуально в преддверии ожидаемого бума IPO: по прогнозу Morgan Stanley, российские компании в 2006 году проведут IPO на общую сумму \$10–15 млрд. □

РЕЗЮМЕ

ВЫИГРАВШИЕ: Отечественные биржи и, возможно, инвесторы.
ПРОИГРАВШИЕ: Компании—эмитенты высоколиквидных акций.

Американская сеть кофеен Starbucks нашла российского партнера.

Кофе по-арабски

текст: анна шпак



В России кофе для Starbucks будут варить арабы

Как стало известно на днях, партнером Starbucks будет компания «Монэкс трейдинг», 100% акций которой принадлежит кувейтскому холдингу Alshaya Group. Не исключено, что первая легендарная кофейня откроется в Москве еще до конца нынешнего года.

Решение выйти на российский рынок было принято Starbucks Corp. довольно давно. В 1997 году американцы официально зарегистрировали на территории нашей страны бренд Starbucks и начали поиск партнеров. В числе кандидатов назывались не только крупные рестораны. До последнего момента наиболее вероятным претендентом на эту роль была компания «Интерспорт Россия» (до 2004 года — эксклюзивный дистрибутор Nike, в настоящее время владеет сетью магазинов Intersport). Однако неожиданно для всех партнером Starbucks стала компания «Монэкс трейдинг», развивающая в России по франчайзингу магазины Mothercare, The Body Shop и Next.

Ни представители сети кофеен, ни руководство «Монэкс трейдинг» не объясняют, почему выбор пал на дочернюю компанию арабского холдинга. Однако, как показывает практика последних лет, западные компании предпочитают сотрудничать в России с коммерческими структурами Ближнего Востока, которые давно и успешно работают на отечественном рынке.

Наиболее сильные позиции у выходцев из Азии в сфере строительства и ритейла. Первенство здесь принадлежит туркам. Так, с 1988 года в нашей стране работает турецкая строительная компания Enka Insaat ve Sanayi A. S. В настоящее время она входит в число самых крупных строительных подрядчиков. За 20 лет работы Enka реализовала 150 проектов на сумму более \$4 млрд. Кроме того, это один из крупнейших инвесторов в российский ритейл. В конце 1990-х годов Enka совместно с российским представительством другого турецкого холдинга Koc Grubu учредила компанию «Рамэнка», управляющую сетью магазинов «Рамстор». В 2004 году оборот «Рамэнки» составил

\$500 млн. К слову, в портфеле иностранных инвестиций Koc Grubu наша страна занимает первое место. Помимо магазинов «Рамстор» группа владеет компаниями Arcelik и Beke, производящими бытовую технику.

Довольно успешно работают в России и несколько турецких банков, а также небольшие текстильные и строительные фирмы. Сейчас объем двусторонней внешней торговли между Россией и Турцией оценивается в \$11 млрд, при этом только стоимость подрядных работ, осуществленных турецкими компаниями, достигла \$13 млрд.

Успехи в России ближневосточных и турецких компаний обусловлены, по мнению многих наблюдателей, схожестью российского и азиатского подходов к ведению бизнеса. Источник **СФ** в одной из крупных турецких компаний рассказал, что секрет успеха заключается прежде всего в умении «договориться с государством». «В Турции бизнес без одобрения государства невозможен. В России, хотя местные предприниматели и пытаются с этим бороться, государство тоже играет большую роль. И учитывая, что принципы взаимодействия с госструктурами и отдельными чиновниками у нас отработаны со времен Ата-Тюрка, неудивительно, что нам удалось утвердиться и в России», — пояснил он.

Более мягко по этому поводу в одном из своих интервью высказался посол Турции в России Куртулуш Ташкент. По его словам, «турецкие бизнесмены лучше, чем бизнесмены других стран, приспосабливаются к российским условиям рынка». К тому же, по словам турецких предпринимателей, российский рынок пока еще готов к различным нововведениям. Это позволит азиатским компаниям почти беспрепятственно приходить сюда со своими проектами. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Российским представителем сети кофеен Starbucks стала дочерняя компания кувейтского холдинга Alshaya Group.

ПРИЧИНА: Компании из стран Ближнего Востока уже в совершенстве овладели технологиями ведения бизнеса на российской почве, и западные компании считают их ценными стратегическими партнерами.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Активизация экспансии ближневосточных компаний на российский рынок.

Российские интернет-компании, похоже, усомнились во всемогуществе глобальных конкурентов. Mail.Ru без сожаления распрощалась со старым партнером Google в пользу «Яндекса». текст: павел куликов

Виртуальная рокировка

Смена партнера произошла без эксцессов. Срок контракта с Google истек, генеральный директор Mail.Ru Дмитрий Гришин рассмотрел все имеющиеся на рынке поисковых систем предложения и счел поисковик «Яндекса» «наиболее выгодным». Партнерские отношения с Google сыграли бы на руку Mail.Ru, если бы корпорация наконец проявила в России настоящую активность. Однако для корпорации \$30-миллионный российский рынок интернет-рекламы слишком мал.

Google проигрывает «Яндексу» в области русскоязычного поиска. Об этом свидетельствуют данные самого «Яндекса», подтвержденные аналитиками. На Google приходится всего 5% запросов российских интернет-пользователей, столько же привлекает его лицензионный поисковик на Mail.Ru, в то время как к «Яндексу» обращаются в 60% случаев.

Скромные позиции Google мешают Mail.Ru зарабатывать на контекстной рекламе: по данным AdWatch, в 2005 году «Яндекс» заработал на ней около \$25 млн, а Mail.Ru — не более \$1 млн.

Дмитрий Гришин больше не намерен терять деньги в ожидании, пока Google очнется от спячки. Причем, отказавшись от поисковика Google, он порвал и с системой размещения контекстной рекламы «Бегун». Вместе со своим поисковиком «Яндекс» предложил Mail.Ru и оптимизированную под него систему размещения рекламы «Яндекс.Директ».

Нерасторопность Google в России неожиданно ударила по бизнесу холдинга «Рамблер»: именно ему принадлежит блокирующий пакет «Бегуна». В «Рамблере» по этому поводу не переживают: Mail.Ru приносила доход, исчисляемый несколькими сотнями тысяч долларов в год, а после проведения IPO «Рамблер» владеет \$40 млн свободных средств. «Рамблер» уже начал их тратить: недавно он приобрел компанию «Прайс Экспресс», владеющую площадкой Price.Ru. Однако в перспективе сближение двух крупнейших компаний Рунета для него опасно. Как известно, «Рамблер» пока убыточен. Для Google сотрудничество лидеров российского рынка также весьма нежелательно. Напомним, что далеко не во всех странах интернет-гиганту удалось повторить свой американский триумф. Например, в Китае корпорация уже несколько лет безуспешно борется с лидером рынка — местным поисковиком Baidu. □



александр бирман

Дивиденды Хлопонина

Губернатор Красноярского края Александр Хлопонин стал первым официальным лицом, подтвердившим факт ведения переговоров о слиянии АЛРОСА и «Норильского никеля».

Подтвердив циркулирующие около полугода слухи, экс-гендиректор «Норникеля», возможно, решил сыграть свою игру. Умение читать между строк, свойственное почти каждому российскому гражданину, позволяет предположить, что слияние «Норникеля» и АЛРОСА почти на мази. По крайней мере, официальные комментарии по поводу возможности продажи «Сибнефти» «Газпрому» появились месяца за полтора до заключения самой мегасделки. Помнится, даже Владимир Путин высказался по данному вопросу.

Про «Норникель» президент пока молчит. Но уж очень странным выглядел его недавний визит в пока еще базовую для АЛРОСА Якутию. Известный своим трепетным отношением к религии, глава государства предпочел праздновать православное Рождество вдали от дома ради возможности по душам пообщаться с главой алмазодобывающей республики Вячеславом Штыровым. Создалось ощущение, что Путин, приехав во главе представительной делегации, куда наряду с федеральными министрами вошли руководители РЖД, РАО ЕЭС и самой АЛРОСА, уговаривал якутского лидера отдать главный республиканский актив в обмен на инвестиции в развитие инфраструктуры, строительство трубопровода, железных дорог и т. д. Пока федеральный центр владеет 37% акций АЛРОСА, а около 40% (с учетом доли улусов) принадлежит Якутии, говорить о ее объединении с «Норникелем» бессмысленно. Добиться контроля над мировым лидером по производству платиноидов Кремлю все равно не удастся. Косвенно это подтвердил и Хлопонин, оговорившись, что потенциальные участники сделки к ней не готовы, поскольку «находятся в стадии реформирования». И не случайно именно после путинского вояжа в Якутию возобновились сошедшие было на нет разговоры о возможности «бархатной» национализации главного актива Владимира Потанина и Михаила Прохорова. Сначала об этом написала британская The Times. А теперь тему продолжил, пусть и с многочисленными оговорками, Хлопонин.

Если учесть, что нынешний гендиректор «Норникеля» Михаил Прохоров, как утверждают знающие люди, начинает беседы с подчиненными словами: «Мы не продаемся», — хлопонинский демарш можно расценить как коллаборационизм. Но, видимо, красноярский губернатор решил, что содействие в национализации «Норникеля» отразится на его дальнейшем карьерном росте ничуть не хуже, чем в свое время участие в приватизации металлургического гиганта. □

Гендиректор российского представительства пивоваренной корпорации Molson Coors Дэвид Грин в интервью «Секрету фирмы» (№18/2005) сказал, что компания пришла в Россию хоть и поздно, но надолго. Однако Molson Coors удалось продержаться на российском рынке менее года.

Утекающее пиво

ТЕКСТ: СТАНИСЛАВ МНЫХ

По информации газеты «Бизнес», пятая по величине пивоваренная компания мира Molson Coors, которая в марте прошлого года заключила договор с «Пивоварнями Ивана Таранова» (ПИТ) о розливе своего бренда Coors Fine Light на заводе в Калининграде, приняла решение уйти с российского рынка. На днях был закрыт московский офис компании.

Между тем, как утверждал Грин в разговоре с **СФ** в мае прошлого года, у Molson Coors был заключен с ПИТ «очень сильный контракт на длительный срок». «Характер партнерства предусматривает совместное развитие обеих компаний. Coors планирует находиться здесь длительное время, независимо от происходящих событий», — отмечал он. За 2005 год Coors собиралась вложить в развитие бренда Coors Fine Light в России \$4 млн, а в течение ближайших трех лет — еще \$12 млн. Согласно прогнозам компании, в 2006 году Molson Coors должна была бы продавать 2% всего лицензионного пива, существующего в России, а через пять лет — 5%. Причем Coors не смущало даже то, что ПИТ в период заключения партнерства испытывала финансовые проблемы, а ее акционеры искали покупателя своего бизнеса. Грин тогда заявил, что это все слухи.

Теперь именно переход ПИТ в руки других собственников (в середине августа прошлого года основатели ПИТ продали ее Heineken, по оценкам некоторых экспертов, за \$400 млн) называется главной причиной ухода Coors из России. PR-директор российского представительства Heineken Анна Мелешина крайне удивилась этой информации и заявила **СФ**: их компания по-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Molson Coors пришла в Россию в марте прошлого года, заключив договор с ПИТ о розливе бренда Coors Fine Light на заводе компании в Калининграде. За 2005 год Coors собиралась вложить в развитие Coors Fine Light в России \$16 млн. В 2006 году компания намеревалась производить 2% всего лицензионного пива, продаваемого в России, а через пять лет занять 5% лицензионного сектора. При этом, по данным «Бизнес Аналитики», на сентябрь-октябрь 2005 года общая стоимостная доля этой марки составляла всего несколько тысячных долей процента, а в сегменте лицензионного пива она занимала 0,2% рынка.



Российские потребители не оценили оригинальный вкус пива Coors

прежнему разливает бренд Coors на заводе в Калининграде и готова к дальнейшему сотрудничеству. Однако, по словам директора Molson Coors по коммуникациям Пола Хегарти, компания действительно пересмотрела стратегию производства и дистрибуции пива Coors в России, это было вызвано сменой владельцев ПИТ. Но в будущем, добавил Хегарти, Molson Coors еще может возобновить производство на территории РФ.

Другие участники рынка также полагают, что именно сделка с Heineken поставила крест на совместном проекте ПИТ и Coors. В настоящее время ни одна из крупных транснациональных пивоваренных компаний не разливает по лицензии марки конкурентов. К тому же сама Heineken про-

двигает в России ряд брендов, которые находятся в том же ценовом сегменте, что и Coors Fine Light, и, судя по всему, подобное «соседство» с Coors изначально было ей не по душе.

Помимо всего прочего, по версии аналитиков, не оправдалась и ставка Molson Coors на растущий российский сегмент лицензионного пива. Как уверял Дэвид Грин, российский рынок емкий и гибкий, и у новых пивных марок есть возможность найти и занять свою нишу. По словам Грина, его компания вывела на рынок продукт, подобного которому в России не было, что следовало считать его конкурентным преимуществом. Однако, судя по всему, российские потребители не смогли или не успели разглядеть никаких преимуществ Coors Fine Light. **СФ**

Превосходное исполнение



Toyota Corolla



Управляй мечтой. **TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 979-666; Тойота Центр Жетісу (3272) 501-102.

Товар сертифицирован

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



STONE/ FOTOBANK.COM

частная практика

БАНКОВСКИЕ ТАЙНЫ

 продвижение → с19
 новые ниши → с24

В НАЧАЛЕ ЛЕТА РОСБАНК ПЛАНИРУЕТ РАЗМЕСТИТЬ НА ММВБ И ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ ДО 25% СВОИХ АКЦИЙ ЗА \$300 МЛН. ОТ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТИХ ПЛАНОВ ЗАВИСИТ СУДЬБА НЕ ТОЛЬКО САМОГО БАНКА, НО И КОНТРОЛИРУЮЩЕГО ЕГО «ИНТЕРРОСА».

Размещение во спасение

ТЕКСТ:

 александр
 бирман

Президент «Интерроса» **Владимир Потанин** неоднократно говорил, что одной из основных задач возглавляемого им холдинга является производство «голубых фишек» для российского фондового рынка.

Пока из всего обширного интерросовского хозяйства на биржу удалось вывести лишь «Открытые инвестиции», специализирующиеся на управлении коммерческой недвижимостью. Теперь список публичных компаний, подконтрольных Потанину и его деловому партнеру **Михаилу Прохорову**, может пополниться Росбанком. Впрочем, не исключено, что после IPO крупнейший частный банк страны сменит основных акционеров.

ЧАО, бамбино

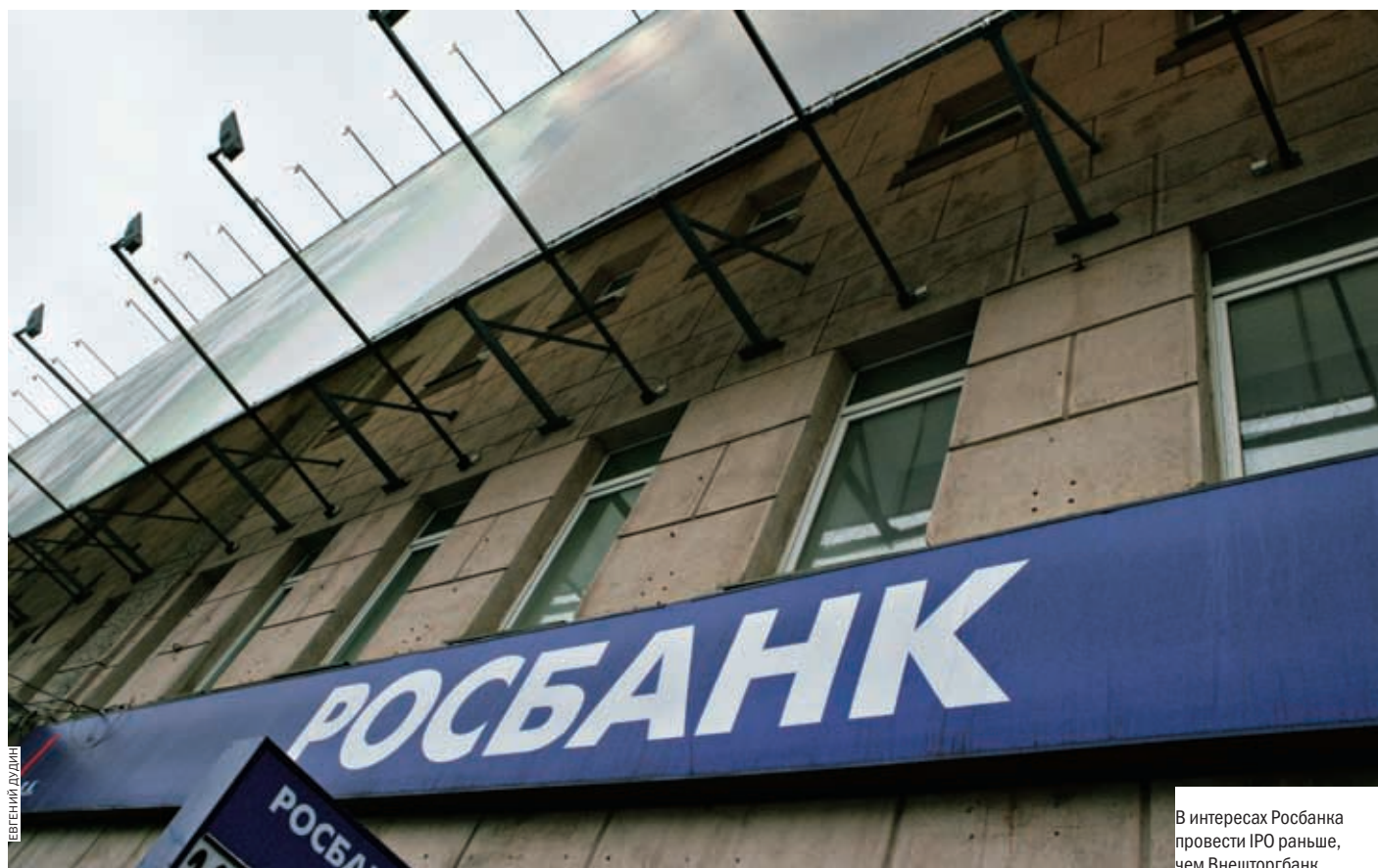
ПО СВЕДЕНИЯМ **СФ**, акционеры Росбанка задумались о его продаже еще четыре года назад. Подобные настроения тогда обурывали многих отечественных банковских собственников, у которых наряду с финансовыми активами имелись гораздо более рентабельные бизнесы, вроде нефтяных компаний, металлургических комбинатов или угольных разрезов. Показательно, что именно в 2001-м Михаил Прохоров, осуществлявший тактическое руководство совместным с Потаниным бан-

ковским бизнесом еще со времен ОНЭК-СИМа, оставил пост председателя правления Росбанка, целиком сосредоточившись на главном интерросовском достоянии — «Норильском никеле».

Однако, в отличие от Альфа-банка, МЕНАТЕПа СПб (сейчас — Национальный банк «Траст») или Импэксбанка, Росбанк в начале 2000-х не обладал развитой сетью продаж, способной заинтересовать потенциального стратегического инвестора. Неудивительно, что Потанин и Прохоров не стали мелочиться, когда в 2003-м у них появилась возможность приобрести за \$200 млн группу Обществ взаимного кредита (ОВК), созданную **Александром Смоленским** на руинах «СБС-агро», чья филиальная сеть в свое время уступала лишь сбербанковской.

Все вопросы, возникавшие у аналитиков по поводу справедливости цены, заплаченной хозяевами «Интерроса» Смоленскому, были сняты, когда в 2004-м объединяющийся с ОВК Росбанк посетила делегация итальянского UniCredit, одного

с15



В интересах Росбанка провести IPO раньше, чем Внешторгбанк

Владимир Потанин и Михаил Прохоров не стали мелочиться, когда в 2003 году у них появилась возможность приобрести за \$200 млн группу ОВК

из самых динамично развивающихся банков континентальной Европы. Как впоследствии рассказывал Владимир Потанин, в качестве одного из вариантов рассматривался обмен акциями между потенциальными участниками российско-итальянского банковского альянса. В результате «Интеррос» мог бы рассчитывать на 5–10% акций обновленного UniCredit, что для публичной компании, каковой является ведущий финансовый институт Апеннин, немало.

Для реализации столь амбициозных планов самому Росбанку необходимо было разместиться на бирже. Однако эти переговоры происходили отнюдь не в самый лучший для отечественного фондового рынка период. Вслед за ЮКОСом под удар попала еще одна, на сей раз несырьевая, «голубая фишка» — в конце 2004-го многомиллионные налоговые претензии были предъявлены «Вымпелкому», и как выразился один из сотрудников «Интерроса»,

«услышав о происходящем с „Вымпелкомом“, итальянцы собрались и уехали».

Из этого, правда, вовсе не следует, что UniCredit окончательно охладел к России. Банк, получающий основную прибыль от розницы, не может игнорировать страну, населенную 150 млн человек. Другое дело, что благодаря недавнему слиянию с немецкой HVB Group UniCredit получил возможность выйти на российский рынок, избежав сотрудничества с «равноудалемыми» российскими олигархами, ведь HVB является основным акционером Международного московского банка.

Президентский вклад
ВЛАДИМИР ПОТАНИН ТОЖЕ ЕДВА ЛИ отказался от идеи пристроить Росбанк в хорошие руки. Но, будучи человеком осторожным и проницательным, глава «Интерроса» не может не отдавать себе отчета в том, что продать банк какому-либо

западному финансовому институту ему вряд ли позволят.

В последнее время в Кремле все чаще говорят о необходимости сохранения суверенитета национальной финансовой системы. Вслед за заместителем главы президентской администрации **Владиславом Сурковым**, который (если верить распространенным в мае прошлого года «апокрифам»), выступая на закрытом заседании генсовета «Деловой России», говорил, что в «финансовой системе должен преобладать российский контроль», тему продолжил и Владимир Путин на декабрьской встрече с банкирами. Касаясь деятельности зарубежных банков в России, президент был столь категоричен, что некоторые наблюдатели вообще решили, что Путин ратует за полное закрытие финансовой границы. На следующий день после этого заявления, во время встречи с Владимиром Потаниным, глава государства, впрочем, пояснил, что выступает лишь против открытия филиалов иностранных банков, но никак не их «дочек».

Однако на примере «Силовых машин» (которые «Интерросу» так и не удалось продать Siemens) президентский собеседник уже имел возможность убедиться, что переоценивать «всемирную отзывчи-

ДОСЬЕ

РОСБАНК был создан в 1998 году на базе банка «Независимость». Вначале он играл роль бриджбанка для акционеров ОНЭКСИМа, не пережившего кризис 1998 года. С тех пор весь бизнес «Интерроса», включая «Норильский никель», обслуживал именно Росбанк. В 2002 году Росбанк объединился с «Международной финансовой компанией», контрольный пакет которой также принадлежал структурам «Интерроса». А в 2003 году началась интеграция Росбанка с группой ОВК, которая заняла около двух лет и на которую в общей сложности (с учетом самой сделки, ребрендинга и т. д.) было потрачено около \$240 млн. В 2005 году компания Interbrand Zintzmeyer & Lux оценила стоимость брэнда «Росбанк» в \$1,4 млрд. Сейчас собственный капитал Росбанка превышает \$700 млн. По объему частных вкладов (46,8 млрд руб.) банк занимает четвертое место.

вость» Кремля не следует. Благо в России с недавних пор появились инвесторы, которые при желании могут быть не менее щедрыми, чем транснациональные банки и корпорации.

Самой крупной за последнее время сделкой в банковском секторе стало приобретение Внешторгбанком (ВТБ) петербургского Промышленно-строительного банка (ПСБ) за \$400 млн. Давняя дружба со многими высокопоставленными московскими «питерцами», безусловно, помогла прежнему владельцу ПСБ **Владимиру Когану** в переговорах с руководством госбанка. Но и Владимир Потанин, как он сам утверждает, познакомился с Владимиром Путиным задолго до того, как тот стал президентом, а с точки зрения масштабов сети продаж Росбанк с его 363 допфилими оказывается вне конкуренции даже по сравнению с ПСБ и «ВТБ 24» вместе взятыми (130 отделений на двоих). Для Внешторгбанка, который не оставляет надежд «догнать и перегнать» Сбербанк, — это немаловажный фактор. Тем более если учесть, что Росбанк за последний год существенно «насытил» бизнесом свои переведенные на единый брэнд отделения, исправив ситуацию, возникшую из-за чрезмерного увлечения ОВК экспресс-кредитованием в торговых точках.

Просто удача

«ДВА ГОДА НАЗАД СЛОЖИЛАСЬ парадоксальная ситуация: наша группа обладает второй по величине филиальной сетью в стране после Сбербанка, а вместе с тем кредиты выдавались не в наших отделениях, а в торговых точках, — сетовал в од-

Глава «Интерроса» едва ли отказался от идеи пристроить Росбанк в хорошие руки. Но, будучи человеком осторожным и проницательным, не может не отдавать себе отчета в том, что продать банк западному финансовому институту ему не позволят

ном из недавних интервью председатель правления Росбанка **Александр Попов**. — А у них есть свои требования, им нужно обеспечить динамику роста своих продаж, и поэтому они теми или иными способами пытаются воздействовать на банк с точки зрения условий кредитования, сроков, процентных ставок. Кроме того, сети активно формируют конкурентную среду, они заинтересованы в том, чтобы не зависеть только от одного банка. Это приводит к тому, что банкам проводить такие операции в торговых точках становится невыгодно».

Из-за смены розничной концепции Росбанку пришлось распрощаться с заместителем председателя **Владиславом Перши-**

НЫМ, ранее возглавлявшим «Первое ОВК». Но зато более чем в полтора раза (до \$1,4 млрд) увеличился объем выданных Росбанком потребительских кредитов, о чем Владимир Потанин не без гордости и сообщил на аудиенции у президента.

Достичь таких результатов удалось в том числе благодаря широко разрекламированной кредитной программе «Просто деньги». В течение двух дней после обращения в банк клиент, предоставив паспорт и справку о доходах, мог получить до 200 тыс. руб. на три года под 22% годовых. Аналогичный продукт Ситибанка предполагает больший лимит кредитования (750 тыс. руб.) и срок (до пяти лет). Но «Сити» оставляет себе на принятие ре-

ждем вас на нашей выставке

intourmarket

2006

19-22 Марта 2006
Москва
Международный Выставочный Центр
"КРОКУС ЭКСПО"

При поддержке:
Управления Делами Президента РФ,
Федерального агентства по туризму РФ,
Федеральной службы по надзору в сфере транспорта РФ,
Федерального агентства воздушного транспорта РФ,
ОАО "Российские железные дороги",
Российского союза предприятий туристической (РСТ),
Российской Гостиничной Ассоциации (РГА)

Организаторы выставки:

Министерство экономического развития и торговли
ЕВРОЭКСПО
RATA
НАРАД ТЕЛЕКО
ЭКСПРЕСС

Информационная поддержка:
Трибизнес
RATA
НАРАД ТЕЛЕКО
ЭКСПРЕСС

Генеральный интернет-партнер:
LIGHTSOFT

Генеральный информационный интернет-спонсор:
tel.: +7 (095) 105-6561/62
e-mail: itm@itmexpo.ru
www.itmexpo.ru



ИРО Росбанка может примирить Владимира Потанина (на фото справа) и Михаила Прохорова с потерей «Норникеля»

Возможность приобрести пакет акций банка, который постепенно становится финансовым ядром одного из крупнейших российских госчеболей, сама по себе заманчива

шения о кредитовании две недели, процентная ставка не фиксирована. К тому же у «Сити» гораздо меньше отделений, поэтому при обслуживании кредита заемщику приходится нести дополнительные расходы на оплату почтовых переводов и т. д.

Запуском проекта «Просто деньги» занималась консультант McKinsey **Елена Шилина**, в ноябре перешедшая в Росбанк на должность заместителя директора розничного департамента. Примечательно, что во Внешторгбанке на посту старшего вице-президента работает ее бывшая коллега **Юлия Чупина**.

ВТБ и Росбанк объединены не только симпатиями к выходцам из всемирно известной консалтинговой фирмы. Руководители обоих банков явно не склонны переоценивать значение синергии для финансового бизнеса. ВТБ обособил «розницу». Росбанк собирается аналогичную операцию проделать с инвестиционным блоком. «Управление инвестбанком очень отличается от управления бизнесом большого универсального банка, работающего по принципу конвейера», — объясняет такое решение Александр Попов. В то же время подобный «сплит» упрощает и процедуру возможного слияния двух банков: поскольку у ВТБ уже есть инвестиционный департамент, «Интеррос» вполне сможет оставить инвестиционную «дочку» Росбанка себе.

Пожалуй, единственное, что объективно не идет на пользу Росбанку, — это его «непубличность». Связи связями, а Владимиру Когану вряд ли удалось бы уговорить покупателя расстаться с \$400 млн, если бы не всплески на рынке промстройбанковских акций во время его переговоров с ВТБ. Не важно, что злопыхатели видели в происходящем происки самого экс-владельца ПСБ, факт остается фактом: при всей своей необъективности и «эмоциональности» именно рынок дает активу самую объективную оценку. Короче, без ИРО Росбанку и в данном случае не обойтись. Более того, возможно, что его владельцы рассчитывают реализовать с ВТБ тот сценарий, который около полутора лет назад разрабатывался для UniCredit.

Биржевые гонки

ВНЕШТОРГБАНК ТОЖЕ ГОТОВИТСЯ К ИРО. Возможность приобрести пакет акций банка, который постепенно становится финансовым ядром одного из крупнейших российских госчеболей, сама по себе заманчива. А для Владимира Потанина и Михаила Прохорова эта тема актуальна вдвойне, поскольку именно ВТБ является стратегическим партнером претендующей на контроль над «Норникелем» алмазной компании АЛРОСА (кстати, буквально на днях британская The Times написала, что соответствующая

сделка может быть заключена в течение ближайших двух лет).

Поговаривают, правда, что Михаил Прохоров, в отличие от Владимира Потанина, против продажи главного интересосовского достояния и что будто бы из-за разногласий по столь принципиальному вопросу давние партнеры оказались на грани разрыва. В таком случае, как образно отмечает один знакомый с ситуацией в «Интерросе» бизнесмен, все их активы «порвут на британский флаг».

ИРО Росбанка и последующий обмен его акций с ВТБ могут предотвратить подобное развитие событий. Видимо поэтому над соответствующим проектом сообщают трудятся доверенный финансист Прохорова Александр Попов и «правая рука» Потанина гендиректор «Интерроса» **Андрей Клишас**. Первый «концептуальный» шаг уже сделан. В конце ноября ЦБ зарегистрировал допэмиссию акций Росбанка, которую выкупили структуры Потанина и Прохорова. В результате доля миноритариев достигла ничтожно малых 2,7%.

Перед руководством Росбанка стоит очень непростая задача. Есть риск, что инвесторы удовлетворят свои аппетиты в ходе размещения ВТБ и с прохладцей отнесутся к новому банковскому эмитенту, что в свою очередь отрицательно скажется не только на капитализации Росбанка, но и на коэффициентах возможного обмена акций двух финансовых институтов. Поэтому, несмотря на утверждение представителей Росбанка об «отсутствии „стремления“ обязательно провести ИРО до того момента, как это сделает ВТБ», в интересах самого банка и его акционеров поступить именно таким образом. **СФ**

Российский производитель подсолнечного масла «Милора», торговый дом WJ, на днях объявил о намерении потратить на рекламу рекордные для отрасли \$10 млн. О том, чем это обусловлено, «Секрету фирмы» рассказал генеральный директор компании Алексей Коломин.

«Мы не хотим произвести впечатление на конкурентов»

текст:
станислав
мных

фото:
евгений
дудин



«На рынке телерекламы сложилась прелюбопытная ситуация»

«Секрет фирмы»: Зачем понадобилось выделять на рекламу такой бюджет?

Алексей Коломин: Я бы хотел сразу сказать, что \$10 млн — это бюджет, заявленный из расчета максимальных рекламных расценок. С учетом скидок, я думаю, наши фактические затраты на рекламу составят около \$6 млн. Впрочем, и эта цифра является рекордной для рынка растительного масла. Такой бюджет объясняется заметно выросшей ролью брендов в жизни нашей компании и всего рынка в целом и напрямую связан с ростом объема наших продаж. Кроме того, на рынке усиливается конкуренция, и поэтому свой товар необходимо активнее выделять на фоне других.

СФ: Эти деньги будут потрачены только на телерекламу?

АК: В реалиях нашего рынка, если речь идет о национальных брендах и их годовой рекламный бюджет превышает \$1 млн, то, как правило, его основная часть идет именно на телерекламу. Ведь посредством телевидения мы можем на более эффективном образом устано-



ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕЛЕРЕКЛАМЫ ПАДАЕТ. Но она еще не упала до того уровня, чтобы для нас стали более актуальными альтерна- тивные способы рекламирования

вить рекламный контакт с нашей целевой аудиторией. Прочие СМИ выполняют в этом плане роль поддерживающих коммуникаций.

СФ: Стало быть, вы не разделяете мнение большинства рекламодателей, что эффективность телерекламы падает, при том что цена на нее стремительно растет?

АК: Разумеется, фактор медиаинфляции нельзя сбрасывать со счетов. Она, кстати, значительно опережает потребительскую инфляцию. Эффективность телерекламы падает. Но она еще не упала до того уровня, чтобы для нас стали более актуальными альтернативные способы рекламирования. К тому же наша целевая аудитория — это женщины, которые, как известно, занимают большую долю среди телезрителей. Так что мы пока не видим никаких альтернатив телерекламе, по меньшей мере, на среднесрочную перспективу.

СФ: Сейчас многие рекламодатели увеличивают свои рекламные расходы как раз из-за медиаинфляции, чтобы за счет больших бюджетов выбивать себе крупные скидки.

АК: Да, большой бюджет, безусловно, позволяет добиться оптимизации рекламных затрат. Хотя, понятное дело, бюджет нельзя увеличивать до бесконечности. Кстати говоря, в этом году на рынке телерекламы ожидается прелюбопытная ситуация. Для крупнейших рекламодателей цены на рекламу росли гораздо

ДОСЬЕ

АЛЕКСЕЙ КОЛОМИН родился в 1971 году в Саратове. Окончил Московский физико-технический институт. Свою трудовую деятельность начал в 1992 году в компании по торговле оргтехниккой и расходными материалами. После этого успел поработать в ряде других компаний, среди которых были ОАО «Квинта» и «Юг Руси». С момента создания в июне 2003 года торгового дома WJ Алексей Коломин является его генеральным директором.

быстрее, чем для более скромных. Таким образом, у них несколько уравнились права. Телереклама может стать более доступной для тех компаний, которые раньше просто не могли пробиться сквозь рекламные аппетиты гигантов. Заодно, возможно, несколько снизится давление крупнейших рекламодателей, захвативших львиную долю отечественного телеэфира. За счет этого рекламное пространство станет для потребителя более разносторонним и менее раздражающим. В результате реклама будет лучше восприниматься аудиторией.

«Мы поднялись с четвертого места на второе»

СФ: А вы не боитесь, что рекордными инвестициями можете развязать на своем рынке гонку рекламных бюджетов?

АК: На самом деле она и так происходит — независимо от того, увеличиваем мы свои рекламные расходы или нет. И до нас на рынке на рекламу выделялись немалые средства. Так, в 2005 году наш рекламный бюджет составил около \$3 млн. Насколько мне известно, сопоставимые расходы на рекламу были и у наших крупнейших конкурентов — «Русагро» и «Юга Руси». Но при этом WJ всегда была инновационной для своего рынка компаний. Я считаю, что именно нам удалось первыми найти

некий баланс между объемом рекламных расходов и необходимостью позиционировать свой продукт. Так, представьте себе, что по каким-то причинам вы не смогли приобрести тот объем рекламы, к которому привыкли. Зависимость компании от крупного рекламного бюджета несет ей большие риски. Жертвой этой зависимости стал такой известный бренд подсолнечного масла, как «Злато». Как только его экс-владелец, компания «Русская бакалея», снизила финансирование рекламы, у нее произошел серьезный спад продаж, от которого она не смогла оправиться. Найти баланс между рекламными затратами и позиционированием бренда непросто, и я считаю большой удачей, что нам это удалось еще в момент запуска рекламной кампании «Милоры» в 2004 году.

Увеличение нашего рекламного бюджета на этот год не обусловлено желанием взорвать рынок и произвести впечатление на конкурентов. Это стало следствием роста наших продаж в прошлом году, составившего 40%. Никто из наших конкурентов даже близко не смог подойти к этим показателям. Мы поднялись с четвертого места на рынке на второе. Именно рост и позволил нам выделить более крупный рекламный бюджет. Однако это не значит, что все свободные ресурсы мы бросим на рекламу. У нас не прорывной, а поддерживающий рекламный бюджет.

СФ: По мнению некоторых ваших конкурентов, тратить \$6 млн только на телерекламу — это чересчур.

