Что хорошего в том, что инженеры HP такие креативные с. 22
Чем компании «Fortis Жизнь страхование» не угодили страховые агенты с. 60
Что общего у матрешки и новой стратегии развития «Мосмарта» с. 28

ISSN 1727-417-6

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

19.02—25.02.2007 №06 (189)

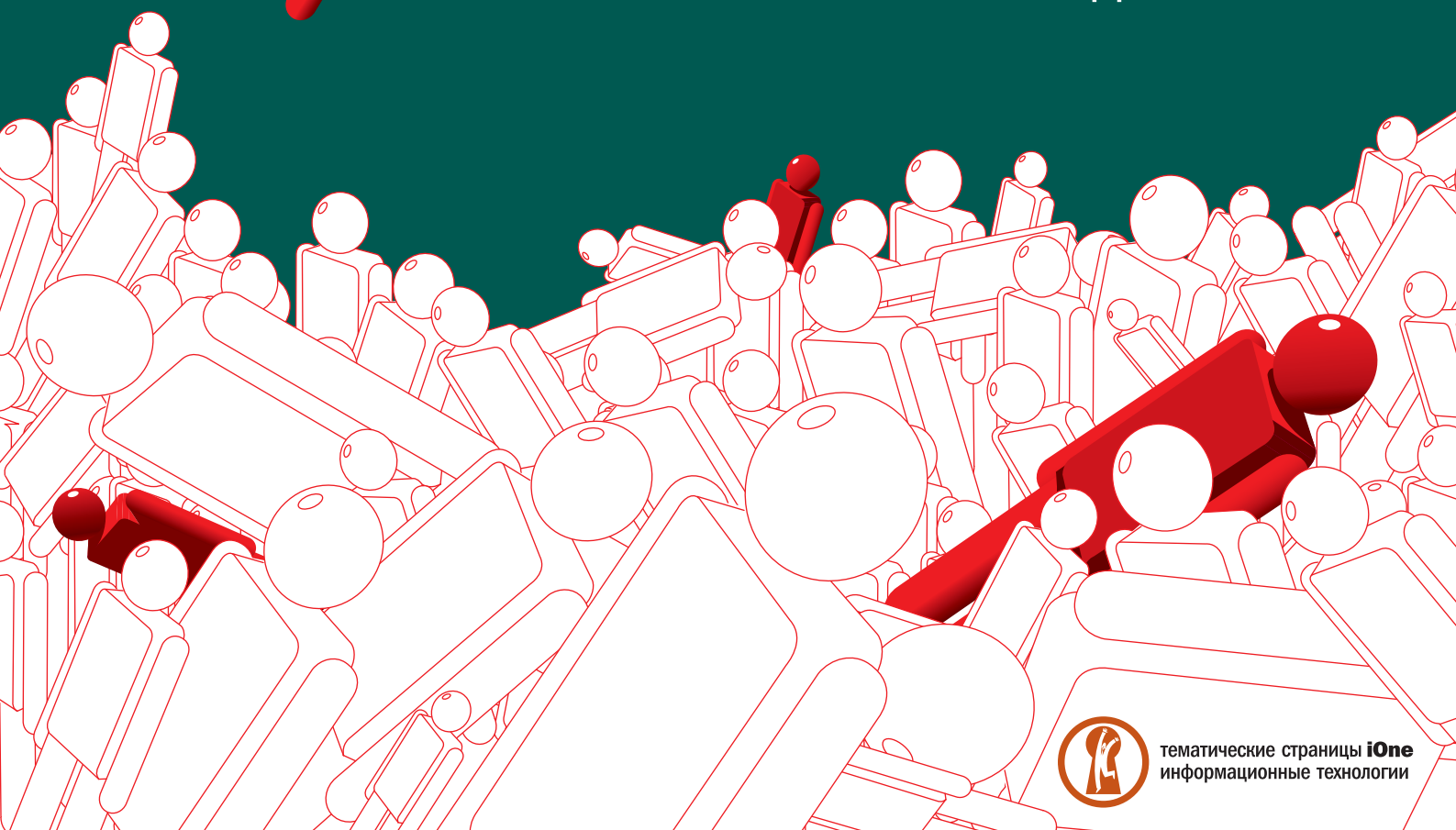
www.sf-online.ru

## 13 ПРИНЦИПОВ ВАСИЛИЯ БОЙКО

«Вопрос не в том, что вера может дать бизнесу, а в том, что бизнес может дать вере» с. 88

## ПОЧЕМУ МЫ НЕНАВИДИМ ХЕДХАНТЕРОВ

Потому что большинство используемых сегодня мер борьбы с «охотниками за головами» неэффективны с.54



тематические страницы iOne
информационные технологии

mazda 3 MPS

# МИСТИЧЕСКАЯ СИЛА$^2$

Mazda3 переходит на новую скорость.
100 км/час за 6,1 секунды!
Максимальная скорость 250 км/час.
Мощность двигателя 260 л.с.
Ощути мистическую силу.

Узнайте больше о Mazda3 MPS по телефону: (495) 788-10-01, www.mazda.ru

На правах рекламы.

**Mazda3 MPS. Это и есть Zoom-Zoom.**

# Секрет фирмы №06

19.02—25.02.2007 №06 (189)

## принципы

„Мои враги — люди большевистского склада, которые хотят все отнять и поделить"
**Василий Бойко** 88

### в колонках

Каждый коллектив — это уродливая копия своего начальника. Причем в России копия особенно уродливая
**Евгений Чичваркин** 49

Давайте добавим индекс «2.0» ко всему, что мы хотели бы изменить, и представим, как это преобразит реальность
**Константин Бочарский** 48

В Кремле понимают, что миллиарды Олега Дерипаски еще надо вытащить из бизнеса, а у Романа Абрамовича после продажи «Сибнефти» как минимум $13 млрд наличными
**Александр Бирман** 19

### в блогах 50

У лидера уменьшается готовность к риску. Идеальная комбинация: лидер уверен, что проигрывает,— и идет на риск, чтобы этого избежать
**Сет Годин**

## частная практика


22 ИННОВАЦИИ **ПОСЛЕДНЯЯ МИЛЯ** Четверть века назад Том Питерс включил Hewlett-Packard в число образцовых инновационных компаний. Наш корреспондент проник в лаборатории HP и убедился, что инженеры здесь по-прежнему креативны. В этом-то и проблема

28 РАСШИРЕНИЕ **РАЗНОСТОРОННИЙ РИТЕЙЛЕР** «Мосмарт» перешел от амбициозных заявлений к интенсивному развитию, надеясь вырасти в федеральную и мультиформатную сеть

32 СТРАТЕГИЯ **МЯСНОЙ ПОХОД** Производитель мясной продукции «Велком» растет быстрее всех на своем рынке, что пока не сделало компанию с долей 1% популярной у массового потребителя

36 КОНКУРЕНЦИЯ **РАЗВЕДЕННЫЕ КОКТЕЙЛИ** Простаивающие заводы и неопределенное будущее — такие «подарки» принес 2007 год производителям слабоалкогольных напитков


22
«Наши продукты должны быть клевыми»— так формулируют в HP свой новый курс. Но пойти им непросто, пока бал в компании правят технари

## лаборатория


54 БИТВА ЗА КАДРЫ **НЕВОЛЯ ПУЩЕ ОХОТЫ** Защищая персонал от «охотников за головами», работодатели используют разные стратегии — от глухой обороны до ответного нападения. Есть ли шансы одержать победу в войне с хедхантерами?

60 ИНТЕРНЕТ-СТРАХОВАНИЕ **ЖИЗНЬ В ПАУТИНЕ** Компания «Fortis Жизнь страхование» собирается продвигать свои продукты, сделав ставку на интернет и телефон. На такое в России не решался ни один страховщик

64 GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE **ПРЫЖОК В НЕИЗВЕСТНОСТЬ** Начало игрового периода в игре GMC совпадает с общим падением рынка. Виртуальным компаниям пока неоткуда получать прибыль, а вот инвестировать приходится много

54
«Хедхантер — враг. Потому что снимает несколько урожаев в год, „перепродавая" человека новому работодателю»

## 08 дневник наблюдений

Куда катится рынок потребкредитования / Станет ли Всеволожск колыбелью революции / Почему для Анатолия Чубайса нет перспектив в СП «Газпрома» и СУЭК / На что «Ситроникс» потратит деньги от IPO / Чем закончится интернет-бой «Уральских авиалиний» и «Авиаправда» / Почему ROMIR Monitoring столь инвестиционно-притягателен / Что вынудило АвтоВАЗ распутать оргструктуру / Кто и за сколько переманил гендиректора «Ашана» Патрика Ланге / Кому отойдут новые частоты GSM / Что заставило «Пятерочку» превратить региональных партнеров в конкурентов / Почему затормозил «Стрим» / Чем русская «тезка» не угодила Interbrand Zintzmeyer & Lux / Как старые брэнды находят себе новые товары

## идеи


40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **ФАБРИКА СЛУЧАЙНЫХ ИДЕЙ** У открытий, сделанных ненароком, огромный коммерческий потенциал. Но нужно уметь распознать перспективную технологию и правильно ее применить

46 **WOW** Спальня для вещей / Ходячий велосипед / Волшебное LCD-зеркало / Прайс-лист доброй воли

50 МЫСЛИ **МАРКЕТИНГ ГАРРИ ПОТТЕРА** Профессор Фредерик Дельсас предлагает создавать «живые брэнды», которые будут взрослеть и умирать вместе с потребителями

51 МЕТОДЫ **МОЛОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС** Скандинавская Arla привозит свеженадоенное молоко столь быстро, что ее логистикой заинтересовался даже оператор экспресс-доставки TNT

52 СВОЯ ИГРА **МЫЛЬНЫЙ КЛУБ** Прачечная самообслуживания, где стирку дополняет культурная программа, стала для Анке Новоттне не только бизнесом, но и дипломным проектом



06 почта
68 спроси Секрет фирмы
71 тематические страницы
iOne информационные технологии



ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
iOne. Информационные технологии 19 марта
Каталог (потребительские кредиты) 2 апреля
Кабинет 16 апреля
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Яркие решения для бизнеса

Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы. На правах рекламы

# **Нашим людям**
# расстояния – не помеха!

Новый корпоративный тариф **«Наши люди»** – это безлимитная исходящая связь с абонентами «Билайн» любого региона.

*Тарифный план с абонентской платой

Билайн™

сделай бизнес ярче

(495) 789 3333

www.beeline.ru

Секрет фирмы
№ 06 (189) 19.02 — 25.02. 2007

**Редакция журнала**

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
**РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
**РЕДАКТОРЫ ТЕМ** ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, АНДРЕЙ КРАСАВИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
**СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ** МАКСИМ КОТИН
**ОБОЗРЕВАТЕЛИ** НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
**КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЖАННА ЛОКОТКОВА, АЛЕКСАНДР ОСТРОГОРСКИЙ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН **(РЕДАКТОР),** МИХАИЛ БЕЛЯНИН, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

**Редакционные службы**

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** АНТОН АЛЕЙНИКОВ
**ДИЗАЙНЕР** СОФЬЯ КАСЬЯН
**ФОТОРЕДАКТОРЫ** ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
**ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ** ПАВЕЛ ИОСАД, СЕРГЕЙ ПАНОВ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
**КОРРЕКТОРЫ** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
**ВЕРСТКА** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
**АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

**Учредитель**

ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–23085 от 28.09.2005

**Издатель**

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**
**ДИРЕКТОР —** ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**
**ДИРЕКТОР** — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784

**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077

**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ»,** Корьяланкату 27, Коувола

**ТИРАЖ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru

**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** WWW.SF-ONLINE.RU

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

® «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

**© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007**
**© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006**



# почта readers@sf-online.ru

**«Мне как маркетологу всегда интересно,** что же первично — место в умах потребителей или место на полках в магазинах? По большому счету я с Евгением согласна. Глупо бороться за место в умах, если не можешь сделать свой товар доступным для потребителя. Глупо тратить огромные бюджеты на создание имиджа, который будет разрушен моментально, как только покупатель попробует некачественный товар или услугу.

Но вот вопрос: а окажется ли товар без брэнда в этом самом вожделенном канале дистрибуции? Мой ответ: может оказаться, но с гораздо меньшей вероятностью, чем брэнд. Надо еще доказать ритейлу, опту, HoReCa, что товар будет продаваться, ведь самый легкий аргумент „у нас реклама по ТВ, охват аудитории" и пр. Мне кажется, что ключ — в слаженной работе коммуникации с каналами дистрибуции и потребителем. Не стоит верить в то, что потраченные на ребрэндинг деньги решат все проблемы. Иногда простой логотип, созданный на заре деятельности фирмы, воспринимается гораздо лучше и более узнаваем, чем, например, логотип Unilever, на который компания, по слухам, $11 млн потратила. Маркетологам надо помнить, что их потребители зачастую просто люди, для которых качество важнее наворотов».

*Надежда Юминова, Москва*

«Сделайте мне ребрэйнинг»
**СФ** №05(188) 12.02.2007

**«В статье „Клиническая история"** почему-то рассматривалось взаимодействие страховщиков только с государственными и частными лечебно-профилактическими учреждениями (ЛПУ). Может быть, стоило обратить внимание на уже существующие сети ведомственных клиник? Например, на РЖД — обладателя 269 ЛПУ.

Если гипотетически предположить возможность альянса того же „Ингосстраха" и РЖД, то около 50 млн евро, планируемых первым на расходы, связанные с недвижимостью при строительстве 10 собственных медицинских клиник в Москве, Петербурге и нескольких городах-миллионниках, можно было бы направить на увеличение и дооснащение всех существующих у РЖД ЛПУ до расширенного минимального комплекта оборудования (включая те же компьютерные томографы, системы дистанционной диагностики и т. п.). Деньги пошли бы на набор услуг, подбор, мотивацию и обучение персонала для нестоличных ЛПУ. Вот тогда получилась бы шикарная, действительно федеральная сеть многопрофильных центров. Финансовые, маркетинговые и социальные выгоды для обеих сторон от подобного мероприятия столь очевидны, что идея, может быть, приглянется если не „Ингосстраху" с его ориентацией на денежные регионы, то тем же „РЕСО-гарантии" или РОСНО. Последняя, кстати, судя по рекламной кампании, значительно больше других ориентирована на регионы.

Еще один вариант — уже для РЖД. Инвестировать в дооснащение своих ЛПУ до достаточно высокого стандартного минимума услуг и предложить готовый продукт (федеральную сеть многопрофильных медицинских центров) страховщикам с целью выбора стратегического партнера. Сдается, будет из кого выбрать!»

*Алексей Колибаев, Вятка*

«Клиническая история»
**СФ** №02(185) 22.01.2007

## УТОЧНЕНИЕ

**В статье «Московская щитовая», опубликованной в СФ №05/2007, указана неверная информация о составе акционеров компании Gallery. Фонду, управляемому Baring Vostok Capital Partners, принадлежит 45,6% акций, ЕБРР — 9,4%, основателям и менеджменту компании — 45%. Редакция приносит свои извинения.**

# Выбери из **двух**

**Chevrolet Lacetti** **Chevrolet Spark**

**Chevrolet Lacetti**

**от $ 13 550**

**Chevrolet Spark**

**от $ 8550**

# Выбери из **трех**

**0 % + 0 % финансирование**

**страховка с поддержкой**

**3 года GM Assistance**

Реклама. Товар сертифицирован

Розничная цена, рекомендуемая импортером («Дженерал Моторз Дэу энд Технолоджи СНГ»)

Только этой весной официальные дилеры Chevrolet* предлагают уникальные условия при покупке Spark и Lacetti. У вас есть отличный выбор из 3 потребительских программ**:

- наиболее выгодные условия покупки GM Finance — от 0 % первый взнос и от 0 % по кредиту***,
- страховка с поддержкой $ 350 на Chevrolet Spark и $ 500 на Chevrolet Lacetti****,
- услуги сервисов по всей России и круглосуточная помощь на дорогах от GM Assistance на 3 года.

* Указанные условия предлагаются официальными дилерами Chevrolet, принимающими участие в акции «0 %+0 % финансирование» или «страховка с поддержкой», или «3 года GM Assistance».

** Все условия программ действительны для Chevrolet Lacetti (в любых комплектациях) и Chevrolet Spark (кроме комплектаций A5LG500, A5LG506 и A5LG504).

*** GM Finance - совместная программа автокредитования Альфа-Банка и GM. «0 %+0 % финансирование» — уникальная программа кредитования автомобилей Spark и Lacetti, позволяющая приобрести автомобиль с 0% первоначальным взносом и 0 % по кредиту, что означает отсутствие переплаты за автомобиль, т.е. сумма ежемесячных платежей при сроке кредита 1 год и первоначального взноса будет равна общей стоимости автомобиля. Дополнительная информация: минимальная сумма кредита $ 4000, максимальная сумма кредита $ 25 000, единоразовая комиссия — $ 199. Ставка, указываемая в кредитном договоре 9 %. Подробнее о программе спрашивайте в салонах официальных дилеров Chevrolet, на сайте alfabank.ru и в справочно-информационном центре Альфа-Банка: + 7 495 788 88 78 (для Москвы), 8 800 200 00 00 (для регионов). ОАО «Альфа-Банка» самостоятельно принимает решение о предоставлении, либо отказе в предоставлении кредита.

**** При покупке автомобиля у официального дилера Chevrolet, участвующего в акции, и предоставлении страховки КАСКО, полностью оформленной на новый автомобиль в любой страховой компании по выбору покупателя, покупатель получает скидку от дилера в размере $ 350 на Chevrolet Spark и $ 500 на Chevrolet Lacetti.

GM FINANCE автокредитование

Программа автокредитования GM Finance.
Горячая линия Chevrolet: 8-800-200-00-76
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998 г.

GM ASSISTANCE помощь на дорогах

**www.chevrolet.ru**

**Chevrolet. Большой плюс.**

Узнайте больше по телефону горячей линии: **8 800 200 0076**

CHEVROLET

# дневник наблюдений

золотые слова → с10
кто кого → с11
три вопроса → с14
продолжение следует → с16
пять примеров → с18

ALAMY/PHOTAS

Готовность потребителей взять деньги никак не гарантирует возврата кредита

**Просроченные долги физлиц по банковским кредитам растут высокими темпами. Это пока не угрожает напрямую стабильности рынка, но уже заставляет экспертов беспокоиться.**

ТЕКСТ: юлия гордиенко

# Долговое время

На прошлой неделе Центробанк опубликовал отчетность по 30 крупнейшим банкам, из которой следует, что объем просроченной задолженности составляет около 33 млрд руб. Год назад эта цифра едва превышала 10 млрд руб. Картина по банковской системе в целом еще более неутешительна: общий объем просроченных кредитов физлиц еще в конце прошлого года перевалил за 50 млрд. Но главная проблема — динамика невозвратов: в 2005 году для первой тридцатки банков просрочка составляла 1% от выдаваемых кредитов, а в 2006-м — 1,94%. Генеральный директор коллекторского агентства «Пристав» Артур Александрович считает, что проблема возникла гораздо раньше: по его словам, если объем выдаваемых кредитов увеличивался на 60–70% в год, то просроченные долги в последние три года ежегодно росли на 150%. Раньше это не отображалось в отчетности, ибо существует множество способов уменьшить те цифры, которые видны на балансах банка. «Например, „Русский стандарт" говорит о 4–5% просроченной задолженности. Для банка с такой долей потребкредитов в активах это просто невозможно! — утверждает Александрович.— Реальная цифра должна быть минимум 16–20%». Самая распространенная схема предельно проста: долг просто «переуступается» аффилированному агенту, дочернему предприятию, и списывается с баланса.

Бум потребительского кредитования начался в России более трех лет назад. Стараясь набрать максимальную клиентскую базу, банки упрощали процедуру выдачи кредита — экспресс-кредитование стало наиболее популярным направлением развития банковской розницы. Риски невозврата при этом закладывались банками в повышенные процентные ставки и скрытые комиссии. «Эта практика ударила бумерангом: многие клиенты не рассчитали свои силы»,— считает директор центра макроэкономических исследований «БДО Юникон» Елена Матросова.

С другой стороны, ЦБ недавно обязал кредитные учреждения раскрывать эффективные процентные ставки по кредитам. «В итоге эффективные ставки уже начинают падать с 60–70% до 30–35%,— говорит Артур Александрович.— В то же время расходы банков на рост портфеля — маркетинг, рекламу и зарплату персоналу — только увеличиваются». Таким образом, одновременно с ростом просрочки банки в ближайшее время должны столкнуться со снижением доходности, на что они заранее рассчитывать не могли. То есть системные риски, по мнению эксперта, существенно возрастают.

Банковский аналитик «Финама» Ольга Беленькая полагает, что ситуация с невозвратом пока не угрожает стабильности всей системы, однако отдельные банки, специализирующиеся на потребкредитовании, могут столкнуться с проблемами уже через год-два. Хотя ведущий аналитик Альфа-банка Наталья Орлова не верит в то, что невозврат кредитов может стать причиной банковского кризиса: «Рынок розничных кредитов еще недостаточно развит — это не более 15 млн человек». Кроме того, по ее информации, ни один из банков, специализирующихся на потребкредитах, не является значимым оператором на межбанковском рынке. А значит, для «эффекта домино», когда невозврат кредита одним банком приводит к проблемам уже у его кредиторов, причин нет.

Впрочем, например, у банка «Русский стандарт», по данным Banks-rate.ru, последние три года объем привлеченных межбанковских кредитов почти непрерывно нарастал и к лету 2006 года уже превысил 43 млрд руб. Причем если годом раньше соотношение привлеченных МБК и валюты баланса у «Русского стандарта» было примерно 14,5%, то в итоге оно выросло до 26,3%. Сами по себе эти цифры не говорят о неустойчивости банка, но и незначимыми такие суммы считать не приходится.

Ситуация с задолженностью изменится, когда в России наконец заработают бюро кредитных историй. Однако, по прогнозам Натальи Орловой, это случится не ранее чем через три-пять лет. □

**В случае успеха забастовки рабочих завода Ford под Петербургом их опыт уже в ближайшее время может быть применен по всей России.**

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

# Колыбель революции

Затяжной трудовой конфликт на заводе Ford во Всеволожске вступил в решающую стадию. На прошлой неделе рабочие, до этого лишь угрожавшие отказом от работы, наконец объявили бессрочную забастовку. Ford готовился к протестам рабочих заранее, запланировав увеличение производства на других заводах и уже заказав дополнительную поставку в Россию 4,3 тыс. машин из Европы. Однако очевидно, что в случае длительной остановки конвейера этого будет явно недостаточно — такой объем продается меньше чем за две недели.

Компания пыталась предотвратить забастовку: 13 февраля Ленинградский областной суд удовлетворил иск Ford с требованием признать акцию незаконной. Однако наказание за участие в незаконной забастовке законом не предусмотрено, и конвейер встал буквально на следующий день. Как заявил лидер профсоюза российского завода Ford Алексей Этманов, профсоюз намерен обжаловать вердикт областного суда в Верховном суде России, а на это уйдет минимум месяц, в течение которого завод может простаивать.

Стороны по-разному формулируют причины конфликта. Ford считает, что все дело в непомерных финансовых аппетитах рабочих. «В сентябре прошлого года профсоюз обратился к компании с идеей подписания коллективного трудового договора, и мы поддержали эту инициативу,— объясняет пресс-секретарь Ford Екатерина Кулиненко.— Однако в ходе переговоров профсоюз потребовал привязать базовую зарплату к семи прожиточным минимумам (что для Ленобласти составляет около 24 тыс. руб. в месяц.— **СФ**), а это противоречит методикам, принятым в Ford,— определять зарплату, основываясь на рыночных показателях». Компания сама выступила с инициативой повышения сотрудникам зарплаты на 14–20%, но этого рабочим показалось мало. Впрочем, Сергей Храмов, председатель профсоюзного объединения «Соцпроф», в которое входит профсоюз Ford, утверждает, что к решительным действиям рабочих вынудила не жадность, а желание защититься от возможных сокращений. По словам Храмова, около полугода назад Ford начал активно привлекать для работы на конвейере «дешевый» временный персонал, что вызвало у рабочих опасения за свою дальнейшую судьбу. «Главное требование бастующих — четкая регламентация использования заемной рабочей силы»,— говорит Сергей Храмов.

Но у самого Ford тоже есть основания опасаться рабочих. «Выполнение требований — тупиковый путь; если постоянно идти на поводу у профсоюза, подобные акции станут ежегодной процедурой»,— говорит Екатерина Кулиненко. И причины для подобных прогнозов у нее есть. В ноябре 2005 года рабочие Ford провели первую «итальянскую» забастовку — формально выполняли должностные инструкции, не соглашаясь на сверхурочную работу. Тогда их требованием было увеличение зарплаты на 30%. В апреле 2006 года под угрозой бессрочной забастовки администрация завода пошла на уступки, увеличив зарплату на 14–18%, и конфликт утих. Однако, как оказалось, это был лишь промежуточный итог.

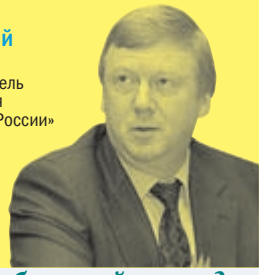
**«Выполнение требований является тупиковым путем; если постоянно идти на поводу у профсоюза, подобные акции станут ежегодной процедурой»**

РАЗУВАЕВ/«Ъ»

Из-за Алексея Этманова все может пойти наперекосяк не только у Ford

Результат конфликта во Всеволожске интересует не только Ford. Дело в том, что Алексей Этманов не просто лидер заводского профсоюза: сам себя он рассматривает как объединителя рабочего класса. В 2005 году он посетил конференцию в Бразилии и, впечатленный размахом профсоюзного движения в Латинской Америке, начал активные действия по вовлечению сотрудников в профсоюз. В результате только за сентябрь 2005 года ему удалось увеличить численность своей организации в 10 раз — со 100 человек до 1000. Сейчас Этманов активно консультирует другие профсоюзы на предмет того, как правильно вести трудовые споры: в свое время у него консультировались профкомы российских заводов Caterpillar и Heineken. Поэтому успех забастовки на Ford может иметь далекоидущие последствия. Например, «Соцпроф» уже готовит на середину марта широкомасштабную акцию протеста в «Сургутнефтегазе» и других компаниях нефтегазового сектора в Тюмени, Каменске-Уральском, Североуральске, Таганроге, Тольятти и Кургане. □

золотые слова



**Анатолий Чубайс,**
председатель правления РАО «ЕЭС России»
→

*Это большой успех для акционеров СУЭК и большая ошибка государства*

Главный энергетик страны не видит перспектив в создании СП «Газпрома» и СУЭК. По его мнению, газовому монополисту следует сосредоточиться на добыче газа, а не на скупке непрофильных активов. Предполагается, что уже в 2007 году стране (и энергетикам в первую очередь) придется столкнуться с дефицитом газа, который в дальнейшем будет только увеличиваться. Впрочем, в самом «Газпроме» полагают, что проблемы существуют не у всего государства, а только у РАО ЕЭС.

**Евгений Уткин,**
президент ОАО «Ситроникс»
→

*«Ситроникс» может в текущем году направить около $100 млн из средств, привлеченных в ходе IPO, на финансирование приобретений*

Глава компании привел и примеры возможных приобретений: в частности, компания намерена выкупить 49% акций ЗАО «Квазар-Микро» у Melrose Holding Company, доведя свою долю до 100% акций. По данным «Интерфакса», более 50% акций Melrose Holding Company принадлежит самому Евгению Уткину.

ИТАР-ТАСС

Надежда, что у АвтоВАЗа появится реальный хозяин, двинула акции вверх

**«Рособоронэкспорт» намерен консолидировать контрольный пакет АвтоВАЗа, до сих пор не имевший четко определенного владельца. Эта новость подкинула акции АвтоВАЗа на 20%.**

ТЕКСТ: николай гришин

# ВАЗ решили перебрать

В прошлый понедельник акции АвтоВАЗа взлетели на РТС на 21%, а на ММВБ — на 17,2%. Вряд ли этому способствовала последняя новость о том, что семейство Lada 110 получило новую декоративную решетку радиатора. Рынок «разогрело» то, что «Рособоронэкспорт» начал масштабный выкуп акций «дочек» АвтоВАЗа у миноритариев.

Запутанная акционерная структура автогиганта, когда предприятие контролируют его же «дочки», в свою очередь принадлежащие головной компании, была создана в середине 1990-х Борисом Березовским. Потом предприниматель оказался «в ссылке» за границей, а хозяевами предприятия стали подконтрольные государству топ-менеджеры компании.

ФГУП «Рособоронэкспорт», чьи представители сейчас возглавляют компанию, похоже, решилось разрубить гордиев узел: госкомпания выкупила доли у миноритариев «дочек» завода AVVA (на ее балансе 38,43% акций ОАО «АвтоВАЗ») и АФК (25,99%). Теперь у этих компаний только два владельца: «Рособоронэкспорт» и сам АвтоВАЗ; таким образом, ФГУП получило полный контроль над концерном, хотя де-юре владельцем контрольного пакета остается АвтоВАЗ. Пресс-секретарь председателя совета директоров ОАО «АвтоВАЗ» Иван Скрыльник подтвердил, что в стратегических планах компании — полный отказ от схемы перекрестного владения. Такая акционерная структура не только отталкивает стратегических инвесторов (компания ведет переговоры с Magna и Renault), но и усложняет привлечение заемных средств.

По мнению аналитика «Антанты капитал» Ильи Макарова, следующим шагом может стать выкуп акций АвтоВАЗом у «дочек» и взаимное погашение некоторых «перекрестных» пакетов акций. В результате даже небольшие пакеты акций АвтоВАЗа и его «дочек», которые сейчас консолидирует «Рособоронэкспорт», могут превратиться в контрольный пакет. «Если собственники завода решатся на такую схему, цена акций в свободном обращении может взлететь в разы»,— поясняет Илья Макаров.

Неудивительно, что рынок столь бурно отреагировал на новости с завода. Правда, пока неясно, когда акционерная структура автогиганта станет окончательно прозрачной. Учитывая, что слухи об отмене перекрестного владения на АвтоВАЗе ходили еще в 2005 году, процесс может затянуться на несколько лет. Так что пока спрос, по мнению участников рынка, подогревают в первую очередь спекулянты, а цены на акции вполне могут вернуться на прежний уровень. □

КТО КОГО

# Нелетный домен

Противостояние двух екатеринбургских авиакомпаний — «Уральских авиалиний» и «Авиаправда» — получило продолжение в интернете.

ТЕКСТ: дмитрий крюков

«В нашей организации работают люди с хорошим чувством юмора, поэтому, когда нам предложили приобрести свободные домены, мы не увидели никаких причин отказать себе в этом»,— прокомментировали в пресс-службе авиакомпании «Уральские авиалинии» факт покупки двух интернет-адресов: aviaprad.ru и aviaprad.com. Очевидно, смешно тут то, что домены оказались созвучны с названием «Авиаправда» — второго базового перевозчика в Екатеринбурге.

«Авиапрад» появился на рынке пассажирских авиаперевозок летом 2006 года и сразу получил поддержку со стороны аэропорта Кольцово. В частности, именно ему, а не «Уральским авиалиниям», досталось наиболее удобное время вылета на высокорентабельном маршруте Екатеринбург—Москва. А в середине ноября Кольцово вообще попыталось исключить из расписания московские рейсы «Уральских авиалиний», мотивируя решение «началом ремонтных работ» на терминале. Несмотря на это, традиционный екатеринбургский перевозчик упорно заявлял, что не видит в «Авиаправе» конкурента. Но наконец не вытерпел.

Сайт является для авиакомпаний не только информационной площадкой, но и инструментом продаж. По словам директора по связям с общественностью авиакомпании «Трансаэро» Сергея Быхала, хотя в 2006 году через сайт компании было продано лишь около 2% билетов, объем интернет-продаж постоянно растет. Но когда пассажиры «Авиаправда» смогут бронировать билеты через сеть, пока неизвестно: как уверяют в компании, проблема как раз в домене.

Дело в том, что у «Авиаправда» есть домены с расширениями .net, .info, .biz, .su, на одном из которых компания намерена запустить весной сайт. Но эти домены менее привычны для российского пользователя, чем .com и .ru. Чтобы получить сайт с более распространенным расширением, придется либо выкупить права у расторопных соперников (что может вылиться в какую угодно сумму), либо доказывать свои права — например, апеллируя к новому закону о защите конкуренции. «Если действия „Уральских авиалиний" будут признаны недобросовестной конкуренцией, то им могут предписать аннулировать домен»,— отмечает юрист юридической компании «Усков и партнеры» Михаил Родионов. Можно обратиться и в суд — прецеденты подобных решений в России уже имеются: в свое время прав на созвучный домен удалось добиться не только Kodak и Coca-Cola, но и отечественному КамАЗу. Однако рассмотрение такого дела, скорее всего, может занять не меньше года. □

**Как стало известно «Секрету фирмы», генеральный директор российского подразделения сети «Ашан» оставил свой пост — и его уже ждут в Петербурге.** ТЕКСТ: влад гринкевич

# *Северный вектор*

В московском офисе сети «Ашан» подтвердили факт ухода генерального директора. «Об уходе Патрика Ланге было официально объявлено 7 февраля,— сообщила ассистент дирекции Ольга Сизова.— Новый генеральный директор будет назначен в течение месяца. Подбором кандидата занимается головной офис во Франции». Другие комментарии, в том числе и о новом месте работы бывшего гендиректора, Ольга Сизова дать отказалась.

По сведениям источника **СФ,** новым работодателем француза станет петербургская сеть «О'Кей», с которой Патрик Ланге уже подписал договор. «Сейчас многие сети, в том числе петербургские, приглашают на руководящие должности иностранцев,— рассуждает директор санкт-петербургского офиса хедхантинговой компании Transearch — Top Hunt Ольга Чеботкова.— Собственники „О'Кей" — люди прогрессивные, и они заинтересованы в менеджерах, имеющих опыт построения сетей».

По мнению партнера компании Rushunt Татьяны Андриевской, минимальное предложение для менеджера такого уровня должно составлять 500 тыс. евро в год. По имеющейся информации, в «Ашане» Патрик Ланге хотя и входил в число миноритарных акционеров, получал 30 тыс. евро в месяц, а новый работодатель якобы предложил ему 1 млн евро в год. «В Петербурге такие суммы предлагаются крайне редко,— говорит Ольга Чеботкова,— даже 30 тыс. евро считается весьма высокой зарплатой». Однако, по ее мнению, собственники «О'Кей» понимают, что перекупить такого менеджера значит выгодно инвестировать деньги в развитие бизнеса. В офисе компании «О'Кей» информацию о контракте с Патриком Ланге комментировать отказались, но и опровергать не стали.

Впрочем, по сведениям Татьяны Андриевской, компания «О'Кей» не обращалась к хедхантерам с просьбой найти нового гендиректора на смену Игорю Макарову, равно как и он сам не выказывал намерения поменять работу. Макаров пока неплохо справляется с развитием сети: например, прямо перед Новым годом компания открыла в Петербурге сразу три гипермаркета. В то же время Андриевская не исключает, что персона гендиректора «Ашана» могла заинтересовать другую петербургскую сеть. И в этой связи напомнила, что недавно петербургскую сеть «Лента» покинул операционный директор, поляк Павел Прокоп. □

ИТАР-ТАСС

Возможно, увольняясь из «Ашана», Патрик Ланге смотрел в сторону Петербурга

**На прошлой неделе стало известно о покупке инвестиционными фондами пакетов акций сразу двух крупных российских автодилеров — холдинга «Инком-авто» и компании Genser.** ТЕКСТ: ольга шулакова

# Репутационные инвестиции

«Инком-авто» оказался не единственным автодилером, отпраздновавшим на прошлой неделе приход инвесторов

**О двух сделках было объявлено практически одновременно. Фонд AIG-Interros Russia Century Fund (создан американской финансовой компанией AIG и холдингом «Интеррос») купил 10% акций автодилера «Инком-авто», входящего в тройку лидеров российского рынка.** А более 25% акций компании Genser, находящейся на шестом месте по России, перешло к отечественному фонду прямых инвестиций Volga River One Capital Partners. До этого российские автодилеры с инвестиционными фондами не сотрудничали — перемена ситуации позволяет говорить о возникновении новой тенденции.

Оборот холдинга «Инком-авто», полностью принадлежавшего президенту Дмитрию Козловскому, в прошлом году составил $580 млн. А Genser, оборот которого равен $390 млн, делили на паритетной основе директора Игорь Пономарев и Владимир Пронин.

Выручку сумму «Инком-авто» и Genser не раскрывают. Однако, когда в августе прошлого года петербургского дилера Axel Car купила британская автотрейдинговая группа Inchcape Plc., объем сделки оценивался в $75 млн. Отталкиваясь от этой оценки, аналитик компании «Финам» Владислав Кочетков полагает, что за акции «Инком-авто» могло быть выплачено $45–50 млн, а за пакет Genser — не более $35–40 млн, так как там несколько меньший объем бизнеса и не столь перспективная ниша элитных автомобилей.

Интерес к дилерам проявили не только эти фонды. «Инком-авто» рассматривал три предложения, а Genser — более десятка. Очевидно, дело в качественных переменах: в прошлом году, по данным комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса, продажи иномарок в России выросли на 71%, впервые превысив 1 млн единиц. «К бурно растущему дилерскому рынку сейчас приковано внимание всех»,— говорит аналитик «Тройки Диалог» Гайрат Салимов.

При этом к уже существующим игрокам автомобильной розницы добавляются новые — например, недавно владелец «Северсталь-авто» Вадим Швецов заявил о намерении помимо производства направить около $100 млн на построение собственной дилерской сети. И чтобы удержать свои позиции, компаниям необходимо усиливать развитие в регионах — по данным компании «Автомобильная статистика», за прошлый год лишь четверть проданных в России иномарок были поставлены на учет в Москве.

Сейчас у «Инком-авто» 19 автоцентров в Москве, Петербурге и Саратове. В планах на ближайшие два года — открытие дилерских центров в Тольятти, Рязани, Перми, Липецке и Калининграде; рассматривается и возможность покупки региональных дилерских компаний. Однако для реализации таких планов необходимы средства. «Инком-авто» в последние годы удалось разместить облигации в общей сложности на 2,1 млрд руб., а Genser пока смогла привлечь по вексельному займу лишь 100 млн руб. Более масштабные займы российским автодилерам пока малодоступны. По словам директора по развитию бизнеса Auto-Dealer.ru Олега Дацкива, только у лидера рынка — компании «Рольф» — сформировалась устойчивая репутация прозрачного игрока, позволяющая рассчитывать на крупные заимствования: в конце прошлого года этот дилер привлек от европейских банков синдицированный кредит на $350 млн.

***В договоре франшизы нет никаких ограничений — и сеть сочла, что вправе открывать собственные магазины рядом с франчайзинговыми***

Теперь же, по словам финансового директора «Инком-авто» Сергея Соловьева, благодаря участию инвестфонда в капитале компании она сможет рассчитывать на доверие кредиторов, в том числе и банков. Конечная же цель присутствия фондов в капиталах автодилеров — продажа или публичное размещение. На 2009 год у «Инком-авто» запланировано IPO — и по условиям соглашения AIG-Interros должен выйти из капитала «Инком-авто» в течение пяти лет. Финансовый директор Genser Игорь Пономарев тоже полагает, что компания «просто обречена» на IPO или продажу стратегическому инвестору.

Видимо, пример окажется заразительным и в ближайшее время следует ожидать ряда подобных сделок. «Мы знаем, что с теми же фондами ведут переговоры еще несколько автодилеров»,— добавляет Игорь Пономарев. Например, о возможности привлечения такого акционера сообщили в компании «Автомир». Тем более что рынок сейчас позволяет обеспечить интересующую фонды доходность, которая, по словам финдиректора «Автомира» Михаила Булушева, должна составлять примерно 30% годовых. □

Ваше предприятие связано с дистрибуторами,
которые обслуживают клиентов,
которые подключены к корпоративной компьютерной сети,
через которую проходит нескончаемый поток данных, защищенных нашим программным обеспечением…
что позволяет вашему предприятию всегда быть открытым для бизнеса.

Реклама

Copyright © 2007 Symantec Corporation. Все права защищены. Symantec, логотип Symantec, Veritas являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками компании Symantec Corporation или ее дочерних компаний в США и других странах. Прочие названия могут являться товарными знаками их законных владельцев.

**Программы, обеспечивающие безопасность, сохранность и доступность критически важной информации.** Никогда еще компьютерные сети не были так жизненно важны, как сегодня, – и при этом столь же уязвимы. Компания Symantec располагает опытом и решениями, помогающими защитить и в то же время сделать доступными информационные ресурсы любого предприятия. От резервного копирования и восстановления до информационной безопасности, от обработки и хранения данных до соблюдения ИТ-политики предприятия… мы обеспечиваем надежность каждого сегмента сети. Посетите сайт symantec.com/confidence_ru

Confidence in a connected world. symantec™

три вопроса

ROMIR Monitoring первой из российских исследовательских компаний привлекла инвестора. Ее президент Андрей Милехин рассказал, как распорядится деньгами.

**«Секрет фирмы»: Фонд «Нева-Русь» заплатил за пакет акций $10 млн. Это немалые деньги по меркам рынка исследований — на что они пойдут?**

Андрей Милехин: Мы создаем революционный инструмент. Все исследовательские технологии основаны на словах: респондента спрашивают, что он купил, что он ел и т. п. А наша технология требует только одного — сканером считать штрихкод с купленного товара. Потом мы через чек проверяем место и цену покупки.

**СФ: Как предполагается расходовать средства?**

АМ: Будем выходить с новой технологией в города с населением от 500 тыс. Сейчас мы работаем в 23 городах — необходимо расширить региональное присутствие.

**СФ: Почему фонд выбрал для инвестиций именно ROMIR Monitoring?**

АМ: Нельзя сказать, что «Нева-Русь» нас выбрал. Помимо этого фонда было много других претендентов. Нам было важно, чтобы фонд имел стратегический интерес к аналитическому бизнесу и хорошо знал рынки FMCG и ритейла. Кроме того, он оказался самым расторопным — нам было важно найти инвестора достаточно быстро.

