

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 08 (24) 06 МАЯ — 18 МАЯ 2003

ISSN 1727-4176



9 771727 417006

Подписка с48



**Специальные слова
для разговора с рабочими с42**

Стематическими
страницами

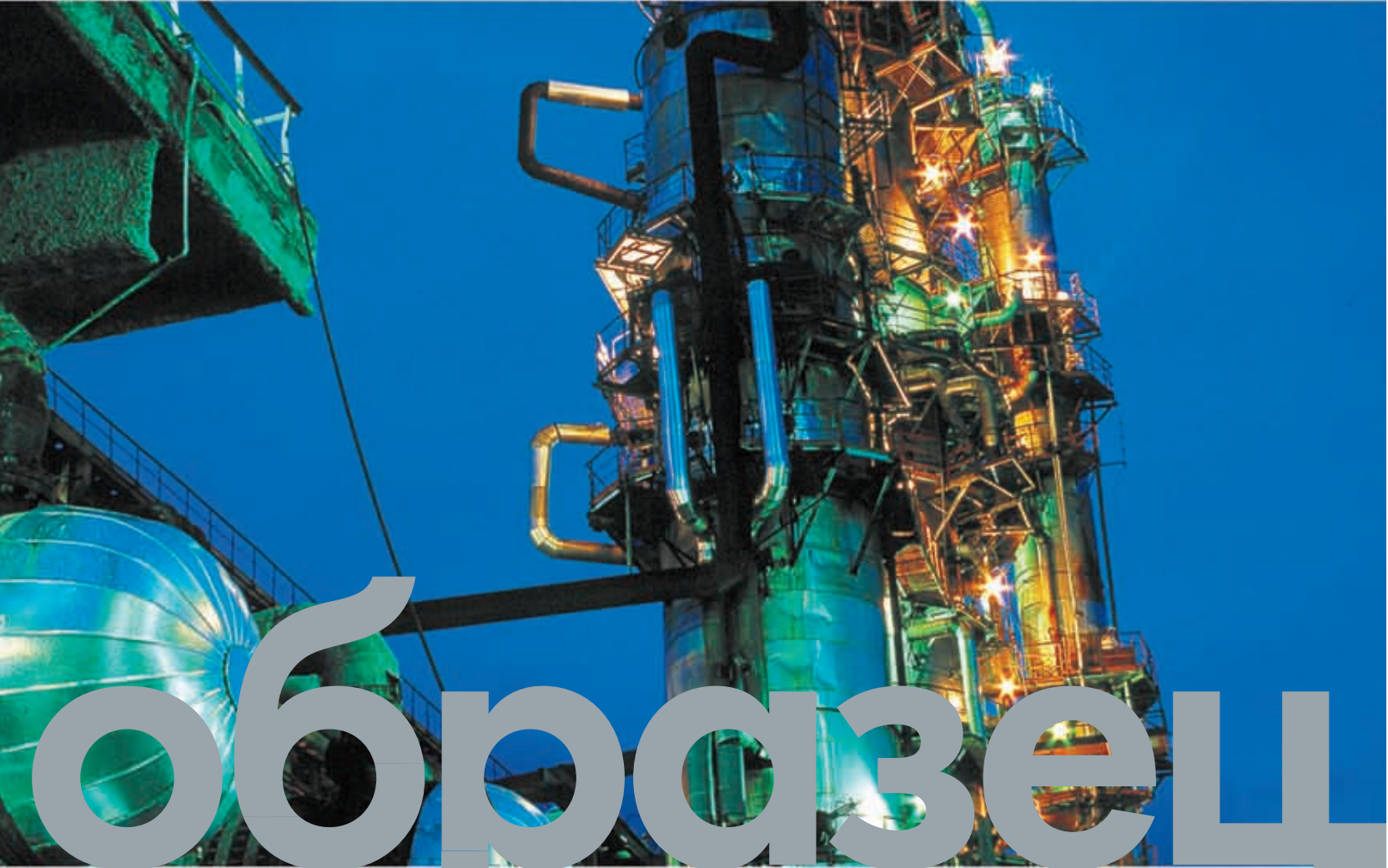
ione

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Десять худших рекламных слоганов с34

Почему «Шатура» платит за брак с14

Несъедобный продукт компании «Вимм-Билль-Данн» с46



образец

В рейтинге FT Global 500, опубликованном в мае 2002 года, МЫ стали единственной российской компанией, вошедшей в десятку крупнейших нефтегазовых корпораций мира.



ЮКОС – ЛИДЕР ОТРАСЛИ





Как-то знакомая иностранка поинтересовалась, какой у меня отпуск. Я ответила, что две недели, и она мне посочувствовала. Потом я вспомнила, что у нас есть еще ноябрьские, новогодние и майские праздники. Плюс мелочевка типа 8 марта и Дня конституции. «Когда же вы работаете?» — спросила знакомая. И это я еще не сказала ей, что в течение всего лета в стране царит полусонное царство, и деловая активность стремится к нулю.

В этом году наибольшее число дополнительных выходных дней выпадает на майские праздники — страна отдыхает 7 дней. А кое-кто устраивает себе каникулы недели на две. Какой-то бизнес от этого выигрывает, но большая часть компаний несет потери — порой весьма ощутимые. Особенно те, в которых основную часть персонала составляют «синие воротнички». Как деликатно выразился менеджер одного агрохолдинга, «состояние мужского населения в хозяйствах в это время несколько меняется». Очевидно, степень изменений зависит от количества принятого за «синий воротник».

Хотя с рабоче-крестьянским классом в любое время года непросто. Схемы управления персоналом, описанные в умных книжках и опробованные продвинутыми компаниями на менеджерах и специалистах, тут, как правило, не проходят. Попробуйте найти людей, которые не только понимают, что такое дисциплина и высокое качество продукции, но и кровно заинтересованы в успехе компании. И попытайтесь мотивировать их так, чтобы они работали больше и лучше. Понятно, что здесь нужны особые методы. И специальные слова — иначе вы просто не договоритесь.

— МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА, главный редактор

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 08 (24) 06 МАЯ — 18 МАЯ 2003

УЧРЕДИТЕЛЬ ЗАО «КОММЕРСАНТЪ XXI»
ИЗДАТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»
ШЕФ-РЕДАКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
РЕДАКТОР ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ ИОНЕ ИГОРЬ ПИЧУГИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ОЛЬГА ЕРЕМЕНКО
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК
РЕДАКТОР ОТДЕЛА «БИЗНЕС-ПРАКТИКА»
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ
ЮЛИЯ ИПАТОВА, ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, ОКСАНА СВЕТЛАКОВА

КОРРЕКТОРЫ
МАРИЯ ВИНОВАДОВА, ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ
ДИЗАЙН, ИЛЛЮСТРАЦИИ АЛЕКСАНДР ВАСИН
ВЕРСТКА, ЦВЕТОДЕЛЕНИЕ, ИЗГОТОВЛЕНИЕ
ФОТОФОРМ ОТДЕЛ ПРЕДПЕЧАТНОЙ ПОДГОТОВКИ
«СТОЛИЧНОЙ ВЕЧЕРНЕЙ ГАЗЕТЫ»
ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS
КОММЕРЧЕСКИЕ СЛУЖБЫ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
ДИРЕКТОР ПО РЕКЛАМЕ МАРИНА ХРУЩЕВА
ДИРЕКТОР ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ
КОНСТАНТИН СЛЕПНЕВ
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ («КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»),
МАРИНА СЕМЕНОВА, АНДРЕЙ ШЕРМАН (IONE)
СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ. (095) 771-6484, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС)

РАСПРОСТРАНЕНИЕ БИЗНЕС-АГЕНТСТВО
ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ, ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ,
ТИПОГРАФИЯ «СКАНБЕБ АБ»,
КОРЬАЛАНКАТУ 27, КУОВОЛА,
ТИРАЖ 35 200 ЭКЗ.
ЦЕНА СВОБОДНАЯ
АДРЕС РЕДАКЦИИ И УЧРЕДИТЕЛЯ
107066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ
(095) 771-6181
ФАКС (095) 771-6182
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU
ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU
РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ
ИНФОРМАЦИИ. РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ
ИНФОРМАЦИИ, ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ
ОБЪЯВЛЕНИЯХ
МАТЕРИАЛЫ НА ТАКОМ ФОНЕ ПУБЛИКУЮТСЯ
НА КОММЕРЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ЗА ИХ СОДЕРЖАНИЕ НЕСЕТ РЕКЛАМОДАТЕЛЬ

РЕКЛАМИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕЖАТ
ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ
ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ, ОПУБЛИКОВАННЫХ
В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО
С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ (ИЗДАТЕЛЯ) И С ПИСЬМЕННОГО
РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ
ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН
В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ,
ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-13476
ОТ 26 АВГУСТА 2002 Г.

Microsoft
ИСПОЛЬЗУЕТ
ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ParaType
ИСПОЛЬЗУЕТ
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ
КОМПАНИИ «ПАРАТАЙП»

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ XXI»,
ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2002, 2003

Секрет фирмы **содержание**

06 мая – 18 мая

№08(24)

цитаты

49 Действующие лица

«Мы дали денег на посадку 5 гектаров картофеля. Но нас ограбили»

«Во второй год все же решили опять сажать, но уже на 50 гектарах. Нас опять ограбили», — так вспоминает начало своей фермерской карьеры в России американец Андрей Даниленко

14 Рецепт

«Не принимай брак, не производи брак, не передавай брак»

«Если рабочий отложил бракованную деталь, пришедшую с предыдущего участка, мы платим ему за нее как за годную, — говорит гендиректор компании „Шатура“ Владимир Зверев. — Если он сам испортил деталь, но не передал дальше, мы тоже платим»

61 Внутренний резерв

«Производительность труда в момент конфликта снижается на 65%»

«У каждой стычки между сотрудниками есть своя цена, — уверена бизнес-тренер Вера Кобзева. — Есть и цена выхода из конфликта. И любой подготовленный менеджер может подсчитать, что сейчас выгоднее — продолжать конфликт или погасить его»

54 Частное мнение

«Для настоящего универсала важен постоянный челендж»

«Чем бы человек ни занимался, он должен видеть фан, удовольствие, спорт, игру, красоту процесса, — считает президент страховой группы „Прогресс“ Пол Гончаров. — Если нет страсти, на выходе получается бесстрастный результат»

бизнес-план

Гостиницы для животных

26–31

Этот бизнес процветает, но в России еще не раз не всегда догадываются о такой услуге, а попытка информации пока не у успехом. Ниша пустует перспективной

с49



с14



с61



с54



ТЕМЫ

4 ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

БИЗНЕС-СХЕМА

14 РЕЦЕПТ

22 РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ

34 МАРКЕТИНГ

38 МЕНЕДЖМЕНТ

42 ПЕРСОНАЛ

46 ФИНАНСЫ

БИЗНЕС-КЛУБ

49 ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

54 ЧАСТНОЕ МНЕНИЕ

БИЗНЕС-ШКОЛА

57 УЧЕБНЫЙ КУРС

61 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

64 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

65 iOne

Компании / Люди / Цифры

Каковы последствия праздников для вашего бизнеса?

Славянский шкаф

Новейшая история мебельной компании «Шатура» началась с гонорара в \$42 тыс. иностранным консультантам за их анализ, в ходе которого выяснилось, что с точки зрения рыночной экономики компания ничего из себя не представляет

Провальный план эвакуации

«Пингвин Автомобиля» — не «Ангел»

Слоган — не воробей

Чем хороший рекламный слоган отличается от плохого

Небоевые единицы

Концепция business unit management по-русски

Выход в цех

Что менеджеру следует сказать рабочим, чтобы они его поняли

Что хорошо для должника

Несъедобный продукт компании «Вимм-Билль-Данн»

Полевой командир

Что американец Андрей Даниленко делает на наших полях

«Новый человек в компании — это вирус»

Принято считать, что универсальный менеджер — профессионал, прошедший закалку в многочисленных боях за прибыль в самых разных сегментах рынка. А президент страховой группы «Прогресс» Пол Гончаровф считает, что менеджера-универсала формируют прежде всего личные качества

Заход по-английски

Чем привлекательны англоязычные курсы MBA в неанглоязычных странах

«Конфликт не всегда нужно останавливать»

Начиная острый конфликт, только 15% людей задумываются, чем он завершится и какой результат ожидается в принципе

Бестселлеры

Информационные технологии

тает на Западе,
развит. Потребитель
ется о существовании
итки донести до него
е увенчались
ует, но остается

СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, 76

дневник наблюдений компании

ЮКОС плюс «Сибнефть»

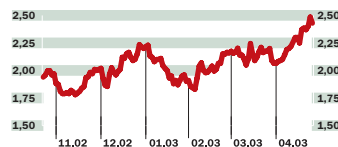
ПОДГОТОВКА

Нефтяные компании ЮКОС и «Сибнефть» близки к объединению. Ориентировочно слияние, по словам главы НК ЮКОС Михаила Ходорковского, может произойти в сентябре этого года. Если сделка свершится, в России появится компания, которая станет лидером отечественной нефтяной промышленности и четвертой по добыче нефти частной компанией в мире. Вместе ЮКОС и «Сибнефть» добывают около 29% нефти, производимой в России. В 2002 году общий объем добычи двух компаний составил 103,2 млн т (754,2 млн баррелей) нефти. В результате слияния капитализация объединен-

«СИБНЕФТЬ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2001 ГОДА)

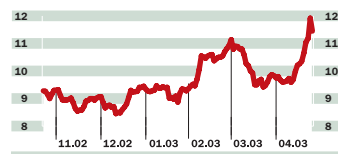
ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	3,576
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	1,439
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	1,305
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 24.04.03 (\$ МЛРД)	11,521
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)	



ЮКОС

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2001 ГОДА)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	10,128
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	3,611
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	3,585
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 24.04.03 (\$ МЛРД)	25,614
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)	



ЮКОС и «Сибнефть» готовятся к объединению. Если сделка свершится, в России появится новый лидер отечественной нефтяной промышленности.

Пять лет назад компании уже вели переговоры об объединении, но тогда основные владельцы — Михаил Ходорковский и Роман Абрамович — не смогли договориться об условиях сделки.

Вице-президент НК ЛУКОЙЛ Леонид Федун считает, что если нынешние переговоры окажутся более успешными, это значительно изменит расклад на российском нефтяном рынке.