АК: Разумеется, наша маркетинговая активность отнюдь не исчерпывается телерекламой. На нее приходится только большая часть наших финансовых расходов. При этом у WJ — одна из самых развитых дилерских сетей в России. По этому показателю мы намного опережаем большинство конкурентов. Дистрибуция — следующая по величине статья наших затрат.

«Оливковое масло — это совершенно отдельная песня»

СФ: Осенью прошлого года торговый дом WJ начал производство растительного масла класса премиум под брендом «Радио 4». Почему вы решили пойти в премиальный сегмент?

АК: Мы считаем, что этот запуск знаменует собой новый закономерный этап развития нашего рынка, ведь сегодня настоящего премиального сегмента на нем нет.

СФ: Как это нет — а оливковое масло?

АК: По этому поводу есть определенные разногласия среди маркетологов. Некоторые из них, действительно, относят к премиальному сегменту еще и оливковое масло. Мы с этим мнением категорически не согласны. Оливковое масло — это совершенно отдельная песня. Использование оливкового масла характерно прежде всего для средиземноморской кухни. Этот продукт не особо распространен в России, и здесь сегмент растет довольно слабо. Да и вообще его модель потребления сильно отличается от российской модели потребления растительного масла. Это просто другой продукт, и выделять его в премиальный сегмент некорректно. К тому же оливковое масло само по себе бывает и среднего, и премиального классов.

Поэтому мы считаем, что на нашем рынке растительных масел, к которым относятся соевое, рапсовое, подсолнечное и кукурузное, однозначно необходимо создавать премиальный сегмент. Такова логика развития любого потребительского рынка. Эта ниша до сих пор была не занята потому, что при производстве растительного масла очень сложно найти уникальное торго-

ЗАВИСИМОСТЬ КОМПАНИИ ОТ КРУПНОГО РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА НЕСЕТ ЕЙ БОЛЬШИЕ РИСКИ. Жертвой этой зависимости стал такой известный бренд подсолнечного масла, как „Злато“

вое предложение (УТП), которое обязательно должно быть у премиального продукта и выделять его на фоне остальных.

СФ: Вы нашли это УТП?

АК: Мы его создали. «Радио 4» — это наше уникальное ноу-хау. Эта смесь из подсолнечного, высокоолеинового подсолнечного, рапсового и кукурузного масел по своим потребительским свойствам намного превосходит любое растительное масло. Так, к примеру, в процессе жарки масло подвергается химическим реакциям, в результате чего его свойства серьезно видоизменяются. Короче говоря, в ходе приготовления еды оно становится вреднее для организма. В случае с «Радио 4» эти химические реакции протекают гораздо медленнее. Кроме того, как известно, потребляя растительное масло, человек получает необходимые для поддержания нормальной жизнедеятельности организма жиры и кислоты. Но в масле не просто должна содержаться высокая концентрация этих жиров и кислот. Для хорошего усваивания они должны присутствовать в масле в правильной пропорции. В «Радио 4» как раз и соблюдена такая пропорция.

ДОСЬЕ

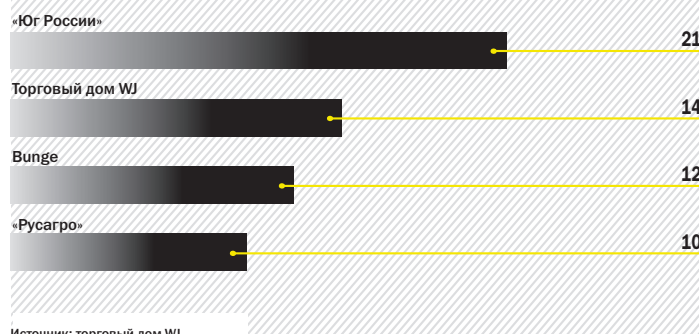
ТОРГОВЫЙ ДОМ WJ входит в международную сельскохозяйственную корпорацию WJ Group. В России WJ Group владеет двумя заводами по производству растительных масел — Валуйским и Чернянским (Белгородская область) и 10 элеваторами. Кроме того, компании принадлежат два маслозавода в Молдавии и портный терминал на Украине. Торговый дом WJ выпускает подсолнечные масла под марками «Милора», «Раздолье», Floris, Mister Cook, Aroma Soarelui, а недавно запустил в производство масло класса премиум «Радио 4», которое представляет собой смесь из подсолнечного, высокоолеинового подсолнечного, рапсового и кукурузного масел. По собственным данным торгового дома, объем его производства превышает 11 млн л масла в месяц, а по доле на российском рынке, составляющей 14%, он уступает только «Югу Руси» (21%).

РЫНОК

ПО ИНФОРМАЦИИ Всероссийского научно-исследовательского института жиров, на российском рынке растительного масла работает 350–400 предприятий. В число лидеров рынка входят около 10 компаний. Первенство уже несколько лет подряд удерживает агрохолдинг «Юг Руси» (ключевой бренд «Золотая семечка»). Другими крупнейшими игроками считаются американская корпорация Bunge (марки «Олейна» и Ideal), торговый дом WJ («Милора» и «Раздолье»), ГК «Эфко» («Слобода» и Altero) и «Русагро» («Аведов» и «Злато»).

По данным Института конъюнктуры аграрного рынка, общий оборот российского рынка растительных масел в 2004 году составил примерно 0,85–1 млн тонн в натуральном выражении и \$1–1,3 млрд в денежном. Более 85% сырого растительного масла выпускается в Южном и Центральном федеральных округах России. Основные производственные мощности сосредоточены в Краснодарском и Ставропольском краях, Белгородской, Воронежской, Волгоградской и Ростовской областях.

Доли крупнейших игроков рынка растительного масла (%)



Источник: торговый дом WJ

В ВОПРОСАХ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ на семечку эмоции преобладают над здравым смыслом. Никакой трагедии не происходит

«Мы застолбили участок и готовим почву для развития»

СФ: Внешне «Радио 4» ничем не отличается от обычного подсолнечного масла, а название этого бренда и вовсе ассоциируется со средствами бытовой химии.

АК: Именно его упаковка и должна рождать ассоциации исключительно с растительным маслом и никак не коррелировать с оливковым. Кроме того, по своей цене — 53–60 руб. за литровую бутылку — «Радио 4» гораздо ближе к категории других растительных масел, чем более дорогое оливковое. Те бренды растительных масел, которые их производители называют премиальными, по сути, отличаются от менее дорогих только дизайном упаковки и ценой. Никаких уникальных преимуществ у них нет. И это довольно рискованный для производителя подход, поскольку рано или поздно потребитель захочет разобраться, за что же он переплачивает. Когда он поймет, что ничего особенного взамен не получает, то просто откажется от этих брендов. В случае с «Радио 4» покупатель получит продукт, который ему не может предоставить на сегодняшний день ни один другой производитель масла.

Что же касается оценок того, насколько удачными или неудачными являются внешний вид и название этого бренда, то пока нам просто его не с чем сравнивать. Мы выводим «Радио 4» методом «разведка боем». Объем продаж у него пока еще очень небольшой, но это и не удивительно — мы запустили его всего несколько месяцев назад. При этом он присутствует во всех тех местах продаж, где мы и предполагали: магазины и торговые сети класса премиум. Согласно нашим планам, в 2006 году на «Радио 4» придется меньше процента от общего объема наших продаж. Но мы уверены, что у продукта большие перспективы. Эта уверенность основана на законах развития нашего рынка и подтверждается интересом к подобным продуктам за рубежом. Просто необходимо время, чтобы и в России сформировалась потребность в таких продуктах, культура их потребления. Для этого должна произойти эволюция во вкусах и взглядах российских потребителей.

СФ: Выделенных на продвижение бренда \$1,5 млн будет достаточно для воспитания вкусов?

АК: Разумеется, объем средств, необходимых для общеобразовательной подготовки огромного числа потребителей, трудно себе представить. Именно поэтому мы даже не стремимся заниматься таким воспитанием. И как-то ускорять этот процесс мы не намерены — он должен идти естественным путем. Мы просто ориентируем продажи «Радио 4» на узкий круг людей, готовых к потреблению такого продукта уже сейчас. Поэтому мы пока и не осуществляем огромных вложений в проект, а застолбили себе участок на рынке и теперь готовим почву для развития.

СФ: Намереваетесь ли вы вывести новые бренды в других нишах — по примеру «Юга Руси», в конце 2005 года запустившего марку «Сто рецептов» в дешевом сегменте?

АК: Для нас этот ценовой сегмент не интересен ни с точки зрения перспектив, ни с позиций текущей ситуации — хотя бы потому, что он уменьшается в объемах. Кроме того, в нем можно конкурировать только за счет цены. Мы эту стадию уже давно переросли. Так что нам интересны только среднеценовой и премиальный сегменты.

«Наша компания одной ногой стоит на потребрынке, а другой — в агропроме»

СФ: На рынке говорят, что вы имеете возможность вкладывать большие суммы в рекламу прежде всего благодаря очень дешевому сырью и низкой себестоимости масла в связи с тем, что в прошлом году был собран рекордный урожай семян подсолнечника.

АК: В этом есть доля правды, ведь нельзя забывать, что наша компания одной ногой стоит на развитом потребительском рынке, а другой — в агропромышленном секторе. Однако серьезные колебания цен характерны для многих сегментов агропрома, к примеру, зернового. Я как-то не замечал, чтобы компании, работающие в этих сегментах, в благоприятные периоды на рынке бросались заниматься брендингом своей продукции.

В прошлом году сырьевая конъюнктура на рынке подсолнечного масла, действительно, была благоприятной. Но извлекать реальную выгоду от этой конъюнктуры мы можем прежде всего благодаря тому, что у нас есть сильный бренд, который позволяет нам продавать нашу продукцию по достаточно высоким ценам. Компании, не имеющие сильного бренда, ее не извлекают и продают свое масло по низким ценам, притом что конкуренция в низкоценовом сегменте рынка намного выше, чем в среднеценовом. Но говорить, что мы увеличиваем наши рекламные издержки только за счет благоприятной конъюнктуры, безусловно, нельзя. Наш бюджет растет главным образом за счет валового увеличения оборота.

СФ: Между тем серьезное падение цен на рынке семечки заставило многих сельхозпроизводителей забить тревогу. Как долго, на ваш взгляд, оно может продлиться?

АК: В вопросах ценообразования на семечку эмоции преобладают над здравым смыслом. Никакой трагедии не происходит. Был собран рекордный урожай, что привело к традиционному в таких случаях снижению цены. Но это снижение не было таким уж критичным. Кроме того, семечка активно экспортируется, что опять-таки уменьшает давление на внутренний рынок. Поэтому снижение цен на подсолнечное масло в текущих усло-

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ВЫТЕСНЕНИЕ каких-то крупных игроков с рынка потребует слишком больших и трудноокупаемых затрат

виях мы считаем неактуальным и необоснованным. Последние три года динамика роста цен на масло отстает от потребительской инфляции. Цены на масло не завышены, и ко всему прочему у рынка нет резерва роста потребления. Что будет дальше, покажут новый урожай и ситуация на потребительском рынке. Очевидно только то, что за падением цен на сырье последует неминуемый их подъем, который приведет к активизации процесса консолидации на нашем рынке.

СФ: На вашем рынке уже участились сделки слияний и поглощений. В октябре появилась информация о том, что группа «Букет» и холдинг «Русагро» планируют объединить свои масложировые активы. Немного раньше Bunge приобрела 25% «Эфко». WJ не собирается создать альянс или приобрести в России новые активы?

АК: WJ уже консолидировала достаточно масложировых активов и в России, и в странах СНГ. Помимо двух маслоэкстракционных заводов и десятка элеваторов в России компания владеет двумя заводами в Молдавии, а также портовым терминалом на Украине. Число активов, безусловно, будет расширяться, но это не вопрос сегодняшнего дня.

Что же касается сделки между «Эфко» и Bunge, то очевидно, что она обусловлена желанием последней побыстрее получить хоть какие-нибудь производственные активы в нашей стране.

СФ: То есть вы согласны с мнением ряда аналитиков, что со временем Bunge доведет свою долю в «Эфко» до контрольной?

АК: Это было бы логично: если процесс пошел, то его надо доводить до конца. Как известно, Bunge также объявила о намерении построить завод в России. Но это дело долгое и требующее больших финансовых затрат. Быстрее и целесообразнее приобрести готовый актив.

СФ: А вы собираетесь строить новые производственные объекты?

АК: Безусловно, не за горами тот день, когда нам станет тесно в нынешних производственных рамках. Но этот вопрос находится исключительно в компетенции наших акционеров.

СФ: Как вы считаете, транснациональным компаниям постепенно удастся вытеснить отечественных игроков с рынка масла?

АК: Роль транснациональных компаний на нем велика, но переоценивать ее все же не стоит. Разумеется, на двух ногах чувствуешь себя гораздо устойчивее, чем на одной. Но сам факт транснациональности компании не является решающим для завоевания успеха на рынке. Все большее значение в этом плане переходит к брендингу. В любом случае целенаправленное вытеснение каких-то крупных игроков с рынка потребует слишком больших и трудноокупаемых затрат. **СФ**

Бизнес-завтраки с «Секретом фирмы»

ИД «Секрет фирмы» и ООО «Стратегика» (группа «Про-Инвест») приглашает вас принять участие в бизнес-завтраках

16 февраля

Russia Goes Global. Новые возможности для российских компаний в Европе?

Вопросы для обсуждения:

- Почему пора покупать европейские семейные компании?
- Как интегрировать приобретение в свой бизнес: что оставить в Европе, что перенести в Россию или Китай?
- Какие дополнительные выгоды можно извлечь при приобретении компаний в Европе?

22 февраля

Как конкурировать с глобальными компаниями в России

Вопросы для обсуждения:

- Насколько сильным будет влияние глобальных компаний в вашей отрасли в ближайшие годы?
- Как изменится отрасль с приходом/развитием глобальных компаний?
- Какие возможности и риски ожидают российских игроков с приходом глобальных компаний?
- Какие альтернативы развития существуют для вас?

Мы приглашаем к участию руководителей средних и крупных российских компаний, которые хотят стать мировыми лидерами

Стоимость участия в одном мероприятии – \$150 без учета НДС

При участии в двух мероприятиях – скидка 15%

Место проведения: Москва, отель Holiday Inn Moscow Lesnaya с 9.30 до 12.00

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб. 2047)

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

e-mail: conference@sf-online.ru

Секрет Фирмы

strategica
THE PRO-INVEST GROUP

ГОД НАЗАД ВЛАДЕЛЕЦ «АИВНАФТЫ» АЛЕКСЕЙ БУРАКОВ ПОНЯЛ, ЧТО ОБЫКНОВЕННЫЙ ТРЕЙДИНГ ТОПЛИВА УЖЕ НЕПЕРСПЕКТИВЕН И ДАЖЕ РИСКОВАН. ТОГДА ОН ЗАШЕЛ НА РЫНОК С ДРУГОЙ СТОРОНЫ: СОЗДАЛ СЕРВИСНУЮ КОМПАНИЮ ПО СНИЖЕНИЮ ТОПЛИВНЫХ ИЗДЕРЖЕК СВОИХ КЛИЕНТОВ.

текст: ольга шевель

Издержек полный бак

Алексей Бураков уверен: вскоре у его компании «Алгоритм. Топливный интегратор» от клиентов не будет отбоя. Вместе с бензином, мазутом и соляркой «Алгоритм» предлагает рекомендации, как максимально экономно расходовать купленное топливо.



Задача первого топливного консалтера — продемонстрировать, что клиенту будет удобно работать с ним в любых условиях

На первый взгляд, странный ход. Каждый трейдер прежде всего заинтересован в том, чтобы продавать топлива побольше. Но Бураков пришел к выводу, что постоянное повышение цен на горюче-смазочные материалы (ГСМ) свело эффективность традиционного трейдинга к нулю. А потребители, уверяет он, вскоре начнут разыскивать не столько дешевый бензин, сколько специалистов, умеющих минимизировать топливные издержки. Лучшим стимулом для клиентов станут цены на ГСМ: «замороженные» в конце 2005 года, они снова поползли вверх.

В сентябре 2005 года Алексей Бураков основал «Алгоритм» — первую сервисную компанию на топливном рынке. Проекты, которые уже провела команда Буракова, показали: внедрение различных технологий оптимизации в компаниях-потребителях ГСМ способно сократить расход ими топлива в среднем на 20%, а денежные затраты — на 15%.

ДОСЬЕ

СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ «АЛГОРИТМ. ТОПЛИВНЫЙ ИНТЕГРАТОР» создана в сентябре 2005 года. Основные активы компании формируются на базе топливного трейдера «АИВНафта», который со временем будет реорганизован. Его обороты в 2005 году составили \$25 млн. «Алгоритм» имеет парк из 15 бензовозов, ежемесячно продает в среднем 3,5 тыс. тонн топлива, обслуживая более 200 корпоративных клиентов по всей стране. На данный момент в компании работают 28 человек (84% бюджета ее составляет зарплата сотрудников). Собственником и гендиректором «Алгоритма» является Алексей Бураков, также владеющий 100% «АИВНафты».

Вместе с бензином, мазутом и соляркой компания предлагает рекомендации, как максимально экономно расходовать купленное топливо

«Пустышка» с бензином

ПРОДАЖЕЙ ТОПЛИВА Алексей Бураков занялся десять лет назад, когда устроился менеджером в компанию «АЗС-инвест». Годовые обороты — \$1,2 млрд в нынешних ценах — компания делала в основном на поставках топлива с Московского нефтеперерабатывающего завода и импорте бензина, покрывая до 95% дефицита марок А92 и А95 в России.

Но в середине 1990-х годов у «АЗС-инвеста» появились влиятельные конкуренты, а затем в стране было налажено производство высокооктанового бензина. Без импорта дела «АЗС-инвеста» сильно ухудшились. Владельцы, частные акционеры, стали выводить из компании оборотные средства, намереваясь создать предприятие в совсем другой отрасли. Так что «АЗС-инвест» уже не мог выполнять обязательства по долгосрочным контрактам и начал стремительно терять клиентов: их количество сократилось с 900 до 50. Но Бураков, в то время коммерческий директор «АЗС-инвеста», решил выкупить бизнес у владельцев. Его антикризисный план сводился к тому, чтобы переориентировать компанию с внешнего рынка на внутренний. Для этого требовалось заключить контракты с региональными НПЗ и наладить торговлю отечественными ГСМ.

Но прежде необходимо было расплатиться с бывшими учредителями и удерживать на плаву компанию, ставшую «пустышкой» после того, как из нее вывели средства. Предприниматель взял банковский кредит в \$1 млн, по его собственным словам, «под залог будущего оборота и сумасшедшие проценты». Позже Бураков привлек инвестора — американский инвестиционный фонд Vostok Fund L. P.

Новая компания получила название «АИВНафта». Два десятка ее сотрудников принялись восстанавливать нарушенные хозяйственные связи и клиентскую базу. В результате за год банковский кредит был погашен. А в 2002 году из компании вышел Vostok Fund, получивший неплохую отдачу на свои инвестиции, и Бураков стал единоличным собственником трейдера.

Трейдинг для опта

ЗА ТЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ, пока «АИВНафта» налаживала бизнес, российский рынок существенно изменился. Тон сегодня задают основные нефтедобытчики (ЛУКОЙЛ, «Сибнефть», «Сургутнефтегаз», «Татнефть», «Роснефть»), которые одновременно являются нефтепереработчиками и поставщиками топлива через сети своих нефтехранилищ и АЗС. На долю же независимых трейдеров, отмечает аналитик ФК «Уралсиб» Анна Юдина, сейчас приходится не более 10% продаж, и на уровень цен на топливо они не влияют.

«В какой-то момент я осознал, что новых трейдеров не появляется», — говорит Бураков. — Им сложно конкурировать с холдингами, а маржа в «чистом» трейдинге настолько мала, что едва покрывает ставку рефинансирования банка. Это делало бизнес очень рискованным. Независимые трейдеры, подводит итог аналитик Rye, Man & Gor Securities Антон Рубцов, удерживаются благодаря работе «в черную» или за счет «откатов» и других схем.

Однако Бураков ни уходить с рынка, ни работать «вчерную» не хотел. Его привлекал относительно свободный сектор оптовых поставок для корпоративных клиентов, целенаправленное освоение которого холдингам неинтересно. Как отмечает пресс-секретарь ТНК-ВР Владимир Бобылев, с этой целью в компании пришлось бы создавать отдельную структуру со своим бюджетом. А между тем торговля ТНК-ВР через ее нефтебазы и АЗС и так протекает неплохо.

Время для создания нового бизнеса было не самым удачным: пришли могущественные конкуренты, поползли вверх цены на ГСМ. Несмотря на это, к 2005 году «АИВНафта» сумела наладить систему поставок по всей России, обзавелась парком бензовозов с четкой системой диспетчеризации и довела свои годовые обороты до \$25 млн. Впрочем, для дальнейшего развития нужно было изыскивать гораздо более внушительные средства. И тут Алексей Бураков придумал себе новое занятие.

НОУ-ХАУ

Чтобы минимизировать риски трейдера, Алексей Бураков:

- разработал систему оптимизации затрат, связанных с топливом;
- на базе «АИВНафта» создал сервисную компанию «Алгоритм. Топливный интегратор», которая одновременно продает топливо и консультирует по снижению издержек;
- формирует российский индикатор рыночных цен на ГСМ для корпоративных клиентов;
- пытается создать ИТ-решение для рынка обеспечения топливом.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ РИА ТЭК, в 2005 году в России были добыты 470,2 млн тонн нефти, из них переработаны 206,8 млн тонн и направлены на внутренний рынок более 156 млн тонн ГСМ. Отчасти благодаря мораторию, введенному основными производителями ГСМ (ЛУКОЙЛом, ТНК-ВР, «Роснефтью», «Татнефтью» и «Сургутнефтегазом»), в сентябре 2005 года по соглашению с Минпромэнерго, топливо в течение года подорожало только на 15,8%. Этот показатель вдвое ниже, чем в 2004 году, когда цены на ГСМ выросли на 31%.

По предположениям Минпромэнерго, в 2006 году рост цен на топливо может быть еще ниже и не превысит 11% — уровня предполагаемой инфляции в стране. По мнению специалистов, столь оптимистичный прогноз, скорее всего, вызван желанием правительства влиять на политику нефтяных монополий (например, госчиновники могут вновь договориться с нефтяниками о «замораживании» цен).

Эксперт по солярке в ведрах

НА МЫСЛЬ СОЗДАТЬ СЕРВИСНУЮ КОМПАНИЮ, объединяющую трейдинг и консалтинг, Буракова навел приятель из консалтингового агентства. Он посоветовал помимо ГСМ продавать то, что «АИВНафта» часто предоставляла бесплатно, — экспертизу, гарантией качества которой служили знания специфики топливного рынка и репутация надежного поставщика. Бураков вспомнил свой первый опыт на поприще топливного консалтинга. Однажды по просьбе бывшего партнера Vostok Fund компания оптимизировала систему топливного обеспечения (СТО) в принадлежащем фонду агро-



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

Для Алексея Буракова лучшие клиенты — те, кто не умеет экономно расходовать ГСМ

«Ничего нового мы не придумали: берем технологии со зрелых рынков маркетинга, трейдинга, управления отношениями с клиентами и переносим их на рынок обеспечения топливом»

холдинге «Тройка-агро» в Тамбовской области.

«Vostok обратился к нам, когда не смог понять выставленного „Тройкой-агро“ счета для закупки топлива на год, — рассказывает Бураков. — Объяснить свои расчеты тамбовчане американцам не смогли». Специалисты из «АИВНафты» стали разбираться и выяснили, что холдинг определил годовые потребности в ГСМ на глазок: сколько покупали раньше, столько и заказали.

«Проблема была в организации процесса планирования, — вспоминает Бураков. — Там уже забыли, что можно и нужно нормировать расход ГСМ или пользоваться счетчиками. Бензин и солярку измеряли ведрами. Никто в принципе не контролировал расход топлива, не говоря уж о том, что частенько оно уходило налево. Зато в результате нашего вмешательства потребление ГСМ в „Тройке-агро“ сразу же снизилось на 60%».

Бизнес на затратах

ТАКИХ КОМПАНИЙ С ЗАВЫШЕННЫМ ПОТРЕБЛЕНИЕМ ГСМ, по словам Буракова, множество. Почти все они — его потенциальные клиенты.

Оптимизм предпринимателя базируется на простой логике. Производители това-

ров и услуг в больших объемах потребляют ГСМ. Так, по данным Минсельхоза, в себестоимости сельхозпродукции топливные траты достигают в среднем 30%. У предприятий горнодобывающей промышленности они составляют около 35%, а у транспортников еще больше: речные пароходства и автоперевозчики на покупку ГСМ выделяют более 40% от общих затрат.

В то же время цены на ГСМ постоянно растут: по сведениям МЭРТ, в 2005 году они увеличились на 15,8%. Собственники таких предприятий, рассуждает Бураков, вскоре задумаются, как уменьшить затраты. Но своими силами они результата не добьются — у них нет специалистов. Так что «Алгоритм» без работы не останется.

Проанализировав информацию, Бураков понял, что проблемы в СТО можно решить путем внедрения регулярного мониторинга в топливной сфере компаний. На практике это выглядит так: «Алгоритм» поставляет ГСМ и одновременно проводит диагностики СТО клиента, оптимизируя все связанные с топливом издержки. Естественно, компания решает свою задачу-максимум: стремится построить у клиента такую систему, чтобы в дальнейшем ему было удобнее всего продолжать покупать ГСМ в «Алгоритме», а поддержку СТО отдать на аутсорсинг.

«„Алгоритм“, конечно, может проконсультлировать компанию, но что она потом с этой консультацией будет делать? — объясняет Бураков. — Порой система сбоят на том, чего компания, далекая от топливного рынка, решить не в состоянии. Так, в частности, было с золотодобывающей артелью „Майская“. Проект для нее мы завершили в конце прошлого года и теперь надеемся, что артель заключит с нами контракт на обслуживание».

В обход монополии

СИТУАЦИЯ С АРТЕЛЮ, разрабатывающей несколько месторождений в Магаданской области, оказалась такой же, как с агрохозяйством на Тамбовщине. «Майская»

запросила в крупном московском банке кредит на закупку топлива, но не смогла обосновать запрашиваемую сумму. Банк порекомендовал провести независимый аудит, и артель обратилась в «Алгоритм». В ходе проверки выяснилось, что в «Майской», закупающей на сезон около 15 тыс. тонн ГСМ, тоже нечасто задумывались об экономии, но по другой причине: ближайшая нефтебаза, куда танкер доставляет ГСМ из порта Находка, расположена в 450 км от месторождений. Она-то и диктует всей округе свои правила игры.

«Алгоритм» организовал альтернативную цепочку доставки, при которой артель заключала договоры с оператором каждого этапа: от закупки ГСМ у нефтепереработчика до фрахта баржи и хранения ГСМ на нефтебазе. Такое выстраивание отношений в обход монополиста позволило сумму закупки топлива снизить на 5,3% (см. схему).

«„Майская“ — крупный холдинг и может позволить себе приобретать ГСМ напрямую у нефтедобытчика, — комментирует Бураков. — Но артель даже не догадывается, что так можно делать. В то же время только появление на нефтебазе специалистов, известных по работе в „АИВНафте“, привело к тому, что монополист сразу сбил цены. Он прекрасно понимает: в случае чего, мы, трейдеры, обойдемся без него».

Одновременно «Алгоритм» оптимизировал СТО внутри самой артели, это снизило объемы потребления ГСМ на 30%. И в целом оказалось, что на топливо «Майской» требуется на 35% меньше средств, чем она просила в банке: экономия составила примерно 52 млн руб.

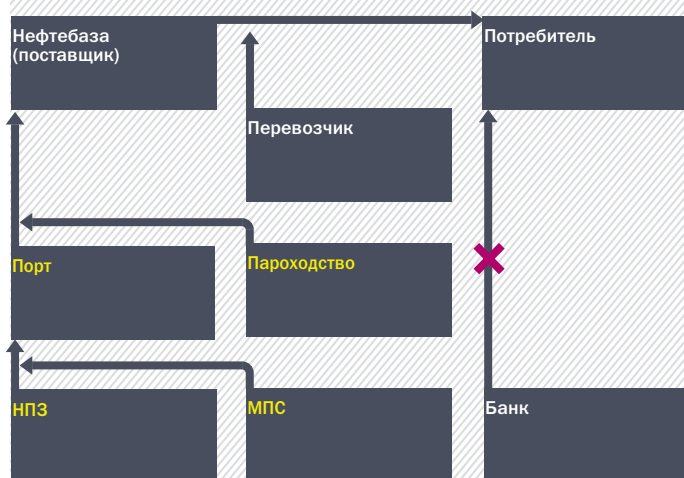
Узкий профиль

«НИЧЕГО НОВОГО МЫ НЕ ПРИДУМАЛИ: берем технологии со зрелых рынков маркетинга, трейдинга, управления отношениями с клиентами и переносим их на рынок обеспечения топливом», — объясняет специфику своего нового бизнеса Бураков. Однако вопрос, отчего разбраться с проблемой не смогут обычные бизнес-консультанты, которые тоже все это умеют, он с ходу отвергает: они ничего не понимают в топливе и не справятся с оптимизацией закупочных цен и издержек, не отладят цепочку управления поставками, не поймут, как уменьшить расход ГСМ.

Интересно, что в целом специалисты из консалтинговых агентств с Бураковым согласны. В компании «Экопси консалтинг», специализирующейся на кадровом и организационном консалтинге, подтвердили:

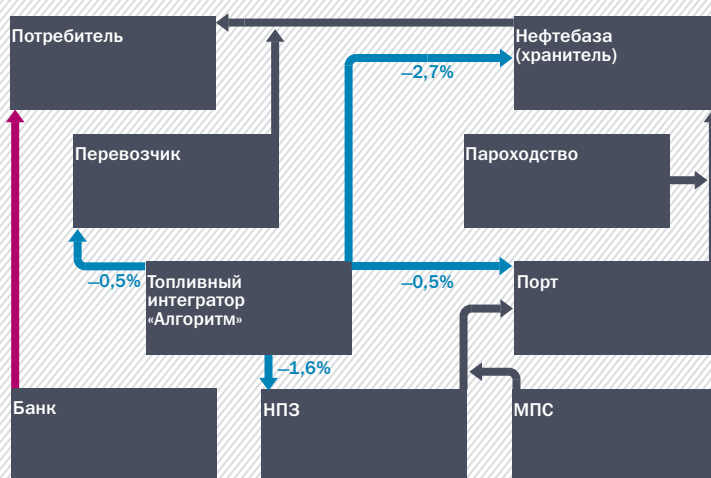
Как «Алгоритм» снизил затраты на закупку ГСМ для золотодобывающей артели «Майская»

Схема поставок топлива золотодобывающей артели «Майская»



Артель напрямую закупает ГСМ у нефтебазы-монополиста, которая диктует цены и схему поставок. «Майская» не может обосновать банку свои затраты на ГСМ. Банк отказывает артели в кредите.

Альтернативная схема поставок с участием топливного интегратора «Алгоритм»



Топливный интегратор в интересах артели «Майская» заключает прямые контракты с участниками цепочки поставок. Закупочные цены снижаются на каждом этапе, и суммарная экономия достигает 5,3%, или 8 млн рублей (расходы артели на ГСМ составляют около 150 млн рублей за сезон). Банк получает обоснование закупочных цен и выделяет «Майской» кредит.

■ звенья цепочки поставок, на которые потребитель не мог влиять

■ взаимоотношения артели с банком-кредитором

■ договорные отношения интегратора с участниками цепочки поставок; достигнутая экономия

СТО — слишком специфичная область.

Павел Лушин, менеджер компании «Корус консалтинг», занимающейся постановкой в компаниях регулярного менеджмента, добавляет: «Если „болевая точка“ заключена в топливной составляющей, то консультант широкого профиля укажет на нее, но провести детальную диагностику проблемы и предложить ее решение он вряд ли сумеет: у него нет необходимых знаний и контактов на топливном рынке».

Спрос на комфорт

ВООДУШЕВЛЕННЫЙ ПЕРВЫМИ УСПЕХАМИ, Бураков в конце прошлого года повел переговоры с несколькими крупными компаниями, а со службой доставки IKEA заключил предварительный контракт на обслуживание. Таких проблем, как на «Майской», у шведской компании нет, зато она имеет сложную систему доставки и распределения. Бураков же задался целью убедить ритейлера, что «Алгоритм» способен обеспечить ему самый высокий уровень комфорта. Ведь консалтер и трейдер в одном лице может закупать топливо практически на любом российском НПЗ, кроме того, у него есть договоры с процессинговыми компаниями, обслуживающими до 90% заправок в московском регионе.

И все же недавно Бураков взял тайм-аут

в переговорах с PepsiCo, «Тушино-пиво» и угледобытчиками из Якутии. «Я увидел, что мы пока не потянем обслуживание сразу нескольких крупных организаций», — рассказывает Бураков. — Ведь в настоящем своем виде „Алгоритм“ появился полгода назад, и еще не может выдавать всегда предсказуемый результат. Думаю, вернемся к переговорам весной».

Бураков настолько уверен в спросе на свои услуги, что уже подсчитал: к концу года обороты «Алгоритма» возрастут как минимум с \$25 млн до \$85 млн. Чтобы этого добиться, предприниматель заметно

изменил кадровый состав компании. Одновременно энергичный владелец «Алгоритма» увлекся идеей разработки специального ИТ-решения для рынка обеспечения топливом и принялся создавать для корпоративного сектора российский индикатор рыночных цен на ГСМ. Такого показателя, на который могли бы ориентироваться «Алгоритм» и его клиенты, по словам Буракова, попросту не существует.

Все это может вылиться в хорошую предпродажную подготовку, считает Бураков, готовый года через два расстаться со своей компанией не меньше чем за \$10 млн. **СФ**



Ради получения кредита в \$150 млн «Русал» раскроет структуру своей собственности

Немцы сдались под Москвой

Немецкая компания Edeka, управляющая торговой сетью Marktkauf, уходит из России.

Edeka намерена выставить на продажу магазин Marktkauf в подмосковных Котельниках, а также земельный участок площадью 30 га в Новокосине. Это первый за последние семь лет случай ухода из России крупного международного ритейлера.

Опрошенные **СФ** участники рынка подтвердили, что дела у российского Marktkauf шли не лучшим образом, в первую очередь из-за неудачного расположения магазина. Однако это не объясняет, почему с января 2003 года, когда был открыт первый Marktkauf, Edeka так и не построила ни одного нового магазина. Хотя ранее говорилось о планах открыть в России как минимум пять гипермаркетов.

Аналитик компании «Финам» Владислав Кочетков считает, что Edeka так и не решилась на серьезные вложения в российский рынок, предпочтя проверенную Восточную Европу и родную Германию. «На полноформатный выход в Россию нужно было потратить около \$300 млн, — поясняет он. — Я думаю, что Edeka посчитала риски нашего рынка слишком высокими и предпочла сосредоточиться на других направлениях».

Edeka вообще не очень везет вне Германии. Например, в 2004 году доля продаж компании за пределами домашнего рынка составляла 8%, при том что у Carrefour и Metro Group этот показатель составляет более 40%. Зато в Германии у Edeka очень прочные позиции. В 2005 году она объявила о поглощении германского бизнеса французской компании Intermark — сети SPAR. Это позволило ей обойти Metro и стать лидером немецкой розницы.

Дерипаска выдаст свои секреты

Одна из самых закрытых российских компаний — алюминиевый гигант «Русал» — решила стать более прозрачной. Пойти на это ее руководство и акционеров заставил кредит от ЕБРР и Международной финансовой корпорации (IFC). ЕБРР и IFC согласились выделить \$150 млн на увеличение производства бокситов на «Коми Алюминии» еще полтора года назад. Тогда за кредитом по этому проекту обращался его инициатор, СУАЛ. Пересмотреть условия кредитования иностранцы решили весной прошлого года после изменения состава собственников предприятия, когда «Русал» купил 50% акций «Коми Алюминия». Чтобы принять решение о продолжении финансирования этого проекта, ЕБРР и IFC потребовались несколько месяцев и полная информация о собственниках «Русала» и владеющей 100% его акций компании «Базовый элемент» (подконтрольна Олегу Дерипаске). Причем кредиторы потребовали обнародовать основную часть полученных ими данных. Так что в течение ближайшего полугодия «Русал» должен раскрыть состав владельцев и часть финансовых показателей группы. Кроме того, банки ожидают, что в течение полутора лет компания должна усовершенствовать систему корпоративного управления, в частности включить в структуру трех независимых директоров, кандидатуры которых должны согласовываться с ЕБРР и IFC. Ряд требований предъявлен и к «Базэлу» — кредиторы ждут раскрытия информации о его инвестпрограмме и принятия кодекса корпоративной этики.