DPA/PHOTAS

ГКРЧ нашла, что в регионах еще есть куда подключиться

**Почти во всех российских регионах неожиданно обнаружились свободные частоты стандарта GSM. Видимо, так государство решило утешить тех операторов, кому не достанутся лицензии стандарта 3G.** ТЕКСТ: оксана царевская

# Бонус для маленьких

На прошлой неделе Государственная комиссия по радиочастотам (ГКРЧ) решила выделить новые частоты для операторов стандарта GSM на территории большинства субъектов России. Теперь Россвязь должна за полгода разработать условия конкурсов. По словам советника руководителя Россвязи Павла Морозова, лицензии планируется разыграть в 65–70 регионах.

Согласно официальной формулировке, существующий радиочастотный спектр «ограничивает возможное количество операторов». Впрочем, как пояснили **СФ** в Россвязи, речь не обязательно должна идти о привлечении новых операторов: частоты могут достаться и уже представленным в регионах игрокам. Кроме того, добавляет Павел Морозов, частоты чисты не полностью: победившим операторам еще придется непосредственно на местах договариваться о расчистке выделенного спектра с военными уже за собственный счет.

Новость о выделении новых радиочастот для стандарта GSM — второго поколения связи (2G) — появилась за две недели до окончания приема заявок на участие в объявленном Россвязью конкурсе на получение лицензий стандарта 3G. И не исключено, что решение ГКРЧ — своего рода утешительный приз для региональных компаний, ведь их шансы на получение частот и лицензий для стандарта 3G эксперты оценивают как нулевые.

По мнению президента Ассоциации региональных операторов Юрия Домбровского, региональных игроков будут интересовать в первую очередь территории, где уже присутствует «большая тройка». На его взгляд, в некоторых регионах это даст положительный эффект — усилит конкуренцию и позволит снизить тарифы на сотовую связь. Например, по словам гендиректора компании СМАРТС Андрея Гирева, компания будет претендовать на частоты в Центральном и Уральском федеральных округах, граничащих с Поволжьем («домашним» регионом оператора).

И действительно, «большая тройка» операторов — МТС, «Вымпелком» и «Мегафон» — не сильно вдохновлена открывающимися эфирными возможностями, проявляя заинтересованность от силы в одном-двух регионах. Пресс-секретарь «Мегафона» Марина Белашова вообще ограничилась замечанием, что «частоты для оператора никогда лишними не бывают». А пресс-секретарь МТС Ирина Осадчая заявила, что из всех регионов, которые могут быть предложены на конкурс, компании интересна только Пенза и Чечня. И лишь Екатерина Осадчая из пресс-службы «Вымпелкома» выразила интерес компании целиком к Дальнему Востоку. Что, впрочем, естественно: «Билайн» — единственный крупный оператор, лишенный прямого доступа к этому региону. □

**«Стрим», принадлежащий холдингу «Система Телеком», растет медленнее, чем московский рынок широкополосного доступа. Но это не мешает ему оставаться самым большим игроком.** ТЕКСТ: оксана царевская

# Нестремительный «Стрим»

**«Комстар — Объединенные телесистемы» подвел итоги прошлого года и немного порадовал своих конкурентов.** Проанализировав данные отчета компании, в J'son & Partners обнаружили, что доля московского рынка, приходящаяся на «дочку» холдинга компанию «Комстар-директ» (брэнд «Стрим»), уменьшилась. Если в конце 2005 года «Стрим» занимал 39% московского рынка широкополосного доступа, то в декабре 2006-го — лишь 33%. А ближайшие конкуренты «Стрима» не только не снизили своего относительного присутствия в домохозяйствах Москвы, но и смогли его расширить. Так, «Акадо» (ЗАО «Комкор-ТВ») увеличила свою долю на две трети (8% рынка по итогам 2006 года), а «Корбине телеком» удалось ее удвоить, также доведя до 8%.

По словам аналитика J'son & Partners Григория Бецкова, снижение рыночной доли «Стрима» и рост его конкурентов может иметь технологические причины. Дело в том, что основное конкурентное преимущество компании — ее «одноэтажность» с МГТС (монополистом рынка фиксированной связи в Москве) — могло превратиться в тормозящий фактор. «Стрим» с его концепцией «одной телефонной розетки» предоставляет услуги широкополосного доступа по технологии ADSL и зависит от возможностей телефонных станций МГТС. Однако, по словам Григория Бецкова, доля мощностей широкополосного доступа не может превышать 20% емкости одной АТС. Как следствие, уже сегодня по некоторым московским АТС «Стрим» испытывает недостаток мощностей или даже не проводит подключений.

В отличие от «Стрима», развитие «Акадо» и «Корбины телеком» (работают по технологиям DOCSIS и Ethernet) не сдерживается такого рода ресурсными ограничениями. Оно больше зависит от собственных финансовых и административных ресурсов компаний, а также от возможности быстро прокладывать витые пары до квартир абонентов.

В «Корбине телеком» уверены, что положительная рыночная динамика определяется также качеством предоставляемых оператором услуг — например, скоростью и наличием локальных сетей. В сети «Стрим» максимально возможная скорость передачи данных составляет 7 Мбит/сек, а, например, у «Корбины телеком» — 100 Мбит/сек. Кроме того, как заявили в пресс-службе «Корбины телеком», для потребителя имеет значение, предлагают ли ему какие-то сервисы (фильмо- и игротека) бесплатно или же ему придется платить за трафик, как это происходит в «Стриме».

Как объяснил **СФ** президент «Комстар — Объединенные телесистемы» Эрик Франке, рынок вырос быстрее компании, поэтому ее доля пропорционально сократилась, несмотря на 44-процентный рост числа подписчиков по итогам года. Действительно, весь прошлый год московский рынок рос очень активно. По данным J'son & Partners, количество подключенных к широкополосному доступу домохозяйств достигло 1,15 млн, увеличившись на 470 тыс. И из них «Стриму» удалось привлечь 110 тыс. новых пользователей — больше, чем кому-либо из конкурентов в отдельности. □

**Сразу в трех российских регионах «Пятерочку» настигли проблемы с франчайзи: в одних городах ее франшиза не пользуется спросом, в других ей отказываются продавать франчайзинговые магазины.** ТЕКСТ: павел куликов

# Сам себе конкурент

**Входящая в X5 Retail Group сеть «Пятерочка» имеет самое большое число франчайзинговых магазинов на рынке продовольственного ритейла — 606 точек.** До недавнего времени «Пятерочка» управляла своими магазинами самостоятельно лишь в Москве, Петербурге и Екатеринбурге, а в других регионах развитием сети занимались местные ритейлеры, которым X5 продавала франшизу.

Ставка на франчайзинг в свое время позволяла «Пятерочке» быть в лидерах рынка по скорости открытия новых торговых точек. Однако, как выяснилось, у «Пятерочки» возникают сложности с поиском новых франчайзи — прежде всего связанные со стоимостью франшизы, которая, по некоторым данным, достигает $1,5 млн. Например, компания еще в 2002 году собиралась попасть на рынок Нижнего Новгорода, однако местным игрокам идея показалась слишком дорогой. Более того, подобные мысли посещают и существующих партнеров: именно по причине дороговизны планирует отказаться от франшизы владелец краснодарских «Пятерочек» Владимир Измайлов.

С прошлого года сеть объявила о стратегии самостоятельного выхода в регионы, намереваясь делать это путем «селективной покупки франчайзинговых точек». Однако для того чтобы купить франчайзи в регионе, надо его сначала там заиметь. И вот на днях стало известно, что «Пятерочка» решила открывать магазины в Нижнем Новгороде самостоятельно. Сейчас компания занимается поисками подходящей недвижимости во всех районах города. Найти помещения нужного формата — от 500 до 800 кв. м — в городе непросто. Но если «Пятерочке» удастся открыть хотя бы 20 точек, она сможет на равных конкурировать с представленными в Нижнем Новгороде игроками, в том числе с «Магнитом» и «Копейкой».

Пятым городом, где «Пятерочка» выходит на рынок, открывая свои магазины, станет Самара, но здесь проблема как раз в том, что франшиза показалась ее обладателям слишком ценной. В итоге «Пятерочка» так и не смогла договориться со своим партнером «Агроторг-Самара» о цене на его 46 франчайзинговых магазинов. И поскольку в договоре франшизы нет никаких ограничений, сеть посчитала, что вправе открывать собственные магазины рядом с франчайзинговыми, хотя бы и создавая им конкуренцию. Впрочем, директор по коммуникациям X5 Retail Group Геннадий Фролов утверждает, что намеренно вредить партнерам «Пятерочка» не собирается и со всеми договорится. Правда, он также уточнил, что в итоге компания «продолжит сотрудничество лишь с наиболее эффективными ритейлерами». □

«Мы уже пробовали и купить их, и нанять их, но пока не смогли договориться ни о чем»

**СФ №12**/2003, стр. 55–59

**Компания Interbrand Zintzmeyer & Lux завершила многолетнюю борьбу с российской «Интербрэнд Русконсалтинг». Теперь в России останется лишь один Interbrand — оригинальный.** ТЕКСТ: дарья черкудинова

# *Разоблачение «Интербрэнда»*

Борьба между швейцарской компанией Interbrand Zintzmeyer & Lux, управляющей делами Interbrand Group в Европе, и российской «Интербрэнд Русконсалтинг» длилась больше трех лет. Все попытки швейцарцев договориться и предложения о выкупе марки отвергались. Тогда в начале 2006 года они обратились в суд, который спустя почти год признал их правоту: теперь в России иметь в названии слово «интербрэнд» может лишь швейцарская фирма. «Это был лишь вопрос времени и усилий»,— считает Ирина Соловьева, генеральный директор российского офиса Interbrand Zintzmeyer & Lux.

До этого «Интербрэнд Русконсалтинг» почти пять лет поддерживала у клиентов мнение, что она является официальным представительством международной компании. «Когда-то я в качестве клиента общался с „Интербрэнд Русконсалтинг", и ничего хорошего из этого не вышло. Компания явно не отвечала мировым стандартам»,— вспоминает Алексей Гончаренко, управляющий директор Minale Masterbrand. Устранив «тезку», Interbrand собирается удвоить оборот и число клиентов.

Однако для деловой репутации Interbrand в России было бы лучше вовсе не допускать неразберихи и добиться аннулирования прав российского «Интербрэнда» еще до выхода на рынок в 2003 году. «Такие проблемы всегда показывают, что иностранная компания вышла на российский рынок без соответствующей подготовки»,— считает Вадим Усков, директор юридической компании «Усков и партнеры». По мнению юриста, компании Interbrand следовало сначала зарегистрироваться в России, затем разрешить спор с «Интербрэндом» и лишь затем начинать активную деятельность. С ним согласен Алексей Гончаренко: «Теперь так и будет тянуться шлейф негатива от этой истории». Ирина Соловьева оправдывает действия швейцарской компании тем, что российский рынок маркетингового консалтинга очень динамичен и Interbrand мог просто опоздать с выходом.

ИТАР-ТАСС

Ирина Соловьева получила самую главную бумагу, подтверждающую ее право на брэнд

Брэндинговый сквоттинг — распространенный прием выбивания денег. Настоящий дока в этом деле — генеральный директор компании «Моспатент» Виктор Чернышев. Именно он зарегистрировал в России торговые марки «Интербрэнд Русконсалтинг», Forbes, а также ряда других, включая популярное японское пиво Kirin. До 2005 года регистрация торговой марки стоила около $50, а перепродать ее законным владельцам можно гораздо дороже. «Многие предпочитают выкупать брэнды, чтобы не стать участниками скандала. В моей практике максимальная сумма, за которую был выкуплен собственный брэнд,— $150 тыс.»,— рассказал Вадим Усков, однако назвать участников столь заметной сделки отказался. В 2005 году Роспатент в 30 раз поднял пошлины на регистрацию товарного знака — и, по оценке Ускова, в результате во столько же раз сократилось количество случаев, подобных «делу Interbrand». □

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** **Консалтинговая компания Interbrand Group, подразделение холдинга Omnicom, решила выйти на российский рынок в 2003 году. Представлять ее интересы должна была швейцарская компания Interbrand Zintzmeyer & Lux, координирующая работу группы в Европе. Однако компания «Интербрэнд Русконсалтинг» еще в 2000 году зарегистрировала в России схожую торговую марку. Швейцарская компания пыталась решить спор полюбовно или выкупить права на марку. Но договориться не удалось, и в начале 2006 года Interbrand подала иск против «тезки».**

глобальные коммуникации • конвергенция • информационная безопасность • IT аутсорсинг

Equant, France Telecom и Orange объединились под маркой **Orange Business Services**.

**открывая новые возможности**

Business Services

orange™

+7 (495) 777-0-800

# Как старые брэнды находили новые товары

**Брэнды покинувших рынок компаний имеют армию лояльных потребителей, а стоят недорого. Зная эту особенность, бизнесмены оживляют торговые марки, иногда — для продвижения совершенно иных товаров.**

DPA/PHOTAS

№1

## Белье поверх пальто.

Петербургский производитель нижнего белья фабрика «Трибуна» собирается вывести на рынок два брэнда — Isi и Disegni — в среднем и высоком ценовых сегментах соответственно. Между тем у «новых» марок давняя история. Они были придуманы в середине 1990-х годов другой компанией из Петербурга — «Дизейни». По данным исследовательского агентства WorkLine Research, к 2003 году брэнд Disegni знали 20% жительниц северной столицы. Но в 2004-м из-за конфликта акционеров компания закрылась, выставив брэнды на продажу. По оценкам экспертов, покупка обошлась «Трибуне» недорого — в $100–200 тыс. Правда, значительно большую сумму придется потратить на перепозиционирование марок: бюджет рекламной кампании, которая начнется в марте 2007 года, оценивается в $1 млн. Дело в том, что «Дизейни» являлась производителем верхней одежды: курток и пальто. □

№2

**Модный тренд.** «Трибуна» — далеко не первый производитель, нашивший старый лейбл на одежду совершенно иного кроя. Весной 2003 года американские производители модных аксессуаров Гэйл и Марк Биндеры представили линию спортивной одежды Sasson. Узкие джинсы под этим брэндом были хитом продаж в Америке в 1970–1980-х годах. Однако после того как популярность обрели мешковатые брюки, тогдашние владельцы Sasson пошли на поводу у моды — и через год фирма разорилась. Биндеры рассчитывали, что за счет ретробрэнда в 2004 году выручка их компании увеличится с $3,5 млн до $16,5 млн. Но занять заметную долю рынка им не удалось. □

№3

**Трубка спасения.** Легендарная марка не уберегла немецкую компанию Grundig. В 2001 году ее убытки составили 150 млн евро, а через год она была объявлена банкротом. В январе 2005-го голландское подразделение почившей в бозе фирмы, единственным ценным активом которой оставался брэнд, заключило соглашение с испанской Vitelcom Mobile Technology о создании Grundig Mobile. Новая структура отказалась от производства телевизоров, которые на протяжении 60 лет являлись визитной карточкой Grundig, и вместо этого наладила выпуск телефонов. Сегодня ее трубки продаются по всей Европе. □

№4

**Конкурент вовне.** Продукция Procter & Gamble вынуждена конкурировать с бывшей маркой этой компании. В конце 1990-х корпорация пересмотрела брэнд-портфель, удалив конкурирующие между собой товары. Среди прочих оказалась туалетная бумага White Cloud: вместо нее на рынке остался более сильный брэнд Charmin. Этим воспользовался предприимчивый бизнесмен Тоби Гелбарт, который перерегистрировал марку White Cloud, а затем перепродал ее сети Wal-Mart. Сейчас ритейлер выпускает салфетки, подгузники и прочие товары гигиены White Cloud, что ежегодно приносит ему свыше $300 млн. □

№5

**Автомобильный реванш.** Иногда удачная марка становится добычей множества компаний. Название петербургской компании «Руссо-Балт», выпускавшей автомобили до революции, оказалось столь привлекательным, что в 1994 году его стал использовать мясокомбинат. Кроме того, под ним работают турагентство, фабрика мебели и др. Только в 2003 году марка вернулась к истокам: права на брэнд купила A:Level, решившая выпускать спорткары премиум-класса от $500 тыс. за штуку. Пока компания не инициировала процессы против «тезок». У нее иные заботы: до сих пор не продано ни одной машины. □

# версии АЛЕКСАНДРА бирмана

## Оставив миллиардера на госслужбе, Владимир Путин может быть уверен в том, что эти капиталы будут инвестированы в нужном направлении и в нужное время

## Барщина для олигарха

**Пока Михаил Ходорковский и его соратник Платон Лебедев с завидной периодичностью сталкиваются с проявлениями «барского гнева», их несостоявшийся партнер по «ЮКОССибнефти» Роман Абрамович убедился в справедливости поговорки о том, что и «барской милости» следует опасаться. Заинтересованность Кремля в Абрамовиче оказалась настолько сильна, что миллиардеру так и не позволили оставить пост губернатора Чукотки.**

В 2000 году олигарх сам добивался этой должности, не без оснований рассчитывая, что, находясь в «вертикали власти» Владимира Путина, скорее сможет легализовать свои капиталы, заработанные при Борисе Ельцине. Но сейчас губернаторство превратилось для хозяина Chelsea в обузу.

Просто Абрамович задумал построить транснациональный сталелитейный холдинг. С этой целью он инициировал сделку между «Евраз груп» и американской Oregon Steel, и якобы не прочь приобрести другие металлургические активы как в России, так и за ее пределами. Но пребывание бизнесмена на госслужбе осложняет реализацию этих планов. Ведь взаимоотношения нашей страны с США и Евросоюзом в последнее время заметно ухудшились. А несостоявшееся слияние «Северстали» с Arcelor наглядно продемонстрировало, насколько эффективно потенциальные объекты поглощения могут использовать политическую ситуацию.

Самому Абрамовичу стоило немалых усилий убедить американские власти в том, что Oregon Steel он покупает для себя, а не для Кремля. Но тогда все думали, что олигарх вот-вот покинет пост губернатора Чукотки. О том, насколько важна была для миллиардера эта отставка, лишний раз свидетельствовало его неожиданно трепетное отношение к СМИ. Пока в Кремле решали, где поставить запятую во фразе «отставить нельзя оставить», Абрамович сначала дал интервью ряду зарубежных изданий (чего ранее с ним не случалось), а затем ужесточил информационную блокаду. В результате пострадали некоторые отечественные телеканалы, так и не сумевшие продолжить success-story о самом богатом россиянине. К слову, олигарху вольно или невольно подыграли и составители очередных рейтингов миллиардеров, выяснившие, что по итогам 2006 года он уступил первое место владельцу «Русала» Олегу Дерипаске.

Однако усилия оказались тщетными. В Кремле тоже умеют считать и понимают, что миллиарды Дерипаски еще надо вытащить из бизнеса, а у Абрамовича после продажи «Сибнефти» «Газпрому» — минимум $13 млрд наличными. И в преддверии судьбоносного 2008 года отпускать такие деньги в «свободное плавание» крайне неосмотрительно. Зато оставив миллиардера на госслужбе, Владимир Путин может быть уверен в том, что эти капиталы будут инвестированы в нужном направлении и в нужное время. □

*Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»*

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

# «Кто не мечтает о невозможном – не добьется и самого малого...»

Первый Вице-президент по финансам ОАО «СУАЛ-Холдинг» И.А. Бакалейник

Только смелые амбиции позволяют покорять все новые и новые высоты. Примером является «СУАЛ-Холдинг» – один из инновационных лидеров алюминиевой индустрии России и одна из самых стремительно растущих компаний в мире. Но для осуществления амбициозных планов необходимы партнеры, на которых можно положиться как на самого себя. «СУАЛ-Холдинг» является таким партнером для своих клиентов. В свою очередь, для нас уже не первый год надежным и стабильным партнером является страховая компания Allianz.

С начала 90-х годов прошлого века Allianz заслужил доверие многих российских клиентов и помог осуществить их планы на будущее. Мы уверены, что Allianz может быть полезен и Вам.

www.allianz.ru

Преимущество на Вашей стороне.

Allianz

ЗАО "САК "Альянс" Лицензии ФССН РФ С № 2294 77, П № 2294 77. На правах рекламы.

AFP/EASTNEWS

# частная практика

ИННОВАЦИИ

расширение → с28
стратегия → с32
конкуренция → с36

РАБОТАЯ НАД КНИГОЙ «В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА», ТОМ ПИТЕРС ВКЛЮЧИЛ HEWLETT-PACKARD В ЧИСЛО ОБРАЗЦОВЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ. ЧЕТВЕРТЬ ВЕКА СПУСТЯ КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПРОНИК В ЛАБОРАТОРИИ HP И УБЕДИЛСЯ, ЧТО ИНЖЕНЕРЫ ЗДЕСЬ ПО-ПРЕЖНЕМУ КРЕАТИВНЫ. В ЭТОМ-ТО И ПРОБЛЕМА.

# Последняя миля

текст:
максим котин

— Я не буду есть,— говорит Чжуй Пин, отпихивая тарелку с мясом. Это уже пятая тарелка на нашем столе, но на предыдущих мяса не было, а были только какие-то печеные тарталетки не больше перепелиного яйца. А чего еще можно было ждать в традиционном сингапурском ресторане, расположенном в культурном центре, купол которого сделан в виде экзотического фрукта дуриан (знаменит приятным вкусом и невыносимым для европейского носа запахом).

И хотя для Чжуй Пина пять тарелок за час — дело наверняка привычное, я уверен, что он хотел бы съесть этот кусок мяса так же, как хочу я, но мировоззрение восточного человека вынуждает ставить долг выше желудка. Поэтому он должен ответить на мой вопрос. Господин Пин вырывает листок из блокнота и начинает чиркать ручкой, пытаясь объяснить мне принципы работы сингапурского R&D-подразделения по исследованиям и разработке принтеров HP, которым он руководит.

— На некоторые разработки уходит несколько лет и миллиарды долларов,— говорит Чжуй Пин.— Когда начинаем, мы не думаем о потребителях. Но потом, когда новая технология готова, мы начинаем изучать, что она может дать людям.

У стульев в ресторане высокие спинки, чтобы отгораживать мир официантов от мира гостей. Если Чжуй Пин встанет, он будет не выше стула. Но он ворочает большими делами. На рынке принтеров HP — безусловный мировой лидер. По данным IDC, в третьем квартале 2006 года компания занимала 46% рынка (у ближайшего конкурента Canon — всего лишь 15%; см. график на стр. 27).

И дело не только в доле. В конце 2005 года при почти равных оборотах компьютерного и принтерного подразделений, прибыль последнего была в десять раз выше, и тогдашний генеральный директор HP Каролина Фьорина даже хотела подтянуть компьютерное подразделение, объединив его с принтерным и отдав под руководство Вьомеша Джоши, легендарного исполнительного вице-президента подразделения устройств печати и цифровой обработки изображений HP. Но Фьорина потеряла свой пост из-за разногласий

AFP/EASTNEWS

Чтобы продвинуть на рынок новинки, которых никто не ждет, HP придется принимать самые неординарные меры

«Иногда мы собираем инженеров, даем им разный хлам и говорим: сделайте что-нибудь. Не для разработки новых продуктов, просто для креативности»

с акционерами, а новый CEO HP Марк Херд остановил интеграцию разных направлений. Теперь Чжуй Пин может быть спокоен: компьютеры не утащат вниз эффективность его любимого принтерного подразделения.

— Мне нравится изобретать,— признается господин Пин.— Когда видишь новый продукт, чувствуешь себя счастливым. А технологии печати очень сложные, приходится заниматься самыми разными вещами. Поэтому последние десять лет я работаю в R&D. А вообще в HP я 25 лет и девять месяцев.

## В поисках точки

— ПРИВЕТ, МЕНЯ ЗОВУТ ВИНСЕНТ ОНГ. А это мой помощник Чи Во.

Винсент Онг и Чи Во широко улыбаются. Я чувствую подвох. Винсент выдает мне листок и лупу.

— Найдите голубую точку.

Когда я ее найду, я осознаю, насколько мала точка, которую оставляет на бумаге принтер. Я пытаюсь — и не нахожу. Чтобы облегчить задачу, на листе нарисован серый круг, в пределах которого надо искать эту проклятую точку, но он совсем не помогает.

Место, где Винсент Онг издевается надо мной, называется R&D Business Printing Division. Это то самое место, которое делает принтерное подразделение HP в десять раз более прибыльным, чем компьютерное,— как правило, чужаку сюда дорога закрыта. Чтобы сюда попасть, пришлось пройти через дверь с напоминанием «Watch your back!». Надпись означает, что человек, идущий за тобой, должен быть сотрудником HP и каждый входящий должен за этим следить.

«Лаборатория» выглядит как обычный офис с некоторыми поправками на Азию и инженеров. Поправки на Азию — украшения в виде гирлянд из дисков и розовых звездочек, вырезанных из бумаги. Поправки на инженеров — бедлам. Рабочие места завалены электроникой, запчастями принтеров, коробками и разорванными упаковками FedEx. На ряд столов — только один работник (остальные места пустуют), зато в коридорах то и дело попадаются люди в джинсах, футболках и шлепанцах, которые несут ноутбук с мышью и блоком питания.

Винсент Онг утверждает, что точка, которую оставляет принтер, тоньше человеческого волоса в пять раз,— из таких и состоит любое изображение на бумаге, сделанное с помощью принтера HP. Чтобы изображение получалось идеальным, точ-

ки разных цветов должны ложиться строго в определенное место.

— Но на практике это редко получается,— говорит Онг, критикуя плод собственного труда, а потом рассказывает об изобретении, которое решает проблему. В печатающей головке принтера установлены датчики. Они анализируют изображения и могут скорректировать головки. Благодаря такой калибровке удается добиться того, чтобы краска ложилась на бумагу точно, без зазоров. Даже в одну пятую волоса.

Наконец я сдаюсь и отдаю листок. Я так и не нашел свою точку.

— Инженером быть непросто,— улыбается Винсент Онг.— Вот так я на эти точки каждый день и смотрю.

## Разноцветный черный

ЛИМ КОНГ ХЭК, американский патент 6705693. Ли Хок Лим, американский патент 6536968. Чуа Чинг Янг, американский патент 6511227.

В холле лаборатории HP — экспозиция «Гении инновации HP», на которой каждый автор патента указан на отдельной металлической дощечке.

После книги No Logo Наоми Кляйн американцы в Азии еще долго, наверное, будут восприниматься как эксплуататоры, с помощью дешевых азиатских рук делающие все, что эти руки способны делать. Но они уже давно пустили в ход не только руки, но и мозги — по крайней мере, в бывшем владении Ост-Индской компании, а ныне независимом государстве Сингапур, главный исторический персонаж которого — основатель современного Сингапура сэр Томас Раффлз.

Благодаря разработанной здесь технологии Edgeline инженерам HP удалось увеличить скорость печати. Чтобы печатающая головка двигалась быстрее, с нее сняли картриджи — теперь чернила передаются по трубочкам. Благодаря Scalable Printing Technology, создание которой стоило компании $1,4 млрд, увеличили надежность принтера: если какое-то из сопел печатающей головки выходит из строя, его «работу» берет на себя другое. Но это только брэндированные технологии. А каждый продукт — результат огромного количества инноваций, для которых даже нет названий.

В 1982 году Том Питерс исследовал Hewlett-Packard, потому что считал ее образцово инновационной. Спустя четверть века название компании ужалось до двух букв, но HP по-прежнему может быть образцом. Как и во времена Тома Питерса, в HP устраивают встречи инженеров с потребителями: те в течение двух дней делятся своим опытом использования разработок компании. В ходе одной из таких встреч ИТ-менеджеры компаний-клиентов пожаловались, что обновление драйверов слишком сложное — приходится посылать людей во все офисы, и в HP сначала разработали систему автоматической загрузки драйверов из интернета, а теперь и вовсе вывели на рынок принтер, который не требует установки драйвера. Кроме того, на старых моделях принтеров был предусмотрен ограничитель на лотке, чтобы бумага не слетала на пол. Но инженеры HP, посещавшие пользователей своих разработок, заметили, что люди ленятся вытаскивать блокиратор. Теперь он выпадает автоматически, как только человек открывает лоток.

— Иногда мы собираем инженеров, даем им разный хлам и говорим: сделайте что-нибудь,— говорит Чжуй Пин.

— Что-нибудь?

— Что-нибудь. Что угодно. Не для разработки новых продуктов, просто для креативности. Это помогает, потому что инженеру часто нужно искать простое решение сложных проблем, и оно может лежать не в той области, в которой порождена проблема.

Когда некоторые клиенты стали жаловаться на то, что принтер двигается на столе (из-за высокой скорости работы печатающей головки устройство вибрировало), можно было пытаться сделать головку меньше и легче, чтоб она не толкала сам принтер, но Чжуй Пин утверждает, что нашлось решение попроще: инженеры HP просто добавили противовес, который двигался в противоположную сторону.

Чтобы поощрять креативность инженеров, в лаборатории HP работает Toy Shop — магазин, в котором изобретатели могут заказать гаджет из любой точки мира: его купят, доставят и дадут поиграться (чтобы инженеры были в курсе любых технологических новаций). Также раз в год организуют большой сбор идей, во время которого каждый может поделиться мыслями (на таких всеобщих конкурсов родилась идея создать печать на компакт-дисках и применить технологии, используемые в производстве печатающей головки, в медицине). А когда

**ДОСЬЕ**

**ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2006 ФИНАНСОВОГО ГОДА оборот HP составил $91,7 млрд, из них $34 млрд дало подразделение технологических решений (корпоративные системы хранения данных, программные решения и услуги), $29 млрд — подразделение персональных систем (настольные и портативные персональные компьютеры, рабочие станции, карманные устройства), $27 млрд — устройства печати и цифровой обработки изображений. Причем последнее отделение находится на втором месте по росту выручки — 1,9% из 6% общего роста оборота. Прибыль компании в 2006 году составила $6,2 млрд (в 2005-м — $2,4 млрд). Штаб-квартира расположена в Калифорнии. По всему миру в HP работает около 150 тыс. человек.**

**НОУ-ХАУ**

### Как в HP поддерживают творческий дух:

- перед запуском проекта: проводят Customer Experience Designer Workshop (два дня инженеры общаются с потребителями, которые делятся впечатлениями от использования продуктов);
- время от времени: предлагают «сделайте что-нибудь» (один день инженеры посвящают конструированию бессмысленных вещей);
- круглый год: работает Toy Shop (инженер может заказать гаджеты-новинки со всего мира в корпоративном магазине);
- на последней стадии разработки: устраивают конкурс Walk a Mile in Our Customer's Shoes (инженеры выигрывают билет в кино, если протестируют прототип и оставят отзыв);
- раз в год: организуют «День идей» (каждый сотрудник HP делится идеями новых продуктов).

**РЫНОК**

ПО ДАННЫМ IDC, ПРОДАЖИ ОФИСНЫХ ПРИНТЕРОВ ЗА 2006 ГОД должны составить около 16 млн штук (прогнозируется, что к 2010-му рынок вырастет до 18 млн штук). Наибольший рост показывают цветные лазерные принтеры (25% против 5,7% у монохромных лазерных и 1,1% у цветных струйных). На рынке офисных струйных принтеров в третьем квартале 2006 года лидировали HP (67,7%), Canon (20,6%) и Epson (4,9%). Среди струйных многофункциональных устройств (принтер, сканер, факс) тройка лидеров выглядит иначе: HP (49,9%), Brother (14,2%), Epson (12,1%). В ближайшие годы аналитики предсказывают стагнацию в сегменте цветных струйных принтеров для офисного использования и дальнейший рост продаж цветных лазерных устройств.

ALAMY/PHOTAS

Принтерное подразделение приносит HP в десять раз больше прибыли, чем компьютерное

**На Recognition Tree надо прикреплять листы с благодарностью коллегам. На одном Лим Тэк благодарит Сэм Квонг Тэка за то, что тот делал его работу, пока Лим был в командировке**

продукт почти готов, организуют конкурс Walk a Mile in Our Customer's Shoes: чтобы выиграть билет в кино, нужно зайти в демо-зал, протестировать новый продукт и оставить отзыв.

Хорошее черно-белое изображение называется композитным и состоит из цветных красок — если посмотреть на черный цвет в микроскоп, увидишь разноцветные точки. Так же и креативность организации может состоять из элементарных частиц, которые, казалось бы, к креативности никакого отношения не имеют.

В зоне отдыха, помимо настольного футбола и дартса, есть еще висящее на стене изображение Recognition Tree. Сюда надо прикреплять листы с благодарностью коллегам. Листы тоже испещрены азиатскими фамилиями. На одном с заголовком A-pat-in-the-back Лим Тэк благодарит Сэм Квонг Тэка за то, что тот делал его работу, пока Лим был в командировке. На другом — Марк Сельва благодарит Адама Тега просто «за поддержку».

## Жарко—холодно

— ЕСТЬ ПЫЛЬНЫЕ СТРАНЫ, а есть грязные. Есть страны, где жарко, а есть такие, где холодно,— говорит директор отдела тестирования Джиран Со.— Поэтому мы тестируем принтеры в самых разных условиях.

Глядя на многочисленные лаборатории сингапурского R&D, в которых разработки испытываются на прочность, на противодействие радиации, магнитным полям, влаге, холоду, жаре и прочим бедствиям, создается впечатление, что главная сложность создания новых продуктов состоит не в том, чтобы что-нибудь изобрести. Главная сложность — сделать так, чтобы изобретенное потом работало.

— Вибрация везде. Даже когда вы стоите на полу, вы вибрируете,— говорит Джиран.— Просто эта вибрация мелкая.

Принтеры HP испытывают, конечно, не только на мелкую вибрацию, но и на крупную. Например, на случай неосторожности грузчика, который уронит коробку с принтером. Для теста на нерадивого работника разработана специальная установка, которая сначала поднимает принтер, а потом обрушивает его на пол.

— А не проще взять и бросить?

— Можно и так. Но разные люди бросают по-разному, поэтому мы используем машину. К тому же с помощью машины мы можем более точно испытывать разные углы коробки.

На тестирование разных углов у меня тоже есть вариант — спустить коробку по лестнице, но я не решаюсь предложить такую новацию. Слава богу, не все удается автоматизировать — в некоторых комнатах тестовой лаборатории все же используют ручной труд. Только в них отделение R&D HP в Сингапуре отдаленно становится похоже на тот образ, который складывается у любого человека при выражении «американские компании в Азии». Две маленькие китайские женщины в синих халатах и дешевых кроссовках выполняют механическую работу: передают статическое напряжение на те места принтера, куда оно может передаться через руку человека, а потом снимают показатели. График работы висит на стене — с 8.30 до 17.30 с двумя перерывами на чай по 15 минут и одним обедом. Рабочий стол уставлен зеркалами.

— Для чего зеркала?

— Когда принтеры большие, чтобы не обходить и не переворачивать, используют зеркало,— поясняет Джиран Со.

— Ну иногда и губы можно подкрасить,— замечает менеджер по продуктам Эвелин Хо.

На сингапурской фабрике, где производят печатающие головки и картриджи, зеркал меньше, а китайских женщин в дешевых кроссовках больше — фабрика основана в 1970 году, и сегодня здесь работает 6 тыс. человек (вместе с центром R&D производство образует компанию, которая занимает десятое место в числе крупнейших предприятий страны и дает 9% «ненефтяного» экспорта). На первый взгляд производство похоже на образцовое предприятие, где не место креативным вольностям. Здесь ходят в халатах, человека в шлепанцах уже не встретишь, и даже для мусорных корзин цветным скотчем определены места на полу, с которых корзины не должны сдвигаться. Впрочем, цветной скотч указывает не только места для мусора: все, что можно поставить на колеса, здесь на них и стоит для большей мобильности, даже многие устройства. А чтобы не возникало хаоса, для каждой тележки обозначено на полу свое место.

Отстав от провожатых, я заглядываю в окошко двери, которая ведет на лестницу. Возникшее в нем небритое европейское лицо вынуждает меня отпрянуть. Человек за дверью делает знаки, чтобы я открыл ему дверь, хотя растерянный взгляд должен выдать во мне неместного. Я подзываю провожатого, который прикладывает к датчику свою карту.

— Простите, забыл удостоверение,— бурчит небритый европеец и проскакивает в свою комнату. Через раскрытую дверь до меня доносится музыка, я вижу заваленный техникой стол и стоящий у стены костыль.

## Инженерный ген

— МЫ ДЕЛАЕМ ТАК, чтобы продукция HP выглядела как продукция HP,— говорит докладчица, представляя гостям сингапурского R&D новый принтер HP OfficeJet Pro серии L7000.

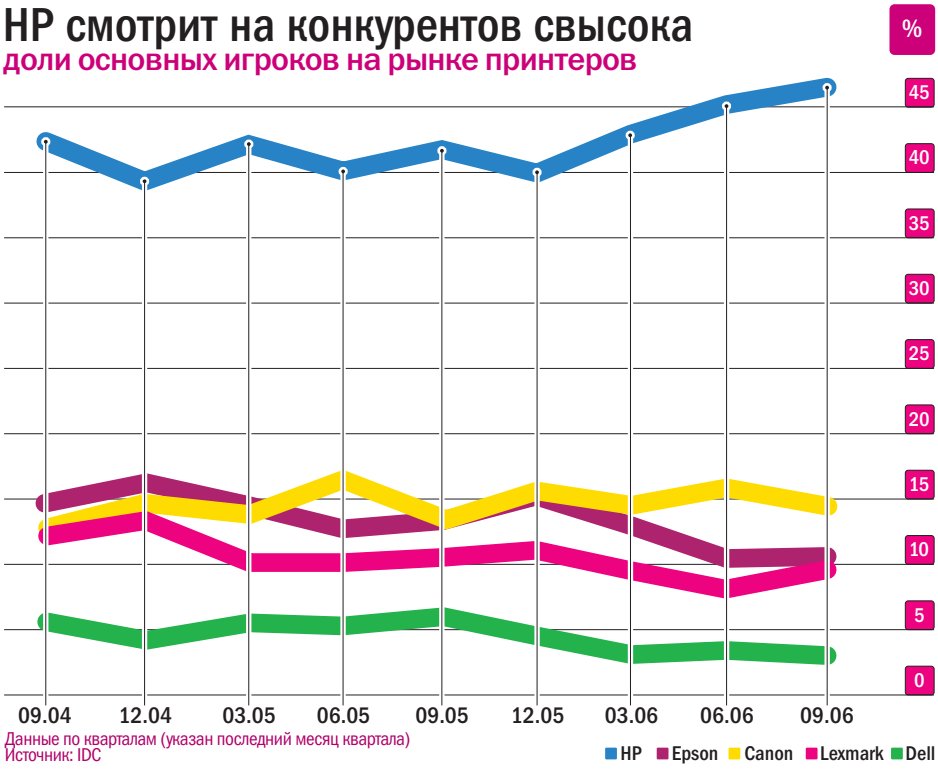
Лучше бы она этого не говорила.

— А что делает этот принтер принтером HP?

— Ну… Этот принтер выглядит основательно. Это символизирует основательность и доверие, которое внушает наша техника. Что и заставляет этот принтер выглядеть как принтер HP.

## HP смотрит на конкурентов свысока

### доли основных игроков на рынке принтеров




Данные по кварталам (указан последний месяц квартала)
Источник: IDC

— Ну и лого,— шутят гости.

Том Питерс, который с увлечением описывал 25 лет назад, как инженеры встают за прилавки, чтобы разрабатывать самые лучшие калькуляторы, теперь увлечен совсем другим: ему симпатичны дизайнерские компании вроде Apple. Но HP явно не относится к их числу — пока единственным действительно существенным отличием продукции HP от любой другой является фирменный скругленный угол. Но этого, наверное, недостаточно.

«Наши продукты должны быть клевыми»,— говорит генеральный директор подразделения лазерной печати HP Пьер Мирлес, формулируя новый курс, который пытается взять теперь компания. Но пока это больше похоже на мечты, чем на программу действий: стать «клевой» HP будет непросто, пока бал правят инженеры.

Создается ощущение, что они действительно заправляют всем бизнесом. Даже само производство струйных принтеров для офисов — следствие чисто инженерного упорства и презрения к маркетингу, который предписывает следовать за потребителем, а не пытаться переучить его. Хотя в последних разработках «струйников» инженерам HP удалось практически сравниться со многими «лазерниками» по скорости и стоимости печати одной страницы, перспективы этих разработок туманны: струйные принтеры не пользуются популярностью у офисных служащих, и этот рынок вряд ли ждет взрывной рост (см. справку на стр. 25). Чтобы оправдать миллиардные затраты хотя бы на технологию SPT, компании придется приложить немало усилий, борясь с предубеждением потребителей, которые считают, что лазерные принтеры быстрее и лучше, а чернила — технология прошлого, которой не место в офисе.

Однако в HP по старинке верят в прорывную силу технологий. Даже многие маркетинговые продукты придумывают здесь не маркетологи, а ученые из R&D. Сейчас, например, HP выводит на рынок два типа картриджей — Standard и Value. Один для тех, кто печатает мало, а другой для тех, кто печатает много. В первом случае сам картридж стоит дешевле, но страница печати обходится дороже, во втором — картридж стоит больше, зато расход на страницу меньше.

Но даже такая сугубо маркетинговая штука родилась в департаменте R&D. «Это придумали инженеры, исследовав предпочтения клиентов,— говорит старший инженер подразделения расходных материалов HP Эдуардо Масиас.— А маркетологи? Ну, они потом нарисовали упаковку». СФ

с27

ПОСЛЕ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ АМБИЦИОЗНЫХ ЗАЯВЛЕНИЙ СЕТЬ «МОСМАРТ» НАКОНЕЦ ПЕРЕШЛА К ИНТЕНСИВНОМУ РАЗВИТИЮ. ИЗ ТРЕХ СТОЛИЧНЫХ ГИПЕРМАРКЕТОВ «МОСМАРТ» ХОЧЕТ ВЫРАСТИ В ФЕДЕРАЛЬНУЮ МУЛЬТИФОРМАТНУЮ СЕТЬ. **текст:** павел куликов

# Разносторонний ритейлер

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

С момента открытия первого «Мосмарта» Эрик Блондо стал менее амбициозным и более осторожным

**Рейтинг крупнейших российских ритейлеров газеты «Коммерсантъ» ставит «Мосмарт» на 27-ю позицию. «Ренессанс Капитал» в своем исследовании сетевых ритейлеров, торгующих продуктами питания, отдает компании 14-е место.** Но если бы существовал рейтинг, где главным критерием выступала амбициозность топ-менеджмента, эта розничная сеть непременно вышла бы в лидеры.