ДМИТРИЙ ДУХАНИН.Ъ

Владелец «Сибнефти» Роман Абрамович пристраивает свое детище

ной компании составит \$30 млрд. Предполагается, что в рамках сделки основные акционеры «Сибнефти» продадут 20% своих акций ЮКОСу за \$3 млрд, а оставшиеся 80% обменяют на акции «ЮкосСибнефть», исходя из соотношения 0,36% акций за 1% акций объединенной компании. Однако, как сообщили СФ в ЮКОСе, все, что связано со сделкой, «носит пока условный характер», достигнуто лишь «принципиальное соглашение о слиянии, а его детали еще

индекс

КОМПАНИИ И ЛЮДИ, УПОМЯНУТЫЕ В НОМЕРЕ
УКАЗАНЫ СТРАНИЦЫ, С КОТОРЫХ НАЧИНАЮТСЯ
СТАТЬИ С УПОМИНАНИЕМ КОМПАНИИ (ПЕРСОН)

A.R.M.I.	34
BAYER	10
DIXIS	4
GLAXOSMITHKLINE	10
LEO BURNETT & MORADPOUR	34
MCKINSEY	14
MITSUBISHI ELECTRIC	10
NFQ	34

SBARRO INC.	10
STPPES TRAVEL	4
TOSHIBA	10
VIACOM	10
ZOOHOTEL	26
«БАСТЕТ»	26
«БРАЗЕРС И КОМПАНИЯ»	10
«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	46
ТПК «БЫТОВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА "СОКОЛ"»	4
ООО «ДМИТРОВСКОЕ СЕЛО»	49
ЛОМО	38
«МЕГАПАК»	4
«ПЕРЕКРЕСТОК», ТОРГОВЫЙ ДОМ	4

«ПИНГВИН АВТОМОБИЛИ»	22
«ПРОГРЕСС», СТРАХОВАЯ ГРУППА	54
«ПЯТЕРОЧКА»	10
«РУССКИЕ ФЕРМЫ»	49
«СИБНЕФТЬ»	4
«СОЛИД-КАМА»	10
«ШАТУРА»	14
«ЭКСЛЕР»	26
ЮКОС	4
АЛЕКСАНДРОВ ФИЛИПП	34
АЛЕКСЕЕВ АЛЕКСАНДР	38
АНДРЕЕВ ВЛАДИМИР	12
АНДРЮЩЕНКО АЛЕКСЕЙ	38

БОБРИКОВА ТАТЬЯНА	42
ВИКТОРОВ ЛЕОНИД	12
ВЛАСЕНКО ОЛЬГА	14
ГОНЧАРОВ ПОЛ	54
ГРЕЙФЕЛЬД РОБЕРТ	4
ДАНИЛЕНКО АНДРЕЙ	49
ЕФАНОВ АЛЕКСЕЙ	4
ЗАКРЕВСКИЙ АЛЕКСЕЙ	12
ЗАЛМАНОВ ЛАЗАРЬ	38
ЗАПУТЯЕВА ОЛЬГА	12
ЗАЙЦЕВА ЗОЯ	57
ЗВЕРЕВ ВАЛЕНТИН	14
КАЧАЛОВ ИГОРЬ	26
КОБЗЕВА ВЕРА	61



прорабатываются». Объединенная компания предположительно получит название «ЮкосСибнефть», ее возглавит Михаил Ходорковский, а нынешний президент «Сибнефти» Евгений Швидлер станет председателем совета директоров. В собственность объединенной компании войдут шесть нефтеперерабатывающих заводов в России (Омский, Ачинский, Ангарский, Куйбышевский, Новокуйбышевский и Сызранский), комплекс «Мажейкяй Нафта» в Литве, доли в Московском и Ярославском НПЗ в России, а также в Мозырском НПЗ в Белоруссии. Михаил Ходорковский утверждает, что слияние с «Сибнефтью» «позволит ЮКОСу стать одним из лидеров глобального энергетического рынка». Столь же оптимистично на будущее объединение смотрит Евгений Швидлер: «Создание новой компании приведет к масштабным проектам и серьезно укрепит позиции нефтяной отрасли России на международных рынках». Однако пока сделка не закреплена, отношение к ней у аналитиков инвестиционных компаний весьма скептическое. Дело в том, что пять лет назад (в 1998 году) ЮКОС и «Сибнефть» уже вели переговоры об объединении и создании компании ЮКСИ, но тогда основные владельцы этих нефтяных компаний — Михаил Ходорковский и Роман Абрамович — не смогли договориться об условиях сделки. Неизвестно, насколько успешно закончатся эти переговоры сейчас. Но нефтяники относятся к заявлениям ЮКОСа и «Сибнефти» без особого скепсиса. Вице-президент НК ЛУКОЙЛ Леонид Федун считает, что на этот раз сделка все-таки

состоится и значительно изменит расклад на российском нефтяном рынке.

«Мегапак» хочет третьим быть

АМБИЦИИ

Компания «Мегапак», выпускающая слабоалкогольные напитки, намеревается «отъесть» часть рынка у ведущих производителей питьевой воды. Для этого совместно с польским производителем воды компанией HOOР S.A. был создан ТД «Мегапак», который будет продвигать в России свой первый брэнд — питьевую воду Arctic. Как сказали в самой компании, затраты на маркетинг и рекламную кампанию новой марки составят \$3 млн. Руководство «Мегапака» надеется, что к 2006 году компания займет третье место среди лидеров российского рынка питьевых и минеральных вод. «Наша задача — ежегодно производить около 90 млн л питьевой воды Arctic и таким образом занять 7% российского рынка. Мы планируем, что новый брэнд потеснит марку «Святой источник», принадлежащую Nestle Waters, и составит серьезную конкуренцию лидерам рынка — компаниям PepsiCo и Coca-Cola, выпускающим соответственно Aqua Minerale и Bonaqua», — заявил СФ президент ООО «Мегапак» Валерий Иванов. В Nestle Waters планы «Мегапака» комментировать отказались, отметив лишь, что компания не планирует вносить каких-либо изменений в маркетинговую и рекламную стратегию брэнда «Святой источник» в связи с появлением на рынке нового игрока. По оценкам Nestle Waters, «Святой источ-

ЛЮДИ



В «Русале» появился прокурор

Бывший генеральный прокурор США Дик Торнбург теперь поработает на Россию. Он приглашен на должность советника по международным делам в компанию «Русский алюминий». Как сообщили в пресс-службе «Русала», Торнбург поможет в подготовке стратегии международной экспансии, а также будет консультировать менеджеров по вопросам доступа к внешним рынкам и соответствия международным стандартам корпоративного управления. Причем давать советы новый сотрудник собирается прямо из Вашингтона — жгучего желания переезжать в Россию 70-летний экс-прокурор не испытывает.

Биография Торнбурга впечатляет: в конце 70-х он был губернатором Пенсильвании, при президенте Джордже Буше-старшем — генеральным прокурором США, в 1992–1993-м — заместителем генерального секретаря ООН по кадровым и бюджетным вопросам. Как сказали СФ в «Русале», Дик Торнбург раньше с ними не сотрудничал, но был лично знаком с заместителем генерального директора «Русала» по международным проектам Александром Лившицом. «Привлечение именитого советника поможет «Русалу» поднять свой имидж на международном рынке и особенно в США, куда уходит около 30% его продукции», — утверждает аналитик консалтинговой компании TRC Ольга Токарская.

Фармацевт-реформатор

Фред Хассан, возглавлявший международную фармацевтическую корпорацию Pharmacia, которую недавно приобрела Pfizer Inc., отказался занять в объединенной структуре должность заместителя председателя правления. Он принял другое предложение: стать генеральным директором работающей в том же сегменте рынка американской Schering-Plough Corp. Акционеры Schering-Plough полагают, что он сможет перестроить деятельность компании, прибыль которой за последние два года снизилась на 10–15%.

57-летний Фред Хассан — один из самых известных топ-менеджеров фармацевтической отрасли, за которым закрепились репутация жесткого руководителя. Он возглавил страдающую от низких продаж шведско-американскую фирму, называвшуюся тогда Pharmacia & Upjohn, в 1997 году. За полгода Хассан уволил три четверти менеджеров, закрыл исследовательские подразделения в Швеции и перевел компанию в Нью-Джерси — центр фармацевтической промышленности США. Уже через год продажи выпускаемой им продукции увеличились. В 2000 году для расширения ассортимента препаратов он настоял на приобретении Monsanto Co., а к 2001 году Pharmacia Corp. стала одной из самых прибыльных фармкомпаний. Сразу после вступления в нынешнюю должность Фред Хассан заявил, что Schering-Plough необходимы «новая скорость, новое мышление и новые возможности». Через год он рассчитывает улучшить ассортимент и добиться устойчивого роста прибыли.



КУЛЬБИН СЕРГЕЙ	14	ПОЛЯКОВ ВАДИМ	34
ЛУКЬЯНОВА ИРИНА	12	ПОТАПОВА ВИКТОРИЯ	12
ЛЯЛИН ДМИТРИЙ	26	ПОТЕСНОВ ЕВГЕНИЙ	22
МОЛЧАНОВ АЛЕКСЕЙ	42	РАШИДОВ АНДРЕЙ	38
МОРАДПУР ЭДУАРД	34	СМАГИН ВЛАДИМИР	49
МОЧАЛОВА ИРИНА	57	СОЛОМОДЕНКО СЕРГЕЙ	22
МУСНИЦКАЯ АННА	26	ТИМАКОВ ВАЛЕНТИН	42
ОБЕРМАЙЕР МИХАЭЛЬ	38	ТОРНБУРГ ДИК	4
ОВЧИННИКОВ АЛЕКСАНДР	46	ХАРКЕВИЧ АЛЕКСЕЙ	26
ОГАЛЬЦОВ ДМИТРИЙ	49	ХАССАН ФРЕД	4
ОГУРЦОВ НИКИТА	34	ХЛОПОНИНА ЕЛЕНА	14
ОЛИЯНЧУК ПАВЕЛ	12	ЩЕПЕТКОВА ИННА	34
ОРЕХОВ АЛЕКСЕЙ	46	ЩЕРБАКОВ АЛЕКСАНДР	49
ПАЛЬМА ПИНО ДИ	12	ЯКУШИН ДМИТРИЙ	12



Председатель совета директоров ТД «Перекресток» Лев Хасис готовится к публичности

ник» сегодня занимает 9,5% российского рынка питьевой воды, а вся продукция компании — 12%. Аналитик компании «Тройка Диалог» Андрей Иванов считает, что «Мегапак» вполне может занять третье место на рынке, если компания не станет сосредотачивать свои усилия на Москве, а сразу пойдет в регионы. «При таком рекламном бюджете можно успешно вывести на рынок новый брэнд», — говорит он. По мнению господина Иванова, появление нового игрока приведет к усилению концентрации на рынке до 50%. «В настоящее время лишь 30% рынка питьевой воды в России находится под контролем крупных производителей, и место для новых игроков еще есть», — отметил аналитик.

В «Перекресток» пришли иностранцы

ТД «Перекресток» наконец смог объявить, что у него появился первый иностранный акционер. Компания подписала сделку по частному размещению 7,7% дополнительно выпущенных акций с инвестиционным фондом Templeton Strategic Emerging Markets Fund. Согласно оценке ING Investment Banking (вторым консультантом по сопровождению сделки стал Альфа-банк), стоимость активов торгового дома со-

Компания Dixis приобрела у «Максимус Трейдинг» сеть из 37 салонов связи, рассчитанных на покупателей с достатком ниже среднего уровня.

В результате она стала вторым по величине российским дилером сотовых телефонов после компании «Евросеть».

Как считает аналитик TRC Вадим Сорокин, теперь Dixis сможет очень быстро увеличить обороты примерно в два раза.

ставляет \$240 млн. Пакет акций продали почти за \$20 млн. «Эту сделку можно считать началом подготовки компании к IPO», — отметил Лев Хасис, председатель совета директоров «Перекрестка». — Продажа пакета акций Templeton подразумевает, что в ближайшие несколько лет компания просто обязана провести публичное размещение». Как полагают в «Перекрестке», появление акций компании на одной из западных бирж может произойти в 2006 году, когда оборот розничной сети вырастет до \$900 млн (объем продаж, достигнутый компанией в прошлом году, составил около \$340 млн). Как рассказала **СФ** заместитель гендиректора «Перекрестка» по стратегии и финансам Анна Соломатина, всерьез о привлечении западного капитала в компании задумались чуть больше года назад. В «Перекрестке» стартовала программа private placement, и тогда же

для консолидации всех активов на Гибралтаре была зарегистрирована материнская компания Perekriostok Holdings Ltd. А в августе прошлого года «Перекресток» посетил управляющий директор Templeton Марк Мобиус. «Это был не единственный вариант», — утверждает госпожа Соломатина. — Но с точки зрения структуры портфеля Templeton в итоге оказался нам оптимальным партнером». В России Templeton, один из крупнейших в мире инвестиционных фондов (сумма активов — \$252 млрд), управляет активами на \$280 млн, в том числе владеет пакетом акций ТД ГУМ. С тем, что появление среди акционеров «Перекрестка» западного портфельного инвестора станет дополнительным плюсом в случае выхода компании на IPO, согласны и аналитики. «Сделка с Templeton — это не столько способ привлечь необходимый капитал, сколько стратегически удачный PR-ход», — считает Тимо-

ти МакКачен, старший аналитик ИГ «Атон». — У потенциальных инвесторов или покупателей появляется лишний довод в пользу приобретения акций сети».

Dixis полегчало

ПОКУПКА

Группа компаний Dixis — дистрибутор сотовых телефонов, владеющий сетью салонов связи, — решила изменить имидж. До сих пор компания позиционировала себя на рынке как солидный продавец дорогих «трубок» для VIP-клиентов. Но недавно Dixis приобрела у компании «Максимус Трейдинг» сеть из 37 салонов связи, ориентированных на покупателей с достатком ниже среднего уровня. Эти торговые точки расположены главным образом в Москве за пределами Садового кольца и в Подмоскowie — в пунктах видеопроката, супермаркетах, универсамах. Сумму сделки в компаниях Dixis и «Максимус» сообщить отказались, но аналитик консалтинговой компании TRC Вадим Сорокин полагает, что она могла составить \$180–200 тыс. В результате этого приобретения Dixis стала вторым по размеру российским дилером в сегменте продукции для мобильной связи после компании «Евросеть» (117 салонов сотовой связи против 189). Если до приобретения сети «Максимус» у Dixis было всего 80 торговых точек, то сейчас их 65 в Москве и Московской области, 28 в Санкт-Петербурге и 24 в других городах. «Мы решили развивать новый проект Dixis Light (именно под этой маркой будут работать купленные салоны), — так прокомментировал приобретение сети магазинов Олег Семечкин, президент группы компаний Dixis. — Он предполагает выход нашей компании в нижний сегмент рынка. Сейчас достаточно много клиентов приобретает дешевые «трубки», и мы не хотим их упустить». Как сообщили в компании, проект Dixis Light направлен на создание в Москве и регионах России сети салонов связи, предлагающих сотовые телефоны и аксессуары в ценовом диапазоне \$50–200. Dixis собирается вложить около \$300 тыс. в модернизацию и приведение



к единому фирменному стилю салонов, приобретенных у компании «Максимус», и предполагает за счет улучшения качества обслуживания клиентов увеличить товарооборот приобретенных салонов в 3–4 раза. До сих пор Dixis неплохо зарабатывала и на дорогих телефонах: оборот компании в 2002 году составил \$110 млн, а объем продаж — 730 тыс. телефонных аппаратов. Покупка салонов связи «Максимус Трейдинг» — третье приобретение компании. В 2002 году в Санкт-Петербурге были куплены 6 салонов сотовой связи фирмы «Степ Коммуникэйшн», работавших под торговой маркой Inter Step, и 4 салона — у компании «Телемарк».

«Dixis вовремя меняет имидж, — считает аналитик компании TRC Вадим Сорокин. — В последнее время доля продаж телефонов

нижней и средней ценовой категории значительно выросла и в Москве, и в регионах. К концу этого года она составила около 67% рынка. Думаю, за счет нового проекта Dixis Light компания сможет очень быстро увеличить объем продаж раза в два».

Королевское путешествие

ЭКЗОТИКА

Вслед за немецким туристическим гигантом LTU Touristik (оборот 820 млн евро) второй иностранной турфирмой, открывшей свой офис в Москве, стало небольшое (доход в прошлом году составил \$7 млн) британское агентство путешествий

Теперь с помощью британского агентства путешествий Steppes Travel русские смогут испытать культурный шок



ЛЮДИ



Главный по клиентам

Отдел по работе с клиентами маркетингового агентства Proximity Russia (входит в группу BBDO) возглавил **Алексей Ефанов**. На этой должности он сменил Натали дель Пино, ушедшую в другое подразделение BBDO. «Алексей Ефанов оказался самым профессиональным из всех кандидатов, у него огромный работы опыт в сетевых агентствах, — говорит Инна Романьоли, генеральный директор Proximity Russia. — Отдел по работе с клиентами — „лицо“ любого рекламного агентства. С помощью Алексея мы надеемся укрепить наш клиентский отдел». Хотя Ефанову всего 31 год, его послужной список весьма внушительный. Выпускник факультета автоматики и электроники МИФИ начал карьеру рекламиста до получения диплома — в 1992 году, с должности эксперта по маркетингу и рекламе компании «Банковские технологии». В 1995 году перешел на пост директора по маркетингу и рекламе агентства NFQ Magazine, затем работал в агентствах «Арт-Мобиле», ИИА «Ремедиум» и как директор по работе с клиентами — в Terralife Communication. До назначения в Proximity господин Ефанов около года возглавлял клиентский отдел Saatchi & Saatchi, где работал над рекламной кампанией Visa и принимал участие в выводе на рынок брендов «Шармэль» и Vitaland.

«Предложение полностью соответствовало моим ожиданиям, — говорит Алексей Ефанов. — Это повышение статуса, к тому же в Proximity я должен буду заниматься решением задач, которые мне интересны. В частности, структурировать клиентский отдел так, чтобы он мог демонстрировать большую эффективность».