По словам пресс-секретаря московского офиса ЕБРР Ричарда Уоллеса, выдвинутые

цифра

\$1,5

млрд придется заплатить AIG за свои финансовые махинации. Во столько американские власти оценили внесудебное урегулирование обвинений в фальсификации бухгалтерской отчетности, выдвинутых против одного из крупнейших мировых страховщиков. Это самое суровое взыскание в истории США — оно составляет треть от общего объема штрафов и компенсаций, собранных регулирующими органами со всех американских компаний с 2001 года.

Расследование против AIG началось в начале 2005-го, когда менеджмент компании был заподозрен в финансовых махинациях. Объемы допущенных руководством фальсификаций выглядели особенно ошеломляющими в свете ужесточения политики регулирующих органов после скандалов с Enron и WorldCom. Как выяснилось, в течение пяти лет (до 2004 года) AIG завышала чистую прибыль на 10%, или почти на \$4 млрд. Манипуляции с отчетностью совершались, по мнению комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC), с помощью сделок по перестрахованию с участием офшорных компаний. Выплата этого штрафа может пошатнуть финансовую устойчивость AIG, несколько месяцев назад выплатившей \$1,5 млрд держателям ее полисов, пострадавшим от урагана «Катрина». По оценкам аналитиков, сумма наложенного штрафа сопоставима со стоимостью 25% акций компании. Однако погашение штрафа — лишь часть соглашения, на которое придется пойти руководству AIG. Окончательные условия готовящегося документа, ставящего точку в скандале вокруг AIG, еще не объявлены. □

тренд

Объемы производства свинины в России (тыс.т)

2001	563
2002	635
2003	734
2004	695
2005*	497

*данные за I–III кв. 2005 года
Источник: Росстат

Поросячий восторг

Как стало известно на прошлой неделе, петербургский мясоперерабатывающий холдинг «Парнас-М» объявил, что будет инвестировать около \$110 млн в строительство одной из крупнейших в России свиноферм. Таким образом, в полку инвесторов, которые плотно интересуются российской свиноводческой отраслью, прибыло. Ферма «Парнаса» будет рассчитана на 200–300 тыс. голов. Разместить ее планируется в Ленинградской области, а займет строительство от полутора до двух лет.

По итогам 2005 года объем инвестиций в свиноводство превысил \$1 млрд. Столь активные действия в этом сегменте обусловлены в первую очередь активной поддержкой государства. Внутренний рынок свинины с 2003 года защищен от импорта квотами, а в декабре 2005-го их действие было продлено до 2009 года. Дополнительным стимулом для российских производителей является еще и финансовая господпитка. Как известно, Минсельхоз субсидирует до двух третей процентной ставки по банковским кредитам для производителей мяса.

Результатом может стать резкое обострение конкуренции в отрасли. Так, в настоящее время группа «Черкизово» строит в Липецкой области свинокомплекс стоимостью 118 млн евро и еще одну ферму в Ростовской области (\$100 млн). МПБК «Останкино» намерен вложить \$30 млн в свиноводческое хозяйство в Можайском районе Подмосковья, а холдинг «Русагро» возводит в Белгородской области комплекс стоимостью \$100 млн. И если всем компаниям удастся успешно реализовать свои проекты, в этом сегменте станет тесно. □

банком условия повышения прозрачности являются типичными. Что же касается новых правил корпоративного управления, то, к примеру, для СУАЛа они не вводились. Как отмечают в ЕБРР, это было связано с уже имевшимся опытом работы банков с этой компанией.

России покажут FCUK

Скандално известный английский брэнд молодежной одежды FCUK (French Connection United Kingdom) предпринял вторую попытку выхода на российский рынок.

На днях франчайзинговый договор с French Connection Group подписала компания «АБМ-холдинг», владеющая сетью магазинов «Модный базар». По словам гендиректора «АБМ-холдинга» Светланы Куприяновой, договор распространяется на все страны СНГ и заключен до 2012 года. Первый магазин под вывеской FCUK должен появиться в Москве уже в августе 2006 года. Открытие одного магазина общей площадью 500 кв. м обойдется АБМ в \$500 тыс. При этом Куприянова отметила, что до конца 2010 года в столице и регионах будет открыто 18 магазинов. Таким образом, Россия станет одним из крупнейших локальных рынков для одежды FCUK. В настоящее время крупнейшие зарубежные филиалы сети находятся в США, Испании и Японии и насчитывают соответственно 27, 15 и 14 магазинов.

Это уже не первая попытка FCUK выйти на российский рынок. Так в 2002 году магазин под этим брэндом был открыт в московском торговом центре «Атриум», и в тот же самый период коллекцию FCUK начали продавать в универмагах Stockmann. Однако уже через год эта одежда исчезла с прилавков «Атриума», а в 2004 году сотрудничество с британцами



Одно только название британской марки должно привлечь молодых российских покупателей в ее магазины

прекратила и Stockmann. Как полагают эксперты, в России неудача постигла FCUK из-за дороговизны ее одежды, которая по своему демократичному стилю очень напоминала недорогие Benetton и Esprit. Основанная в 1969 году линия одежды French Connection прославилась в 1997 году, когда заменила свой официальный лейбл аббревиатурой FCUK, напоминающей известное английское ругательство. За двусмысленность своих рекламных кампаний FCUK неоднократно привлекалась к ответственности комитетом по рекламным стандартам Великобритании.

«Каскол» расстался с «Волгой-Днепр»

Группа компаний «Каскол» продала свой пакет акций компании «Волга-Днепр», крупнейшего в мире воздушного грузоперевозчика, чтобы положить конец конфликту с ее менеджментом.

Сумма сделки по продаже 33,88% принадлежавших «Касколу» акций «Волги-Днепр» не разглашается, а о новом совладельце авиакомпании станет точно известно после завершения сделки в начале февраля. Спешный выход «Каскола» из «Волги-Днепр», скорее всего, продиктован желанием компании прекратить длительный конфликт с менеджментом авиакомпании. Пять лет назад «Каскол» был миноритарным акционером «Волги-Днепр», но к концу прошлого года ему удалось увеличить свою долю в компании с 16% до 49%. При этом у менеджеров «Волги-Днепр» оставалось 45,6% акций, что противоречило заключенной ранее договоренности, согласно которой менеджер должен контролировать как минимум на 1% больше акций, чем «Каскол». Одновременно «Каскол» начал переговоры о продаже своего пакета фонду Marshall Capital Partners. В ответ основатель и глава «Волги-Днепр» Алексей Исайкин предложил выкупить долю «Каскола», но группу не устроили цена и условия сделки. Разгорелся конфликт, в ходе которого 16% из принадлежавших «Касколу» акций были переведены на баланс компании, подконтрольной «Волге-Днепр». Тогда же Исайкин начал переговоры о продаже 11% акций компании Внешэкономбанку. «Каскол», судя по всему, решил выйти из игры, предоставив определять судьбу спорных 16% акций новому акционеру.

Продажа доли в бизнесе во избежание конфликтов в последнее время вообще стала характерной чертой тактики группы «Каскол». На днях она объявила о продаже 24% акций авиакомпании «Атлант-Союз», официального перевозчика правительства Москвы. Выход «Каскола» из бизнеса этой компании связывают со стремлением избежать конфликта интересов: «Атлант-Союз» и «Каскол» независимо друг от друга развивают проекты частного авиатакси. □

Массовый исход из МТС

Директор по связям с инвесторами МТС **Андрей Брагинский** пополнил ряды бывших топ-менеджеров сотового оператора: в последнее время руководители покидают эту компанию один за другим.

У конкурентов давно сложилось мнение, что МТС уделяет повышенное внимание технической стороне бизнеса, но при этом сильно отстает в вопросах маркетинга в связи с чрезмерной регламентацией внутренних бизнес-процессов. Судя по уровню текучки специалистов по маркетингу и коммуникациям, им и самим не по душе эта регламентация.

Первым компанию покинул вице-президент по маркетингу Михаил Сусов. Замену в лице Гжегожа Эжа ему нашли лишь недавно. Как следствие, в течение фактически всего 2005 года, пока «Вымпелком» занимался ребрендингом и разрабатывал новые тарифы, МТС оставалась без главного маркетолога. Вслед за Сусовым из компании уволился директор по маркетингу сибирского офиса МТС Дмитрий Захаров, известный своими рекламными кампаниями, совсем немного уступающими по уровню эпатажа акциям «Евросети». В ноябре компанию оставили директор службы маркетинговых коммуникаций Татьяна Доброхвалова и начальник пресс-службы Павел Нефедов. А теперь и Андрей Брагинский променял МТС на заявочный комитет «Сочи-2014». По некоторым данным, директор по маркетингу МТС Александр Манин тоже может подать в отставку.

МТС же решает свои кадровые проблемы, повышая статус привлекаемых специалистов. Так, до прихода в МТС Гжегож Эж работал в польской компании ERA, где был лишь замдиректора по маркетингу. Для преемника Брагинского Андрея Теребенина в МТС ввели новую должность вице-президента по коммуникациям.

«Лебедянский» поделится акциями

Исполнительный директор «Лебедянского» **Магомед Тавказов** получил от компании опцион на покупку 0,015% ее акций.

Номинал акции составляет 1 коп., то есть у Тавказова появляется возможность всего за 30 руб. 60 коп. купить пакет акций, рыночная стоимость которого составляет \$206 тыс. Таким образом Тавказов был награжден за свой вклад в формирование маркетинговой стратегии «Лебедянского», которая и стала причиной

стремительного развития компании. В начале 1999 года «Лебедянский», выпускавший до этого множество продуктов — от джемов до кетчупов, сосредоточился на производстве соков. Под руководством Тавказова были разработаны основные линейки брэндов и политика их продвижения на рынке. При нем была полностью изменена концепция сока «Тонус», состоялся удачный вывод на рынок премиального брэнда «Я», а в низкоценовом сегменте — «Фруктового сада». К числу последних успехов компании относят IPO, которое «Лебедянский» провел в марте прошлого года, разместив на российских площадках 19,9% акций. Уже к началу сентября 2005 года капитализация «Лебедянского» перевалила за \$1 млрд, а в начале нынешнего года достигла \$1,3 млрд.

Для поощрения менеджеров, внесших вклад в успех компании в 2004 году, председатель совета директоров «Лебедянского» Юрий Борцов передал принадлежащие ему 0,6% акций компании во владение ЗАО «Лебедянский О. П.». Причем право купить акции у «Лебедянского О. П.» наиболее успешные менеджеры компании должны были получить только после опубликования отчетности за четвертый квартал 2007 года. Тавказову же удалось получить опцион досрочно: очевидно, его лояльность и эффективность как менеджера уже не вызывают сомнений у акционеров. Как заявил **СФ** сам Тавказов, он «давно ощущал себя частью компании, а теперь стал ее реальным совладельцем».

Неудачная дача

Глава «Альфа-групп» **Михаил Фридман** лишился дачного участка «Сосновка-3». Арбитражный суд Москвы признал недействительным аукцион по продаже этого участка представлявшей интересы Фридмана фирме «Вэлтэкс» и обязал возратить «Сосновку-3» в госсобственность. В Подмосковье наверняка и помимо «Сосновки» немало бывших цзковских особнячков, которые были приватизированы по не слишком справедливой цене. Фридмана подвело то, что этот злополучный участок он покупал в 2003-м вместе с Михаилом Касьяновым (которому досталась «Сосновка-1»). Тогда тот был премьер-министром и даже консультировал главу «Альфа-групп» по вопросам инвестирования средств, вырученных в результате продажи ВР активов ТНК (по словам самого Фридмана, именно Касьянов предложил ему вложиться в модернизацию аэропорта Шереметьево). Но сейчас Михаил Касьянов не просто отставник, а оппозиционер, претендующий на титул «российского Ющенко». В июле Генпрокуратура



возбудила уголовное дело, намереваясь расследовать законность приватизации «Сосновки-1» и «Сосновки-3». В августе Росимущество обратилось в суд с исками об отмене ее итогов. И спустя полгода, несмотря на утверждения адвокатов «Вэлтэкса» об истечении годового срока давности, суд принял соответствующее решение.

Вслед за Фридманом своей «Сосновки», очевидно, лишится Касьянов. А главе «Альфа-групп» остается уповать на то, чтобы в Кремле не слишком часто вспоминали о его «дачных» приключениях.

От Березовского к Гайдамаку

Владелец «Московских новостей» **Аркадий Гайдамак** наконец нашел того, кому мог бы доверить творческое руководство недавно приобретенным медиаактивом. Главным редактором старейшего отечественного еженедельника стал **Виталий Третьяков**, в начале 1990-х издававший «Независимую газету», в те времена главного конкурента МН в борьбе за влияние на умы либерально настроенных читателей.

Во время руководства «Независимой» Третьяков успел познакомиться с самыми известными российскими медиамагнатами — Владимиром Гусинским и Борисом Березовским. Первый переманил из «Независимой» часть команды, создав газету «Сегодня». А второй, купив у Третьякова бизнес, в 2001-м уволил его самого. Экс-главред объяснял произошедшее политическими разногласиями, а Березовский ссылаясь на «экономические причины». В частности, олигарх считал не совсем эффективной рекламную политику «Независимой».

В МН Виталий Третьяков не будет заниматься решением коммерческих вопросов. Эти

функции возложены на гендиректора Даниила Купсина. До прихода в МН этот бывший вице-президент инвестиционной «Антанта капитал» не имел никакого отношения к издательскому бизнесу. Но зато мать 28-летнего гендиректора МН является продюсером известного пиетерского автора-исполнителя Александра Розенбаума. А отец в свое время имел совместный бизнес со старшим вице-президентом ВТБ Отаром Маргания. Так что успех медиапроекта Аркадия Гайдамака в значительной степени зависит от «купсинских» «генов» и «третьяковской» толерантности.

Железная хватка Батуриной

Продав свои цементные активы, хозяйка строительной корпорации «Интеко», супруга Юрия Лужкова Елена Батурина ищет новые пути развития бизнеса. Недавно «Интеко» договорилась о покупке акций английского производителя комбайнов Shelbourne Reynolds и стала участником амбициозного девелоперского проекта «Москва-Сити».

Средства от сделки с «Евроцементом» (в марте минувшего года «Интеко» продала холдингу пять своих цементных заводов за \$800 млн) корпорация Батуриной решила направить на развитие двух основных направлений бизнеса — строительного и сельскохозяйственного. Покупка доли производителя уборочной техники класса премиум позволит «Интеко» выпускать в России тракторы и комбайны по технологиям Shelbourne и продавать их под маркой британской компании. В свою очередь Shelbourne при помощи «Интеко» рассчитывает выйти на российский рынок, обладающий, по мнению экспертов, чрезвычайно высоким потенциалом. Сейчас изношенность существующего в России парка сельхозтехники оценива-

ется в 80%, а продукция отечественных производителей — «Агромашхолдинга» и «Ростсельмаша» — заметно уступает западной технике. Размер приобретаемой «Интеко» доли в Shelbourne и стоимость сделки не разглашаются, известно лишь, что речь идет как минимум о блокирующем пакете.

А в конце прошлого года «Интеко» приобрела у Александра Чигиринского 50% девелоперской компании «Сити Палас». Игра стоит свеч: эта покупка стала для «Интеко» входным билетом в самый заманчивый для участников столичного рынка недвижимости проект «Москва-Сити».

Сплав железа и золота

Владельцы Peter Hambro Mining (PHM) Питер Хамбро и Евгений Масловский решили создать на Дальнем Востоке железорудную компанию. По мнению экспертов, таким образом они пытаются застраховать свой бизнес от рыночных рисков.

Хамбро и Масловский объединят свои железорудные активы в Еврейском АО с бизнесом компании Aricom, занимающейся добычей титано-магнетитовых руд. Aricom, чьими миноритарными акционерами они являются, приобрел опцион на выкуп у них 50-процентного участия в Кимканском и Сутарском месторождениях. Эти месторождения были приобретены Масловским и Хамбро на деньги, вырученные в ноябре 2005 года от продажи каждым из них 1,64% акций PHM. Стоимость опциона составит \$9 млн, и он предусматривает право в течение двух лет выкупить у партнеров железорудные активы по цене, не превышающей \$61 млн. В качестве платы за право приобретения этих месторождений Хамбро и Масловскому достанутся 13,4% Aricom.

Цены на золото в последнее время бьют рекорды роста. Однако не исключено, что Хамбро и Масловский решили диверсифицировать портфель своих активов, чтобы подстраховаться. «Их золоторудный проект находится на пике развития. Покупая железорудную компанию, они повышают его устойчивость. Они смогут заложить свою долю в железорудном проекте и вложить ее в золото, когда золоторудный рынок будет переживать не лучшие времена», — предполагает генеральный директор компании «НБЛ золото» Михаил Лесков. Кстати, железорудная компания будет не первым «непрофильным» проектом Хамбро и Масловского. Как известно, они также владеют акциями лесопромышленной компании Tynda Forest, которая намеревается в этом году выйти на AIM (альтернативную площадку LSE). □

три вопроса

Продав пивоваренный завод, бизнесмен Олег Тиньков собрал профессиональную велокоманду и сам стал ее членом. Его первая цель — добиться участия в гонке «Тур де Франс» в 2009 году. О своем новом проекте Тиньков рассказал «Секрету фирмы» накануне презентации команды в Москве.



«Секрет фирмы»: Почему вы решили заняться спортивным менеджментом, а именно велогонками?

Олег Тиньков: Я сам бывший велогонщик (кандидат в мастера спорта СССР — **СФ**), и мне это приятно и интересно. У меня раньше не было хобби, и вот оно появилось.

СФ: Насколько это дорогое удовольствие?

ОТ: Сумма инвестиций в проект — более \$1 млн в год. Контракт с командой заключен на три года. Будет ли он продлеваться, зависит от результатов. У нас, кстати, есть партнер — авиакомпания «Сибирь».

СФ: А как насчет коммерческих перспектив? Как правило, вы выбираете потенциально очень выгодные занятия.

ОТ: Это совершенно неперспективно с точки зрения бизнеса и маркетинга. В чистом виде меценатский проект, который никогда не окупится. Это даже не футбол, где хотя бы какая-то часть вложенных средств возвращается в виде трансферных взносов за игроков. Просто от души потраченные деньги — можно сказать, на развитие российского велоспорта. Я же деньги зарабатываю в России, и сам когда-то «гонялся» в России. □





лаборатория

СДЕЛКИ МВО

управление вне офиса → с38
внедрение изменений → с42
риск-менеджмент → с46

Выкуп бизнеса управляющими — пока еще экзотика для России.
Но опыт Европы показывает, что это ненадолго.

Контрольная
закупка

текст:

сергей
кашин

иллюстрации:

александр
житомирский

Сделкой management buy-out (MBO) называют приобретение командой менеджеров, управляющих бизнесом, прав собственности и контроля над компанией у прежних владельцев.

Ключевое слово в этом определении — контроль. Речь идет о приобретении пакета как минимум блокирующего, но чаще — контрольного. Понятно, что в большинстве случаев у менеджеров нет средств для непосредственной покупки значительной доли в бизнесе: иначе это были бы инвесторы, в качестве хобби подвигающиеся управляющими в чужих компаниях. Поэтому в MBO всегда появляются участники промежуточных этапов сделки — инвесторы и кредиторы (см. справку на стр. 36), играющие на стороне менеджмента.

До сих пор в России сделки MBO не получили широкого распространения. По данным Юрия Игнатишина, управляющего директора проекта Mergers.ru, их количество выросло в 2005 году до 29 (по сравнению с 20 в 2004 году). Стоимость их подросла незначительно: с \$1901 млн до \$1961 млн. Впрочем, данные по европейским MBO совсем недавно — в 1990-х годах — тоже были более чем скромными. А сейчас речь идет уже об индустрии с миллиардными оборотами и сотнями сделок.

Дисциплинирующие долги

ПРИ ПЕРВОМ, ЛЮБИТЕЛЬСКОМ, рассмотрении выкуп бизнеса менеджментом кажется сделкой весьма странной. Если топ-менеджмент так хорош, что способен «выжать» из компании деньги на приобретение ее контрольного пакета, то зачем владельцу компании избавляться таким способом от бизнеса? Эти самые деньги, оставив собственность при себе, при том же менеджменте можно направить, например, на развитие бизнеса, увеличение его стоимости.

Рассуждение не абсолютно беспочвенное. Но для объяснения, казалось бы, парадоксального поведения существуют свои концепции. Например, самой привлекательной целью для MBO в теории считается компания—

с33

«дойная корова» (одна из клеток так называемой Бостонской матрицы). Только такая «корова» — бизнес, находящийся на пике своего развития (далее — постепенный спад доходов, инвестировать в развитие нет смысла), генерирующая постоянные потоки наличных, может выдержать большую кредитную нагрузку, которая неизбежна при МВО. Но разве «корова» не нужна самому владельцу? Оказывается, что сделка МВО в этом случае — оптимальный выход. Причиной тому — так называемая агентская проблема. «Дойная корова» неизбежно провоцирует расточительность самых дисциплинированных и лояльных акционерам менеджеров. Но как только менеджеры оказываются в роли владельцев компании, обремененной огромными долгами, они демонстрируют чудеса эффективного ведения дел.

Российская практика тоже согласуется с теорией. «Наибольшее количество денег вкладывается в бизнесы, связанные с основным бизнесом инвестора, который выступает и в роли заказчика продукции или услуг нового бизнеса. При этом у инвестора создается иллюзия контроля. Как показывает моя практика, это именно иллюзия, — рассказывает директор департамента корпоративного финансирования компании „Ист кэпитал” **Александр Попов**. — Как правило, управляющие такими бизнесами завышают размер необходимых инвестиций. Имея „большой карман”, уделяют крайне мало внимания эффективности производства. Очень часто это связано не столько с желанием „подзаработать”, сколько с неправильно выстроенной системой контроля. Опыт показывает, что в 95% случаев это обычная бюджетная система: проси как можно больше и используй по максимуму, чтобы не урезали. А вот когда менеджмент приходит в банк в поисках средств на выкуп, картина сразу становится иной. Обнаруживаются возможности для минимизации затрат, а инвестиционные программы, оказывается, можно притормозить до момента финансовой стабилизации». **Игорь Лемеш**, директор по экономике и финансам компании «Инстрэл», прошедшей через МВО, согласен с тем, что работа на бюджете, утверждаемом сверху, провоцирует запросы «с запасом». МВО же позволяет снизить издержки.

Незамысловатые мотивы

КОНКРЕТНЫЕ МОТИВЫ заключения сделки у всех менеджеров одинаковы. **Владимир Яриш**, менеджер отдела консультационных услуг по сделкам компании «Эрнст энд Янг»: «Я думаю, что у управляющих (покупателей) основным мотивом является желание стать собственниками, существенно приумножить свое благосостояние. Это приводит к конфликту интересов: с одной стороны, они должны действовать в интересах существующих акционеров и максимизировать сумму сделки; с другой — как покупатели они заинтересованы в минимизации цены».

Что касается продавцов, то их цели более разнообразны. Есть несколько классических сценариев, при которых buy-out-сделки становятся одним из предпочтительных вариантов. Например, это классическое решение при выходе старых владельцев из непрофильного, так называемого поп-соге, бизнеса. Даже российская практика уже знает подобные примеры — распродажи, устроенные «Объединенными машиностроительными заводами» (ОМЗ). Сделано все в соответствии с канонами: компания четко решением совета директоров обозначила свой стратегический фокус — тяжелое машиностроение (оборудование для атомной энергетики, горной промышленности, производство спецсталей). От того, что в фокус не попало, компания избавля-

Даже самый придирчивый сторонний покупатель получит всего лишь возможность «попинать покрышки», тогда как менеджеры отлично знают, как бизнес «ведет себя на трассе»

ется. В частности, за последние два года менеджерам достались «ОМЗ — морские и нефтегазовые проекты» (ОМЗ-МНП), ИМЗ-Урал, упоминавшийся уже «Инстрэл», «Зарубежэнергопроект». По словам **Марины Начевой**, директора ОМЗ по связям с инвесторами, контроль над этими вспомогательными бизнесами был для компании лишним бременем.

Александр Попов приводит пример аналогичной мотивации продавцов из практики своей компании. Крупная российская розничная сеть по продаже бытовой электроники в 1999 году предоставила около \$2 млн для строительства завода по производству телевизоров. Инициатору-менеджеру был предоставлен миноритарный пакет, значительно менее 25%. Изначально завод собирал технику под торговой маркой, принадлежащей сети. Затем была добавлена сборка другой бытовой электроники. Но в 2004 году владельцы сети приняли решение сосредоточиться на региональном развитии сети и выйти из бизнеса. Покупателем его стал менеджер-инициатор проекта.

Еще один классический сюжет для МВО — продажа «дочек» материнской компанией, которая находится в сложной финансовой ситуации. Такая ситуация описывается, например, в книге Рика Рикертсена «Выкуп бизнеса менеджерами. Советы инсайдера» (см. рецензию в **сф** №41/2004). Историю финансовой группы МЕНАТЕП можно считать российским аналогом: ею проданы менеджерам банки «Траст» и МЕНАТЕП СПб, страховая компания «Прогресс-гарант», производитель удобрений «Фосагро».

МВО также используется как вариант выхода для инвестиционных фондов. Конкурирующие варианты — IPO и продажа стратегическому инвестору — в России пока не получили массового распространения. И именно МВО стало для инвестфондов основным способ «закрывать» сделки. Счет подобным сделкам идет уже на десятки.

Западная практика дает и другие примеры подходящих для использования МВО ситуаций: продажа компании или ее под-



разделений менеджменту, чтобы удовлетворить требования кредиторов во время процедуры банкротства, или продажа бизнеса для передачи «живых» денег наследнику умершего владельца.

Исполнительный директор управления инвестиционно-банковской деятельности ИК «Тройка Диалог» **Андрей Бурлинов** называет еще один пример мотивации, характерный в особенности для российского рынка. Это несогласие по основным стратегическим вопросам развития бизнеса между менеджментом и основным владельцем, что приводит к различной оценке перспектив бизнеса и его стоимости. В результате владелец продает актив с премией к его собственной оценке стоимости, а менеджмент покупает, видя дальнейшие перспективы роста стоимости.

Родимые МВО-пятна

ИСТОРИЯ РОССИЙСКИХ МВО насчитывает гораздо больше лет, чем можно было бы подумать. То, что происходило в начале 1990-х после приватизации российских предприятий формально напоминает процедуру МВО. Если оставить за скобками способы финансирования выкупа акций (выручка предприятия с помощью нехитрых манипуляций выводилась на подконтрольные директрату компании), то это были самые обычные МВО — приобретение контрольных пакетов у прежних владельцев. По крайней мере, словосочетание management buy-out на страницах российских газет впервые появилось в 1995 году: так сотрудники банка МЕНАТЕП назвали свою новую услугу — приобретение по заказу высших менеджеров предприятия его контрольного пакета. Способы работы российских управленцев с чужой собственностью вряд ли можно назвать их ноу-хау. В прошлом году власти Китая запретили МВО как способ приватизации предприятий: слишком много злоупотреблений даже для привыкшей к коррупции стране.

Непрозрачность российского рынка M&A способна запутать экспертов. Собственность и контроль на многих предприятиях

Сквозь завесу секретности иногда невозможно разглядеть, купил ли акции финансовый инвестор, обслуживающий интересы менеджмента, или новый акционер

не разделены, владелец-менеджер — типичный для российского бизнеса персонаж. Поэтому ярлык «выкуп менеджментом» часто навешивают на сделки, когда менеджмент — уже и так владелец контрольного пакета бизнеса — выкупает миноритарные доли (у государства, у «спящих», неактивных инвесторов). «Выкуп миноритарных долей существующими акционерами, которые в том числе являются менеджерами предприятия, не попадает в классическое определение МВО, — говорит Андрей Бурлинов. — Процесс выкупа миноритариев имеет свою специфику и особую терминологию (так называемые minority squeeze-outs)». Сквозь завесу секретности иногда невозможно разглядеть, купил ли акции финансовый инвестор, обслуживающий интересы менеджмента, или новый акционер. О сделках зачастую становится известно из оговорок в прессе. Вспоминается единственный случай, когда сделка была подробно описана, указана ее структура и названы новые бенефициары компа-

нии. Это был выкуп у МЕНАТЕПа банка «Траст». Но инвестиционщикам сам бог велел пример подавать.

Ингредиенты успеха

ПО СЛОВАМ **Сергея Трофимова**, директора по корпоративным финансам компании Meridian Capital, условия успешности сделок МВО универсальны и приложимы к любым рынкам. На первое место большинство экспертов ставят качество команды менеджеров. Андрей Бурлинов: «Это означает способность профессиональной элиты совершать прорывы, создавать что-то новое, генерировать идеи».

На втором месте — жизнеспособность бизнеса. Речь идет в первую очередь о позиции компании на рынке и достаточности потока денежных средств, обеспечиваемых бизнесом, ясных перспективах роста. Ситуация в компании должна подвергаться тщательному анализу. Например, «Инстрэлу» 50% заказов обеспечивает ОМЗ. Такая большая доля одного заказчика — большой риск. Ведь бизнес может быть практически разрушен уходом всего лишь одного клиента. Но в этой сделке ситуация уравновешивалась тем, что, по словам Марины Начевой, ОМЗ тоже не имеет альтернативных поставщиков по некоторым важным позициям.

Третий фактор успеха — заинтересованный продавец с реалистичной ценой. Обязательное наличие продавца — не такая уж тривиальная вещь, как может показаться на первый взгляд. Как пишет Рик Рикертсен, тысячи часов сотрудников его компании были потрачены на то, чтобы договориться с владельцами, которым продажа бизнеса была по большому счету не очень-то и нужна. Сейчас среди российских предпринимателей распространена присказка про то, что любой бизнес продается — была бы предложена нормальная цена. Но переговоры с владельцем, мотивированным лишь этой присказкой, будут, скорее всего, безрезультатными. Одна из причин успешности МВО «Инстрэла» — в окончательности принципиального решения ОМЗ о продаже вспомогательных подразделений. Только этим можно объяснить, что продавец, как говорит Марина Начева, помогал менеджерам в поиске финансирования, согласился на некоторые отсрочки платежей и, как вспоминает Игорь Лемеш, уступил в цене. Для сделок с заинтересованным и активно участвующим в сделке владельцем на Западе придумали два специальных термина — RAMBO и VIMBO. К сожалению, в России, по мнению **Вильфрида Поточнига**, руководителя практики M&A компании КПМГ, прода-

Помимо средств на выкуп менеджмент рассчитывает получать кредиты на инвестиционное развитие.

Объяснить, что долговая нагрузка от кредита на выкуп не дает возможности привлечь еще и заемные средства под развитие, очень тяжело

вещ чаще вообще не настроен обсуждать условия сделки: «бери или уходи».

А ведь на практике речь редко идет об МВО как варианте без альтернатив. Выбор в пользу МВО обычно делается по нескольким причинам. Во-первых, это более высокая конфиденциальность важной для конкуренции информации. Если компанию приобретет конкурент (что чаще всего и происходит при поиске покупателя на стороне), он получит много данных для анализа того, как построен бизнес продавца. Во-вторых, при МВО намного ниже вероятность потрясений, ведущих к разрушению бизнеса, — например, ухода ключевых сотрудников. В-третьих, если владельцы компании срочно нуждаются в финансах, МВО дает преимущество в скорости процедуры: по выражению Рика Рикертсена, даже самый придирчивый сторонний покупатель, затративший уйму времени на due diligence (DD), получит всего лишь возможность «попинать по крышки», тогда как менеджеры отлично знают, как этот бизнес «ведет себя на трассе и насколько дорог в обслуживании». Более глубокое знание бизнеса чаще всего благотворно сказывается на адекватности цены и расходах на посредников. Марина Начева из ОМЗ, рассказывая о «своих» сделках МВО, говорит, что выделение всех проданных менеджерам компаний в отдельные юридические лица началось

Азбука увода

Аббревиатура МВО — выкуп компании менеджментом — появилась в США в 80-х годах прошлого века как разновидность LBO (leveraged buy-out, кредитованного выкупа — см. **СФ** №21/2003). По словам Владимира Ярмиша, менеджера отдела консультационных услуг по сделкам «Эрнст энд Янг», в Америке сделки по выкупу компаний с привлечением заемного финансирования начались после спада на фондовом рынке, повлекшего недооцененность многих публичных компаний и необходимость выхода или возмещения убытков институциональных инвесторов. Впечатляющий пример удачного LBO (и одновременно провалившегося МВО) описан в книге «Варвары у ворот».

Как же происходит классическое, в американском варианте, МВО? Во-первых, обязателен полный выкуп компании с публичного рынка, вплоть до делистинга акций. Во-вторых, доля кредитных средств

в сумме выкупа может достигать 75%. Кредитные средства субординированы, то есть погашаются по жестко расставленным приоритетам и имеют обеспечение разной надежности. Менеджмент на свои деньги выкупает относительно небольшой пакет, около 10%. Остальную часть обеспечивают, как правило, специализированные фонды выкупа.

Индустрия развивается, и специалисты начинают подбирать новые термины для разных видов выкупа. Так появились MBI (выкуп сторонними менеджерами-«варягами»), BIMBO (в команду менеджеров входят и «аборигены», и пришлые), RAMBO, VIMBO (эти два вида обозначают активное участие владельца в процессе выкупа — от инициативы по началу сделки до формирования команды и даже частичного финансирования), MEBO (выкуп менеджерами и членами, как принято говорить в России, трудового коллектива).

только в 2002 году. Сторонние покупатели имели меньше адекватной информации для оценки перспектив этих предприятий, чем менеджеры, и это сыграло очень важную роль.

Прогрессивные инструменты

LAST, BUT NOT LEAST — «правильные» участники сделки и продуманная структура финансирования. Характерной чертой «русских» сделок является экономия на консультантах. Как следствие — неглубокий DD, к которому российские бизнесмены испытывают недоверие («способ разнохотать секреты»). Но даже менеджерам не помешает, например, юридический DD, чтобы впоследствии не открылись неприятные сюрпризы. Отсутствие опытных консультантов часто приводит и к тому, что сделка подчиняется темпераменту сторон: бурные недели сменяются месяцами затишья.

Что касается структуры финансирования, то, по словам Владимира Ярмиша, особенностью российских сделок являются доверительные отношения между участниками, поэтому сложно оценить соответствие суммы сделки рыночной стоимости компаний. При этом роль посредников и инвесторов могут брать на себя как дружественные банки, так и частные инвесторы.

По сравнению с западной практикой в финансировании российских сделок выше доля собственных средств менеджеров. Это объясняется не только изначально большей долей участия российских менеджеров в капитале компаний, но и нехваткой на рынке других финансовых инструментов. Российскому рынку неизвестны, например, субординированные кредиты (когда кредиторы различаются по степени обеспеченности своих кредитов) и мезанинное финансирование (занимающее промежуточное положение между приобретением акций и кредитованием).

Да и сами менеджеры, по словам Александра Попова, не готовы к изобилию вариантов: «Менеджмент очень неохотно рассматривает даже возможность предоставления миноритарного пакета портфельным инвесторам. Он видит финансирование сделки только в виде кредитов от банка. Более того, помимо средств на выкуп менеджмент часто рассчитывает на получение кредитов на инвестиционное развитие. При этом объяснить, что долговая нагрузка от кредита на выкуп не дает никакой возможности привлечь еще и заемные средства на развитие, очень тяжело».

Нынешнюю ситуацию с МВО Сергей Трофимов сравнивает с венчурным финансированием пятилетней давности: «Тогда каждая первая встреча сотрудников инвестфонда с представителями компаний начиналась с общих разговоров просветительского характера. Стандартного решения многих проблем просто не существовало. Это делало каждую сделку уникальным, штучным товаром. Сейчас это уже похоже на индустрию. То же самое будет происходить и с МВО». Способствовать росту рынка будут увеличение числа прозрачных бизнесов, рост информированности менеджеров и снижение процентных ставок кредитов, что удешевит обслуживание займов. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Основные позитивные эффекты МВО выветриваются в течение трех-пяти лет»



Елена ТРУБНИКОВА,
генеральный директор
аудиторско-консалтинговой
группы «Финэкспертиза»

— СЕГОДНЯ НА РЫНКЕ представлено не так много данных по российским МВО. К тому же, почти все сделки достаточно «свежие», и пока рано давать по ним комментарии относительно стратегического пост-МВО развития. В нашей практике замечено, что МВО используют подразделения некрупных холдингов. Характеристики «типичного» кандидата для МВО — отсутствие цикличности, генерация значительного количества свободной наличности и т. д. Среди известных мне примеров операционная деятельность после buy-out улучшилась в большинстве случаев, хотя подозреваю, что это связано с отмеченным в статье улучшением оперативной доходности из западного опыта, основные позитивные эффекты МВО выветриваются в течение трех-пяти лет, то есть улучшение операционной эф-

фективности имеет свои временные пределы. Отчасти это связано с тем, что пост-МВО компании нечасто идут на структурные изменения. Помимо уже упомянутых в статье, отмечу еще одну немаловажную причину МВО — ответ на агрессивное LBO или на вход стратегического (непассивного) инвестора: менеджмент способен проявить чудеса изобретательности, чтобы отвести «активно интересующихся» инвесторов. Стратегические инвесторы, особенно претендующие на контрольный пакет акций, часто имеют собственные планы оперативного управления компанией, несовместимые с планами управляющей команды. Примеров множество — от «Магнитки» в России до RJR Nabisco в США. Итак, основными фигурантами в сделках МВО выступают три стороны: — менеджмент — приобретатели акций. Безусловно, их основным

интересом является желание реализовать финансовые возможности компании и капитализировать собственные вложенные в нее усилия; — вендор — продавец или текущий владелец бизнеса, который заинтересован в том, чтобы продать часто непрофильный актив компании менеджерам, заслуживших его доверие. Продажа менеджерам сокращает временные задержки при заключении сделки; — финансирующая сторона — инвестиционный фонд, инвестиционный или коммерческий банк. Обычная структура финансирования МВО: частично — собственные средства менеджмента, частично — средства инвестиционных фондов, заинтересованность которых очевидна: они стремятся получить больший возврат на инвестиции, чем при стандартных сделках.