Развитие «Мосмарта» редко поспевало за обещаниями руководства. Еще до открытия первого гипермаркета «Мосмарт» в столице в июне 2003 года компания заявила, что ее акционеры — девелоперская компания «Гиперцентр» и «Седьмой континент» — собираются выстроить 20 гипермаркетов в Москве и Петербурге. Конкретных сроков, правда, в «Мосмарте» тогда не называли. Однако уже в 2004 году после запуска трех первых магазинов генеральный директор «Мосмарта» Эрик Блондо в интервью **СФ** рассказал о новых планах: в двух столицах должны были появиться всего лишь 10 гипермаркетов. «В следующем году мы планируем открыть два объекта в Москве»,— сказал Блондо. Но на протяжении всего 2005 года «Мосмарт» не открыл ни одного.

В 2006-м сеть пополнилась восемью новыми торговыми точками, однако гипермаркетов прибавилось лишь два — в Москве и Тюмени. Сказалась общая для ритейлеров проблема — недостаток подходящих площадей. Теперь сеть стала расти за счет магазинов меньшего формата.

«Вспомните обещания других крупных ритейлеров по поводу планов развития,—

так сейчас оправдывается Блондо.— Не только у нас амбициозные планы не выполняются в заявленные сроки». По словам генерального директора «Мосмарта», пауза в развитии в 2005 году — временное затишье. А мультиформатность 2006-го — воплощение стратегии, о которой менеджеры сети задумывались с самого начала. «Просто мы не могли сразу начинать с нескольких форматов,— говорит заместитель гендиректора сети Семен Слуцкий.— Начинать нужно было с гипермаркетов, которые всегда будут составлять основу сети».

В марте 2007-го «Мосмарт» займет 2 млрд руб., впервые разместив облигации, и до конца года собирается открыть 82 магазина четырех разных форматов в 15 российских городах. Четыре формата делают магазины «Мосмарт» совместимыми с большинством современных объектов торговой недвижимости. И это обосновывает желание топ-менеджмента открывать магазины везде, где позволяют стандарты сети.

## Акционерная зависимость

ПРИЧИНУ ОСТАНОВКИ РАЗВИТИЯ в 2005 году Эрик Блондо сейчас объясняет скупо: «Мы внедряли новые технологии управления». По словам участников рынка, на самом деле компании попросту не хватило средств. «На поиски инвестиций были брошены все силы»,— говорит один из консультантов сети. «Деньги у нас были всегда»,— возражает Семен Слуцкий.

Наиболее тяжелой была тогда проблема малой известности брэнда «Мосмарт» в бизнес-кругах. В 2003–2004 годах «Мосмарт» открыл свои первые три магазина на объектах, построенных «Гиперцентром». Но в 2005 году, когда попытался искать помещения для аренды в торговых центрах на открытом рынке, сделать это оказалось непросто. «Чужие девелоперы не воспринимали нас как партнера»,— говорит Эрик Блондо.

В 2003 году «Седьмой континент» вышел из состава акционеров «материнской» компании «Мосмарта», а в июле 2004-го его заменил швейцарский фонд MC Trustco, который приобрел 24% акций сети. В мае 2005-го основные акционеры компании «Мосмарт» — швейцарский девелопер Jelmoli Holding и Eastern Property Holdings — создали компанию Hypercentre Investments. Она занялась строительством крупных торговых центров.

«С приходом новых акционеров мы получили средства на развитие»,— говорит Блондо. Собственный капитал Hypercentre Investments составил $150 млн. «Гиперцентр» начал строительство сразу двух торговых центров, которые откроются в 2008 году и где «Мосмарт» станет якорным арендатором. После этого переговоры с девелоперами упростились. В дальнейшем Семен Слуцкий все-таки рассчитывает развивать сеть в основном на арендованных площадях. Из запланированных на 2007 год 82 магазинов в собственности у «Мосмарта» будет лишь шесть, остальные — в аренде.

**ДОСЬЕ**

**В СЕТЬ «МОСМАРТ» входят 11 магазинов разных форматов, от крупных гипермаркетов до «магазинов у дома». Компания была создана в 2002 году. Позиционируется как дискаунтер. Средний чек в магазинах «Мосмарт» составляет 840 руб. Валовая выручка ЗАО «Мосмарт» (торговый оператор сети) в 2005 году составила $250 млн, в 2006-м — $468 млн. В 2002 году в состав акционеров вошел «Седьмой континент», но в 2003-м покинул проект. Сейчас 100% акций компаний «Мосмарт», «Гиперцентр» и «Гиперцентр девелопмент» (владеют частью недвижимости сети) принадлежит кипрской Sarnatus, 75% которой контролируют Михаил Безелянский и Андрей Шелухин, а еще 10% и 15% — фонды Eastern Property Holdings (EPH) и ENR Russia Invest SA. Часть строящейся недвижимости сети принадлежит люксембургской Hypercentre Investments. Ее собственниками являются швейцарская Jelmoli Holding AG (49%), EPH (26%), Михаил Безелянский и Андрей Шелухин (25%).**

## Принцип матрешки

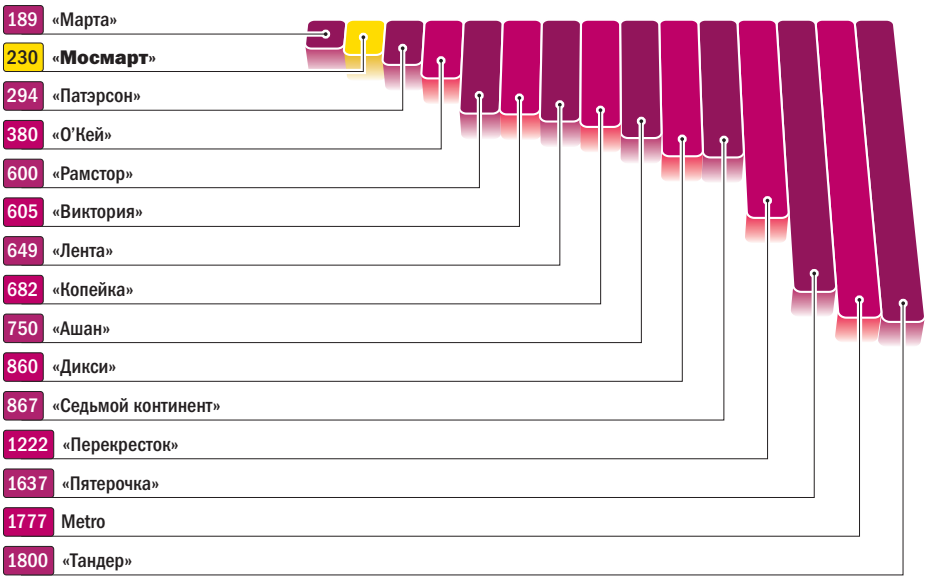
БЛОНДО РИСУЕТ НА ЛИСТЕ БУМАГИ мишень: большой круг, а внутри два круга поменьше. Так гендиректор «Мосмарта» видит три из четырех форматов, в которых будет развиваться сеть. Ноу-хау заключается в том, что принципы организации гипермаркета — логистика, организация торгового зала и прочее — переносятся на магазины меньшей площади. «Это напоминает матрешку: один формат внутри другого»,— говорит Блондо. Схожим остается даже подход к формированию ассортимента: в небольших магазинах «Мосмарта» он формируется в тех же пропорциях, что и в гипермаркетах. В маленьких магазинах Блондо собирается продавать даже велосипеды, как в гипермаркетах.

«Мишень» формируют «Мосмарт гипермаркет», «Мосмарт-макси» и «Мосмарт-экспресс». Гипермаркеты насчитывают 45–50 тыс. наименований ассортимента и открываются на площади 6,5–18 тыс. кв. м. «Макси» насчитывают уже 20–25 тыс. наименований на площади 4,4–5,5 тыс. кв. м. В «Мосмарт-экспрессе» будет представлено до 12 тыс. наименований товаров на площади 1–1,8 тыс. кв. м.

Четвертый формат — «магазин у дома» «Мосмартик» — стоит особняком. Торго-

## Крупнейшие российские ритейлеры
### оборот в 2005 году

$ МЛН




Источник: данные компаний; ИК «Ренессанс Капитал»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Своим ноу-хау в «Мосмарте» считают то, что принципы организации гипермаркета переносятся на магазины меньшей площади

## «Мосмартик» нужно снабжать каждый день — в маленьком магазине нет склада. По сути это «палатка с расширенным ассортиментом»

вая площадь таких точек будет составлять 80–400 кв. м, и привычная для «Мосмарта» схема управления товарооборотом здесь попросту неприменима. Взять хотя бы логистику: другие магазины пополняются продуктами раз в неделю, а «Мосмартик» нужно снабжать каждый день — в маленьком магазине нет склада. По сути это «палатка с расширенным ассортиментом».

Сумма вложений в открытие 45 «Мосмартиков» эквивалентна инвестициям в запуск одного гипермаркета. По площади средний «Мосмарт» тоже равен 45 «Мосмартикам», а показатели оборота с метра торговой площади в гипермаркете выше — $12 тыс. в год против $9 тыс. в «магазине у дома». Казалось бы, открывать «Мосмартики» совсем не так выгодно, как более крупные магазины. Впрочем, тут немаловажен и временной фактор. «На запуск „Мосмартика" нужно потратить не больше трех месяцев, а на открытие гипермаркета с учетом строительства может уйти два года»,— говорит Блондо.

НОУ-ХАУ

**Получив средства на развитие, розничная сеть «Мосмарт»:**

- отказалась строить исключительно гипермаркеты, разработав концепцию четырех розничных форматов, которая позволяет приспособить под магазин любое торговое помещение;
- идею строить магазины в Москве и Санкт-Петербурге поменяла на стратегию широкой региональной экспансии: в планах на 2007 год — открытие магазинов в 15 городах;
- создает имидж самых доступных на рынке магазинов, снижая цены на «психологически значимые» позиции в ассортименте и активно развивая направление private label.

### Дешевый имидж

ГЛАВНОЙ ОСОБЕННОСТЬЮ «МОСМАРТА» еще до перехода на мультиформат Эрик Блондо считает ценовое позиционирование. «Наш основной конкурент — „Ашан"»,— говорит Блондо. Гипермаркеты «Мосмарт» считались дискаунтерами, и это позиционирование теперь переносится на все остальные форматы.

Ценовая политика в свое время стала причиной развода «Седьмого континента» и «Гиперцентра». В «Семерке» полагают, что конкурировать с «Ашаном» смысла нет, и ориентируются на иную аудиторию. «В ассортименте гипермаркетов „Наш" (брэнд принадлежит „Седьмому континенту") расширена представленность товаров среднего ценового сегмента для более искушенных потребителей»,— говорит директор департамента маркетинга «Седьмого континента» Андрей Мамонтов.

В «Мосмарте» работает программа лояльности, которой, по словам Эрика Блондо, пользуются 60% покупателей: предъявляя на кассе брелоки со штрихкодом, они накапливают баллы, чтобы получить скидку на следующие покупки. По этим же брелокам можно получать скидки у партнеров сети, например на заправках ТНК. В магазинах «Мосмарт» оказывает банковские услуги GE Money Bank — под вывеской брэнда ритейлера он выдает потребительские кредиты. Помимо этого GE Money Bank и «Мосмарт» выпускают пластиковую карту с возможностью револьверного кредита. Однако Эрик Блондо понимает, что более весомых аргументов, чем низкая цена, не существует.

«Я читал, что „Ашан" в России собирается окупаться на протяжении 12 лет,— говорит Блондо.— Мы хотим окупать магазины за пять лет». В открытую бороться с «Ашаном» на поле ценообразования он не собирается. Впрочем, если установить цены ниже, чем в «Ашане», не получится, то создать ощущение дешевизны «Мосмарту» по силам. «Мы обходимся без фанатизма,— говорит Блондо,— занимаемся ценообразованием в контексте „ценового имиджа"».

Имидж дискаунтера в «Мосмарте» складывается с учетом двух составляющих. Одна из них — дотошный анализ цен «Ашана». По его результатам «Мосмарт» устанавливает стоимость «психологически важных» ассортиментных позиций на несколько копеек ниже, чем в гипермаркетах конкурента. По словам Семена Слуцкого, это 15% позиций, занимающих 60% товарооборота. «У „Мосмарта" есть доступ в магазины „Ашан", где мы можем свободно сканировать штрихкоды на товарах,— говорит Блондо.— В свою очередь „Ашан" может делать то же самое у нас». Таким образом «Ашан» и «Мосмарт» узнают друг у друга цены на любой товар, который есть в магазине.

Само существование такого партнерства поставило других ритейлеров в тупик. Никто из опрошенных участников рынка не смог даже предположить, для чего оно понадобилось «Ашану». Представители «Ашана» отказались от комментариев. По словам Семена Слуцкого, выгода от

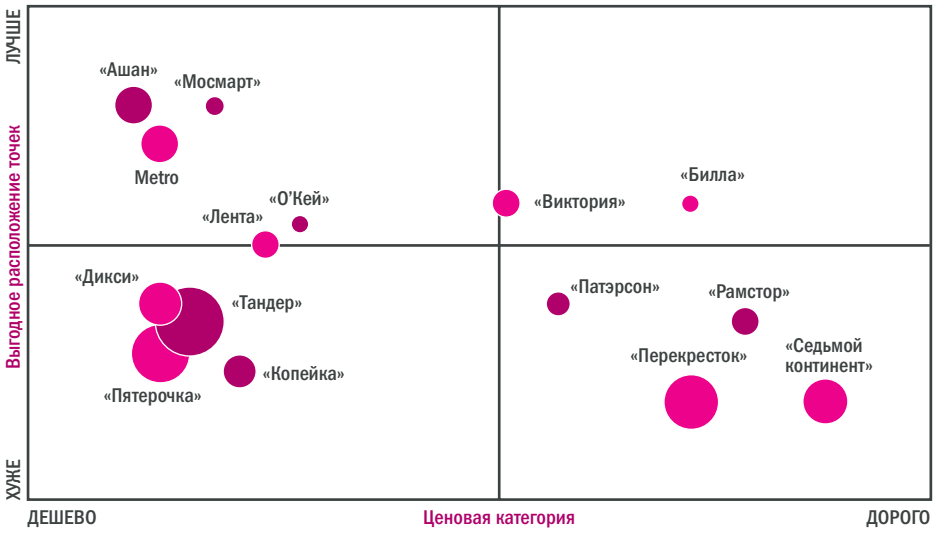
этого очевидна. «Ашан» все равно так или иначе наблюдает за конкурентами. А отслеживать цены в открытую обходится дешевле. «Я сам когда-то пробовал заниматься этим с ручкой и диктофоном,— признается Слуцкий.— Это несопоставимые усилия».

Второй основой ценового имиджа «Мосмарта» Эрик Блондо считает собственную торговую марку — «Лучшая цена». Цены должны были стать самыми низкими среди всех private label на розничном рынке. Например, 100-граммовая упаковка с чаем в пакетиках продается под маркой сети по цене чуть выше 5 руб.

В результате, по данным агентства SAD Marketing, 82% покупателей считают общий уровень цен в гипермаркетах «Мосмарт» самым низким на рынке, хотя на самом деле это не так. В магазинах более мелких форматов Блондо не изменит стратегию ценового позиционирования и ждет того же эффекта.

## Как позиционируются крупнейшие ритейлеры

### данные по итогам 2005 года




Размеры точек пропорциональны обороту ритейлеров

Источник: ИК «Ренессанс Капитал»

## Тестовый режим

ИДЕЮ СКАНИРОВАТЬ ЦЕНЫ конкурентов президент «Мосмарта» заимствовал у европейских ритейлеров. До прихода в «Мосмарт» он работал в сети Carrefour вице-президентом польского направления. «На Западе делиться своими ценами — обычная практика»,— объясняет Блондо. Там же, в опыте западных коллег, искалось вдохновение, когда придумывалась концепция мультиформатной сети. «Например, в формате магазина до 2 тыс. кв. м мы пользовались опытом Tesco и Carrefour Express»,— говорит Блондо. Впрочем, за примерами далеко ходить не нужно. Практически все российские ритейлеры уже мультиформатны или собираются такими стать в 2007 году.

Крупнейшему отечественному ритейлеру X5 Retail Group принадлежат универсамы «Пятерочка», супермаркеты «Перекресток» и гипермаркеты «Карусель». «Магнит» (дискаунтеры) к концу 2007 года собирается открыть 12–15 одноименных гипермаркетов и более 30 супермаркетов «Тандер». Сеть дискаунтеров «Дикси» дополняют гипермаркеты «Мегамарт» и универсамы «Минимарт». Помимо гипермаркетов петербургская сеть «О'Кей» начинает открывать супермаркеты «О'Кей-экспресс», а питерская же «Лента» — универсамы Norma.

С помощью стратегии мультиформатности «Мосмарт» лишь догоняет конкурентов. При этом участники рынка уже подвергают сомнению ассортиментные ноу-хау сети — например, критикуют Слуцкого, который не видит проблемы в том, чтобы в 300-метровых «Мосмартиках» размещать до 3,5 тыс. товаров разных наименований. «Пытаться вместить в магазин как можно больше наименований — это ошибка,— считает бывший топ-менеджер сети „Пятерочка", сейчас управляющий сетями „Гастрономчик" и ProdEco, Дмитрий Потапенко.— Существует неписаное правило: если продукты одного наименования занимают на полке место, длина которого меньше, чем обычная школьная линейка в 25 см, то глаз покупателя может его не зацепить».

Эрик Блондо и сам признается, что многие идеи мультиформатной стратегии только предстоит обкатать. Например, проектом «Мосмартик» занимаются 30 специалистов — 20% менеджерского состава сети. Однако тестовая торговая точка в формате «магазин у дома», открытая в начале 2007 года в Москве, пока демонстрирует результаты ниже запланированных. Семен Слуцкий объясняет это временным отсутствием лицензии на алкоголь, которую магазин скоро должен получить.

В заявлениях топ-менеджмента сети с амбициозностью теперь соседствует осторожность. «На 2008 год у нас планы идут гораздо дальше, чем на 2007-й,— снова обещает Эрик Блондо.— Это будет фейерверк. Впрочем, называть конкретные цифры я пока не могу». СФ

**РЫНОК**

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛА, по разным оценкам, составляет от $110 млрд до $130 млрд. Это примерно 46% объема всего розничного рынка. По данным «Ренессанс капитала», за последний год рынок розничной торговли вырос на 12%. На Центральный регион приходится 38% рыночного оборота, на Поволжье — 17%, на Сибирь — 12%, на Южный регион — 11%, по 9% занимают Северо-Западный округ и Урал, 4% — Дальний Восток. Десятка лидеров по итогам 2005 года выглядела так: «Тандер» (оборот $1,8 млрд), Metro ($1,78 млрд), «Пятерочка» ($1,64 млрд), «Перекресток» ($1,22 млрд), «Седьмой континент» ($870 млн), «Дикси» ($860 млн), «Ашан» ($750), «Копейка» ($680 млн), «Лента» ($650 млн), «Виктория» ($610 млн). Финансовые результаты за 2006 год многие сети еще окончательно не подсчитали, однако уже понятно, что после слияния «Пятерочки» с «Перекрестком» в продуктовом ритейле сменился лидер.
Первая пятерка ритейлеров в 2005 году занимала около 6% рынка, да и в 2006-м ситуация не сильно изменилась, что говорит о низком уровне распространения сетевой торговли. Во Франции этот показатель равен 88%, в Германии — 70%. Основные рыночные тренды — активное освоение регионов федеральными сетями и катастрофическая нехватка торговой недвижимости. Как следствие, российские ритейлеры содержат «карманные» девелоперские компании и почти все развиваются сразу в нескольких торговых форматах.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ КОМПАНИЯ «ВЕЛКОМ» РАСТЕТ БЫСТРЕЕ ВСЕХ НА СВОЕМ РЫНКЕ — ЧТО, ВПРОЧЕМ, ПОКА НЕ СДЕЛАЛО ЕЕ ПОПУЛЯРНОЙ У МАССОВОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ. ТЕПЕРЬ «ВЕЛКОМ» ПОПЫТАЕТСЯ ЗАВОЕВАТЬ АУДИТОРИЮ НОВЫМ ПРОДУКТОМ. **текст:** андрей красавин

# Мясной поход

DPA/PHOTAS

Колбасу «Велкома» сложно найти в московских магазинах, но компания обещает исправить ситуацию

Единственный фирменный магазин «Велкома» находится в 30 км от Москвы на территории самого завода в поселке Павловская Слобода. «У нас закупаются не только жители близлежащих коттеджных поселков: за охлажденными полуфабрикатами и колбасами едут из Истры, Красногорска, Нахабина и даже Москвы»,— рассказывает директор магазина Леонид Литвинов.

Всю свою продукцию «Велком» позиционирует как «на 100% мясную», то есть без добавок. Об этом покупателю сообщает ярко-желтая эмблема «Без сои», наклеиваемая на каждый батон колбасы. Однако убедиться на собственном опыте в качестве продукции «Велкома» не так-то просто.

«Велком» пока не работает за пределами московского региона. Не найти его колбасу и в столичных магазинах большинства крупных ритейлеров. Половина продаж компании приходится на сети «Алые паруса», «Гроссмарт», «12 месяцев» и еще около 700 несетевых магазинов в Москве и ближайшем Подмосковье. Еще половина — западные сети: «Ашан», Metro и Real. «Один магазин Metro дает нам такие продажи, какие дали бы несколько супермаркетов какой-нибудь отечественной сети»,— объясняет директор по маркетингу «Велкома» Дмитрий Завражнов.

В результате доля «Велкома» на столичном рынке в денежном выражении не превышает сейчас 1% (по данным «Бизнес Аналитики» за 11 месяцев 2006 года). Даже если не брать в расчет лидеров отрасли

Свою продукцию компания позиционирует как «на 100% мясную», то есть не содержащую добавок. Однако убедиться на собственном опыте в качестве колбас «Велкома» не так-то просто

(Микояновский мясокомбинат, Черкизовский МПЗ и т. д.), которые когда-то получили карт-бланш в виде советских предприятий и известных марок, очевидно, что и «новички» показывают по сравнению с «Велкомом» куда более впечатляющие результаты. Так, например, «Мортадель», появившийся в 1991 году, занимает 4,1% московского рынка мясной продукции. А дальневосточная компания «Дымов», которая занялась мясопродуктами в 1997 году, а в столицу пришла только в 2001 году, контролирует 5,2% рынка.

С другой стороны, в последние годы «Велкому» удается не только стабильно наращивать обороты, но и опережать остальных игроков по темпам роста. Так, в прошлом году по сравнению с 2005 годом завод увеличил объем продаж более чем вдвое — с $35 млн до $75 млн. Оборот «Дымова» за то же время вырос на 46% — примерно до $110 млн.

С ростом продаж у «Велкома» появляются свободные средства, которые компания может потратить на то, чтобы потеснить чужой товар с полок крупных розничных сетей.

Как говорит ведущий аналитик компании «Бизнес Аналитика» Снежана Равлюк, в 2006 году суммарная доля первой пятерки производителей колбасных изделий в Москве едва достигла 45% рынка в денежном выражении. То есть за то, чтобы отхватить себе из оставшейся половины рынка кусок побольше, еще можно побороться.

## Цех по-итальянски

СВОЙ ПЕРВЫЙ ЦЕХ бывший главный технолог Микояновского мясокомбината Раиса Демина и ее муж Олег Демин открыли в середине 1992 года на юге Москвы. Им удалось договориться Гута-банком о 10-миллионном рублевом кредите под 175% годовых, а с одним из заводов — о поставке оборудования. Через пару месяцев после начала производства цех выпускал уже около 2 тонн колбасной продукции в сутки, а к 1996 году производство работало на пределе возможностей — до 15 тонн в сутки. Нужно было развиваться дальше, но на арендованных площадях это было невозможно.

На поиск площадки под строительство ушло три года. За 5 га в поселке Павловская Слобода по Новорижскому шоссе предприниматели заплатили $2 млн. Кредит (около $50 млн) предоставила швейцарская инвестиционная компания Parintek Industries всего под 3% годовых. Правда, в обмен на низкий процент швейцарцам пришлось отдать 51% акций компании. «Инвесткомпания не вмешивается в управление, а довольствуется хорошими дивидендами»,— утверждает генеральный директор завода Раиса Демина.

Новый завод мощностью 100 тонн в сутки заработал в сентябре 2004 года, тогда же предприниматели закрыли московский цех. Производственный проект разрабатывал итальянский инженер-архитектор Пьер Молинари, который

**НОУ-ХАУ**

### Компания «Велком»:

- построила мясоперерабатывающий завод по европейским технологиям;
- намерена открыть флагманский фирменный магазин в центре Москвы и ведет переговоры с владельцами торговых точек о предоставлении им франшизы;
- строит производство для выпуска охлажденных полуфабрикатов.

**РЫНОК**

ОБЪЕМ РЫНКА КОЛБАСНЫХ ИЗДЕЛИЙ в 2006 году, по предварительным данным Росстата, составил более 2,1 млн тонн (за девять месяцев 2006 года производство выросло на 5,4% по сравнению с аналогичным периодом 2005 года — до 1,56 млн тонн). В московском регионе объем потребления мясных продуктов больше, чем в среднем по России. Это связано с более высоким уровнем жизни жителей столицы. На долю региона приходится около 10% общероссийского объема потребления.

Если в советские времена в Москве работало 11 крупных столичных предприятий, входящих в структуру «Мосмясопрома», а еще несколько десятков региональных заводов частично поставляло сюда свою продукцию, то в настоящее время на московском рынке представлены более 200 компаний. Конкуренция заставляет крупнейших игроков искать новые ниши: производство замороженных и охлажденных полуфабрикатов, строительство собственных животноводческих комплексов.

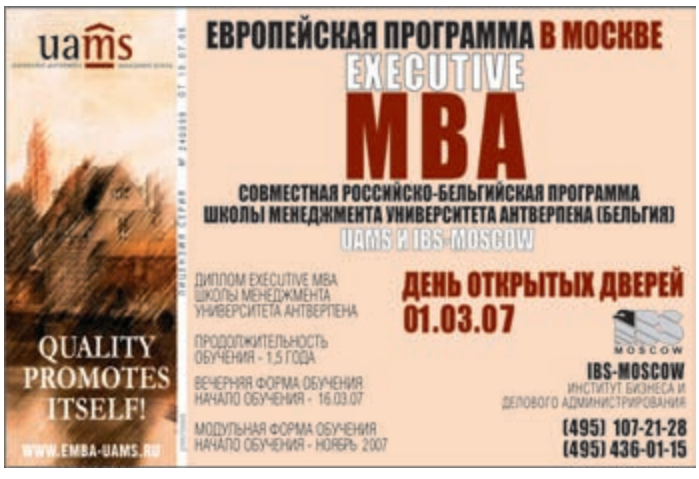
Лидером столичного рынка является «Микояновский мясокомбинат»: его рыночная доля в денежном выражении снижается, но по-прежнему почти вдвое больше, чем у ближайших преследователей,— 15,7%.

**ДОСЬЕ**

**СОВЛАДЕЛЬЦАМИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ЗАВОДА «ВЕЛКОМ», построенного в 2004 году, являются Олег и Раиса Демины (49%), контрольный пакет (51%) принадлежит швейцарской инвестиционной компании Parintek Industries. Инвестиции в новое производство мощностью 100 тонн в смену составили более $50 млн. В 2005 году предприятие построило собственную бойню.**

**Завод специализируется на производстве продуктов мясной гастрономии (колбасы, сосиски и мясные деликатесы), охлажденного мяса и полуфабрикатов.**

**В 2006 году оборот «Велкома» увеличился на 158,5% — до 2,3 млрд руб. (с 890 млн руб. в 2005 году). Объем производства вырос с 5,4 тыс. тонн в 2005 году до 14 тыс. тонн в 2006 году.**

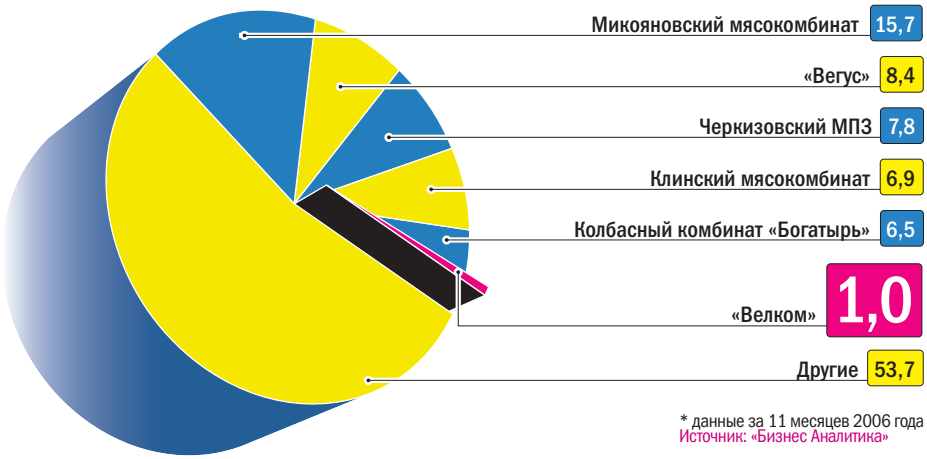


Раисе Деминой предстоит договориться с крупнейшими российскими сетевыми ритейлерами

У «Велкома» большие проблемы даже с доставкой продукции в магазины — у компании всего около 20 машин. Этого не хватит, чтобы обеспечить поставками даже одну крупную сеть

## Чью колбасу едят москвичи

**доли производителей мясной гастрономии на столичном рынке***




* данные за 11 месяцев 2006 года
Источник: «Бизнес Аналитика»

в 1998 году проектировал новые производственные комплексы для «Кампомоса» и Останкинского мясокомбината. Правда, из-за дефолта заводы так и не смогли реализовать проекты итальянца.

Спустя год после открытия нового производства Демины построили бойню для скота, что позволило наладить производство охлажденного мяса и активнее сотрудничать с российскими фермами, многие из которых не имели собственных боен. Если первоначально компания импортировала живой скот из Польши, то недавно полностью переориентировалась на поставки из подмосковных хозяйств. Это сократило логистическую цепочку от животноводческой фермы до переработки.

## Логистика подвела

«МОЛОДЫЕ КОМПАНИИ ДОГОНЯЮТ старожилов благодаря четкому позиционированию,— говорит генеральный директор консалтинговой компании „Прорыв" Дмитрий Василевский.— „Дымов" хорошо развивается за счет разнообразия добавок и интересной рецептуры. „Велком" обращает внимание покупателей на то, что все продукты производятся из охлажденного мяса».

С Василевским соглашается директор племсовхоза «Заволжское» Николай Булычев — поставщик скота на Клинский мясокомбинат и «Велком»: «Одно из преимуществ Деминых в том, что они выпускают весь свой ассортимент из охлажденного мяса. Многие заводы работают на импортируемом замороженном мясе, которое хуже по качеству, но дешевле».

Цены на продукцию «Велкома» — средние по рынку. Так, килограмм «Докторской» колбасы в синюге в рознице стоит примерно 220 руб., «Докторская» от «Дымова» — 229 руб., от «Мясного дома Бородина» — 209 руб. Другое дело, что активно рекламировавшемуся до последнего времени «Дымову», в отличие от «Велкома», уже не нужно объяснять потребителю, почему он должен выбрать именно его «Докторскую».

Сам «Велком» никогда не продвигал свою продукцию — как говорят Демины, масштабная рекламная кампания слишком дорога и малоэффективна. А сейчас перед компанией стоит другая важная задача — войти в крупные сети. Но у «Велкома» большие проблемы даже с доставкой продукции в магазины — у компании всего около 20 машин. Этого не хватит, чтобы обеспе-

чить поставками даже одну сеть: только у «Перекрестка», к примеру, в Москве работает 68 магазинов, в Подмосковье — 24.

По словам Дмитрия Завражнова, по мере увеличения автопарка его компания начнет активнее работать с сетями. По крайней мере в одном из магазинов «Седьмого континента» продукция «Велкома» уже продается.

«Появятся в этом году и магазины „Велком",— обещает Завражнов.— Мы ведем переговоры с владельцами нескольких торговых точек о предоставлении им франшизы». Но первым должен быть флагманский магазин «Велкома» в центре Москвы, который компания откроет самостоятельно. Это будет своего рода шоурум. Что-то подобное собирается делать Вадим Дымов совместно с рестораторомАлександром Новиковым. В здании ресторана «Дымов №1», по словам генерального директора компании «Дымов» Алексея Сошникова, должен появиться магазин деликатесов, где будет продаваться мясная гастрономия Дымова.

За счет фирменной розницы пытается продвигать свою продукцию и компания «Мортадель» — у нее пять магазинов в разных городах Подмосковья. «Дымов» владеет сетью «Ратимир» — правда, работает она только на Дальнем Востоке.

Тем не менее, как считают на рынке, время фирменных магазинов в продовольственной сфере уже прошло. «Фирменная розница — непрофильный актив, который не дает капиталу работать на стратегических направлениях»,— говорит начальник отела маркетинга «Продо-менеджмент» Александр Савельев. «Такие магазины малоэффективны,— подтверждает один из топ-менеджеров Лианозовского мясоперерабатывающего комбината.— Завод должен производить, а не продавать».

**В производстве Демины намерены сделать ставку на бурно растущий сегмент охлажденных полуфабрикатов. Но его активно осваивают и другие игроки, с более узнаваемыми брэндами**

## Мясо вместо колбасы

В ПРОИЗВОДСТВЕ ДЕМИНЫ намерены сделать ставку на бурно растущий сегмент охлажденных полуфабрикатов. К концу года «Велком» завершит строительство новых корпусов по производству этой продукции (мощность составит 100 тонн в сутки — сейчас компания выпускает около 10 тонн полуфабрикатов в сутки). «Это перспективный рынок,— считает аналитик Института конъюнктуры аграрного рынка Лариса Дорогова. — Люди даже со средним доходом предпочтут замороженному мясу охлажденное».

«Мы собираемся выпускать мясо и полуфабрикаты из него»,— говорит Раиса Демина. Это будут вакуумные и газовые упаковки с мясом и мясным фаршем под брэндом «Велкома», а в перспективе будет выпускаться так называемый case-ready продукт, приготовленный из охлажденного мяса и предназначенный для разогрева в микроволновой печи.

Проблема в том, что охлажденные мясные продукты на российском рынке уже не новость. Например, пару лет назад «Кампомос», которым владеет испанская группа Campofrio, сократил ассортимент низкомаржинальных продуктов, запустив вместо них охлажденные мясные полуфабрикаты — пиццу, мясные медальоны и т. д. Начали работать в этой нише и другие игроки. Так что «Велкому», который пока не может похвастаться высокой узнаваемостью брэнда и популярностью среди потребителей, придется постараться, чтобы закрепиться на этом рынке.

Более маститые конкуренты пытаются выигрывать не только за счет продвижения («Кампомос» планирует в этом году потратить на рекламу 5 млн евро), но и за счет минимизации издержек, а значит — снижения цены. Оно достигается в том числе и путем экономии на сырье. В последние два года многие крупные мясопереработчики объявили о проектах по строительству свинокомплексов. Только в 2005 году было заявлено о проектах на общую сумму в $1 млрд. Собственные фермы развивают группа «Черкизово», группа «Продо», владелец «Мортаделя» Николай Агурбаш и другие игроки. «Производство мяса становится выгоднее переработки,— утверждает президент Мясного союза Мушег Мамиконян. — Операционная прибыль в два-три раза выше».

У «Велкома» планов по созданию собственного сырьевого комплекса пока нет. Компания и так собирается одновременно запускать новое производство, налаживать логистику и сотрудничество с сетями, осваивать новые сегменты рынка. А чтобы все это получилось, ей придется еще хотя бы пару лет пытаться расти опережающими рынок темпами. СФ

www.cityreklama.ru
рекламное агентство CITY reklama
тел: (495) 676-4030
(495) 424-7473
Наружная реклама в Москве
Собственные конструкции
Щиты 3х6 (Афиши)
Брандмауэры
Перетяжки
Реклама

Простаивающие заводы, двухмесячные складские запасы и неопределенное будущее — такие «подарки» припас 2007 год производителям слабоалкогольных напитков.

# Разведенные коктейли

текст: влад гринкевич, владислав коваленко

DPA/PHOTAS

«Цены на коктейли выросли на 15–20%,— говорит Марина Киселева, глава PR-департамента сети «Патэрсон».— Снижения продаж мы пока не фиксируем, последствия проявятся чуть позже. Рост цен приведет к тому, что покупателю будет дешевле просто разбавлять водку соком».

Сами производители «разбавленной водки» поднимают цены не от хорошей жизни. Летом 2006 года Государственная дума приняла поправки в Налоговый кодекс, отменяющие дифференцированную (пониженную) ставку акциза на спирт для слабоалкогольных напитков. Поправки довольно неприятные: они влекут пропорциональный рост затрат на дистрибуцию и логистику, в результате чего розничная цена банки существенно вырастает (см. схему на стр. 37). По прогнозам участников отрасли, это может привести к такому же падению продаж. Теперь у производителей коктейлей четыре пути: лоббировать возврат дифференцированной ставки, снижать рентабельность, жертвовать объемом производства или менять алкогольную составляющую напитка.

## Джин из банки

НА СЕВЕРО-ЗАПАДЕ РОССИИ коктейли до сих пор называют «джин-тониками»: исторически сложилось так, что самый молодой, еще пока даже не «совершеннолетний» сектор алкогольной отрасли начинался именно с коктейлей на основе джина. Среди российских компаний первопроходцем рынка была питерская «Браво интернешнл»: именно благодаря ей джин-тоник возведен в тот же ранг, что и ксерокс и памперс.

Однако джин давно перестал быть единственной основой для производства коктейлей. «Браво» уступила лидерские позиции «Очаково», которая впоследствии передала эстафету «Хэппилэнду». Эта молодая амбициозная фирма, начавшая бизнес с рекламного агентства «Терра лайф», выпустила первый брэнд Casanova в 1998 году, причем за неимением собственного производства размещал заказы на «Мегапаке», «Ост-Акве» и «Оше». Продажами напитков занимался входящий в группу «Хэппилэнд» дистрибутор «Терра маркет», торговавший также и марками конкурентов.

Собственное рекламное агентство и полноценная дистрибуция позволили «Хэппилэнду» быстро наладить маркетинг и сбыт и превратить его в крупнейшего в России производителя готовых коктейлей с объемом продаж в 2006 году $180 млн (по оценкам **СФ**). Впрочем, по мере роста оборотов бизнес-модель компании становилась все более стандартной — осенью 2002 года «Терра маркет» отказался от дистрибуции чужих брэндов, а через год компания запустила производство коктейлей в Тверской области.

Сегодня лидер существенно отличается от конкурентов только тем, что производство слабоалкогольных коктейлей является для «Хэппилэнда» единственным профильным бизнесом. Его ближайший преследователь «Очаково» известен прежде всего как крупный производитель пива, хотя коктейли являются вторым по величине направлением в компании. Следующее за «Очаковым» «Бородино» — вообще многопрофильный холдинг, в сферу его интересов входят, например, недвижимость и производство кондитерских изделий. Наконец, занимающая четвертое место «Браво» была частью пивоварни Heineken, а в 2005 году вошла в состав холдинга «Русский алкоголь», чей основной актив — подмосковный ликероводочный завод «Топаз».

## Горько!

ДО 2004 ГОДА рынок шел в гору, прибавляя по 20–30% в год. Однако склон «горы»

Рынок явно насытился, и развиваться производители могли только с помощью вывода инновационных продуктов и повышения цен

становился все более пологим. В 2005 году отрасль выросла всего на 4% (до 49,7 млн дал), а по итогам 2006 года, по словам вице-президента «Хэппилэнда» Елены Герасимовской, потребление вообще снизилось на 7%. Рынок явно насытился с точки зрения объемов, и теперь производители могли развиваться только за счет вывода инновационных продуктов и повышения цен. Как говорит Герасимовская, если в 2003 году средняя цена полулитровой банки составляла 22 руб., то сейчас — 31 руб. Доли марок основных игроков сокращаются в пользу дорогих лицензионных брэндов. К примеру, на марки британской IBB (Jaguar, Manchester и др.; лицензией на производство в России обладает «Хэппилэнд») в 2006 году, по данным «Бизнес Аналитики», пришлось 10,7% — за последние два года их доля выросла вдвое.

Так что 2007 год в любом случае должен был стать первым годом стагнации. Но «мягкой» посадки не получилось: двукратный рост акциза «съел» маржу, на которую так рассчитывали производители коктейлей. Теперь с одной стороны на них давят налоги, с другой — стагнирующий рынок. Все действия игроков коктейльного рынка в нынешнем году будут направлены на то, чтобы вырваться из этих тисков.

Предварительная подготовка началась еще в 2006 году. «Чтобы сгладить резкий скачок розничных цен, в конце 2006 года мы начали процесс их поэтапно увеличивать»,— говорит Татьяна Ларина, директор по маркетингу и рекламе «Бородино». Кроме того, в конце прошлого года производители сформировали сверхплановые складские запасы. Сейчас практически все крупные заводы стоят, а производители распродают коктейли, разлитые в 2006 году, с уплатой старой, пониженной акцизной ставки. Компании посчитали, что это будет дешевле, чем выпускать коктейли сейчас, после вступления в силу поправок к НК. Законодательно срок реализации такой продукции не ограничен. «Наших запасов — около 400 тыс. дал — хватит до марта. А с марта продукция начнет дорожать, минимум рублей на пять в рознице»,— предсказывает Александр Коровка, руководитель службы по связям с общественностью группы компаний «Русский алкоголь».