Высокотехнологичный директор

Новым главой американской фондовой биржи NASDAQ назначен **Роберт Грейфельд**. На посту президента и CEO он сменил Хардвика Симмонса, который в декабре прошлого года объявил о своем намерении удалиться от дел, как только ему будет найдена достойная замена. 45-летний Грейфельд переходит в NASDAQ с поста исполнительного вице-президента концерна SunGard. Концерн является одним из крупнейших поставщиков комплексных ИТ-решений для финансового рынка, включая системы по обработке фондовых операций (более 70% сделок на NASDAQ осуществляется с помощью системы SunGard). В этой должности он находился с 1999 года, после того как SunGard приобрела компанию Automated Securities Clearance, Inc. Здесь нынешний глава NASDAQ занимал пост президента и попутно руководил командой, создавшей систему управления торговых заказов для акций NASDAQ, ставшую стандартом для биржевой индустрии. Меньше чем за четыре года работы господина Грейфельда в SunGard все клиенты компании благодаря его инициативе были обеспечены усовершенствованными комплексными решениями. Усилиями Грейфельда обороты SunGard в прошлом году выросли более чем на 30% и достигли \$2,5 млрд.

с7

Steppes Travel. «На российском рынке действует большое количество местных туроператоров, однако мы полагаем, что наше предложение является вполне конкурентоспособным и позволяет занять здесь свое место», — говорит гендиректор и владелец компании Ник Лэйнг. Закрепиться на рынке агентство рассчитывает за счет предоставления уникальных туристических услуг, рассчитанных на путешественников, которых не устраивают программы групповых поездок и стандартные маршруты.

Несмотря на скромные финансовые показатели у себя на родине, Steppes Travel последние два года входит в десятку лучших (по версии издательства Conde Nast Traveller) британских турагентств. Среди клиентов компании — представители британской аристократии и члены королевской семьи. Steppes Travel — не первый проект Ника Лэйнга в России. С 1991 года в Москве работает основанное им агентство Travel Russia, специализирующееся на въездном туризме. Что касается нового бизнеса, по мнению главы Steppes Travel, конкурентов в России у него пока нет. «В нашей компании вообще нет такого понятия, как тур», — говорит Ник Лэйнг. — Мы продаем путешествие и ориентируемся прежде всего на тех, кто стремится прочувствовать чужую культуру. Стандартные предложения этого дать не могут».

«Легко новому оператору не будет, это точно», — полагает Александр Чугунов, заместитель гендиректора туристической компании «Содис», также специализирующейся на индивидуальных турах. — Здесь им придется приложить не меньше усилий, чем если бы они открывали филиал, например, в Париже. Рынок этих услуг давно поделен, и без собственной клиентской базы агентству придется потратить гигантский бюджет на раскрутку. Иначе вряд ли ему удастся закрепиться в данном сегменте».

Тем не менее никакой рекламной кампании в Steppes Travel проводить не намерены: на первом этапе турфирма планирует привлечь российских клиентов за счет прямой рас-

Британское агентство Steppes Travel, занимающееся индивидуальными турами, вышло на российский рынок.

Среди клиентов агентства в Англии — представители британской аристократии и члены королевской семьи.

Глава Steppes Travel Ник Лэйнг собирается до конца года отправить в путешествие 200 русских туристов.

сылки и размещения рекламных модулей в некоторых модных и англоязычных изданиях. Сам Лэйнг считает, что если до конца года клиентами агентства станут 200 человек, это будет большая удача. При таком старте, полагает он, московскому офису удастся достичь нынешнего уровня британского отделения, которое ежегодно обслуживает порядка 2 тыс. человек, через 5–6 лет.

Альянс «Сокола» и Лебедева

ТПК «Бытовая электроника „Сокол“» объявила о завершении уникального для российских производителей проекта — создании линейки дизайнерских телевизоров. Как полагают в компании, телевизоры новой концепции, дизайн для которых был разработан в «Студии Артемия Лебедева», позволят «Соколу» серьезно потеснить продукцию конкурентов: за счет запуска серии «Фаворит» доля рынка компании

уровнем технического оснащения телевизора и современным, отличным от других, дизайном корпуса».

На разработку внешнего вида телевизоров новой серии студии потребовалось около полугода, в целом же создание линейки заняло год. В «Соколе» это время не считают потерянным: хотя «Фавориты» поступят в продажу только в октябре, до конца года компания рассчитывает продать порядка 40 тыс. штук новых моделей (всего же в 2003 году планируется произвести 287 тыс. телевизоров и 50 тыс. DVD-плееров). На новый модельный ряд в компании делают серьезную ставку: при том, что цена на дизайнерские модели будет на 5–15% больше по сравнению с эконом-моделями «Сокола», в течение ближайших двух лет их доля в общем объеме производства должна достигнуть 30–35%.

На рынке инициативу «Сокола» оценивают положительно. «Здорово, что у российских производителей появилась возможность инвестировать в эстетическую составляющую техники», — говорит Елена Мулова, директор по общественным связям Российской ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники. — Россияне становятся более обеспеченными, но и более разборчивыми. Так что инвестиции в дизайн в итоге дают хорошее конкурентное преимущество». С Еленой Муловой согласен и председатель совета директоров МТЗ «Рубин» Александр Милаевский. «Думаю, что использование профессионального дизайнерского решения стратегически правильно всегда», — говорит он. — Потребители, особенно в последнее время, обращают большое внимание на дизайн техники». **сф**

Мы переехали

Новый адрес журнала «Секрет фирмы»:

107066, Москва, Токмаков переулок, д. 23, стр. 1

Новые телефоны редакции: (095) 771-6181, 771-6182 (тел./факс)

Новые телефоны рекламной службы: (095) 771-6484, 771-6185 (тел./факс)

ВНИМАНИЮ СОТРУДНИКОВ

Re: сокращение расходов

ТЕПЕРЬ ВСЕ СОТРУДНИКИ
ОБЯЗАНЫ ПЕЧАТАТЬ
ЧЕРНО-БЕЛЫЕ ДОКУМЕНТЫ
НА ЦВЕТНОМ ЛАЗЕРНОМ
ПРИНТЕРЕ EPSON.

Администрация

Срок сдачи
Для отчета
подготовить
По всем вопр

товар сертифицирован



EPSON AcuLaser



Экономьте деньги на черно-белых распечатках, покупайте Цветные Лазерные Принтеры EPSON

Да, Вы прочитали правильно: Цветные Лазерные Принтеры EPSON – это эффективное и экономичное решение для Вашей ежедневной печати, так как стоимость черно-белого отпечатка такая же, как на монохромном лазерном принтере аналогичного класса, и к тому же в дополнение Вы получаете возможность профессиональной полноцветной печати документов. Поэтому если Вы думаете о покупке монохромного лазерного принтера, подумайте еще раз.

Прежде всего, жизнь не черно-белая!



Внимание! Супер Акция!!! Только в период с 15 апреля по 31 мая каждый покупатель любого Цветного Лазерного Принтера EPSON серии AcuLaser получает в подарок классный карманный компьютер Palm Zire. Подробности об акции Вы можете посмотреть на сайте www.epson.ru/AcuLaser

Москва Времена Года (095) 231-1000, Деникин (095) 787-4999, Имидж.Ру (095) 737-3727, КомЛайн Трейд (095) 742-7778, Лизард (095) 744-0613, НИКС Компьютерный Супермаркет (095) 974-3333, Партик-М (095) 231-1000, Сиам-Техникс (095) 508-6921, Ситилинк (095) 745-2999, ЭКСИМЕР-компьютерный центр (095) 125-7001, Элси (095) 777-9779, BuyPrinter.ru (095) 232-2237, Compus Graphics (095) 937-3249, USN Computers (095) 775-8202.

Горячая линия: (095) 737-3788; (800) 200-3788 (звонок по России бесплатный – список городов см. на www.epson.ru)
<http://support.epson.ru>

Московское представительство SEIKO EPSON Corporation: факс (095) 777-0357 www.epson.ru

EPSON

314,5 млрд

рублей собрало в федеральный бюджет Министерство по налогам и сборам РФ в первом квартале текущего года. Это на 21,9% больше, чем за аналогичный период 2002-го. Первое место по объему платежей в бюджет занимает налог на добавленную стоимость, поступления по которому составили 147,1 млрд рублей (на 38,5% больше, чем в прошлом году). А вот средств по единому социальному налогу поступило меньше — всего 77,6 млрд, тогда как в первом квартале 2002-го эта сумма была на 14% выше.



деральной собственности. Московские же власти по-прежнему негативно относятся к тому, чтобы позволять предприятиям выкупать землю, на которой они расположены. Столичное правительство считает сделку неправомерной и намерено оспорить ее. В Комплексе имущественно-земельных отношений мэрии Москвы говорят, что процесс разграничения федеральной и московской собственности еще не завершен, а значит, Минимущества не имело права продавать землю.

Впрочем, реакция московского правительства на сделку была вполне прогнозируемой. Мэр города Юрий Лужков неоднократно заявлял, что с реализацией земельных участков торопиться не нужно. И хотя новый Земельный кодекс РФ, вступивший в действие в начале прошлого года, позволяет предприятиям выкупать в собственность землю, на которой они находятся, московское правительство по сей день не планирует расставаться со своей землей. Причина кроется в том, что сдавать землю в аренду Москве попросту выгоднее. Так, в 2001 году в федеральный бюджет за пользование землей поступило 3,7 млрд рублей, тогда как в московский — 7,3 млрд рублей.

8,5%

составил рост оборотов на российском розничном рынке в первом квартале этого года по сравнению с аналогичным периодом 2002-го. По данным Госкомстата, общий розничный объем продаж достиг 997,2 млрд рублей. Рост продаж, как считают эксперты, обусловлен прежде всего увеличением денежных доходов населения, в связи с чем люди стали приобретать больше непродовольственных товаров. Доходы в первом квартале выросли на 33% по сравнению с тем же периодом прошлого года. А рост оборотов в сфере розничной торговли непродовольственных товаров составил 10,5%, продовольственных — всего 6,2%. Тем не менее на продукты питания по-прежнему уходит более половины расходов жителей России, тогда как в развитых странах на продовольствие тратится всего около 30%.

\$500 тыс.

— такова цена первого участка московской земли площадью 1,7 га, проданного компании «Солид-Кама» (бывшей типографии Минобороны) Министерством имущественных отношений. Цена рассчитывалась в соответствии с федеральным законодательством и представляет собой 30-кратную ставку годового налога на землю. Проданный участок находился в фе-

\$8 млн

планирует потратить «Бразерс и Компания» в 2003 году на открытие в России 25 новых ресторанов быстрого питания под маркой Sbarro. Как утверждает Энтони Уокер, заместитель генерального директора по развитию, строительству и маркетингу фирмы «Бразерс и Компания», 24 из них будут расположены в

Москве и один — в Санкт-Петербурге. Первый ресторан под маркой Sbarro появился в Москве в 1997 году, сегодня их насчитывается 26. Сеть принадлежит фирме «Бразерс и Компания», работающей на условиях франчайзинга с американской компанией Sbarro. Решение ускорить темпы строительства новых ресторанов исходило от продавца франшизы, так как работа на российском рынке оказалась достаточно прибыльной. По итогам 2002 года «Бразерс и Компания» была признана лучшим франчайзи, хотя Sbarro предоставляет франшизу в 29 странах мира. Размер роялти, перечисленных за время работы на российском рынке держателем франшизы, стороны не называют. Оборот «Бразерс и Компания» в первом квартале этого года составил \$5 млн. «Ресторанный бизнес в России на подъеме, — заявил Энтони Уокер. — Поэтому мы планируем в ближайшие два года увеличить число ресторанов Sbarro до ста и начать развивать сеть в регионах».

Концерн Байер нагрел руки на лекарствах для бедных

\$344 млн

заплатили фармацевтические компании GlaxoSmithKline и Bayer за достижение соглашения с судебными представителями США. По сведениям американской прокуратуры, британский и германский производители лекарственных средств обманывали органы, ответственные за исполнение государственной программы медицинской помощи бедным Medicaid, завышая цены на свои препараты. Урегулирование спора по поводу стоимости лекарств для Medicaid обошлось Bayer в \$257 млн. Инициатором расследования в отношении Bayer, начатого в 1999 году, стал ныне покойный исполнительный директор концерна Джордж Коутто — после того, как извещение о незаконных действиях руководство отказалось принять необходимые меры, он обратился в департамент юстиции. Согласно законодательству, из штрафа, выплаченного Bayer, семья Коутто получит вознаграждение в \$34 млн. GlaxoSmithKline отдалась куда более скромной суммой — \$87,6 млн. Примечательно,



что британцы не согласились с выдвинутым против них обвинением, заявив, что причиной возникших разногласий стал «неоднозначный характер» закона о ценообразовании в рамках программы здравоохранения. По словам представителей прокуратуры, выплаты двух компаний по урегулированию «дела Medicaid» стали самыми крупными в истории. До последнего времени рекорд удерживала TAP Pharmaceuticals, которая два года назад вынуждена была заплатить за подобные преступления \$55 млн.

\$1,23 млрд

заплатит медиаккомпания Viacom за то, чтобы выкупить долю AOL Time Warner в Comedy Central — совместном телевизионном бизнесе этих компаний. Comedy Central является кабельной телекомпанией, выпускающей сатирические и юмористические передачи. Данная сделка направлена на сокращение долговых обязательств AOL, размер которых на конец прошлого года был равен \$26 млрд. Так, в начале этого года медиагигант уже продал свой пакет акций в компании Hughes Electronics Corp. (оператор спутникового телевидения). Однако продажа Comedy Central пока станет самой крупной сделкой, совершаемой в рамках мероприятий по оздоровлению компании. Viacom является одним из крупнейших в мире медиахолдингов, чей оборот за прошлый год составил \$24,6 млрд. В холдинг входят такие известные компании, как Paramount Pictures, MTV Networks, Blockbuster и т. д. Ожидается, что сделка будет завершена во втором квартале этого года, после чего Comedy Central полностью перейдет под контроль Viacom и вольется в MTV Networks.

\$750 тыс.

придется теперь выложить покупателям франшизы на открытие магазинов под вывеской «Пятерочка». Это вдвое больше, чем стоила франшиза сети еще год назад. Как пола-

6,4% составил, по предварительным расчетам, рост ВВП в России за первый квартал текущего года. Наиболее быстрыми темпами увеличивались объемы производства в черной металлургии и топливной промышленности (на 11,1% и 9,9% соответственно).

Цветная металлургия за это время поднялась на 9,5%, строительный сектор — на 2,1%. Падение наблюдалось только в сельскохозяйственной отрасли — на 3%.

Минэкономразвития РФ прогнозирует, что за весь 2003 год рост ВВП составит 4,5%.

гает руководство одной из крупнейших отечественных розничных сетей (в «Пятерочку» входит более 160 магазинов в Москве и Санкт-Петербурге, а также 9 «партнерских» магазинов в Воронеже и 7 в Челябинске), повышение стоимости франшизы с прежних \$300–400 тыс. привлечет к сети прежде всего крупных региональных партнеров. Так, обязательное условие продажи франшизы — создание компанией-покупателем до 30 магазинов. Инвесторы, готовые поучаствовать в высокодоходном розничном проекте на новых условиях, у «Пяте-

рочки» уже есть. Например, Российский индустриальный альянс, который в июне открывает первую «Пятерочку» в Перми, а также крупный партнер в Уфе. Кроме того, сейчас ведутся переговоры с компаниями из Екатеринбурга, Нижнего Новгорода, Казани и т. д. Учитывая растущий спрос на марку, останавливаться на достигнутом в компании не намерены. Как сообщается, в дальнейшем стоимость франшизы будет расти «пропорционально стоимости бренда „Пятерочки“, капитализации компании и количеству лиц, заинтересованных в получении франшизы».

¥160 трлн

или \$1,3 млрд — таков к 2007 году должен быть объем продаж совместного предприятия по производству промышленного оборудования, создаваемого японскими компаниями Toshiba и Mitsubishi Electric. Новое СП начнет работу в октябре 2003 года, в его штат войдут 2300 человек. Уставной капитал, сформированный двумя компаниями на паритетной основе, составит \$293 млн.



Руководитель Toshiba Тадаши Окамура (слева) и глава Mitsubishi Electric Тамому Номакути будут сообща бороться за место под европейским солнцем

В компаниях Toshiba и Mitsubishi Electric не скрывают, что главной причиной создания СП стало снижение объемов закупок оборудования на внутреннем рынке, поскольку японские промышленные корпорации в последнее время значительно сократили инвестиции в развитие производства.