ЧТОБЫ ДЕРЖАТЬ РУКУ НА ПУЛЬСЕ КОМПАНИИ, ТОП-МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН КАК МИНИМУМ ЧЕТВЕРТЬ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПРОВОДИТЬ ЗА СТЕНАМИ ОФИСА. РАБОТА В ЦЕХЕ ИЛИ ЗА ПРИЛАВКОМ УЧИТ ТОМУ, О ЧЕМ НЕЛЬЗЯ ПРОЧИТАТЬ В ФИНАНСОВЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ ОТЧЕТАХ. **текст: антон бурсак**

Встречи на низшем уровне

Когда бывший сотрудник компании McKinsey **Артур Смолли** перешел на руководящую должность в Toyota Motor, его первым делом отправили стажироваться на производство.

«Больше всего потрясло, что меня, выпускника престижного колледжа, на несколько месяцев отправили работать на конвейер! — вспоминает он. — Я должен был научиться выполнять операцию так, чтобы уложиться в строго отмеренное время, а если ошибался, то останавливал конвейер и звал на помощь мастера. Это было настоящей борьбой за выживание».

Пример Артура Смолли не так уж исключителен. Все больше зарубежных корпораций отправляют стажироваться на производство своих управленцев — независимо от их образования, должностной позиции и желания. По всему миру топ-менеджеры меняют деловой костюм, бронированный лимузин и телохранителей

на униформу работника торгового зала и место за прилавком.

Том Питерс в своей классической книге «В поисках совершенства» описывает случай, когда он зашел в магазин Hewlett-Packard, и обслуживающим его продавцом оказался инженер HP, который решил пообщаться с потребителями. Такой управленческий прием получил название management by walking around (MBWA), что можно перевести как «управление вне офиса». Питерс сетует на то, что слишком многие руководители считают управление универсальным процессом. Они уверены: если менеджер хорошо подготовлен и имеет на руках все необходимые источники информации, он может управлять чем угодно — от фирмы по производству спи-



Глава российского McDonald's Хамзат Хасбулатов раз в году лично обслуживает клиентов

РИА-НОВОСТИ

С боссом на «ты»

Метод MBWA служит визитной карточкой людей, которые давно стали легендами мирового бизнеса. Основатель сети Wal-Mart **Сэм Уолтон** начинал каждый рабочий день с посещения одного из своих супермаркетов. Он поставил себе задачу посещать как минимум по два магазина в день. Уолтон считал, что никакие спутниковые системы и компьютеризированные отчеты не способны заменить ему живого общения. Обычно глава Wal-Mart не предупреждал сотрудников о своем визите или сообщал о нем за несколько часов, чтобы по возможности увидеть повседневную картину бизнеса, что называется, без прикрас. Много времени в общении с подчиненными проводил бывший руководитель General Electric **Джек Уэлч**. Как вспоминают его коллеги, для любого из сотрудников компании он был и остается просто Джеком. Личное участие главы фирмы в происходящем на разных уровнях корпоративной иерархии — управленческий прием, получивший повсеместное распространение. Он, в частности, используется в PepsiCo, Lucasfilm, Corning Glass, 3M и Disney.

Дэвида Левина, основателя и руководителя сети по продаже товаров для дома Manuka City в Новой Зеландии, нередко можно увидеть в качестве продавца, самостоятельно обслуживающего клиентов по субботам. Это позволяет топ-менеджеру напрямую узнать мнения покупателей, выслушать их советы и рекомендации. Директор бельгийской фармацевтической компании UCB **Рош Доливе** постоянно лично проверяет работу всех подотчетных ему подразделений. Он встречается с сотрудниками, ездит на предприятия и заводы, посещает больницы. Чтобы проверить эффективность препарата Керпра для эпилептиков, Доливе решил лично обойти всех больных, поговорить с медицинскими работниками и пациентами. С 2001 года французский гипермаркет Carrefour проводит курсы подготовки менеджеров Communic'Action. Руководители подразделений проводят регулярные рейды в магазины, чтобы на месте узнавать обо всех изменениях и проблемах. Популярная форма общения с сотрудниками — ежедневные беседы с ними за чашкой кофе.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Постояв на холодном полу в магазине, Валерий Покорняк приказал выдать продавцам шерстяные носки



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО, «З»

Георгий Трефилов регулярно «спускается с небес на землю»

чек до автомобильного концерна, не покидая своего кабинета. Ведь он заботится только о формальных показателях: повышении прибыли, сокращении издержек.

Как утверждает профессор ГУ-ВШЭ **Игорь Липсиц**, обычно высшему руководству становится известно только о 4% проблем компании. Информация об остальных 96% блокируется недобросовестными нижестоящими менеджерами, которые пытаются таким образом избежать взыскания от руководства (см. схему на стр. 40). В результате руководитель теряет контроль над продуктом, и что особенно печально — утрачивает связь с потребителем.

Лицом к лицу

«ИДЕТ ПОКУПАТЕЛЬ, у него в руках полиэтиленовый пакет вашего конкурента. Вы подходите и спрашиваете, почему он обращается к конкуренту», — делился опытом в недавнем интервью **сф Олег Жеребцов**, председатель правления сети супермаркетов «Лента». Как минимум десять часов в неделю он проводит в магазинах. Впрочем, гендиректор барнаульского холдинга «Алтан» (производство макарон) **Валерий Покорняк** пошел еще дальше. Одно время, когда у холдинга была сеть фирменных магазинов, два дня в месяц (а то и больше) он проводил за прилавком. Покорняк надевал форменную одежду, на прилавке устанавливалась табличка, информирующая покупателей, что их обслуживает глава холдинга. После такой торговли принимались решения, во многом определившие судьбу «Алтана» на рынке. Причем, по убеждению Покорняка, эти решения не могли быть приняты на основании знакомства с маркетинговыми отчетами и другой информацией,

Высшему руководству становится известно только о 4% проблем компании. Информация об остальных 96% блокируется недобросовестными нижестоящими менеджерами

которая обычно кладется на стол руководителю. Уверенность в правильности своих действий директору дает **непосредственный контакт с потребителем**.

«Как-то у нас возник конфликт с дистрибуторами, — рассказывает Покорняк. — Те отказались брать на реализацию макарон спецформата „Гранмулино-стандарт“: они были существенно дороже обычной продукции этого класса. Я же, основываясь на опыте своей работы в магазине, знал, что этот товар прекрасно продается. В общем, мы продолжили производство этой продукции и в конце концов убедили всех дистрибуторов, что с ней нужно работать».

Валерий Покорняк требует, чтобы все высшие руководители «Алтана» не менее 15% своего рабочего времени тратили на общение с покупателями. Это стимулирует нововведения — так, в частности, появились макароны в упаковке с твердым дном, лопатки для готовки макарон, которые дарят покупателям продукции холдинга, идея продавать наряду с базовой продукцией оливковое масло и соусы. Покорняк требует, чтобы за месяц к нему на рассмотрение поступала по меньшей мере одна идея, рожденная в результате общения с потребителями.

Надоели капризы вашего бухгалтера?

Хотите знать правду о качестве учета на вашем предприятии?

Не хотите отвлекаться от стратегических вопросов на бухгалтерские?



www.ex-audit.ru ☎ 502-78-48, 225-30-63

По всему миру топ-менеджеры компаний регулярно встают за кассу вместе с рядовыми продавцами

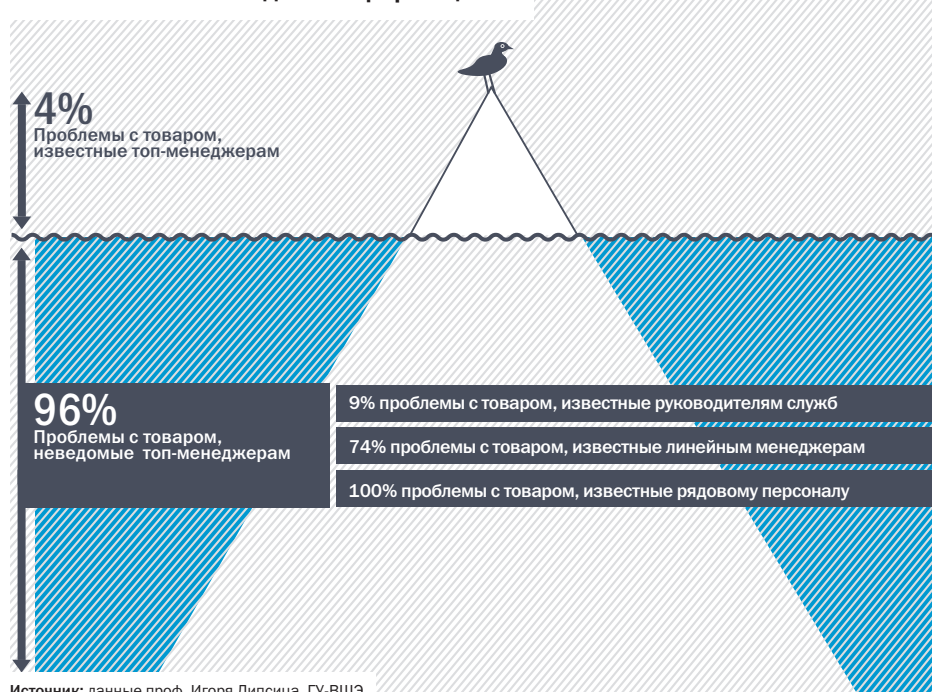
На кончиках пальцев

ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ общего производственного обслуживания оборудования на фабрике «Большевик» топ-менеджеры компании лично занимались чистой машин. В цехе перемазанные шоколадом директор производственного департамента и директора по закупкам, планированию и логистике оживленно обсуждали различные нюансы процесса. Этот опыт оказался для них более наглядным и информативным, чем чтение книг, лекции и тренинги. После работы в цехах менеджеры подали 28 предложений по улучшению производства.

Гендиректор сети прачечных «Диана» **Глеб Ибрагимов** месяц проработал в химчистке американского города Балтимор. Вставал в полшестого и до позднего вечера занимался тем, что выводил пятна, стирал и гладил, принимал заказы. Благодаря этому опыту Ибрагимов начал разбираться в тонкостях технологического процесса и впредь уже не полагался в решении проблем только на отчеты подчиненных.

Верный способ понять, как работает производство, — потрогать его своими руками. Впрочем, из этого не следует, что участие топ-менеджера в производственном процессе дает ему лишь представле-

Кто в компании владеет информацией



Источник: данные проф. Игоря Липсца, ГУ-ВШЭ

ние, как функционируют машины. Улучшения условий работы людей — не менее, а то и более важное следствие MBWA.

Так, простуда, которую Валерий Покорняк подхватил во время работы в магазине, в конечном итоге закончилась всеобщим выздоровлением. «У нас в одном из магазинов слишком часто стали болеть сотрудники, — рассказывает Покорняк, — я решил поработать там один день и в итоге тоже заболел. В магазине был очень холодный бетонный пол, стоять на котором приходилось по много часов. Мы сделали там деревянный настил и выдали продав-

цам шерстяные носки. После этого „эпидемия“ прекратилась».

«Управление вне офиса» дает не только рациональный, но и не менее важный эмоциональный эффект. Появление в цехе или торговом зале топ-менеджера, который в свое время начинал обычным продавцом или рабочим, — **наглядная демонстрация сотрудникам возможностей карьерного роста**. Работнику как бы говорят: усердная работа на благо фирмы и тебе позволит занять высокий пост.

Так, ежегодно на один апрельский день все топ-менеджеры российского McDonald's выходят на работу в рестораны. Кто-то встает за кассу, кто-то жарит картошку или делает гамбургеры. Этот день сотрудники ресторанов называют «днем благодарения». Основная идея подобной акции — продемонстрировать обычным сотрудникам, что руководство ценит их тяжелую работу. Правда, многие высокопоставленные менеджеры McDonald's за годы офисной работы уже растеряли былые навыки (в сети существует правило, что каждый новичок независимо от позиции первые недели своей работы в компании должен провести в ресторане), поэтому их подстраховывают обычные сотрудники.

График полевых работ
Визиты топ-менеджеров «на передовую» зачастую носят неформальный,

3-й Всероссийский конкурс инновационных бизнес-проектов **КОНКУРС**

ПРОЕКТ МИЛЛИОНЫ

Под патронажем Торгово-Промышленной Палаты РФ

РеспубликаИДЕЙ.ру МФПК Правительство Москвы Правительство Московской области

ПАРТНЕРЫ

Генеральный информационный партнер **Секрет Фирмы** ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

СЛИЯНИЯ ПОСКОБЛЕНИЯ @mail.ru

МКС бизнес АЛЬПИНА БИЗНЕС МФК МЦНТИ MOBY'S

www.RespublikaIDEI.ru т. (095) 980-53-52

спонтанный характер: шел мимо, решил зайти. Между тем многие зарубежные компании стараются сделать «управление вне офиса» регламентированным. Например, совладельцы сети Marriott International два раза в год инспектируют условия работы персонала отелей и их управляющих. Результаты инспекций документируются и обсуждаются на специальных встречах. Интересно, что 30–40% зарплаты управляющих зависит от оценок их труда персоналом отеля и клиентами.

Подобная культура управления постепенно появляется и в России — в первую очередь на рынке ритейла. Президент холдинга «Марта» **Георгий Трефилов** регулярно «спускается с небес на землю», что помогает ему принимать более взвешенные управленческие решения. Например, когда «Марта» открывала гипермаркет в Екатеринбурге, руководство компании несколько недель ходило по местным магазинам. В частности, выяснилось, что в Екатеринбурге ночью почти негде купить премиальный алкоголь. В результате большой ассортимент этой продукции решили сделать одним из основных конкурентных преимуществ гипермаркета, открытого холдингом «Марта».

У российских топ-менеджеров далеко не всегда есть четкое понимание, что вникать в нюансы работы компании и пытаться контролировать каждый процесс — не одно и то же

Практика периодических посещений торговых точек руководителями структурных подразделений недавно была введена в сети салонов цифровой техники Dixis. Менеджеры, хорошо разбирающиеся в продукции (например, сотрудники оптового департамента), выполняют обязанности продавцов-консультантов. Другие — маркетологи или сотрудники HR-департамента — общаются с посетителями салонов, проводят опросы, занимаются анкетированием.

Советчики и надсмотрщики

В РОССИИ СЛОЖИЛАСЬ парадоксальная ситуация. С одной стороны, очень большое число руководителей производственных компаний имеют опыт работы на низовых должностях. Многие начинали простыми рабочими — на подавляющем большинстве предприятий это было единственно возможным вариантом

карьеры. В то же время у российских топ-менеджеров далеко не всегда есть четкое понимание, что вникать в нюансы работы компании и пытаться контролировать каждый процесс — не одно и то же.

«Мне известен пример одной региональной мебельной фабрики, — рассказывает директор департамента управленческого консультирования компании „PRADO банк и консультант“ **Александр Кузьмичев**. — Ее руководитель почти каждый день приходил на производство и старался лично проследить, чем занимается чуть ли не каждый рабочий». Но при таком подходе присутствие топ-менеджера едва ли будет мотивировать рабочих на производительный труд. Так что руководители допускают большую ошибку, играя роль тюремных надзирателей, которые появляются среди своих подчиненных только для того, чтобы обнаружить ошибки и покарать виновных. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Бессистемные „походы в народ“ имеют риск превратиться в „набеги“»



Елена ТРУБНИКОВА, генеральный директор аудиторско-консалтинговой группы «Финэкспертиза»

— ПРЕДЛАГАЕМЫЙ В СТАТЬЕ инструмент, вне всякого сомнения, интересен и полезен. Однако нельзя забывать о том, что он, как и всякий другой инструмент, требует целевого и системного использования. Спорадические и бессистемные, не преследующие четкой цели «походы в народ» имеют риск превратиться в «набеги», которые отнимут время у руководителей, дестабилизируют работу предприятия, увеличат нервозность. Залогом правильного и эффективного использования MBWA должны являться четко обозначенные цели, которых менеджмент предприятия рассчитывает достичь. Во-первых, при ознакомлении руководителя с особенностями организации бизнес-процессов на местах необходимо помнить, что на крупных предприятиях, как правило, имеет место разделение подсистем административного, функционального и оперативного уп-

равления. В этой ситуации, например, оперативному руководителю (заместителю директора по оперативному управлению) лучше поработать некоторое время в роли рядового сотрудника производственно-диспетчерского отдела, а не грузить ящики на складе — пользы будет значительно больше. Руководитель маркетинговой службы, коммерческий директор получат много полезной информации от общения с покупателями у прилавка, но едва ли есть смысл использовать их в качестве уборщиков. Таким образом, место «хождения» должно быть тщательно выбрано с точки зрения его соответствия функциональной подсистеме на предприятии, в которой занят конкретный менеджер.

Для увеличения мотивации персонала при «хождении» необходимы консультации с HR-службой предприятия. Рекомендации психологов помогут сделать правильный

выбор подразделений, времени посещения, методики обсуждения увиденного с работниками. Все это увеличит отдачу от MBWA и наибольшую пользу от затрат такого дорогого и дефицитного ресурса, как рабочее время руководителя. Третью цель MBWA можно сформулировать как использование топ-менеджеров в качестве внутренних консультантов. Обладая значительным опытом и знаниями, они свежим взглядом могут подметить недостатки в организации бизнес-процессов низового уровня на предприятии. Это также может и должно принести свою пользу, однако мне хотелось бы предостеречь от излишне частого использования этого подхода. Помощь и советы топ-менеджеров не должны создавать ситуацию, когда они на постоянной основе начинают подменять собой руководителей низшего звена, вмешиваясь в их работу, подрывая их авторитет.

ТЕМПЫ РАБОТЫ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА ТРЕБУЮТ ОТ КОМПАНИИ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ. НОВОВВЕДЕНИЯ ПОЯВЛЯЮТСЯ ТАК БЫСТРО, ЧТО ПЕРСОНАЛ ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА УСПЕВАЕТ К НИМ ПРИСПОСОБИТЬСЯ. КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ТАК, ЧТОБЫ ЛЮДИ НЕ УСТАВАЛИ И СОХРАНЯЛИ К НИМ ИНТЕРЕС? **текст: Юлия фуколова, дмитрий лисицин**

Постоянная переменная



Детекторы новизны

МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ не просто живут — они буквально горят, превышая все мыслимые скорости внедрения новаций. Несколько лет назад «Русский алюминий» консультировали специалисты из McKinsey&Co. Они порекомендовали выделить два дивизиона — алюминевый и глиноземный, но при этом уточнили, что процесс трансформации займет три года. Потом оказалось, что предложенные сроки явно не были рассчитаны на российскую действительность: компания провела процедуру от начала до конца за три месяца.

«За четыре с половиной года, что я работаю в „Русале“, изменения идут постоянно. Нам пришлось поменять практически все, — рассказывает заместитель генерального директора по персоналу **Виктория Петрова**. — Так что на единицу времени на голову каждого нашего сотрудника, наверное, приходится больше изменений, чем в любой другой компании».

За относительно короткое время «Русал» перестроил структуру и избавился от разного рода непрофильных активов (например, на Братском алюминиевом заводе даже существовал цех по вязанию колготок и свитеров). Компания сократила

число уровней в иерархии: раньше их было 16, осталось только пять. С той же тщательностью менеджмент внедрял новую систему оплаты труда, вводил систему грейдов, открывал корпоративный университет и т. д. Общий список реализованных проектов внушает коллегам уважение, на конференциях HR-менеджеры рассматривают презентации «Русала» с некоторой завистью.

Однако высокие темпы внедрения новаций имеют и обратную сторону: далеко не все сотрудники успевают их «переварить» и приспособиться к ним. «Работая с людьми, я всегда боюсь того, что они могут ус-

тать и перестать воспринимать новшества», — признается Виктория Петрова.

Чувствительность персонала к изменениям можно сравнить, например, с ориентировочным рефлексом, который когда-то открыл академик Павлов. Он обнаружил, что на новый стимул — звук или свет — собака всегда поворачивает голову. Реагируют на сигнал и нервные клетки, которые исследователи назвали «детекторами новизны». Но если один и тот же стимул подавать регулярно, реакция и животного, и его нейронов постепенно затухает. Правда, стоит изменить какой-нибудь параметр стимула (например, частоту сигнала или интервалы между ними), ориентировочный рефлекс восстанавливается. Если проводить аналогию с бизнес-процессами, то ориентировочная реакция персонала — это способность людей воспринимать, усваивать и поддерживать нововведения. И для компаний жизненно важно, чтобы «детекторы новизны» в головах сотрудников всегда работали на прием.

Хрупкий и пластичный ресурс

НАВЕРНОЕ, НИ ОДНОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ не нужно объяснять, что люди «переваривают» новшества с разной скоростью. Между тем в своих требованиях к кандидатам работодатели не часто упоминают такую важную компетенцию, как flexibility, то есть гибкость. «Существует такой фактор, как пластичность психики, — говорит декан Высшей школы менеджмента

В нынешних условиях компаниям жизненно важно, чтобы «детекторы новизны», существующие в головах сотрудников, были всегда открыты на прием

та ГУ-ВШЭ **Сергей Филонович**. — Он характеризует количество изменений, которое может выдержать конкретный человек за единицу времени. В принципе, это показатель довольно растяжимый, хотя у каждого есть определенные личные пределы».

Вот только регулировать скорость появления новшеств и думать о том, смогут ли сотрудники к ним приспособиться, — непозволительная роскошь, особенно для российских компаний. Директор по персоналу ОАО «Сегежский ЦБК» **Василий Ромбачев** выразил, наверное, точку зрения многих: «Жизнь заставляет проводить изменения непрерывно, как-то их дозировать у нас просто нет возможности. Поэтому в крупной организации всегда будут отстающие, с этим фактом приходится смиряться».

С отстающими особенно не церемонятся. С менеджерами, как правило, расстаются быстро, на линейный персонал пытаются воздействовать, обучать. Однако наличие «тугодумов», не способных адаптироваться к переменам с требуемой скоростью, не должно смущать руководителя. Сергей Филонович сослался, например, на работы классика современного менеджмента, профессора Stanford

University **Джеймса Марча**, который занимается математическим моделированием организационного поведения. Как следует из исследований Марча, сотрудники, медленно усваивающие новшества, приносят организациям пользу, потому что, не полностью адаптируясь к новой среде, они могут ее критиковать и высказывать альтернативные варианты развития, то есть помогают корректировать изменения.

Совсем другая ситуация — если люди успевают за переменами, но эмоционально устают под их валом. Каждое нововведение имеет две стороны — бизнес-план и «человеческую» составляющую. Руководителя в первую очередь интересуют бизнес-показатели, и лишь когда сотрудники выгорают и теряют интерес к происходящему, он понимает, насколько важно поддерживать их эмоциональный настрой.

«Захожу однажды в кабинет к директору по персоналу. Время — 11 часов вечера. Женщина сидит на рабочем месте, совсем потерянная, в глазах слезы. Спрашиваю: „Что случилось?“ — „Да ничего, просто сил больше нет никаких“. Руководитель консалтинговой компании HCRenaissance **Лев Кириллов**, который рас-

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике classified обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

5 лет успешной работы на рынке!
Член АКПП с 2003 г.

Оперативно
Качественно
Надежно

Кадровое агентство
«А-Класс Рекрутмент»

— Массовый, разовый и плановый подбор квалифицированных исполнителей и менеджеров линейного персонала на типовые позиции

— Психологическая оценка

Тел. 775-8442, факс 775-8440, e-mail: info@aclass.ru



деловое предложение

ТМ, слоганы, сценарии, непрямая реклама.
Разумные идеи во множественном числе. www.idealab.ru

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

Оценка. Аудит. Тел. 410 9324
Взыскание долгов, лицензирование, регистрация.
ОбъединенныеЮристы. 741 65 12, www.ulc.ru



Если компания не хочет, чтобы персонал сломался под грузом новаций, нужно пересмотреть подход к их внедрению

сказал нам эту историю, долго перечислял, какие масштабные преобразования затеял крупный химический холдинг. Сотрудники в целом позитивно отнеслись к изменениям, но им приходилось работать чуть ли не 24 часа в сутки. И когда новая информационная система дала сбой, работа ряда отделов оказалось парализованной, у людей просто опустились руки. В результате вернуть их в привычное рабочее русло оказалось гораздо сложнее, чем в свое время «зажечь» на внедрение инноваций.

Быстро и бесповоротно ДЖЕЙМС МАРЧ в СВОИХ исследованиях доказал, что если изменения внедрять медленно, то новые знания приживаются в организации гораздо лучше. Но большинство руководителей не могут ждать, и если компании не хотят, чтобы сотрудники сломались под грузом новаций, имеет смысл пересмотреть базовые подходы к их внедрению.

По мнению Виктории Петровой, первое правило любого инноватора — **соблюдать жесткий порядок внедрения**. Фундамен-

тальные изменения (например, порядок оплаты и охраны труда) надо проводить в первую очередь и лишь потом заниматься «надстройкой» (ребрендинг, кодекс корпоративной этики и т. п.). Но ни в коем случае не наоборот, хотя соблазн бывает велик. Например, крупный металлургический холдинг разработал новый логотип — ничего кардинального, всего лишь заменил кружок на палочки. Однако рабочие, и так во многом недовольные своими условиями, восприняли очередное новшество как покушение на родное предприятие. В итоге менеджмент был вынужден вернуть старую картинку.

Второй момент — **людям надо обязательно показывать результат**, это всегда вдохновляет. Вопрос о том, как долго сотрудники будут дожидаться этого момента, не столь важен. По словам Виктории Петровой, в «Русале», например, практически не было длительных проектов, в основном все реализовывались в пределах календарного года, то есть в рамках всем понятного отчетного периода.

«Есть красивая метафора „сорвать низко висящий фрукт“, — рассуждает Лев Кириллов. — Иными словами, компаниям стоит соблюдать баланс между самыми важными направлениями развития и теми новшествами, что дают немедленный эмоциональный успех». Именно так поступила фирма, торгующая бытовой техникой. Она запланировала внедрить за год два серьезных стратегических проекта — управление по целям (МВО) и новую систему оплаты труда. Но было очевидно, что результат их внедрения можно будет

Как распознать синдром усталости от изменений

- 1_Негативная реакция.** Персонал воспринимает изменения поверхностно, а негативные оценки и суждения высказывает без знакомства с содержанием этих изменений.
- 2_Снижение активности по отношению к изменениям.** Сотрудники не демонстрируют готовность что-либо менять вне зависимости от степени привлекательности нового. Никакие дополнительные стимулы (в том числе материальные) не заставляют их активизироваться.
- 3_Уклонение от включения в изменения.** Персонал не принимает участия в тех видах деятельности, которые связаны с нововведениями.
- 4_Привлекательность привычного.** Люди пытаются сохранить пусть неэффективные, но «проверенные» методы работы, которые кажутся им более привлекательными.
- 5_Чувство неспособности к осуществлению изменений.** Негативная установка в отношении собственных способностей качественно изменить свою работу. Различного рода сомнения и негативные переживания, избирательный поиск фактов, которые подтверждают эту установку.

6_Негативная избирательность. Любое изменение, требующее дополнительных усилий, оценивается с точки зрения негативных последствий в ущерб позитивным.

7_Акцент на себе. Получая информацию о каких-либо новшествах, сотрудники в первую очередь анализируют ее на предмет возможных личных (нередко ситуативных) выгод. Часто персонал отказывается от изменений только потому, что негативно относится к их инициатору.

8_Потеря интереса. Персонал теряет интерес к видам деятельности, которые затрагивают то или иное изменение.

9_Снижение чувствительности. Сотрудники не замечают новых проблем в профессиональной сфере, не стремятся к развитию.

10_Ухудшение понимания изменений. Изменения становятся сложными как для осмысления, так и для реализации. Люди с трудом понимают цели и значение изменений.

11_Инновационная пассивность. Персонал не продуцирует идеи, способные повысить эффективность работы. Все запросы менеджмента по поводу изменений (изучение потребности в изменениях) либо остаются без ответа, либо предлагаются не очень ценные.

Источник: www.ya-part.ru

ощутить лишь в отдаленной перспективе, а доказательства того, что изменения идут компании во благо, нужны были сразу. Выручила еще одна новация — программа обучения. Уже после первой серии тренингов люди наконец почувствовали, что компания действительно готова вкладывать в них деньги, а не просто требует результатов, и стали лояльнее относиться к остальным нововведениям.

Всепроникающий хаос

НАКОНЕЦ, ЧТОБЫ ВО ВРЕМЯ перемен убедить сотрудников от потери веры, важно соблюдать третье условие — **доводить начатое до конца**. Нет ничего более губительного для психологического настроя сотрудников, чем хаос и неизвестность. Это способно отбить интерес к новому, а пресловутая фраза «концепция изменилась» может доконать даже самых стойких. Между тем многим компаниям больше нравится сам процесс изменений, чем его результат: они меняют системы отчетности, перестраивают организационную структуру, перекраивают клиентскую базу и т. п. Причем зачастую вскоре начинают все переделывать обратно.

Например, в одной крупной розничной сети спортивных товаров до сих пор не могут решить, каким же образом принимать людей на работу. Сначала сотрудников оформляли в каждом отдельном мага-

Нет ничего более губительного для сотрудников, чем хаос и неизвестность. Это способно отбить интерес к новому, а пресловутая фраза «концепция изменилась» может доконать даже самых стойких

зине, потом решили делать это в центральном офисе. Сегодня они снова оформляются прямо в магазине, но руководство уже думает о том, как бы вернуть старую схему. В той же сети HR-директор решил, что внутренние рекрутеры находят мало кандидатов, и попытался изменить их схему мотивации — привязал зарплату к числу принятых людей. В результате качество отбора было принесено в жертву выполнению плана. Это новшество также, скорее всего, отменят. Наконец, желая снизить издержки, компания сократила уборщиц, и теперь заставляет продавцов мыть туалеты. Вернут ли уборщиц обратно, пока неизвестно.

На этом фоне история компании, которая занималась интернет-проектами, выглядит и вовсе анекдотом. Фирма понадеялась на крупный заказ и стала набирать людей на перспективу. Когда сотрудники перестали помещаться в одном офисе, владелец снял новый, более просторный. Но после нескольких месяцев переговоров заказ сорвался, и от офиса пришлось

отказаться. Снова переезд, на этот раз в более дешевое помещение. Так случилось еще два раза, пока компания не переселилась в подвал. Но самое главное — владелец принципиально экономил на грузчиках, и сотрудники были вынуждены сами переносить имущество компании. Один из бывших работников признался: «После того как потаскаешь на себе мебель, всякий интерес к работе теряется: вообще ничего не хочется делать. Многие сотрудники в первую половину дня работали как грузчики, а во вторую писали резюме на „рабочих“ сайтах». Кстати, недавно эта компания все-таки получила выгодный заказ и, по слухам, собирается снова переезжать. И, видимо, будет снова набирать сотрудников.

Конечно, рано или поздно люди ко всему привыкают, к тому же постоянные «тренировки» в конце концов повышают «пластичность» сотрудников. Но все же практика показывает, что хронически уставший персонал — не самый лучший союзник для внедрения изменений. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Меняющаяся ситуация придает азарта, делает работу еще интересней»



Елена ТРУБНИКОВА
генеральный директор
аудиторско-консалтинговой
группы «Финэкспертиза»

— МАКСИМАЛЬНЫЙ ОБЪЕМ изменений за единицу времени, при превышении которого наступает хаос, — один из ключевых параметров, характеризующих организацию. Как физхимик по образованию (МИСиС), я твердо убеждена, что в любом виде деятельности нужно выстраивать систему. Вообще я системный человек. И считаю, что руководителю надо не читать книгу «Семь нот менеджмента», а открыть учебник по физхимии, потому что все процессы неживой природы там уже описаны. Аналогичная масса, и если ими пользоваться, то это будет мощнейший источник управленческих решений. Поэтому для меня условие успешных нововведений — это система, системная организация процесса преобразований. Не секрет, что на крупных, быстро меняющихся предприятиях создание новых рег-

ламентов, алгоритмов, бизнес-процессов является отдельной функцией, которой придается большое значение и которая, как правило, поручается специализированному подразделению, подчиненному непосредственно первому лицу. Для поддержания системы необходим компенсационный процесс. При проведении большого числа изменений в сжатый срок нужно увеличить мотивационное обеспечение преобразований. Службы HR и топ-менеджмент должны приложить все усилия для того, чтобы изменения не воспринимались персоналом как досадная помеха повседневной деятельности. Немаловажную роль при этом играет понимание сотрудниками глобальной цели преобразований. Отсутствие четко сформулированных целей, правильно донесенных до

персонала, резко снижает готовность предприятия к новшествам. В консалтинге кроме неких технических инструментов действует еще одна сила — элемент азарта. Результат, который мы так или иначе гарантируем клиенту, является самым мощным мотивирующим фактором для работников. Нематериальным. Любой эксперт и консультант, работающий в команде, может при приложении своих усилий добиться результата, который считает единственно верным, увидеть свое дело «во плоти». Мы все живем и работаем в условиях непрерывных изменений. Наш бизнес — это своего рода игра. Правила этой игры мы знаем. Ситуация меняется, а правила игры остаются прежними. От нас хотят определенного результата, а меняющаяся ситуация придает азарта, делает работу еще интересней.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

КОМПАНИЯ, ЗАКУПАЮЩАЯ ТОВАРЫ ЗА РУБЕЖОМ ИЛИ ПРОДАЮЩАЯ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ НА ЭКСПОРТ, ПОДВЕРЖЕНА ВАЛЮТНЫМ РИСКАМ, ТО ЕСТЬ НЕСЕТ УБЫТКИ ПРИ НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ КОЛЕБАНИЯХ КУРСОВ ВАЛЮТ. КАК ПОКАЗЫВАЕТ ОПЫТ МАГНИТОГОРСКОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМБИНАТА (ММК), БОРОТЬСЯ С ЭТИМИ РИСКАМИ МОЖНО КАК ФИНАНСОВЫМИ, ТАК И НЕФИНАНСОВЫМИ МЕТОДАМИ. **текст: Юлиана Петрова**

Валютное самоограничение

ММК прочувствовал серьезность валютной проблемы, получив кредит на 100 млн евро. Когда подписывался кредитный договор, евро «весил» 87 американских центов, но потом начал расти относительно доллара. А вместе с ним выросли и расходы комбината по обслуживанию кредита, составившие в итоге около \$30 млн — втрое больше, чем предполагалось изначально. После этого на комбинате основательно занялись управлением валютными рисками. Создали соответствующее подразделение, разработали методику оценки валютных рисков и систему их контроля. Усилия были потрачены не зря: общий финансовый эффект от внедрения системы управления валютными рисками на ММК за 2004–2005 годы составил 204,3 млн руб. (около \$7 млн).

«Неудобство» валютного риска, то есть риска убытков из-за неблагоприятного изменения валютных курсов, заключается в том, что он реализуется очень часто, хотя и не приводит к катастрофическим последствиям. Подвержены ему те компании, которые делают закупки или заимствуют в одной валюте, а зарабатывают в другой. Если предприятие получает доходы в руб-



лях, то при росте курса доллара относительно рубля ему придется платить больше рублей за один доллар стоимости материалов, закупаемых за рубежом, значит, доходы фирмы обесцениваются. Экспортеры же, наоборот, от удешевления национальной валюты только выигрывают. Но больше всего валютные риски касаются предприятий, проводящих и импортные, и экспортные операции, причем в разных иностранных валютах. Ведь кроме колебаний нацио-

нальной валюты относительно доллара есть еще и колебания иностранных валют относительно друг друга. Например, когда евро дорожает по отношению к доллару, из двух станков — американского и немецкого, равных по стоимости, модель из Германии обойдется импортеру дороже.