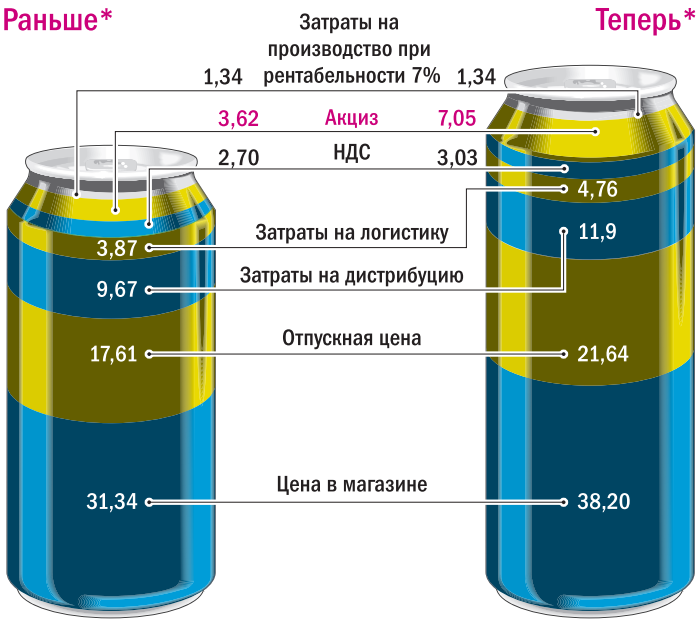
Практически все участники отрасли сходятся на том, что увеличение ставки акциза приведет к дальнейшему сокращению доли дешевых коктейлей и росту премиального сегмента. Здесь самым дальновидным оказался «Хэппилэнд», который еще в 2005 году отказался от производства дешевых коктейлей (до 27 руб. в рознице за банку 0,5 л) и первым начал продажи дорогих напитков в стеклянной таре.

Еще один способ увернуться от «акцизного удара» — использовать другую алкогольную составляющую. «В конце января „Очаково" выпустила „Крюшон Очаковский Белый" и „Глинтвейн Очаковский",— говорит Алексей Фролов, директор по маркетингу компании „Очаково".— Мы планируем и дальше развивать это направление».

Запуск коктейлей на винной основе значится также в планах «Браво» и «Бородино». Вино стало интересно производителям коктейлей благодаря все тому же акцизу — сейчас он составляет 2,2 руб. в пересчете на литр чистого алкоголя, то есть более чем втрое меньше «спиртового». Впрочем «винный путь» может и не спасти отрасль от упадка. Подмосковный «Ост-Аква» экспериментировал с винным коктейлем «Винтаж» еще в начале 2000-х годов, однако не смог завоевать заметной доли рынка. Если и сейчас не удастся возбудить интерес потребителей к винным коктейлям, придется готовиться не только к потере маржи, но и к оттоку покупателей. И тут производителям коктейлей в самый раз будет сосредоточиться на других направлениях бизнеса. Тем, конечно, у кого они есть.

## Новый акциз заставит коктейли подорожать на 20%

РУБ.



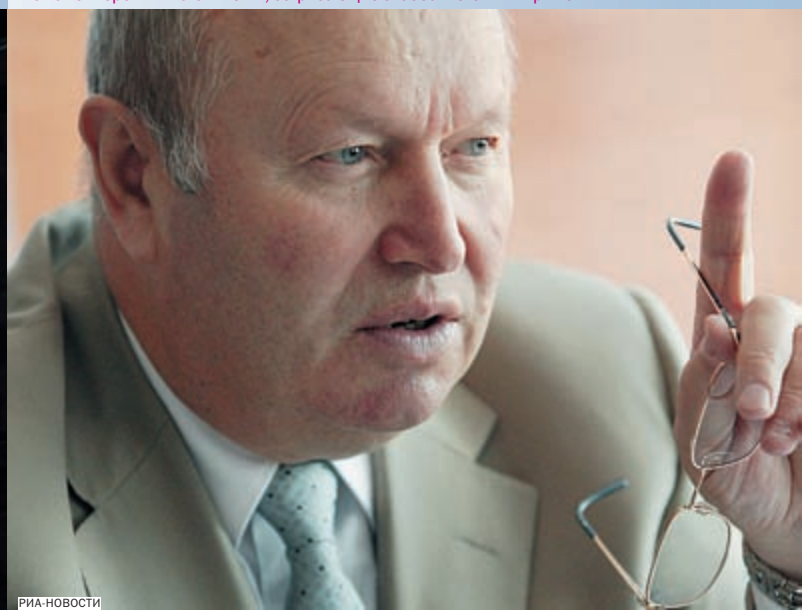

* расчеты для банки емкостью 0,5 л

# 520 млн литров слабоалкогольных коктейлей выпили россияне в 2006 году

«Хэппилэнд» борется за возвращение дифференцированного акциза и распродает прошлогодние запасы слабого алкоголя

LAIF/VOSTOCK-PHOTO

Президент «Очаково» Алексей Кочетов надеется, что собственное винное производство поможет пережить катаклизмы, сотрясающие слабоалкогольный рынок



РИА-НОВОСТИ

## «Хэппилэнд»

Компания занимается слабым алкоголем с 1998 года, но собственным производством обзавелась лишь в 2003 году. Единственный крупный профильный игрок на рынке.

**Доля рынка в 2004 году:** 23,5%•

**Доля рынка в 2006 году:** 26,7%•

**Стратегия:** упор на развитие премиального сегмента, формирование мощной сети дистрибуции.

**Тактика:** в 2003 году первым вывела на российский рынок слабоалкогольный энергетик — Red Devil одноименной голландской компании. Отказалась от продвижения дешевой продукции во всех регионах, кроме Северо-Запада. Ведет продажи в регионах с помощью собственных торговых команд, работающих в штате крупных дистрибуторов. В ключевых городах — Москве и Петербурге — открыты собственные торговые площадки, обеспечивающие прямые поставки в сети. Развивает производство как самостоятельный бизнес: завод в Тверской области помимо коктейлей выпускает по контракту напитки для Pepsi Bottling Group, холодные чаи для Ahmad.

**Проблемы:** недостаточная диверсификация не позволяет компенсировать убытки от стагнации профильного рынка.

**Результат:** с 2002 года лидер слабоалкогольного рынка.

**Новые цели:** лоббировать возврат дифференцированной ставки акциза, выстроить дистрибуторскую сеть в регионах.

## «Очаково»

Пивобезалкогольный комбинат «Очаково» создан на базе Моспивзавода, открытого в 1978 году в преддверии московской Олимпиады. Продуктовый портфель включает более десятка наименований.

**Доля рынка в 2004 году:** 14,6%••

**Доля рынка в 2006 году:** 12,0%••

**Стратегия:** развитие диверсифицированного производства по выпуску пива, слабоалкогольных и безалкогольных напитков, а также вина.

**Тактика:** выпуск широкого ассортимента продукции, преимущественно в средней ценовой категории. Исключены низколиквидные марки, расширена линейка слабоалкогольной продукции. Проведен редизайн титульной марки «Очаково». Наличие собственного винного производства позволило быстро отреагировать на увеличение акцизной ставки на слабоалкогольные напитки. Уже в конце января 2007 года МПБК «Очаково» вывел на рынок две марки слабоалкогольных коктейлей на основе натурального сухого вина в ценовой категории 26–30 руб.

**Проблемы:** недостаточно сильная дистрибуторская сеть. Отсутствует дистрибуция в Петербурге, одном из основных «коктейльных» регионов.

**Результат:** имеет лояльную аудиторию и узнаваемые марки. Диверсифицированное производство позволяет оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка.

**Новые цели:** дальнейшее развитие направления винных коктейлей.

• доля рынка по России с учетом лицензионных марок IBB и напитков beer-mix (по данным «Бизнес Аналитики»)

•• доля рынка по России с учетом напитков beer-mix (по данным «Бизнес Аналитики»)

# 80% российского рынка слабого алкоголя контролируют восемь компаний

В «Бородино» уверяют, что компании удалось пристрастить к своей продукции представителей самых разных социальных слоев

DPA/PHOTAS

«Браво премиум» подумывает о замене спирта в коктейлях натуральным вином

DPA/PHOTAS

## «Бородино»

Сфера интересов холдинга, основанного в 1993 году, обширна — от производства алкогольных коктейлей и мороженого до розничной торговли и машиностроения.

**Доля рынка в 2004 году:** 12,5% ••
**Доля рынка в 2006 году:** 9,1% ••

**Стратегия:** максимальное участие компании на всех этапах создания и продвижения продукта.

**Тактика:** разработка нового продукта целиком осуществляется специалистами компании. Продвижение продукции во всех ценовых сегментах. Мониторинг предпочтений целевой аудитории и своевременное изменение продуктовой линейки, дизайна упаковки и перепозиционирование брэндов. Проведено репозиционирование брэнда «Вертолет». Начато освоение премиального сегмента. Сейчас компания выводит на рынок новый продукт «Отвертка Party» в оригинальной упаковке — алюминиевой бутылке.

**Проблемы:** сильная диверсификация бизнеса ведет к распылению управленческих и маркетинговых усилий. Слабые позиции основного брэнда в Петербурге.

**Результат:** с момента выхода на рынок слабоалкогольных коктейлей компания постоянно входит в четверку ведущих производителей.

**Новые цели:** вывод коктейлей с увеличенным содержанием сока и на основе натуральных виноматериалов. Увеличение доли рынка, построение дистрибуторских каналов, расширение ассортимента в торговых точках.

## «Браво премиум»

Петербургская компания первой в России начала производство слабоалкогольных коктейлей. В июле 2005 года продана холдингу «Русский алкоголь».

**Доля рынка в 2004 году:** 9,2% ••
**Доля рынка в 2006 году:** 9,0% ••

**Стратегия:** стремится занять сильные позиции во всех ценовых категориях.

**Тактика:** выпуск продуктов среднего и премиального ценовых сегментов, регулярное обновление ассортиментного ряда. Продуктовая линейка «Браво премиум» расширялась за счет вывода коктейлей с 50-процентным содержанием сока, энергетиков и «женского» брэнда Milano. Вывод новых продуктов сопровождался мощными рекламными кампаниями. Для освоения сегмента суперпремиум (свыше 35 руб. за бутылку) компания организовала производство Gordon's по лицензии британской Diageo. Продвижением продукции занимается пул из 200 дистрибуторов.

**Проблемы:** недостаточная представленность продукции на столичном рынке и в Центральном регионе.

**Результат:** уверенно держится в четверке крупнейших игроков на рынке слабого алкоголя. Мощная региональная сеть дистрибуции.

**Новые цели:** вывод на рынок новой марки «Чайна таун» в сегменте суперпремиум. Начало производства и продаж коктейлей на винной основе. Достижение доли рынка, сопоставимой с долями ведущих производителей, укрепление позиций в столичном регионе, активизация работы с HoReCa. СФ

# идеи

*заявка на будущее*

wow → с46
деньги под ногами → с48
мысли → с50
методы → с51
своя игра → с52

**Случайные открытия могут иметь огромный коммерческий потенциал. Распознать перспективную технологию и правильно ее применить — настоящее бизнес-искусство.**

# Фабрика случайных идей

текст:
*владимир устинов*
иллюстрация:
*александр житомирский*

Один метр материала для пошива шапок-невидимок будет содержать около 1 г золота. Именно этот благородный металл способен образовывать нанослои, отражающие, поглощающие и преломляющие световые волны по воле человека.

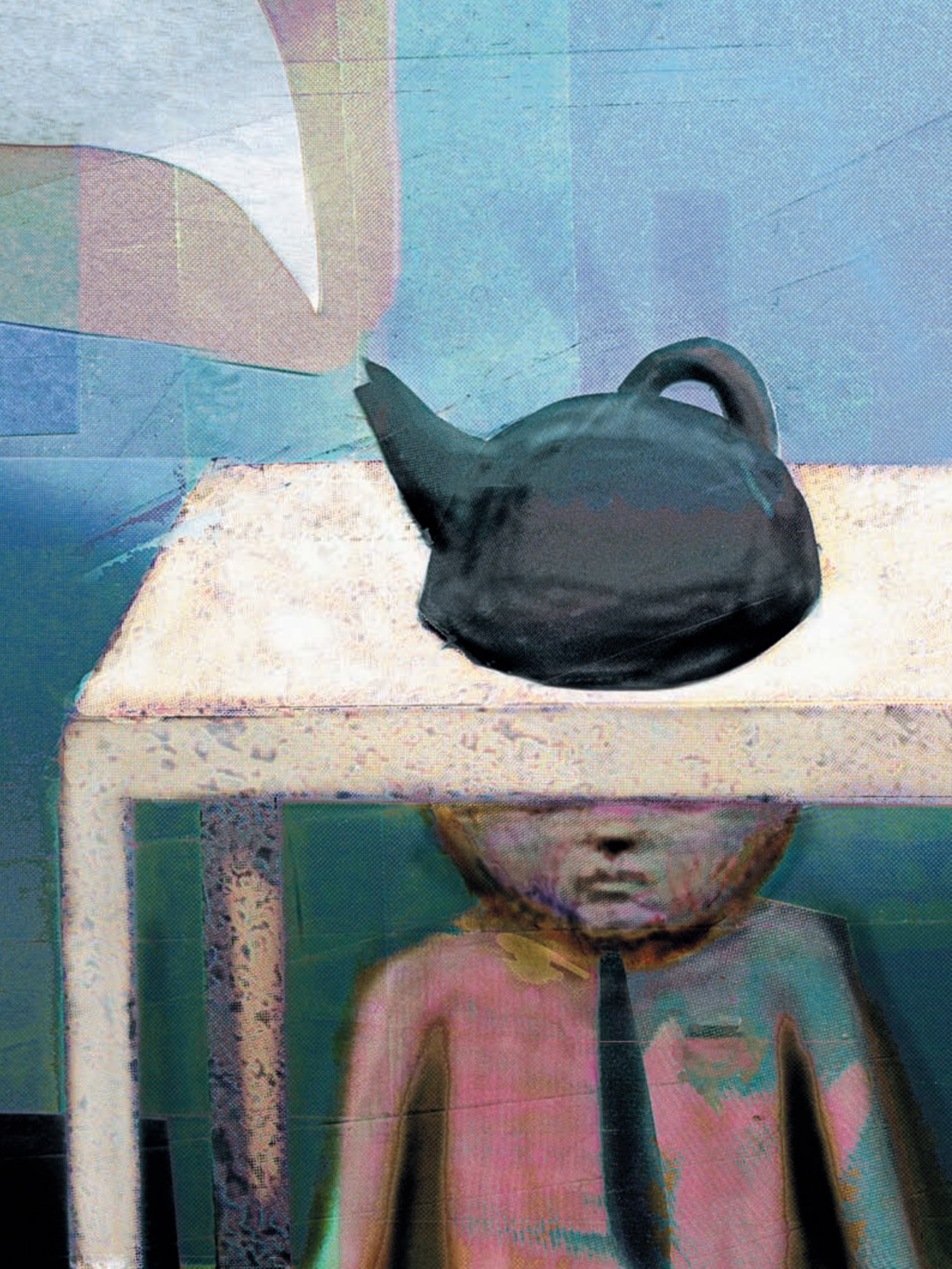
Технология была открыта случайно. Профессор Ульяновского государственного университета Олег Гадомский разрабатывал ультратонкий монитор. Ученый обнаружил, что наночастицы золота, расположенные определенным образом, могут образовывать абсолютно прозрачную, или, наоборот, как говорят физики, совершенно «черную» субстанцию. Сейчас шапка, созданная на основе этого феномена, будет невидима сама, но Гадомский уверен, что сможет когда-нибудь создать уникальный маскировочный материал. Пока же, отложив создание монитора и плаща для Гарри Поттеров, разработчики ищут открытию актуальное применение.

Оказалось, технология может стать основой нового поколения просветляющих покрытий для оптических приборов. Золотые нанослои уменьшат бликование линз и повысят их прозрачность почти до 100%. Исследователь ведет переговоры с крупными американской и корейской компаниями, которые видят в разработке огромный потенциал. По приблизительным оценкам, стоимость патента может достичь $100 млн. Параллельно продолжается поиск других вариантов применения технологии. «Так часто бывает,— говорит Олег Гадомский.— Сначала случайно обнаруживается интересный эффект, а потом люди смотрят: а где его, собственно, можно использовать?»

## Как стать звездой

«ОБЫЧНО ПРОЦЕСС ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВА запускает строго определенная потребность, когда компания идентифицировала свою проблему или нужду клиентов,— говорит идеолог инновационной лаборатории Inventables LLC Осман Озчанлы.— Компания проводит исследования, выдает прекрасное решение и не задумывается, что открытие может иметь бесчисленное множество применений». По мнению Озчанлы, многие революционные материалы, процессы или механизмы прозябают в узком рыночном сегменте, не «раскручиваются».

Сейчас мало кто помнит, что микроволновые печи пришли на массовый рынок из военных лабораторий. Излучение, выводящее из строя вражескую электронику, растопило шоколадку в кар-



DPA/PHOTAS

Инновационным технологиям, особенно родившимся благодаря научной ошибке, непросто доказать право на существование и воплотиться в коммерческие продукты

мане инженера Перси Спенсера. В 1945 году он запатентовал предшественницу современных микроволновок. Агрегаты весом в несколько центнеров стала производить военная промышленность США — чтобы в случае войны или стихийного бедствия быстро размораживать стратегические запасы продуктов. На обычную кухню микроволновку привела японская Sharp в 1962 году. В компании решили, что продукты можно не только размораживать, но и готовить. Сейчас корпорация выпустила уже 100 млн печей.

Как же правильно «раскручивать» изобретение? Как показывает практика, чаще всего снискать успех удается там, где его никто не ждет.

## По странному стечению

ПОНАЧАЛУ ОТКРЫТИЕ доктора Спенсера Сильвера, научного сотрудника компании Minnesota Mining and Manufacturing (3M), его коллегам показалось неуместным. Задачей Спенсера Сильвера было улучшить свойства клея для легендарной ленты Scotch, но изобретенный им состав эти свойства только ухудшал — плохо «схватывал» поверхности. Впрочем, оказалось, что у клея есть другое интересное свойство: он хоть и легко отклеивался, но не оставлял следов. «Рынком», где это свойство оказалось крайне востребованным, стал песенник коллеги Сильвера — Арта Фрая. Арт пел по воскресеньям в церковном хоре и страдал от того, что его закладки постоянно вываливались. Обработав края закладок клеем, он получил то, что все мы знаем сегодня под названием Post-it.

По сути, открытие Сильвера проделало «классический» кульбит. Оказавшись бесполезным в сфере, для которой целенаправленно разрабатывалось, оно стало хитом там, где искать его никто и не думал. Другими словами, у открытия гораздо больше шансов стать востребованным продуктом, если искать ему приложение в самых разных сферах. Обнадеживающая идея. Вот только как применить ее на практике?

## Чистый азот

ГАЗЫ ПРИ РАСШИРЕНИИ могут охлаждаться. Пожалуй, самое известное применение это свойство нашло в холодильниках, которые стоят на наших кухнях. И гораздо меньше людей знают, что это же свойство легло в основу замораживающих аэрозолей. Спрей на основе азота сразу стали использовать в спорте: охлаждая поверхность до температуры –50° С, он оказывает обезболивающее действие в случае травмы.

Если попробовать представить, как это свойство можно использовать в индустрии чистоты, то, пожалуй, лучший пример — швейцарская компания Wetrok, один из крупнейших производителей товаров для уборки. Она включила в свою линию средств для ухода за тканевыми покрытиями и коврами Kagrotek спрей

Kargfrost. Он предназначен для удаления жевательной резинки: замороженная до твердого состояния, она становится хрупкой и легко удаляется без вреда для ворса. То же свойство, только для несколько иных целей, предлагают инноваторы американской компании Poop-Freeze. Одноименный баллончик предлагается использовать при уборке экскрементов домашних животных. В замороженном виде «биомусор» не пахнет и не пачкает.

Тактику распространения вируса изобретений взяли на вооружение в Inventables. Каждое свое открытие, применение которого пока остается под вопросом, они рассылают в сотни компаний, работающих в самых разных отраслях и секторах рынка. Вирусный инвент-маркетинг позволяет распространять креативную «инфекцию» и прививает новые разработки компаниям-клиентам. Иногда они приживаются.

## Прилипчивые изобретения

В INVENTABLES ЛЮБЯТ вспоминать историю изобретения стикеров Post-it в компании 3M. Именно на нее, по мнению сотрудников компании, похоже открытие технологии Microsustion — одного из последних внедрений компании.

Microsustion сегодня активно используется компанией Griffin Technologies в производстве iTrip Nano — FM-трансмиттеров, которые передают сигнал от плееров iPod на стационарную стереосистему. Разработчики долго ломали голову над креплением приставки к плееру, когда один из них заметил, что к его компьютеру намертво прилип образец материала, разработанного в лабораториях Inventables и названного «микроприсоской». Это пленка, на которой находится множество невидимых глазу присосок. Microsustion оказалась идеальным решением: она прочно, без какого-либо люфта прилипает к поверхности iPod, легко отделяется и может использоваться практически бесконечно.

«Мы показываем клиентам продукты и технологии, совмещающие несовместимое — как, например, если бы вы увидели говорящую и танцующую собаку,— говорит Осман Озчанлы.— Сначала наши образцы могут вызвать смех или улыбку, а потом вдруг клиент говорит: „Ага!" — это момент открытия. Каждое новое открытие — это новый образ мысли».

В Inventables производство идей-полуфабрикатов поставлено на поток. Компания продает материалы с новыми свойствами и устройства непонятного назначения. Источники Inventables — штатные исследователи, а также агенты, выискивающие ученых разработчиков и сумасшедших изобретателей-одиночек, чьи изобретения кажутся интересными.

Ежеквартально Inventables рассылает образцы материалов и товары-концепты клиентам. Среди последних — Motorola, Nike, Boeing, BMW — свыше 50 корпораций категории A, которые платят за эту услугу, названную DesignAid, от $999 до $2999.

По убеждению экспертов Inventables, технологии не должны быть привязаны к определенной отрасли. С образцами компания высылает краткое описание и идеи по применению, которые делятся на три категории: «шаг», «разминка» и «прыжок». Один пример — идеально амортизирующий пластик, представленный Inventables в конце 2006 года. «Шаг», наиболее очевидный,— бамперы для автомобилей. «Разминка» — мебель и аксессуары для новорожденных. «Прыжок» — полы в дорогих ресторанах и музеях, где много бьющихся предметов.

## Ближе к народу

КАК ИЗОБРЕТЕНИЯМ трудно найти воплощение в товарах, так и инновационным продуктам непросто доказать право на существование. Микроволновые печи даже после запуска в массовое производство стали популярны далеко не сразу. Успехом в Америке они обязаны Hammacher Schlemmer, с 1848 года продающей технические новинки по каталогам и в магазинах.

Сегодня компания, продолжающая выпускать каталоги, входит в число популярнейших онлайн-продавцов. Секрет стабильности корпоративный директор по продажам Hammacher Schlemmer Джо Ямрош видит в постоянном поиске новых рынков. В 1930 году компания стала первым крупным продавцом автоматического тостера, в 1934 году — электробритвы, в 1975 году — радиотелефона. Идеология Inventables в трактовке Hammacher Schlemmer выходит на следующий уровень — ломать стереотипы здесь приходится в головах уже не производителей, а покупателей.

«Некоторые наши товары могут показаться необычными, но у них есть цель — найти особенные потребности покупателей»,— говорит Джо Ямрош. С 1994 по 2004 годы Hammacher Schlemmer регулярно проводила конкурсы изобретателей Annual Search For Invention. Победители помимо формальной награды получали лучшие условия со стороны компании-продавца, а также PR-поддержку прессы, освещавшей конкурс. Впрочем, по прошествии 10 лет, впрочем, в компании решили, что формат конкурса талантов не позволяет активно участвовать в поиске «особенных потребностей», и закрыли проект. Теперь главный инновационный инструмент Hammacher Schlemmer — одноименный институт, основанный в 1983 году. Его специалисты ведут поиск и экспертную оценку новых товаров, а также разработок, практическое применение которых — дело будущего.

Компании, подобные Hammacher Schlemmer, замыкают цикл бизнеса инноваций. Продукт, добившийся успеха на полке продавца-экспериментатора, из «открытия» становится обыденностью. Впрочем, для тех, кто завтра откроет новый рынок, обыденных вещей быть не должно. Возможно, первой действующей шапке-невидимке придется для выхода на рынок проделать тот же путь, что некогда прошла микроволновка. СФ

РЕКЛАМА

# Audi A6 allroad quattro.

В нем сочетается интеллигентная внешность и мужской характер. Он сам выбирает цель.
Ничто не способно остановить его. Ведь там, где другие сходят с дистанции, он легко преодолевает преграды.
Audi A6 allroad quattro. Постоянный полный привод и многоуровневая пневмоподвеска новой конструкции
наделяют его властью над любой дорогой. Комфортный и элегантный, он уверенно доставит Вас к цели.
Audi A6 allroad quattro. Он знает, как добиться своего.

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

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru

# Он знает кратчайший путь к цели.

Audi

**Казань:** АЦ Казань (843) 519 4884; **Краснодар:** Ауди Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Ауди Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Ауди Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 77 4444; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ Audi MAGAZIN

# Неиспользуемые вещи занимают пространство и портятся, если нет условий для хранения. Для многих из них можно изобрести «спальное место».

текст: Владимир Устинов

Очки хранят в футляре, косметику — в косметичке. Придумывать названия емкостям для домашнего хранения обуви и одежды в Eagle Creek, Inc. не стали, ограничившись новым брэндом — Pack-It.

Компания, с 1975 года выпускающая товары для туристов, упростила жизнь путешествующим бизнесменам. Упаковки Pack-It компактны, не дают вещам рассыпаться по багажу и помогают им сохранять форму. Папка для рубашек, например, имеет пластиковый вкладыш и схему такой упаковки, которая позволяет вещи сохранить презентабельный вид несмотря на любые внешние условия. Стоят такие папки от $26 до $40.

Известный производитель шампанских вин Veuve Clicquot Ponsardin порадовал почитателей марки наборами Veuve Clicquot Traveller. В него входят бутылка Veuve Clicquot Yellow Label объемом 0,75 л и два бокала, упакованные в золотистый чемоданчик из неопрена. Стоит новинка $ 89,99.

Набор был задуман как элегантный подарок, но клиенты оценили чемодан: теперь его можно купить в интернет-магазинах в среднем за $10. Аксессуар оказался практичным: бережет дорогое вино от неожиданностей, не пропускает тепло и подходит под бутылки других производителей. Аналогичный чемоданчик для емкостей 0,37 литра успехом не пользуется.

Фирма из Кентукки Rev-a-Shelf решила навести порядок не только в багаже, но и в квартирах. Ее клиентам теперь не надо вытаскивать гладильную доску из труднодоступных хранилищ, а затем запихивать ее обратно. Доска, названная «кабинетной», прикреплена к стене и прячется в футляр, выступающий всего на 10 см и выглядящий как входная дверь, только поменьше размерами.

Разработка итальянской студии Sheer совсем не практична, но тоже основана на принципе «хороша ложка к обеду». Дизайнеры предлагают прятать за ненадобностью не только ложку, но и всю кухню: в сложенном виде та представляет собой шар диаметром около полутора метров. Стоимость установки зависит от планировки жилища и может исчисляться десятками тысяч евро. □

## Опять велосипед

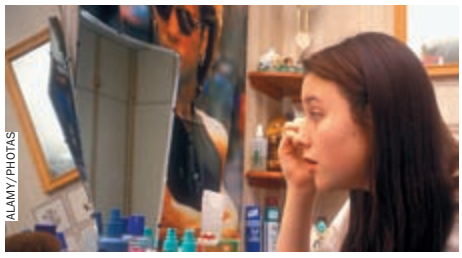
Велосипед как спортивный снаряд со времен Ефима Артамонова, построившего в 1801 году первую модель с педальным приводом, не менялся.

Братья Мартин и Петер Бухбергеры из австрийского города Инсбрук называют свою разработку революционной. Крутя педали, все велосипедисты задействуют одни и те же группы мышц. В снаряде Streetstepper, запатентованном фирмой братьев Graditech Entwicklungs, крутить нечего: нажимая педали, владелец имитирует ходьбу на месте. Представленный на шоу Eurobike-2006 и Winter-ISPO-2007 Streetstepper был назван открытием сезона. Продажи байка ценой 2790 евро начнутся в мае. В 2007 году Мартин и Петер надеются реализовать до 3 тыс. гибридов велосипеда и степпера. □

## ТВ-зеркало

Что получится, если поставить широкоэкранный плоский монитор на бок и подключить к нему компьютер и видеокамеру?

Волшебное зеркало, которое покажет вас не в зеркальном отражении, а в «натуральном виде». Китайская фирма Konka, выпускающая телевизоры, решила объединить перечисленные устройства в одном. LCD-TV Magic Mirror с диагональю 42 дюйма стоит около $1,5 тыс. и предназначается для примерочных магазинов готового платья. Нехитрое усовершенствование дает магазину и покупателю дополнительные преимущества. Примеряемую вещь можно рассмотреть во всех ракурсах, а при необходимости — провести онлайн-консультацию со стилистом или, например, членами семьи. □



ALAMY/PHOTAS

**Позволить клиенту решать, сколько платить за товар,— безрассудство, проверка на честность или новая концепция? Идею построить бизнес на чаевых применяют в разных областях — и с разным успехом.** текст: Анастасия Джмухадзе

# Бесплатный сыр

ALAMY/PHOTAS

Позволив потребителям платить столько, сколько те сочтут нужным, рестораторы внакладе не остались

*Все и так знают, что и сколько стоит. Иногда к вечеру мы оказываемся в минусе, но это тоже часть игры; главное — к концу месяца счета сходятся „*

«Никому не доставит удовольствия жить изо дня в день с ощущением, что ты ничего не стоишь. Конечно, немного больно, когда чувствуешь, что тебя ни во что не ставят,— есть ведь и такие, кто вообще ни евро не дает»,— делится впечатлениями Вольфганг Пфайффер, один из основателей и преподаватель сценарного отделения берлинской академии Ars Dramatica. Чего проще — выставить студентам счет, пусть платят столько, чтобы лектору не было обидно тратить на них свое время. Но рынок и так переполнен конкурентами — оставалось только стоять перед пустой аудиторией. И чтобы завлечь на свои лекции, Пфайффер пошел на крайние меры: предложил ученикам самим оценить полезность курса в денежном эквиваленте. «Американец за два выходных дня таких занятий отдаст 1000 евро. А мы больше 350 евро еще ни разу не получали, обычно еще меньше. Но мы не жалуемся»,— рассказывает Пфайффер. Зато теперь яблоку негде упасть. Вряд ли академия продержалась бы два года на чистом альтруизме.

Люди искусства оказались неудобными клиентами для бизнеса на доверии. А вот потребители материальных благ платят исправно. «У нас в Азии формат „добровольных пожертвований" не прижился бы: посетители бы просто забыли, что надо оставить деньги»,— удивляется посетительница кафе Weinerei («Винная»), приехавшая из Бангкока. Юрген Штумпф и Филлип Гросс ко всему давно привыкли — они открыли свое заведение в 1996 году, а в 1999-м убрали из меню все цены. Плати, сколько сочтешь нужным. «Все и так знают, что сколько стоит. Иногда к вечеру мы оказываемся в минусе, но это тоже часть игры; главное — к концу месяца счета сходятся,— смеется Штумпф.— А началось все с того, что я приехал в Берлин и не понял, как можно просить шесть марок за литр той гадости, которую они называли вином». Мысль о том, что посетитель сам способен определить «справедливую цену», навела его на идею нового формата. Ее работоспособность он объясняет общинным духом, который еще силен в Германии: «Каждый несет свою долю ответственности,— продолжает Штумпф.— Хочешь проводить тут вечера — внеси свой вклад». Выживать удается большей частью за счет постоянных клиентов. «Сегодня в кармане пусто, ну и ладно. Получу зарплату, отдам побольше»,— рассказывает один из них. Сейчас в сеть Weinerei входят уже три заведения, и все они обходятся без рекламы: работает сарафанное радио.

«Ваша очередь нас удивлять»,— примерно так рассуждает владелица австрийского Gletscherblick Restaurant Барбара Шрайнер. С 1993 года она независимый ресторатор, а в начале 2006-го, когда Барбара стала хозяйкой неудобно расположенного заведения в Тироле, над ней посмеивались все — мол, при такой конкуренции она долго не протянет. Но Шрайнер за год произвела настоящий фурор своей идеей: заказала меню-сюрприз «Пополни свинью-копилку». Концепция, согласно которой «хозяйка сама решает, что подать на обед, а гости — сколько заплатить», сработала. Правда, Барбаре приходится быть настоящим психологом, и, прежде чем принести блюда, она пытается понять гостя. «Юмор, креативность и кулинарное искусство — вот что мы предлагаем. Столько, сколько нам иногда платят, я бы никогда не решилась вписать в меню»,— говорит она. □

# деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

**Как только привычные концепции приказывают долго жить, конструкция «2.0» оказывается удобным способом для индексирования мира”**

## Сила символов

На обложке немецкого журнала Tomorrow тема номера обозначена как Sex 2.0. Речь о том, как секс-индустрия осваивает технологии социальных сетей и онлайн-миров. Например, создает в виртуальном пространстве Second Life вполне реалистичные агентства эскорт-услуг и стрип-бары.

Кнопка Make Me Moove настолько потрясла воображение обозревателей проекта Springwise.com, что они окрестили американский риэлтерский онлайн-сервис Zillow проектом Real Estate 2.0. По их мнению, мечта о переезде туда, где всегда хотел жить,— мотив достаточно сильный, чтобы даже не помышлявшие о смене жилья люди включились в процесс.

Южноафриканский проект YesnomayB — это Daiting 2.0. Главная идея этого сайта знакомств в том, что теперь в отборе претендентов задействовано общественное мнение.

Уже практически узаконено, что Google — это поиск 2.0, блоги — журналистика 2.0, Wikipedia — знание 2.0. Как только привычные концепции приказывают долго жить, конструкция «2.0» оказывается удобным способом для индексирования мира.

Индекс 2.0, приобретший сегодня почти мистическую силу, появился на свет всего два с половиной года назад с легкой руки издателя компьютерной литературы Тима О’Рейли. «Мы поняли, что интернет стоит на пороге новой эры»,— пишет он. Чтобы помочь всем, кто захотел в эту эру попасть, компания O’Reilly Media решила запустить конференцию, разъясняющую инноваторам возможности, открываемые новой средой. Во время одного из «мозговых штурмов», на котором искалось название для конференции, сотрудник O’Reilly Media Дейл Догерти и произнес слова: Web 2.0. «Чего мы уж точно не знали,— продолжает О’Рейли,— это того, что мема Web 2.0 включит все то, что ассоциируется с новым Generation Web».

Сегодня индекс 2.0, пожалуй, самый популярный способ обозначения «завтрашнего дня» любого явления. Символы вообще очень удобная вещь. Но почему с подачи Тима О’Рейли мы должны ограничивать применение этого прекрасного символа только миром информационных технологий?

Задумайтесь о том, чем могут стать «Лояльность 2.0», «Покупатель 2.0», «Сервис 2.0», «Партнерство 2.0». Как может измениться под влиянием этого символа, скажем, образ «Предприятия», «Дома» или, например, «Мебели»!

Мир и правда очень быстро меняется, и, возможно, новые концепции привычных вещей давно бродят где-то совсем рядом с нами. Давайте добавим индекс 2.0 ко всему, что мы хотели бы изменить, и представим, как это преобразит окружающую реальность. Хотя бы в наших фантазиях.

Метафора «2.0» — отличный способ увидеть будущее своей компании, своих обязанностей, своего рабочего места. Каким будет в целом Business 2.0? Кстати, журнал с таким названием уже существует. □

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

ЕВГЕНИЯ *чичваркина* идеи

**Распространение информации в компании напоминает ксерокопирование, где каждая новая копия делается не с оригинала, а с очередной копии**

# Ш изофренический эллипс

Останавливает меня кладовщик и говорит: «Правда, что нас всех уволят?». А незадолго до этого я общался с руководителем логистики и всего лишь сказал, что его текущая работа меня не устраивает.

Распространение информации в компании напоминает ксерокопирование, где каждая новая копия делается не с оригинала, а с очередной копии. Из-за этого копии становятся все более контрастными, а детали уходят. Так происходит не только с конкретными распоряжениями, но и вообще со всей субкультурой компании: каждый коллектив — это уродливая копия своего начальника. Причем в России копия особенно сильная и особенно уродливая: если на Западе важнее культура компании, то у нас важнее культура человека, стоящего во главе этой компании. Это менталитет — у нас даже географически страна центростремительная, все нацелено на Москву.

Чем менее харизматичен руководитель, тем хаоса и искажений информации больше. А чем больше у него отрицательных черт, тем с большей прогрессией они распространяются (хорошее тоже копируется, но не так активно). Я знаю одну ювелирную фирму, руководители которой пренебрежительно относятся к покупателям. Моя обеспеченная знакомая пришла в ее магазин со своей не очень обеспеченной мамой. Пока мама примеряла украшения, ее заподозрили в том, что она хочет украшения украсть. Надавали по рукам, обошлись грубо. Проступило отношение руководителя, хотя менеджмент компании вышколен: когда входишь, тебе улыбаются.

Поэтому руководителю бессмысленно издавать правила, которых он сам не придерживается: все равно подчиненные скопируют действия, а не слова. И нужно представлять пятую копию каждого своего поступка и приказа. Это нереально тяжело. Я, например, ошибался запредельное количество раз. Теперь понимаю: чтобы сообщение проходило без искажений, оно должно быть простым и приятным для восприятия. Когда мои цветные письма просто били по эмоциям, они нравились и работали. Когда я, как мне кажется, нагрузил их важными мыслями, они стали менее понятными и работают хуже.

Свои действия надо популяризировать — в каждой компании должен быть свой рупор. Я только предпринимаю робкие попытки что-то сделать в этом направлении, поскольку идеологией нужно заниматься профессионально и постоянно, а не импульсивно. Но без этого уже никак: когда наши люди перестают чувствовать властную руку, они тут же начинают фантазировать. Так, однажды у нас все решили, что «Евросеть» продают одному из операторов. Как возник этот слух? Я уехал в отпуск, долго не отвечал на вопросы на внутреннем портале компании, а тут как раз пошла совместная акция с этим оператором. В неразвитых мозгах информация вот так перекрутилась. В идеологическом вакууме вертикаль власти превращается в какой-то шизофренический эллипс. □

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

# Французский маркетолог Фредерик Дальсас предлагает создавать «брэнды в стиле Гарри Поттера», которые взрослели бы вместе с потребителями.

текст: Алексей Гостев

АННА МУЗЫКА

**Брэнды напоминают детскую одежду — переходя в новую возрастную категорию, человек «вырастает» из любимых товаров.** Со временем кажется, что уже «несолидно» пользоваться привычными марками духов, мобильного телефона или автомобиля. В результате производители теряют лояльных потребителей, а отделы маркетинга вынуждены тратиться на репозиционирование своих продуктов в соответствии со вкусами нового поколения. В качестве решения французский маркетолог, профессор Высшей коммерческой школы в Париже Фредерик Дельсас предлагает создавать «живые брэнды», которые будут взрослеть и (увы!) неизбежно умирать вместе со своими потребителями.

Дельсас предлагает называть новый тип брэндинга «маркетингом Гарри Поттера». В последние годы маркетологи уже много раз призывали извлечь уроки из популярности книг Джоан Роулинг. Но, пожалуй, никто до Дельсаса не обратил внимание на связь серии ее книг с жизнью целого поколения. Фанаты Гарри Поттера взрослели вместе с ним. В любом случае, механизм «живого брэнда» может прекрасно работать не только в издательском бизнесе, но и в косметике, производстве одежды — везде, где характер товара связан с определенным возрастом потребителя.

Для Дельсаса отправной точкой стала проблема, стоящая перед маркетологами французской компании L'Oreal. Как ни странно, все дело было в чрезмерной лояльности потребителей. Косметика Inneov предназначена для женщин 45–55 лет, однако многие женщины старше 55 по привычке продолжают ею пользоваться. Видя это, представители «целевой группы» полагают, что, к счастью, еще слишком молоды для этой марки. Что делать? «Отучить» женщин старше 55 использовать Inneov? Дельсас предлагает другой выход. «Вместо создания продуктов для определенного возраста можно делать продукты для определенных поколений». По мере взросления потребителей, считает Дельсас, будет меняться как сам продукт (например, состав ингредиентов), так и коммуникация, задача которой — обеспечить продукту постоянную аудиторию.

Конечно, создание новых брэндов в возрастной линейке обойдется компаниям недешево. Однако перезапуск и репозиционирование возрастных брэндов для разных поколений обходится в не меньшую сумму. Так что, вполне возможно, уроки Гарри Поттера все-таки окажутся полезны маркетологам. □

## лучшее из блогов

**Сет Годин,**
гуру маркетинга

Человек не может смириться со слишком большой свободой выбора. 10 кандидатов в президенты? Никогда! Мы должны выбирать из двух. В каждой гонке должны быть лидеры. Парадокс в том, что лидеры часто проигрывают — вспомните GM или последние неудачи Dell. Положение лидера уменьшает готовность к переменам и риску. Идеальной комбинацией был бы лидер, который глубоко уверен, что уже проигрывает, и идет на риск, чтобы этого избежать.

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

**Андре Дюран,**
президент Ping Identity Corporation

Начиная бизнес, важно проанализировать, где вы в этот момент находитесь — будущая траектория зависит от «генетики старта». Конечно, сила воли и упорный труд могут преодолеть не только большинство препятствий, но и собственный «генетический код». Однако порой, даже если я бы хотел быть бабочкой, мой начальный импульс заставит меня довольствоваться ролью самой жирной гусеницы в округе. Ведь в конце пути вы оказываетесь там же, где были в начале.

BLOG: **Identity in Motion**
http://discuss.andredurand.com/

**Стив Ястроу,**
автор книги «Гармония брэнда»

Раньше маркетологи были не ограничены в применении «грубой силы». Шумные рекламные кампании считались лучшим средством для промывки потребительских мозгов. Но сегодня потребители стали слишком циничными, их представление о брэнде зависит от каждой встречи с компанией и ее продуктами. И побеждает не тот, кто платит больше, а тот, кто делает свое дело лучше.

BLOG: **Brand Cafe**
http://www.yastrow.com/writing/cornertbl.html

REX FEATURES/FOTOBANK.COM

**Стремясь доказать, что даже на Монблан пакет свежего молока можно доставить менее чем за 24 часа, компания чуть не лишилась ценного сотрудника**

# Молочный экспресс

текст: Алексей Гостев

Скандинавская Arla доставляет молоко «от коровы до полки» за 12 часов. Служба доставки молочной компании оказалась настолько эффективной, что ею решила воспользоваться почтовая компания TNT для транспортировки посылок.