По мнению президента Toshiba Тадаши Окамура, объединенной компании будет легче покорять зарубежные рынки. Сейчас создатели СП разрабатывают долгосрочную программу, которая, как полагают руководители Toshiba и Mitsubishi Electric, поможет в ближайшие 4–5 лет значительно увеличить объем продаж оборудования в других странах. Однако на мировом рынке доминируют крупные европейские концерны, такие как германский Siemens и швейцарский ABB, поэтому японскому СП предстоит тяжелая борьба за место под солнцем. Тадаши Окамура посетовал, что доля мирового рынка промышленного электрооборудования, на которую может рассчитывать объединенная компания, составит всего 6%, что втрое меньше доли лидера — компании Siemens. **СФ**

С наступлением праздников кажется, что бизнес в стране замирает. Но это не так. Одни компании из-за вынужденного простоя действительно теряют деньги, но другие, наоборот, зарабатывают благодаря увеличению потребительского спроса. Мы решили узнать у менеджеров компаний: **каковы последствия праздников для вашего бизнеса?**



Ирина Лукьянова

ИРИНА ЛУКЬЯНОВА,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ПО ПРОДАЖАМ ГРУППЫ
«РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»: — «Пили-ели, веселились, посчитали — прослезились». Эта народная мудрость как нельзя лучше характеризует страховой бизнес в период праздников. Потому что резко возрастает количество страховых случаев: дорожно-транспортных происшествий, травм, различных заболеваний, отчего убытки страховых



Пино ди Пальма

компаний всегда увеличиваются. Вообще праздники для страховой компании — горячая пора. Например, 31 декабря все страховщики работают буквально до позднего вечера. Ведь большинство страховых договоров начинаются с 1 января, и перед Новым годом идет активный процесс их перезаключения. А майские — «самая страда» для страховых агентов. Начинается активный дачный сезон, многие дачники проводят



Леонид Викторов

эти длинные выходные на своих загородных участках. И это хорошая возможность для страховых агентов предложить владельцам дач услуги страхования принадлежащей им недвижимости.

ПАВЕЛ ОЛИЯНЧУК,
ДИРЕКТОР ПО СВЯЗЯМ
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АГРОС»: — Каких-то особых последствий праздников мы на себе не ощущаем, разве что состоя-

ние мужского населения в хозяйствах в это время несколько меняется. А так, в принципе, специфика сельскохозяйственных предприятий такова, что они в основном работают без перерыва и зависят от сезона. Поэтому, например, новогодние каникулы вообще проходят для нас достаточно комфортно: зимой все равно основные работы на селе приостанавливаются. Если говорить об управляющей компании, то здесь тоже про-

«Каких-то особых последствий праздников мы на себе не ощущаем, разве что состояние мужского населения в это время несколько меняется»



блем особых не возникает — при налаженной системе документооборота всегда можно распланировать дела так, чтобы во время праздников какие-то наиболее важные процессы не приостанавливались. Зато после коллектив приходит посвежевший, отдохнувший и начинает трудиться с новыми силами.

С точки зрения сбыта нашей продукции мы, конечно, ощущаем значительный подъем в преддверии праздничных дней. Но мы работаем с крупным оптом, который старается заранее запастись товарами, зная о грядущем всплеске покупательского спроса. Поэтому о том, что скоро праздники, мы вспоминаем примерно за месяц до них, когда наши клиенты начинают совершать закупки. И вспоминаем о том, что они были, через месяц, когда запасы у оптовиков истощаются.

ВЛАДИМИР АНДРЕЕВ,
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
И СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
ФИНАНСОВОЙ ГРУППЫ
ИФД «КАПИТАЛЬ»:

— Ни для кого не является секретом, что весна — пора авитаминоза. Нехватка витаминов и микроэлементов — притча во языцех. Некоторые медики повторяют и про ежегодный весенний гормональный всплеск. Прибавьте к этому вред перехода с зимнего на летнее время. Есть о чем подумывать в этот весенний период. Все это надо учитывать, когда мы говорим о майских праздниках. Но не будем о грустном. По-моему, мечта всех нормальных менеджеров мира о преобладании праздничных и выходных дней над рабочими — несбыточна. Но к этому надо стремиться. Хороший отдых — залог эффективной работы. Если майских праздников не было бы, их следовало бы выдумать. После праздников, конечно, будет пара-тройка дней адаптации к рабочим будням, но, как пока-

зывает опыт, потом практически всегда происходит всплеск интенсивности и производительности труда. Надо думать, что все менеджеры России стремятся как можно быстрее доработать до Дня независимости, а там, глядишь, и до отпуска уже рукой подать.

ПИНО ДИ ПАЛЬМА,
ШЕФ-ПОВАР РЕСТОРАНА «ВЕНЕЦИЯ
НА СПАРТАКОВСКОЙ»:

— В ближайшие праздники нам вряд ли удастся получить прибыль больше, чем в обычные дни. Планируется даже некоторое снижение. Наш ресторан, как правило, посещают люди с достатком выше среднего, а они обычно стремятся использовать майские для отдыха за границей. Конечно, такая ситуация характерна не для всех праздников. Скорее, это исключение. К 14 февраля и 8 Марта, например, столики были забронированы за неделю. Прибыль, конечно, в эти дни вырастает на порядок, так как блюда заказывают более экзотические, а вина — более дорогие. Работы прибавляется, но и удовольствия тоже, потому как дух праздника объединяет людей, и этот заряд передается всему персоналу. Так что праздник для нас — это игра в одни ворота.

ДМИТРИЙ ЯКУШИН,
ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ
ТПК «ТРЕЙДИНВЕСТ»,
ОФИЦИАЛЬНОГО ДИЛЕРА
КОМПАНИИ GENERAL MOTORS:

— Российские компании по крайней мере два раза в год впадают в долгие каникулы — на Новый год и в майские праздники. В автомобильном бизнесе развита конкуренция, и мы не можем себе позволить закрыться на неделю, а то и на две — возможно, клиенты выберут именно этот праздничный день для покупки автомобиля. Наткнувшись на закрытую дверь, они уйдут к конкуренту. Предугадать, как сложатся праздники,

практически невозможно. Например, январь-февраль — «тяжелые» месяцы для автомобильных компаний. В это время показатели продаж традиционно низки. Так было в 2002 году. Однако в этом году ситуация была абсолютно иная: благодаря специальному предложению, начавшему действовать с 1 января, нам не хватило продавцов-консультантов для обслуживания потока клиентов. На эти майские праздники будем открыты, на всякий случай работать будут все.

ЛЕОНИД ВИКТОРОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
«ФОРС-ХОЛДИНГ»,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КФС
(«КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ СИСТЕМЫ»):

— Опасна именно череда праздников, когда вся деловая жизнь практически замирает: откладывается подписание контрактов и платежи. Соответственно, наши усредненные убытки равны как минимум относительной доле годовой прибыли, потерянной за время общих каникул. Конкретных цифр назвать не берусь. Естественно, если часть работы не выполняется, то пропорционально уменьшается и прибыль. Но не будем пессимистами: во время праздников люди отдыхают, в итоге часть потерь покрывается за счет восстановившейся работоспособности.

ВИКТОРИЯ ПОТАПОВА,
МЕНЕДЖЕР ПО ТУРИЗМУ
ТУРИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ
«АЛАТА ТРЭВЕЛ»:

— По своему опыту могу сказать, что в связи с Новым годом и майскими праздниками (а в этом году еще и 23 Февраля, и 8 Марта — все отдыхали по три дня и этого оказалось достаточно, чтобы успеть слетать на какой-нибудь курорт), объем продаж в нашей фирме увеличивается в среднем на 15 — 20%, а поток звонков — на 25 — 30%. Рост продаж про-

исходит за счет организации туров для наших постоянных клиентов: эти люди, как правило, могут себе позволить отдыхать не только во время отпуска (и даже не столько), но и каждый раз, когда выдается свободный уик-энд или праздники.

АЛЕКСЕЙ ЗАКРЕВСКИЙ,
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР СЕТИ
УНИВЕРСАМОВ «ПАТЭРСОН»:

— Мы прогнозируем объемы продаж по кварталам — конечно, учитывая сезонные колебания спроса. Если говорить о майских праздниках, то мы ожидаем примерно двукратного роста продаж. Активность покупателей во многом будет зависеть от погоды. В теплые солнечные дни население Москвы мигрирует на дачи, закупая продукты как правило по дороге. Поэтому центральные универсамы и супермаркеты уступают свою клиентуру магазинам, расположенным на загородных шоссе или рядом с ними. Дожди и холодная погода вернут покупателей в Москву. В этом случае объем продаж будет максимальным.

ОЛЬГА ЗАПУТРЕЯВА,
PR-МЕНЕДЖЕР КОМПАНИИ
SEIKO EPSON:

— На тему снижения или повышения деловой активности во время праздников говорить достаточно сложно, так как московское представительство компании Seiko Epson с прямой продажей своих продуктов не связано. Но могу сказать, что обычно происходит традиционный незначительный спад продаж — правда, это относится не ко всем линейкам продукции и происходит не каждый год. Что касается активности нашего представительства, она, несомненно, снижается, так как основные функции: маркетинг, сервисное обслуживание и другие — связаны с общим уровнем деловой активности в стране. **сф**



В прошлом году подмосковная мебельная компания «Шатура» продала собственной продукции на \$104 млн, значительно опередив остальные российские предприятия этой отрасли. Стратегическая цель «Шатуры», как утверждает ее генеральный директор и совладелец **Владимир Зверев**, — стать компанией мирового уровня.

Новый отсчет времени фабрика, основанная в 1961 году, начала после приватизации в начале 1990-х. Тогда Зверев первым из российских мебельщиков пригласил на предприятие иностранцев в качестве консультантов. С тех пор преобразования в компании не прекращаются.

— Текст: Оксана Светлакова Фото: Дмитрий Лебедев

Славянский шкаф

К

омпания «Шатура» с начала 1960-х годов выпускала стандартную советскую мебель: стенки, спальни, шкафы, которые в условиях всеобщего дефицита шли нарасхват. Но к 1995 — 1996 годам на российском рынке появилась качественная и недорогая мебель из Европы, и интерес к отечественной продукции значительно снизился. 1996 год «Шатура» завершила с убытками. Однако к этому времени компания уже избавилась от непрофильных активов, сократила численность персонала более чем вдвое (с 4 тыс. до 1,5 тыс. человек) и полностью изменила ассортиментный ряд. В результате 1997 год был закончен уже с прибылью. В дальнейшем нарастить объемы «Шатуре» помог кризис — западная мебель резко выросла в цене, и покупатели стали приобретать российскую.

Глава «Шатуры» Валентин Зверев в советские времена закончил Московский лесотехнический институт, а знания о бизнесе он получает самостоятельно, изучая деловую литературу. На предприятие Зверев пришел сразу после армии — работал мастером, начальником цеха, а в 1982-м, в 35 лет, возглавил предприятие. Но к числу «красных» директоров Валентина Зверева отнести сложно. Он первым из российских мебельщиков занялся строительством компании, ориентированной на рынок, сделав ставку на создание товаропроводящего звена — сети магазинов, работающих под маркой «Шатура».

Кстати, именно Зверев как глава Ассоциации мебельных и деревообрабатывающих предприятий России лоббирует интересы отечественных мебель-



Мебельная компания «Шатура» основана в 1961 году. Сегодня в ее ассортименте — спальни, гостиные, детские комнаты, мебель для офисов. Компания выпускает 300 тыс. упаковок мебели в месяц. Продукция реализуется через франчайзинговую сеть, состоящую из 40 московских и 400 региональных фирменных магазинов. Общее число сотрудников компании — 2700 человек. Средняя заработная плата на предприятии — 8 тыс. рублей в месяц. В 2002 году объем продаж компании составил \$104 млн. По данным аналитической группы «Эксперт МА», продукция «Шатуры» занимает около 11% российского мебельного рынка.

«Наш потребитель всю жизнь видел стенки и спальни одинаковые, как солдатские шинели. Откуда ему знать, что хорошо, а что плохо? Его надо воспитать»

щиков, нарушая покой компании IKEA. Он выступает за повышение таможенных пошлин на импортную мебель, что ударит прежде всего по недорогой продукции, на которой специализируется шведская компания.

«Меня обуял ужас»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В начале 1990-х предприятие не бедствовало. Почему вы решились на перемены?

ВАЛЕНТИН ЗВЕРЕВ: Я предполагал, что скоро возникнет жесткая конкуренция, и к ней надо подготовиться. После приватизации предприятия в 1993 году мы стали совершенно самостоятельными. Может, кто-то в такой ситуации почувствовал себя очень свободным, а меня обуял ужас. Я понимал: надо самим найти направление для дальнейшего развития, иначе предприятию не выжить.

СФ: И что вы предприняли?

ВЗ: Первое, что мы сделали, — пригласили европейскую консалтинговую компанию PA Consulting и попросили оценить «Шатуру» с точки зрения рыночного потенциала. Пришли люди, побывали здесь две недели, посмотрели, поговорили с сотрудниками. А потом выдали толстый отчет, где написали, что предприятие с точки зрения рыночной экономики ничего из себя не представляет. За этот отчет мы заплатили большие по тем временам деньги — \$42 тыс.

СФ: Какое-то решение они вам предложили?

ВЗ: Нам указали несколько направлений, достаточно общих, но очень четких. На предприятии было много непрофильных активов — помимо мебели мы производили еще комплектующие и материалы для других предприятий. В Москву поставляли пленки, пружинные блоки, фанерные детали для мебели. А еще косили сено, у нас был свой свинарник, детские сады и пионерлагерь, дворец спорта, 20 жилых домов. Эффективно управлять всем этим было невозможно. Нам предложили избавиться от лишнего и заняться созданием коммерческой службы, идти от какого-то одного продукта.

СФ: Но на этом общение с консультантами не прекратилось?

ВЗ: В 1993 году совершенно случайно я прочитал в газете «Известия», что Российский центр приватизации и европейская программа TACIS организуют конкурс для оказания помощи приватизированным отечественным предприятиям. Мы подали заявку и выиграли конкурс. После этого в «Шатуре» полтора года работала компания McKinsey, которая проанализировала наши ресурсы и разработала мероприятия по оптимизации работы фабрики. Потом мы еще привлекали консультантов — итальянскую фирму KAST. Если специалисты из McKinsey нас учили принципам управления, то миссия KAST состояла в том, чтобы объяснить, что такое продукт, как его создавать и продвигать. «Шатуре» очень помог «Международный корпус экспертов». В этой организации, которая оказывает услуги российским предприятиям на безвозмездной основе, работают бывшие менеджеры американских компаний, вы-

шедшие на пенсию. С ними мы делали прикладные проекты. Один из них — создание сети сбыта, другой — внедрение бухгалтерского учета по системе ГААР. Благодаря использованию этой системы мы смогли увидеть предприятие изнутри, узнали цену принимаемых решений, поняли, какую продукцию нужно снять с производства, а на какую, наоборот, имеет смысл сделать ставку.

СФ: И на что вы сделали ставку?

ВЗ: Мы решили сосредоточиться на производстве корпусной мебели и отказаться от мягкой, хотя на тот момент в объеме продаж она занимала 30%. Многие не понимали, зачем я это делаю. Впрочем, не все непрофильные направления мы закрыли. Кое-что сдали в аренду или передали в СП.

СФ: Например?

ВЗ: Производство фанеры и шпона передали как вклад в уставный капитал совместного с итальянской компанией San Giorgio предприятия. При реорганизации производства часть площадей высвободилась — их мы сдали в аренду СП по производству кухонной мебели, созданному с другой итальянской фирмой — San Giacomo. Эти СП большой финансовой выгоды не приносят, но по крайней мере мы ничего не потеряли.

СФ: А ошибки были какие-нибудь?

ВЗ: К примеру, мы решили отказаться от производства древесно-стружечных плит (ДСП). Никто из западных мебельщиков не занимается выпуском ДСП — есть другие производители, специализирующиеся на этом продукте. Такое решение казалось абсолютно правильным. Но потом мы поняли, что ошиблись. Мы уже начали потихоньку сворачивать производство, но не нашли подходящих ДСП на российском рынке. Поэтому цех закрывать не стали, однако и денег на его реконструкцию у нас не было. В течение нескольких лет нам удавалось кое-как поддерживать в нем жизнь и выпускать часть требующихся нам ДСП. Остальное закупали, в том числе и за границей. И лишь в 2000 году наши обороты достигли того уровня, при котором мы смогли часть прибыли reinvestировать в переоборудование этого производства.

СФ: И сколько вы туда вложили?

ВЗ: За два года — \$30 млн. И если раньше мы производили 80 тыс. куб. м ДСП в год, то после запуска первой очереди нового оборудования — 100 тыс. куб. м, а вскоре, когда вступит в строй вторая очередь, мощности составят 170 тыс. куб. м.

СФ: Изменилось ли что-нибудь в структуре управления после того, как вами занялись консультанты?