Количество и качество
СТЕПЕНЬ ПОДВЕРЖЕННОСТИ предприятия валютным рискам зависит от величини-

Способы минимизации валютных рисков

СПОСОБ	ДОСТОИНСТВА	НЕДОСТАТКИ
ХЕДЖИРОВАНИЕ С ПОМОЩЬЮ СРОЧНЫХ КОНТРАКТОВ ЧЕРЕЗ БАНКИ	НАДЕЖНОСТЬ, СТАБИЛЬНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ	ДОРОГОВИЗНА, НЕДОСТУПНОСТЬ ДЛЯ СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
УСТАНОВЛЕНИЕ ЛИМИТОВ НА ОТКРЫТЫЕ ВАЛЮТНЫЕ ПОЗИЦИИ	ПРОСТОЙ, ПОНЯТНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КАК ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ, ТАК И ДЛЯ РУКОВОДСТВА	НЕВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛНОЙ ЗАЩИТЫ ОТ РИСКОВ
УЧЕТ ВОЛАТИЛЬНОСТИ ВАЛЮТ В ЦЕНАХ ДЛЯ КОНЕЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	НАДЕЖНАЯ ЗАЩИТА ОТ НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ КОЛЕБАНИЙ КУРСОВ ВАЛЮТ	ОГРАНИЧЕННАЯ ПРИМЕНИМОСТЬ НА РЫНКАХ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ КОНКУРЕНЦИИ
ВАЛЮТНЫЕ ОГОВОРКИ В КОНТРАКТАХ С ПОСТАВЩИКАМИ	НАДЕЖНОСТЬ	СЛОЖНЫЙ МЕХАНИЗМ ИСПОЛНЕНИЯ КОНТРАКТОВ

ны так называемых открытых валютных позиций. Валютной позицией называется разница между объемами поступлений и платежей фирмы в иностранной валюте. Иными словами, разница между входящими и исходящими денежными потоками предприятия. Когда объемы доходов и расходов равны, валютная позиция считается закрытой. Если предприятие платит больше, чем получает, позиция называется короткой открытой, если наоборот — длинной открытой. Например, зарубежные покупатели должны предприятию \$10 млн, а ему предстоит заплатить западным поставщикам \$5 млн, значит, открытая длинная позиция составляет \$5 млн. И все убытки могут реализоваться в пределах этих пяти миллионов. Расчет простой: если доллар при пятимиллионной позиции подешевел на 60 копеек, предприятие теряет из-за этого обесценивания 3 млн руб.

Однако оценка валютного риска только по величине открытой позиции, говорит **Мария Бахчеева**, заместитель начальника отдела управления рисками ММК, может привести к неверным стратегическим решениям: позиция позиции рознь. Риск по конкретной валюте тем больше, чем больше ее неустойчивость (критерий — среднеквадратичные отклонения курсов за тот или иной период). В ММК подсчитали, что открытая валютная позиция по евро несет риск в среднем в 4,5 раз больше, чем сопоставимая позиция в долларах — прежде всего из-за большей неустойчивости евро. А риск валютной позиции со сроком исполнения 12 месяцев приблизительно в 19 раз больше риска аналогичной позиции со сроком исполнения один день. Поэтому при оценке рисков валютных позиций, по мнению Марии Бахчеевой, необходимо учитывать не только объем позиции, но и устойчивость валюты и период, на который проводится расчет.

Важная характеристика валютного риска — размер потерь, определяющих «уровень терпимости» компании к валютным рискам. Традиционно оценка потерь проводится при помощи методологии VaR, или Value at Risk («рисковая стоимость», см. **СФ** N09/2004). Показатель VaR характеризует максимально возможный размер потерь по открытой валютной позиции компании в течение некоего периода времени с заданной степенью вероятности (обычно 95% или 99%).

Применительно к валютным рискам смысл показателя VaR можно передать сле-

Когда брали кредит, евро «весил» 87 центов, но потом он начал расти. Расходы по обслуживанию кредита в итоге составили около \$30 млн: втрое больше, чем предполагалось

дующим образом. Допустим, сегодня наши 100 евро стоят \$126. С вероятностью 95% мы можем утверждать, что через месяц наши 100 евро подорожают или подешевеют не более чем на 15 долларов. То есть их стоимость будет находиться в диапазоне от \$111 до \$141. Для расчета VaR необходимо знать статистические данные о котировках валют, текущий курс валют, заданный уровень вероятности, временной горизонт и величину открытой валютной позиции. В ММК, поясняет **Алексей Косарев**, экономист отдела управления рисками, в прошлом году максимально допустимый уровень потерь был установлен в 0,87% выручки от продаж.

Защита на пределе

ВООБЩЕ, ПОЛАГАЕТ МАРИЯ БАХЧЕЕВА, чем меньше открытая валютная позиция, тем лучше предприятие защищено от убытков, обусловленных колебаниями валют. Поэтому обуздать валютный риск можно, установив определенные ограничения на объем валютных потоков.

По мнению **Владимира Шаповалова**, вице-президента инвестиционно-банковского блока ФК «Уралсиб», лимитирование открытых валютных позиций сегодня является основным инструментом управления валютными рисками в России. «Допустим, базовая валюта вашего предприятия — рубль. Вы устанавливаете лимит на короткие и длинные позиции в \$10 млн, а все излишки конвертируете в рубли». Лимит этот устанавливается на основе здравого смысла и реальной потребности. Акционеры и финансисты собираются и решают, какую сумму нужно держать в долларах, а какую в евро, если рубль — базовая валюта. Эти лимиты легко считать, легко соблюдать. Одно плохо: от рисков в полной мере этот метод не защищает, потери все равно возможны — в пределах лимита.

Главная тонкость здесь, поясняет Мария Бахчеева, вовремя скорректировать лимит или вообще закрыть нестабильную позицию. «Мы мониторим валютную позицию ежемесячно, как только уровень потерь поднимается, включаем валютные оговорки и инструменты хеджирования», — говорит Алексей Косарев. Ска-

жем, когда в прошлом году начал резко расти курс евро по отношению к доллару, ММК перевел все импортные контракты из евро в доллары, таким образом получив экономию \$2 млн.

Валютные оговорки

ПРАВИЛО РИСК-МЕНЕДЖЕРА ГЛАСИТ: боисься риска — раздели его с кем-нибудь другим. Например, с поставщиком. Поэтому одним из основных инструментов управления валютными рисками считаются валютные оговорки в экспортно-импортных контрактах. Речь идет о специальном пункте в контракте, предусматривающем либо смену платежной валюты в случае ее нестабильности, либо пересчет суммы сделки в том случае, если курс «выскочит» за рамки установленного коридора.

Алексей Косарев: «Реакция поставщиков на валютные оговорки была неоднозначна. Ведь контрагент со своей стороны должен был предпринимать какие-то шаги, чтобы избавиться от риска. Не все на это соглашались. В основном такая мера работает, когда мы устраиваем тендер по выбору поставщика. И одним из условий тендера является право ММК включить валютную оговорку в контракты». Валютные оговорки эффективны, когда речь идет о больших объемах закупок и поставщики сильно заинтересованы в покупателе.

«У нас система тендеров такова: к нам приезжают представители, скажем, пяти компаний, и в течение недели безвылазно находятся на комбинате. В итоге цена может снизиться на 40–50%. И в этих скидках теряется значимость 1–1,5% валютных рисков», — добавляет Алексей Косарев.

Недостаток валютных оговорок только в том, говорят эксперты, что подобный механизм очень сложен в реализации. Нужно сначала договориться с поставщиком или покупателем, включить валютную оговорку, затем контролировать каждый платеж, плюс предусмотреть санкции в случае невозврата денег при «переплате». Это весьма трудоемкая работа.

Срочные сделки

НА ЗАПАДЕ наиболее распространенным способом защиты от неблагоприятных

Реакция поставщиков на валютные отговорки была неоднозначна. Ведь контрагент со своей стороны должен был предпринимать какие-то действия, чтобы избавиться от этого риска. Не все на это соглашаются

колебаний курса является хеджирование, то есть заключение компанией срочных сделок на покупку или продажу валюты. Например, российская компания закупила товары у зарубежного поставщика на сумму 50 тыс. евро. Оплату она должна будет произвести через год. Очевидно, что рост обменного курса евро приведет к увеличению задолженности. Такой контракт можно хеджировать с помощью покупки годичного форвардного контракта на 50 тыс. евро, то есть заключить сделку с банком на покупку 50 тыс. евро через год за рубли по согласованному курсу. После этого колебания курса евро компанию уже не интересуют. Таким образом, вы получаете гарантию, что необходимая валютная сумма в пересчете на рубли не подорожает: вы ее зафиксировали на сегодняшнем уровне. Правда, если зафиксированная валюта подешевеет, останется утешать себя тем, что в бизнесе главное — стабильность и предсказуемость, а не спекуляции. За рубежом хеджирование весьма распространено: компании-экспортеры хеджируют до 50% своей валютной выручки, а импортеры — минимум 30% средств на закупку товаров. В России же срочные контракты доступны лишь крупным предприятиям: слишком дорого.

Михаил Селиванов, начальник управления операций на денежном и товарном рынках Промсвязьбанка: «Если клиент

видит, что курс доллара будет падать, он продает банку форвард. Это та же самая обычная продажа валюты, но отложенная на несколько месяцев. Если курс волатилен и трудно предвидеть, в какую сторону он изменится в дальнейшем — предприятия обычно пользуются валютными опционами. Клиент платит банку премию за опцион, а взамен получает право либо ничего не сделать (если курс пойдет в нужную ему сторону), либо продать валюту по зафиксированному курсу через определенный период. Он потеряет премию в случае положительной динамики курса, но зато получит прибыль от курсовой разницы». Размер опционов — от миллиона долларов, а премия при опционе в \$1 млн составляет \$20–25 тыс.

Валютный риск можно хеджировать либо полностью, либо частично. Можно, например, купить не 50 тыс. евро, а 25 тыс., оставив половину риска незахеджированной. И если евро подешевеет по отношению к рублю, что выгодно российскому предприятию, оно получит половину выигрыша, тогда как при стопроцентном хеджировании вся прибыль достанется банку. Оптимальный коэффициент хеджирования, говорят эксперты, находится между нулем и единицей, иными словами, и совсем незахеджированный, и полностью хеджированный валютные риски не оптимальны. Если все сделать грамотно, можно свести внешнее

хеджирование к минимуму, говорит Мария Бахчиева.

Комплексный метод

ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ вообще и валютными рисками в частности далеко не тривиальна и требует специальной подготовки и большого опыта. Позитивные результаты ведущих валютных менеджеров являются следствием многолетней работы коллективов профессионалов. Владимир Шаповалов полагает, что управление рисками имеет смысл начинать с простого, с лимитов. Следует определить ту сумму, которую не больно потерять и которая не съест всю прибыль. Посмотреть на волатильность валют в течение периода, на сколько процентов валюта колеблется. Это самая простая калькуляция.

«Далее выбираем что делать: нужно ли платить банку за полное снятие риска, либо можно рискнуть, но только определенной частью, и тогда на эту часть устанавливается лимит, либо риск несущественен в сравнении с прибылью, а расходы на управление рисками дороже». Основная стратегия — закрытие валютной позиции. Если не получается закрыть позицию — нужно сменить валюту контрактов и займов, включить валютные оговорки, прибегнуть к внешнему хеджированию форвардами или опционами. «Благодаря этим действиям в прошлом году мы защитили курс, по которому был сверстан бюджет ММК. Основной акционер рассчитывал по итогам года получить определенную прибыль. За 2005 год доллар подешевел на 8% относительно рубля в реальном выражении с учетом инфляции. И от такой возможной просадки мы защитились», — резюмирует Алексей Косарев. **СФ**

Валютная оптимизация

Внедрение системы управления валютными рисками — затяжной процесс, сопровождающийся серьезными организационными нововведениями: перестройкой механизмов принятия решений, изменением документооборота между подразделениями, переделом ответственности. Формирование системы управления валютными рисками происходит в несколько этапов:

1_Идентификация и измерение валютных рисков. Управление валютными рисками, как и любыми другими, всегда строится по принципу: сначала оцени масштаб бедствия, затем придумай, как с ним бороться. Все оценки строятся на прогнозировании величин рисков и изменений курсов валют. Варианты различны — от интуитивных оценок до применения сложных математических моделей. Некоторые фирмы открывают собственные специализированные подразделения или обращаются к сторонним организациям.

2_Внедрение системы отчетности, позволяющей отслеживать риски и изменения валютных курсов. Ключевой момент — качество исходных данных и оперативность отчетности. В связи с этим необходима автоматизация финансового учета.

3_Утверждение политики распределения ответственности за управление валютными рисками (кто принимает решение, на каком этапе заключения экспортно-импортных контрактов включаются «валютчики» и т. д.).

4_Формулирование стратегии защиты от валютных рисков (хеджирование внешними или внутренними способами, комплексными методами). Здесь все зависит от «валютного стиля» руководства: одни руководители ведут агрессивную валютную политику и активно «прокручивают» длинные валютные позиции (иными словами, валютную «дебиторку») на денежных рынках, другие, более консервативные, максимально увеличивают свои валютные резервы, сознательно отказываясь от возможности заработать на валютных колебаниях.

Время говорить на европейском языке бизнеса

Мы беседуем с Михаилом Зайцевым, проректором Института бизнеса и делового администрирования ANX при Правительстве РФ, руководителем совместной со школой менеджмента университета Антверпена программы Executive MBA. Основанная в 1997 году, программа впервые предложила российским менеджерам престижный европейский диплом — бельгийский государственный диплом университета Антверпена. На сегодняшний день это единственная программа EMBA в России, аккредитованная наиболее авторитетной Международной ассоциацией школ бизнеса — AACSB. За восемь лет существования на рынке бизнес-образования этот курс окончили около 300 слушателей, среди них такие звезды российского бизнеса, как генеральный директор компании «Базовый элемент» Гульжан Молдажанова и вице-президент по маркетингу, поставкам, трейдингу и транспорту газа «ТНК-ВР Менеджмент» Александр Березиков. В ИБДА гордятся тем, что около 80% новых слушателей приходят по рекомендации тех, кто уже прошел программу, и считают это лучшей оценкой качества программы.



— На кого рассчитана эта программа?

Программа рассчитана, прежде всего, на менеджеров высшего и среднего звена крупных международных компаний, имеющих представительства в России, а также менеджеров российских компаний, ведущих бизнес в Европе. На программе обучались и учатся в настоящее время менеджеры таких компаний как Motorola, Philips, General Electric, Ford, Elektrolux, ЛУКОЙЛ, «Газпром Сибнефть», РУСАЛ и многих других. Цель программы Executive MBA — подготовить специалиста, способного занять ведущие позиции в крупной компании. Поэтому важно, чтобы человек был нацелен на серьезный карьерный рост.

— В чем особенность структуры программы?

В отличие от обычной программы MBA, программа Executive MBA нацелена на «деспециализацию» менеджера. В итоге наш выпускник должен суметь возглавить компанию вне зависимости от своей начальной специализации: производство, продажи, маркетинг, финансы или управление персоналом. Основная задача программы — структурировать практический опыт менеджера, дать необходимые знания по каждой области менеджмента в их взаимосвязи с целями компании и научить его сочетать подчас очень разные точки зрения линейных менеджеров для принятия стратегических решений. В связи с этим наша программа длится три семестра (а не два года, как обычная MBA) и носит более интегрированный характер. В программе одиннадцать крупных модулей, которые соответствуют основным областям менеджмента компании, а не 40 отдельных дисциплин, как в обычной MBA. Каждый модуль могут вести несколько профессоров. Например, модуль Accounting & Finance включает, конечно, финансовый и управленческий учет, бюджетирование, инвестиционный анализ, корпоративные финансы и финансовые рынки, но преподается как единый курс, снабжающий менеджера-руководителя важнейшими инструментами для управления компании. В середине третьего семестра предусмотрена интенсивная учебная программа в Антверпене. В нее входят тренинги, лекции, встречи с известными европейскими консультантами, с топ-менеджерами успешных компаний, которые имеют штаб-квартиры в этом городе.

— Антверпен — крупнейший порт Европы, место символическое. Атмосфера города как-то влияет на обучение?

Без сомнения. Фландрия — северный регион Бельгии с центром в Антверпене. Это, пожалуй, наиболее динамично развивающаяся часть Европы, а также центр международной торговли, известный с XVI века. Бизнес-школа университета Антверпена (UAMS), с которой мы ведем программу, находится как раз в том месте, где пять столетий назад располагалась первая школа коммерции, основанная иезуитами. Жители Антверпена говорят на четырех языках.

Маленькая страна с населением всего в 10 млн человек и территорией, едва превышающей московскую область, Бельгия всемирно известна своим высокоразвитым промышленным производством и исключительно качественными товарами. 70% валового национального продукта Бельгии идет на экспорт. Бельгийские компании являются признанными мировыми лидерами в самых разных областях промышленности: Alkatel (телекоммуникации), Picanol и Bekaert (машиностроение для текстильного производства и металлообработка), Santens и Van De Velde (легкая промышленность). Здесь умеют делать бизнес и умеют учить бизнесу. Традиции бизнес-образования тут хранит в себе каждый камень.

— Профессоров на программу вы подбираете вместе с бельгийцами?

Да, и за восемь лет нам удалось создать уникальную интернациональную команду преподавателей. Важную роль сыграло сотрудничество с американской школой Babcock Graduate School of Management университета Wake Forest, где профессора очень успешно ведут блок корпоративных финансов, а также курс операционного менеджмента, который является крепким орешком для молодого российского бизнес-образования. Наши российские профессора и консультанты ведут занятия по программам с использованием учебных материалов бельгийских коллег, но, в отличие от многих других западных программ в России, их нельзя назвать просто тьюторами — «подмастерьями» западных профессоров. Постоянно находясь в неформальном творческом взаимодействии с бельгийскими и американскими коллегами, они вносят в программу свою ценную лепту, модифицируя и адаптируя материал под российские экономические, социальные и культурные реалии. И очень здорово, что бельгийцы понимают важность этого, ведь выпускники работают в России! Стоит отметить, что для преподавателей нашего института это бесценный опыт, который прекрасно сказывается и на других наших программах.

— Насколько серьезны условия отбора?

Кандидаты проходят достаточно жесткий отбор, они сдают серьезные тесты по английскому языку — на нем ведут примерно 30% занятий, все письменные работы, экзамены и мастерский проект выполняются на английском. Вторая стадия отбора — неформальное интервью с профессорами и администрацией UAMS. Один из ключевых вопросов, который задают кандидатам: что вы можете внести в работу группы? Умение работать в команде, обогащаться через обмен опытом — необходимый принцип обучения во всех лучших западных бизнес-школах. В результате мы стараемся формировать небольшие (не более 25 человек) однородные группы людей с высоким уровнем интеллекта, образования, разнообразным управленческим опытом, разделяющих мировоззрение свободного рынка.

— Что является итогом обучения в этой программе?

Выпускники пишут и защищают командные Master Project, что, кстати, было бы невозможно в российской MBA, где итоговая работа должна быть индивидуальной. Хочу подчеркнуть, что цель нашей программы не только приобретение знаний и навыков, но и развитие профессионального отношения к делу, а умение работать в команде — важнейший аспект. Был случай, когда команда из четырех человек из-за внутренних разногласий развалилась на две пары, каждая из которых представила свой неплохой проект. Оценка за неумение работать в команде обоим парам была сильно снижена.

— Бельгийцы строги в оценках?

Весьма. Защита для них совсем не формальная процедура. Работы оцениваются по 20-балльной шкале, и замечу, что оценка выше 16 баллов встречается нечасто, а 18 баллов за восемь лет удалось получить только одной команде.

— Как определяется тема дипломного проекта?

Бывает по-разному. Иногда один из участников команды выступает в роли «генератора идеи» и предлагает тему актуальную для собственного бизнеса. А иногда команда специально отказывается от того, чтобы делать проект в какой-либо из областей, где они чувствуют себя специалистами, предпочитая взяться за что-то для всех новое и неизвестное. В любом случае, это должен быть реальный проект, в котором заинтересована реальная компания, и найти его слушатели должны самостоятельно.

— В каком формате проводится программа?

До сих пор мы предлагали вечерний формат: два вечера в неделю и две субботы (с 10 утра до 5 вечера) в месяц. Этой весной (набор заканчивается 1 марта) мы формируем группу под модульный формат. В программе предусмотрено шесть очных сессий по 9 дней: пять в Москве и один в Антверпене плюс защита дипломного проекта в Москве. В течение этих 9 дней слушателям придется работать по 10 часов. Однако мы знаем, что многие менеджеры предпочитают оторваться от бизнеса 2–3 раза в год и полностью погрузиться в процесс обучения, чем приезжать в институт 2–3 раза в неделю на протяжении полутора лет. Кроме того, мы рассчитываем привлечь слушателей из тех регионов России, в которых иностранные компании предпочитают создавать свой бизнес.

Институт бизнеса и делового администрирования
(495) 436-01-15, 107-21-28
www.emba-uams.ru



Сэкономить одну оливку, продать один пиксел, создать марку премиум для экстремально дешевого продукта. Герои рубрики «Тренд» демонстрируют, как можно делать деньги буквально из воздуха.

American Airlines сэкономила \$40 тыс. в год лишь на том, что убрала из салата для пассажиров первого класса одну оливку

[Сокращение издержек](#)

Два французских специалиста, занимающихся разведением и продажей улиток, предлагают всем желающим приобрести себе персональную улитку и следить за ее ростом через интернет

[Бизнес на пустоте](#)

Повод мелочиться

Экономия на мелочах способна высвободить огромные средства. Недавно российский авиаперевозчик номер один перестал подавать в экономклассе бесплатный алкоголь.

«Аэрофлот» подсчитал, что каждый пассажир выпивает бесплатного вина в среднем на \$1. Учитывая, что ежегодно «Аэрофлот» обслуживает около 5,5 млн пассажиров эконом-класса, компания сможет таким образом сэкономить более \$5 млн. Что в свою очередь должно помочь ей некоторое время не повышать цены на билеты в экономклассе, хотя обстоятельства ее к этому вынуждают.

Другие крупные отечественные авиаперевозчики — «Сибирь» и «Красэйр» пошли на «отрезвление» эконом-класса ради сокращения издержек несколько лет назад. «Сибири» это позволило на 5–6% снизить годовые затраты на бортовое питание. Бесплатный алкоголь — не единственное излишество, от которого авиакомпании могут отказаться с пользой для себя. Хрестоматийным стал пример American Airlines, которая сэкономила \$40 тыс. в год на том, что убрала из салата для пассажиров первого класса одну оливку. Ирландский авиадискаунтер Ryanair пошел еще дальше: чтобы удержать среднюю цену на билеты на уровне \$50, компания отказалась от шторок на



Странно не то, что можно заработать миллион, продавая пиксели на своем сайте. А то, что существуют множество компаний, готовых эти пиксели купить

окнах, туалетной бумаги и ввела плату за питание на борту.

Умение экономить на мелочах свойственно не только авиакомпаниям. Основательницу американской ИТ-корпорации New Technology Management Луриту Доан не смущает репутация скряги: на мелочах она экономит для компании до \$100 тыс. в год. Госпожа Доан, к примеру, никогда не выбрасывает листки post-it, которые секретари лепят на бумагах в тех местах, где она должна расписаться. Она приклеивает их к своему компьютеру, чтобы воспользоваться ими позже. И один этот пустяк позволяет New Technology Management сэкономить в год до \$15 тыс. Российские предприниматели перенимают эту добродетель. Компания «Росгосстрах-

столица» сократила затраты на покупку шкафов и офисной бумаги, чтобы приучить сотрудников хранить информацию в электронном виде. А хлебопекарное предприятие «Золотой крендель» сокращает офисные расходы тем, что пишет на «оборотках». Но, исповедуя практичность, стоит помнить о вещах, на которых экономить нельзя. Компания Wal-Mart запретила обеденные перерывы и почти на 40% удешевила медстраховки для персонала, за что суд Калифорнии оштрафовал розничного гиганта на \$172 млн.

Торговцы воздухом

Недавно закончились, пожалуй, самые необычные торги. Были проданы последние

пиксели на сайте www.milliondollarhomepage.com, созданного молодым британцем **Алексом Тью** с целью собрать немного денег на продолжение образования. Своей цели Алекс добился. «Но зачем это понадобилось компаниям? В чем практическая ценность?» — задавался вопросом посетитель одного из деловых порталов, комментируя эту историю. Практической ценности для компаний у проекта milliondollarhomepage не было и нет. Однако это не помешало ему стать в буквальном смысле бестселлером, а компаниям — выстроиться в очередь, взвинтив цены за сто пикселей (минимальный пакет) до \$38,1 тыс. За эти деньги компании получали право разместить на выкупленных пикселях свой логотип, а посетители сайта, ставшего

на некоторое время ярким ньюс-мейкером, — смотреть на них.

«Семья может потратить \$150, ничего не купив», — так гуру маркетинга **Джозеф Пайн**, автор книги *The Experience Economy*, описал в интервью **СФ** новую эру в бизнесе, когда колоссальное количество денег тратится не на создание материальных ценностей, а на продуцирование пустоты. Пайн имел в виду продажу эмоций, впечатлений, воспоминаний. А как насчет услуг, которые вообще не создают ничего?

Компания *TalkToAliens* предлагает всем желающим канал прямой связи с инопланетянами. Если вы позвоните со своего сотового на номер сервиса, ваш голос будет передан в космос, где этот радиосигнал может быть когда-нибудь будет кем-нибудь пойман и расшифрован. Стоимость услуги — \$3,99 за минуту.

Двое французских специалистов, занимающиеся разведением улиток и их продажей ресторанным группам, предлагают всем желающим самим приобрести улитку и следить за ее ростом и созреванием через интернет.

Продажа участков на Луне, букв **HOLLYWOOD** на аукционе *eBay*, спонсорство частей тела, кассеты с записью тишины, канал, транслирующий закаты, — экстремальное развитие тренда под названием «Экономика впечатлений», который сформировал уже целый рынок, где охотно покупается то, что на первый взгляд вообще не имеет никакой потребительской ценности.

Мотивов у таких покупок, как считают эксперты, несколько. Первое: это эмоции (например, *TalkToAliens*). Второе: использование в качестве инструмента промоушна (сайт *milliondollarhomepage* посещали до 1 млн человек в день). И, наконец, возможность использовать приобретенную «пустоту» для последующей перепродажи (буквы **HOLLYWOOD**). То есть нечто вроде инвестиционной деятельности, только с очень странными активами.

В любом случае тому, кто решит заработать деньги на пустоте, сна-

чала нужно будет превратить свой проект в явление. Остается лишь задуматься, как предложить рынку «пустоту» так, чтобы вокруг нее возник ажиотаж.

Дешевый премиум

Около месяца назад Московский межреспубликанский винодельческий завод начал продажи вина «Арбатское премиум».

Тяга к премиальным продуктам, захватившая в последние годы производителей «солидных» брэндов, распространяется и среди тех, кто продвигает недорогие марки.

Пять лет назад российские производители один за другим стали предлагать потребителю премиальные товары. Доходы потребителей росли и, столкнувшись лбами в среднеценовом сегменте, компании уходили в неконкурентную нишу, одновременно увеличивая маржу. Сегодня эту нишу осваивают те, кому на первый взгляд приставка «премиум» совсем не к лицу. В виноделии в принципе не принято выделять подобную категорию (статус марки определяется другими критериями), не говоря уже о том, что сложно представить производимое из виноградарств премиум-вино, близкий родственник которого стоит в рознице чуть дороже \$2.

Тем не менее появление премиальных продуктов в самом низу ценовой пирамиды становится заметным трендом. Действительно, если у продукта сформировалась лояльная аудитория, то почему наряду с привычным товаром ей нельзя предложить его улучшенную версию? Маркетологи **ММВЗ** — не единственные, кто рассуждает подобным образом. Некоторое время назад табачная фабрика «Балканская звезда» представила «облагороженную» «Приму» с фильтром в твердой упаковке. А в прошлом году премиальный сорт появился в линейке пива «Очаково», исповедовавшего философию демократичной марки. □



константин бочарский

Такой материальный актив

ПРЕДСТАВИМ СИТУАЦИЮ. Каждый день начальник отдела с зарплатой \$3 тыс. тратит пару часов на молодого сотрудника. Через год успешных тренингов тот покидает компанию. Знакомо, не правда ли? А кто-нибудь подсчитывал, что при таких исходных данных инвестиции в сотрудника составили около \$10 тыс.? Если слово произносить бесчисленное количество раз, оно теряет смысл. Именно это происходит с выражением «люди — главный актив». Но бывает и так, что от повторения слова оно наполняется совершенно новым, неожиданным смыслом. Например, буквально. Действительно, если люди — главный актив, то почему так неутешительно обстоят дела с его ликвидностью? Почему, допустим, футбольные клубы могут продавать игроков, а компании — нет? Они ведь, как и клубы, эти кадры находят, развивают, обучают, другими словами, инвестируют в персонал. Представьте, какие перемены произошли бы в корпоративном мире, если бы эта система заработала.

1 _Из аморфного понятия «нематериальные активы», включающего брэнд, патенты, технологии, а также знания и навыки персонала, можно было бы вывести за скобку один пункт.

2 _Нет ликвидного имущества под залог? Внесите в баланс стоимость вашего персонала.

3 _Исчезли бы конфликты при переманивании сотрудников: персонал больше не воровали бы, а покупали на открытом рынке.

4 _Выручка от реализации подготовленных кадров стала бы существенным источником доходов. Если Nike и IBM не производят ничего, кроме маркетинга, то почему не может быть компаний, не производящих ничего, кроме персонала?

6 _Безусловно, выиграли бы и сами работники. Им уже не нужно было бы писать бесконечные резюме и манипулировать на собеседованиях. Рыночная цена их трансферта была бы хорошо известна. И конечно, легко представить, что на рынке тут же появился бы институт оценщиков, возможно, даже целая биржа. Как вам название — Российская человеческая биржа (РЧБ)? Аналитики оценивали бы влияние тех или иных факторов на колебания стоимости этого актива. А спекулянты покупали бы фьючерсы на программистов или металлургов.

Вопрос в одном: какая правовая база требуется для запуска этого гуманного во всех смыслах проекта? □

Недовольный клиент может принести много пользы, если его проблема быстро решена. Поэтому в компании «Евроокна» ищут способы, которые помогут собственной службе рекламаций превратить рассерженных потребителей в лояльных.

Выгодные жалобы

текст: елена провоторова

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

В компании «Евроокна» внедряют стандарты клиентоориентированного бизнеса. Оценка результатов труда разных подразделений показала, что практически все звенья цепочки работают стабильно.

Явно хромает сервис только в отделе рекламаций. Между тем от специалистов этой службы зависит довольно много. Если им удастся быстро устранить неполадки и настроить клиента на позитивный лад, можно рассчитывать на неплохие дивиденды. Более 60% довольных потребителей вновь обращаются к услугам компании или рекомендуют ее своим знакомым.

Несмотря на то что служба рекламации работает уже два года, в «Евроокнах» до сих пор не могут определить оптимальную численность штата. Летом, когда претензий почти нет, специалисты отдела не загружены. Зимой, когда число жалоб резко возрастает, они не справляются с объемом.

Помимо этого есть проблемы и качественного свойства. В отделе отдавали предпочтение «технарям», способным отрегулировать фурнитуру или заменить бракованный стеклопакет. Из-за этого порой проблема решалась наполовину: технические неполадки устранялись, а вот снять раздражение у клиента не получалось. Чтобы добиваться от специалистов по рекламациям нужного результата, руководству компании нужно было подумать о системе поощрений. Но однозначного решения не нашлось.

Эти проблемы были вынесены на обсуждение в **СФ** №46/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 40 решений, из них члены жюри отобрали

пять лучших. Вот как они объясняют свой выбор.

Автор проблемы

Татьяна Брагина, коммерческий директор компании «Евроокна»:

— Интересные идеи есть почти у всех авторов, я остановилась на тех, которые наиболее нам близки. В десятку попал **Сергей Шебек**, напомнимший основной принцип управления качеством: не принимай брак, не производи брак, не передавай брак. Для того чтобы из теории он стал практикой, недавно мы запустили внутреннюю PR-кампанию, с помощью которой объясняли сотрудникам, что зарплату им платит не фирма, а клиент. Теперь напоминания об этом висят в каждом отделе. Также Сергей Шебек предлагает ввести профилактический осмотр установленных конструкций через полгода-год после установки, тогда, когда брак может дать о себе знать. Мы обязательно проработаем эту идею, определим, какие ресурсы требуются для ее воплощения.

О предупреждении претензий говорили многие. Логичным и вполне осуществимым выглядит предложение **Сергея Воронцова** ввести в обязанности монтажников разъяснение клиентам правил пользования фурнитурой, способов избежать конденсата и пр. А вот профилактические звонки с целью выяснить, не возникли ли в ходе эксплуатации проблемы, для нас не новость. Впрочем, сейчас мы делаем это через две недели после монтажа, когда, как правило, претензий нет. Возможно, мы возьмем за основу график звонков, предложенный **Ириной Панфиловой**, в котором она учла все критические этапы эксплуатации нашей продукции.

Компания всегда старалась искать нестандартные ходы



1



2



3

1_Татьяна БРАГИНА
2_Елена ВИЛЬ-ВИЛЬЯМС
3_Ольга ДЕДЕНКО

«Не стоит воспринимать претензии потребителей как опасность или угрозу. Если их внимательно изучить, найдется масса полезных подсказок относительно того, где у компании слабые места и как улучшить свои технологии»

в маркетинге и рекламе. Решение **Андрея Слюняева** мне понравилось именно таким подходом. Чтобы быстро снять раздражение клиента, он предложил при выезде к недовольному потребителю вручать ему письмо с извинениями от генерального директора. Отличный способ устранить психологическое напряжение.

Проблему неравномерной загрузки в низкий сезон можно решить, направляя специалистов по рекламациям на другой участок работ. Например, на ремонт пластиковых окон. Установка новых требует высокой квалификации, а ремонт, как правило, связан с устранением мелких дефектов. С ними специалисты по реклама-

циям вполне справятся. Это предложение **Игоря Костюка** — вполне реалистичный вариант. В работе **Людмилы Гиндулиной** другое решение той же проблемы: проводить в это время профилактические осмотры. В ее работе была еще одна отличная мысль: создать базу клиентов, остекливших свою квартиру не полностью. Они — наши потенциальные заказчики. И чтобы заполнить их, больших вложений не требуется.

Описаны самые разнообразные способы мотивации сотрудников. Многие заслуживают детального анализа. Но особенно меня привлекли идеи, о которых говорит **Алишер Туленов**: введение классов и пришивание к фирменной

одежде звезд за стаж и дисциплину. Кажется, что это слишком просто. Но по своему опыту знаю, как грамоты, доски почета или вымпелы лидеров стимулируют людей. Не уверена, что мы так и поступим, но предложенные звезды и классы могут трансформироваться в нечто другое.

Фирменная одежда для сотрудников отдела рекламаций, горячая линия и прием жалоб через интернет — все это у нас уже есть. Хотя приятно было лишний раз убедиться, что думаем мы правильно.

Практик

Ольга Деденко, менеджер по качеству компании Heidelberg:

— Многие авторы верно подметили: не стоит восприни-

мать претензии потребителей как опасность или угрозу. Если их внимательно изучить, найдется масса полезных подсказок, где у компании есть слабые места и как улучшить свои технологии. От себя добавлю: ответственность за претензии не должна лежать только на отделе рекламаций. Когда мы внедрили систему контроля качества, подключили к процессу различные службы и в результате получили ясную картину.

Следующий шаг, который стоит сделать, — создать классификацию жалоб. **Роман Корниенко** прав: эта простая мера делает нагрузку равномерной. Некоторые вопросы можно снять, не выезжая на место. А если без выезда не обойтись, предварительная беседа настраивает клиента на нормальный диалог — ему стараются помочь.

Мне очень понравилось решение **Виктории Кузьменко**, содержащее много полезных советов. В частности, описание того, зачем и как анализировать базу жалоб. Нам это в свое время помогло установить, что корень ряда проблем — не в наших недоработках, а в некачественных комплектующих поставщиков. Еще одна ценная рекомендация — сделать из менеджеров по рекламациям наставников для новичков. Тут, кстати, можно не замыкаться на специалистах этого отдела. Если кто-то научился делать что-то лучше, значит, остальные тоже должны об этом узнать.

К тому же иногда кажется, что бизнес-процесс почти совершенен, а через год появляется новое видение того, как его можно сделать еще лучше.

Чтобы понять, получил ли клиент не просто технический сервис, но еще и моральное удовлетворение, доста-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	7,2	СЕРГЕЙ ШЕБЕК	КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «ПЕЛИКАН»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
2	6,9	АНДРЕЙ СЛЮНЯЕВ	ALLIANZ INSURANCE COMPANY	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ, РЕКЛАМЕ И PR	МОСКВА
3	6,4	СЕРГЕЙ ВОРОНЦОВ	«РЕПЛАСТ-СЕРВИС», ТМ «ЕВРОПЕЙСКИЕ ОКНА»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	МОСКВА
4	5,5	ВИКТОРИЯ КУЗЬМЕНКО	ХОЛДИНГ «МАРТА»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА СТАНДАРТИЗАЦИИ	МОСКВА
5	5,1	НАТАЛЬЯ СМЕРНОВА	«БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	ВЕДУЩИЙ КОНСУЛЬТАНТ	МОСКВА

точно анкеты. Виктория Кузьменко справедливо рекомендует сделать ее короткой. Главное — понять, обращается клиент с жалобой впервые или нет, быстро ли принял его претензию в работу и насколько успешно. И, конечно же, как отметил **Валерий Пенкин**, не обойтись без шкалы оценок: доволен, недоволен, сервис превзошел ожидания.