10 июля 2003 года на вершину самой высокой горы Европы Монблан поднялись два человека: датский альпинист Асмус Нерреслет и топ-менеджер датского подразделения компании Arla Ларс Бредсгорд. В походном снаряжения Бредсгорда была упаковка молока Express Milk, которая всего за 21 час до этого была разлита на молочном заводе в городке Кристиансфельд в Дании. Третий участник восхождения — глава бизнес-юнита Михаэль Хансен — не дошел до вершины. Во время подъема Хансен упал в трещину ледника. Менеджера спасли. Ради чего один из крупнейших поставщиков молока в Европе чуть не лишился ценного сотрудника? Цель была одна — доказать, что даже на Монблан компания готова доставить пакет молока менее чем за 24 часа.

Скорость доставки и переработки — одно из главных конкурентных преимуществ шведско-датского гиганта, позиционирующего себя как производителя «самого свежего молока в Скандинавии». «С помощью нашей системы мониторинга мы можем проследить путь каждой упаковки молока»,— говорит Эрик Веслев, менеджер по производству того самого завода в Кристиансфельде. Приобретая пакет молока Arla, покупатель может быть уверен — менее 12 часов назад оно было получено (то есть надоено) на ферме.

Arla по-шведски значит «рано». У истоков компании стоит «традиционный» молочник, который когда-то рано утром развозил по домам свежее молоко. Нынешняя Arla начиналась как объединение шведских производителей. После слияния в 2000 году с таким же датским кооперативом MD Foods появился производитель молока, контролирующий от 60% до 90% его производства на рынке Германии и Скандинавии.

Arla и сегодня верна своим корням. Ее владельцами по-прежнему остаются несколько десятков тысяч фермеров из Швеции и Дании. А идея «быстрого молока» не только не забыта, но и смогла придать развитию компании новый импульс. В 2003 году, при выходе на британский рынок, Arla приобрела английскую компанию Express Dairies, занимающуюся доставкой молочных продуктов на дом. Вместе с доступом к британскому рынку компания получила и пакет сопутствующей доставочной продукции: соки, яйца, хлеб, масло, картофель, воду и пр.

В Arla уверены, что смогут доставлять что угодно куда угодно. Венцом доставочной деятельности компании стал контракт, заключенный в 2004 году с компанией экспресс-доставки TNT. В соответствии с договором молочники Arla взяли на себя доставку почтовых отправлений оператора. Правда, в прошлом году часть бизнеса «надомной доставки» все же была продана компании-конкуренту Dairy Crest, но в Arla и сейчас считают доставку свежего молока своим главным преимуществом, сменив формат «от коровы до двери» на «от коровы до полки». Кстати, ту бутылку с Монблана Ларс Бредсгорд выпил во время спуска. «Молоко было удивительно вкусным и очень холодным»,— вспоминает он. □

***Компания Arla Foods* — крупнейший производитель молочных продуктов в Скандинавии.** Штаб-квартира находится в датском городе Орхус. В нынешнем виде возникла в 2000 году в результате слияния датской MD Foods (основана в 1882 году) и шведской Arla (основана в 1881-м). Обе компании — кооперативы, объединяющие мелких производителей молока. Акционерами Arla являются 11 тыс. датских и шведских фермеров. Сегодня компания контролирует 90% производства молока в Швеции, 60% — в Дании и значительную часть рынка Германии и Великобритании. Также она поставляет свою продукцию в США и страны Ближнего Востока.

МИХАИЛ РАЗУВАЕВ, «Ъ»

Выбор напитков в «Стирке» шире, чем на домашней кухне

### план действий

- принести распространенный на Западе сервис на российский рынок
- объединить два взаимодополняющих вида бизнеса
- выйти на рынок в престижном районе
- поддерживать устойчивость проекта за счет двух разных аудиторий — «утренней» и «вечерней»

# Мыльный клуб

текст: Даниил Желобанов

**В России институт прачечных самообслуживания не развит. У нас либо стирают дома, либо в крайнем случае отдают в стирку на несколько дней. Немецкой студентке Анке Новоттне такая ситуация показалась диковинной — на Западе не принято отдавать вещи в стирку на два-три дня.**

Однако, как утверждают создатели «Кафе-стирка 40 градусов», в 2004 году в Петербурге им удалось найти лишь одну прачечную самообслуживания. Так и возникла идея нового бизнеса — а заодно и дипломного проекта Анке Новоттне. И вот уже два с половиной года в Петербурге работает уникальное кафе-прачечная. Ведь обычно посетителю во время стирки остается либо гулять, либо читать. И только в российской культурной столице можно разнообразить ожидание чашкой кофе или пивом, заодно принося заведению дополнительный доход. Как утверждает Анке Новоттне, даже в Германии ей известны лишь три прачечных, где подают еду и напитки.

Партнер «Кафе-стирки 40 градусов» Алексей Лукьянов рассказывает, что проект создавался «на границе быта и мира искусства». Возможно, именно эти цели двигали Анке Новоттне — в конце концов, ее диплом был по специальности «дизайн», а не «венчурные инвестиции». Однако в результате создатели получили бизнес «два в одном»: утром в «Стирку» несут белье, а вечером там собирается клубная публика.

Из-за новизны проекта выносить его на окраину показалось рискованным — пришлось снимать помещение в центре, недалеко от Казанского собора. Во многом это помогло — рядом находится несколько общежитий, в том числе для иностранных студентов. Кроме того, в районе много коммуналок, обитателям которых не всегда удобно стирать дома. «По утрам порой выстраиваются очереди — в основном из студентов, иностранцев и бабушек»,— говорит Лукьянов.

Мебель и оборудование собирали по случаю — кофемашину приобрели на распродаже имущества какой-то московской гостиницы, мебель скупали в Швейцарии — тоже по комиссионкам. Полупрофессиональные стиральные и сушильные машины подарили и бесплатно доставили из Германии — партнерам пришлось оплатить лишь ремонт и таможню. По оценке Лукьянова, на этом удалось сэкономить несколько тысяч евро.

Однако помещение в центре потребовало и увеличения затрат — 50 кв. м удалось взять только в субаренду. В итоге, по словам Лукьянова, на ремонт, оформление документов и аренду за первые два месяца ушло 15 тыс. евро. Как показал позже опыт, открытие обычной прачечной самообслуживания обходится в Петербурге как минимум вдвое дешевле (сегодня в городе таких уже больше десятка). «Мы многого не знали и нам было интересно,— говорит Алексей Лукьянов.— Так что даже если бы никто ничего не подарил, мы бы все равно запустили проект».

Сейчас «Кафе-стирка» полностью окупается, хотя больших денег не приносит: на трех партнеров (включая управляющего Андрея Вербия) в месяц выходит всего около $1 тыс. Главная надежда — уход от субаренды, выкуп или переезд, благодаря чему затраты на помещение удалось бы снизить вдвое. Тем не менее и сейчас Лукьянов гордится устойчивостью бизнеса. «Клубное направление для помещения в центре наиболее очевидно, и мы пришли к его развитию вынужденно, ведь делали прежде всего прачечную,— поясняет он.— Но, возможно, именно благодаря стирке, приносящей около трети оборота, нам удалось продержаться так долго. Ведь для клубной жизни в Петербурге два с половиной года — солидный срок». □

Издательский дом **Коммерсантъ**

## II ежегодная конференция

**28 февраля 2007 года**

МОСКВА ОТЕЛЬ HOLIDAY INN

# МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ И РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ БАНКОВ, УПРАВЛЯЮЩИХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВОГО МАРКЕТИНГА.

ЦЕЛЬ КОНФЕРЕНЦИИ – ОБСУЖДЕНИЕ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПРОДВИЖЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УЧАСТНИКАМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБМЕНА ОПЫТОМ.

ПРОГРАММА

| | |
|---|---|
| **09.30-10.00** | **Регистрация** |
| 10.00-10.30 | Управление маркетингом в территориально - распределенной компании.<br>**Вячеслав Новиков**, директор департамента маркетинга **НАСТА** |
| 10.30-11.00 | Технологии продаж финансовых продуктов<br>**Дмитрий Ищенко**, старший вице-президент, директор по развитию продуктов **Альфа-Банк** |
| 11.00-11.30 | Финансовое просвещение, как элемент маркетинговой политики.<br>**Кирилл Савицкий**, директор по стратегическому маркетингу **Альфа-Капитал** |
| **11.30-12.00** | **Кофе-брейк** |
| 12.00-12.30 | Мотивация прихода людей на фондовый рынок: результаты маркетинговых исследований.<br>**Денис Стребков**, начальник отдела рыночной конъюнктуры **Атон** |
| 12.30-13.00 | Особенности продвижения продуктового ряда для VIP-клиентов в российском private banking.<br>**Алексей Гусев**, заместитель директора департамента по работе с VIP-клиентами, **Петрокоммерц** |
| 13.00-13.30 | Эффективное взаимодействие маркетинговой службы с различными подразделениями компании.<br>**Бойченко Евгений**, преподаватель **ГУ-ВШЭ** (банковский институт) |
| 13.30-14.00 | Эффективные программы лояльности.<br>**Ольга Наумова**, директор по маркетингу **Sputnik Labs** |
| **14.00-15.00** | **Обед** |
| 15.00-15.30 | Эффективная коммуникационная стратегия как инструмент успешного IPO.<br>**Светлана Шаипова**, начальник управления по связям с общественностью и рекламе **ФК «ОТКРЫТИЕ»** |
| 15.30-16.00 | Практики успешного ребрэндинга.<br>**Виктория Кочеткова**, начальник Управления маркетинговых коммуникаций **GE Money Bank** |
| 16.00-16.30 | Финансовый PR: говорим на понятном языке.<br>**Мария Понкратова**, директор по стратегическим коммуникациям, **Home Credit and Finance Bank** |
| 16.30-17.00 | Исследование рынка финансовых услуг: региональный аспект.<br>**Олег Иванов**, руководитель проектов **КОМКОН** |

## СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

**12 500 руб.**

(без учета 18% НДС),
включает в себя раздаточные материалы, обед и кофе-брейк.

## НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков изданий Издательского дома «Коммерсантъ» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (для регистрации — раздел «Семинары»)

реклама

интернет-страхование →с60
Global Management Challenge →с64

Звонок хедхантера сулит компании кадровые проблемы. Защищая персонал от «охотников за головами», работодатели используют разные стратегии — от глухой обороны до ответного нападения. Каковы шансы на победу в войне с хедхантерами?

# Неволя пуще охоты

текст:
дмитрий лисицин

иллюстрации:
роман годунов
ирина дешалыт

В прошлом году список недругов совладельца «Глории джинс» Владимира Мельникова пополнился бизнесменом Андреем Зыкиным. «Я переманил PR-директора „Глории джинс" Ольгу Михайлову в свое агентство AZ Communications,— вспоминает Андрей Зыкин.— Мельников страшно обиделся и не хочет иметь со мной ничего общего».

Раздражение Мельникова можно понять: у него увели высококлассного менеджера, который до этого отнюдь не горел желанием покинуть компанию. Подобные чувства испытывают все руководители, чьи предприятия стали «кадровыми донорами» для других. Зато хедхантеры, переманивающие персонал, увеличивают обороты благодаря дефициту специалистов на рынке. Например, у одного из лидеров executive search — компании RosExpert — оборот за последние два года утроился.

Хедхантеров компании не любят, а многие даже считают их профессию аморальной. «Почему хедхантер — враг? — спрашивает директор по коммуникациям компании „Май" Константин Карманов.— Да потому что для него сотрудник — это товар. Хедхантеры снимают несколько урожаев в год, каждый раз „перепродавая" человека новому работодателю».

А обвинение в воровстве стало уже традиционным. «Хедхантеры пытаются увести моих сотрудников, причем в первую очередь их интересуют люди, которые прежде и не задумывались об уходе»,— возмущается генеральный директор компании «Евродон» Вадим Ванеев.

Менеджеры компаний часто изображают специалистов по переманиванию персонала в мефистофелевском образе «черных магов»: попав к ним в руки, сотрудник, даже не соблазнившийся на предложение, теряет лояльность, словно на него навели порчу. «После звонка хедхантера человек надолго выключается из трудового процесса, какой бы здоровой ни была его психика»,— объясняет президент компании «Никита» Никита Скрипкин.

# Как компании борются с хедхантерами

Цифра (в процентах) указывает эффективность метода

**Работодатели знают врага в лицо, его повадки изучены, сам он опорочен — все готово для объявления войны.** И она уже идет — бессмысленная и беспощадная

Итак, работодатели знают врага в лицо, его повадки изучены, сам он опорочен — все готово для объявления войны. И она уже идет — бессмысленная и беспощадная. Работодатели не только берегут от «охотников за головами» своих сотрудников, но и пытаются контратаковать.

Сами охотники не слишком волнуются по этому поводу. «Причина ухода людей — вовсе не наша подрывная деятельность, а нерыночные компенсации, которые выплачивают многие компании,— говорит управляющий партнер компании Head Solutions Михаил Елизаров.— Поэтому бороться с нами бесполезно».

«Секрет фирмы» проанализировал методы борьбы, которые используют компании, и пришел к выводу, что силы в этой войне действительно неравны.

## Новая китайская стена

СТРЕМЯСЬ ЗАЩИТИТЬСЯ ОТ ВТОРЖЕНИЙ КОЧЕВНИКОВ, китайцы возвели Великую стену длиной более 5 тыс. км. И хотя степные варвары, подкупая стражников, неоднократно доказывали бесполезность этого оборонительного сооружения, китайские правители упорно отстраивали стену целых три раза.

Некоторые работодатели чем-то похожи на китайских правителей: они точно так же делают ставку на пассивную оборону и стремятся изолировать персонал от внешнего мира. «Каждого нового сотрудника предупреждают, что родственники, соседи, парикмахеры и стоматологи должны знать его добавочный номер,— говорит бывшая сотрудница банка „Дельтакредит".— Человека, который не знает этого номера, секретарь не будет соединять с работником, поскольку звонящий может оказаться „охотником за головами"».

Компания «Май» (известна по брэндам «Майский чай», «Лисма» и др.) тоже чем-то напоминает осажденную крепость: добиться, чтобы тебя связали с каким-то сотрудником по телефону, практически невозможно. Серьезно ограничены работники «Мая» и в переписке. Специальные фильтры отсеивают письма, содержащие контакты рекрутинговых компаний и слова вроде «позиция», «вакансия» и т. д. А отправлять письма со своего почтового ящика сотрудник может только ограниченному кругу людей, списки которых он должен предоставить ИТ-службе. Правда, на бесплатные почтовые сервисы этот запрет не распространяется.

По словам одного из хедхантеров, компания «Май» оборвала связи с внешним миром после того, как ее покинули несколько маркетологов и на рынок просочилась конфиденциальная информация о новых брэндах. Константин Карманов эту версию отрицает, но он признал, что изоляция сотрудников обусловлена сооб-

ражениями безопасности. «Мы защищаем свой бизнес,— говорит Карманов,— и этот метод работает. Лучше так, чем вообще не обращать на хедхантеров внимания».

Однако на самом деле польза от изоляции персонала ничтожна: прием срабатывает не чаще, чем в 5% случаев. «Дрессированные секретари способны лишь немного задержать хедхантера, но не остановить его»,— отмечает Михаил Елизаров.

Во-первых, изоляцию регулярно нарушают сами сотрудники, которые делятся контактами со случайными людьми. Например, как рассказывает бывший сотрудник HR-службы «Дельта-кредита», несмотря на строгие меры предосторожности, принятые в банке, вице-президенту Алле Цытович регулярно звонят рекрутеры. «На одной из пресс-конференций Алла перепутала визитки и дала журналисту карточку со своим мобильным телефоном,— говорит бывший сотрудник банка.— Видимо, с его подачи контакты оказались у рекрутеров».

Во-вторых, в арсенале каждого хедхантера, как у хорошего «домушника», есть набор инструментов для взлома пассивной обороны. В первую очередь это база контактов, которая пополняется годами. «Если в компании есть знакомый, можно связаться с ним, минуя ресепшн, и попросить мобильный потенциального кандидата»,— говорит Юлия Иванова из агентства THI Selection. Жертву часто подкарауливают и вне работы, например на отраслевых конференциях. «Когда мне были нужны сотрудники компании „Май", я пошла на выставку чая под видом клиента и познакомилась с нужным человеком»,— говорит управляющий партнер компании RusHunt Татьяна Андриевская. Поэтому, несмотря на все защитные меры, компании, подобные «Маю», регулярно оказываются поставщиками кадров для конкурентов.

## Жертва атакует

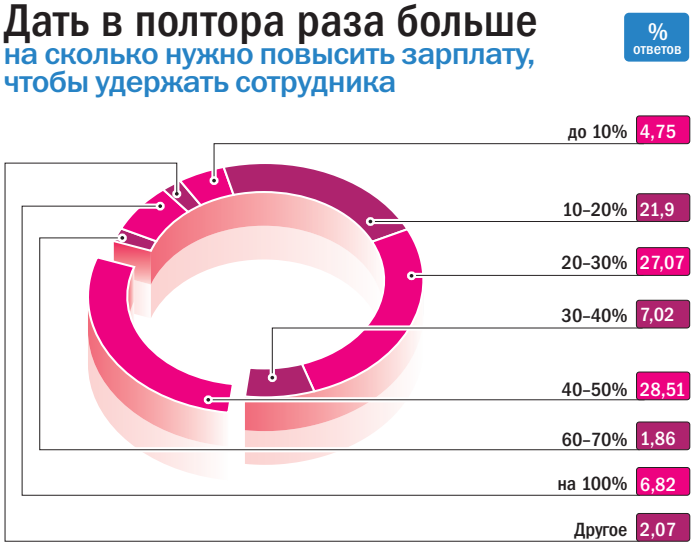
КОНСУЛЬТАНТ КОМПАНИИ «Империя кадров» Александра Харатьян и представить себе не могла, к чему приведет обычный звонок кандидату. «Он сказал, что не рассматривает предложения, но соединил с сотрудником, который, по его словам, мог быть мне интересен,— говорит госпожа Харатьян.— Мы договорились с ним встретиться». Однако во время интервью «заинтересованный кандидат» вдруг начал угрожать Александре — он оказался сотрудником службы безопасности.

Понимая, что в борьбе с хедхантерами оборона бесполезна, некоторые компании берут на вооружение наступательные методы. Один из них — силовое давление. Консультанты постоянно сталкиваются с угрозами от служб безопасности компаний-«доноров». «Один раз меня пытались запугать жалобой в УБЭП: якобы мы подрываем основы экономической деятельности компании,— рассказывает Татьяна Андриевская.— Я про себя лишь посмеялась над этим аргументом, потому что он не имеет никаких оснований».

Как показывает практика, в 90% случаев подобные угрозы не приносят желаемого результата. «Наша СБ определяет телефоны хедхантеров, мы выходим с ними на связь и вызываем на беседу,— говорит Вадим Ванеев,— но сделать с ними ничего не можем». Иногда результат оказывается совсем неожиданным. Однажды партнеру компании RosExpert Марине Ялымовой позвонил глава службы безопасности крупной ИТ-компании. «Он сказал мне: „Мы нашли ваш домашний телефон, теперь у вас и ваших родственников будут проблемы"»,— вспоминает госпожа Ялымова. Консультант не растерялась.

## Дать в полтора раза больше

**на сколько нужно повысить зарплату, чтобы удержать сотрудника**




Источник: компания Kelly Services; опрошено 3000 менеджеров

«Вы уверены, что в компании, которую так яростно защищаете, вы сможете достичь всего, чего хотите?» — спросила Ялымова. На следующий день он прислал ей резюме.

Еще один наступательный метод — самому стать клиентом хедхантера. В теории эта тактика кажется идеальным решением проблемы: консультанты executive search не имеют права воровать персонал у своих клиентов в течение двух лет после выполнения заказа. Поэтому, став партнером сразу нескольких ведущих хедхантинговых компаний, можно полностью обезопасить себя от их атак. Впрочем, на практике эффективность этого инструмента сегодня также нулевая.

Как рассказывает генеральный директор компании All about luxe Юлия Бевзенко, крупные западные корпорации в 1990-е годы заключали договоры со всеми лидерами российского рынка executive search. Однако конец этих союзов был печален: консультанты, осознав, что такое сотрудничество лишает их ценных источников кадров, отказывались от новых контрактов. Сейчас такие эксперименты экономически невыгодны. «Это было бы слишком дорого,— поясняет Марина Ялымова.— Хедхантеры берут треть своего гонорара в качестве невозвращаемой предоплаты, даже если не находят подходящего кандидата». Например, при поиске директора по маркетингу с зарплатой $7 тыс. каждому агентству придется расстаться примерно с $8–10 тыс. только в качестве предоплаты. «С точки

**Если изоляция и нападение — не лучшие тактики, то, может, имеет смысл повлиять на самого сотрудника?**
Ведь страх людей за свое будущее — один из самых сильных рычагов, которыми располагает компания

зрения бизнеса подобное соглашение абсурдно»,— считает руководитель направления в компании АНКОР Екатерина Якимович. Вдобавок клиенты хедхантеров отнюдь не защищены от компаний, которые ищут себе персонал самостоятельно.

## Сотрудник на прицеле

РЕПОРТЕР РЕГИОНАЛЬНОГО ТЕЛЕКАНАЛА Евгений Новиков получил предложение от конкурента и сообщил начальнику о своем желании уйти. «У меня повсюду связи,— ответил работодатель.— Я добьюсь, чтобы тебя уволили с новой работы». Угроза не возымела действия, и сотрудника пришлось отпустить. Но уходящему Евгению Новикову он все же сказал: «Земля круглая, мы обязательно где-нибудь встретимся».

Если изоляция и нападение — не лучшие тактики борьбы с воровством персонала, то, может, имеет смысл повлиять на самого сотрудника? В конце концов страх людей за свое будущее — один из самых сильных рычагов, которыми располагает компания.

Конечно, прямое давление на сотрудника почти всегда неэффективно. Но можно пойти другим путем — обесценить новую работу, указывая на ее негативные стороны. «Хедхантер не может дать кандидату гарантию, что новый работодатель не уволит его после испытательного срока»,— поясняет совладелец компании «Инмарко» Дмитрий Докин. Следовательно, переходя на другую работу, человек рискует там не прижиться. Об этих рисках ему и нужно рассказать.

Если кто-то из сотрудников «Инмарко» получает предложение, в компании начинают собирать информацию о его будущих обязанностях, корпоративной культуре нового работодателя, а главное — судьбе предшественника. Как считает Докин, негативный опыт других людей оказывает на сотрудников сильное воздействие. «Когда ценный работник заявляет об уходе, мы стараемся устроить ему очную ставку с его предшественником,— говорит Дмитрий Докин.— Пусть убедится, что у нового работодателя все не так радужно». Впрочем, по оценкам руководителей, эффективность такой тактики — не более 30%. Она действует в основном на тех, кто тяжел на подъем или сомневается в выборе.

Гораздо более действенный способ — связать переход с финансовыми потерями. Например, компания оплачивает сотрудникам обучение и требует вернуть эту сумму при уходе — закон этого не запрещает. Так поступает, например, фирма Orange Business Services. «Сотрудник, получивший образование, обязан отработать в компании один, два или

три года в зависимости от стоимости обучения,— говорит директор по персоналу Orange Business Services Анна Крылова.— Иначе ему придется полностью или частично возместить расходы компании. Это помогает нам защититься от атак хедхантеров».

Бизнесмен Андрей Зыкин в своей компании Game Trade (занимается производством развлекательных комплексов) применяет сразу несколько финансовых «крючков». Например, он активно нанимает на работу родственников действующих сотрудников. «Работник знает, что если уйдет он, то „вылетит" и его жена»,— говорит господин Зыкин. А наиболее эффективным средством борьбы с переманиванием персонала он считает ссуды. «После того как сотрудник получил в компании кредит, он на 90% твой, как бы цинично это ни звучало»,— объясняет Зыкин. Не так давно Game Trade выдала шести ключевым топ-менеджерам ссуды на покупку жилья в размере от $150 тыс. Теперь, чтобы уволиться, сотрудник должен вернуть всю сумму сразу. «Все атаки хедхантеров в отношении моих „топов" оканчиваются одинаково,— отмечает Андрей Зыкин.— Они спрашивают: „Не желаете ли поменять работу?" А тот отвечает: „Не желаете ли выплатить мой кредит?"».

Финансовые обязательства способны надолго удержать человека в компании. Правда, если новому работодателю сотрудник действительно нужен, он может сам погасить кредит или оплатить образование. Поэтому эффективность метода все же не очень высока — работодатели и хедхантеры оценивают ее в 50%.

Единственное, что действительно способно отбить хлеб у хедхантеров,— встречные предложения работодателей своим сотрудникам, или контрофферы. По свидетельству Марины Ялымовой, в четырех случаях из пяти компании предлагают своим людям новые, более заманчивые условия работы. И это часто срабатывает. По мнению самих хедхантеров, эффективность контрофферов составляет 70% — это самый действенный метод в борьбе за персонал.

## Что может удержать человека в компании

Источник: компания Kelly Services; опрошено 3000 менеджеров

Руководитель пищевого холдинга рассказал **СФ,** как несколько раз отводил угрозу от директора по производству. В первый раз пришлось существенно повысить ему зарплату, в другой — оплатить обучение в бизнес-школе. Но сумеет ли он отразить атаку хедхантеров в третий раз?

Практика показывает, что борьба с хедхантерами — дело неблагодарное и большинство приемов из арсенала компаний не слишком эффективны. Вот почему не стоит распылять силы на бесполезную войну: чем давить на сотрудников или спасать ситуацию контрофферами, не лучше ли заняться разработкой системы долгосрочной мотивации? Карьерное планирование, опционы, программы повышения лояльности — вот настоящее высокоточное оружие в войне против «охотников за головами». СФ

classified

по вопросам размещения в рубрике classified обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118, 943-9125, 943-9108

продаем

Банк, 4119476

покупаем

Банк, 4119476

недвижимость

Недвижимость в Англии. 723-68-58, www.w2uk.ru

финансовые услуги

КРЕДИТЫ и ИНВЕСТИЦИИ от $10 000. Консультации.
364-9419 www.ufk-e.ru

услуги

Жить в Англии. 723-68-58, www.w2uk.ru
**Учредители. Участники. Акционеры для банков 4119476**
**Арбитраж. Банкротство. Земля. Админ.** (812)233-17-78
**Оценка** 130-4962

юридические услуги

BWI 7403245
Лицензии Регистрация Ликвидация Взыскание долгов
ОбъединённыеЮристы 540-1187 www.ULC.ru

Реклама

КОМПАНИЯ «FORTIS ЖИЗНЬ СТРАХОВАНИЕ» ВЫБРАЛА СПОРНЫЙ СПОСОБ РАБОТЫ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. НО ДАЖЕ ЕСЛИ ОН И НЕ ПРИНЕСЕТ УСПЕХА, ОНА НИЧЕГО НЕ ТЕРЯЕТ.

текст: юлия гордиенко

# Жизнь в паутине

Уроженец Баварии Эрхард Йорхель страхует свою жизнь уже 28 лет. Восемь из них он занимается страховым бизнесом в России, а теперь страхует жизни россиян на посту CEO в компании «Fortis Жизнь страхование». По его мнению, в России не знакомы с тем, что такое настоящее страхование жизни. Но это даже к лучшему, полагает Йорхель.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Эрхард Йорхель за свою долгую карьеру научился страховать жизнь самыми разными способами

Впервые о выходе на российский рынок в финансовой корпорации Fortis задумались три года назад, когда в международной штаб-квартире компании появились люди с опытом работы на «восточном фронте». Новый президент Жан-Поль Вотрон имел за плечами карьеру в российском подразделении Citibank, ранее работал в России и новый исполнительный директор европейского представительства Fortis Insurance International Виллем Якоб Вестерлакен. «Они знают российский рынок и верят в то, что он будет активно развиваться,— говорит **СФ** Эрхард Йорхель.— Это была их идея — привести в Россию Fortis».

Fortis пришел летом 2006 года, создал 100-процентную российскую «дочку» — «Fortis Жизнь страхование», и в конце января 2007-го ФССН выдала ей лицензию. Пришел Fortis не один, а со своими продуктами и стратегией их продвижения. Они оказались столь любопытными, что участники рынка озадачены по сей день.

В активе у Fortis три продукта: для физических лиц — «Образование» и «Защита жизни», для корпоративных клиентов — пенсионные программы. Необычным же выглядит способ продвижения полисов страхования жизни через прямые каналы продаж — интернет и телефон.

Заметим, что часть работающих на российском рынке страховщиков уже экспериментирует с прямыми продажами. Но выбирать этот канал дистрибуции в качестве основного — на такое в России до сих пор не решался никто. И дело не только в том, что продажи через интернет скромны даже для более традиционных и популярных продуктов. Важно

другое: российский рынок добровольного страхования жизни (ДСЖ) находится в зачаточном состоянии.

## Один серый, другой белый

СТРОГО ГОВОРЯ, российского рынка реального страхования жизни пока практически не существует. Тому есть ряд причин.

После развала СССР страхование жизни было скомпрометировано. Монополист этого рынка, компания «Госстрах», страховавшая граждан в советские годы почти принудительно, добился того, что к 1991 году полис страхования жизни имела почти половина населения страны. Однако в момент кризиса компания приостановила выплаты по полисам, а возобновив их через год, отказалась индексировать обесценившиеся из-за инфляции суммы. Люди надолго запомнили такое «страхование жизни».

Тем не менее уже в 1992 году на рынке начали появляться коммерческие игроки. В это время бум страхования жизни охватил большинство стран Восточной Европы: по данным Princeton Partners Group (PPG), в первой половине 1990-х годов рынок добровольного страхования жизни в Польше ежегодно рос в среднем на 41%, в Чехии — на 22%, в Венгрии на 13%. Но в России страхование жизни приобрело самобытные фирмы.

«Это был расцвет „серых схем", которые компании изобретали, чтобы уйти от налогового бремени»,— вспоминает заместитель генерального директора компании «Альянс РОСНО Жизнь» Михаил Кириллов. Так продолжалось все 1990-е годы. По оценкам маркетингового агентства Abarus, к 2001 году сектор страхования жизни занимал около 50% всего страхового рынка, при этом доля реального, не связанного со схемотехниками, страхования не превышала 0,5–1%. «Это был „квазирынок",— говорит Эрхард Йорхель,— тогда Fortis в сторону России даже не смотрел».

Ситуация изменилась в 2004 году, когда ФССН взялась за расчистку страхового рынка от «серых» схем. Для компаний, занимавшихся страхованием жизни, была повышена минимальная планка уставного капитала до 60 млн руб. Кроме того, ФССН предписала до середины 2007 года разделить страховой бизнес на «жизнь» и «не жизнь». «У основных операторов-схемотехников были отозваны лицензии»,— вспоминает генеральный директор компании «АльфаСтрахование-жизнь» Тамаш Райнаи.

# Fortis пришел не один, а со своими продуктами и стратегией их продвижения. Они оказались столь любопытными, что участники рынка озадачены по сей день

В результате рынок этого страхования сжался вчетверо (см. график на стр.61): если в 2004-м сборы составляли 102 млрд руб., то в 2005-м — лишь 25,3 млрд руб. Доля ДСЖ в структуре страховых премий по всем видам страхования снизилась до 5%, а к концу 2006 года и вовсе до 2,6%.

## «Жизнь» налаживается

ФАКТИЧЕСКОЕ ОТСУТСТВИЕ РЫНКА страхования жизни в России только воодушевляет Эрхарда Йорхеля: «Сейчас очень удобное время для вхождения в рынок: у нас есть шанс сделать его таким, каким мы его хотим видеть».

Сегодня лидерами в этом сегменте, по общему признанию профучастников, являются «Росгосстрах» и американская компания AIG Life. Другой влиятельный «иностранец» — немецкая «Альянс лайф» до сих пор специализировался преимущественно на корпоративном страховании жизни, но в ближайшем будущем планирует развивать и ритейл.

Других серьезных западных игроков в России до последнего времени не было. «Однако сейчас несколько крупных компаний собираются выйти на российский рынок, и мы хотим их опередить»,— говорит Эрхард Йорхель. Опередить, похоже, уже не удастся: не так давно обладателями лицензии стали британские Aviva и «ЭЙС Жизнь страхование». Ожидает ее выдачи и ING Life. Из ключевых западных игроков на российском рынке не представлена, пожалуй, только компания Generali, но она уже действует на Украине, а значит, скоро можно ожидать и ее появления в России.

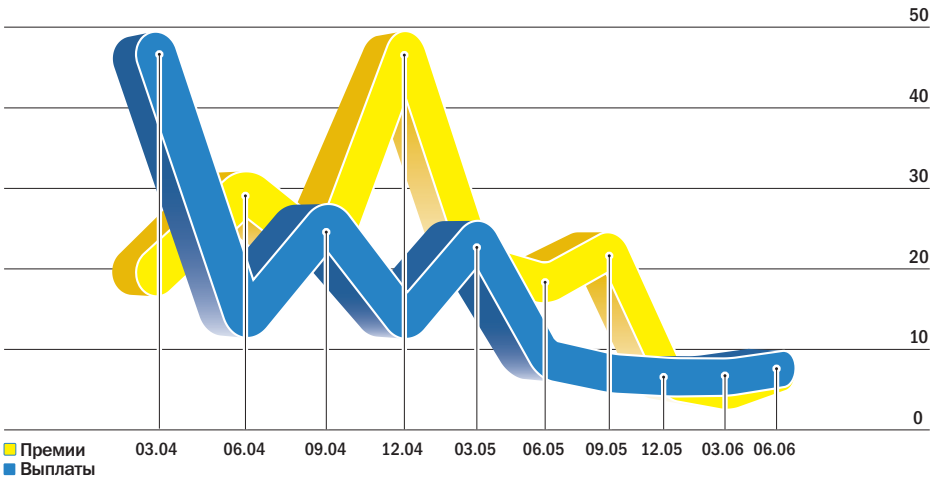
Чем же так соблазняет иностранцев, включая Fortis, «недоразвитый» российский рынок?

По оценке руководителя Центра стратегических исследований «Росгосстраха» Алексея Зубца, по итогам 2006 года общий объем сборов на рынке страхования жизни составил 11,5 млрд руб. Несмотря на то что цена вопроса пока невелика, реальное страхование, в отличие от «схемного», демонстрирует хорошую динамику роста. По мнению президента и управляющего директора страховой компании «Альянс лайф» Аджая Сингха, в 2006 году этот рост составил 40% и в ближайшее время будет держаться на уровне 30–50% в год. Справедливости ради отметим, что большая доля продаж (по разным оценкам, от 10% до 40%) приходится на «принудительное» страхование жизни в рамках ипотечных программ, потребительского и автокредитования.

## Страхование жизни успокоилось

динамика премий и выплат в 2004–2006 годах*

МЛРД РУБ.




* поквартально; указан последний месяц квартала
Источник: BusinessVision

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Скользкие московские улицы делают услуги Fortis весьма актуальными

**В мире страховщиков бытует поговорка: «„Жизнь" не покупается, а продается». И чем агрессивнее работает продавец, тем он успешнее: ведь страхование жизни не продукт первой необходимости**

В будущем аналитики PPG рассматривают два варианта развития российского рынка страхования жизни (см. график на стр. 63). Оптимистичный вариант предполагает активный выход на российский рынок иностранных игроков (что в PPG считают наиболее вероятным), к 2010 году объем рынка составит $1,7–1,9 млрд, при этом доля международных игроков достигнет 75–80%. А значит, Fortis действительно есть за что бороться.

## Всюду агенты

КАК МЫ ПОМНИМ, проникнуть на российский рынок Fortis планирует через «мировую паутину». Технология интернет-продаж несложна. Просмотрев описание продуктов, клиент сможет рассчитать платежи по страховой программе с помощью калькулятора на сайте и заполнить специальную форму, указав данные о страхователе, который будет платить взносы по страховому полису. Затем придется ответить на несколько вопросов, касающихся физического состояния страхуемого, и выбрать способ доставки договора: по почте, e-mail или с помощью курьера.

Вот только как Fortis сумеет заманить клиента к себе на сайт, если о страховании жизни россияне думают меньше всего?

В мире страховщиков бытует поговорка: «„Жизнь" не покупается, а продается». И чем агрессивнее работает продавец, тем он успешнее. Действительно, страхование жизни не продукт первой необходимости, а потому редкие клиенты сами обратятся за полисом ДСЖ. Тем более российские.

«Люди, которые самостоятельно приходят в страховую компанию, вызывают даже некоторое подозрение,— соглашается Михаил Кириллов из „Альянс РОСНО Жизнь".— Возможно, обстоятельства их жизни сложились так, что им необходимо застраховаться?» Впрочем, добавляет эксперт, не исключено, что с ними уже поработали страховые агенты: именно они формируют спрос, подводя клиента к решению о покупке полиса.

Агенты обычно и являются главным каналом продвижения страховых продуктов. Затраты на создание агентской сети оцениваются в несколько десятков миллионов долларов и окупаются в течение нескольких лет: это основная статья расходов для страховщиков.

Официально самая крупная сеть продаж полисов ДСЖ у «Росгосстраха» (правда, большинство его продаж проходит через 2700 неспециализированных филиалов). Лучшая, по мнению многих участников рынка, агентская сеть (более 1200 агентов) у AIG Life. Крупные сети есть у «Альянс РОСНО Жизнь», «РЕСО-гарантия» и других игроков.

Отказываясь от услуг агентов, Fortis лишает себя основного канала продаж и, тем самым, основной массы клиентов. К такому повороту Эрхард Йорхель готов. Он признает: при ориентации на дистанционные продажи Fortis теряет 70–80% потенциальных клиентов, предпочитающих личное общение с агентом. Но в итоге компания концентрируется на другой части аудитории — более состоятельной. «Эти люди много работают и предпочитают быстро получать информацию в интернете»,— говорит он.

Интернет-продажи дают Fortis возможность избежать не только огромных затрат, но и головной боли, связанной с дефицитом профессиональных кадров. По подсчетам PPG, в России на 100 тысяч человек в среднем приходится 1 агент по продаже страхования жизни (в Чехии, Венгрии и Польше — их 10–20). При этом, отмечает Кириллов, за последний год размер страхового вознаграждения для агента увеличился в среднем вдвое. А Тамаш Райнаи свидетельствует: подготовка агента занимает несколько месяцев, из сотни человек лишь один становится квалифицированным специалистом.

«Я работаю в России больше восьми лет и знаю, что лояльность агентов — только вопрос денег,— говорит Эрхард Йорхель.— Я не хочу вкладывать средства в обучение людей, которые завтра уйдут к конкурентам».

В «АльфаСтраховании» считают проблему надуманной: перекупая агентов у другого игрока, компания тем самым увеличивает стоимость собственного полиса и теряет конкурентное преимущество. Но в целом участники рынка признают — за профессионалами ведется настоящая охота.

Впрочем, индивидуальную работу с корпоративными клиентами Fortis все же планирует доверить агентам. Но не обычным статистам, а суперпрофессионалам с серьезной подготовкой: «Это будет не армия, а генералы»,— пошутил Йорхель. Впрочем, и «генералы» в пылу соперничества могут попасть в плен к конкурентам.

## С КИТом или на КИТе

ПРИНЦИП ПРЯМЫХ ПРОДАЖ позволит Fortis не включать затраты на подбор и обучение агентов в стоимость страхового полиса, что, по мнению специалистов, удешевляет его в пять раз. Но надо учитывать: деньги, сэкономленные на строительстве сети, Fortis придется потратить на рекламную кампанию.

Главным носителем рекламы, по словам сотрудников Fortis, станет интернет: баннеры появятся на титульных страницах поисковых систем Яndex и Rambler, будет и контекстная реклама в этих же поисковиках. Кроме того, планируется продвигать продукты и на специализированных сайтах: помимо новостных порталов и web-страниц, связанных с образованием, Fortis сделает ставку на сайты для женщин, например, Mama.ru. Рекламная кампания не минует и печатные деловые СМИ, а повысить узнаваемость брэнда Fortis намерен с помощью наружной рекламы. Не будет только телерекламы: затраты на нее не окупятся, признают в Fortis.

Конкуренты восприняли идею Fortis о продажах страхования жизни через интернет довольно скептически.

«Меня удивляет позиция Fortis,— говорит генеральный директор ОСЖ „Россия" Маргарита Хорунжая.— Ни в одной стране мира, даже там, где страхование жизни занимает лидирующее положение, этот канал дистрибуции не является ведущим: на него приходится около 5% продаж». Оценка Аджая Сингха еще более консервативна: по его подсчетам, доминирующим каналом были и остаются агенты, делающие 50–60% продаж, далее следует канал bankassurance (продажа страховых продуктов через банковский офис) — 30–35% и корпоративные продажи — 10–12%. На прямые продажи, интернет и work-site marketing (продажа полисов в офисе компании с разрешения ее руководства) приходится лишь 2–3% рынка.

Тем сложнее, полагают эксперты, пойдут подобные продажи в России. «У нас пока отсутствует культура страхования жизни,— говорит заместитель генерального директора аудиторско-консалтинговой группы „Финэкспертиза" Агван Микаелян.— А по объемам любых интернет-продаж мы далеко отстаем от Запада. Они становятся популярны только тогда, когда происходит переход от наличного расчета к безналичному».

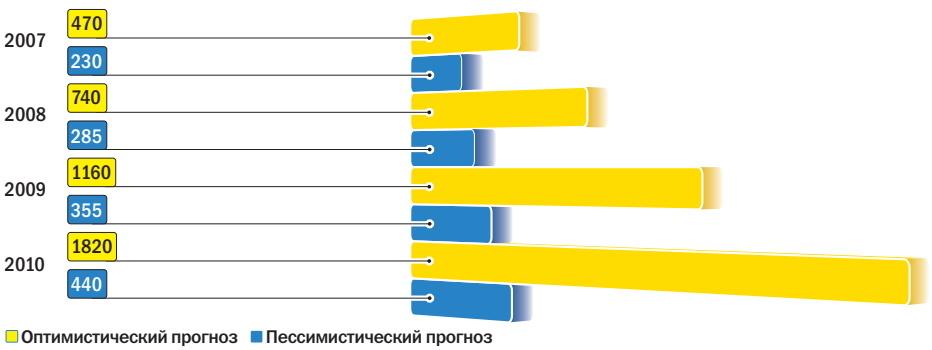
Участники рынка считают, что планы Fortis — скорее заявка на будущее. Тем более что время ждет: точки безубыточности Fortis собирается достигнуть через четыре года, а на окупаемость выйти лишь через семь лет. Но не исключено, что по мере освоения российского рынка стратегия будет подкорректирована. Уже сейчас Эрхард Йорхель не скрывает, что вскоре Fortis начнет развивать bankassurance — привычный для компании канал продаж, хорошо работающий в Португалии, Испании, Малайзии, Англии и Франции.