ВЗ: Специалисты из McKinsey помогли нам сменить старую и тяжеловесную оргструктуру на современную, простую и понятную. Раньше на меня как на гендиректора выходили десять замов по разным направлениям, причем никто в своем блоке полностью не отвечал за решение вопросов. Так что я практически постоянно занимался оперативными проблемами. Новая структура выглядела очень просто: во главе — генеральный, а ему подчиняются коммерческий, производственный, финансовый и адми-

нистративный директора, каждый из которых полностью отвечает за свой сектор.

«Так по дешевке насобирали нового оборудования»

СФ: Где вы находили средства для реализации своих планов?

ВЗ: Мы брали только краткосрочные кредиты, которые реально могли вернуть. А вообще-то старались развиваться за счет своей прибыли. Последние три года чистая прибыль после налогов, которую можно было направить на дивиденды или инвестиции, составляла примерно \$15 — 17 млн ежегодно.

Начиная с 2000 года мы реинвестировали порядка \$40 млн из этих средств в развитие производства.

СФ: А до этого работали на старом оборудовании, на котором невозможно выпускать продукцию нормального качества?

ВЗ: Было не так. На многих мебельных предприятиях мощности простаивали, и собственники распродавали оборудование по очень низким ценам. Мы много тогда купили, особенно со Сходненской мебельной фабрики — крупнейшего в советские времена предприятия в нашей отрасли. Они еще до приватизации получили по спецраспоряжению Минлеспрома оборудование на \$40 млн, которое в основном пролежало в ящиках без дела. Линию, которая стоит \$1 млн, мы у них купили где-то за \$100 тыс. Так по дешевке насобирали нового оборудования для нашего предприятия.

СФ: Вы и дальше планируете развиваться только на собственные средства?

ВЗ: Сейчас ситуация изменилась. Мы поставили себе новую стратегическую цель — стать компанией мирового уровня.

СФ: Вы считаете, что в России вам уже не к чему стремиться?

ВЗ: Есть, конечно, но среди производителей, работающих на российском рынке, последние 2 — 3 года мы первые и по объемам производства, и по продажам. Следующий после нас Электрогорский мебельный комбинат производит примерно 60% от наших объемов, хотя перерабатываем мы почти одинаковое количество материалов и у нас одинаковая численность сотрудников — примерно по 2700 человек. То есть наше производство на сегодня более эффективно.

Очень сильными нашими конкурентами являются «Севзапмебель», та же Сходненская мебельная фабрика, постепенно наращивающая объемы производства, сибирская компания «Миасс-мебель». Но основные наши конкуренты — западные. Нам срочно нужно становиться конкурентоспособными по отношению к ним.

СФ: Новая цель предполагает привлечение дополнительных инвестиций?

ВЗ: Да. Компания должна расти: если сегодня мы реализуем продукции на \$100 млн, то через шесть лет планируем продавать в 3,5 — 4 раза больше. Мы хотим все запланированные изменения провести в течение двух лет, но только собственной прибыли на



это не хватит. Поэтому решили привлечь стороннего инвестора — договорились с ЕБРР, которому продадим 25% акций предприятия.

СФ: Когда это произойдет?

ВЗ: Примерно в сентябре. Мы ведем переговоры уже полтора года. Обговорили примерные суммы вложений в уставный капитал предприятия и возможность выхода на дешевые европейские кредиты, которые станут второй частью инвестиций.

СФ: На что будут потрачены эти деньги?

ВЗ: Прежде всего на изменение внутренней организации «Шатуры». Этот процесс уже идет. Мы выделили нескольких бизнес-единиц — управляющую, торговую и производственную компании. Торговая занимается реализацией продукции, причем не только нашей, но и других производителей. Производственная компания состоит из двух филиалов — по выпуску ДСП и мебели. Филиал, производящий мебель, закупает ДСП у другого филиала по цене, близкой к рыночной. А торговая компания приобретает готовую продукцию по утвержденным ценам производственных площадок. Так мы хотим поставить все свои подразделения в равные условия и создать некий рынок внутри компании. Управляющая компания будет координировать работу торговой и производ-

«Пришли консультанты, посмотрели, поговорили с сотрудниками, потом выдали толстый отчет: предприятие ничего из себя не представляет. Это обошлось нам в \$42 тыс.»



«Амбиции „Шатуры“ стать компанией мирового уровня пока ничем не подкреплены»

СЕРГЕЙ КУЛЬБИН, ДИРЕКТОР ПОДМОСКОВНОЙ ФАБРИКИ МЕБЕЛИ «РАМАРТ»:

— Многие советские мебельные гиганты ушли с рынка, а «Шатуре» удалось добиться успеха. И это единственная компания, которая продвигает свой бренд. Я заметил, что в последние годы качество продукции у них значительно улучшилось, стал интереснее дизайн. Наша фабрика заключила дилерские договоры с 40 магазинами, продающими мебель под маркой «Шатура», и в этих торговых точках продажи нашей мебели идут гораздо лучше, чем у других дилеров. Наверное, потому, что качество обслуживания в этих магазинах выше, чем в других торговых точках, продающих российскую мебель.

ОЛЬГА ВЛАСЕНКО, АНАЛИТИК КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ TRC:

— На российском рынке мебельная компания «Шатура» — крупнейший и самый успешный производитель. Но ее амбиции стать компанией мирового уровня пока ничем не подкреплены. Такое заявление предполагает выход на иностранные рынки, а в ближайшее время это у них вряд ли получится. Во-первых, на западных рынках сильная конкуренция, и мебель «Шатуры» не будет там пользоваться спросом, ее дизайн рассчитан на вкусы российских покупателей. Во-вторых, для «Шатуры», как и для других отечественных мебельщиков, сейчас важнее укрепиться на нашем рынке. В Россию приходит все больше европейских производителей, создаются новые предприятия, которые могут со временем потеснить на-

ших мебельщиков, в том числе и «Шатуру». Этой компании, на мой взгляд, надо активнее двигаться вперед, расширять ассортимент и менять дизайн продукции.

ЕЛЕНА ХЛОПОНИНА, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ КОМПАНИИ «СЕВЗАПМЕБЕЛЬ» (САНКТ-ПЕТЕРБУРГ):
— Мы внимательно наблюдаем за «Шатурой», потому что она — один из наших прямых конкурентов. Компания ведет себя на рынке честно и порядочно. В отличие от некоторых российских мебельных компаний, она не копирует чужой дизайн, а ищет собственные технологические решения. «Шатура», как и некоторые другие отечественные предприятия, давно опровергла утверждения крупных западных импортеров мебели о том, что основная проблема России заключается в плохом менеджменте.



«А еще мы косили сено, у нас был свиновод, детские сады и пионерлагерь, дворец спорта, 20 жилых домов. Эффективно управлять всем этим невозможно»



ственной компаний и, возможно, дополнительных бизнес-единиц, которые могут появиться в процессе преобразований.

«Мы поставили заслон браку»

СФ: На российских предприятиях один из самых больных вопросов — качество выпускаемой продукции. Как в «Шатуре» построена система контроля качества?

ВЗ: Для меня этот вопрос всегда был очень болезненным. Я начинал работать на «Шатуре» мастером в цехе ламинирования, где производилась отделка продукта, пришедшего из другого цеха. От меня требовали качество готового продукта, а на входе поступало то, что непригодно для технологического процесса. Ситуация была совершенно неразрешимая. А сейчас мы добились того, чтобы два самых важных технологических процесса (изготовление ДСП и ламинирование) шли на высочайшем уровне. Теперь можно требовать высокого качества продукта и от сотрудников.

СФ: Каким образом?

ВЗ: В процессе реструктуризации мы ликвидировали весь советский аппарат ОТК, в который входило больше сотни контролеров. На замену поставили 10 инспекторов по качеству, контролирующих соблюдение технологического процесса в целом, а не работу конкретного сотрудника. Кроме того, каждый рабочий на предприятии теперь выполняет одну простую схему: «Не принимай брак, не производи брак, не передавай брак». Рабочий осматривает деталь на входе, и если он отложил бракованную деталь, которая пришла к нему с предыдущего участка, то мы платим ему за нее как за годную. Если он сам испортил деталь, но не стал передавать дальше, а отложил в сторону, то мы ему тоже заплатим. Но вот если он ее пропустил дальше, то будет оштрафован. Таким образом мы поставили заслон браку.

«Если они нарушат условия договора, мы пойдем к соседу»

СФ: Почему вы решили создать сеть фирменных магазинов?

ВЗ: В середине 1990-х годов мы начали развивать товаропроводящую сеть, основой которой были магазины, работающие с нами в качестве дилеров. Главное требование, предъявляемое к ним, — представлять продукцию «Шатуры» в своих торговых точках в полном объеме. В итоге с 1997 года у нас начали расти производство и продажи примерно на 30 — 40% в год. В прошлом году мы продали продукции уже на \$104 млн, а в 1997-м оборот составлял всего \$40 млн.

Но постепенно начались проблемы. К 1999 году число дилеров выросло до 1 тыс. Не все из них четко соблюдали требование представлять весь ассортимент нашей продукции, поэтому мы стали их постепенно «просеивать». А потом решили создать сеть магазинов по франчайзинговой схеме. Стали заключать договоры с бывшими дилерами на иных ус-

ловиях: мы брали на себя оформление и дизайн магазинов, а взамен требовали, чтобы продукция других производителей не превышала в этих точках 30% от всего товара. Это не классический франчайзинг, так как «Шатура» не получает от своих партнеров денежных отчислений за использование торговой марки.

СФ: Новый подход к формированию системы сбыта оправдал себя?

ВЗ: Да. Несмотря на то что сеть значительно сократилась, продажи пошли лучше, потому что торговые точки стало проще контролировать. Наши партнеры знают, что если они нарушат условия договора, мы можем его расторгнуть и перейти в соседний магазин. Но сейчас мы планируем изменения в системе франчайзинга. Она нас не совсем устраивает, так как накладывает на вторую сторону не очень большую ответственность по качеству обслуживания.

СФ: И что это будут за изменения?

ВЗ: Например, сейчас площади арендуются нашими франчайзи. Возможно, мы сами будем их арендовать, взяв часть расходов партнера на себя, и таким образом увеличим наш контроль.

СФ: Сколько магазинов сейчас работают под маркой «Шатура»?

ВЗ: В Москве более сорока, по России свыше двухсот. Мы работаем практически во всех регионах страны. У «Шатуры» есть 12 региональных представительств и столько же региональных оптовых складов. Мы поставили цель — укрепить товаропроводящую сеть, и планируем потратить на это около \$8 млн. Деньги пойдут на рекламу нашего продукта, открытие новых магазинов и организацию дополнительных оптовых складов.

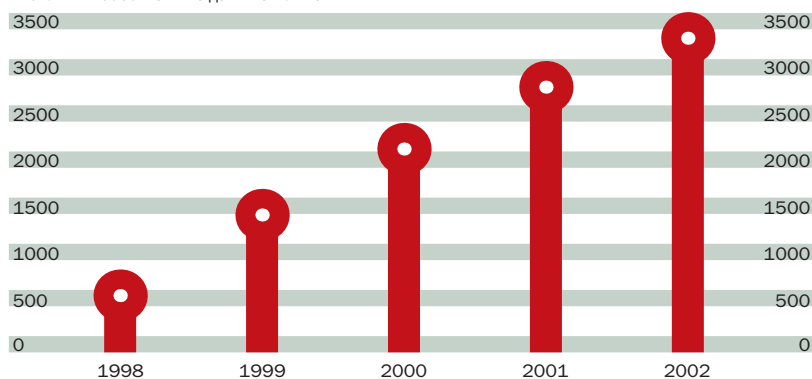
СФ: В ассортименте произойдут какие-то изменения?

ВЗ: Да. Мы решили, что в торговой сети будем продавать не только нашу мебель. К примеру, мы не производим мягкую мебель, но покупатель, приходя в наш магазин, должен найти все необходимое для обустройства квартиры или офиса. Поэтому мебель, которую мы не делаем, теперь тоже будет представлена в наших магазинах.

ОБЪЕМ ПРОДАЖ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ «ШАТУРА»

млн руб.

Источник: собственные данные компании



«Мы и хотим при помощи рекламы „отцепиться“ от старого, чтобы в сознании потребителя не ассоциироваться с бывшим советским предприятием»

СФ: И корпусная мебель от других производителей там тоже появится?

ВЗ: Да, если она не конкурирует напрямую с нашей продукцией.

«Мы решили себя защитить»

СФ: «Шатура», по результатам исследования, проведенного компанией «Эксперт МА», признана единственным национальным мебельным брэндом. Как вам удалось раскрутить свою марку, абсолютно не вкладываясь в ее продвижение?

ВЗ: В основном через розничную сеть. Вообще, именно благодаря торговой сети наша марка стала известна.

СФ: А почему «Шатура» не проводит масштабных рекламных кампаний? Нет денег на это?

ВЗ: Раньше у нас были другие приоритеты. Мы развивали производство, меняли структуру компании. В этом году мы впервые вложим значительную сумму (\$2 млн) в рекламную кампанию. Программа уже разработана, ее нюансов я не знаю, могу сказать только, что теперь мы будем постоянно заниматься поддержкой брэнда и формированием имиджа компании. (Рекламным обслуживанием «Шатуры» займется четвертый по величине в мире рекламный холдинг Publicis. — **СФ**).

СФ: Как вы вообще пришли к мысли о необходимости создания брэнда? Никто из российских мебельщиков этого не делает.

ВЗ: Это была идея молодых специалистов, которых мы привлекли в 1996 — 1998 годах для создания баланса.

СФ: Какого баланса?

ВЗ: У нас в основном трудились люди, пришедшие сюда еще в советские времена. Они хотя и научились работать в рыночных условиях, все равно чувствовалось, что некоторые из них стали тормозом для дальнейшего развития предприятия. Молодое поколение с новым образованием и стилем мышления скорректировало ситуацию. Так вот, один из таких людей, Дмитрий Коновалов — он тогда отвечал за сбыт продукции — по собственной инициативе начал заниматься торговой маркой. Она у нас была не защищена, на рынке наметиалась конкуренция, и мы знали, что рано или поздно компании станут воровать продукты друг у друга, копировать их. Мы решили, что надо себя защитить и запатентовать нашу марку. Дмитрий Коновалов разместил заказ в компании — разработчике брэндов. Предложений было много, но мы остановились на том, что есть сейчас. Нам оно понравилось, потому что были сохранены традиционные цвета, которые «Шатура» всегда использовала в своей торговой марке — белый, черный и желтый.

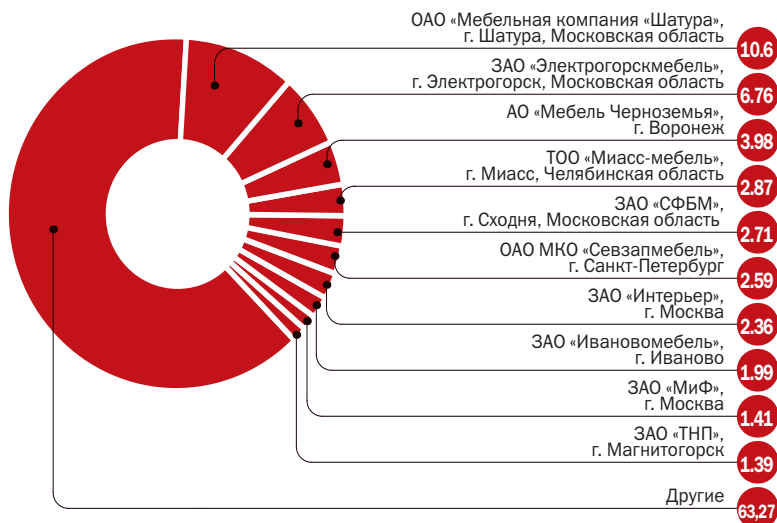
СФ: Некоторые говорят, что «Шатура» ассоциируется со старым предприятием, а другие считают ее совершенно новой российской компанией. Как вы это объясните?

ВЗ: Действительно, в советское время «Шатуру» многие знали. Но есть и те, кто услышал о компании лишь когда появилась наша торговая марка и сеть фирменных магазинов. Собственно, при помощи рекламы мы и хотим «отцепиться» от старого, чтобы в сознании потребителя не ассоциироваться больше с бывшим советским предприятием.

ДОЛИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА МЕБЕЛИ В РОССИИ

%

Источник: аналитическая группа «Эксперт МА»



«Такую спальню я бы себе не купил»

СФ: Какая продукция «Шатуры» считается лидером продаж?