Решать проблему мотивации менеджеров по рекламациям **Дмитрий Арисов** советует с переименования отдела рекламаций в сервисный отдел, тогда в его названии будет меньше негатива. Помимо этого предлагаются бонусы за количество закрытых рекламаций и повторных обращений. Мне кажется, есть смысл подойти к поощрению индивидуально: одного стимулирует дополнительный заработок, другого — возможность

«„На передовую” выезжает не только специалист по рекламациям, но и менеджеры других отделов. Это дает им шанс понять, где они совершают ошибку, а заодно почувствовать, каково иметь дело с рассерженным клиентом»

обучения, третьего — карьерный рост.

Теоретик

Елена Виль-Вильямс, директор по развитию школы менеджеров «Арсенал»:

— По уровню работ чувствуется, как много времени авторы потратили на поиск решений. Я выделяю тех, кто разработал системный подход. Прежде всего это **Юрий Морозовский**. Разделяю его мнение: начинать необходимо с формирования правильных ожиданий у клиента. Иногда проблема в том, что, скажем, менеджеры отдела продаж, заинтересованные в как можно боль-

ших объемах, обещают больше, чем компания может выполнить. Согласно с **Инной Гориславской**: правильное понимание обязательств и возможностей компаний должно быть у каждого звена. Чтобы достичь этого на практике, Юрий Морозовский придумал своеобразную ротацию кадров. То есть «на передовую» выезжает не только специалист по рекламациям, но и менеджеры других отделов. Для них это шанс понять, где они совершают ошибку, а заодно почувствовать, каково иметь дело с рассерженным клиентом.

Неправильные ожидания могут формироваться из-за того, что потребителю четко не разъяснили правила эксплуатации. Простым и эффективным решением может стать методичка с описанием самых распространенных проблем, предложенная Романом Корниенко. Еще один удачный способ предупредить жалобы у Виктории Кузьменко — проводить профилактические обзвоны. Если вы узнали, чем потребитель недоволен, до того как он сам пожаловался, вы уже выиграли. На такие звонки необязательно отвлекать своих сотрудников, можно отдать это на аутсорсинг.

Наталья Семушкина предложила очень красивую идею — выдавать карточки клиента. Можно разместить телефон «горячей линии» на папке с документами. Но с психологической точки зрения карточки клиента с той же самой информацией выглядят гораздо выигрышнее. Что касается «горячей линии», то здесь важно хорошо подготовить операторов. Некоторые клиенты склонны

записывать любую оплошность на счет компании.

Что касается мотивации, **Дмитрий Смирнов** очень подробно описал плюсы и минусы разных подходов. Безусловно, менеджеров отдела рекламаций нужно поощрять. Но, как мне кажется, неправильно изобретать что-то неординарное потому, что их работа связана со стрессом. Да, клиенты порой предъявляют претензии с раздражением. Но такая у этого подразделения работа. Переформулируйте концепцию отдела. Настройте менеджеров по рекламациям на то, что борьба с негативом — часть их работы. Но чтобы они с ней успешно справлялись, нужна психологическая подготовка. Помимо профессиональных консультантов стоит задействовать внутренние ресурсы — собственных сотрудников, уже наработавших опыт. Менеджмент «обмена опытом», который **Александр Беренвальд** предлагает сделать правилом, — еще один вид мотивации. Многих сотрудников все больше стимулирует сопричастность изменениям, происходящим в компании с их помощью. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

ПОБЕДИТЕЛЬ



Сергей Шебек, генеральный директор консалтинговой группы «Пеликан», Москва:

— Лояльности клиентов можно добиться прежде всего за счет предупреждения проблемы — это предполагает организацию контроля качества на всех стадиях технологического процесса. Можно ввести профилактическое техническое обслуживание установленных конструкций через первые шесть месяцев после установки, включающее визуальный осмотр, проверку геометрии конструкции, работы фурнитуры, затяжки резьбовых соединений. В идеале, техническое обслуживание должно носить тотальный характер. Но как компромиссный вариант возможно обслуживание отдельных категорий клиентов.

Второй момент — правильная отработка дефектов. Ранжируйте претензии по двум признакам: по технической сложности дефектов и по «сложности» клиентов. В зависимости от технической сложности дефекта выбирается исполнитель для его устранения, а в зависимости от «сложности» клиента определяется срочность устранения дефекта и выбирается схема «работы» с клиентом. Таким образом будет обеспечен дифференцированный подход к различным категориям дефектов и клиентов. Третий фактор — правильное позиционирование. Компания должна ввести в практику различные «фетиши», подчеркивающие ее трепетное отношение к качеству. Самый очевидный момент — внешний вид сотрудников. Клиенту психологически трудно поверить в качество выполняемой работы, если исполнитель одет неряшливо.

Полный вариант решения читайте на сайте www.sf-online.ru

УЖЕ в продаже



Книга №3

ИЗ СЕРИИ

«РАДИКАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ БИЗНЕСУ»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ»

ДЭНИЕЛ ПИНК

[КНИГА №1 – «ВДРЕБЕЗГИ», ФИЛИП ЭВАНС, ТОМАС ВУСТЕР

[КНИГА №2 – «АЛХИМИЯ КОРПОРАЦИИ», РОДЖЕР КАМРАСС, МАРТИН ФАРНКОМБ

САМАЯ ВАЖНАЯ КНИГА, КОТОРУЮ Я КОГДА-ЛИБО ВСТРЕЧАЛ ИЗ ТЕХ, ЧТО ПОСВЯЩЕНЫ ЗАКАТУ ТРАДИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ. ВРЕМЯ ВАШИХ ПРИВЫЧНЫХ НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ ИСТЕКАЕТ. ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПЕРИОД ИЗНУРИТЕЛЬНОЙ И БЕСКОНЕЧНОЙ РАБОТЫ. ДНИ ОГРОМНЫХ КОРПОРАЦИЙ, КОНТРОЛИРУЮЩИХ ВСЕ ГРАНИ ЖИЗНИ СВОИХ СЛУЖАЩИХ, КЛОНЯТСЯ К ЗАКАТУ. ВЧИТАЙТЕСЬ В КНИГУ «НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ИЛИ ПРОВАЛИВАЙТЕ СО СЦЕНЫ!

Сэт Годин

Автор книг «Идея-вирус» и «Фиолетовая корова»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ЯВЛЯЕТСЯ КОМПЕТЕНТНЫМ ОПИСАНИЕМ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ ИНТЕРНЕТА. ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ РАДИКАЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ТРАНСФОРМИРУЕТ БИЗНЕС БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО.

СТИВЕН КЕЙЗ

Президент AOL Time Warner

ПИНК ЯВЛЯЕТСЯ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМ ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ И ОДНОВРЕМЕННО ВДОХНОВЕННЫМ БАРДОМ, ВОСПЕВАЮЩИМ СВОБОДНЫЕ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. СМЕЮ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО И ЧЕРЕЗ 25 ЛЕТ ПОСЛЕ ВЫХОДА В СВЕТ МЫ ВСЕ ЕЩЕ БУДЕМ СПОРИТЬ ПО ПОВОДУ ЭТОЙ КНИГИ. Я НЕ УСТАЮ ВОСХИЩАТЬСЯ И СТИЛЕМ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ БАЗОЙ ЭТОГО ОРИГИНАЛЬНОГО И ИСЧЕРПЫВАЮЩЕГО ТРУДА.

ТОМ ПИТЕРС *Гуру бизнеса*

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ КНИГИ

НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ:
КАК НОВЫЕ НЕЗАВИСИМЫЕ РАБОТНИКИ
МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ АМЕРИКИ
/ ПИНК ДЭНИЕЛ / ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
«СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005
ISBN 5-98888-002-9 ФОРМАТ 70x100/16

ЗАКАЗАТЬ КНИГУ

НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS

ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ: (495) 960-3118 **ДОБАВОЧНЫЙ 2135**

Месяц назад в России открылся первый гипермаркет, в котором продаются только кухни. Теперь рискнувшая сделать это компания «Кухнистрой» ищет нестандартные рекламные ходы для продвижения бренда.

Кухни на показ

текст: елена провоторова

«Мы предпочитаем нестандартные стратегии, — говорит Людмила Тарасова, директор по маркетингу и рекламе компании „Кухнистрой“. — Когда другие продавцы кухонной мебели ограничивались небольшими розничными точками площадью до 500 кв. м, мы отважились в 2000 году открыть самый большой специализированный магазин в Москве».

В середине декабря «Кухнистрой» запустил очередной рискованный проект — гипермаркет кухонь. А теперь раздумывает над тем, чтобы потратить на его рекламу беспрецедентно большую для мебельного рынка сумму — \$2 млн.

Компания начала работу почти десять лет назад. Ее первым проектом стал небольшой магазин «Кухни за три часа», разделенный прозрачной перегородкой на две зоны: торговый зал и «сборочный цех», где за три часа на глазах у клиентов собирали весь гарнитур.

В 1997 году стало очевидно, что у этого формата все меньше шансов быть востребованным: для потребителей на первое место переместились широта выбора и сервис. В компании

задумались, как перестроить свою работу, и рискнули первыми открыть рядом с «Экспоцентром» магазин кухонь площадью 2 тыс. кв. м.

«Это было рискованное решение. Даже сейчас среди продавцов кухонной мебели мало кто оперирует такими площадями, — говорит Людмила Тарасова. — Но потом оказалось, что рассуждали мы верно. Ассортимент у конкурентов был примерно такой же, но в их салонах большую часть моделей можно было купить только по каталогам. А потребители каталогам не доверяют. Часто бывает так: заказываешь одно, а получаешь совсем другое».

В конце прошлого года «Кухнистрой» закрыл свой большой

магазин рядом с «Экспоцентром» и взялся за новый амбициозный проект. В результате в середине декабря на 71-м километре МКАД открылся гипермаркет «Кухнистрой» площадью 8 тыс. кв. м. На первом этаже разместились кухни эконом-класса (до \$250–500 за квадратный метр), на втором — продукция среднего уровня (от \$500 до \$3 тыс.), на третьем — гарнитуры от известных дизайнерских фирм за несколько десятков тысяч долларов.

В компании хотят, чтобы ежемесячно «Кухнистрой» посещали 400–500 покупателей. «Для этого марка должна быть известной, — говорит Людмила Тарасова. — Но как ее правильно раскрутить — большой вопрос».



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Неизвестные бренды

Раскручивать свои розничные бренды пытаются почти все крупнейшие продавцы кухонной мебели. Например, Elt, Zeta, «Шатура» ежегодно тратят на рекламу примерно \$500 тыс.

Как отмечают в «Кухнистрое», эффект от кампаний кратковременный: почти у всех игроков в течение месяца объемы продаж растут, а потом возвращаются к прежней отметке. Но самая главная проблема, как показывают опросы, — потребители не запоминают рекламирующиеся марки.

В «Кухнистрое» попытались разобраться, почему так происходит. Отчасти дело оказалось в том, что у большинства розничных точек не было уникального предложения: в них были представлены практически одни и те же модели, только по разной цене. «Второй гипотезой был небольшой размер рекламных бюджетов», — вспоминает Людмила Тарасова.



Директор по маркетингу и рекламе компании «Кухнистрой» Людмила Тарасова ждет совета, как потратить \$2 млн

«Мы решили заняться массовой рассылкой по электронной почте, запланировали размещение рекламы на автомобилях и в кулинарных программах. Но нестандартными эти идеи не назовешь»

В компании «Кухнистрой» уверены, что по такому показателю, как торговая площадь, в ближайшее время с ними соперничать никто не сможет. Но что касается дополнительных услуг, то здесь конкуренты не дремлют.

Например, салоны Elt недавно запустили акцию, в ходе которой при покупке новой кухни засчитывается стоимость старой. «Поэтому мы все-таки хотим рискнуть и с помощью масштабной кампании сформировать долгосрочное преимущество — сильный, известный бренд», — говорит Людмила Тарасова.

Еще один стимул рискнуть — амбициозные планы компании. К 2007 году она собирается открыть в Москве еще три таких гипермаркета и таким образом увеличить свою рыночную долю до 70%. В этот проект в компании готовы инвестировать в общей сложности \$54 млн.

Готовность рискнуть

Старт рекламной кампании «Кухнистрой» намечен на март. Ее цель — сделать так, чтобы желающие купить новую кухонную мебель прежде всего вспоминали про гипермаркет «Кухнистрой».

Предварительно размер рекламного бюджета определен в пределах \$2 млн. Его рассчитывали исходя из стоимости использования стандартных носителей: телевидение, наружная реклама и размещения в прессе.

Крупные специализированные торговые центры «Гранд», «Три кита» сдают свои площади в аренду, а потому рекламный бюджет собственных тор-

говых точек формируют с помощью арендаторов. В отличие от них «Кухнистрой» приходится рассчитывать только на свои силы. Чтобы полностью контролировать весь бизнес-процесс, компания намерена остаться единственным торговым оператором.

«Поэтому для нас очень актуален поиск способов, которые позволят минимизировать рекламные затраты, — признает Людмила Тарасова. — Мы решили заняться массовой рассылкой по электронной почте, запланировали размещение рекламы на автомобилях и в кулинарных программах. Но нестандартными эти идеи не назовешь».

Кроме того, в компании до сих пор сомневаются, есть ли необходимость в масштабных вложениях в кухонный бренд.

До старта рекламной кампании остается два месяца. За это время менеджмент «Кухнистрой» надеется с помощью читателей **СФ** узнать о нетрадиционных видах рекламы, не требующих больших затрат, но помогающих повысить узнаваемость марки. **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 17.02.06. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 27.02.06, тогда же мы представим и победителя конкурса.

Проверить это предположение решили на собственном опыте. В прошлом году в «Кухнистрой» удвоили бюджет на раскрутку своего магазина на Красной Пресне — до \$1 млн. Рекламу разместили на телевидении, щитах и в специализированных каталогах. Итогом стал рост продаж в январе, традиционно «мертвом» для торговли месяце. Но потом, по словам Людмилы Тарасовой, когда компания проводила опросы и интересовалась, в какой магазин потребители поедут за кухней, они все равно не могли вспомнить ни одного названия

Продвигай себя сам

Из-за негативного опыта в «Кухнистрой» рассматривали возможность практически отказаться от рекламы и рассчитывать на то, что гипермаркет будет продвигать себя сам.

«Безусловно, широкий выбор сам по себе привлекает по-

купателей, — говорит Людмила Тарасова. — Но этого мало. Мы начали разрабатывать дополнительные услуги».

Одной из инновационных услуг должны были стать программы, дающие потребителю возможность самому моделировать свою кухню. Идею позаимствовали у IKEA. Но из-за сложности работы с дизайнерскими приложениями и массы нюансов, которые необходимо предусмотреть при размещении, от этой идеи отказались. Решили, что специалисты сделают это гораздо лучше. В результате появилась другая услуга: дизайнер с ноутбуком бесплатно выезжает на место и, сделав замеры, готовит проект.

Помимо этого взяли на вооружение рекламные акции, активно проводившиеся сетями бытовой электроники: обещают вернуть разницу и выплатить 5% стоимости, если ту же модель кухни покупатель найдет в другом магазине дешевле.

спроси секрет фирмы



ЕВГЕНИЙ ТОНКОНОГИЙ

Александр ЦЫПЛАКОВ,
предприниматель

Премиальные штрафы Как наказывать провинившихся сотрудников рублем, если, насколько мне известно, по закону штрафы запрещены?

На самом деле Трудовой кодекс РФ (ТК) напрямую не запрещает штрафы. Он устанавливает, что удержания из заработной платы могут осуществляться только для возврата сумм, излишне выплаченных работнику, в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда или простое, а также в ряде случаев, не связанных с недобросовестным исполнением своих обязанностей (ст. 137). В качестве наказания за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей ТК позволяет выносить замечание, выговор или, при наиболее тяжелых проступках, увольнять работника (ст. 192). Таким образом, получается, что штрафы возможны, если работодатель возьмется доказывать вину работника, но, с другой стороны, закон не включает их в список разрешенных взысканий. Российские компании давно нашли способ обходить эти положения закона: за счет системы премирования. Размеры, периодичность и поводы для премирования ТК полностью оставляет на усмотрение работодателей. Соответственно, ничто не мешает лишить провинившегося сотрудника премии, величина которой в целях мотивации заранее объявляется как часть вознаграждения за труд. Например, в одной из крупнейших российских компаний, выпускающих потребительские товары, оклады работников установлены в сравнительно небольшом размере, но при этом определена система ежемесячных премий, входящих в сумму до десяти окладов. Каждому работнику известно, за что и сколько премиальных окладов он может получить или, наоборот, лишиться.

Наталья БАХМАРЕВА,

Цельная концепция Management by Objectives и программно-целевое управление — есть ли между ними принципиальная разница?

Существует много методик, использующих концепцию управления по целям. Сама идея впервые была предложена Питером Друкером («Практика менеджмента»). Ее основной смысл сводится к тому, что компании нужно определить стратегические перспективы и цели развития и исходя из них ставить краткосрочные задачи, поскольку «нет ничего более глупого, чем эффективно делать то, чего не стоит делать». О том же самом говорят другие близкие MBO системы — Performance Management или Balanced ScoreCard (BSC). Программно-целевое управление (ПЦУ) — как еще одна из разновидностей

методов управления по целям — появилось в советское время и задумывалось как альтернатива зарубежным методикам повышения эффективности предприятия. Принципиальных различий между ними нет. Но подходы к реализации целевого управления различаются существенно. В случае ПЦУ можно говорить разве что об отвлеченных теоретических построениях. В то время как авторы западных систем базировались на передовой деловой практике. Подробнее на эту тему читайте «Средство оправдания целей» (СФ № 14/2004) и «Ковровая балансировка» (СФ № 13/2005).

Александр
Нижний Новгород

Вежливый отказ Слышал, что некоторые компании отказывают кандидатам письменно. В каких случаях это надо делать?

Каково бы ни было решение работодателя, кандидат имеет право знать о нем, но компании часто об этом забывают. В большинстве случаев такое поведение не создает проблем: либо молчание трактуется как отказ, либо соискатель сам перезванивает и получает информацию устно. Предоставлять письменный отказ работодатель не обязан, к тому же любой документ — это лишняя зацепка для обращения в суд. Тем не менее некоторые компании находят возможность ответить кандидатам. Подобное обращение, как правило, представляет организацию в заведомо выигрышном свете, но вряд ли она сможет связаться абсолютно со всеми

кандидатами, которые приходили на собеседование или присылали резюме. Как правило, отвечают претендентам на солидные позиции или людям, с которыми хотели бы возобновить отношения в будущем. В тексте письма не стоит говорить подробно о причинах отказа, тем более — о недостатках претендента или о том, что другие оказались более профессиональными. Обычно в таких случаях директор или HR-менеджер выражает благодарность за время, потраченное на встречи с представителями компании, отдает должное сильным сторонам соискателя и высказывает надежду на возможное сотрудничество в дальнейшем.

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

тематические страницы



iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

60 СОБЫТИЯ

64 ИНТЕРВЬЮ

«Нельзя навязывать чей-то опыт»

66 ТЕМА

О чем петух прокукарекал

72 СИТУАЦИИ

Выигрышная комбинация

75 СИТУАЦИИ

Мелодия для фрейта

«Секрет фирмы» №3 (138) 23 января – 29 января 2006 г. Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала.

Глубоко идущие последствия

> 66



www.iOne.ru



РАЗРАБОТКА ПО: ДОРОЖЕ НЕ ЗНАЧИТ ЛУЧШЕ

Считается, что в проектах по разработке программного обеспечения из трех параметров — сроки реализации, качество и затраты — последним следует пожертвовать сразу. В случаях, когда сроки требуется сократить, организации, как правило, идут на привлечение дополнительных ресурсов, считая, что это позволит выполнить работу быстрее и качественнее. Как показали результаты специального исследования компании Quantitative Software Management (QSM), в действительности это не так: рост затрат лишь незначительно влияет на сроки, зато негативно сказывается на качестве продукта. Изучив работу маленьких (пять и менее человек) и больших (20 и более человек) команд, аналитики QSM пришли к неожиданным выводам. Оказалось, что разработка 40 тыс. строк программного кода большой (29 человек) и маленькой (три человека) командами заканчивается с разницей всего в 12 дней. При этом работа большой команды оценивалась в 191 человеко-месяц, маленькой — лишь в 40, а разница по бюджету составила \$1,8 млн. Одна из причин столь низкого масштабирования по продуктивности в том, что большие команды делают почти в шесть раз больше ошибок, чем маленькие. Соответственно, это увеличивает время на поиск, исправление ошибок и новое тестирование. Качество снижается, в частности, из-за чрезмерной фрагментации работ в большой команде: ошибки, возникающие из-за того, что разработчики не видят общей картины, можно найти и исправить лишь после собирания всех «лоскутков» воедино. Кроме того, для координации работ

ПРОГРАММИСТОВ ЛУЧШЕ СОБИРАТЬ ПО ТРОЕ

в команде из 20 человек требуются специальные совещания, продуманные системы распространения информации. В команде же из трех программистов все вопросы решаются оперативно > CNEWS

«ЭЛЕКТРОННАЯ МОСКВА» ОСТАЛАСЬ БЕЗ РУКОВОДСТВА

Накануне Нового года гендиректор ОАО «Электронная Москва» Юрий Припачкин подал заявление об уходе «по собственному желанию». Сделал он это через несколько дней после того, как свой пост в этой же компании, занимающейся реализацией одноименной программы, покинул другой ее руководитель, председатель совета директоров Валентин Лазуткин (Лазуткин и Припачкин вместе пришли в «Электронную Москву» из компании «Комкор»). Источники, близкие к «Электронной Москве», полагают, что видные московские предприниматели своими добровольными отставками просто упресли гнев Юрия Лужкова, который был крайне недоволен тем, как реализуется программа. Называя создание городской информационной системы стратегической задачей столичного правительства, мэр еще ле-



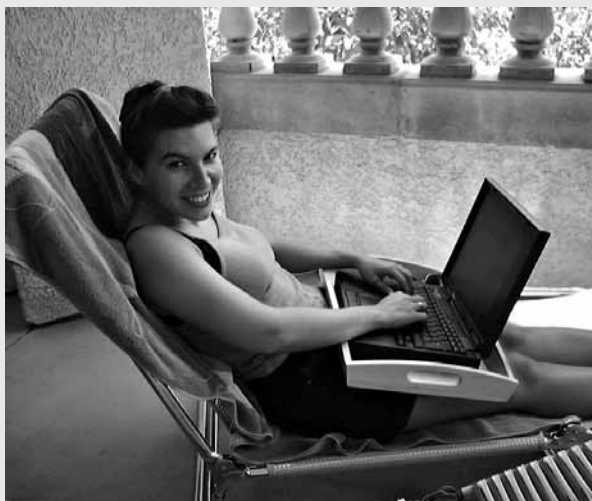
ЮРИЯ ЛУЖКОВА НЕ УСТРАИВАЕТ РАБОТА «ЭЛЕКТРОННОЙ МОСКВЫ»

том 2005 года сурово критиковал ход реализации программы. «В работе «Электронной Москвы» есть своя система, которая нас не устраивает», — заявил он тогда на заседании правительства.

При принятии программы «Электронная Москва» в 2002 году декларировались весьма амбициозные цели: по уровню использования информационных технологий Москва должна была войти в первую сотню самых передовых в этом отношении городов мира. Электронный документооборот в структурах правительства Москвы, взаимодействие с населением через систему городских порталов, принцип «одного окна», комплексная АСУ ГУВД Москвы — ни один из этих проектов программы не доведен до конца. Между тем финансирование «Электронной Москвы» было даже более богатым, нежели федеральной программы «Электронная Россия»: 2,4 млрд руб. в 2005 году, а в 2006 году сумма средств из бюджета должна была возрасти до 3,9 млрд руб. Правда, московские чиновники не раз упрекали руководителей «Электронной Москвы» в неэффективном распределении бюджетных средств. Те в свою очередь тоже не раз жаловались на недофинансирование: так, раздел, посвященный общественной безопасности, в 2005 году был профинансирован лишь на 40%. Однако разработка программного обеспечения, которой занималось само ОАО «Электронная Москва», финансировалась почти на 100%, а все заказы московского правительства, связанные с «Электронной Москвой», практически единолично выполнял «Комкор» > «ГАЗЕТА.RU»

РОССИЙСКИЙ WIMAX НА \$600 МЛН

В период новогодних каникул американский производитель VoIP- и WiMax-оборудования GlobeTel Communications (GTC) подписал с российским ООО «Интернафта» впечатляющий по всем параметрам контракт. Как сообщил исполнительный директор GTC Тим Хафф, к марту 2008 года американская корпорация построит в 30 крупнейших городах России сеть беспроводного доступа (WiMax-сеть), а оплатит ее создание «Интернафта» — \$600 млн четырьмя траншами. Первые \$150 млн должны быть перечислены уже в январе, а начало развертывания сети в первых десяти городах, в том числе в Москве и Петербурге, запланировано на 1 апреля. Оператором сети станет совместное предприятие «Интернафты» и GTC, которое будет предоставлять услуги широкополосного доступа в интернет, IP-телевидения, интернет-телефонии и DECT-технологий. Топ-менеджер GTC сказал также, что проект получил поддержку ряда правительственных чиновников и депутатов Госдумы. Оказывается, еще в октябре GTC устроила презентацию возможностей сети



в здании Госдумы и провела лоббистскую работу с влиятельными персонами, результатом которой стало учреждение компании «Интернафта» группой российских инвесторов.

Слабость инфраструктуры доступа, особенно в российских регионах, — проблема общеизвестная, и GlobeTel планирует в течение трех лет занять 10–30% рынка беспроводного доступа и привлечь 10 млн абонентов в России. При стоимости оборудования для подключения около \$50 и абонентской плате \$35–50 через три года ежемесячная операционная выручка оператора сети может достигать \$350–500 млн. Так что проект выгодный для инвесторов, и цели его благородны, но эксперты и участники рынка высказываются скептически о его перспективах. Смущает, например, что заявок на получение частот для WiMax в Мининформсвязи не поступало. «Окончательная версия стандарта WiMax и поддерживающего его оборудования еще не утверждена», — отмечает аналитик AC&M-Consulting Александр Шатилов. — Неудивительно, что Мининформсвязи не выдавало лицензий на этот стандарт, идут только переговоры с рядом производителей оборудования. И странно, что «Интернафта» готова инвестировать \$600 млн в еще не до конца апробированную технологию». Экспертов такжестораживает непрозрачная структура капитала «Интернафты» (как удалось выяснить газете «Бизнес», инвестором проекта выступает «Нафта-Москва») > «ГАЗЕТА.RU»

В РУНЕТЕ — КАЖДЫЙ ПЯТЫЙ

По данным фонда «Общественное мнение», минувшей осенью количество пользователей интернета в России увеличилось на 800 тыс. человек. Проникновение интернета достигло 20%, увеличившись на 1% по сравнению с летом 2005 года. Отметим, что в этом исследовании пользователями считаются те респонденты, которые выходили в интернет

хотя бы один раз за последние 6 месяцев. Активных же пользователей, ежедневно совершающих вылазки в Сеть, в России не больше 6%. Авторы исследования отметили продолжающийся рост числа домашних подключений — уже 53% всех пользователей выходят в интернет из дома. Причем в Москве этот показатель составляет 70%, а в регионах домашний доступ могут себе позволить лишь 40% пользователей. Как и раньше, основу роста обеспечивает молодежь в возрасте 18–24 лет, доля которой в общей массе пользователей Рунета продолжает увеличиваться. Однако резервы для расширения интернет-аудитории в России весьма скромные: лишь 3% российских граждан планируют выйти в интернет в течение ближайшего года. В общемировых рейтингах Россия по проникновению интернета уступает Бразилии (22%), зато по абсолютному числу пользователей Сети мы почти сравнялись с Францией (23 млн человек) > ВЕБПЛАНЕТА

СИЛИКОНОВЫЙ ПРОЖЕКТОР ПЕРЕСТРОЙКИ



Силиконовая долина, много лет считавшаяся флагманом мировой ИТ-индустрии, под натиском конкурентов занялась модернизацией. Ее руководство объявило о переходе от индустриальной экономики к креативной, ориентированной на клиента. Американские компании намерены вернуть долине звание штаб-квартиры новых изобретений, веб-сайтов и товаров массового потребления, говорится в отчете государственно-частного партнерства Silicon Valley. «Мы решили изменить позиционирование Силиконовой долины в конкурентной среде мировой экономики. Теперь наше основное преимущество — креативность», — заявил президент партнерства Рассел Хенкок.

За последние три года количество рабочих мест в Силиконовой долине сократилось на 200 тыс., на работу были приняты всего 2 тыс. сотрудников. Но господин Хенкок убеждает инвесторов, что долина может сохранить лидерство, привлекая меньше людей, за счет более высокой эффективности. В отчете подчеркивается, что слухи о кончине Силиконовой долины сильно преувеличены, потому что «в нее по-прежнему стекаются специалисты со всего мира». Авторы документа обещают, что все местные образовательные учреждения, начиная с детских садов и колледжей, будут значительно усилены, чтобы их выпускники соответствовали более жестким требованиям новой «версии» Силиконовой долины — Silicon Valley 2.0. После резкого падения инвестиций в конце 1990-х годов Силиконовая долина получит 25% общего объема капиталовложений в американскую экономику. В доказательство жизнеспособности высоких технологий в США авторы отчета приводят примеры корпораций Google, Yahoo! и eBay, а также ветеранов Силиконовой долины Intel и HP, сдерживающих напор азиатских производителей > «ГАЗЕТА.RU»

ROI ОТ ERP СЧИТАЕТ ЛИШЬ КАЖДЫЙ ВТОРОЙ



Совершенно немногие компании используют возможность своих ERP-систем на 100%. Такой вывод сделала аналитическая фирма PMP Research после тщательного обследования 100 европейских компаний. Выяснилось, что лишь 5% компаний используют все возможности ERP-системы. Треть респондентов признались, что большая часть внедренного бизнес-ПО не используется, а 41% заявили, что мертвым грузом лежит лишь не-



СИЛИКОНОВАЯ ДОЛИНА ПЕРЕХОДИТ НА КРЕАТИВНЫЕ РЕЛЬСЫ



большая часть внедренной функциональности. Также в отчете PMP Research говорится о том, что более половины компаний не считали экономический эффект (возврат инвестиций, ROI) от внедрения бизнес-приложений, при этом 18% участников исследования недавно урезали свои ИТ-бюджеты, а 12% перераспределили их между различными проектами > COMPUTERWEEKLY.COM

ЕВРОПА ЗАЖИГАЕТ WI-FI-ФОНАРИ



В Европе тестируют уличные фонари на солнечных батареях с интегрированными точками беспроводного доступа Wi-Fi. Разработкой этих устройств занимаются студенты и преподаватели Шотландского университета. Автономное питание светильников позволит значительно снизить энергопотребление, а отсутствие подводки упростит их установку. Оригинальный симбиоз, считают эксперты, открывает новую перспективу для стремительного развития беспроводных сетей > NEWS.NAG.RU

E-MAIL В БУДУЩЕЕ



Посетители сайта FutureMe.org могут теперь написать электронное письмо, которое вернется к ним же через много лет. Авторы проекта не рассматривают свой сервис как систему уведомлений. Скорее, говорят они, это нечто вроде посланий в будущее. Те, кто уже воспользовался новой услугой, чаще всего отправляют письма, которые должны вернуться через три года. Как показал опрос, в таком письме человек, как правило, описывает планы на будущее или побуждает себя к какому-либо действию. На данный момент через портал отправлено уже более 112 тыс. писем. Аналогичный сервис недавно запустил портал Forbes.com. Всего за шесть недель через него было отослано около 140 тыс. писем. Пятая их часть доберется до почтовых ящиков пользователей через 20 лет. Остальные послания будут доставлены в более ранние сроки > ITWARE.COM.UA

ПИШЕТ, КАК ПЕЧАТАЕТ



Австралийская компания Silverbrook Research подала патентную заявку, в которой описывается новое устройство для письма на бумаге. Особенность изобретения в том, что оно использует технологию струйной печати. Принцип работы устройства, описанного в заявке Silverbrook Research, сводится к следующему. В корпус, сопоставимый по размерам с современными шариковыми и перьевыми ручками, помещаются миниатюрная печатающая головка, резервуар с чернилами, электронная схема управления и аккумуляторная батарея. На конце струйной ручки имеется специальный роликовый наконечник, который не дает форсункам соприкасаться с бумагой. Кроме того, надавливая на наконечник, можно регулировать интенсивность подачи чернил и, соответственно, толщину линий. Теоретически в устройство может быть установлен картридж с разноцветными чернилами. Для выбора нужного цвета изобретатели предлагают использовать специальный переключатель на корпусе. Наконец, струйная ручка сможет даже распознавать направление движения и имитировать «поведение» обычной перьевой ручки. Впрочем, в продаже такие пишущие устройства, вероятно, появятся еще не скоро > «КОМПЬЮЛЕНТА»

WEB-САЙТЫ ВСТРЕЧАЮТ ПО ОДЕЖКЕ



Считанные доли секунды уходят у посетителей сайта на то, чтобы составить впечатление о его качестве. Как утверждают канадские ученые, мозг принимает решение в течение двадцатой доли секунды после того, как человек заходит на сайт, и первые впечатления сохраняются надолго. В ходе эксперимента добровольцам в течение 50 миллисекунд демонстрировали web-страницы, а затем просили оценить их эстетическую привлекательность. Руководитель исследовательской команды Гитте Линдгаард из Карлтонского университета в Оттаве была удивлена полученными результатами. «Мои коллеги полагали, что для оценки визуальной информации требуется не меньше 500 миллисекунд», — говорит она. Оказалось же, что мнения испытуемых формировались практически с той же скоростью, с какой глаз способен воспринимать информацию. И именно это первичное восприятие формировало общее впечатление. Ученые объясняют это феноменом, который психологи называют «эффектом ореола». Если люди оценивают внешний вид сайта как качественный, это впечатление распространяется и на другие его компоненты, например содержание, и продолжают пользоваться ресурсом, еще больше убеждаясь в справедливости своих оценок. Посколь-



ТЕАТР НАЧИНАЕТСЯ С ВЕШАЛКИ, А САЙТ — С 50-Й МИЛЛИСЕКУНДЫ

ку web-сайты становятся все более важным фактором конкурентной борьбы, доктор Линдгаард призывает компании обратить внимание на результаты своего исследования. «Если ваш сайт не создает приятного впечатления с первого взгляда, посетители уйдут с него, так и не узнав, что вы хотите предложить им нечто большее, чем ваши конкуренты», — предупреждает она > BBC RUSSIAN

CISCO ВЫХОДИТ НА РЫНОК БЫТОВОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ



Компания Cisco Systems намерена вступить в конкуренцию с Sony и Samsung и заняться выпуском устройств бытовой электроники. Она будет производить телефоны, плееры, домашние кинотеатры и прочее оборудование, которое можно будет подключать к интернету. Крупнейший производитель сетевого оборудования для корпоративного сектора Cisco вышла на рынок домашних сетей в 2003 году после покупки компании Linksys. Далее к империи Cisco были последовательно присоединены израильская фирма Sheer Networks, разработчик технологии, позволяющей получать по интернету информацию о неисправностях подключенных устройств, и датская KiSS Technology. Нарботки последней Cisco и намерена использовать при выпуске собственной продукции > «КОМПЬЮЛЕНТА»



CISCO SYSTEMS ХОЧЕТ СТАТЬ БЛИЖЕ К КОНЕЧНОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ

☐ СНИЗИТ ЛИ ЭТО НАШИ ЗАТРАТЫ?

☐ ЭКОНОМИТ ЛИ ЭТО НАМ ВРЕМЯ?

☐ БЫСТРО ЛИ ЭТО ПРИНЕСЕТ ВЫГОДУ?


☐ ЭТО LINUX?

☐ ИЛИ WINDOWS SERVER?

☒ УЗНАЙТЕ ФАКТЫ

КОМПАНИЯ **TOMMY HILFIGER** ОЖИДАЕТ, ЧТО ПЕРЕХОД С ПЛАТФОРМЫ RED HAT LINUX НА WINDOWS SERVER ПОЗВОЛИТ СОКРАТИТЬ ЗАТРАТЫ НА 25–30%.