Кстати, для этого у Fortis окажется мощное подспорье: в октябре прошлого года подразделение по управлению активами Fortis Investments объявило о создании на паритетных началах с инвестбанком «КИТ финанс» управляющей компании CIT Fortis Investment Management. Учитывая обострившийся интерес КИТа к розничному бизнесу, о точках продаж для полисов ДСЖ компании «Fortis Жизнь страхование» можно не беспокоиться. СФ

## Что ждет российский рынок страхования жизни

оценка динамики сборов

$ МЛН




Источник: Princeton Partners Group

**Олег КИСЕЛЕВ,**
**генеральный директор компании «Ренессанс Life»**

***Я не верю, что прямые каналы продаж*** (интернет и телефон) будут пользоваться популярностью в России. Большинство жителей России плохо разбираются в специфике продуктов по страхованию жизни, им требуются советы финансового консультанта. Поэтому вряд ли Fortis займет значительную долю рынка в ближайшее время, если не начнет использовать и другие каналы продаж. Для компании основным плюсом, безусловно, является низкая стоимость развития такого канала, что положительно сказывается и на конечной стоимости продукта. Среди минусов можно назвать узость целевой аудитории прямых продаж. Только единицы сами обращаются в страховую компанию, осознав необходимость приобретения полиса страхования жизни. Всю пользу продуктов страхования жизни люди обычно осознают только после того, как страховой случай уже произошел.

**Денис БРЫЗГАЛОВ,**
**исполнительный директор компании АМСКОМ**

***В мире наблюдается снижение доли продаж*** компаний по страхованию жизни через традиционных агентов и брокеров и увеличение доли прямых продаж. Это связано с тем, что второй способ намного дешевле. Поэтому стратегия Fortis, направленная на страхование через интернет, вполне обоснованна. Однако в России полис ДСЖ покупают лишь 5–6% населения, в основном приобретая его через агентов. В условиях неразвитого страхования жизни в России прямые продажи должны иметь серьезную рекламную поддержку. Сейчас все западные игроки стараются засвидетельствовать свое присутствие в России. Однако получать прибыль они начнут далеко не завтра. Если взять историю компании AIG, вышедшую на рынок в 1998 году, то окажется, что на безубыточность она вышла около двух лет назад. Страхование жизни — это долгосрочный проект, который при грамотной политике окупится минимум через пять лет. Впрочем, я и не думаю, что Fortis ожидает отдачу завтра.

*Global Management Challenge*
www.globalmanagementchallenge.ru

**ПО ТРАДИЦИИ НАЧАЛО ИГРОВОГО ПЕРИОДА В GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE СОВПАДАЕТ С ОБЩИМ ПАДЕНИЕМ РЫНКА. ВИРТУАЛЬНЫМ КОМПАНИЯМ ПОКА НЕОТКУДА ПОЛУЧАТЬ ПРИБЫЛЬ, А ВОТ ИНВЕСТИРОВАТЬ ИГРОКАМ ПРИХОДИТСЯ МНОГО.** текст: александр острогорский

# Прыжок в неизвестность

ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

**Если в первом игровом квартале предыдущего периода участники мало что знали о работе симулятора, то теперь в схватку вступили уже зрелые бойцы.** Они неплохо представляют себе работу виртуального рынка, понимают зависимость одних параметров от других, умеют управлять финансами и выстраивать маркетинговую стратегию компании. Тем не менее, как и осенью прошлого года, игра начинается с падения курса акций всех компаний — со стартовой стоимости 0,744 руб. котировки упали на 10–20%. Причина падения проста: симулятор чутко реагирует на финансовые показатели, а виртуальные компании игроков только начинают свое развитие и пока вынуждены тратить, ничего не зарабатывая.

Помимо общих для всех игроков задач (инвестировать в средства производства и маркетинг, нанимать персонал, заниматься научными разработками) у них есть и общее препятствие — усложняющаяся макроэкономическая ситуация в мире, созданном симулятором игры. Политика вездесущих США в отношении крупнейших стран—экспортеров нефти (Ирана, Венесуэлы и Нигерии) в сочетании с высоким спросом на энергоносители со стороны растущих экономик Китая и Индии приводит к росту цен на нефть и общей нервозности рынка. Как следствие, растут цены на комплектующие, из-за инфляции увеличиваются затраты на персонал. «Эксперты отмечают,— пишет ехидный „Деловой вестник" (газета, выпускаемая симулятором и информирующая игроков об общей ситуации на рынке),— что сейчас не самое лучшее время для запуска нового бизнеса, однако смелые и взвешенные инициативы могут принести неплохие результаты и доходы в будущем».

О своих «смелых и взвешенных инициативах» команды пока открыто не говорят,

## правила игры

**КОМАНДЫ ПОЛУЧАЮТ в управление FMCG-компании, которые существуют всего три месяца. За пять недель, пока длится второй раунд игры, они «проживут» пять кварталов игрового времени. На старте в их распоряжении имеются лишь наличные средства и два заказанных станка. Всем остальным — исследованиями и разработками, сетью торговых представителей, персоналом, формированием брэндов — участникам придется заниматься с нуля. Им предстоит самостоятельно определить лучшее соотношение цена-качество, оптимальный размер производственных мощностей и победить, действуя в условиях нехватки информации и острой конкуренции со стороны других команд. Компании смогут производить три вида потребительских товаров, от массового до премиального, и продавать их через дистрибуторов в России, Европе и через интернет. Каждую неделю команды будут принимать по 66 управленческих решений в сфере производства, маркетинга, финансов, управления персоналом и др.**

чтобы не давать информацию конкурентам. Многие участники набрали штат сотрудников, наняли агентов и дистрибуторов для работы на ключевых рынках сбыта, инвестировали деньги в развитие интернет-торговли, которая на прошлом этапе многим помогла пережить сезонный спад.

Некоторые игроки собираются в кратчайшие сроки занять большую часть рынка и нарастили мощность своих фабрик, закупив дополнительное оборудование. Это позволит им увеличить предложение в 1,5–2,5 раза по сравнению с тем, что они получили в начале игры. Другие начали готовить рынок к своему появлению и запустили корпоративную имиджевую рекламу. А часть команд пошла еще дальше и уже запустили прямую рекламу своих пока не продающихся товаров. Эффективность таких затрат под вопросом. Как отмечал **СФ** в предыдущем номере, затраты на рекламу имеют смысл, когда товар уже хорошо представлен на полках. Скорее всего, этим командам придется потратиться на рекламную кампанию и в следующем квартале или же уступить долю рынка тем, кто запустит рекламу вовремя.

Вообще, **СФ** не устает напоминать, что умеренность и своевременность высоко ценятся в этой игре. В прошлом периоде лучших результатов добились те, кто аккуратно расходовал вверенные им средства: не ввязывался в дорогостоящие проекты вроде масштабного расширения сети торговых представителей, не раздувал маркетинговые бюджеты, не вкладывал большие средства в НИОКР. Правда, тогда перед командами стояла другая задача — оздоровление виртуальных компаний, и осторожное поведение было вполне уместно.

Новый период ставит перед игроками более сложный выбор. Возможно, некоторые решат сразу создать мощную базу для будущего развития и основной объем инвестиций освоят в первом и втором кварталах игры. Но они рискуют тем, что при возникновении в будущем неожиданных проблем (снижение потребительского спроса, резкое ухудшение макроэкономических условий, агрессивное поведение конкурентов и т. п.) у них уже не останется средств. Более осторожные команды постараются растянуть инвестиционную фазу на несколько кварталов. Правда, при этом они могут проиграть конкурентам в скорости, и рынок поделят между собой более решительные игроки.

Тем не менее именно осторожные игроки заняли верхние строки турнирной таблицы. «Такая стратегия является оправданной, так как компаниям предстоит выходить на новые рынки и они пока не знают их будущей емкости и уровень потенциального спроса. В этой связи первые осторожные шаги по „прощупыванию" будущих рынков в условиях высокой неопределенности кажутся рациональными»,— говорит один из организаторов игры Денис Конанчук.

Отсутствие информации о рынке, пожалуй, самое серьезное препятствие на пути к победе. «Представьте себе следующую ситуацию,— говорит Арман Сулейменов (команда Gulfstream, компания „Сургутнефтегаз").— Вам вместе с другими семью участниками нужно достать монетку со дна бассейна. Победит тот, кто сделает это быстрее других. Вариантов несколько: можно спокойно спуститься по лестнице, можно прыгнуть с бортика или, скажем, с десятиметровой вышки. Но только после выбора варианта вам скажут, какова глубина этого бассейна, сколько там воды и есть ли она вообще. Точно так же будет в нашем втором раунде. Если бассейн, то есть рынок, окажется большим и полноводным — в выигрыше окажутся те, кто не побоялся залезть на вышку, то есть много инвестировал. А если воды будет мало — наоборот».

Отсутствие информации о рынке (или нежелание компаний внимательно отнестись к его требованиям) в сочетании с верой в уникальные качества своего продукта привело к разорению или серьезным потерям не одну реальную компанию. Достаточно вспомнить, например, проект спутниковой связи Iridium, запущенный компанией Motorola в 1991 году. «Сначала мы произвели на свет настоящее чудо техники. Затем задумались: а как использовать его для получения прибыли?» — говорил после провала проекта генеральный директор Iridium Джон Ричардсон. Несмотря на масштабную рекламную кампанию (на нее было потрачено почти $200 млн), первые результаты деятельности Iridium показали: услуга не привлекает нужного количества абонентов. Между тем компания должна была ежемесячно выплачивать почти $50 млн своим кредиторам. В результате спустя всего десять месяцев после начала продаж Iridium был вынужден объявить себя банкротом.

Чтобы не попасть в подобную ловушку, командам потребуются внимательность и осторожность. Поэтому не так важно, какие решения будут приняты в самом начале игры,— главное, чтобы они не обошлись участникам слишком дорого и чтобы у тех остались финансовые и интеллектуальные ресурсы для маневра. □

**Алексей Парамонов,** руководитель отдела стратегических и маркетинговых исследований аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем»

> Занимаясь управлением проектами в стадии стартапа, следует уделить основное внимание анализу размера и структуры традиционных и потенциальных рынков, оценке состояния платежеспособного спроса, выявлению потребительских предпочтений, определению конкурентных преимуществ и конкурентного потенциала, а также разработке маркетинговой стратегии предприятия. Когда речь идет о новых рынках, о продуктах, еще не имеющих аналогов, то интерес к ним со стороны потребителей придется оценивать по результатам работы косвенных конкурентов. Кроме того, для успешной реализации проекта нужно сформировать цели предприятия в отношении объемов продаж, доли рынка, прибыли и т. д. Результаты этих расчетов лягут в основу комплекса конкретных маркетинговых мероприятий в области ассортиментной, ценовой, сбытовой, коммуникационной и кадровой политики. Они и должны обеспечить реализацию намеченной стратегии.

# Global Management Challenge. Результаты игры. Первый квартал.

## ГРУППА 1

| МЕСТО | КОМАНДА | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ЗА НЕДЕЛЮ | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1 | Юниаструм | 0,708 | –8,527 | –8,527 |
| 2 | АмГУ | 0,676 | –12,661 | –12,661 |
| 3 | Лаборанты | 0,666 | –13,953 | –13,953 |
| 4 | Байкал | 0,658 | –14,987 | –14,987 |
| 5 | DevImpAct | 0,625 | –19,251 | –19,251 |
| 6 | Забайкалье | 0,618 | –20,155 | –20,155 |
| 7 | Gameland | 0,590 | –23,773 | –23,773 |
| 8 | Dolphingames | 0,525 | –32,171 | –32,171 |

## ГРУППА 2

| МЕСТО | КОМАНДА | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ЗА НЕДЕЛЮ | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1 | Кубань-ЛИНК | 0,711 | –8,140 | –8,140 |
| 2 | АВБ - Перспектива | 0,675 | –12,791 | –12,791 |
| 3 | E-xe T-34 | 0,671 | –13,307 | –13,307 |
| 4 | Funky | 0,668 | –13,695 | –13,695 |
| 5 | CluMBA | 0,658 | –14,987 | –14,987 |
| 6 | Калужские менеджеры | 0,652 | –15,762 | –15,762 |
| 7 | ENGEC Decisions | 0,623 | –19,509 | –19,509 |
| 8 | StepUP | 0,619 | –20,026 | –20,026 |

## ГРУППА 3

| МЕСТО | КОМАНДА | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ЗА НЕДЕЛЮ | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1 | E-xe StratEx | 0,694 | –10,336 | –10,336 |
| 2 | E-лена | 0,672 | –13,178 | –13,178 |
| 3 – 4 | АВБ-Развитие | 0,648 | –16,279 | –16,279 |
| 3 – 4 | Удача | 0,640 | –17,313 | –17,313 |
| 5 | Приморский деловой центр | 0,631 | –18,475 | –18,475 |
| 6 | Фрилансер | 0,585 | –24,419 | –24,419 |
| 7 | АК БАРС | 0,511 | –33,979 | –33,979 |
| 8 | КонТРАСТ | 0,406 | –47,545 | –47,545 |

## ГРУППА 4

| МЕСТО | КОМАНДА | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ЗА НЕДЕЛЮ | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1 | Gulfstream | 0,710 | –8,269 | –8,269 |
| 2 | E-xe ExciTeam | 0,689 | –10,982 | –10,982 |
| 3 | АВБ-Альянс | 0,665 | –14,083 | –14,083 |
| 4 | Сибирская стратегия | 0,652 | –15,762 | –15,762 |
| 5 | NSTU_Managers | 0,642 | –17,054 | –17,054 |
| 6 | R 52 | 0,641 | –17,183 | –17,183 |
| 7 | Евразия | 0,636 | –17,829 | –17,829 |
| 8 | CBS 1 | 0,553 | –28,553 | –28,553 |

## ГРУППА 5

| МЕСТО | КОМАНДА | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ЗА НЕДЕЛЮ | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1 – 2 | ИНТАЛЕВ | 0,707 | –8,656 | –8,656 |
| 1 – 2 | Инкубатор | 0,707 | –8,656 | –8,656 |
| 3 | Студенты | 0,694 | –10,336 | –10,336 |
| 4 | МИРИТ МГТУ | 0,686 | –11,370 | –11,370 |
| 5 | E-xe Гиганты мысли | 0,669 | –13,566 | –13,566 |
| 6 | ЧАПП | 0,649 | –16,150 | –16,150 |
| 7 | Победа | 0,645 | –16,667 | –16,667 |
| 8 | Сборная РЭА им. Плеханова• | 0,608 | –21,447 | –21,447 |

## ГРУППА 6

| МЕСТО | КОМАНДА | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ЗА НЕДЕЛЮ | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1 | МОСТ | 0,706 | –8,786 | –8,786 |
| 2 | ВИС`С | 0,705 | –8,915 | –8,915 |
| 3 | CBS 2 | 0,697 | –9,948 | –9,948 |
| 4 | E-xe REPCO | 0,682 | –11,886 | –11,886 |
| 5 | Lucky Beggars | 0,667 | –13,824 | –13,824 |
| 6 | Перспектива | 0,604 | –21,964 | –21,964 |
| 7 | ROCKWOOL Dynamics | 0,522 | –32,558 | –32,558 |
| 8 | Moscow President Club | 0,515 | –33,463 | –33,463 |

## ГРУППА 7

| МЕСТО | КОМАНДА | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ЗА НЕДЕЛЮ | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1 | Аквартис | 0,669 | –13,566 | –13,566 |
| 2 | ААА | 0,662 | –14,470 | –14,470 |
| 3 | Саха Даймонд | 0,648 | –16,279 | –16,279 |
| 4 | CBS 3 | 0,647 | –16,408 | –16,408 |
| 5 | ВСГК | 0,643 | –16,925 | –16,925 |
| 6 | SIFE РГПУ | 0,629 | –18,734 | –18,734 |
| 7 | Unity | 0,605 | –21,835 | –21,835 |
| 8 | Victory | 0,571 | –26,227 | –26,227 |

## ГРУППА 8

| МЕСТО | КОМАНДА | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % | |
|---|---|---|---|---|
| | | | ЗА НЕДЕЛЮ | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1 | Rockwool Fresh | 0,707 | –8,656 | –8,656 |
| 2 | Сибирский резерв | 0,685 | –11,499 | –11,499 |
| 3 | Команда 1 | 0,681 | –12,016 | –12,016 |
| 4 | Executive MBA | 0,679 | –12,274 | –12,274 |
| 5 | Агентство | 0,678 | –12,403 | –12,403 |
| 6 | Энергия | 0,672 | –13,178 | –13,178 |
| 7 | Под ключ | 0,658 | –14,987 | –14,987 |
| 8 | Астра | 0,644 | –16,796 | –16,796 |

•команда сменила название; в предыдущем этапе — «Единство знаний и стремлений»

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес,** вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

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

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) 721-9077 или по e-mail: podpiska@kommersant.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами.** После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

**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 145,2 руб.***
Период подписки — по 30 июня 2007г.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

*Все цены указаны с учетом НДС

**Фамилия**

**Имя**

**Отчество**

**Почтовый адрес:**
**Индекс**

**Область/край**

**Город/село**

**Улица**

**Дом** **корп.** **стр.**

**кв.** **офис**

**Телефон**

**E-mail**

**Подпись**

**Дата**

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

**КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ** (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

**Извещение**

**ИНН 7726311979, КПП 772601001**
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
**Расчетный счет** 40702810538040106255
**Корреспондентский счет** 30101810400000000225
**БИК** 044525225, **ОКПО** 38967489

Плательщик

адрес (с индексом)

| **назначение платежа** | **сумма** |
|---|---|
| **Подписка на журнал «Секрет фирмы»** | |

Подпись плательщика

**Кассир**

**Квитанция**

**ИНН 7726311979, КПП 772601001**
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
**Расчетный счет** 40702810538040106255
**Корреспондентский счет** 30101810400000000225
**БИК** 044525225, **ОКПО** 38967489

Плательщик

адрес (с индексом)

| **назначение платежа** | **сумма** |
|---|---|
| **Подписка на журнал «Секрет фирмы»** | |

Подпись плательщика

**Кассир**

## Подписка с любого месяца
## Гарантированная доставка

Получить подробную информацию можно, позвонив по тел.: (495) 721-2882, 8-800-200-25-56 (звонок бесплатный из любого региона РФ).


**АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ**
125080, Москва, ул. Врубеля, д. 4
Телефоны для справок:
(495) 943-9771, 943-9768
многоканальный (800) 200-2556
факс (495) 721-9077 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@kommersant.ru


На правах рекламы

## 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.

АННА МУЗЫКА

Виталий ГОРБУНОВ
*Иркутск*

## Маркетинг в маленьком городе

**Что такое маркетинг города? И насколько это актуально для небольших городов, где бюджета не хватает на выплаты пенсий?**

Маркетинг города, или маркетинг территории,— это осознанное продвижение конкретной территории как места для осуществления разнообразных проектов, выгодная ее «продажа» инвесторам, туристам, новым жителям и т. п. Речь может идти как о целой стране, развитом промышленном городе, так и о маленьком городе. Такой маркетинг хорошо поставлен во многих странах Европы (в Финляндии, Великобритании, Германии и др.). Скажем, местные департаменты по туризму распространяют по стране буклеты о своем городе, организуют сервис и информационную поддержку для приезжих. Обычно все начинается с идеи, желательно яркой и самобытной. Но даже если особых достопримечательностей нет, их можно придумать. В нашей стране самый яркий пример — город Мышкин в Ярославской области, где местные энтузиасты при поддержке администрации разработали целую программу по привлечению туристов. Причем сделано это было малыми средствами, просто вокруг образа мыши создали целый пласт событий и ассоциаций: Музей мыши, всевозможные праздники, конференции. За пять лет поток туристов увеличился в десять раз. В отношении крупных городов цена вопроса, конечно, возрастает — нужно прокладывать хорошие дороги, реконструировать вокзалы и аэропорты, строить гостиницы, открывать рестораны, магазины, налаживать производство сувенирной продукции. Подробнее о брэндинге территорий можно прочитать в «Секрете фирмы» в статье «Как подать родину» (**СФ** №20/2005). Кроме того, рекомендуем несколько книг — «Маркетинг мест» Филипа Котлера с соавторами, «Брэндинг. Дорога к мировому рынку» Симона Анхолта, а также учебник Александра Панкрухина «Маркетинг территорий».

Евгений ЛЕОНЕНКО

## Потому что мы — банда!

**Почему бы не создать сеть, в которой люди оценивали бы объем потребности в товаре (услуге) и договаривались с производителем о скидках (бонусах)? Есть ли примеры подобных моделей в России и в мире?**

На Западе известны модели социальных сетей, где группы потребителей объединяются в сообщества для обмена советами и отзывами об интересующих их товарах и услугах. Подобные сети, кроме того, позволяют формировать коллективную торговую заявку производителю с целью получения от него скидки. О том, как действуют такие сети, можно узнать на сайтах Favoritethingz.com и Mypicklist.com. В нашей стране зародыш подобных объединений можно наблюдать, например, в дачных кооперативах или среди жителей новостроек, где соседи договариваются со строителями или продавцами стройматериалов о формировании крупного заказа и скидках. На сайте Newkurkino.ru, ресурсе для жителей московского района Куркино, есть раздел, где перечислены фирмы, предоставляющие скидки новоселам этого района. Мы уже писали о торгово-закупочной кооперации ритейлерских сетей, которая позволяет им усилить позиции на переговорах с поставщиками (см. **СФ** №45/2006). Еще один элемент, важный для построения социальной сети,— интернет-ресурсы, предоставляющие экспертную оценку товаров и услуг. Если найдется команда, способная объединить экспертизу, группы потребителей и производителей, то ее наверняка ждет успех.

Денис ДРОЗДОВ

## Игра на выезде

**С чего начать продажи на новой территории?**

Прежде всего необходимо выделить адекватные каналы сбыта. Так, для продвижения цифровых фотоаппаратов ключевыми каналами могут стать фотомагазины, салоны мобильной связи и магазины электроники. «На этом этапе важно использовать точный критерий для определения „интересных" полок,— отмечает управляющий партнер компании MOST Marketing Виктор Ларионов.— Его можно сформулировать так: все полки в магазинах с торговой площадью свыше 100 кв. м во всех городах Новосибирской области с населением свыше 70 тыс. человек». Цель должна быть амбициозной, но достижимой. То есть если товар представлен на 15% желаемых полок, то за год эта цифра может возрасти до 40–45%, но вряд ли до 80%. Исходя из этого необходимо определить рекламную активность.
Для бизнеса одинаково плохо, если покупатель, привлеченный рекламой, не обнаруживает в магазине товар и если товар, наоборот, оккупирует полки, но залеживается без должного продвижения. Иногда бывают полезны нетрадиционные каналы сбыта. Компания Marco Polo Hotel Management выпустила сертификаты на отдых в своих отелях в подарочном оформлении, что позволило продавать их не только через турфирмы, но и в магазинах подарков.

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.

Коммерсантъ

# «Коммерсантъ» напишет про тебя*

**Издательский дом предлагает услуги по разработке, выпуску и распространению корпоративных газет и журналов**

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский СИНДИКАТ

**125080 Москва**
**ул. Врубеля, 4 стр. 1**
**тел. 943-9774, 943-9164**
**is@kommersant.ru**

Реклама

ВОПРЕКИ ОЖИДАНИЯМ, КНИГА «ФИЛОСОФИЯ ТВОЕЙ КРЕДИТКИ» — ПРЕЖДЕ ВСЕГО О ФИЛОСОФИИ, МОРАЛИ, ЖИЗНЕННЫХ ЦЕННОСТЯХ И СУДЬБАХ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА. ДАЖЕ НЕ ВЕРИТСЯ, ЧТО АВТОР КНИГИ — СОЗДАТЕЛЬ КРУПНЕЙШЕЙ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ МИРА. текст: даниил желобанов

# О кредитоспособности философии

**Философия твоей кредитки: история Visa**
ДИ ХОК

М.: СЕКРЕТ ФИРМЫ, 2006
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 368 С.

**Читателю этой книги нужно набраться терпения. Потому что рассказ о создании международной платежной системы Visa начинается с 1993 года, когда автор целиком отдает себя сельскому труду и единению с природой.**

Потом мы переносимся в 1934 год и прослеживаем формирование юной личности, идущей сквозь житейские невзгоды. Попутно Ди Хок знакомит нас с «мудрой мартышкой». Это стандартный литературный прием: когда автору хочется поговорить о чем-то своем, что совсем никак не лезет в логику основного повествования, он вводит диалоги с вымышленным собеседником. Несколько архаично, но приемлемо.

О финансах и кредитах речь в книге заходит только иногда — и то лишь как о части жизненного пути автора и в качестве иллюстрации его воззрений. А о проблеме извлечения доходов говорится раза два — просто констатируется, что такая проблема, мол, существует. Кредитная карта впервые упомянута на стр. 68 («…мы [с женой] рвали кредитки и клялись, что не будем ими пользоваться»). К работе Ди Хока в подразделении кредитных карт удается подступить на стр. 89, а до первых шагов на пути к созданию Visa придется подождать еще страниц тридцать.

Впрочем, первая четверть книги не пропадает даром. Мало того что мемуары в принципе хорошо написаны и интересно читаются,— автор использует книжное пространство, чтобы полностью и органично представить основы своего мировоззрения, без которых создание Visa было бы невозможным. Это не столько постулаты, сколько вопросы, вызванные вопиющим несоответствием между буколическими воспоминаниями юности и жестокостью современного капиталистического мира: «Почему политические, коммерческие и общественные организации во всем мире становятся все более беспомощными? Почему во всем мире обостряются противоречия и нарастает отчужденность между организациями и людьми, которые в них работают?»

Эти вопросы молодой бунтарь задает себе на протяжении всей жизни (и регулярно повторяет на протяжении всей книги). Ну а поскольку он бунтарь, да еще философствующий, то к тридцати с лишним годам оказывается без внятной работы, с женой, детьми и несерьезной зарплатой. Однако именно в этот момент ему выпадает шанс создать организацию, которая должна стать ответом на все его вопросы, поскольку построена по «хаордическому» принципу — то есть основана на сочетании хаоса и порядка. Как известно, владельцами Visa являются все ее члены — причем все они равны в правах. Членство в Visa нельзя купить или продать, ее правила обязательны для всех, но и каждый может участвовать в их изменении. Корпорация, занимающая сегодня 60% мирового рынка банковских карт и при этом не менее свободная, чем интернет.

Разумеется, Visa не стала окончательным ответом, иначе бы Ди Хок не покинул ее в 1984 году, а задолго до этого не высказывал бы горького разочарования некоторыми результатами. Тем не менее на примере создания и развития Visa, преломленном через восприятие неординарного человека, очень интересно отслеживать важнейшие бизнес-технологии. Такие как формирование команды, укрепление имиджа компании, продвижение инноваций.

И еще раз об одном из самых важных впечатлений: эта книга действительно хороша литературно, и ее можно с интересом прочитать просто как повесть, без всякой бизнес-подоплеки. СФ

# iOne

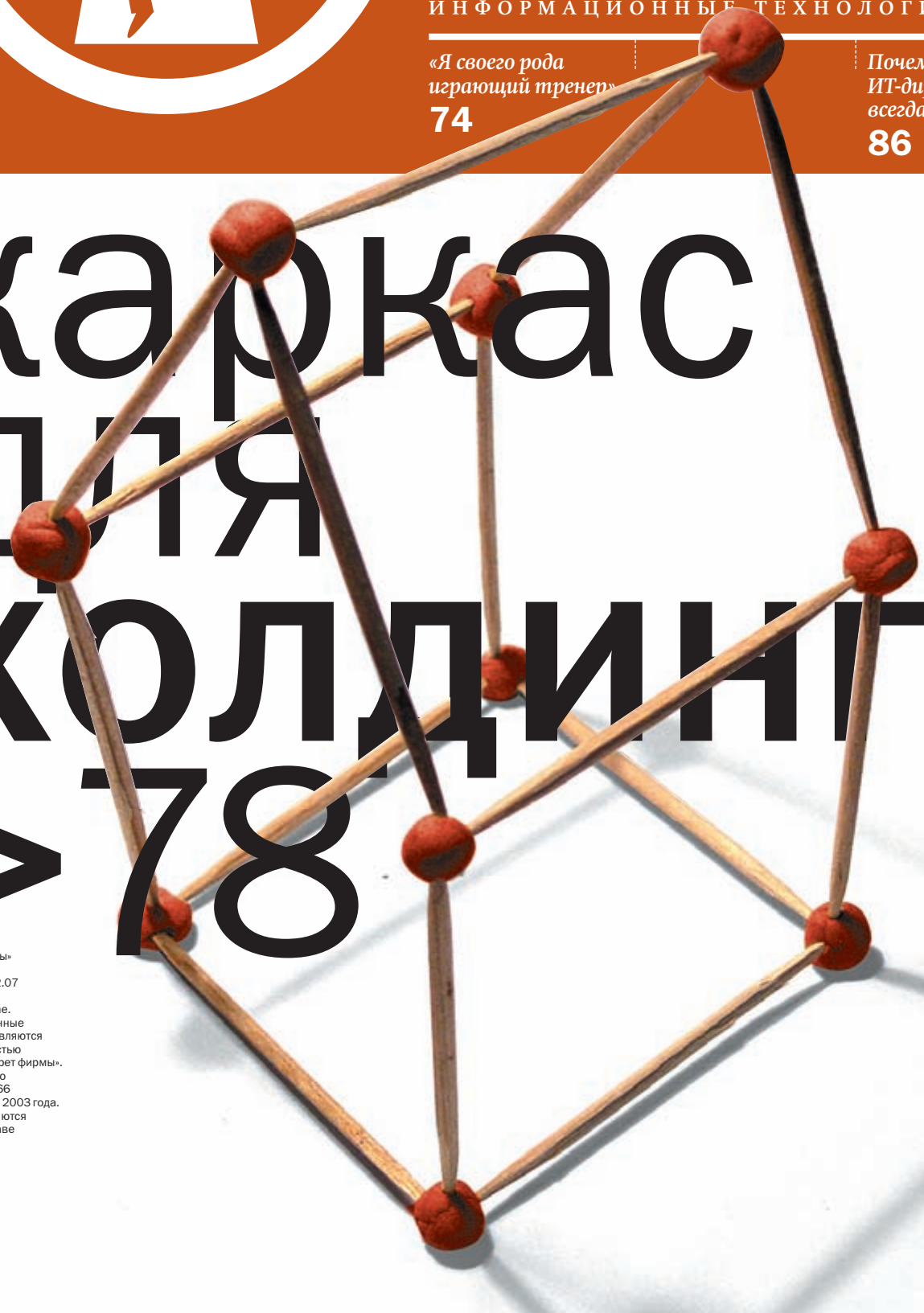
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

*«Я своего рода играющий тренер»* **74**

*Почему ИТ-директор всегда крайний* **86**



# каркас для холдинга >78



«Секрет фирмы»
№06 (189)
19.02 – 25.02.07
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

# события

05.02 → 19.02

## БЛОГИ ВЛИЯЮТ НА ПОПУЛЯРНОСТЬ ГАЗЕТ

Исследование Nielsen NetRatings показало, что собственные блоги газет повышают популярность их сайтов. По данным компании, количество уникальных посетителей блогов десяти крупнейших газет утроилось, достигнув 3,8 млрд. Количество читателей газет в интернете за тот же период увеличилось на 9%, составив 29,9 млрд человек. Самыми популярными сайтами американских газет стали NYTimes.com (13,2 млн), USAToday.com (9,1 млн) и Washingtonpost.com (7,6 млн). По посещаемости газетных блогов места распределились несколько иначе: на первом месте блог USA Today (1,24 млн), на втором — The New York Times (1,17 млн) и на третьем — San Francisco Chronicle (0,5 млн) → CYBERSECURITY.RU

## GOOGLE ПОТЕРЯЛ GMAIL В ГЕРМАНИИ

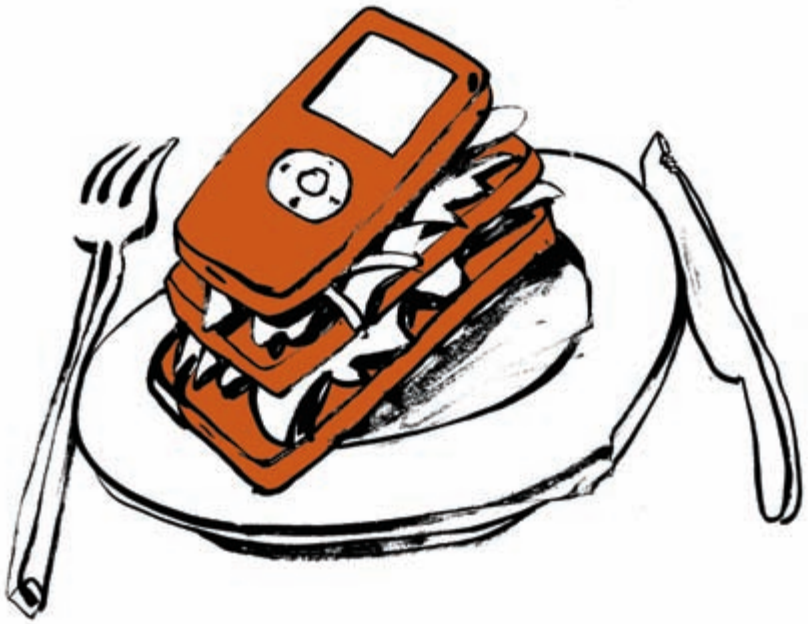
Немецкий венчурный капиталист Даниэль Гирш, уже несколько лет владеющий правами на брэнд G-mail, добился запрета на использование компанией Google традиционного названия ее почтового сервиса Gmail на территории Германии. Уверения Google, что Gmail и G-mail не одно и то же, американской компании в этом конфликте не помогли. Немецкий офис по гармонизации признал, что торговая марка Gmail совпадает с G-mail и вносит путаницу в умы потребителей. Принадлежащая Гиршу интернет-компания G-mail предоставляет адреса электронной почты на сервере Gmail.de, а также услуги «гибридной почты» — отправку электронных писем с доставкой их в распечатанном виде на бумаге. Немецкий бизнесмен планирует продолжить защиту своей торговой марки на территории всех стран ЕС. Он назвал действия Google «очень угрожающими, очень агрессивными, очень нечестными и очень злыми» и сообщил, что Google предлагала ему сменить имя за $250 тыс.
С такой же проблемой Google уже сталкивался в Великобритании, где по решению суда был вынужден изменить название своего почтового сервиса на Google Mail. Аналогичный конфликт назревает и в России: в октябре прошлого года компания «Сема.ру» получила свидетельство на товарный знак Gmail.ru. Срок действия регистрации — до конца 2015 года → CNEWS

## ЭЛЕКТРИЧЕСТВОМ ПОКА МОЖНО ПРЕНЕБРЕЧЬ

Корпорация Intel предложила способ измерения количества электроэнергии, потребляемой компьютерами, на основании фактического использования ПК. В результате измерений выяснилось, что расходы на электроэнергию повышают общую стоимость владения ПК всего на $14 в год. На фоне остальных эксплуатационных расходов это совсем немного. Основными потребителями электричества в компаниях попрежнему остаются серверы и обслуживающие их климатические установки. Однако с ростом стоимости электроэнергии компаниям придется учитывать и электричество, расходуемое персональными компьютерами → ALGONET

## ПРЕСТУПНИКОВ ИЩУТ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Полиция города Авентура в штате Флорида, вероятно, впервые в мире использует новые возможности интернета для поиска преступника.



## iPOD ДОРОС ДО БИГМАКА

Плейеры Apple iPod настолько распространились по миру, что австралийский Commonwealth Bank попытался рассчитать мировой индекс покупательной способности на основе ценников, выставляемых на iPod местными продавцами. Британский журнал The Economist давно уже делает это, беря в качестве мирового обменного эквивалента сэндвич Big Mac, продающийся в заведениях сети McDonald's. Эти закусочные есть почти во всех более или менее развитых странах мира, а сэндвичи изготавливаются по одной строго соблюдаемой технологии. Чем дороже бигмак в стране, тем ниже покупательная способность местной валюты.
У экспертов австралийского банка получилось, что дороже всего жить в Бразилии: iPod Nano 2 Гб второго поколения стоит здесь $327,71. В Индии это же устройство продается в полтора раза дешевле — за $222,27, а в более зажиточных Швеции, Дании и Бельгии — за $213,03, $208,25 и $205,81 соответственно. Меньше всего покупка плейера бьет по карманам жителей Канады, Гонконга и Японии, где он стоит всего $144,20, $147,35 и $147,63 соответственно. Любопытно, что Китай, где iPod производится, занимает в списке из 26 стран 15-е место: плейер стоит здесь $179,84 — почти на $35 дороже, чем в Гонконге.
Страны СНГ в списке, приводимом агентством Reuters, к сожалению, отсутствуют → INTERNET.RU

В 2001 году в этом городе в своей квартире был убит 78-летний старик. Традиционные методы расследования результатов не дали. Но следствие располагает съемкой с камеры наблюдения в супермаркете, где жертва совершала покупки за час до смерти. Рядом с ним крутился подозрительный молодой человек, которого найти не удалось. Полиция разместила эту видеозапись на популярных сайтах Myspace.com и Youtube.com, рассчитывая, что их посетители помогут опознать подозреваемого. Полицейские руководствуются данными исследования компании Harris Interactive, согласно которым сайт YouTube с видеороликами посещает каждый четвертый американский интернетчик, а треть посетителей YouTube из-за этого меньше смотрят ТВ. Раньше полиция использовала возможности интернета другими способами. Так, несколько тяжких преступлений удалось раскрыть путем изучения блогов, на которых преступники не стеснялись рассказывать о своих делах → WASHINGTON PROFILE

## ПРАВА ИНТЕРНЕТЧИКА

Google, Yahoo, Microsoft и британский оператор связи Vodafone объединяют усилия в борьбе с нарушениями онлайновых прав человека. Вместе с правозащитными организациями они сформулируют кодекс о защите свободы слова в интернете и информации пользователей. В разработке кодекса примут участие Беркмановский центр по вопросам интернета и общества при юридической школе Гарварда, общественные организации «Бизнес за социальную ответственность», Фонд электронного фронтира, Human Rights Watch и «Репортеры без границ». «Репортеры» недавно составили своеобразный хит-парад онлайн-цензуры, который уверенно возглавляет Китай: спецслужбы этой страны пользуются не только самыми передовыми программными и аппаратными средствами фильтрации трафика, но и услугами сексотов, шпионящими за пользователями интернета. Из 62 кибердиссидентов, попавших в тюрьмы за свои слова в интернете, 52 приходятся на Китай. Второе место в этом печальном рейтинге занимает Вьетнам, усадивший за решетку четырех киберактивистов, на третьем — Сирия (трое узников). На счету Туниса, Ливии и Ирана по одному. Куба и Северная Корея в хит-парад не попали. По-видимому, интернета в этих странах нет совсем. Любопытно, что инициаторы разработки кодекса сами не раз подвергались осуждению за нарушение прав человека в интернете. В прошлом году от правозащитников досталось Google за то, что китайская версия ее поисковика полностью соответствовала принятым в КНР жестким нормам интернет-цензуры. Yahoo же обвиняют в сотрудничестве с китайской полицией, которой компания помогает вычислять оппозиционных правительству журналистов и блоггеров. В кодексе, который планируется составить к концу года, будет обозначено, как препятствовать слежке властей разных стран за пользователями в интернете, противостоять цензуре и попыткам правительственных структур получить доступ к конфиденциальной информации → PC WORLD

## ТЕЛЕФОН С БУМАЖНЫМ ЭКРАНОМ

Компания Polymer Vision создала первый серийный продукт с использованием технологии «цифровой бумаги». Мобильный телефон Readius оснащен свернутым в рулон дисплеем, который можно выдвинуть примерно на 11 см. Качество изображения не уступает печатному. Черно-белый экран телефона, разработанного совместно с компанией Telecom Italia и предназначенного для работы в сетях мобильной связи EDGE / UMTS, позволяет отображать до 16 градаций серого. Изображение хорошо видно даже при солнечном свете. Чрезвычайно низкое энергопотребление дисплеев на основе «цифровой бумаги» позволяет аппарату работать от одной зарядки батарей в среднем до десяти суток. Презентация телефона состоялась на только что прошедшем в Барселоне Всемирном конгрессе 3GSM → CNEWS

## ЕВРОПА ГОТОВИТСЯ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ ПРЫЖКУ

Европейские власти объявили новую программу инвестиций в НИОКР стоимостью более 50 млрд евро, которая охватит весь Старый Свет. Ежегодные расходы на программу «Седьмая основа» (Seventh Framework Programme, FP7) составят около 7 млрд евро. Срок ее действия — до 2013 года. Выделенные средства будут инвестироваться в научные исследования, которые смогут «расширить научные знания и ускорить рост перспективной экономики Европы». Чиновники из Еврокомиссии говорят, что в случае успеха программы к 2013 году Европа совершит «технологический прыжок» и будет качественно отличаться от других регионов мира. По мнению министра образования Великобритании Малколма Уикса, успех стран в нынешнем мире зависит не от того, какие товары они производят, а от того, насколько они технологичны и способны к трансферу технологий. Около 40% бюджета FP7 будет пущено на исследования в области сельского хозяйства и охраны окружающей среды. На ИТ и телеком планируется потратить 9 млрд евро, здравоохранение — 6 млрд, транспорт — 4 млрд, нанотехнологии — чуть более 3 млрд. Предыдущая аналогичная программа Евросоюза FP6 собрала около 6 тыс. участников, ее бюджет составил более 9 млрд евро. Европейские политики также заявили, что помимо специальных научных программ к 2010 году Евросоюз намерен тратить на НИОКР около 3% ВВП (сейчас — около 2%) → CYBERSECURITY.RU

## МИРОВОЙ ХАЙ-ТЕК КОНСОЛИДИРУЕТСЯ

В 2006 году уровень слияний и поглощений в мировом технологическом секторе впервые перешагнул барьер 100 млрд евро после пика активности, наблюдавшегося в 2000 году. Согласно новому исследованию Technology Insights, проведенному PricewaterhouseCoopers, это обусловлено возрождением интереса частного капитала к сектору хай-тек. Аналитики PwC отмечают, что 94% всех операций M&A в технологическом секторе в минувшем году проводились в диапазоне от 10 млн до 500 млн евро, то есть относились к сделкам среднего масштаба. «Руководители технологических компаний, относящихся в основном к среднему сектору, должны определиться: станет ли их компания крупным игроком или нишевым,— предупреждает Энди Морган из PwC.— Когда стоимость компаний достигает 100 млн евро, они становятся стратегически более привлекательными и им нужно решить: хотят ли они вкладывать средства в свое развитие, возможно, с помощью приобретений, или сосредоточатся на стратегии выхода из бизнеса». Драйвером процесса M&A попрежнему остается сектор ИТ-услуг и ПО — 66% всех сделок в мире. Однако общая сумма сделок на рынке разработки ПО немного снизилась и составила 36 млрд евро (в 2005 году — 44 млрд евро). PwC прогнозирует, что объемы сделок в секторе будут расти благодаря распространению модели оказания услуг и разработки ПО на базе веб-сервиса. Программное обеспечение становится более «модульным», что позволяет безболезненно интегрировать нишевые продукты. Аналитики также предсказывают усиление активности на рынке M&A азиатских компаний, прежде всего индийских и китайских → IONE.RU

**iONE → ИНТЕРВЬЮ**

ИГРАЮЩИЙ ТРЕНЕР — ТАК В ИНТЕРВЬЮ IONE ОПРЕДЕЛИЛ СВОЕ АМПЛУА ИТ-ДИРЕКТОР «ИНГОССТРАХА» **АНДРЕЙ ХАРИТОНОВ.** ПО ЕГО МНЕНИЮ, СОВРЕМЕННОМУ CIO ВОВСЕ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО БЫТЬ ГУРУ В ОБЛАСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ, НО ПЕРВОКЛАССНЫМ УПРАВЛЕНЦЕМ — НЕПРЕМЕННО

# «Я СВОЕГО РОДА ИГРАЮЩИЙ ТРЕНЕР»

*Автор: Михаил Белянин*

**С чего начиналась автоматизация «Ингосстраха»?**

Первые серьезные средства автоматизации появились в 1997 году. Компания активно осваивала розничную нишу, и нужно было автоматизировать типовые бизнес-процессы: обработку полисов, взаимодействие с клиентами, работу финансового блока. На софтверном рынке ничего подходящего для страховщиков тогда не нашлось. Поэтому мы пригласили группу разработчиков, которые написали мощную красивую систему, гордо названную АИС «Ингосстрах». Позже систему «причесали», составили на нее документацию и запатентовали. Получился готовый продукт, который даже дважды удалось продать. Еще несколько раз систему «заимствовали» бесплатно, что тоже о многом говорит.