ВЗ: Спальня. В общем объеме продаж она составляет примерно 50%. Сейчас мы выпускаем 17 видов спален. Около 30% продаж приходится на офисную мебель, там тоже очень широкий ассортиментный ряд. Остальные 20% — гостиные, детские комнаты, прихожие и другая бытовая мебель.

СФ: Как вы разрабатываете модельный ряд? Если честно, многие считают, что дизайн продукции «Шатуры» оставляет желать лучшего.

ВЗ: Мы ведь работаем в сегменте недорогой продукции, для которой наш дизайн вполне приемлем. Если среди покупателей дорогой мебели ценятся дизайнерские находки, то мы сталкиваемся с потребителем, который всю жизнь видел стенки и спальни одинаковые, как солдатские шинели. Откуда ему знать, что хорошо, а что плохо? Его надо воспитать. К примеру, у нас несколько лет подряд отлично продается спальня «Флоренция», разработанная совместно с итальянскими дизайнерами. Она такая вычурная и аляповатая, что я бы никогда в жизни себе такую не купил. Но людям нравится, как она блестит, нравятся виньетки всевозможные. А есть у нас



дизайн совершенно иной, более современный, но продается эта продукция не очень хорошо. Парадокс в том, что некоторые продукты выпускаются давно и морально устарели, но мы пока не можем от них отказаться. Спальни «Шатура» и «Премьера» — наши дойные коровы. Они дают наибольший процент продаж, а между тем выпускаются еще с 1995 года. Мы несколько раз принимали решение снять их с производства, но делать этого все же не стали, потому что продукт приносит хорошие деньги. Цена у этих спален подходящая, а покупательная способность большей части нашего населения не очень высока.

СФ: А кто вообще решает, когда нужно обновлять модельный ряд и каким должен быть дизайн?

ВЗ: В торговой компании работают специалисты, которые постоянно изучают рынок, отслеживают динамику продаж и, ориентируясь на потребительский спрос, предлагают наладить выпуск той или иной продукции в том или ином дизайне. Я включаюсь в процесс, когда мне приносят на подпись приказ о запуске в производство уже разработанной модели.

СФ: Вы можете этот приказ не подписать?

ВЗ: Конечно. Вот неделю назад я не дал добро на выпуск новой детской комнаты. Я пришел, посмотрел на нее, и она не произвела на меня впечатления. На заседании правления я попросил всех высказаться об этой детской, и 8 человек из десяти дали отрицательную оценку. И я приказ не подписал.

СФ: А дизайнеров вы откуда берете?

ВЗ: Сейчас у нас три дизайнера. Один из них архитектор по образованию, формировать его как дизай-

нера мы стали уже в «Шатуре». Второго, очень опытного, пригласили с другого мебельного предприятия. А третий — просто пришел художник и начал постепенно превращаться в дизайнера. Кроме того, мы работаем в постоянном контакте с итальянскими специалистами. Офисная мебель и часть спален создана ими.

«У себя мы перестали „ловить“ специалистов»

СФ: Как вы вообще подбираете персонал для работы в компании?

ВЗ: Это очень сложно. Новые задачи обуславливают высокие требования к персоналу. У себя мы уже перестали «ловить» специалистов — берем людей со стороны, пользуемся услугами рекрутинговых агентств, с нами работают специалисты, которые занимаются подбором персонала и на международном рынке. В управляющей компании мы впервые ввели должность директора по персоналу. Раньше этой работой занимался отдел кадров, подчиняющийся административному директору. Но потом мы поняли, что нужен специально подготовленный сотрудник, который займется подбором, обучением и мотивацией персонала.

Не на все направления мы можем найти людей в России. С марта в торговой компании работает француз — специалист по созданию и организации работы торговых сетей. Директор по финансовому и корпоративному управлению — тоже француз, он помогает строить отношения с ЕБРР.

СФ: А как построена система мотивации работников предприятия?

ВЗ: У рабочего персонала сдельная оплата и система премий по результатам работы бригады и предприятия в целом. Менеджеры высшего звена до недавнего времени мотивировались по довольно простой схеме: все зависело от объема продаж и прибыли. Сейчас эта система устарела, и директор по персоналу готовит предложения по ее изменению. Теперь появятся мотивационные пакеты для различных уровней управленцев, мы занимаемся разработкой показателей эффективности для каждого из них. Кроме того, разрабатывается мотивационная система для 8 — 10 ведущих менеджеров компании.

СФ: А программы повышения квалификации у вас имеются?

ВЗ: Специальных программ нет, но мы стараемся обучать тем вещам, которые необходимы конкретным сотрудникам. К примеру, сейчас весь персонал торговой компании учит английский язык. Вообще, процесс обучения идет на предприятии непрерывно. Причем на всех уровнях. Обычно мы берем какое-то направление, например логистику, приглашаем консалтинговую фирму и устраиваем семинар прямо на предприятии. Я всегда говорю, что в компании все должны непрерывно учиться. И если кто-то с этим не согласен, ему придется покинуть «Шатуну». **СФ**

ОПЕРАТОРСКИЙ ЦЕНТР

Капелла

ОПТИМАЛЬНЫЙ CRM

www.capella.ru
(095) 737-73-26
(0852) 72-60-60

INCAP

Провальный план эвакуации

КОМПАНИЯ «ПИНГВИН АВТОМОБИЛИ», ЗАНИМАЮЩАЯСЯ ПРОКАТОМ ЛЕГКОВЫХ МАШИН, ЛЕТОМ ПРОШЛОГО ГОДА РЕШИЛА ЗАНЯТЬСЯ ЭВАКУАЦИОННЫМИ УСЛУГАМИ. КУПИЛИ ЧЕТЫРЕ ЭВАКУАТОРА ЗА \$40 ТЫС. И СТАЛИ ЖДАТЬ КЛИЕНТОВ. НО ВМЕСТО ОЖИДАЕМЫХ ПЯТИ ЗАКАЗОВ НА ОДИН ЭВАКУАТОР В ДЕНЬ КОМПАНИЯ ПОЛУЧАЛА ОТ СИЛЫ ДВА ИЛИ НЕ ПОЛУЧАЛА ВОВСЕ. ЭВАКУАТОРЫ ПРОСТАИВАЛИ. В КОМПАНИИ ПРОСТО НЕ ПОДГОТОВИЛИСЬ К ЖЕСТКОЙ КОНКУРЕНЦИИ И НЕ ОСОЗНАВАЛИ, ЧТО НА ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГИ НУЖНО ТРАТИТЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ.

Текст: Лина Перфильева

Московская компания «Пингвин Автомобили», чей парк насчитывает 15 автомобилей, работает на рынке проката с лета 2000 года. Оборот в 2002 году составил \$200 тыс., в этом году «Пингвин» планирует увеличить его на 50%.

Разведка

Как признается директор «Пингвин Автомобилей» Евгений Потеснов, на покупку эвакуаторов его сподвигли успехи компании «Ангел», которая работает в этом секторе услуг уже около 10 лет. «Пингвин» не надеялся, что сможет составить серьезную конкуренцию «Ангелу», но по крайней мере рассчитывал занять на рынке свое место.

Перед покупкой эвакуаторов сотрудники «Пингвина» провели исследование, чтобы оценить востребованность услуги. Действовали просто: обзванивали фирмы, предлагающие прокат автомобилей, и узнавали, занимаются ли они эвакуацией. По словам госпо-дина Потеснова, сегодня на рынке проката реально работает не более десятка фирм, и лишь малая их часть предоставляет эвакуационные услу-

ги. В компании «Ольга Лимузин», входящей в пятерку лидеров по прокату автомобилей в Москве, объясняют это так: крупным фирмам, сдающим машины в аренду, выгоднее заключать договоры со страховщиками. В случае поломки автомобилей те оплачивают услуги эвакуационной фирмы.

Сотрудники «Пингвина» также обзвонили известные компании, специализирующиеся на эвакуации, — «Ангел», «Ангар-17» и «Авто Пост», чтобы определить уровень цен на эти услуги. В итоге был сделан вывод, что фирма спокойно может рассчитывать на небольшую долю рынка.

«Пингвин» по вызову

На первом этапе «брать» рынок решили с помощью демпинга. Сначала компания предлагала услуги по цене 800 рублей за эвакуацию машины в пределах МКАД (средняя стоимость услуги на рынке тогда составляла 1,5 тыс. рублей). Когда выпал первый снег и гололед привел к повышенной аварийности на дорогах, «Пингвин» повы-

сил цену до среднерыночной. Но «высокий сезон» быстро закончился, и в компанию вообще перестали поступать какие-либо заказы. «Более пяти заказов в день на один эвакуатор мы получали всего в течение полутора месяцев — в ноябре-декабре. Как только начались новогодние праздники, люди перестали ездить, и количество ДТП уменьшилось», — рассказывает Евгений Потеснов.

Сергей Соломоденко, представитель компании «Ангел», говорит, что услуги его фирмы пользуются спросом круглый год, потому что «Ангел» предлагает не только эвакуацию, но и срочную техпомощь на дороге. По его словам, когда «Ангел» вышел на рынок в 1994 году, он начинал с 30 — 40 заказов в сутки. Сегодня компания обслуживает в день около 250 клиентов.

«Пингвин» ждали и другие неприятные сюрпризы. Так, рынок оказался очень конкурентным. «На нем огромное количество игроков. Покупая эвакуаторы, мы об этом не подозревали», — говорит господин Потеснов. Проводя иссле-

дование рынка, компания совершенно не учла, что эвакуационные услуги предлагают не только фирмы, но и огромное число частных лиц на собственных или арендуемых эвакуаторах. Сергей Соломоденко: Их существование очень разграбляет. Частники и маленькие фирмочки могут не приехать по вызову, заставить заказчика долго ждать. Все это подрывает доверие клиента к данному виду услуг, у него создается впечатление, что на этом рынке все так работают.

Часто бывало, что клиент заказывал эвакуатор в «Пингвине» и, ожидая его, обращался за помощью к проезжающим мимо водителям либо обзванивал несколько других эвакуационных контор. «Кто первый приехал, того и деньги», — жалуется директор «Пингвина». — А наши затраты на бензин и работу водителя оказывались некомпенсированными». Геннадий Соловьев, начальник транспортного отдела компании: В прокате мы тоже работаем с физическими лицами, но там всегда

Настоящее и будущее с Сотовой Сетью СОНЕТ



Развитие цифровых технологий и Интернет технологий изменило нужды потребителей в отношении мобильных устройств связи. Если раньше использование мобильного телефона носило основную функцию – оперативная связь, то в настоящее время сотовые операторы стремятся развивать и формировать потребности, которые дают возможность улучшить стиль жизни и повысить комфорт.

Нельзя не учитывать, что значительное число жителей в действительности уже живут в «цифровой эре».

Быстрая эволюция новых технологий и рост российской Интернет аудитории вызывает потребность в новых сервисах от сотовых операторов.

Сотовая сеть СОНЕТ занимает на рынке сотовой связи позицию нишевого игрока, особняком стоящего от всех остальных участников рынка. Это обусловлено и техническими особенностями стандарта CDMA, в котором работает СОНЕТ, и особой маркетинговой стратегией, которой придерживается компания.

СОНЕТ не стремится конкурировать с другими сотовыми операторами. У многих компаний техника не готова обслужить всех тех абонентов, которых они подключили. СОНЕТ же развивает свою сеть продуманно и по конкретному плану, четко определяя, сколько клиентов будет привлечено по каждому тарифу в ближайшее время.

Сотовая сеть СОНЕТ предлагает качественную связь за приемлемые деньги и без временных ограничений на разговоры. Именно это и выбирают абоненты компании. СОНЕТ дает возможность много и безопасно говорить, не думая о потраченных минутах.

«Конек» СОНЕТА – безлимитные тарифы (СОНЕТ был первым оператором, решившим предложить своим абонентам сотовую связь в безлимитном режиме) и высокий уровень сервисного обслуживания. К примеру, при звонке в абонентскую службу клиент избавлен от необходимости ждать ответа оператора в течение длительного времени. Многие операторы, работающие на массовом рынке, похвастаться этим не могут.

Компания ориентируется на бизнес-аудиторию, как основных пользователей безлимитными тарифами. Это люди, которые не привыкли ограничивать себя во времени телефонных разговоров. Как правило, они готовы платить за телефон порядка 100 долл. в месяц и их очень устраивает отсутствие ограничений на трафик. Бизнес-абонентам сегодня нужна не только связь как таковая. Критерием выбора оператора связи становится тот комплекс интересных сервисов и услуг, который может

обеспечить абоненту максимум комфорта и удобства. Поэтому одним из важнейших направлений работы в компании считают постоянное расширение спектра сервисов и услуг.

Так, например, только в течение прошлого года абоненты СОНЕТА получили возможность обмениваться СМС-сообщениями с пользователями МТС и Мегафона, была введена услуга междугородней и международной связи по номеру доступа с использованием технологии IP-телефонии (услуга позволяет значительно экономить деньги на междугородних и международных звонках), были введены системы автоматического управления услугами 500 и 500-online, позволяющие абоненту самостоятельно включать или отключать различные сервисы. Наконец, в конце 2002 года был реализован первый этап ввода услуги передачи данных, благодаря чему абоненты получили возможность пользоваться аналоговым и цифровым факсами и услугой модемного соединения.

В настоящее время СОНЕТ реализует второй этап ввода услуги передачи данных и сможет предложить своим абонентам три новых сервиса – WAP, «Умный дом» и «Интернет-референт». Как работают эти услуги, можно будет увидеть на стенде компании на выставке «Связь-Экспокомм'2003» (12-16 мая).

«Умный дом» - это система удаленного управления различными функциональными устройствами в городском или загородном доме с использованием телефона СОНЕТ, интеллектуальной платформы СОНЕТ и набора специальных датчиков. Пользователь получает возможность управлять электрическими приборами в своем доме (управление осветительными и электрическими приборами, охранные функции и оповещение, открывание-закрывание дверей, создание «эффекта присутствия» в то время, когда Вас нет дома и пр.), контролировать внутреннее и внешнее пространства, получать оповещение в случае несанкционированного доступа или нестандартного поведения систем. Информацию о работе системы можно будет получать на свой телефон, факс, электронную почту или сайт.

Еще одна новая услуга СОНЕТА – «Интернет-референт». С помощью интернета и телефона СОНЕТ можно организовать свой рабочий день, а также спланировать состав и время получения на свой телефон справочной информации различного рода. Услуга будет доступна пользователям, зарегистрированным в специальном разделе на сайте компании СОНЕТ.

А пользователи услуги WAP-сервиса получат с помощью телефона СОНЕТ прямой доступ к мировым WAP-ресурсам. WAP (Wireless Application Protocol) – прямой доступ с телефона СОНЕТ к мировым

WAP-ресурсам; скорость передачи данных будет составлять 14,4 Кб/с.

Посетителям стенда на выставке «Связь-Экспокомм'2003» будет представлена возможность воспользоваться уникальной услугой международной и междугородней связи по номеру доступа с использованием технологии IP-телефонии, послать короткие сообщения своим близким и друзьям на телефоны МТС и «Мегафон», используя работу SMS-шлюзов СОНЕТА с этими операторами, а также ознакомиться с услугой передачи данных на примере работы аналогового и цифрового факсов и услуги модемного соединения.

Кроме того, все желающие смогут ознакомиться с работой новых услуг автоматической службы «500» сервиса абонентов СОНЕТ, обеспечивающих дополнительное удобство и комфорт пользователям. Это «Обещанный платеж», позволяющий на определенное время отсрочить отключение телефона, «Уведомление об остатке на счете» с помощью голоса или SMS, дающее возможность управлять порогом уведомления, а также «Управление блокировками».

В рамках выставки Сотовая сеть СОНЕТ планирует провести ряд специальных мероприятий для представителей средств массовой информации.

13 мая в 15.00 компания проведет семинар на тему «Стандарт сотовой связи CDMA: особенности, состояние и перспективы развития. Место стандарта в системах третьего поколения» с участием начальника отдела развития и планирования сети А.И. Звягина.

14 мая в 13.00 состоится семинар на тему «Услуги Сотовой сети СОНЕТ: технологии реализации». С докладом выступит технический директор компании С.И. Зацепин.