«Переход на Windows Server сократит наши затраты на IT-инфраструктуру приблизительно на 25–30 процентов, и это только начало. Наши усилия позволят повысить конкурентные преимущества компании. За шесть месяцев нам удалось разработать полноценный сайт электронной торговли – как раз к новогодним праздникам 2005 года. В будущем мы рассчитываем получить дополнительную прибыль за счет ускорения дизайн-разработок и оптимизации системы поставок».

Эрик Синглтон, директор по информационным технологиям **TOMMY  HILFIGER**

Подробнее об успехах наших партнеров – на сайте microsoft.com/rus/getthefacts


Microsoft®
**Windows
Server System™**

«Нельзя навязывать чей-то опыт»

О том, куда движется Microsoft на рынке бизнес-приложений, обозревателю iOne Андрею Шерману рассказывает директор по отраслевой стратегии Microsoft Business Solutions Джигиш Авалани.

Как вы оцениваете нынешнюю ситуацию на рынке бизнес-приложений и каким вам представляется будущее Microsoft на нем?

В первую очередь я бы отметил невероятно высокие темпы роста этого сектора ИТ-рынка. Важнейшей же тенденцией мы считаем переход к ролевой ориентации бизнес-приложений и информационных технологий в целом. Результаты наших многочисленных исследований и опросов убедили нас в том, что двигаться необходимо именно в этом направлении. Директор, бухгалтер, менеджер, принимающий клиентские заказы, технолог, люди, исполняющие в компании другие бизнес-роли, — всем им нужно дать инструменты, которые помогали бы надлежащим образом выполнять соответствующие функции. Для этого нужно менять не только сами приложения, но и технологические платформы, на основе которых они строятся. В такой ситуации положение Microsoft как вендора не только бизнес-решений, но и офисных приложений, а также платформы Windows и других инновационных технологий, дает ей уникальные преимущества. Нашим партнерам нужны ведь не просто технологии, а технологии, завоевавшие широкое признание и доверие среди пользователей. Тогда они могут быть уверены, что создаваемые ими прикладные решения будут работать в окружении ближайших «родственников» — ОС Windows, СУБД MS SQL, Microsoft Office, то есть будут работать надежнее, лучше интегрироваться, а пользователям будет легче их устанавливать, сопровождать, администрировать, обновлять, масштабировать.

Какое отношение имеет ролевой подход, о котором вы говорите с таким энтузиазмом, к сфере

вашей ответственности в Microsoft, вертикальным бизнес-решениям? Это альтернатива концепции бизнес-процессов или ее новая трактовка?

Между этими понятиями существует весьма тесная связь. Ориентация на бизнес-роли в качестве общей управленческой концепции известна уже очень давно, однако до последнего времени ей не хватало некоторой методологической стройности и завершенности. Кроме того, она была очень слабо проработана технологически: никакой поддержки на уровне платформы. Насколько мне известно, мы первыми смогли продвигаться на следующий качественный уровень в практической реализации ролевой концепции и отойти

тив, понятие более высокого уровня, относящееся к специфическим элементам бизнеса. И сегодня мы идем на серьезные долгосрочные инвестиции, трансформируя собственный бизнес, платформу и технологии, а также модель взаимодействия с партнерами таким образом, чтобы они могли предлагать конечным пользователям хорошо интегрированные вертикальные решения, максимально учитывающие отраслевую специфику. Важная часть этой комплексной стратегии — инвестиции в реализацию и развитие ролевого подхода и связанных с ним технологий, которые позволят нашим партнерам, работающим над созданием вертикальных решений, делать это гораздо быстрее.

«Мы вовсе не считаем себя выдающимися экспертами, скажем, в области промышленного производства. Microsoft — прежде всего „технологический комбинат“»

от заикленности исключительно на бизнес-процессах. Споры нет, бизнес-процессы — понятие важнейшее, и отказываться от него, конечно, никто не собирается. Но оно больше связано со спецификой конкретной деятельности на конкретном предприятии, а ролевая концепция более универсальна: бизнес-роли имеют более общий характер, в них меньше специфики, чем в бизнес-процессах. Поэтому поддержка бизнес-ролей, если ее встроить в технологическую платформу бизнес-приложений, стала бы очень удобной основой для построения бизнес-процессов.

Вертикальные же, отраслевые решения, составляющие основу системы управления, напро-

Рассмотрим в качестве примера некое гипотетическое решение для промышленного производства. Каждое предприятие хочет иметь четкое представление о сроках оборачиваемости и структуре товарно-материальных запасов на основании данных, полученных из достоверного источника. Сведения такого рода необходимы и производителям, и руководству, и поставщикам. Чтобы предоставить им эту информацию в наиболее удобной для принятия решений соответствующего уровня форме и с необходимой степенью детализации, нужно правильно организовать информационные потоки в реальном времени. А для этого необходимо наличие не только опреде-

ленного встроенного функционала, но и технологий, которые обеспечивают адаптивность бизнес-процессов и ролевых интерфейсов.

Рассказывая о преимуществах своих бизнес-решений, некоторые ERP-вендоры часто ссылаются на «защиты» в них лучшие деловые практики. Почему вы практически не используете этот аргумент?

Мы рассматриваем так называемые лучшие практики лишь в качестве примеров того, как можно что-то сделать, но не считаем, что их непременно следует перенимать. Они могут служить хорошим подспорьем для тех, кто предпочитает учиться на чужом опыте, творчески его переосмысливая, но навязывать их ни в коем случае нельзя. Кроме того, мы вообще не считаем себя выдающимися экспертами, скажем, в области промышленного производства. Microsoft — прежде всего «технологический комбинат». Наша цель — предоставить партнерам возможность сосредоточиться на создании вертикальных решений, в которых они могли бы реализовать свой опыт и знание отраслевой специфики, и их адаптации к уникальным потребностям клиентов.

В чем же тогда заключается ваша роль директора MBS по отраслевой стратегии?

Наши партнеры хотят избавиться от необходимости тратить усилия на проработку «общих мест». Поэтому моя задача — учесть все пожелания, чтобы предоставить им как можно более мощную, гибкую и удобную платформу со всем необходимым функционалом. Наша стратегия строится не на слияниях и поглощениях, а на стремлении поддерживать бизнес наших партнеров и способствовать его развитию. Поэтому помимо «технологического» в моей деятельности есть и второй, не менее важный аспект: выстраивание партнерских отношений. Моя задача — найти партнеров и помочь им создать такие решения, которые бы удовлетворяли потребностям рынка. В России у MBS около 150 партнеров

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

ДЖИГИШ АВАЛАНИ (JIGISH AVALANI)

1962

Родился в Мумбае (Индия)

1984

Получил степень бакалавра по электротехнике Мумбайского университета. Уехал в США на учебу

1986

Степень магистра по электротехнике в Rutgers University (США)

1987

Принят консультантом в AT&T Bell Labs. Впоследствии организовал собственную фирму по разработке ПО

1995

Поступил на работу в Microsoft. В настоящее время занимает должность директора по отраслевой стратегии Microsoft Business Solutions

Хобби

Воспитывает в себе качества руководителя, увлекается ответственными тренингами

всех категорий, а приоритетными мы считаем здесь четыре направления: торговлю, промышленность, сферу профессиональных услуг, а также госсектор и образование. Однако какого-либо магического соотношения между этими числами, которое бы гарантировало успех, нет. И вообще, правильнее говорить о количестве решений, а не партнеров, поскольку у одного партнера их может быть несколько. В Дании, например, количество разнообразных решений на основе платформ MBS в расчете на единицу площади или одного жителя в несколько раз выше, чем в других странах. В каждом случае все определяется особенностями национального рынка. Иногда на тысячу потенциальных заказчиков нужно иметь сотню партнеров, а иногда хватает и трех.

Кто занимается продвижением вертикальных решений? Скажем, есть ли у вас система поощрений для заказчиков-первопроходцев, инициирующих создание новых «вертикалок»?

Главную роль в продвижении вертикальных бизнес-решений, как правило, играют их разработчики — в нашей терминологии независимые поставщики ПО (Independent Software Vendor, ISV). К этой категории мы относим тех, кто получает более 40% доходов за счет создания интеллектуальной собственности в процессе разработки тиражируемого ПО. В разных странах схемы, конечно, различаются, но классическими ISV мы считаем компании, которые занимаются прямыми продажами и имеют собственную партнерскую сеть. Именно эту партнерскую модель Microsoft считает предпочтительной. Но есть и ISV, которые не могут или не хотят сами продавать или внедрять разрабатываемые ими решения. Мы помогаем им наладить отношения с партнерами другого типа — реселлерами и системными интеграторами. Такую схему могут также использовать классические ISV при выходе на новые национальные рынки.

Заказчиков-первопроходцев мы поощряем в рамках про-

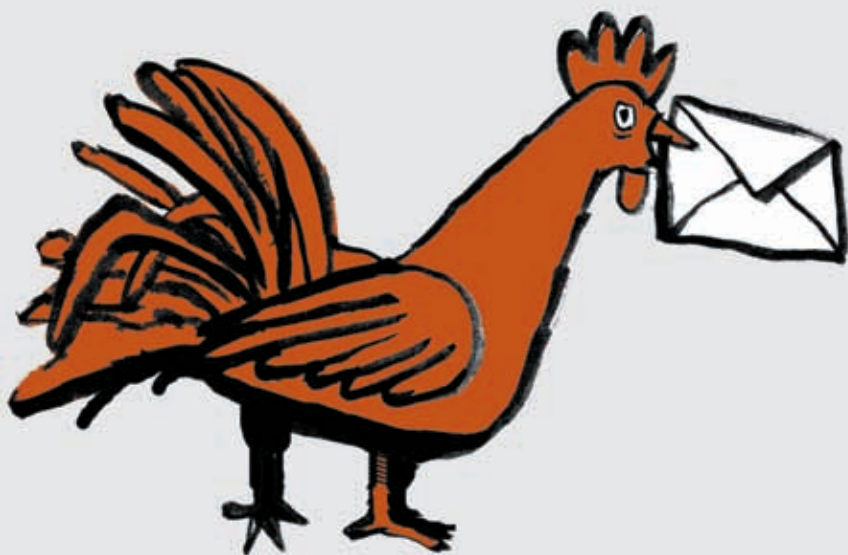
граммы Early Adopter, но в их отношении с нашими партнерами-ISV не вмешиваемся. Наша задача — помочь им найти друг друга и создать условия для того, чтобы их сотрудничество было успешным. Хотя я и говорил о четверке приоритетных отраслевых направлений, это не значит, что мы пренебрегаем интересами заказчиков из других отраслей. Чтобы облегчить им поиск подходящего решения, мы разработали специальный инструмент, Solution Finder. Он вскоре появится на нашем сайте, и с его помощью можно будет проводить многокритериальный поиск (не только по функциональности решения, но и по его поставщику) по базе решений, созданных всеми ISV.

Глава Oracle Ларри Эллисон объявил технологическую войну всем остальным ERP-вендорам. Возможно ли в связи с этим более тесное сближение Microsoft с SAP?

Наши отношения с SAP лучше всего можно охарактеризовать термином cooptation (от cooperation и competition) — сотрудничество конкурентов. В секторе малого и среднего бизнеса мы соперники, а вот в сегменте крупного бизнеса у нас сложились тесные партнерские отношения. Дело в том, что при реализации больших и сложных проектов, на которые нацелена SAP, крупные компании, как правило, не могут обойтись без наших операционных систем, СУБД, другого инфраструктурного и офисного ПО. Кроме того, мы сотрудничаем с SAP в области разработки перспективных технологий. Что касается политики Oracle, то для меня пока остается открытым главный вопрос: принесут ли все приобретения Oracle пользу ее клиентам и партнерам? По нашим сведениям, многие из них тоже пока не могут этого понять и пребывают в некоторой растерянности. По опросам, наши клиенты чувствуют себя гораздо комфортнее, потому что мы поддерживаем с ними постоянный диалог, информируя о том, что они могут получить сегодня и чего могут ожидать от нас завтра <

О чем петух прокукарекал

Минувший год вместил в себя немало неординарных событий, оказавших заметное влияние на мировой и российский ИТ-рынок. Мы попытались выделить из них наиболее существенные и проанализировать последствия, к которым они могут привести в году наступившем. Любопытно, что некоторые из этих событий произошли под Новый год. Действительно, петух прокукарекал.



ЗАКОНОПРОЕКТ ГОДА

Таковым по степени влияния на рыночную ситуацию остается федеральный закон «О связи». Принятие его редакцией, вступившей в силу 1 января 2004 года, сопровождалось нешуточной критикой. Оппоненты Мининформсвязи говорили, что закон никуда не годен, чиновники профильного ведомства отвечали, что прежде, чем делать решительные выводы, надо дать закону поработать. Закон поработал — и одним из его следствий стало исчезновение де-юре монополии «Ростелекома» на рынке услуг дальней связи.

В минувшем году Россвязьнадзор выдал лицензии на оказание услуг междугородней и международной связи 16 компаниям. Впрочем, это не означает, что у абонентов появился столь богатый выбор. Вступившие в силу с 1 января 2006 года «Правила оказания услуг телефонной связи» требуют, чтобы оператор имел собствен-

ную сеть дальней связи. Как сказал в конце 2005 года глава Мининформсвязи Леонид Рейман, реальных соперников у «Ростелекома» будет вдвое меньше: шесть-восемь. Пока же реальный выбор сводится к услугам двух операторов: «Ростелекома» и компании «Межрегиональный транзит телеком», официально получивших в конце года коды доступа в свои сети. Руководители бывшего монополиста заявляют, что никакие конкуренты им не страшны, но на всякий случай запустили на телевидении рекламную кампанию «Ростелекома».

Последствия еще одних поправок в закон «О связи», принятых депутатами Госдумы во втором чтении перед самым уходом на новогодние каникулы, скажутся уже в наступившем году. Эти поправки вводят принцип «платит звонящий» (Call Party Pays, CPP), согласно которому сотовые операторы, за исключением специально оговоренных случаев, не могут взимать с абонентов плату за входящие звонки.

Принцип CPP действует во многих странах мира, даже на Украине, в Белоруссии и Казахстане плата за входящие звонки отменена. Поэтому инициатива российских законодателей была воспринята как весьма прогрессивный шаг. Однако бесплатного трафика не бывает, и за звонки с городских телефонов на мобильные (по некоторым сведениям, сотовые операторы «большой тройки» получают от таких звонков не менее 10% своих доходов) кому-то заплатить придется. Проще всего компенсировать потери за счет повышения тарифов. То, что так оно, скорее всего, и произойдет, признал и Леонид Рейман, пообещав, правда, что подорожание будет незначительным. Впрочем, сотовым операторам рост цен на связь не представляется неизбежным злом. «Мы считаем, что с введением бесплатных входящих звонков значительно увеличится трафик, что и компенсирует снижение наших доходов», — говорит пресс-секретарь «Вымпелкома» Юлия Остроухова. — Поэтому я не думаю, что нам придется повышать

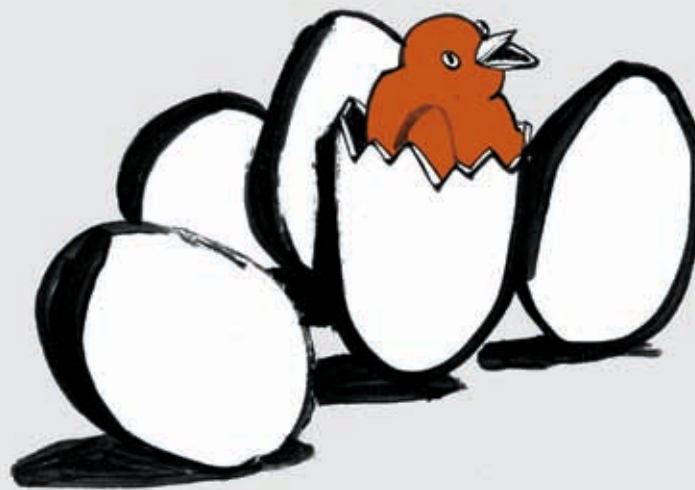
тарифы». Но увеличение трафика может пойти с нежелательным перекосом в пользу бесплатных звонков, поэтому в «Вымпелкоме» предлагают решать проблему за счет введения платы за исходящие звонки с городских телефонов. С этой целью «Вымпелком» намерен уточнить свои договоры со всеми операторами фиксированной связи. А доходы последних в таком случае, по некоторым подсчетам, могут составить до \$50 млн в месяц. Для уточнения системы межоператорских расчетов есть еще полгода — принцип СРР будет официально введен в России с 1 июля 2006 года. По всей видимости, от «повременки», появление которой в законе «О связи» депутаты столь болезненно восприняли два года назад (в конце концов абоненту было предоставлено право выбора схемы платежей), владельцам городских телефонов никуда не деться.



ЦИФРА ГОДА

По подсчетам ассоциации «Руссофт» и портала Outsourcing-Russia.com, объем экспорта программного обеспечения из России в 2005 году достиг \$1 млрд. Это один из самых динамичных сегментов российского ИТ-рынка: рост экспорта ПО российской разработки в течение последних пяти лет оценивается в 30–40% в год. Его обеспечивают около 500 компаний. Обороты самых крупных из них составляют \$20–40 млн, но в большинстве своем это маленькие фирмы или группы программистов с оборотом менее \$1 млн и постоянным штатом менее 50 человек. Больше половины всего экспорта ПО составляют продукты офшорного программирования, остальное — результат деятельности центров разработки зарубежных компаний, а также экспорт тиражных ИТ-продуктов. Основными рынками сбыта для «экспортных» программистов остаются США и Канада.

Выход на девятизначные цифры по экспорту ПО — это, конечно, звучит весомо. Если исходить из предварительной оценки IDC объема всего российского рынка ИТ в 2005 году — \$11,7 млрд, то вклад российских программистов, работающих на экспорт, составляет 8,5%. Эта цифра выглядит уже не столь впечатляющей, впрочем российская экономика и госсектор сами являются хорошими потребителями ИТ-продуктов и услуг. И все же реализация потенциала российского рынка экспорта ПО могла бы быть и более значительной. Список проблем остается прежним: «недружественная» структура налогов и экспортных пошлин, высокие административные барьеры, слабый международный маркетинг, недостаток квалифицированных кадров. Между тем, в Китае объем экспорта ПО в 2005 году, по прогнозам, превысит \$3 млрд, а в Индии, по данным индийской отраслевой ассоциации NASSCOM, он и вовсе перевалит за \$12 млрд. В России же, если все будет и дальше идти своим чередом, в 2006 году объем экспорта ПО в лучшем случае составит \$1,3 млрд.



ПРОРЫВ ГОДА

Отвечая на наши традиционные «новогодние» вопросы (см. **сф** №48/2005), представители крупнейших ERP-вендоров сетовали на то, что им никак не удастся сполна реализовать потенциал по автоматизации российского госсектора. Поэтому предновогоднее известие о результатах конкурса по проекту модернизации системы Федерального казначейства РФ вполне можно считать прорывом года в этом направлении.

Длившийся около двух лет международный конкурс по выбору поставщика программного обеспечения завершился победой консорциума во главе с Oracle. 14 декабря Федеральное казначейство подписало с ним контракт на разработку, внедрение и поддержку автоматизированной системы для этого ведомства. Oracle — ответственный партнер и головной исполнитель по проекту, в качестве платформы выбран

с67

интегрированный пакет Oracle E-Business Suite, а также СУБД Oracle (на ней будет создана система удаленного финансового документооборота), внедрением будут заниматься российские партнеры Oracle, в частности «ФОРС — Центр разработки» и «Борлас Ай-би-си». На разработку и тиражирование системы, которая обеспечит поддержку исполнения бюджетов всех уровней и информационное взаимодействие органов Федерального казначейства с другими участниками бюджетного процесса, отведено четыре года.

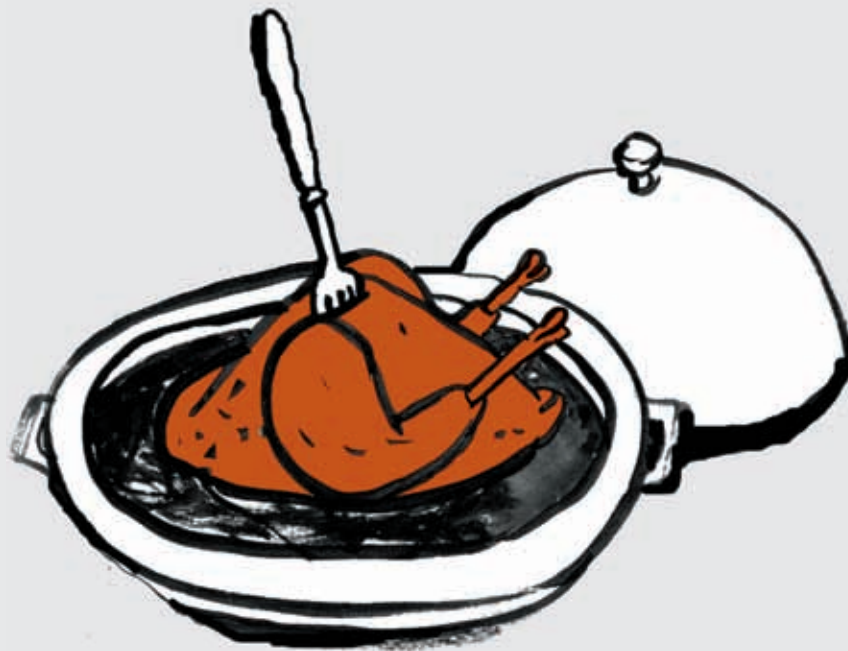
Комментируя событие, победители подчеркивали его уникальность — по территориальному охвату, количеству пользователей системы. Действительно, это проект масштаба страны: в его рамках будет автоматизировано более 367 тыс. рабочих мест. Аналогов в мировой практике, пожалуй, и не найти. Даже в контракте, заключенном Oracle в 2001 году с властями штата Калифорния, фигурировало количество лицензий на ПО для 270 тыс. пользователей. Впрочем, Oracle вряд ли будет сейчас вспоминать об этом контракте: выбор был безальтернативным, к тому же выяснилось, что число лицензий превышало общее количество сотрудников различных учреждений и организаций штата на 40 тыс. Вокруг контракта тогда разразился скандал, и он был расторгнут.

Стоимость контракта с российским казначейством составляет почти \$65 млн. В эту сумму входят все услуги по разработке, внедрению, обеспечению безопасности системы, обучению кадров, а также стоимость лицензий на ПО. Параметры другого громкого контракта Oracle в России — с «Связьинвестом» — \$153 млн за 70 тыс. лицензий на Oracle E-Business Suite. Похоже, в случае с казначейством само программное обеспечение пошло за символическую цену. Зато Oracle переиграла в казначейском конкурсе SAP и совершила важный прорыв: этот контракт станет проектом наступившего года не только для Oracle, но и весьма показательным для всего российского ИТ-рынка. Информатизацией будут охвачены 89 управлений и более 2250 отделений у клиентов казначейства, на кассовое обслуживание в котором с 1 января 2006 года переводятся бюджеты субъектов федерации и все местные бюджеты. Переход казначейства, где использовалось весьма разнородное программное обеспечение, на единую автоматизированную систему послужит ориентиром для всего российского госсектора.

СДЕЛКИ ГОДА

Самой значительной сделкой 2005 года в мировой ИТ-индустрии следует, пожалуй, признать договоренность о покупке компании Siebel Systems корпорацией Oracle за \$5,85 млрд. Формально она еще не одобрена регулируемыми органами США, но шеф Oracle Ларри Эллисон уже поспешил назвать свою компанию крупнейшим в мире вендором CRM-приложений. Однако договориться с бывшим своим подчиненным Томом Зибелем о покупке его фирмы мало, нужно еще постараться не растерять приобретенную клиентскую базу. Для этого Oracle придется ре-

шить нелегкую задачу: обеспечить качественную поддержку сразу трех CRM-платформ (собственной, Siebel и ранее приобретенной PeopleSoft) одновременно с разработкой нового интегрированного продукта, который удовлетворил бы их нынешних пользователей. Несмотря на скепсис большинства конкурентов и аналитиков, Ларри Эллисон уверен в успехе и уже мечтает захватить пальму первенства на всем рынке бизнес-приложений, став таким же монополистом, как ненавистная ему Microsoft на рынке операционных систем. Как полагают многие эксперты рынка, часть нынешних клиентов Siebel рано или поздно все же сделает выбор в пользу других вендоров, причем перейдут они, вероятнее всего, на модель аренды приложений. Так что поглощение Siebel можно трактовать и как начало заката эры традиционных бизнес-приложений. «Консолидация, наверно, единственная возможность получить новых клиентов для представителей „старой гвардии“ поставщиков корпоративного ПО, — го-



ворит Грег Джанфорте, глава динамично развивающейся компании нового поколения RightNow Technologies, предоставляющей web-доступ к своему CRM-приложению. — Но все они, включая Siebel, Oracle и SAP, сталкиваются с проблемой низкой удовлетворенности клиентов, и я не вижу, как подобные сделки помогут ее решить».

Самой загадочной сделкой была покупка люксембургского провайдера интернет-телефонии Skype крупнейшим онлайн-аукционом eBay. Во-первых, недоумение вызывает цена сделки, которая с учетом дополнительных выплат может превысить \$4 млрд. Оборот Skype, хотя и растет умопомрачительными темпами (с \$7 млн в 2004 году до \$50–60 млн в 2005 году), явно несоразмерен даже сумме первичных выплат (\$2,6 млрд наличными и акциями eBay). Ни одно из предлагаемых объяснений — высокая стратеги-

РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ ВЫБИРАЮТ SAP

Ежедневно
2,5 миллиона
пассажиров
отправляются
в разные города
по всей России, чтобы
увидеться с близкими или
провести деловые встречи.
Российские железные дороги
ценят доверие, оказанное компании
миллионами российских пассажиров,
поэтому выбирают решения SAP,
чтобы обеспечить эффективность работы и
высокое качество своих услуг.
Узнайте о SAP больше на www.sap.ru/unique

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



ческая значимость покупки, клиентская база Skype в 54 млн подписчиков (по \$48 за клиента) или возможность выхода в новые регионы (VoIP-сервисами Skype пользуются в 225 странах) — не кажется достаточно убедительным. Во-вторых, остается открытым вопрос, зачем интернет-аукциону вообще понадобилось покупать совершенно непрофильный актив. Не для того же, как утверждается, чтобы с помощью голосовых технологий придать мощный импульс основному бизнесу eBay и развернуть его на рынках Китая и России. Третий загадочный момент связан с утечкой инсайдерской информации, которая произошла за несколько дней до объявления сделки и позволила биржевым спекулянтам неплохо заработать на колебаниях курса акций eBay. Все это дает некоторым комментаторам повод окрестить эту сделку «новым мыльным пузырем».

А вот случившееся перед Новым годом слияние двух крупных производителей жестких дисков — Seagate и Maxtor — выглядит образцом классической консолидации. Рынок жестких дисков на протяжении последних лет не отличался стабильностью. Слишком много игроков, стремясь расширить на нем свою нишу, ввязываются в ценовые войны. Резкие скачки цен никому не шли на пользу. Объединение двух крупных игроков (Seagate, работающей в корпоративном сегменте, принадлежит около 30% мирового рынка HDD; Maxtor, ориентированная на потребительский сектор, занимает около 14%), как полагают аналитики, обеспечит стабильность и дальнейший рост отрасли. Ежегодное снижение цен на жесткие диски (в расчете на гигабайт) несколько замедлится, и производители смогут больше инвестировать в перспективные разработки. По расчетам руководства компаний, сделка стоимостью \$1,9 млрд принесет снижение операционных расходов на \$300 млн в год, а акционерам — 10–20% прибыли в расчете на акцию после первого года совместной деятельности. Если эти расчеты оправдаются, то сделку можно будет занести в актив современной практики слияний и поглощений. Не так уже и часто выпадает такая возможность: как показывают исследования, в большинстве случаев процессы M&A не только не приносят выгоды компаниям, но и приводят к падению стоимости акционерного капитала.

Эти примеры лишний раз свидетельствуют о том, что консолидация в ИТ-индустрии идет полным ходом. Поставщики ИТ продолжают разрастаться, стремясь к более полному захвату рынка и созданию ИТ-организаций полного цикла. И не исключено, что в каждом из основных сегментов ИТ-рынка останется не более четырех-пяти игроков. Но сторонники теории экономической атомизации полагают, что это вовсе не значит, что наблюдаемая ныне тенденция имеет экономический смысл и продлится еще достаточно долго. Так, авторы изданной ИД «Секрет фирмы» книги «Алхимия корпорации» Роджер Камрасс и Мартин Фарнкомб уверены, что логика атомизации потребует радикального изменения курса безудержного роста: поставщики ИТ

резко «похудеют» и, распавшись на специализированные «атомы», сосредоточатся на отношениях с клиентами, создании новых продуктов, инновациях или операциях. Аналогичная судьба ожидает и корпоративные ИТ-отделы, которые, отдав все рутинные функции на аутсорсинг новым «атомам» в сфере ИТ-сервиса, тоже уменьшатся в размерах и займутся вопросами отношений с клиентами, создания альянсов и обслуживания поставок.



ТРЕНД ГОДА

Первенство в этой номинации стоит отдать ИТ-аутсорсингу. Объем этого рынка в России пока невелик — около \$270 млн в 2005 году с приростом около 40%, согласно предварительным оценкам IDC. И ведущей силой российского рынка ИТ-услуг, как полагают аналитики IDC, он пока не станет. Но именно эта модель ведения корпоративного ИТ-хозяйства в значительной степени занимала умы ИТ-директоров. Появились и первые достаточно крупные аутсорсинговые контракты: так, в ноябре холдинг «Русал» заключил аутсорсинговое соглашение с НР. Контракт стоимостью \$6,7 млн подписан на пять лет. В течение этого срока НР будет администрировать часть бизнес-приложений алюминиевой компании (неключевых для бизнеса, как отметил СІО «Русала» Михаил Эренбург) на базе собственного центра обработки данных.

Между тем аутсорсинг быстро становится одним из крупнейших рынков мира, поскольку крупные компании все чаще отделяют от основного ядра своего бизнеса неключевые операции. Значительная часть ИТ-

функций передается под аутсорсинг внешним поставщикам услуг, таким как IBM, EDS, HP и Siemens, а внутри корпоративной ИТ-службы остаются только специалисты и ресурсы, необходимые для бизнес-консультирования и разработки приложений. И даже для этих процессов есть предложения от внешних кандидатов, к примеру, Accenture и IBM/PwC.

Нужно только иметь в виду, что модели ИТ-аутсорсинга меняются. Формат аутсорсинговых сделок первого поколения характеризовался тем, что неключевые операции передавались под управление третьим сторонам на долгие сроки, иногда на десять лет, при фиксированных договорных ценах. Именно такие сделки превратили EDS из небольшой лондонской фирмы со штатом в десять человек в нынешнего гиганта рынка ИТ-услуг. Однако слишком часто сервисные компании, заключив подобные сделки, брали на себя управление неэффективными операциями и потом бросали все силы на борьбу с растущими затратами. Качество аутсорсинговых сделок первого поколения было низким, и отношения сторон от первоначальной эйфории неизбежно проходили через стадии разочарования, попыток расстаться и последующего примирения.

Крупные корпорации быстро поняли, что выгоднее создавать единые сервис-центры в пределах собственной структуры и размещать их в странах, где из-

держки на управление рутинными операциями намного ниже. Не случайно на рынке аутсорсинга в последние годы громко заявили о себе Индия и Китай. Кроме того, прежде чем передать свои внутренние операции внешним поставщикам услуг, корпорации приводят их в порядок, проводя реинжиниринг бизнес-процессов. Это стремление к наведению порядка породило преобразовательный аутсорсинг. Первым контрактом такого типа стало соглашение между Accenture и ведущей розничной сетью Великобритании Sainsbury's. И сейчас многие компании заключают договоры с внешними подрядчиками, для того чтобы они провели внутренние усовершенствования до начала и в рамках полноценного аутсорсинга.

Впрочем, авторы все той же «Алхимии корпорации», называющие аутсорсинг одним из ключевых механизмов, посредством которых произойдет атомизация экономики, считают, что созревает уже новая модель аутсорсинга. Она примет форму закрытых партнерств с участием крупных корпораций, которые, объединяя свои сервисные платформы, будут искать механизмы взаимовыгодного сотрудничества. А крупным поставщикам услуг аутсорсинга уготована роль операторов новых сервисных платформ. Возможно, поставщики с этим не согласятся, но аналитики уже зафиксировали снижение объемов и сроков действия вновь заключаемых аутсорсинговых контрактов <

3-й Международный саммит
Корпоративные ИТ Стратегии в России
 28 февраля – 2 марта 2006 год
 Москва, «Ле Меридиен Москоу Кантри клуб»


**Adam Smith
CONFERENCES**

**2 ДЕЛЕГАТСКОЕ МЕСТО
ПО ЦЕНЕ ЧТО
ДЛЯ КОРПОРАЦИИ**

Вы услышите от 50+ ведущих стратегов и ИТ - директоров включая:

						
Сергей Кирюшин зам. генерального директора, директор ИТ департамента Аэрофлот	Дин Лэйн главный исполнительный директор Varitools	Ольга Дергунова президент Microsoft Россия и СНГ	Сергей Кравченко президент Boeing Россия/СНГ	Сергей Меднов вице-президент по управлению ИТ Альфа-Банк	Алексей Телятников зам. генерального директора, руководитель департамента ИТ Росгосстрах	Ричард Эймс вице-президент по управлению ИТ ТНК-ВР

Спонсоры










Зарегистрируйтесь до 7 февраля 2006 г. и сэкономьте до €150!

Плюс до 3 февраля 2006 г. всем читателям журнала дополнительная скидка 10%

При регистрации укажите код SFIR 10%. Это специальное предложение не распространяется на существующие регистрации и не может быть использовано в сочетании с любой другой скидкой!

www.russian-it.com

За дополнительной информацией обращайтесь к Гедре Климанвичюте
 Тел. +44 20 7490 3774 Факс +44 20 7505 0079 E-mail: events@adamsmithconferences.com



Выигрышная комбинация

Выход на качественно новый уровень управления бизнесом игровая сеть «Джекпот» начала с внедрения системы финансового учета и планирования. И у компании впервые появился бюджет, в котором «предусмотрен каждый веник» > Айван



Первый зал игровых автоматов системы «Джекпот» открылся в гостинице «Россия» в 1999 году. Сейчас в Москве и Московской области действуют около 170 таких залов, а на всей территории страны от Владивостока до Калининграда их более 300. Основная «фишка» сети «Джекпот» — в возможности действительно крупного выигрыша. Все автоматы сети, где бы они ни стояли, «завязаны» в единую компьютерную систему, которая ведет учет накапливаемых сумм и позволяет разыграть на одном автомате джекпот, собран-

ный на десятке тысяч других. Поначалу, когда игровых залов было не так много и располагались они в основном в столице, для их подключения к вычислительному центру компании использовались оптоволоконные линии. Однако по мере продвижения в регионы проблема коммуникаций становилась все острее. Чтобы решить ее раз и навсегда, в 2003 году «Джекпот» учредил дочернюю компанию Stec.com, которая не только обеспечила игровой системе глобальный охват на всей территории России, но и стала крупнейшим в стране коммерческим оператором спутниковой связи стандарта VSAT.

Сегодня «Джекпот» работает во всех сегментах игрового рынка, постепенно смещая акцент в сторону самого верхнего. Так, недавно к культурно-развлекательному центру в гостинице «Молодежная», который был открыт еще в 2003 году, добавились развлекательный комплекс «Ибица» в Строгине и казино в гостинице «Radisson SAS Славянская». Открывая дорогостоящие центры с большим периодом окупаемости, руководство компании стремится вести бизнес западного типа с ориентацией на долгосрочную перспективу, а это требует более высокой культуры корпоратив-

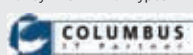
Специальный спонсор



Официальный перевозчик Айвана



Официальные консультанты конкурса



Серебряные спонсоры



Системный партнер



Особый партнер



ного управления. Внедрив информационные технологии в организацию основного «производственного» (игрового) процесса, компания приступила к их освоению в сфере управления бизнесом.

БУХУЧЕТ И ФОРТУНА

Осенью 2004 года на должность первого заместителя генерального директора в «Джекпот» пришел Анатолий Мошиашвили. Профессиональный юрист, он несколько лет до этого руководил собственной фирмой, которая в трудные годы оказывала благотворительную помощь Третьяковской галерее. Именно там он познакомился с людьми из Boston Consulting Group (эта международная консалтинговая компания тоже помогала Третьяковке), которые рассказали ему немало нового о современных принципах управления бизнесом. «Когда я пришел в „Джекпот“, — вспоминает Анатолий Мошиашвили, — в компании очень хорошо был поставлен бухгалтерский учет, и основной упор делался именно на бухгалтерию, по поводу же всего остального обычно говорилось: „Ну зачем нам все это, мы же не западная компания!“ Но бухгалтер — это только статистика: сколько пришло, сколько ушло. Для принятия управленческих решений этого мало. Нам нужно было наладить финансовый менеджмент, и без мощного ИТ-инструмента тут не обойтись».