**Вы говорите, что десять лет назад не нашлось ни одного подходящего тиражного решения. Но ведь на рынке уже присутствовали западные вендоры...**

Зарубежные продукты, конечно, имелись, но они были плохо «заточены» под российский страховой бизнес. Дело в том, что на Западе страховщики работают совсем по другим правилам, в соответствии с которыми ведется отчетность, расчет резервов и т. д. Кроме того, в те годы западные системы не были даже локализованы. Если в Windows английский интерфейс никого не испугает, то страховая система — совсем другое дело. Какие-то пилотные внедрения западных решений в России уже шли, но я не припомню ни одного проекта тех лет в страховых компаниях, который закончился бы успешно. Я не говорю о банках. Банк — структура более регламентированная, они во всем мире работают одинаково. Поэтому в российских банках внедрять западный тиражный продукт, на мой взгляд, было проще, хотя у банкиров на этот счет, возможно, другое мнение. Однако неслучайно банковский сегмент так сильно вырвался вперед по части автоматизации. Да и денег у банков было больше. Конечно, какие-то средства имелись и у страховых компаний. Но совсем не те суммы, которые требовались для полноценной автоматизации. Впрочем, и сегодня не каждая российская страховая компания способна выложить десяток миллионов долларов на развитие ИТ. Потому что у многих, извините, оборот сопоставим со стоимостью серьезной ИТ-системы. Кто же будет тратить на ИТ 10–15% своего бюджета? Только 2–3%, не больше. И это беда многих страховщиков. Если у компании нет средств на автоматизацию, она не может работать быстро и эффективно, следовательно, теряет долю рынка. С рыночной долей падает прибыль, а значит, и возможность инвестировать в ИТ. Замкнутый круг.

**А сделать заказную систему было проще, чем доработать готовую?**

Представьте, что вы купили автомобиль и начинаете все в нем менять. В конце концов от сошедшей с конвейера машины остается один кузов, всю начинку вы заменили. И если машина сломается, на фирменный сервис дорога вам уже заказана. Там скажут: переделали ее под себя, ну и сопровождайте сами. В российском страховом бизнесе зачастую так и бывало. Западные страховщики охотнее идут на изменения в своих бизнес-процессах. У нас же обычно ломают не бизнес-процессы, а систему.
В принципе, кастомизация, приближение системы к требованиям заказчика,— идея хорошая. Но процесс должен быть двунаправленным. Менять нужно и бизнес-процессы, и систему. При этом тиражный продукт не должен утратить свои ключевые свойства. Иначе вы не сможете установить новую версию — все уже будет сломано.

**Поддерживать работу «самописки» — дело непростое. Сколько у вас программистов?**

Около тридцати. До поры до времени действительно было проще поддерживать самописное решение. Но три года назад, когда я пришел в компанию, уже стало ясно, что подход с опорой только на собственные силы себя исчерпал. Поддерживать и развивать АИС становилось сложнее с каждым днем. Даже если бы мы продолжали раздувать штат программистов, центробежные силы рано или поздно разорвали бы систему на клочки. Одна группа поддерживала бы финансовый блок системы, другая — страховой, третья — остальные части, которых в АИС довольно много. Возникали бы конфликты. Многие коммерческие продукты к этому времени уже были локализованы, даже завершились кое-какие внедрения в отрасли. И в 2004 году мы пригласили Accenture провести ИТ-аудит и разработать для нас ИТ-стратегию. Консультанты посоветовали заменить некоторые блоки АИС тиражными продуктами. Мы согласились и решили, что в сердцеви-

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

**АНДРЕЙ ХАРИТОНОВ**

**1963**
Родился в Москве

**1986**
Окончил Московский авиационный институт по специальности «инженер-системотехник»

**1987–1992**
Начальник сектора в ЦНИИ материаловедения (Калининград)

**1992–1993**
Менеджер по продажам московского филиала Krystal-kom Corp.

**1993–1994**
Замдиректора по маркетингу ТОО «Глазнев-спектр»

**1994–1997**
Генеральный директор фирмы «МедиаЛан»

**1997–1999**
Руководитель группы системного анализа АО «Интеграл»

**1999–2004**
Занимал разные должности в группе компаний «Стинс Коман». Последняя – директор центра решений

**С 2004**
Директор по ИТ ОСАО «Ингосстрах»

Имеет степень MBA Открытого британского университета по направлениям «менеджмент», «маркетинг и управление качеством», «управление финансами и информацией». Хобби – спорт, путешествия

не бизнеса, в страховом блоке, у нас останется наша АИС, а на тех участках, которые в большей степени поддаются стандартизации, в частности в отделах бюджетирования и отношений с клиентами, будут внедрены коммерческие продукты. Ну не можем мы тягаться с такими грандами, как SAP, Oracle или Microsoft. У них заведомо больше программистов. Все-таки мы страховая компания, а не айтишная. Естественно, ИТ-бюджет сразу резко вырос. Но мне удалось найти поддержку у руководства. Мы провели тендер, посмотрели разных вендоров и объявили себя «компанией победившего Oracle». Oracle хорошо представлена в финансовых институтах, значит, у них и опыта проектов в финансовой сфере больше. SAP все-таки ближе к промышленности, во всяком случае в России. Для внедрения системы бюджетирования и планирования Oracle Financial Analyzer мы пригласили TopS BI. Затем стартовало внедрение системы отчетности на базе хранилища Oracle силами компании РДТЕХ. Позже запустили еще два проекта: внедрение финансового модуля из состава Oracle E-Business Suite и CRM-системы Siebel (тоже теперь принадлежащей Oracle). Ими занимаются соответственно «Борлас» и Sputnik Labs.

**Почему по продуктам одного вендора вы работаете сразу с четырьмя внедренческими компаниями?**

Честно говоря, я рассчитывал, что в ходе внедрения OFA сотрудники TopS хорошенько познакомятся с нашим бизнесом и потом будут внедрять другие продукты Oracle. Но в ходе проекта эту установку пришлось пересмотреть — не хотелось попадать в зависимость от одного интегратора. Кроме того, мы очень капризны, привыкли брать самое лучшее. Если у TopS серьезная экспертиза по бюджетному управлению, пусть и внедряют OFA. А хранилищем пусть занимается РДТЕХ, раз у них хорошие специалисты по этому направлению. Впрочем, грамотных специалистов не хватает у всех наших партнеров. Порой на проект посылают слабо подготовленных консультантов. Если бы он только плохо знал внедряемый продукт — это еще полбеды. Гораздо хуже, если у него отсутствуют навыки коммуникаций. Многие же думают, что бизнес — это бублики с лоточка продавать. Ничего подобного! Даже программист участвует в продажах. Если консультанты не способны конструктивно взаимодействовать со специалистами заказчика, аргументированно отстаивать свою позицию, то в какой-то момент проект останавливается. Как в Первую мировую войну, когда солдаты уставали воевать и валялись в окопах: лежат, шнапс, водку пьют, стрелять совсем не хочется.

**Основную страховую деятельность компании автоматизировать на базе Oracle EBS не хотите?**

Нет. Особенности определения учетных групп в российских страховых компаниях никуда не делись, и зарубежные системы по-прежнему их не учитывают. Так что мы поменяем ядро нашей АИС не раньше, чем пересмотрим принципы построения бизнеса.

**Но есть же и отраслевые решения, в том числе российские?**

Да, на рынке представлена эстонская ИТ-система для страхового бизнеса, но пока я не слышал ни об одном ее благополучном внедрении в крупной компании. Есть и российские продукты, но они не учитывают все особенности нашего бизнеса. Например, мы внедрили у себя систему Master Insurance компании «Диасофт», но используем ее только для финансового учета в нашей региональной сети. С этими задачами она справляется нормально. Кроме того, нужно думать и о том, как изменится инвестиционная привлекательность компании в глазах потенциальных инвесто-

WWW.iONE.RU
ГЛАВНЫЙ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ
iTOP-50
РОССИЙСКИХ CIO
2006
ЗОЛОТЫЕ СПОНСОРЫ
kraftway ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ
ФОРС ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ
Microsoft
IBM
ГОЛОСУЙТЕ, УЧАСТВУЙТЕ!
www.ione.ru/top50_cio.asp

ров, рейтинговых агентств, да и просто аудиторов, если мы перейдем на российскую систему. Работа с отечественным разработчиком — это всегда риск, российский ИТ-рынок еще очень нестабилен.

**Когда у вас появилась новая ИТ-стратегия, уже год как действовал закон об ОСАГО. Вы не боялись захлебнуться под наплывом новых клиентов?**

Не боялись и не захлебнулись. К появлению ОСАГО в 2003 году мы были подготовлены, так что никаких особых стрессов не испытывали. Конечно, масштаб ОСАГО не сравнить с добровольными видами страхования. Наплыв действительно был большим — наши граждане ведь все делают в последний момент. Все ждали до 1 января, а потом дружно пошли страховаться. С другой стороны, с ОСАГО было проще работать: система тарификации там фиксированная. Нам оставалось лишь обеспечить быстрый ввод информации. И вообще, по моим наблюдениям, введение ОСАГО не послужило особым стимулом к автоматизации на страховом рынке. Никто ведь не обязывал страховщиков оформлять полисы ОСАГО в ИТ-системе. Выписывать их можно и вручную.

**Как вы убеждаете руководство выделить средства на очередной ИТ-проект?**

Чаще мне задают другой вопрос: когда можно ожидать эффекта от внедрения ИТ? Через месяц, год, два года? Я всегда отвечаю: эффект проявляется мгновенно. Речь, конечно, не об экономическом эффекте. Лучшее же средство убеждения руководства — статистика. Все очень просто: я показываю на диаграмме рост числа застрахованных, а на другом графике — загрузку центрального вычислительного комплекса. Все видят, насколько первый график похож на второй. И после этого говорю: если мы рассчитываем на дальнейший рост бизнеса, нужно инвестировать в ИТ-инфраструктуру. А чтобы любого нашего клиента мы могли обслужить в любой точке России, нужно инвестировать в каналы связи. Гораздо сложнее убедить в необходимости внедрения новой ИТ-системы. Для этого сначала нужно идти не к руководству, а к бизнес-пользователям. Я называю это внутренним ИТ-маркетингом. И только заручившись поддержкой будущих пользователей системы, уже вместе с ними иду к руководству. Правда, после завершения проекта о заслугах айтишников забывают очень быстро. Это как если бы людям, которым долгие годы приходилось переправляться через реку на пароме, вдруг построили мост. Они мгновенно забудут и о пароме, и о том, что когда-то моста не было. А крушение моста воспримут как катастрофу. Так же и с ИТ. Малейшие неполадки в ИТ-сервисе немедленно вызывают бурю эмоций. Свою же задачу я вижу в том, чтобы предлагать только разумные инвестиции. Для подключения к системе всех наших региональных офисов можно было бы и группировку спутников вывести в космос. Или опутать всю страну своим оптоволокном. Только вряд ли это решение оказалось бы эффективным.

> **ЗАПАДНЫЕ СТРАХОВЩИКИ** ОХОТНЕЕ ИДУТ НА ИЗМЕНЕНИЯ В СВОИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ. У НАС ЖЕ ОБЫЧНО ЛОМАЮТ НЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, А СИСТЕМУ

**Вы внедряете CRM-систему. Страховые агенты, как и в любом агентском бизнесе, очень трепетно относятся к своей клиентской базе. Как вы заставляете их вводить информацию в систему?**

Их и не нужно заставлять. Достаточно на пальцах показать: чем быстрее достоверная информация появится в системе, тем удобнее будет самому страховому агенту. Им ведь выгодно, чтобы ввод информации производился оперативно. Чем быстрее мы обработаем заключенный договор, тем быстрее будет начислена агентская комиссия. Кстати, для агентов мы разработали веб-решение «интернет-АИС», позволяющее им работать удаленно. Очень многие используют для доступа беспроводную связь.

**Но информацией из системы может воспользоваться другой агент...**

Конечно, я допускаю, что между агентами существует конкуренция. Но любые действия в системе протоколируются, а рядовой агент имеет доступ только к полисам своих клиентов. Возможны злоупотребления со стороны сотрудников, но как только сотрудник увольняется, любой доступ в систему ему автоматически блокируется. Хотя согласен — при желании украсть можно все. Случается и такое, но это единичные случаи, и ущерб от них невелик. С другой стороны, провоцировать людей тоже не стоит. Зачем класть пять тысяч рублей в открытой комнате на стол, полагая, что никуда они не денутся. Есть, правда, и другая крайность: можно эти пять тысяч засунуть в яйцо, яйцо — в ларец, ларец — закопать. Но когда потребуется быстро достать эти деньги (информацию), придется, как в сказке, сначала за зайцем гнаться, в утку стрелять и т. д. Пока достаточно того, что все операции в системе протоколируются и об этом все знают.

**Скажите, Андрей, какими компетенциями должен обладать ИТ-директор, работающий в такой компании, как «Ингосстрах»?**

Прежде всего он должен быть хорошим управленцем. У нас ведь огромное хозяйство, практически государство в государстве. Кроме того, он должен понимать страховой бизнес и уметь убеждать как руководство, так и рядовых пользователей. Между прочим, я не считаю себя гуру в области автоматизации. Да мне это и не нужно. Моя задача — собрать команду из классных специалистов. Я своего рода тренер. Конечно, я играющий тренер, но по уровню игры мне далеко до наших звезд. Самое страшное для меня — потерять команду и превратиться в теоретика. У нас ведь вся страна знает, как нужно играть в футбол, а 11 человек на поле оказываются беспомощными. Пока мне есть чем гордиться. Если ИТ-директор производственного предприятия придет в «Ингосстрах», он поразится уровню развития ИТ. Люди, которые по разным причинам уходят из «Ингосстраха», часто возвращаются. Говорят, что не могут работать в других компаниях. Уровень развития ИТ у нас такой, что по-другому работать у них уже не получается. Представьте тракториста, который ушел в новый колхоз, а ему вместо трактора дали лопату. Он спрашивает: а где же трактор? А ему отвечают: на трактор мы еще не заработали. А у нас такой «трактор» есть ■

# Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 1

Windows Server 2003

## ЛОНДОНСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА ВЫБИРАЕТ WINDOWS, А НЕ LINUX ПО СООБРАЖЕНИЯМ НАДЕЖНОСТИ

*Том Нэги для "Времени надежных решений"*

**ЗДАНИЕ ГЛАВНОГО ОФИСА** Лондонской фондовой биржи, расположенное на площади Патерностер, Лондон.

### СЛОВО ЛЕСТЕРУ:

*«Мы рассмотрели множество различных платформ, способных удовлетворять нашей технологической специфике, и сравнили возможности этих платформ с потребностями нашего бизнеса. Выбор Windows Server был очевиден».*

*Дэвид Лестер, директор по информационным технологиям Лондонской фондовой биржи*

### *Надежность – ключ к "мировому рынку капиталов"*

Майкл Беттендорф

Лондон, октябрь 2006 г. – Если информационная система должна ежедневно обрабатывать 15 миллионов сообщений в реальном времени с пиковой нагрузкой – 2000 сообщений в секунду, значение имеет даже секунда простоя. Именно с такой задачей столкнулись работники Лондонской фондовой биржи при создании системы Infolect, предназначенной доставлять информацию о биржевых данных в реальном времени.

Решить такую задачу без обеспечения стопроцентной надежности было бы невозможно. «Надежность – один из важнейших атрибутов технологических систем биржи. Бизнес требует, чтобы эти системы работали постоянно – 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, – говорит директор по информационным технологиям Дэвид Лестер, руководивший сравнительными испытаниями Linux и Windows Server при работе с основными технологическими системами биржи. – Мы рассмотрели множество различных платформ, способных удовлетворять нашей технологической специфике, и сравнили возможности этих платформ с потребностями нашего бизнеса. Выбор Windows Server был очевиден».

По мнению Лестера, долгосрочная надежность определяется техническим уровнем решения и прочными взаимоотношениями с поставщиком: «Мы искали серьезных партнеров, которые смогли бы предоставить необходимые нам конкретные технологические решения. Именно это и предложил Microsoft».

Подробнее ознакомиться с опытом Лондонской фондовой биржи и другими практическими примерами, а также с результатами независимых исследований сравнительной надежности Windows Server и Linux можно на сайте www.microsoft.com/rus/getthefacts

### НОВОСТЬ ДНЯ: Лондонская фондовая биржа добилась рекордных показателей надежности

Дэвид Лестер (на фото слева), директор по информационным технологиям Лондонской фондовой биржи, отмечает ключевую роль Windows Server в поддержании стабильности и производительности системы. *Продолжение на 3 стр.*

© 2007 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владельцем товарных знаков Microsoft и Windows Server, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft. Другие названия компаний и продуктов, упомянутых в тексте, могут являться зарегистрированными товарными знаками соответствующих владельцев.

РОССИЙСКИЙ КРУПНЫЙ БИЗНЕС СИЛЬНО РАСПРЕДЕЛЕН, И СВЯЗАТЬ ЕГО ВОЕДИНО МОГУТ ТОЛЬКО ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ. НО ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ НА ОСНОВЕ ИТ, А ТАКЖЕ САМОЙ ИТ-СЛУЖБОЙ В РАСПРЕДЕЛЕННОЙ СТРУКТУРЕ НАМНОГО СЛОЖНЕЕ, ЧЕМ НА КОМПАКТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ. ПРОБЛЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ ХОЛДИНГОВ ОБСУЖДАЛИ УЧАСТНИКИ КРУГЛОГО СТОЛА, КОТОРЫЙ IONE ОРГАНИЗОВАЛ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ СОВМЕСТНО С КЛУБОМ ПРОФЕССИОНАЛОВ АСУ УРАЛА

# КАРКАС ДЛЯ ХОЛДИНГА

*Круглый стол*
*Фото: Наталья Медведева*

Выстраивание холдингов — весьма распространенный процесс в современной российской экономике. В России, с ее сырьевыми ресурсами, просторами и спецификой делового подхода, бизнес неизбежно должен был пойти по пути глобализации в национальных масштабах. Поначалу, когда происходило первичное накопление ресурсов и активов, вопросы управления всем этим хозяйством мало волновали владельцев. Это находило свое отражение и в уровне автоматизации холдинговых компаний. Внедрение ИТ-решений на дочерних предприятиях, как правило, никак не координировалось центральным офисом, поэтому картина автоматизации напоминала информационный зоопарк.

Постепенно ситуация менялась. Холдинги структурировались, разрабатывалась стратегия их развития; те активы, которые не вписывались в эту стратегию, продавались. И владельцев бизнеса начали интересовать вопросы повышения эффективности работы «добытых» и структурированных активов и, как следствие, увеличения их стоимости. Решать эти задачи без современной автоматизации попросту невозможно. Однако прежде чем заниматься внедрением информационных систем, необходимо определиться с ИТ-стратегией, которая должна поддерживать общую стратегию развития предприятия. Для CIO это аксиома. Но выбрать стратегию не так просто. Во-первых, границы холдингов остаются подвижными: одни предприятия входят, другие выводятся, и этот процесс никогда не прекращается. Во-вторых, холдинг холдингу рознь, и различаются распределенные бизнес-структуры прежде всего степенью интеграции составных частей.

Поэтому, как говорили участники круглого стола, главные вопросы на повестке дня не тактические, а стратегические. «Основной вопрос для тех, кто работает в холдинговых структурах,— какой ИТ-стратегии

УЧАСТНИКИ КРУГЛОГО СТОЛА

Гусаков Юрий
«Крок-Урал»

Игорь Карпенко
«АС-бюро»

Тамара Устюгова
группа ЧТПЗ

Михаил Климарев
«Уралсвязьинформ»

Кирилл Варламов
Naumen

Вадим Кораблев
ФГУП УЭМЗ

Алексей Петров
холдинг «Патра»

Евгений Шароварин
независимый эксперт

Борис Славин
группа ЧТПЗ

Валерий Старчак
«ВИЗ-сталь»

придерживаться, чтобы происходящие слияния, поглощения и структурные изменения были эффективными с точки зрения бизнеса,— отмечает директор по ИТ группы ЧТПЗ **Борис Славин**.— Менять стратегию приходится и на уровне управляющих компаний, и в дочерних предприятиях. В рамках одного предприятия стратегия автоматизации была понятна, но вот предприятие вошло в холдинг, и стратегию надо менять. Причем так, чтобы стало не хуже (а такое тоже может быть), а лучше, то есть чтобы работа всего холдинга оказалась более эффективной».

«Требуется создать корпоративную информационную систему настолько гибкую, чтобы ее можно было реформировать вместе со структурой холдинга — как при объединении, так и последующем отделении предприятий»,— добавляет заместитель Славина **Тамара Устюгова**.

Походы к автоматизации зависят и от структуры холдингов. Одно дело, если холдинг представляет собой просто некий набор активов, слабо связанных между собой. В этом случае «групповая» автоматизация, как правило, сводится к консолидации данных на уровне МСФО. И задача ИТ-службы управляющей компании заключается в обеспечении акционеров управленческой отчетностью, чтобы они понимали, что представляют собой их активы и как они развиваются. «Дочки» же в плане автоматизации пользуются известной свободой: каждая руководствуется собственной ИТ-стратегией, главное — чтобы все регулярно предоставляли в определенном формате сведения о текущем бизнесе.

Консолидация отчетных данных — первое, чем озадачиваются ИТ-руководители предприятий, попавших в холдинг. В этих сложных бизнес-структурах цепочка принятия решений длинная и извилистая. «Синхронизация языка общения — первая задача, с которой начинается информатизация холдинга,— утверждает независимый эксперт **Евгений Шароварин**.— Когда все говорят на одном языке, можно думать и о стратегии. Поэтому начинать нужно с разработки единых стандартов информационного обмена и общей системы понятий — того, что в ИТ называют справочником».

Компания «ВИЗ-сталь» оказалась в холдинге в начале 2006 года. «Мы сразу почувствовали необходимость выстраивания совместной работы,— рассказывает главный специалист по автоматизации и связи предприятия **Валерий Старчак**.— Управляю-

щая компания должна снабжать собственника информацией для принятия стратегических решений. Для этого нужно выстроить все необходимые для совместной работы интерфейсы. Консолидация данных для нас сейчас самый важный и трудный момент».

Чем сильнее интегрирован холдинг, тем выше требования к разработке общих стандартов. Самый сложный случай, когда в холдинге требуется выстроить не только единую систему сбора учетной информации, но и единую систему управления. Как, например, в трубном дивизионе группы ЧТПЗ, в который входят два крупных завода, расположенных в разных городах, с управлением из одного центра. «Ежедневно у нас утром проводятся оперативки по обоим заводам в режиме видеоконференции, обсуждаются дела всех цехов,— описывает свои будни Борис Славин.— Это выглядит так, будто у нас одна производственная площадка, только часть цехов находится в Челябинске, часть — в Первоуральске. И требования к автоматизации гораздо серьезнее: тут уже не обойтись одними стандартами обмена, приходится строить единую информационную систему, которая бы обеспечивала общее управление».

В торговых сетях своя специфика. «У нас задача не консолидировать, а намечать открытие новых направлений в бизнесе,— поясняет ИТ-директор компании „АС-бюро" **Игорь Карпенко**.— Поэтому больше мучаемся вопросами, выводить ли ИТ-функции на самоокупаемость, отдавать ли на аутсорсинг». И уж совсем специфичной выглядит структура холдинга, состоящего из ФГУПов. «Бюджеты на ИТ спускаются из московской управляющей компании на предприятия,— описывает унитарное своеобразие начальник управления по информатике и ИТ ФГУП УЭМЗ **Вадим Кораблев**.— На уровне заводов они трансформируются в конкретную программу действий, которые должны быть выполнены на деньги, поступившие из УК. Так что стандартизация — это логичное состояния унитарного предприятия: ИТ-система одна для всех — и информация ходит в едином формате. Мы работаем на госбюджете и выполняем госзаказ. Понятия прибыли у нас нет, и эффективность таких предприятий состоит в том, чтобы соблюсти баланс себестоимости — уложиться в отведенную сумму затрат. Поэтому внедрение ERP-систем, нацеленных на минимизацию затрат ради получения прибыли, на унитарных предприятиях бессмысленно и бесполезно. У нас работает система, ориентированная на стопроцентный учет бюджетных денег — и больше ничего. Однако действуем-то мы в рыночном окружении, где никто не работает по стабильным ценам и заводы не вписываются в выделенный им бюджет. Приходится раз в квартал проводить корректировку: в УК собирают с предприятий сведения и стараются так перераспределить ресурсы и задачи, чтобы уложиться в бюджетные рамки. Либо выбивают дополнительные бюджеты».

## ГРАНИЦА ЗДРАВОГО СМЫСЛА

Очевидно, что в бюджетных холдинговых структурах граница централизации ИТ-систем совпадает с внешними границами холдинга. Для коммерческих организаций вопрос «где проводить границу централизации?» не столь очевиден. В холдинге «Русский алюминий», например, в свое время подсчитали, что стоимость владения централизованной КИС ниже, чем распределенной. В других крупных компаниях предпочитали создавать окружные центры обработки данных. Есть и трехуровневые схемы: центральная ИТ-система, окружные центры и «локальная» информационная составляющая в региональных подразделениях. Если дочерняя структура — завод, рамки локальной ИТ-составляющей у нее, наверно, должны быть шире. «ИТ-директор завода вправе самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности,— считает руководитель отдела ИТ екатеринбургского пивного холдинга „Патра" **Алексей Петров**.— Лишь бы не превышал порог своих полномочий».

«Я видел холдинги, в которых люди из УК говорят: нам без разницы, что делается на заводах, присылайте пять отчетов в месяц — и этого достаточно,— говорит коммерческий директор „Крок-Урал" **Юрий Гусаков**.— И есть холдинги, где УК хочет, чтобы был посчитан каждый болтик. Чтобы собственник, зайдя в ERP-систему и нажав „остатки", мог увидеть полную картину в реальном времени. Это вопрос лишь желания руководства холдинга и профессионализма CIO».

Граница централизации находится на грани здравого смысла, формулирует начальник отдела по работе с госпрограммами ОАО «Уралсвязьинформ» **Михаил Климарев**: «Придумать можно много чего, вот только контроль окажется дороже, чем сама информационная система». А здравый смысл, настаивает Евгений Шароварин, диктуется минимальной необходимостью. «Для интеграции систем можно использовать разные технологии, но это должен быть уровень минимальной необходимости — чтобы собственники и топ-менеджеры могли заниматься стратегическими задачами»,— считает он.

«Все определяется интересами собственника,— предлагает свой вариант определения границы здравого смысла Валерий Старчак.— Собственник играет на прибыли, поэтому важна не столько централизация, сколько ценность активов. Исходя из этого, и определяется набор инструментов и показателей. Чтобы получить понятную картину текущего состояния дел, требуется несколько отчетов, значит, нужно провести черту, за которой глубина погружения на конкретное предприятие уже никого не интересует, кроме местного ИТ-директора».

Впрочем, такой рецепт будет актуальным для слабо интегрированного холдинга. Если же руководство взяло курс на тесную интеграцию активов, задача ИТ-директора усложняется. «Мы сейчас думаем не о том, где проводить границу централизации, а как перенести полезный опыт одного завода на другой,— снова ставит в пример свои трубные заводы Борис Славин.— И это не тактика нашей ИТ-службы, такое решение было принято бизнесом. Ни собственник, ни управленцы своего мнения нам не навязывали. Просто мы знали принятые компанией бизнес-цели и пытались подстроить под них ИТ-стратегию. Мы долго ее вырабатывали — больше полугода, консультировались с заводскими службами: снести ли нашу заказную ERP-разработку и внедрить тиражную, или что-то еще. И принятая ИТ-стратегия связана даже не с уровнем ERP — все, что уже сделано на этом уровне, мы просто решили довести до надежной промышленной эксплуатации,— а с автоматизацией производства. Это сейчас самое актуальное, так называемые MES-системы у нас очень слабые на обоих заводах. Да, мы хотим использовать единые инструменты для создания таких систем. Но если выяснится, что для одних цехов подходит одна MES-система, а для других — другая, мы будем внедрять обе».

## ГЛАМУР ДЛЯ ИНВЕСТОРА

Нельзя сказать, что в России для крупных холдингов уже сложился определенный «джентльменский» набор используемых ИТ-решений. Однако некоторые предпочтения проявляются достаточно четко. Так, консолидированный учет по МСФО группы компаний стараются реализовать на про-

дуктах одного из мировых ERP-брэндов. В металлургии, например, выбирают, как правило, SAP, в финансовом секторе — Oracle. «Отчетность по МСФО в рамках группы у нас реализована на SAP,— подтверждает Борис Славин.— И сделано это лишь по причине того, что выглядит гламурно в глазах западных инвесторов. На самом деле это не сложно и не дорого, поскольку не нужно внедрять полнофункциональную ERP — речь идет лишь о консолидации данных. Зато на инвесторов производит хорошее впечатление. Наверно, отчет по МСФО, сделанный в 1С, понравится им меньше».

Зато для отчетности по РСБУ, пожалуй, в каждом российском холдинге и даже в российских филиалах западных компаний используются продукты 1С. В ту же группу ЧТПЗ помимо производственных активов входит огромное число разнообразных объектов соцкультбыта: дворцы культуры, поликлиники, транспортные предприятия. И в разработанной для ЧТПЗ ИТ-стратегии в качестве стандарта для автоматизации таких объектов прописана 1С. Именно стандарта — чтобы проще было поддерживать однородные решения.

Корпоративный ИТ-стандарт вообще вещь полезная, поскольку снимает муки выбора. Но не гарантирует от смены корпоративной информационной системы. Когда один российский пивной холдинг попал под поглощение со стороны Heineken, международный концерн первым делом приступил к замене КИС в новой «дочке» на SAP — свой корпоративный стандарт. Хотя дорого заплатил за приобретение в том числе и потому, что российская компания была качественно автоматизирована на платформе Axapta. «На мировом ИТ-рынке нет общепринятых стандартов, из-за этого и возникают проблемы,— сетует Борис Славин.— Когда покупают два металлургических завода, на одном из которых стоит прокатный стан от Siemens, а на другом — от Danielle, никому ведь не приходит в голову на втором заводе заменить стан тоже на Siemens. Такое оборудование всеми производителями выпускается по одним стандартам. А вот нестандартных информационных систем очень много».

## МАТРИЦА С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ

«Если первая задача в сфере ИТ, которую решают входящие в холдинг предприятия,— как ответить на вопросы собственника, то вторая, утверждает, ссылаясь на свой опыт, исполнительный директор компании Naumen **Кирилл Варламов**,— как эффективно управлять функцией ИТ».

Действительно, простых рецептов для организации взаимодействия ИТ-служб внутри холдинга нет. Вернее, решение известно — матричная структура. Но такая структура конфликтна по определению, поскольку люди в ней имеют и линейное, и функциональное подчинение. Именно человеческий фактор делает реализацию матричной оргструктуры весьма сложным занятием.

Тем не менее примеры такие имеются. В холдинге «Северсталь-авто», в который входит пять заводов, руководители трех департаментов в ИТ-службе управляющей компании имеют в подчинении руководителей заводских ИТ-служб, которые одновременно напрямую подчиняются исполнительным директорам заводов. А у заводских ИТ-руководителей в подчинении находятся начальники бюро и отделов. И вся эта нелинейная оргструктура самостоятельно занимается всем ИТ-базисом холдинга.

В трубном дивизионе ЧТПЗ тоже уже полгода как принята матричная структура для ИТ-службы, но по словам Бориса Славина, до сих пор остается много вопросов, как сделать ее более эффективной. «Мы сначала обозначили матричную структуру в виде штатного расписания и не конкретизировали обязанности сотрудников. Расставить людей в рамках заведомо конфликтной оргструктуры — дело непростое. Мы уже понимаем, где у нас белые пятна. Но другого варианта нет — от нас требуют интеграции. И мы вынуждены искать правильное разделение и сочетание обязанностей».

Не случайно среди ИТ-директоров столь популярна тема выделения корпоративной ИТ-службы в отдельную дочернюю фирму. Некоторые крупные холдинговые компании уже пошли по этому пути: из ЛУКОЙЛа выделена ЛУКОЙЛ-информ, из «Связьинвеста» — «Связьинформ», ГВЦ энергетики ищет свое место в холдинге РАО ЕЭС (первым это сделал еще ЮКОС, отпустивший на рынок «Сибинтек»). Статус «дочки» получила также корпоративная ИТ-служба «Северстали». «Насколько мне известно, эффективность работы у них повысилась,— комментирует знакомый с этим проектом Кирилл Варламов.— Но они уделяли много внимания мотивации персонала и установлению жесткого контроля. Там мониторятся все запросы по ИТ-сервисам всех заводов и вычисляется эффективность их исполнения».

Среди менее крупных компаний тоже накопилось немало примеров, когда ИТ-директора выходят на рынок с новыми фирмами, имея под боком гарантированного клиента в виде материнской компании, отношения с которым теперь формализованы. «Выделение ИТ-службы в отдельное предприятие имеет право на существование. Возможно, это приведет к какой-то экономии средств, и собственник даже получит дополнительный доход. Но все упирается в личности. Взгляните на проблему шире,— обращается к ИТ-директорам Юрий Гусаков.— Не дающие вам покоя задачи наверняка уже кем-то решены».

Его не может не беспокоить конкуренция, исходящая от корпоративных ИТ-служб, и, разумеется, он агитирует за передачу некоторых ИТ-сервисов на аутсорсинг. «Проблем, конечно, пока много,— признает Гусаков.— И заявить „отдайте нам все на аутсорсинг„ было бы глупой и нечестной позицией. Мы должны найти общий язык и понять те объемы услуг, которые компания готова отдать на аутсорсинг и которые аутсорсер готов на себя принять». Объемы эти пока невелики. «Если собрать все российские ИТ-компании в одну и точно так же объединить все корпоративные ИТ-службы, то соотношение производственных мощностей будет, наверно, 1 к 10»,— предлагает провести мысленный эксперимент Евгений Шароварин.

Впрочем, в отличие, например, от GM, отдавать на аутсорсинг все корпоративные ИТ-функции никто из руководителей российских холдингов пока не собирается. Особенно если это унитарный холдинг, своеобразие которого проявляется и в организации унитарной ИТ-службы. «В программе деятельности каждого нашего завода есть раздел, посвященный информационной системе предприятия,— раскрывает специфику ФГУП Вадим Кораблев.— И предприятие развивает свои системы так, как считает нужным — в рамках выделенного бюджета. Но типовые бизнес-процессы у нас все выделены, описаны и распределены по предприятиям, которые для доставшихся им процессов создают типовые ИТ-решения. И потом они используются на всех предприятиях холдинга. Я не уверен, что такой подход возможен в рыночных структурах. Даже внутри холдинга предприятия конкурируют, и согласятся ли руководители ИТ-служб делиться своими секретами с коллегами?» ■

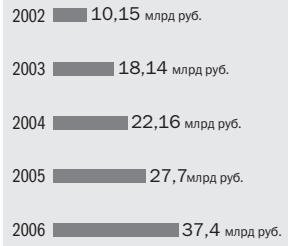
## iONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

*С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо*

# Merlion

*При участии:*
«Тройка-Диалог»
«Медиалогия»

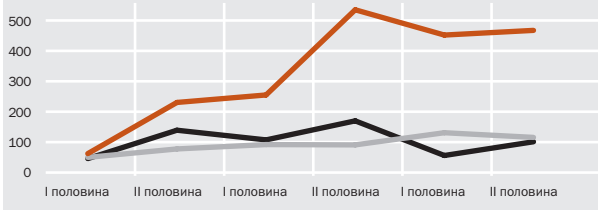
**ДИНАМИКА ОБОРОТА**



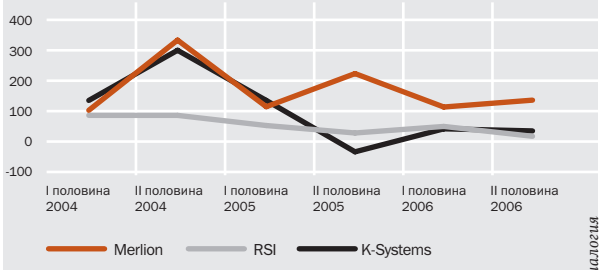

**СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО РЕГИОНАМ (2005)**

Источник: iOne

**КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ**




**ИИБ**




Индекс информационного благоприятствования (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медиалогия

Компания Merlion была сформирована в 1992 году в результате объединения торговых предприятий Citilink, Elsie, «Деникин», Lizard и Taisu. Это классический дистрибутор ИТ-оборудования, работающий с корпоративными клиентами. Merlion импортирует и продает изделия и комплектующие главным образом из Юго-Восточной Азии, имеет дистрибуторские соглашения с 78 иностранными производителями компьютерной и цифровой техники. До недавнего времени большая часть оборота компании приходилась на поставки перепродавцам меньшего размера, работающим в регионах и на розничном рынке. Дилерская сеть Merlion включает более 1200 региональных фирм, продающих более 5 тыс. наименований комплектующих и цифровой техники.

Бизнес компании устойчиво растет темпами, которые находятся на уровне или даже превышают темпы роста всего ИТ-рынка. В 2006 году объем продаж Merlion составил $1,35 млрд. Но львиную долю выручки компания получает от торговых операций. И если относить торговый оборот Merlion к рынку ИТ, а не, скажем, оптовой и розничной торговли, тогда ее следует признать крупнейшей российской ИТ-компанией, занимающей существенную долю рынка. В сравнении же с крупными «цифровыми» торговыми сетями, такими как «Техносила», «Эльдорадо», «М.Видео», «Мир», Merlion будет выглядеть уже не столь выигрышно.

Снижение маржи (по оценкам экспертов, в 2005 году валовая рентабельность Merlion составила только 1–2%), рост конкуренции среди импортеров компьютерной техники и ужесточение таможенного контроля заставляют компанию искать новые направления деятельности. В октябре 2005 года Merlion совместно со своими дилерами запустил проект по созданию федеральной сети специализированных компьютерных магазинов под маркой «Позитроника». В течение 2006 года в разных регионах России было открыто 130 таких магазинов. Предполагается, что к концу 2008 года, после выхода на проектную мощность, в сети будет 700 магазинов в 450 городах. Это, наверно, позволит повысить рентабельность, но Merlion придется вести острую конкурентную борьбу с группой «Формоза» (свыше 250 торговых точек) и другими цифровыми ритейлерами.

Еще одна попытка диверсификации бизнеса связана с созданием подразделения Merlion System Solutions для внедрения комплексных ИТ-решений в корпоративном секторе. Компания пока ограничивается проектными поставками оборудования, и серьезным игроком на рынке системной интеграции считаться не может, но у группы появилась возможность приобрести опыт и связи, необходимые для работы в секторе ИТ-услуг.

---

**Игорь Петров**
*генеральный директор Merlion*

**С чего начинался ваш бизнес?** → В компьютерный бизнес я пришел в 1994 году сразу как наемный сотрудник. Владельцем бизнеса стать не успел, но стал членом команды. Минус — доходы могли быть существенно выше. Плюс — не мучаюсь поисками ответа на вопрос «что делать?», который одолевает сегодня многих собственников бизнеса. Считаю, что с полным основанием могу говорить о Merlion как о своем бизнесе.

**Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности?** → Спустя 15 лет пришлось, наконец, расстаться с мечтой сыграть на чемпионате мира по футболу и получить Нобелевскую премию по физике. Сожалею, но уже почти привык, что все меньше времени остается на друзей и простое человеческое общение. Из позитивных изменений — перешел с селедки и водки на красную рыбу и белое вино.

**Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение...** → Не книга, а скорее люди, с которыми я общаюсь: мои институтские друзья, физтеховцы. Не верю, что какая-то книга может оказать кардинальное влияние на жизненную позицию или «зажечь» бизнес.

**Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании...** → После подведения итогов прошлого года весь январь в кулуарах обсуждали «удвоение темпов роста нашей компании в 2006 году — стечение обстоятельств или результат стратегического решения генерального директора?»

**Ошибка, которая до сих пор не дает покоя...** → Думаю, этот опыт у меня еще впереди. Все, что было до сих пор, скорее можно назвать разминкой.

**Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней?** → По жизни я безусловный оптимист, но многое зависит от того, в какой стране мы будем жить через пять лет. Перестанет ли «туннелирование» поставок через границу быть конкурентным преимуществом, станут ли тендеры на поставку оборудования госструктурам «ценовыми», а не «откатными» и т. д. Сегодня мы выстраиваем стратегию развития, исходя из благоприятных предпосылок. Идеальный сценарий: мы оптимизируем расходы и запускаем новые проекты по многим смежным с дистрибуцией направлениям. Надеюсь, через пять лет многое из посеянного даст если не урожай, то хорошие всходы. Моя роль в компании? Пока мне комфортно в роли генерального директора.

**Какой самый главный совет вы бы дали коллегам?** → Быть честным перед самим собой.

**Если не Merlion, то где бы вы могли еще работать?** → У меня не было шансов работать в другой компании.

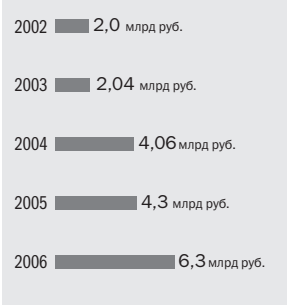
## iONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

*С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо*

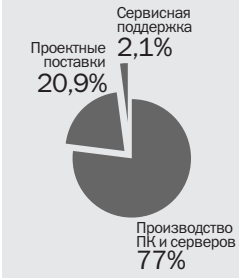
# Kraftway

*При участии:*
«Тройка-Диалог»
«Медиалогия»

**ДИНАМИКА ОБОРОТА**



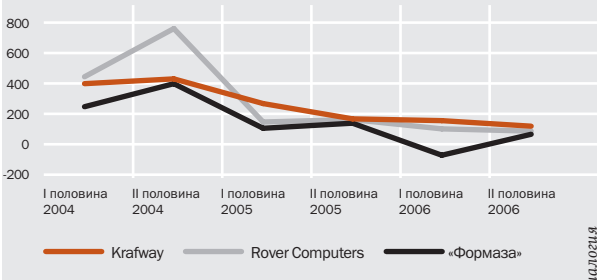

**СТРУКТУРА ОБОРОТА (2005)**




Источник: iOne

**КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ**

**ИИБ**




Индекс информационного благоприятствования (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медиалогия

Компания Kraftway появилась на рынке в 1993 году. После слияния с Grand Electronics Group была определена ее долгосрочная стратегия развития — промышленное производство компьютеров под собственной торговой маркой. В рамках этой стратегии в 1996 году компания первой на российском ИТ-рынке получила сертификат системы менеджмента качества ISO 9001.

Сейчас Kraftway — один из крупнейших российских производителей компьютерного и серверного оборудования. В нашем рейтинге по результатам 2005 года Kraftway занял первую строчку в категории производителей компьютерного оборудования. Компания располагает разветвленной сервисной сетью, состоящей из 170 центров.

В 2003 году на основе специализированных лабораторий был создан центр исследований и экспертизы Kraftway, который занимается созданием, отладкой и внедрением сложных программно-аппаратных комплексов. В минувшем году компания реализовала проект, связанный с разработкой собственных программных продуктов, предназначенных для управления подобными комплексами. Kraftway сотрудничает с такими мировыми ИТ-вендорами, как Oracle, Red Hat, Citrix Systems.

Самым удачным для компании был 2004 год, когда ее оборот практически удвоился. Но затем темпы роста резко снизились (в 2006 году рост опять оказался на уровне 46%). Впрочем, общий рост в производственном секторе в 2005 году составил всего около 4% — нарастающее давление азиатских и транснациональных корпораций заставило некоторые российские фирмы свернуть свою производственную деятельность. Kraftway же, помимо инвестиций в R&D, вкладывался и в развитие производственных мощностей. Но компании не хватало средств, чтобы закончить строительство нового сборочного завода в Обнинске. Из-за необходимости привлечения дополнительных инвестиций в этот проект (общие вложения в него составили более $20 млн) Kraftway вынужден был отложить планы по запуску линейки ноутбуков. Сейчас в производственно-логистическом комплексе общей площадью 22 тыс. кв. м устанавливаются производственные линии. Одна из них, с элементами роботизации, рассчитана на выпуск более 500 тыс. компьютеров в год.

«Игра на выбывание» среди российских производственных компаний продолжится. Гендиректор Kraftway Алексей Кравцов полагает, что через три года в России останется не более двух крупных отечественных производителей, занимающих вместе 30–35% рынка. И рассчитывает, что его компания окажется консолидирующей силой на рынке.

### Алексей Кравцов
*генеральный директор Kraftway*

**С чего начинался ваш бизнес?** → С ощущения внутренней свободы. Я пошел в бизнес, чтобы никому не подчиняться. Так появился Kraftway. С детства хотел сам принимать решения, руководствуясь своим видением действительности, желанием, интуицией. Но так же рано осознал, что жить в обществе и быть независимым от него нельзя, да и неинтересно. Необходим разумный компромисс: научиться чувствовать себя внутренне свободным в собственном мире.

**Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности?** → Ощущаю себя даже более молодым, чем 15 лет назад.

**Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение…** → В детстве любил фантастику, как и все мальчишки. До сих пор обожаю Станислава Лема, Айзека Азимова. Возможно, отсюда и тяга к технологиям будущего.

**Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании…** → Объединение с компанией Grand Electronics Group. В результате появился новый вектор развития, новая стратегия Kraftway. Надоело гоняться за быстрыми деньгами. Хотелось делать что-то настоящее, производить. Сделав ставку на перспективу, мы, по сути, отказались от денег сегодня, чтобы, может быть, заработать их завтра.

**Ошибка, которая до сих пор не дает покоя…** → Все живем в первый раз. Ошибок было много — но не таких, чтобы помнить их всю жизнь. А вот усвоенные уроки, как правило, остаются навсегда.

**Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней?** → ИТ-компания номер один в России. Публичная. Я? Ее президент.

**Какой самый главный совет вы бы дали коллегам?** → Тот, кто берется давать советы, должен считать себя искуснее тех, кому он их дает. Советы «обо всем» не имеют смысла. Их просят по каким-то конкретным поводам.

**Если не Kraftway, то где бы вы могли еще работать?** → Это мог бы быть аналогичный бизнес и совершенно точно — собственный.

**iONE → СИТУАЦИИ**

ГОДИТСЯ ЛИ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ СТРАХОВОГО БИЗНЕСА ТИРАЖНАЯ ИТ-СИСТЕМА ИЛИ ЭТО МОЖНО СДЕЛАТЬ ТОЛЬКО С ПОМОЩЬЮ САМОПИСНОГО РЕШЕНИЯ? РОССИЙСКИЕ СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ ОТВЕЧАЮТ НА ЭТОТ ВОПРОС ПО-РАЗНОМУ

# ПОДСТРАХОВКА ОТ СТАНДАРТА

*Автор: Айван*

## ОБЫЧНАЯ СИТУАЦИЯ

Над столом руководителя департамента разработки и внедрения ПО «Страхового дома ВСК» **Вадима Орлова** висит карта России, утыканная флажками. «У нас 84 региональных филиала и более 300 отделений,— указывает он на карту.— После появления ОСАГО мы взяли обязательство: где бы клиент ни купил наш полис, мы должны обслужить его в любом филиале. Если человек застраховал машину в Москве, а в аварию попал, допустим, в Челябинске, он может смело идти в наш челябинский офис».

Но чтобы урегулировать страховой случай, произошедший с московским клиентом в Челябинске, нужно оперативно получить сведения из договора, хранящегося в Москве. Реализовать такую возможность оказалось не так просто, поскольку каждый филиал компании имеет собственное хранилище, заполненное пачками договоров (самое большое образовалось, конечно, в Москве, где под него отведены две огромные комнаты). Нужно было не только оцифровать договоры и создать единое электронное хранилище, но и организовать к нему централизованный оперативный доступ. В течение двух лет для получения сведений в ВСК пользовались телефонной связью или электронной почтой. Но такой способ коммуникаций нередко приводил к ошибкам, поэтому в конце 2005 года было решено автоматизировать доступ к документам с помощью портального веб-решения.

В компании уже изучили возможности работы системы архивации Saperion, но ее нельзя было настроить для работы через web. Пришлось искать портальное решение на рынке. «В конечном итоге мы рассматривали продукты IBM Lotus и MS SharePoint Portal Server,— вспоминает Вадим Орлов.— По цене они особо не отличались, но примерив на себя продукт IBM, мы быстро поняли, что он не потянет наши объемы — более 2 млн документов год. Кроме того, не хотелось дополнительных трудностей при интеграции решения IBM с нашей корпоративной СУБД MS SQL». Поэтому выбор пал на продукт Microsoft, которая предложила на выбор три российские компании, способные разработать и внедрить портальное решение на базе SharePoint. Из них наиболее опытной по части SharePoint была признана IBS, однако референсный визит в другую страховую компанию IBS организовать не смогла. «Ее основные заказчики портальных решений — из нефтянки,— поясняет Орлов.— Кроме того, страховой бизнес очень закрытый, и пустить в свои стены конкурентов никто бы не согласился».

Проект стартовал в марте 2006 года. Специалисты ВСК сформулировали требования к будущему порталу, и программисты IBS взялись за работу. На разработку им потребовалось около трех месяцев, и летом началась тестовая эксплуатация портала. Сразу обнаружился ряд неучтенных требований, которые дорабатывались до сентября. В частности, пришлось добавить несколько новых типов документов, о которых вначале забыли. Была модифицирована система поиска в хранилище, решена проблема с транслитерацией (до этого документы, в которых оператор вместо русской буквы «с» вводил латинскую, выпадали из поиска). В системе был реализован запрет на удаление старых договоров (этого требует специфика страхового бизнеса), а также ужесточены права доступа. «Не должен страховой агент входить в систему, имея возможность открыть „чужой" договор,— Орлов категоричен.— Клиентскую базу нужно беречь».

Когда все эти доработки были сделаны, началась опытная эксплуатация портала на территории московского региона. Потом принялись постепенно подключать регионы. «К настоящему времени мы подключили около 15% филиалов»,— говорит Вадим Орлов, снова поворачиваясь к карте. Его взгляд останавливается на самой северной ее части. «Есть только одна проблема,— продолжает он.— Каналы связи». Поскольку для

связи филиалов в ВСК используется система корпоративной IP-телефонии, то ширины канала для работы портала не всегда хватает. Тогда приходится перезаключать соглашение с провайдером и расширять полосу. Но и этого бывает недостаточно: якутский филиал, например, пришлось подключать через спутник.

Кроме того, для каждого филиала нужно купить и доставить два сканера стоимостью $1,5 тыс. каждый. С их помощью бумажные договоры оцифровываются и вводятся в хранилище. Правда, сканируют страховщики только новые договоры: вводить старые не имеет смысла — срок их действия скоро истечет. «Как правило, действие договора длится год,— объясняет Орлов.— Так что через год у нас не останется ни одного договора, который бы не был введен в хранилище в цифровой форме». Тогда, считает он, можно будет подводить итоги проекта.

Одновременно в ВСК реализуются другие ИТ-проекты. Недавно компания обновила СУБД MS SQL на версию 2005, ведется подготовка к внедрению системы MS Dynamics CRM, а в финансовой службе уже работает система бюджетного планирования Hyperion. Словом, для автоматизации более или менее стандартных функций компания охотно использует различные тиражные продукты, но для основной деятельности применяется самописная ИТ-система — в ней ведется финансовый и страховой учет (эта система уже интегрирована с порталом). «Для страховщиков это обычная ситуация,— утверждает Орлов.— Я слышал, что одна российская страховая компания внедрила Microsoft Navision, но это скорее исключение. Даже гигант американского рынка страхования AIG работает на самописной системе».

## ПРОТИВНИК «САМОПИСОК»

С Вадимом Орловым, наверно, согласились бы многие его коллеги (см. интервью с ИТ-директором «Ингосстраха» на стр. 74). Но есть и другая точка зрения — о предпочтительности тиражной системы для страхового бизнеса. «За десять лет работы в страховой отрасли я пришел к выводу, что у самописной системы лишь один плюс: возможность динамично вносить изменения, не обращаясь к фирме-разработчику,— говорит начальник управления ИТ СГ „АльфаСтрахование" **Андрей Педоренко**.— И много минусов: самописные системы, как правило, плохо документированы, очень трудно контролировать их новые версии. И, пожалуй, самый главный минус — риск того, что команда написавших систему программистов уйдет из компании». Этот риск до нуля не свести, даже если программистам постоянно повышать зарплаты. А минимальный, но все же не нулевой риск такого развития событий Андрей Педоренко считает недопустимым.

Поэтому в 2002 году в компании была внедрена система «Парус-страхование», на базе которой был автоматизирован бухгалтерский и страховой учет. Страховщики из «Альфы» стали крупнейшими пользователями этого российского продукта — но отнюдь не самыми довольными: по словам Педоренко, это отраслевое решение имело ряд недостатков. По сути, оно представляет собой расширенный вариант одноименной бухгалтерской программы и, несмотря на свое название, практически не поддерживает ключевые процессы страхового бизнеса. В системе даже нет механизма печати полисов, а между бухгалтерским и страховым учетом имеются неустранимые расхождения. «Компания поставила перед собой задачу выйти на годовой оборот в $1 млрд, но достижение этой цели упиралось в технологический потолок нашей информационной системы»,— отмечает ИТ-директор. Однако недовольство тиражным «Парусом» не изменило его позицию: он остался принципиальным противником «самописок». А привлеченная в 2003 году для разработки ИТ-стратегии страховой группы компания IBS только укрепила его в этом мнении.

Новая ИТ-стратегия предписывала внедрение коммерческого продукта для ведения страхового и управленческого учета, а также учета по МСФО. «АльфаСтрахование» организовала тендер для выбора такой комплексной системы. «Все было сделано по „классике",— вспоминает Андрей Педоренко.— Составили long list продуктов, потом short list, после чего состоялся финал, в котором соревновались четыре поставщика вертикальных ИТ-систем для страхового бизнеса». По итогам тендера был подписан договор с фирмой TopS BI — на внедрение эстонской системы Unicus и финансового модуля ERP-системы Oracle E-Business Suite. «Мы учли хорошую экспертизу TopS в страховании и мощные людские ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании»,— комментирует выбор Педоренко. Было решено, что Unicus охватит все бизнес-направления «АльфаСтрахования», за исключением страхования жизни (для автоматизации бизнес-процессов этого направления в компании сейчас внедряется решение другого поставщика).

Для реализации проекта был сформирован управляющий комитет, в который вошел гендиректор «АльфаСтрахования» и главный акционер TopS BI (необходимость его присутствия была связана с тем, что в процессе внедрения TopS решила приобрести полные права на Unicus у эстонцев). Комитет собирался нечасто и только для принятия «судьбоносных» решений, связанных с дополнительными инвестициями. Зато каждую неделю проводились совещания директората проекта, на которых обсуждался его ход и решались оперативные вопросы.

По признанию Андрея Педоренко, все три года внедрение шло с большим напряжением сил. Больше всего проблем было с людьми, которых приходилось постоянно подпитывать энергией. Самым трудным выдался 2006 год, когда в компании параллельно функционировали две системы — «Парус-страхование» и Unicus. Данные нужно было вводить в обе системы, поэтому пришлось нанимать дополнительный персонал. Возникшие из-за этого дополнительные расходы составили около 15% общего бюджета, выделенного на проект. Это была плата за страховку от перебоев в работе компании. «Если пять лет назад остановка ИТ-системы на два-три дня не воспринималась как нечто ужасное, то теперь с увеличением оборотов компании перебой даже на один день — уже событие экстраординарное»,— жалуется ИТ-директор. Однако перед Новым годом, после изнурительного пятичасового совещания, было решено с 1 января 2007 года отключить старую систему и перевести Unicus в промышленную эксплуатацию.

Правда, новая система пока работает только в московских офисах «АльфаСтрахования», региональные филиалы все еще живут под «Парусом». Проектная группа сейчас занимается интеграцией Unicus с оставшимися «самописками» (в частности, с той, в которой пока еще ведется работа с договорами добровольного медицинского страхования) и CRM-системой Sales Logic. «Но уже сейчас очевидно, что главные цели проекта достигнуты,— подводит итоги Андрей Педоренко.— Прозрачность компании повысилась, появилась возможность расширять бизнес. Мы надеемся, что внедрение новой тиражной системы приведет к улучшению качества обслуживания клиентов и в конечном итоге положительно скажется на имидже компании» ■

## iONE → НЕ ДЛЯ ЗАПИСИ

ЕСЛИ РУКОВОДСТВО УБЕЖДАЕТСЯ В ВАЖНОСТИ ИТ ДЛЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ ЛИШЬ ТОГДА, КОГДА В СИСТЕМАХ ПРОИСХОДИТ СБОЙ, ТО КРАЙНИМ ВСЕГДА ОКАЗЫВАЕТСЯ ИТ-ДИРЕКТОР

# ПОЧЕМУ ИТ-ДИРЕКТОР ВСЕГДА КРАЙНИЙ

*Анонимные истории*

### ИТ-ДИРЕКТОР НА ДОВЕРИИ

Более десяти лет я проработал руководителем ИТ-службы в крупной компании, деятельность которой в значительной степени зависит от ИТ. Однако ее руководство всегда рассматривало наш отдел как обслуживающее подразделение, которое лишь чинит компьютеры, меняет картриджи и постоянно требует деньги непонятно на что. Как и на многих постсоветских предприятиях, первую ступень по важности и полезности в корпоративной иерархии занимала бухгалтерия, вторую — отдел сбыта, роль же подразделений, дающих гораздо больше для развития бизнеса, была сильно принижена. Я не входил в совет директоров, обо всем всегда узнавал последним и, в общем, привык к тому, что мы стоим в одном ряду с электриками, сантехниками и водителями.

При покупке машин для корпоративного парка мнения водителей ведь никто не спрашивает. Вот и по моей части решения зачастую принимались без меня, только от последствий этих решений приходилось лишь разводить руками. Решили, например, наверху приобрести серьезную промышленную автоматизированную систему. Продукт дорогой — миллионы долларов. Каким-то оставшимся для меня загадкой способом выбрали решение, купили, но как-то не подумали, что такая система генерирует огромный объем данных для бизнес-процессов компании. Когда меня известили о приобретении, я спросил: «Вы понимаете, что когда из этой системы пойдут данные, их надо будет где-то хранить и обрабатывать?» «Ну, теперь она твоя,— отвечают.— Ты ИТ-директор, ты и действуй». Или — построили новый офис: алюминий, стекло, полы мраморные. Потом сообщают мне, что нужно установить компьютеры, телефоны, оргтехнику, сеть протянуть. Прихожу, а там по одной электрической розетке в комнате, подвесных потолков нет, короба класть нельзя — красоту испортишь. «Что же делать?» — спрашиваю. В ответ: «Ты ИТ-директор, ты и думай».

Много лет я пытался объяснить, что подобные решения необходимо принимать сообща, но понимания так и не нашел. Хорошо еще, что руководство мне доверяло: все счета по затратам на ИТ всегда оплачивались, но добивался я этого исключительно эмоциональностью своих речей, в которых многократно повторялось слово «потери». Между тем доверие начальства — опасная ловушка для ИТ-директора. Да, деньги мне давали, заверяли, что ИТ — исключительно моя территория, но мои действия своим авторитетом не поддерживали. А ведь участие руководства в процессе внедрения любой информационной системы очень важно. При реализации ИТ-проектов нужна «руководящая воля», чтобы люди, не подчиняющиеся ИТ-директору, меняли способы своей работы, осваивали новые правила. «Не вопрос,— говорили мне.— Оформляй приказ от имени генерального. Мы его разошлем, и все будут исполнять». Но что я напишу в приказе, если у самих бизнес-руководителей нет интереса и желания что-либо менять в своих процессах? Приказ, предписывающий какой-нибудь тете Маше с девяти до пяти вводить в систему данные, результата не даст. У нее и своей работы по горло, а тут еще заставляют делать непонятно что и непонятно с какими целями. Конечно, она пожалуется своему непосредственному начальнику, и тот скажет ей: занимайся своим обычным делом и не трать времени на эту ерунду. Меня бы устроил приказ, в котором написано: господа, вам надлежит делать так, как скажет ИТ-директор, потому что он знает, зачем все это нужно. Да, несколько месяцев напряга, но потом все переходят на новую систему, и у той же тети Маши появляется больше свободного времени.

Доверие без поддержки — это ловушка, поскольку оснований для жалоб нет. Бюджет тебе дали? Дали. Людей надо? Возьми себе людей. Какую зарплату даете? А сколько такой специалист на рынке стоит? Столько. Давай-ка кого-нибудь попроще. Текучка кадров, говоришь? Зарплата низкая? Ну, у девочек из службы выдачи документов зарплата еще ниже, но они же не уходят. А если у тебя

ПИШИТЕ ПИСЬМА

Вы тоже можете рассказать подобную историю о противоречиях между бизнесом и ИТ? Присылайте ее на **ione@ione.ru** Мы гарантируем полную анонимность всех имен и названий.

программисты уходят — сам виноват, не умеешь ИТ-службой управлять. Вот и получается: вроде все дают, но руководство от участия уклоняется, и выходит, что претензии по поводу отсутствия результата остается предъявлять только себе.

## КАК РОЖДАЮТСЯ АНЕКДОТЫ

В конце концов мне надоело быть все время крайним. А последней каплей в чаше терпения стала история с внедрением на наших объектах системы учета документов, которые служат виртуальным платежным средством за определенные услуги, предоставляемые в том числе и госпредприятиям, выполняющим в городе социальные функции. Нечто вроде проездных документов или телефонных карточек. Для точного учета мы печатаем эти документы с номерами и штрихкодом на обратной стороне. Раньше наши сотрудники на объектах принимали от клиентов эти бумаги и потом отправляли в головной офис, где их сканировали для составления общей отчетности. Потом мы решили сканировать документы прямо на месте, при оплате, чтобы более оперативно предоставлять клиентам отчет о движении денежных средств. Это позволяет эффективно бороться с подделкой таких платежных документов.

Не самый сложный проект в моей практике, и затраты были небольшими. Мы оснастили объекты сканерами штрихкодов и разработали учетную систему. Сотрудники моего отдела написали ее «внутреннюю» часть, отвечающую за обработку всей собранной информации. А технологией сканирования документов занималась сторонняя компания. Свою часть в головном офисе мы установили быстро, систему же сканирования в точках продаж поставщик разворачивал постепенно. К смежникам никаких претензий — процесс действительно требовал времени. Но пока информация со всех точек не начала поступать в офис, обрабатывать ее не было смысла. Дата запуска всей системы была определена, после этого мы рассчитывали еще «погонять» ее в тестовом режиме, чтобы выловить и исправить ошибки.

Но наверху вдруг решили, что систему уже можно запускать в работу, хотя автоматизировано было меньше трети объектов. Я объяснял, что делать этого нельзя — пострадает бизнес. Дело в том, что срок действия наших платежных документов — один месяц. Новый документ вступает в силу в 00:00 часов в конце месяца. Просроченную карту наши продавцы уже не примут (ее можно только обменять на новую в головном офисе): это связано с особенностями учета и защитой от подделок. Протестировать новую систему на переходную ситуацию в действии у нас еще возможности не было, соответственно, не было и гарантии, что переход на следующий месяц произойдет корректно. Я говорю начальству, что в конце месяца нас ждет проблема, какая — сейчас сказать не могу, ведь система состоит из многих блоков. На тестовых объектах мы проверяли, вроде все было нормально, но это не значит, что мы застрахованы от проблем и в реальности. Самое худшее из последствий — если система откажется принимать платежные документы нового месяца и клиенты останутся ни с чем. И я предложил подстраховаться простой административной мерой: уведомить сотрудников, чтобы в случае сбоя системы в конце месяца, но при наличии у клиента правильного платежного документа они его все-таки обслужили — и тут же сообщили о сбое в круглосуточную службу техподдержки. На том и договорились.

Незадолго до часа X я обошел всех ответственных руководителей, все головами покивали, мол, да, мы в курсе. Позвонил в техподдержку, предупредил, чтобы были начеку, и в ночь с 31-го на 1-е ушел домой спокойным и уверенным, что все будет в порядке. С утра прихожу на работу расслабленный, а там жуткий скандал. Случилось именно то, о чем я предупреждал: новые платежные документы в точках продаж не принимаются уже девять часов. Мне сообщают, что руководство уже в курсе, поскольку один разгневанный важный клиент не преминул известить об этом нашего гендиректора. Думаю, эту историю специально для меня сочинили, чтобы осознал всю глубину своего проступка.

Начал разбираться. Странно, ни продавцы на объектах не звонили в техподдержку, ни директор мне после звонка важного клиента. Нам почему-то дали поспать, а в девять утра приступили к показательной порке. Выяснилось также, что сотрудникам на точках продаж были даны инструкции принимать в оплату только те платежные документы, которые система пропускает. А пропускала она — как в анекдоте — карточки уже прошедшего месяца. Но я же просил ровно об обратном! Казалось бы, подстелил соломки где только можно, но получилось еще хуже, чем я ожидал.

Написал служебную записку, через два часа на ковер вызвали всех участников инцидента. Генеральный построил нас в линеечку и объявил: «Значит так, я считаю виновным тебя, ИТ-директор, потому что проблемы у нас из-за твоей системы, начальника отдела эксплуатации, которого оповестили о возможных проблемах, но он не принял надлежащих мер, и коммерческого директора». А его-то за что? За то, что пострадавшие — его клиенты. Наказали меня на 100% зарплаты. Я вышел оттуда, хватая воздух ртом, как рыба,— и сказать-то было нечего. Обидно, что начальник отдела эксплуатации даже не попытался вступиться ни за меня, ни за коммерческого директора. И продавцов не наказали за то, что вопреки инструкции не звонили в техподдержку.

После этой истории для моего отдела была придумана новая система наказания. Если кто-то из программистов допустил ошибку в коде программы, и эта ошибка, к примеру, не позволила бухгалтеру выписать накладную, то виновный айтишник, вместо того чтобы искать и исправлять ошибку, должен сесть на место бухгалтера и руками заполнить накладную. Мои вдохновенные речи о том, что это абсолютно неэффективное использование ресурсов, руководством услышаны не были. Руководство заявило, что мы должны чувствовать свою ответственность перед бизнесом за то, что делаем. А если чувство вдруг притупилось, тогда будет полезно влезть в шкуру исполнителя. Следуя этой логике, в случае следующего сбоя системы сканирования айтишникам нужно будет не переписывать срочно программу, а мчаться на объект и принимать у клиентов платежные документы. И к своим компьютерам им уже не суждено вернуться до самой пенсии.

Маразм, как говорится, окреп настолько, что, вспомнив все накопленные за многие годы обиды, я написал заявление и покинул компанию.

## CEO ВМЕСТО CIO

Урок, казалось бы, очевидный. Нанимаясь на работу, необходимо убедиться не только в том, что вам предлагают подходящие условия труда, но и в адекватности руководства. Беда лишь в том, что понять это можно, когда будет уже слишком поздно. Один мой коллега отказался от нескольких заманчивых предложений лишь на основании «невнятности» позиции собственников относительно будущей роли ИТ-директора в их компании. Теперь я убеждаюсь, что он был прав.

Но полностью застраховаться от ситуации, в которой я оказался, можно только одним способом: поменять одну букву в названии должности — CEO вместо CIO ■

# принципы

## Василия Бойко

Председатель совета директоров группы компаний **«Вашъ финансовый попечитель»** в юности учился ядерной физике и увлекался **дзен-буддизмом,** потом участвовал в алюминиевых **войнах,** а в итоге стал одним из крупнейших в России **землевладельцев,** активно помогающим православной церкви. Он считает, что от каждого человека, с которым ему приходилось сталкиваться в жизни, сумел перенять что-то хорошее.

***Тусовки*** **меня не прельщают.** Вот за день до ареста Михаила Прохорова я был в Куршевеле, в первый раз с конца 1990-х. Но там я не стал кататься. Куршевель слишком тусовочное место. Я предпочитаю отдыхать на других альпийских курортах, там более спокойно.

***80%*** **поглощений, которые мы осуществили, дружественные.** И только в 20% случаев пришлось менять директоров, потому что они отказывались с нами работать, строили козни, вплоть до воровства. Естественно, с такими нам не по пути.

***Если*** **ты ничего не делаешь, то и претензий никаких к тебе нет.** Вот в Рузском районе мы купили большинство хозяйств и построили агрохолдинг «Русское молоко». Осталось там одно сельхозпредприятие, в котором с 2001 года не сеют, не пашут, не доят. И претензий к нему никаких ни у кого нет. Все хорошо, как на кладбище. А на нас постоянно пишут жалобы. Потому что считают: раз активничают, раз на виду, значит, за все в ответе.

***Мне*** **везло на конкурентов.** С подавляющим большинством тех, с кем приходилось сталкиваться, впоследствии находили компромиссы. А с некоторыми даже долгие годы поддерживаем дружеские отношения.

***Мои*** **враги — люди большевистского склада, которые хотят все отнять и поделить.** Это люди, которые подругому не мыслят своей жизни, они не созидатели. Я думал, что большевистский подход уже исчез. Но, к сожалению, отдельные реликты еще сохранились.

***Я хочу*** **сделать прообраз лучшего будущего в России,** если говорить о проекте «Рузская Швейцария». Сделать такой кусочек Европы. Как Петр I хотел в свое время взять лучшее в Европе и соединить с лучшим в России.

***Вера*** **— это часть меня, она не носит прикладной характер.** И вопрос не в том, что вера может дать бизнесу, а в том, что бизнес может дать вере.

***Мои*** **принципы не менялись уже много лет.** Они базируются прежде всего на библейских заповедях, достаточно строги, но я стараюсь их придерживаться.

***Книги*** **по ядерной физике, которые я в институте изучал, оказали на меня самое большое воздействие.** Я считаю, если человек окончил кафедру теоретической ядерной физики в МИФИ, то потом он может самостоятельно изучить почти любой предмет.

***С людьми,*** **которые мне неприятны, стараюсь не общаться и не работать.** Опыт показывает, что когда проводишь собеседование с новым человеком и чувствуешь к нему какую-то антипатию, лучше сразу отказать. Хотя на первый взгляд его профессиональные качества могут показаться удовлетворительными.

***Я очень*** **не люблю воевать, потому что знаю, что это такое, и умею это делать.** Но если уж со мной воюют, то я воюю по-настоящему и до конца. И в корпоративных конфликтах я еще ни разу не потерпел поражения. Не всегда побеждал, но ни разу не проиграл. В крайнем случае были компромиссы.

***Со стороны*** **кажется, что я безрассудно смелый.** Так говорят люди, которые меня знают. На самом деле я, конечно, смелый, но на безрассудные поступки никогда не иду. Везде предпочитаю выверенный и четкий расчет.

***Есть*** **опасность, что где-то к 2020 году внутренние события в Китае могут привести к внешней экспансии.** Потому что страна подойдет к такому порогу, когда ей нужно будет куда-то расширяться, искать новые ресурсы и территории, а внутренних изменений будет недостаточно. Я не одинок в этой мысли, просто я один из тех, кто выражает ее открыто. К этой возможной угрозе нужно готовиться уже сейчас. СФ

записала *Елена Локтионова*

У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК. ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДМЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРОТЬСЯ ЗА СВОЮ ДОЛЮ. НО МОЖЕТЕ И ПАСТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ. В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНКАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» ТРИ ГОДА БИЛСЯ ЗА РЫНОК СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ. С НАИБОЛЬШИМ РАЗМАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИМЕРНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ. ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ» — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ — МОСКОВСКИЙ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS. ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ). НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GALLAHER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБЕРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL. НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ. СООТНОШЕНИЕ СИЛ НЕИЗБЕЖНО БУДЕТ НЕРАВНЫМ. РАСХОДЫ SUN INTERBREW НА ДИСТРИБУЦИЮ И МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ $135 МЛН, РАСХОДЫ «ОЧАКОВО» СОСТАВИЛИ ВСЕГО-НАВСЕГО $20 МЛН. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОМАНТИКА БИЗНЕСА — БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ. МОЖНО СРАЗИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА. И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕ- [illegible] ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. [illegible] СЛУЧАЕ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ ТАК СПОКОЙНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМУ НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАЗОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР. ИНОСТРАНЦЫ [illegible] С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПЫТАЛИСЬ ДОГОВОРИТЬСЯ HEINEKEN И CARLSBERG, ДВА ГОДА НАЗАД — ANHEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SABMILLER. НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЕЧКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ»,— ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ НА СКУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ). СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, [illegible] ЯМЫ И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ. ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕ- [illegible] «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЬ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВО- [illegible] СТАГНАЦИЕЙ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ, ОН ОСМЕЛИЛСЯ НАЧАТЬ СТРОИТЕЛЬСТВО СВОЕГО ЧЕТВЕРТОГО КОМБИНАТА — [illegible] (ЗАПУСК НАМЕЧЕН НА МАЙ 2006 ГОДА). ОПЫТ КОНКУРЕНЦИИ С ИНОСТРАННЫМИ ПИВОВАРАМИ НАУЧИЛ КОЧЕТОВА НЕ ЭКОНОМИТЬ НА РЕКЛАМЕ. ЕСЛИ НЕКОГДА НА МАРКЕТИНГ В «ОЧАКОВО» ВЫДЕЛЯЛИ НЕ БОЛЕЕ 2% ГОДОВОГО ОБОРОТА, ТО В ЭТОМ ГОДУ ПЛАНКА ПОДНЯТА ДО 10%. КРОМЕ ТОГО, КОМПАНИЯ ПОКА ЗАСТРАХОВАНА ОТ УБЫТКОВ БЛАГОДАРЯ ПРОИЗВОДСТВУ СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОКТЕЙЛЕЙ И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ. ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. ТРУДНО РАССТАВАТЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД,— РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ.— А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ?» НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ. ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЭНДАМИ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕТЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И ILE DE BEAUTE. ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЬ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ NOUVELLE ETOILE, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗГЛАВИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЬ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАННОГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЬ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ. КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ. В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДОНАЧАЛЬНИКУ. ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОСТАСЬ «НОВОЙ ЗАРИ» — «ТОВАРИЩЕСТВО „БРОКАР И КО"». ЖЕНСКИЙ «ГЛЯНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИЯ НЕ ПОЛУЧИЛА. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕВШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ. МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СОЧТЯ, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛОСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА. ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА, ВЫПУСКАЯ ПРИВЫЧНЫЕ «ЗЛАТО СКИФОВ» И «АННУ КАРЕНИНУ». NOUVELLE ETOILE — ЭТО УЖЕ ПЛОД СОТРУДНИЧЕСТВА С ФРАНЦУЗСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ. ПОКА ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ С КРУПНЫМИ РИТЕЙЛЕРАМИ, «НОВАЯ ЗАРЯ» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕМЬ САЛОНОВ В МОСКВЕ, В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ. НО ИНВЕСТОРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК. ДА И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО КРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ. УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА ВОВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТСТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО,— КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ „РОКОЛОРА".— ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТОРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСЦВЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР». ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ. ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ,— ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ „РОКОЛОРА" КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ.— ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО». ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ. НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ»,— ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАНИЯ В ГОСДУМУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ. К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ $115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ $900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ. СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ. ОДНАКО САВВИДИ ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ,— КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ.— НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШКАЛИВАЕТ: НА «ДОНТАБАКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В $2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЭНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШЕЙСЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС». КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ, «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы

Что хорошего в том, что инженеры HP такие креативн
Чем компании «Fortis Жизнь страхование» не угодили
Что общего у матрешки и новой стратегии развития «N

Секрет фир

технологии успешного бизнеса

19.02—25.02.2007 №

ww

Инвестиции бизнес-класса

www.im.rencap.ru
7-44-55-66

«Финансовая компания 2006 года» по версии ИА «РБК»

90 млрд. рублей - активы под управлением*

ААА – рейтинг «максимальной надежности» НРА

Лучшая доходность по ПИФам акций и облигаций за 2006 год**

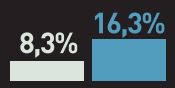
Ренессанс
Управление Инвестициями

Ваш личный финансовый менеджер

**Елена Колчина,**
портфельный менеджер

### РЕНЕССАНС - ОБЛИГАЦИИ

Инвестирование в долговые инструменты позволяет получить доход выше, чем по банковским депозитам при сохранении средств ликвидными и лучшей диверсификации рисков. Основа нашей стратегии – анализ кредитных рисков, поиск перспективных эмитентов и активное управление портфелем.

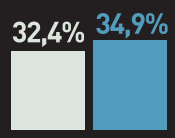



- Доходность ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс Cbonds

**Александр Крапивко,**
портфельный менеджер

### РЕНЕССАНС - СБАЛАНСИРОВАННЫЙ

Сбалансированные стратегии позволяют получить значительную часть роста рынка акций, сохраняя часть заработанного во время потрясений на рынке. Стратегия основана на тщательном выборе эмитентов для инвестиций и на управлении распределением по классам активов.

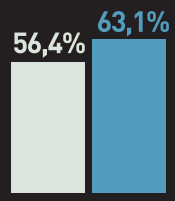



- Доходность ОПИФ смешанных инвестиций «Ренессанс - Сбалансированный» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Сбалансированный индекс РТС + Cbonds

**Андрей Иванов,**
старший портфельный менеджер

### РЕНЕССАНС - АКЦИИ

Основной принцип управления портфелями акций – это анализ фундаментальных факторов, влияющих на стоимость как отдельных компаний, так и рынка в целом, что позволяет нам эффективно управлять рыночными рисками и снижать негативный эффект от рыночных коррекций.

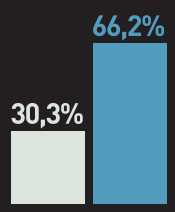



- Доходность ОПИФ акций «Ренессанс – Акции» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс РТС

**Евгений Минкин,**
портфельный менеджер

### РЕНЕССАНС - ПЕРСПЕКТИВА

Стратегия инвестиций в компании малой капитализации позволяет инвесторам реализовать потенциал роста компаний, которые выигрывают от процессов консолидации, улучшения прозрачности, смены управления и выхода на международные рынки капитала.




- Доходность ИПИФ акций «Ренессанс – Перспектива» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс РТС2

**Сергей Бубнов,**
старший портфельный менеджер

**Оформить заявки на приобретение паев можно в офисах управляющей компании, а также у ее агентов: компании «Алор+», «Мастер Банка», «Московского кредитного банка», «Международный Московский Банк», «Русский банк развития» и «ВТБ 24».** *Активы под управлением приведены на 15 декабря 2006 года. **Лучшая доходность ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» и ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» за период с 31 декабря 2005 г. по 29 декабря 2006 г. по сравнению с доходностью ОПИФов акций и облигаций под управлением УК с дистанционным рейтингом надежности «ААА», присвоенным «Национальным рейтинговым агентством». «ООО «УК «Ренессанс Капитал». Лицензии ФКЦБ РФ №21-000-1-00141, ФСФР РФ №077-09401-001000. Правила зарегистрированы ФСФР РФ 18.08.2005 г.: ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» – №0386-78483614 (доходность за 3 мес. – 4,08%, 6 мес. – 8,41%, 1 год – 16,27%); ОПИФ смешанных инвестиций «Ренессанс - Сбалансированный» – №0389-7848377 (доходность за 3 мес. – 9.14%, 6 мес. – 11.90%, 1 год – 34.92%); ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» – №0387-78483850 (доходность за 3 мес. – 17,11%, 6 мес. – 17,73%, 1 год – 63,07%); ИПИФ акций «Ренессанс - Перспектива» – №0388-78483695 (доходность за 3 месяца – 20.60%, 6 месяцев – 0.27%, 1 год – 66.18%). Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Правила доверительного управления паевыми инвестиционными фондами предусматривают применительно к расчетной стоимости инвестиционных паев надбавки при их выдаче и скидки при их погашении. Взимание надбавок (скидок) уменьшит доходность инвестиций в инвестиционные паи. До приобретения инвестиционного пая следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом. ООО «УК «Ренессанс Капитал» входит в группу компаний «Ренессанс Управление Инвестициями» с холдинговой компанией «Ренессанс Капитал Инвестмент Менеджмент Лимитед» («РКИМЛ»). Лицензия Комиссии по финансовым услугам Британских Виргинских островов №MA04/0600. Адрес: Палм Грув Хаус, Роуд Таун, Тортолла, Британские Виргинские острова. РКИМЛ не осуществляет деятельности на территории России. Получить информацию можно по тел.: (495) 7-44-55-66 и на сайте www.im.rencap.ru.

Реклама


# читайте в следующем номере

(в продаже с 26 февраля)

## частная практика

Сериалы «Кадетство» и «Солдаты» компании «Леан-М» объявили телевойну лидеру рынка — «Амедиа». Кто же победит?

## идеи

Модель «мы оказываем услуги потребителю» может легко превратиться в «потребитель оказывает услуги сам себе». При этом никто не мешает брать с него за это деньги

## лаборатория

Нехватка сотрудников мешает эффективной работе компаний. Однако всегда есть возможность выполнить тот же объем работы с меньшим количеством людей

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

**Секрет фирмы**