Посетителям выставки «Связь-Экспокомм'2003» Сотовая сеть СОНЕТ предлагает не только узнать много интересного и полезного для себя, но и приятно отдохнуть. Каждый день на стенде компании будут проводиться различные викторины, конкурсы и розыгрыши с участием популярных российских радиостанций. А 14 мая в 14.00 СОНЕТ приглашает всех посетителей выставки на концерт с участием популярных артистов российской эстрады.

ОАО «Персональные коммуникации» (торговая марка Сотовая Сеть СОНЕТ) с 1998 г. предоставляет услуги связи в стандарте CDMA (IS-95).

Были получены лицензии на предоставление услуг радиотелефонной связи в Москве и Московской области, а также Владимирской, Тверской, Ярославской и Тульской областях.



Директор «Пингвин Автомобилей» Евгений Потеснов пересаживает с эвакуатора на автобус

берем деньги вперед. В эвакуационном бизнесе это невозможно.

На продвижение своей новой услуги «Пингвин» тратил всего \$1 тыс. в квартал. Рекламу размещали в атласе автодорог Москвы и справочнике «Желтые страницы». Евгений Потеснов считал такие затраты достаточными для того, чтобы весь автопарк, имеющийся у компании, был задействован. Но сейчас думает по-другому: «Напрасно мы пытались тягаться с „Ангелом“. У них, в отличие от нас, есть бренд. Первое, что приходит в голову водителю, попавшему в аварию, — позвонить в „Ангел“. Чтобы добиться таких результатов, нам пришлось бы вложить в расширение парка эвакуаторов и продвижение этой услуги очень большие деньги». С ним согласен Геннадий Соловьев: «Проблема была в недостаточно активной рекламе нашей новой услуги. Чтобы получать больше заказов, нужно было резко увеличить рекламный бюджет. Но

фирме с небольшим оборотом опасно вкладывать значительные средства в рекламу — велик риск, что эти затраты не окупятся».

К началу 2003 года «Пингвин» не только не получал прибыль от новой услуги, но и нес неоправданные расходы — приходилось тратить на круглосуточную работу диспетчера и водителей, а также на ремонт эвакуаторов.

Геннадий Колганов, директор лизинговой компании «Стенфо», полагает, что выходить на рынок эвакуационных услуг, не имея конкурентных преимуществ и возможности просчитать норму прибыли, чересчур рискованно: *Этот бизнес очень специфический. Эвакуацию заказывают в двух случаях: либо автомобиль в результате сильной аварии стал нетранспортабельным, либо сломалась машина с автоматической коробкой передач. В первом случае никакие прогнозы сделать невозможно. Что касается второго, то такое, как правило, случается с хорошими и дорогими машинами, а они ломаются крайне редко.*

Испытанный метод проб и ошибок

Несколько месяцев назад «Пингвин» решил избавиться от эвакуаторов. Один из них продали по той же цене, что и купили (\$10 тыс.), два других сдали в аренду на год. Последний эвакуатор стоит в гараже и ждет своего покупателя. «Сдача эвакуаторов в аренду — самый удачный шаг во всей этой затее. Сейчас арендаторы платят независимо от того, есть у них заказы или нет», — говорит директор компании.

Руководители «Пингвина» жалеют, что не вложили те \$40 тыс. в покупку легковых автомобилей. К лету компании нужно увеличить собственный парк машин как минимум вдвое, и она вынуждена покупать их в лизинг — расширять парк на собственные средства нет возможности.

Несмотря на неудачный опыт, Евгений Потеснов говорит, что все равно будет пробовать себя в новых направлениях — на свой страх и риск: «Небольшие компании типа нашей, которые занимают не более 2% рынка, не могут себе позволить зака-

зать профессиональные исследования того или иного рынка. В основном все изучают новые для себя направления методом проб и ошибок. Однако мы сделали определенные выводы: пробовать свои силы можно и нужно, однако важно, чтобы эти направления пересекались с основным видом деятельности компании».

Сейчас «Пингвин» пробует себя в автобусных перевозках по маршруту Москва—Санкт-Петербург—Москва, считая, что этот рынок в настоящее время практически пуст. «В данном случае мы конкурируем разве что с МПС. Ведь сегодня нет ни одного автобуса, который бы регулярно совершал рейсы в Петербург», — полагает господин Потеснов.

«Главное для развития любого бизнеса — это даже не деньги, а хорошая идея», — говорит Геннадий Соловьев. — Вот идея купить эвакуаторы, когда на рынке была жесткая конкуренция, а у нас отсутствовали особые преимущества, была плохой. А купить автобус и стать первыми на рынке — это хорошая идея». **СФ**

Свежие разведданные



Стратегия и тактика бизнеса **ВЕДОМОСТИ**

издаются совместно с
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Подписка во всех отделениях связи и по телефонам:
Москва - (095) 105-7575

Санкт-Петербург - (812) 325-6080 Новосибирск - (3832) 21-3877 Нижний Новгород - (8312) 35-6286 Самара - (8462) 23-2021 Пермь - (3422) 90-1090

Гостиницы для животных —

этот бизнес
процветает на Западе,
но в России еще

не развит. Потенциальный потребитель не всегда догадывается о существовании такой услуги, а попытки донести до него информацию пока не увенчались успехом. Ниша фактически пустует, но остается при этом весьма перспективной.

Почти все из шести действующих в Москве гостиниц для животных были открыты при ветеринарных клиниках. Когда есть твердый источник дохода (ветеринария), передержка, или временное содержание питомцев — всего лишь побочный бизнес. Его эффективность редко просчитывают. У самостоятельного проекта →

— Текст: Евгений КАРАСЮК
Фото: Артем ЧЕРНОВ

БЭЛА
КОРМ БЭЛА
мясо курицы
+ молоко +
сосиски

сфбп

«На листовке нужно написать „7 советов, как оградить собаку от болезней“ или „5 слагаемых оптимального рациона“. А ниже ненавязчиво дать координаты гостиницы»



Стандартов в оформлении номеров нет, это зависит от творческого замысла хозяина гостиницы

риски по определению выше, а значит, нужен предварительный анализ рынка. Исследований на эту тему, впрочем, нет. Но в оценке маркетинговых перспектив помогут статистика и здравый смысл.

Где собака зарыта

Беглый взгляд на этот рынок вселяет оптимизм — казалось бы, в наличии есть все необходимое: а) большое количество потенциальных потребителей; б) платежеспособность спроса; в) отсутствие конкуренции. По официальным данным, одних только домашних собак в Москве порядка 660 тыс. (кстати, многие уверены, что цифра эта существенно занижена). Большинство животных нуждается в присмотре, когда их хозяева отправляются в отпуск (минимум каждый восьмой житель столицы и ближайшего Подмосковья хотя бы раз в году позволяет себе отдых вдали от дома). А ведь еще случаются командировки и семейные праздники — юбилеи, новоселья, дни рождения. Желая избавить гостей от собачьего лая, владельцы пса наверняка захотят отдать его на временное содержание. Та же потребность возникает при переездах и ремонте квартиры.

Впрочем, за скобки выносятся половина собачников, у которых никогда не было потребности в платной передержке. Одни всегда найдут, где пристроить своего Шарика на время отъезда — со спокойной душой и без лишних затрат. Другие же попросту никуда не уезжают, а отдыхают вместе с питомцем на даче. Оставшиеся триста с лишним тысяч собак



Для многих собачников поиск временного жилья питомцу представляет проблему

предположительно могут провести в гостинице неделю-другую в год. Для их владельцев поиск временного жилья питомцу всякий раз представляет проблему. Однако и эта группа неоднородна. Не менее трети хозяев скорее всего решат, что такая услуга им не по карману. Средняя стоимость суточного пребывания животного в одном из столичных зооотелей — 200 — 300 рублей (обычно с полным пансионом). Двухнедельный отпуск хозяев питомца, таким образом, становится дороже минимум на \$100, а месячный — на все \$200 (что ненамного меньше зарплаты среднестатистического москвича). Для других 30% горожан приведенные суммы не так чувствительны, но тратить деньги «неизвестно на что» они не захотят — и переубедить их будет сложно.

Прибыльным этот бизнес окажется при двух подходах: либо крохотное семейное дело, либо масштабный проект с вложениями от \$150 тыс.



В сухом остатке — около 100 тыс. четвероногих клиентов, которых может приютить собачий отель. То есть примерно \$10 млн валового дохода в год. В лучшем случае десятая часть этой суммы освоена действующими участниками рынка, остальное — никем. Речь между тем идет только о собаках, а ведь в зоогостиницах есть еще кошачьи номера, правда, стоят они дешевле (до 170 рублей в сутки).

Клиенты — звери

Выйти на этот специфический рынок сегодня стало проще. Еще недавно требовалась государственная лицензия. Теперь она не нужна, достаточно того, что за деятельностью гостиниц для животных следят органы ветеринарного надзора. Нормы СЭС, однако, все равно придется соблюсти. Одна из них — расстояние до ближайшего жилого здания не менее 150 м. Правда, как говорят в гостиницах, от собачьего ла такого отдаления не спасает: жалобы от соседей почти неизбежны. Так что оптимальным расположением будет лесопарковая либо промышленная зоны, причем самая малолюдная их часть. Это выгоднее и с точки зрения аренды земли и недвижимости.

Площадь земли под гостиницу должна быть не меньше одного гектара. Территорию нужно огородить высоким забором, чтобы собака, если ей удастся сбежать из вольера, оставалась в ограниченной зоне. Лучше разбить участок на сектора, это позволит одновременно выгуливать постояльцев, избегая драк между собаками. На десять вольеров достаточно трех участков, отгороженных друг от друга железной сеткой.

Стандартов в оформлении номеров нет, это зависит от творческого замысла хозяина гостиницы. Собачий вольер средней площадью 6–7 кв. м можно обить деревом, но практичнее покрыть стены штукатуркой. Отдельные гостиницы имеют собачьи кровати (детская раскладушка с матрасом). Хотя чаще встречается обычная подстилка, иногда со специальным наполнителем против блох. Для крупных животных (кавказская овчарка, ньюфаундленд) могут потребоваться открытые вольеры: в них собакам, привыкшим к жизни на свежем воздухе, будет уютнее.

В то же время под гостиницу необходимо иметь капитальное, желательно кирпичное здание — в зимний период тепло должно быть не только животным, но и обслуживающему персоналу. Уважающей себя гостинице потребуются также веткабинет и кухня.

Штат отеля, помимо управляющего, может состоять из двух-трех кинологов (еще их называют жоками; зарплата от \$150), ветеринарного врача (от \$250), администратора на ресепшн (от \$150), приходящих завхоза и бухгалтера (от \$100 на человека).

В обязанности жока входят уборка в номерах и их дезинфекция, а также кормление постояльцев не реже чем два раза в день. За это время собака средних размеров съедает около 600 г корма. Килограмм Pedigree сегодня стоит около 50 рублей, сырое мясо (разумеется, не вырезка с рынка и при закупках оптом) — 70 рублей. С другой стороны, сколько клиентов — столько вариантов меню. Одна собака соглашается только на сухие корма, другая

питается мясом, третья — кашей и макаронами и т. д. Выгул пса на поводке займет не менее полутора часов в день. Кстати, суточное содержание собак обходится гостинице примерно на 100 рублей дороже, чем кошек.

Объем инвестиций в стандартный отель для животных никто из собеседников **СФ** определить не решился — слишком он зависит от исходных условий (например, наличия той же земли и недвижимости). Доподлинно известно другое: какими бы ни были вложения, гостинице их не «отбить» без дополнительных источников дохода. Гостиничные услуги можно совместить с продажей широкого ассортимента аксессуаров по уходу за домашними животными, торговлей щенками или котятками, выращиванием декоративных животных (например, кроликов или морских свинок). Тематические сувениры, плакаты и открытки с изображением сытых и ухоженных питомцев — еще одна возможность заработать. Органичным дополнением здесь также могут быть услуги по дрессировке собак или платная стрижка животных. В общем, выбор широкий.

Не мое собачье дело

По словам директора московской гостиницы Zoohotel **Анны Мусницкой**, в этом бизнесе очень велика затратная часть, которая окупается в теплый сезон, однако ничем не восполняется в остальное время. Поэтому некоторые коммерсанты занимайся передержкой готовы только летом: бесперебойный спрос, никаких расходов на отопление плюс экономия на арендных платежах. Сам Zoohotel принимает клиентов круглый год. Эта старейшая на сегодня гостиница в Москве была открыта в 1996 году на территории бывшего питомника служебного собаководства. Из 40 номеров отеля 24 предназначены для собак, 16 — для кошек. «В ценности услуги для потребителя сомнений нет, она безумно нужна, — уверена госпожа Мусницкая. — У меня самой две собаки, и я знаю, о чем говорю. Но бизнеса из этого пока не получается. Рентабельной гостиница может быть только при среднегодовой заполняемости номеров в 90% и цене 500 рублей за сутки» (размещение питомца в самом дорогом номере Zoohotel обходится клиенту в 350 рублей, а средний коэффициент заполняемости гостиницы в течение года пока не превышает 50%. — **СФ**).

Трудно считать успешным и опыт **Дмитрия Лялина**. Его фирма «Экслер», специализирующаяся на дрессировке служебных собак, открыла заведение на 10 номеров в 60 км от Москвы. У одного из сотрудников фирмы имелся небольшой участок с огороженной территорией, домом и подводом всех коммуникаций, что значительно сэкономило затраты компании. Общие вложения в гостиницу составили около \$10 тыс. Это примерно в три раза больше месячного оборота, на который ее в конце концов удалось вывести. Однако прибыли от размещения четвероногих постояльцев господин Лялин так и не получил. Немногие согласны проделать долгий путь, чтобы пристроить питомца, и находят более простой выход из ситуации.

В некоторых отелях есть собачьи кровати, но чаще встречается обычная подстилка

Хоть шерсти клок

Заметно меньше проблем у гостиниц, существующих при упомянутых выше ветеринарных центрах. Одна из них под названием «Бастет» с момента создания работала при Всероссийском институте экспериментальной ветеринарии. Однако институт вскоре должен переехать и заранее предоставил гостинице «полную автономию». Это сразу отразилось на стоимости стандартной услуги «Бастета» — с 96 рублей она подскочила до 200 рублей в сутки. Директор гостиницы **Алексей Харкевич** надеется, что это повышение цен позволит сохранить рентабельность бизнеса на уровне 15%. К тому же место хорошо знают клиенты (животных через институт прошло много). В среднем номерной фонд заполняется на 70%.

Но подобные цифры для рынка не характерны. В других зооотелях на вопрос о рентабельности лишь разводят руками. Большинство экспериментов в этом бизнесе закончились провалом, а те гостиницы, что продолжают жить, работают едва ли не себе в убыток. Не исключено, однако, что причины неудач вызваны проблемами в управлении или маркетинге, а где-то — просто недостатком начального капитала.

Дмитрий Лялин считает, что прибыльным этот бизнес сегодня может быть только в двух крайних проявлениях. Первое — в виде крохотного семейного дела: гостиница пристроена к частному дому либо услуги переезда оказываются в квартирных условиях. Второе — в виде масштабного инвестиционного проекта с объемом вложений от \$150 тыс. и выше. Причем это еще без затрат на маркетинг и рекламу. Расходы могут оказаться поистине огромными, если инвестор рассчитывает пробудить массовый интерес к услуге (в противном случае затея не имеет смысла). Все, что находится между обозначенными полюсами, по убеждению господина Лялина,



Владельцы гостиниц уверяют, что клиентам у них нравится

является зоной неоправданных рисков. Главный из них — менталитет русского человека, его по-советски подозрительное отношение к любому нестандартному сервису. **Анна Мусницкая** с этим согласна, но все же склонна видеть источник проблем в низкой информированности населения: *Люди не знают об услуге. Ее нужно продвигать. Но как выйти из информационного вакуума, если эфир на телевидении и радио стоит неподъемных денег, а от рекламы в печати и интернете большой отдачи мы не видим?*

Звериный оскал империализма

Гостиницы для животных на Западе стали обычным явлением в 70-е годы XX века. Бизнес оказался выгодным, поскольку ему благоприятствуют законы о защите животных и связанные с этим социальные льготы.

Все больше людей готовы щедро платить за временное содержание питомцев, иногда по \$200 в день. Наиболее богатые хозяева имеют возможность поместить собаку или кошку в отель, где в номерах регулируется температура, работают очистители воздуха, а также есть кровати и телевизоры. Например, в **America Dog and Cat Hotel**, который в конце прошлого года открылся в Лас-Вегасе, есть огромный цветной телевизор, по которому показывают фильмы про собак («101 далматинец», «Лэсси» и т. п.). Кошки здесь содержатся в трехэтажных номерах, где также есть телевизоры. Животных кормят и выгуливают строго индивидуально, они посещают парикмахеров и ветеринаров. Владелец **America Dog and Cat Hotel** ожидает в первый год работы принять 5 тыс. постояльцев, что должно принести около \$100 тыс. дохода.