Для управления большой компанией необходимо иметь максимум информации, причем достоверной и хорошо структурированной. Ее нужно как-то накапливать, хранить, обрабатывать и анализировать. Единственное бизнес-приложение, которое на тот момент использовалось в компании (программа «Турбо бухгалтер»), с этими задачами справиться не могло. Правда, были закуплены лицензии на ERP-систему Microsoft Axapta, но ее внедрение еще не началось. Анатолию Мошиашвили удалось убедить руководство «Джекпота», что с этим можно повременить, а начинать автоматизацию следует с внедрения системы финансового учета и пла-

WWW.IONE.RU

Заявки
на участие
в конкурсе
принимаются
круглосуточно

www.ione.ru/
konkurs.asp



нирования. «Если бы мы заменили „Турбо бухгалтер“ на Axapta, то не смогли бы сделать качественного скачка в принятии управленческих решений. Поэтому мы пошли другим путем, на время оставив в действии старую бухгалтерскую систему. Пусть она работает не так быстро, зато аккуратно загружает всю информацию в финансовую систему», — поясняет он.

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

Поскольку недостатка в амбициях и средствах компания никогда не испытывала, задача по автоматизации финансового учета и планирования была сформулирована примерно так: внедрить самый лучший продукт, который существует в мире, и сделать это с помощью лучшей компании, которая специализируется на таких услугах. Процедура выбора решения была проведена, что называется, в классическом варианте: сначала с помощью своих специалистов и приглашенных консультантов выбрали продукт, а затем объявили тендер среди сильнейших участников рынка на его внедрение. Причем, как подчеркивает Анатолий Мошиашвили, никто из них к первой стадии — выбору продукта — никакого отношения не имел.

После предварительного отбора на роль лучшего программного про-

дукта претендовали российский Plan Designer, Geac Performance Management (бывший Comshare), Cognos и Oracle Financial Analyzer (OFA). Технологическая служба «Джекпота» привыкла работать с базой данных Oracle, и выбор OFA на первый взгляд представлялся самым логичным — и СУБД, и соответствующая платформа в компании уже имелись. Однако после долгих обсуждений, в которых принимали участие и ведущие специалисты, и руководство ИТ-департамента, пришли к общему мнению, что эта система неповоротлива, тяжела во внедрении и требует больше программистских усилий, нежели Cognos, который к тому же как нельзя лучше соответствует потребностям бизнеса компании.

Определившись с программным продуктом, «Джекпот» приступил к выбору партнера по внедрению. Первым в списке критериев выбора значился рейтинг компании, а вторым — динамика, которую она демонстрирует на рынке. «Кто-то может сто лет заниматься одним и тем же и делает свое дело хорошо, а потом приходит новичок и уже через пару лет начинает делать это же лучше, быстрее и красивее», — объясняет такой расклад Анатолий Мошиашвили. Без внимания не осталась и стоимость услуг, также вошедшая в тройку главных критериев. Свое веское слово сказа-

СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

Сергей Карпунин

директор практики Cognos компании Columbus IT Partner Russia

Как это зачастую бывает в стремительно растущих компаниях, активное развитие информационных технологий поначалу не входило в сферу главных приоритетов «Джекпота». Однако компания достаточно быстро переросла стадию, на которой можно было обойтись одной бухгалтерской системой. Продолжая в том же духе, компания неуклонно теряла бы эффективность управления. С приходом опытного менеджера у нее появился шанс наверстать упущенное. Поэтому в ходе проекта компания занималась не столько совершенствованием системы бюджетного планирования, сколько достаточно рутинным описанием и автоматизацией процесса бюджетирования.

Видно, что компания грамотно подошла к проекту по внедрению системы: правильно выбран спонсор и проектная команда со стороны заказчика, что в значительной степени определяет успех проекта. Учен и такой немаловажный фактор, как мотивация команды. Безусловная заслуга компании-внедренца — хорошая организация работ: четкое распределение задач, интенсивное их выполнение, необходимый

приоритет методологической основы для последующей автоматизации. Но подрядчик мог бы и сам обеспечить эксперта по методологии бюджетирования. Ведь привлечение экспертов со стороны на небольшие проекты увеличивает бюджет и сроки реализации: использование внешнего ресурса требует дополнительных согласований между консультантами, чтобы методология не была оторвана от используемого при реализации инструментария.

В результате внедрения менеджеры «Джекпота» получили инструмент для решения базовых задач бюджетирования. Но проект еще не закончен: впереди непростая задача по интеграции системы Cognos с учетной системой Microsoft Axapta. Здесь потребуются корректно настроить взаимосвязи между статьями, аналитикой и обеспечить двусторонний обмен данными: поступление фактических показателей в систему бюджетирования и плановых — в систему учета для контроля. Поэтому важным результатом проекта надлежит считать также созданную базу для дальнейшего развития системы, ее принятие сотрудниками компании, которые, по словам топ-менеджера, уже смогли оценить достоинства Cognos в качестве системы поддержки принятия серьезных финансово-управленческих решений.

ла и бдительная служба безопасности заказчика. В общем, победа в тендере досталась компании IBS.

ИСКУССТВО МЕНЕДЖЕРА

Внедрению предшествовала серьезная подготовительная работа: изменения в организационной структуре компании начались еще до выбора программного продукта и партнера. Были выделены департаменты, зарабатывающие деньги, и департаменты, их расходующие, определены центры финансовой ответственности и центры финансового учета. После подведения итогов тендера контракт с IBS заключать не торопились и провели еще десяток подготовительных встреч. На них менеджеры «Джекпота» подробно обсудили необходимый состав рабочей группы со стороны заказчика, чтобы успеть подготовить ее к началу проекта, отшлифовали условия договора, определили состав и объем технического задания, познакомились с командой специалистов IBS и т. п.

Куратором проекта вполне закономерно стал его инициатор, а вот предложенная им кандидатура руководителя рабочей группы для многих оказалась неожиданной. «Искусство менеджера — разглядеть человека, который будет максимально полезен именно в этом качестве и на этом месте, а не где-то еще, — утверждает Анатолий Мошиашвили. — Руководитель нашей рабочей группы раньше работал в дочерней телекоммуникационной компании, но собиралась оттуда уходить. Узнав об этом, я пригласил ее своим помощником по финансово-экономическим вопросам и, познакомившись поближе, понял, что именно она, а не кто иной из сотрудников финансовой дирекции, должна заниматься внедрением системы бюджетирования». О своем выборе Анатолий Мошиашвили не жалеет.

В состав рабочей группы вошли также финансовый директор, ИТ-специалисты, сотрудники планово-экономического отдела и финансовых отделов всех департаментов — будущих пользователей системы.

ЗАКАЗЧИК ОЦЕНИВАЕТ ПОДРЯДЧИКА

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



© IBS

По совету IBS из другой компании был приглашен эксперт, который хорошо знал методологию бюджетирования и имел большой опыт по автоматизации этого процесса. Он участвовал в проекте с самого первого дня, и случилось, что только с его помощью остальные члены команды находили общий язык.

Внедрение Cognos началось в апреле 2005 года и продолжалось около шести месяцев с двумя перерывами, которые пришлось сделать из-за летних отпусков. В остальное время проектная группа собиралась каждую неделю. На этих встречах ее участники обсуждали, кто, что и как сделал, ставили новые задачи. Каждый знал, чем занимается и сколько у него на это есть времени, поэтому работа шла в хорошем темпе. «Очень часто проблемы при внедрении возникают из-за того, что эта работа ложится на сотрудников дополнительным бременем, — говорит куратор проекта. — У нас по этому поводу никто не роптал. Команда была хорошо мотивирована, всем было интересно заниматься этим проектом. Перед нами стояла четкая цель, и все знали: мы должны сделать это, и, если пройдем этот путь, работать станет намного легче».

Очень важным фактором, обеспечившим успех проекта, стала также его поддержка со стороны топ-менеджеров и владельцев компании, которых Анатолий Мошиашвили сумел убедить в необходимости и важности проекта для будущей компании.

ПЕРЕВЕРНУТОЕ СОЗНАНИЕ

Бюджет компании 2005 года был утвержден, когда прошлогодние новогодние праздники стали уже далеким воспоминанием, поэтому к составлению следующего бюджета решили подготовиться заранее. Еще в августе топ-менеджеры «Джекпота» занялись разработкой стратегии развития на 2006–2007 годы, которая стала основой для верстки нового бюджета. В ноябре на заседании бюджетного комитета впервые были представлены результаты, полученные с помощью Cognos. По сло-

вам Анатолия Мошиашвили, все были просто счастливы, увидев долгожданные цифры и аналитику, которые значительно облегчают принятие серьезных финансово-управленческих решений. «Сказать, что стало лучше, — ничего не сказать. Это просто небо и земля. Представляете, теперь мы можем оценить рентабельность каждого зала по разным параметрам, разнести расходы бэк-офиса на каждый зал, автомат или сотрудника. Мы даже не можем придумать такого вопроса, на который Cognos не смог бы дать ответ».

Впервые в компании составлен детальный бюджет, в котором «предусмотрен каждый веник», появилась возможность анализировать выручку и оптимизировать расходы. Узнав о возможном повышении налогов на игорный бизнес, в компании смогли быстро смоделировать ситуацию, чтобы посмотреть, какие залы окажутся нерентабельными, и заранее продумать, как с ними поступить. Еще одним следствием внедренческого проекта стало создание сильного финансово-управленческого департамента: его штат был значительно расширен, приглашен опытный финансовый директор из Великобритании. В новой структуре появился отдел, который будет заниматься международной отчетностью, чтобы можно было пригласить известную западную фирму для проведения аудита. Руководство «Джекпота» рассчитывает привлечь дополнительные инвестиции, выпустить облигации.

«И все же главный результат в том, что нам удалось перевернуть сознание, — считает Анатолий Мошиашвили. — Сегодня у нас есть просчитанная стратегия развития. Цели, конечно, ставят акционеры, а вот какими путями к ним прийти — определяет специально созданный аналитический отдел. Теперь, после запуска Cognos, мы вместе с IBS начинаем внедрение Microsoft Ахарта и интеграцию этих систем. Когда эту работу закончим, в компании будет завершен полный цикл мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов и менеджмента» <

Мелодия для фрейта

С задачей интеграции нового бизнеса российское отделение DHL справилось быстрее многих своих европейских коллег. В том числе благодаря новому инструменту, позволяющему наиболее гармонично проводить клиентские грузы «от двери до двери» > Айван



В 1969 году трое американцев — Адриан Дэлси, Ларри Хиллблом и Роберт Линн — решили организовать доставку транспортных документов из Сан-Франциско на Гавайи самолетом, чтобы ускорить оформление грузов, следующих морским путем. Когда корабль приходил в порт, со всеми формальностями было уже покончено и его можно было немедленно разгружать. Эффект был очевиден, спрос на новую услугу стал расти как снежный ком, и через десять лет бизнес компании DHL (по инициалам основателей) охватывал уже большую часть Земли. В конце 2002 года владельцем 100% акций DHL стала Deutsche Post, которая решила объединить под этим брэндом все услуги по доставке и логистике. Одной из компаний, которой предстояло влиться в новую структуру, была Danzas, специализирующаяся на доставке тяжелых и габаритных грузов по принципу «от двери до двери» (так называемый фрейт, от англ. freight). Но интеграция ИТ-составляющей осложнялась различиями как в характере самого бизнеса, так и в

уровне автоматизации компаний. К тому же и в самой DHL, и в Danzas в разных странах использовались разные ИТ-системы. В этих непростых условиях российскому отделению компании удалось осуществить интеграцию намного быстрее, чем в большинстве европейских стран.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ МИРЫ

Главная задача экспресс-бизнеса — доставить получателю документы или посылку как можно быстрее. Она решается путем создания широко разветвленной и четко регламентированной сети, в которой всегда известно, за какой срок и цену можно доставить отправление из пункта А в пункт Б. Идея, заложенная в основу экспресс-доставки (информация должна достигать пункта назначения раньше, чем груз), получила логичное развитие в век информационных технологий, и вся ИТ-инфраструктура DHL была «заточена» в соответствии с этой концепцией.

В России у DHL есть множество региональных станций, которые связаны с головным офисом выделенными каналами. С самого начала и на всех этапах прохождения все от-

правления на этих станциях сканируются, а информация об их местонахождении моментально попадает в компьютерную систему и становится доступна клиенту на web-сайте, через WAP или SMS. Бизнес по доставке больших грузов совсем другой: он носит проектный характер, поскольку привязки к сети фиксированных станций нет, и маршруты выстраиваются индивидуально. На первый план здесь выходят надежность и цена, которая может варьироваться в широких пределах, а скорость доставки не так важна. «Когда нужно отправить или принять какой-то груз, большинство фрейтовых компаний, даже очень крупных, договариваются с партнерами по телефону, электронной почте или даже с помощью факса. Их работа в плане ИТ менее систематизирована, чем у нас», — рассказывает ИТ-директор DHL в СНГ и странах Юго-Восточной Европы Геннадий Столяров. — Когда мы объединились с Danzas, они фактически перешли на гораздо более высокий технологический уровень, но нужно было еще дать им ИТ-инструмент, пригодный для решения их задач, и интегрировать его с нашими системами». Прежде всего необходимо было создать единое информационное пространство в рамках регионального отделения Danzas. Во-вторых, предоставить клиентам возможность следить за тем, что происходит с их грузами, подобно тому, как это делается в экспресс-бизнесе DHL. И наконец, нужно было обеспечить интеграцию с системами, которые используются офисами DHL в странах, откуда и куда идут грузы, чтобы вся цепочка была абсолютно прозрачна и для них, и для российской стороны.

В условиях бурного роста, который DHL переживала на протяжении многих лет, внедрять в новом регионе уже работающее где-то при-

WWW.IONE.RU

Заявки
на участие
в конкурсе
принимаются
круглосуточно

www.ione.ru/
konkurs.asp



ложение смысла не имело. Для этого пришлось бы после внесения даже незначительных модификаций, необходимых для учета местной специфики, каждый раз вновь тщательно тестировать его во всех странах. При прежних методиках разработки и отладки ПО процесс получался слишком медленным, внутренние проекты по разработке собственных систем оказывались быстрее и эффективнее. У каждой страны, куда приходил бизнес DHL, была возможность выбирать одно из используемых приложений или писать его заново, если того требовала какая-то особая специфика. В результате в компании появилось несколько аналогичных по назначению систем, но общий «скелет», все протоколы обмена сообщениями, их регулярность и т. п. были стандартизированы, поэтому они могли свободно взаимодействовать друг с другом. Теперь, когда эти программные системы достигли определенной зрелости, появилась возможность выбрать одну из них в качестве общекорпоративного стандарта. И сейчас все страны постепенно на нее переходят, а Россия уже сделала это.

Аналогичная картина с использованием прикладного ПО сложилась и в компании Danzas. Зачастую она выходила на новые региональные рынки, начиная работать с одним крупным клиентом либо сектором промышленности. При этом программное обеспечение выбиралось с учетом требований клиента и под определенные бизнес-процессы. В российском же отделении Danzas самым «тяжелым» приложением до недавнего времени были электронные таблицы Microsoft Excel.

НЕОРИГИНАЛЬНЫЙ ВЫБОР

По словам Геннадия Столярова, в выборе решения для автоматизации фрейт-бизнеса российский офис DHL никто не ограничивал. В частности, серьезно рассматривалась возможность заказной разработки. Она позволила бы полностью учесть местную специфику, которую зачастую бывает невозможно реализовать в рамках готового продукта, а по стоимости была бы сопоставима с альтерна-

СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

Михаил Старкин

руководитель проектов компании ИКТ

Выбор решения для автоматизации российского бизнеса Danzas я бы назвал достаточно смелым. Ведь использование системы собственной разработки (а Eurian 03 не относится к разряду промышленных систем) зачастую накладывает на компанию определенную зависимость от ИТ-команды, которая занимается ее поддержкой и развитием. Ротация кадров не лучшим образом сказывается на функционировании системы. Этот фактор имеет значение даже в том случае, когда программный продукт прошел длительную «обкатку». Тем более если решение выбирается в качестве корпоративного стандарта: для клиентоориентированных

тивными вариантами. Однако выбор делался с прицелом и на страны СНГ, а тиражировать заказную систему было бы труднее, поэтому, несмотря на все очевидные плюсы, в конце концов от этой идеи отказались. Оригинальничать, внедрив один из коммерческих продуктов, которые в изобилии представлены на рынке, тоже не стали. «Получалось, что лучший вариант — постараться адаптировать одно из решений, уже используемых в Danzas. На тот момент в Европе их было четыре, и выбор был отнюдь не однозначен. Хотя по ряду параметров другие системы были лучше, мы отдали предпочтение системе Eurian 03, почувствовав: все идет к тому, что скоро она станет региональным стандартом», — объясняет ИТ-директор.

Изначально система Eurian 03 была разработана по заказу одного из подразделений Danzas командой внешних разработчиков. Проект завершился успешным внедрением, а все исходные тексты ПО были переданы заказчику. Когда впоследствии возникла потребность что-то изменить, айтишники компании взялись за эту работу и в дальнейшем совершенствовали систему своими силами. Постепенно она была переработана и в 2003 году доведена до такого уровня, что смогла претендовать на статус глобального корпоративного стандарта. Сегодня это мощная система, способная удовлетворить все потребности проектного фрейт-бизнеса. Если, например, требуется отправить какой-то груз, то, указав его вес и размеры, адреса отправителя и получателя, даты и сроки,

компаний задержки в обслуживании быстрорастущей сети представительств могут привести к потере рыночных позиций.

А вот выбор варианта с инсталляцией системы в удаленном центре обработки данных и передачу ее сопровождения отдельной команде можно признать зрелым решением руководства компании. Законы бизнеса таковы, что от того, насколько оперативно обновляется система, и все пользователи получают доступ к новому функционалу, зависит способность компании адаптироваться к рыночным изменениям.

Руководство и ИТ-специалисты DHL наверняка учли все эти факторы и выбрали оптимальный для себя вариант, но не факт, что он окажется оптимальным для других компаний.

можно мгновенно получить из системы список всех возможных маршрутов с ценами и данными о доступности транспорта на каждом участке. Для этого система анализирует информацию о типах грузов, условиях их перевозки и хранения, собственном транспорте компании и транспорте партнеров, его грузоподъемности, расписании и графике движения и т. д. Большим достоинством Eurian 03 является возможность адаптации и наличие множества задокументированных интерфейсов, которые позволяют стыковать ее с внешними приложениями для электронного декларирования и таможенного оформления, выставления счетов, системами складского хранения в том случае, если встроенного функционала недостаточно или он не учитывает местную специфику.

ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНАЯ СИЛА

Выбрав для автоматизации фрейт-бизнеса систему Eurian 03, в российском офисе DHL решили не ставить ее у себя, а воспользоваться услугами нового регионального центра обработки данных DHL в Праге. «У нас была возможность развернуть систему локально, но, поскольку грузовики ходят днем и ночью, нам пришлось бы организовать круглосуточное дежурство специалистов, чтобы поддерживать ее непрерывную работоспособность. Даже если это один человек в каждом офисе, на уровне компании и даже региона набирается достаточно много людей, занимающихся одним и тем же, но в разных местах. Взвесив все это, мы вы-

брали централизованную установку, — поясняет Геннадий Столяров. — Да, мы заплатили свою часть за инфраструктуру в центре обработки данных, и это обошлось дороже, чем покупка собственного сервера. Услуги сидящих в Европе специалистов, которые помогали нам внедрять систему, и выездные тренинги — тоже расходы, которых мы могли бы избежать. Но, если смотреть с перспективой на несколько лет, централизованное решение дает колоссальную выгоду. Сделав начальные инвестиции, мы свели все текущие расходы к минимуму и при этом имеем очень хорошую и надежно защищенную инфраструктуру. На нас работает команда, которая может оперативно поддерживать Eugian 03 и достаточно быстро развивать ее: если в системе вводится новая функциональность, мы тут же получаем к ней доступ».

ИТ ПЕРЕДАЮТ ЭСТАФЕТУ БИЗНЕСУ

Инициаторами проекта стали ИТ-специалисты DHL, которые смогли убедить руководителей примкнувшей к ней Danzas, что автоматизация им действительно необходима. Поначалу проект возглавлял Геннадий Столяров, но когда стало ясно, что «процесс пошел», он, оставаясь членом проектной команды, передал бразды правления сотрудникам подраз-

деления грузовых перевозок. Именно на их плечи легла основная тяжесть внедрения, ведь никто другой не мог описать все необходимые бизнес-процессы и учесть всю специфику фрейт-бизнеса, помноженную на специфику его ведения в России. Европейские страны входят в единое экономическое пространство, и с таможенным оформлением там нет таких проблем, как у нас. В одной только этой части потребовалась очень серьезная адаптация. Кроме того, самым тщательным образом нужно было проработать состав и формы сопровождающих грузы документов, поскольку те, что распечатываются в стандартной конфигурации Eugian, требованиям российских законов не соответствуют. Грузовик с такими документами далеко не уедет — его задержат на первом же посту ГАИ. А еще нужно было согласовать с западной стороной наши тарифы на внутренние перевозки, чтобы они соответствовали их представлению о ценообразовании.

Хотя систему инсталлировали и настраивали ИТ-специалисты пражского центра обработки данных, пришлось немало потрудиться и российским айтишникам DHL, которые установили все необходимое оборудование — этикеточные принтеры, сканеры, терминалы и наладили каналы связи. Реализация про-

екта заняла около девяти месяцев. С 1 марта 2005 года, после полутора-месячной работы в пилотном режиме, система Eugian 03 была запущена в эксплуатацию. Сейчас она тиражирована для Украины, а в 2006 году запланировано внедрение в Казахстане.

«В долгосрочной перспективе этот проект даст нам очень хорошую отдачу от инвестиций, — уверен Геннадий Столяров. — К тому же мы получили определенное конкурентное преимущество, поскольку в мире очень мало транспортных компаний, которые могут похвастаться тем, что способны обеспечить прозрачность прохождения больших грузов на международном уровне, что называется от и до». Эффект от внедрения системы, позволяющей полностью контролировать грузовые перевозки, смогли оценить не только менеджеры, но и рядовые сотрудники подразделения. Раньше на то, чтобы узнать тарифы, созвониться с коллегами за рубежом, просмотреть всяческие таблицы, свести все данные воедино и просчитать хотя бы несколько вариантов, у них уходило как минимум два дня. Теперь же система позволяет все это делать моментально, причем не просто предложить маршруты, а выбрать для клиента оптимальные по цене, времени и любым другим критериям <

BIT2006 БИЗНЕС
ИННОВАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

предпринимательский КОНКУРС

Поддержка MIT Russia Business and Technology Initiative
Массачусеттского технологического института, США

Для ведущих вузов и научных организаций России

Приглашаем к участию студентов, сотрудников и преподавателей

заявки на участие принимаются на сайте

WWW.BIT2006.RU

заставь инвестора поверить в тебя



Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: (495) 795-3065, 267-3768

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** – на любой срок и в Каталоге «Почта России» **99657** – на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

Москва

ООО «Интер-Почта 2003» www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. (495) 500-0060
ООО «Дельта Пост» (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (495) 928-8762
ООО «Вся пресса» e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (495) 787-3447
ООО «Эльстат» www.setbook.ru, e-mail: lstat@setbook.ru, тел.: (495) 743-5881, 995-44-63, 746-4137
ЗАО «Центр деловой информации «Орикон-М» e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (495) 286-4266, 775-8386
ООО «Курьер-Прессервис» www.cpss.ru, тел. (495) 933-3071

Абакан

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (39022) 7-51-38

Брянск

ЧП «Семерюк Н.И.» e-mail: b-doka@online.debryansk.ru, тел. (0832) 41-56-91

Екатеринбург

ООО «Урал-Пресс» www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

Иркутск

ЗАО «ЦФЭИ» e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121

Казань

ЗАО «Коммерсантъ-курьер» e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

Красноярск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: laska@post.kts.ru, тел.: (3912) 65-1805

ООО «Начало дня» тел. (3912) 21-50-88

ИП Багаев Ю.С. тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

Калининград

ООО «Инок-пресс» e-mail: press@inok.ru, тел.: (0112) 77-7155, 70-8056

ООО «Пресса-Подписка» e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273

Киров

ООО «Деловая пресса» тел.: (8332) 40-5548, 40-5519

ООО «Вятка-Инфо 2003» e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

Липецк

ООО «Л-БИТ» e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

Набережные Челны

ООО «Дайджест» e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-90-24

Нижний Новгород

ООО «Бизнес-пресс Курьер» www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014

ООО «Агентство «С-Медиа» e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580

ООО «Пресс-Центр» e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65 7094, 65 8555

Новосибирск

ООО АП «Медиа-Курьер» e-mail: m_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059

ООО «Мегапресс» e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: podpiska.nsk@rambler.ru, тел. (3832) 92-7941

ООО «Периодика» тел.: (383-2) 69-0095, 27-7282

Омск

ООО «ТРИЭС-Регион» e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

Пермь

ООО «Коммерсант-Курьер» e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

Самара

ООО «АДИ ЭЖ Самара» e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-57-58

Саратов

ЗАО АДИ «Орикон-С» e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

Санкт-Петербург

ООО «ПрессИнформ» e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-97-52

Тольятти

ООО «Агентство Деловая Пресса» e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

Томск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (3822) 22-3127

Челябинск

ООО «Южноуральская почта» e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005

ООО «Альтернатива» тел. (3512) 62-7424

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

**Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНОГО ЗАРУБЕЖЬЯ

ЗАО МК «Периодика» e-mail: info@periodicals.ru, тел. (495) 281-9763

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

СРЕДИ МНОЖЕСТВА КНИГ, ПРИМЕРЯЮЩИХ ВОЕННЫЙ ОПЫТ К МЕНЕДЖМЕНТУ, ТРУД **ДЖЕЙМСА МЕРФИ** ВЫДЕЛЯЕТСЯ ТЕМ, ЧТО ЕГО АВТОР СНАЧАЛА УШЕЛ ИЗ БИЗНЕСА В АРМИЮ, А ПОСЛЕ ВОЗВРАЩЕНИЯ СТАЛ КОНСУЛЬТАНТОМ ЛИШЬ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ДОБИЛСЯ КОЕ-КАКИХ УСПЕХОВ НА «ГРАЖДАНКЕ». **ТЕКСТ: ИВАН ПРОСВЕТОВ**

Каждому свой самолет



Бизнес — это поединок
ДЖ. МЕРФИ

М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2006
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 240 С.

«Бизнес — это поединок» — на самом деле не просто банальность, вынесенная в заголовок, а попытка опровергнуть известный афоризм «Бизнес — это война». Американец Джеймс Мерфи убежден, что успех в бизнесе, как и на войне, складывается из индивидуальных побед, а значит — из результатов поединков.

«Когда я торговал копировальными аппаратами Toshiba, моим конкурентом была не сама корпорация Хегох, а продавец ее копиров на моей территории, — вспоминает он. — Меня абсолютно не волновало, растут ли акции Хегох или должны ли Toshiba построить новый завод. Меня волновало только одно: подготовлен ли продавец Хегох лучше, чем я?».

Мерфи — сторонник предельной конкретности. Он не отрицает и даже подчеркивает важность, которую для любой организации имеет миссия, но считает, что она имеет нулевой эффект, если не раскладывается на задания — подобно тому, как в ВВС, где он служил, главная цель дробится на боевые задачи, распределяемые по всем уровням: от генералитета до отдельных летчиков. «Это серьезный стимул — иметь задание, при выполнении которого ты можешь добиться успеха», — пишет консультант. Мерфи проповедует принцип индивидуальной работы в команде. Вот что он подразумевает под этим, апеллируя к своему ар-

мейскому опыту: «Я знаю, что могу очистить на своем истребителе некоторое воздушное пространство. Я понимаю, почему это так важно для эскадрилий, атакующих наземные цели. Они, в свою очередь, знают, что их успех критически важен для идущих за ними бомбардировщиков. А экипажи В-52 знают, что от результатов их работы зависит успех пехоты».

Автор «Поединка» был, как он пишет, обычным парнем, пока случайно не оказался в кабине знаменитого «Фантома». После этого он и решил стать летчиком. Своей карьерой в семейной фирме, где он успел вырасти из продавца копировальной техники до директора офиса, Джеймс Мерфи гордится, но не считает ее чем-то выдающимся. Отслужив в ВВС (Мерфи довелось участвовать в реальных операциях в Панаме и Персидском заливе), он получил приглашение от молодой компании, производящей краски, и стал ее директором по продажам. Джеймс Мерфи уверяет, что на новом месте он начал «сознательно применять все то, че-

му научился как летчик-истребитель». Через два года продажи фирмы выросли с \$5 млн до \$50 млн. Мерфи решил, что пора делиться знаниями, и открыл «Форсаж-семинары».

А когда оброс клиентами (к слову, среди них Home Depot, Dell, Marriott), то написал книгу о технологиях решения задач.

«Бизнес и воздушный поединок в своей основе имеют одинаковые принципы: настрой на победу, готовность к неожиданностям, умение получать преимущества в быстро меняющейся обстановке», — обобщает свой подход Джеймс Мерфи. Он больше не летает по выходным на F-15 для поддержания формы, что мог себе позволить, когда работал директором по продажам в «красочной» компании. Но старается мыслить, как летчик, к чему его обязывают и консалтинговый бизнес, и звание офицера запаса. «Хотя в мире существует десяток приличных истребителей, главной угрозой для меня и моим главным конкурентом является МиГ-29, — рассуждает автор „Поединка“. — Когда-нибудь и где-нибудь, но наши пути пересекутся...». Это, судя по всему, не лирическое отступление, а одна из основ бизнес-философии Мерфи: надо готовиться к самому сложному, тогда прочее будет даваться сравнительно легко. **СФ**



ВЫБЕРИ АВТОМОБИЛЬ ГОДА В РОССИИ 2006

СТАНЬ **ПЕРВЫМ**
В РОССИИ ВЛАДЕЛЬЦЕМ
КОНЦЕПТУАЛЬНО
НОВОГО АВТОМОБИЛЯ
NISSAN NOTE



В 2004 г. ключи от главного приза – автомобиля Nissan Micra получил Николай Гурьянов из Москвы



В 2005 г. главный приз конкурса – Nissan Almera достался Анатолию Лаппа из Оренбурга



**ПРОГОЛОСУЙ ПО SMS
ВЫИГРАЙ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРИЗ**



**VIP-ПОЕЗДКУ
НА 2006 FIFA
ЧЕМПИОНАТ МИРА
ПО ФУТБОЛУ**

Найти брошюру конкурса и шины Continental можно в центрах:

Москва:

МВО (095) 777-7778

Росшина-Мастер (095) 995-8030

Картер + (095) 388-9636

Санкт-Петербург:

Нордшина (812) 320-0090

Эксклюзив (812) 325-4721

Екатеринбург:

Римэкс (343) 214-0050

Иркутск:

Байкалшина (3952) 22-5567

Калининград:

Кonti (0112) 95-3636

МегаЦентр (0112) 777-555

Ростов-на-Дону:

ТСЦ Покрышкино (8632) 90-5905

Челябинск:

Формула удачи (3512) 91-1754

www.conti-online.ru



**Русский
СТАНДАРТ
БАНК**

ЗАО "Банк Русский Стандарт"
Генеральная лицензия
ЦБ РФ №2289 от 19 июля 2001г.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ СПОНСОРЫ:

benq mobile

с 1 декабря 2005 г. по 1 апреля 2006 г.

Заполни анкету в изданиях, представляющих конкурс:

АВТО ПАНОРАМА декабрь, 2005

5 КОЛЕСО декабрь, 2005

Men'sHealth январь, 2006

журнал **АВТО МИР** январь, 2006

Секрет Фирмы февраль, 2006

ИЗВЕСТИЯ февраль, 2006

А также можно проголосовать:

- на сайте **www.automobilgoda.ru**

Генеральный Интернет-партнер



- С мобильного на WAP-сайте: **http://agwap.ru**

- Отправив по SMS **AUTO** пробел **НАЗВАНИЕ МОДЕЛИ** на номер **1615***

Каждый отправивший получает в подарок фото авто, **1000-й** – поощрительный приз, **10000-й** – специальный приз.

*стоимость: 0,99 у.е. + НДС. Подробности на <http://agwap.ru>

Не пропусти викторину
"Любимая марка" на



При содействии Ассоциации
"Российские автомобильные дилеры"



ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ СПОНСОР



Continental
ШИНЫ РАЗРАБОТАНЫ В ГЕРМАНИИ



ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Как умирают большие бренды
Компании и торговые марки смертны, как и люди.
И в их случае точно так же нельзя предугадать,
как скоро и почему их не станет. А вот когда
это происходит, становятся ясны и причины.



№

1 Вредная принципиальность.

Германская компания Hugo Boss на днях сообщила, что откажется от бренда элитной мужской одежды Baldessarini после выхода коллекции весна-лето 2007.

«Baldessarini более не соответствует структуре нашего бизнеса», — сообщают в компании. Бренд Baldessarini был создан в 1993 году и в 2004 году принес Hugo Boss 17 млн евро. Эта одежда принципиально моделировалась и шилась в одном ателье, в отличие от бренда Hugo Boss: производство этой марки стало транснациональным (оборот всей Hugo Boss в прошлом году превысил 1 млрд евро).

Именно принципиальность и погубила Baldessarini — перспективы развития бренда изначально были ограничены. Hugo Boss же теперь будет активнее развивать другую свою элитную марку — Boss Selection. Отказ компании от бренда Baldessarini не коснется одноименной парфюмерной линии, права на выпуск которой принадлежат корпорации Procter & Gamble. □

Кормить надо было. Первопроходец рынка персональных компьютеров компания IBM в декабре 2004 года заявила о прекращении производства ПК. В качестве основных причин отказа были названы замедление роста продаж и снижение прибыли. Выпускать «персоналки» IBM начала в 1981 году. Однако десять лет спустя компания стала уделять большее внимание разработке ПО и корпоративным сервисам. «Персональный» бизнес у IBM выкупила китайская компания Lenovo, которая благодаря этой сделке заняла третье место на мировом рынке производства компьютеров. □

№

№

Чужеродный элемент. После 40 лет успешной работы в 2002 году закрылся дом моды Yves Saint Laurent. Сам Ив Сен-Лоран объявил, что принял такое решение вследствие усталости и слабого здоровья. Однако большинство представителей французского мира моды были уверены, что главной причиной стали разногласия между кутюрье и его финансовым партнером — владельцем группы Gucci Франсуа Пино. В частности, Пино настоял на том, чтобы на должность главного дизайнера линии pret-a-porter в Yves Saint Laurent был назначен креативный директор Gucci Том Форд. □

№

Капризы публики. Падением интереса читателей к изданиям общего профиля объяснялось закрытие в 2000 году журнала Life, ставшего за 64 года своего существования частью американской массовой культуры. Life закрывался и до этого — в 1972 году. Спустя шесть лет его возродили, превратив из еженедельника в ежемесячник. Но смена периодичности не спасла издание. Как отметили представители выпускавшей Life компании Time Inc., входящей в медиаконцерн Time Warner, журнал не был убыточным, однако затраты на его производство росли быстрее, чем приносимые им прибыли. □



№

№

Старость не радость. Из-за почти полного отсутствия покупательского спроса в 2004 году прекратил свое существование Oldsmobile — старейший американский автомобильный бренд, появившийся в 1897 году, на шесть лет раньше, чем Cadillac и Ford. По словам представителей компании General Motors, владевшей некогда культовой маркой, темпы продаж Oldsmobile за последние пять лет стремительно падали. Еще в конце 1980-х — начале 1990-х годов General Motors ежегодно продавала примерно 1 млн Oldsmobile. В 2004-м же ей едва удалось реализовать 250 тыс. этих автомобилей, несмотря на невысокую по американским меркам цену в \$20 тыс. □

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 30 января)

частная практика

Атака чиновников на игровой бизнес заставила группу «Уникум» перестраивать бизнес. Она первой в отрасли сделала ставку на лизинг игровых автоматов и расширение их сбыта вне России

Лавры американцев Грина, Пейджа и Джобса не дают покоя их поклоннику — отечественному авантюристу Марку Федину. Продав консалтинговое агентство ВКГ, он приобрел интернет-портал для владельцев смартфонов и КПК

лаборатория

Взять лучшее с международного рынка, творчески переосмыслить, а затем предложить по более низкой цене — стратегия, приводящая даже маленькую фирму-имитатора к большим результатам

Системы внутреннего аудита стали императивом для компаний-эмитентов в США, сегодня они внедряются и в успешных российских компаниях. Для акционеров внутренний аудит — это средство борьбы со злоупотреблениями и способ повышения капитализации

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

Секрет Фирмы



**Лучшие компании делятся с нами
своими секретами**
**Мы делимся с ними секретами
других лучших компаний**