К концу этого года первое подобного рода заведение начнет работать в британском графстве Йоркшир. Гостиница под названием **Mypetstop** разместится на 2,7 тыс. кв. м. и будет рассчитана на

750 животных. Там запланирован бассейн для занятий с большими животными и площадки для дрессировки. В помещениях для животных с индивидуальным температурным режимом и отдельным выходом на улицу могут быть установлены телевизор и диван. Кроме того, в каждом номере будет видеочка, с помощью которой владелец сможет наблюдать за своим питомцем через интернет. Пребывание здесь собаки обойдется в \$19 в сутки, кошки — \$12,5. Однако немногие владельцы собак и кошек могут позволить себе оставить своих питомцев в подобных заведениях. Примером обычной гостиницы для собак является **New York Dog Spa & Hotel**, расположенная на Манхэттене, где содержатся 30 собак. В зависимости от размеров собаки ее пребывание здесь с 7 утра до 10 вечера стоит от \$28 до \$34 без учета налогов. Если владелец приводит двоих питомцев, то получает скидку в 20%. Во время пребывания в гостинице собаку могут постричь и помыть за \$10, каждая прогулка обойдется в \$5. Если хозяин не заберет собаку вовремя, то за каждые лишние полчаса ему придется отдать еще по \$5. В Германии услуги рядовых гостиниц для животных стоят от 12 до 20 евро для собак, для кошек — 15 евро. В Японии пребывание в гостинице собаки весом не более 10 кг обойдется почти в \$30.

ЕЛЕНА СОЛОВЬЕВА





Выгул пса на поводке займет не менее полутора часов в день

Правила продвижения

Впрочем, по мнению **Игоря Качалова**, директора маркетингового агентства «Качалов и коллеги», контакт с клиентом возможен и при скромном рекламном бюджете. Для начала следует задаться вопросом: где сосредоточена целевая аудитория гостиницы? Вариантов немного: ветеринарная клиника, выставки кошек и собак, клубы любителей животных и в первую очередь, конечно, специализированные торговые точки. На них стоит обратить особое внимание. Так, свою клиентуру гостиница «Бастет» на 80% формирует благодаря рекламным материалам, распространяемым примерно в 60 зоомагазинах Москвы. 15% информации находит своих адресатов в газетных объявлениях, а еще 5% обеспечиваются справочными изданиями и «сарафанным радио».

Однако банальное обращение в рекламе «Наша гостиница примет ваших любимых питомцев» может не оправдать даже типографских расходов заказчика. По мнению Игоря Качалова, важно, чтобы бизнес (собственно гостиница) оставался как бы на втором плане, на первом же должны быть потребности клиента. О чем говорит желание хозяина забронировать номер в собачьей гостинице? Прежде всего о том, что он заботится о своем четвероногом друге, старается создать ему комфортные условия в свое отсутствие. **Игорь Качалов:** *На этом простом основании и нужно строить рекламную кампанию. Например, написать на листовке: «7 советов, как оградить собаку от болезней» или «5 слагаемых оптимального рациона». А ниже ненавязчиво дать координаты гостиницы. Вот увидите, такая листовка окажется эффективнее. Многие владельцы собак пожелают сохранить полезную информацию, а в нужный момент вспомнят и про гостиницу.*

Разумной инициативой с точки зрения продвижения услуг господин Качалов считает организацию тематических семинаров. Для обсуждения можно выбрать все те же темы — здоровье животных, методы дрессировки или что-нибудь в этом роде: «Гостиница может быть фоном, но ее запомнят».

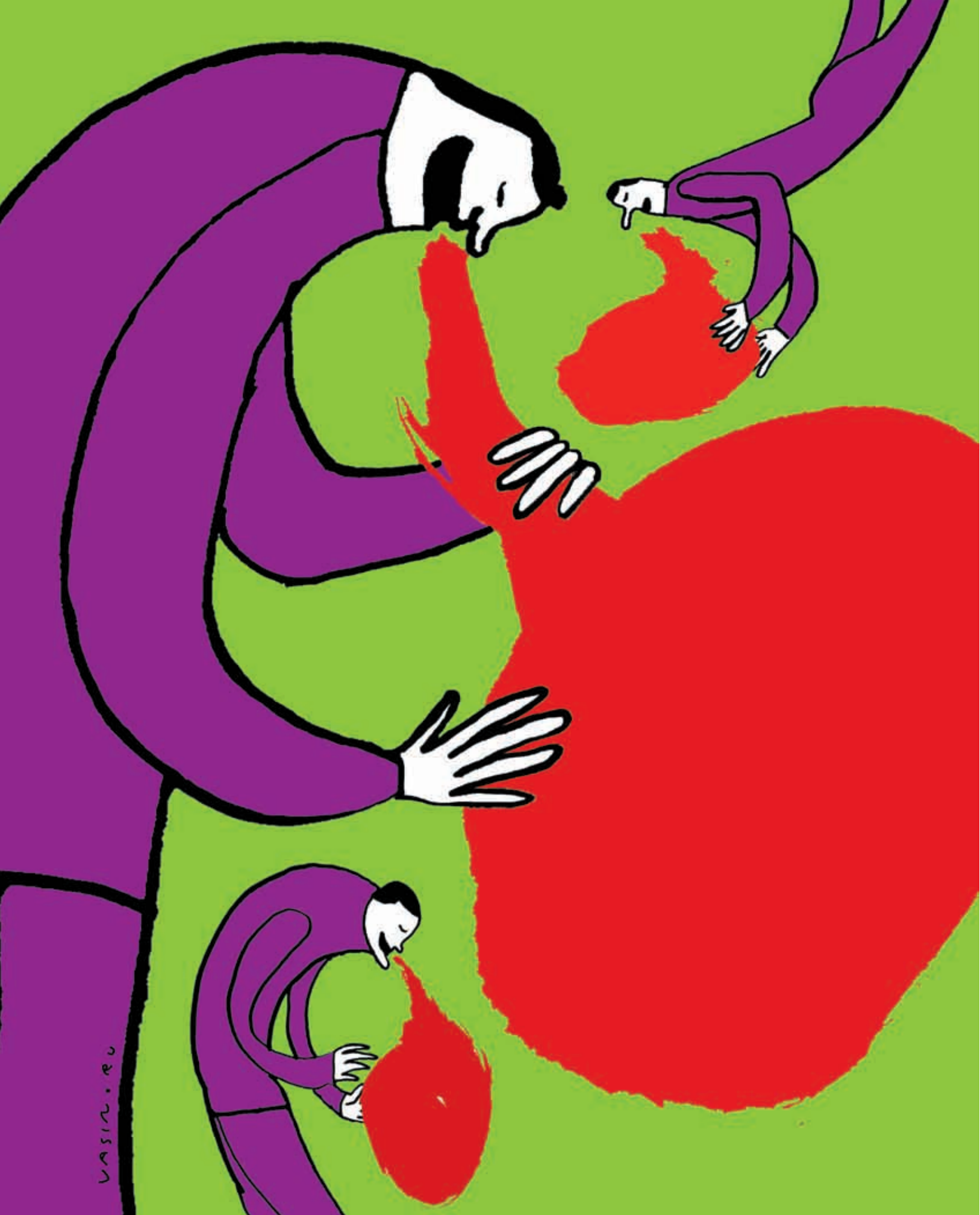
В одной упряжке

В своей ярко выраженной сезонности гостиничный бизнес имеет много общего с туристическим — кризисе спроса обоих рынков во многом совпадают.

Так, по словам Алексея Харкевича, в канун Нового года его гостинице пришлось отказать в общей сложности 500 клиентам — все номера забронировали задолго до праздников, одновременно с покупкой турпутевок. Но вторая половина января и февраль обычно глубоко убыточны. **Анна Мусницкая:** *Во многих фирмах отпуск сейчас разбивают на две или три части. В результате люди все чаще едут отдыхать в межсезонье.*

Участие турагентств в привлечении этих клиентов могло бы облегчить гостиницам жизнь. Тем более что речь идет об обоюдно выгодной: в партнерстве с гостиницей турфирма решает проблемы клиента и вправе рассчитывать на ответную лояльность. «Лет шесть назад я лично обошла все более или менее крупные туристические фирмы, предлагала им продавать услугу в пакете, причем со скидкой с нашей стороны, — рассказывает госпожа Мусницкая. — Убеждала, что это выгодно. Но все впустую».

Тот же результат несколькими годами позже получил Алексей Харкевич, когда принялся обзванивать турфирмы. Игорь Качалов считает, что рано или поздно бороться за каждого клиента придется самим турагентствам: «Возможно, тогда их уже звать не придется, придут сами». Ну а пока открывающий зоогостиницу может рассчитывать только на собственные силы. Главное — трезво их оценить. **СФ**



Маркетинг

Менеджмент

Персонал

Финансы

Слоган – не воробей

с34

Самые удачные и самые неудачные
«продающие строки»

Маркетинг

Менеджмент

Персонал

Финансы

Небоевые единицы

с38

Чем опасна концепция
business unit management

Маркетинг

Менеджмент

Персонал

Финансы

Выход в цех

с42

Как «белым воротничкам» вести себя с «синими»

Маркетинг

Менеджмент

Персонал

Финансы

Что хорошо для должника

с46

Зачем «Вимм-Билль-Данн» связал себя
с инфляцией

с33

Слоган — не воробей

ПРАВИЛЬНЫЙ СЛОГАН ВЫРАЖАЕТ ИДЕЮ БРЭНДА И СПОСОБСТВУЕТ ПРИВЛЕЧЕНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЯ. И ОН МОЖЕТ СТАТЬ ПРИЧИНОЙ КАК УСПЕХА, ТАК И НЕУДАЧИ ВСЕЙ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ.

Текст: Филипп Колесник



С осени прошлого года гиганты шоколадной индустрии Nestle и Mars судятся из-за авторских прав на фразу «Have a break» («Сделай паузу»). Эти три слова используются в рекламных роликах обеих компаний. У Nestle — по всему миру в рекламе шоколадки Kit Kat («Have a break, have a Kit Kat» — «Сделай паузу, съешь Kit Kat»). У Mars — в России для батончика Twix («Сделай паузу — скушай Twix»). Кроме того, Mars собирается выпускать шоколадки Break («Пауза») или Have a break, для рекламы которых как нельзя лучше подойдет вышеупомянутый слоган. Очевидно, затеявшая эту тяжбу Nestle пытается с помощью суда вставить конкуренту палки в колеса.

В столь ревностном отношении к слоганам нет ничего странного — именно с ними в конечном счете имеет дело потребитель. К примеру, Volkswagen около десяти лет без особого успеха пытался продвигать своего «жука» на рынке США. В Америке тогда ценились мощные, громоздкие, «мужественные» автомобили. И немецкий концерн решил сделать упор на то, что малолитражку легче парковать, она экономична и идеально подходит для жены-домохозяйки с ребенком. Эта идея была выражена в слогане «Volkswagen — лучший второй автомобиль для американской семьи». После рекламной кампании «жук» в США начал пользоваться спросом.

Плохой же слоган способен погубить даже тщательно продуманную рекламную кампанию. В свое время Михаил Дымшиц, глава маркетинговой фирмы «Дымшиц и партнеры», проводил исследование, чтобы выяснить, чем вызваны неудачи в продвижении американского лекарства «Тайленол». Оказалось, все дело в слогане «Американские врачи и педиатры рекомендуют своим маленьким пациентам „Тайленол“». Отделение педиатров от врачей в целом (будто они не врачи, а фельдшеры) обидело последних. Они редко рекомендовали пациентам «Тайленол», и препарат успеха в России не имел.

И все же роль слогана в продвижении товаров у нас еще не вполне оценена. Никита Огурцов, творческий директор рекламного холдинга Immedia, считает, что в России пока «время посредственных слоганов, составленных из совершенно стертых слов — „гарантия“, „качество“, „низкие цены“». Филипп Александров, главный редактор Creatiff.ru: В эфире все время звучат слоганы. И рекламодатели придумывают свои им в подражание — с очаровательной непосредственностью, с какой дети пишут на заборе подслушанные в разговорах взрослых неприличные слова. Но ситуация понемногу меняется. По мнению господина Александрова, «реклама в России перестала быть диковинкой, и рекламодатели будут повышать внимание к слогану, как и ко всему рекламному креативу».

Срок годности

В зависимости от того, что рекламируют слоганы, их можно разделить на **корпоративные** и **товарные**. Первые выражают миссию компании и часто становятся постоянными спутниками логотипа. Таков, например, слоган «С нами удобно» компании «Вымпелком», продвигающий идею сотового телефона как привычного и создающего комфорт средства коммуникации. Товарные слоганы применяют в рекламе продукта компании (их еще называют selling-line — «продающая строка»). У того же «Вымпелкома» «продающие строки» можно увидеть на объявлениях о новом тарифном плане или очередном понижении цен.

По длительности использования слоганы делятся на **стратегические** и **тактические**. Первые рассчитаны на долгий срок или даже на все время, пока существует бренд. Применение вторых связано с корректировкой позиционирования, сезонными изменениями (распродажи, новые коллекции) и проч. При этом надо учитывать, что слоганы, указывающие на ценовые преимущества, не всегда эффективны — не исключено, что фразу «Зачем платить больше, если есть А?» позаимствует производитель еще более дешевого товара Б. Хотя бывают и исключения. Так, слоган «„Евросеть“ — цены просто о...ть» (или «обипеть» в поздней редакции) выражает ценовое позиционирование компании, но весьма эпатажным образом. В результате рекламной акции под этим слоганом доля «Евросети» на московском рынке дистрибуторов сотовых телефонов выросла с 2 до 5%.

Тактический слоган не обязательно «отменяет» стратегический. Так, товарному слогану-«долгожителю» «Чистота — чисто „Тайд“», придуманному бывшим гендиректором агентства Leo Burnett &



ДИНА ЩЕДРИНСКАЯ

У истоков российского рекламного бизнеса стоял поэт и копирайтер Владимир Маяковский

Moradpour французом Эдуардом Морадпуром, уже более семи лет. При этом последняя рекламная кампания «Тайда», где упор делался на отбеливающие качества порошка, проходила под тактическим слоганом «Вы еще кипятите? Тогда мы идем к вам!».

По мнению маркетологов, если стратегический слоган не меняется порядка десяти лет, он работает даже без названия брэнда и логотипа. В России с ее короткой рекламной историей пока не существует слоганов-стариков вроде «Enjoy Coca-Cola» или «Welcome to where the flavour is» («Добро пожаловать туда, где вкус») у Marlboro. Зато в России слоганы, уже «снятые» с рекламного производства, нередко продолжают жить в повседневной речи — например, «Сладкая парочка», «Райское наслаждение» или «Сколько вешать в граммах?». В таких случаях сами потребители невольно «продолжают» кампанию, становясь своеобразными рекламными носителями.

С другой стороны, долгая жизнь слогана иногда мешает брэнду — со временем как цели компании, так и сам потребитель могут существенно измениться. Скажем, сейчас в роликах компании «Мобильные телесистемы» всплывает старый слоган «Мир твоей свободы», где сотовая связь подается как но-

винка, раскрепощающая человека. Теперь, когда сотовый телефон стал обыденным средством связи, такой слоган уже не «цепляет».

Как сделать предложение

В правильном слогане обязательно представлена маркетинговая составляющая рекламируемого продукта. Он должен кратко выражать идею и позиционирование брэнда, а главное — уникальное торговое предложение (УТП), то качество продукта, которое отличает его от конкурентов. «Если УТП хорошее, то и слоган придумать несложно», — считает Филипп Александров. — В этом случае рекламная кампания может состояться, поскольку правильно поданное предложение в основном и является причиной привлечения потребителя».

Когда в прошлом году «Европа плюс» обратилась в Leo Burnett & Moradpour, у радиостанции уже было готовое позиционирование: хитовое радио, притягивающее своей почти безграничной аудиторией безумное удовольствие. Перед агентством встала задача: сделать известный брэнд еще известнее и ярче. Копирайтеры долго мучились со слоганом, пока Эдуард Морадпур просто не соединил два «маркетинговых параметра» — музыку и вызываемый ею кайф. Так родился слоган «Европа плюс. Музыкайф». Его можно было увидеть на уличных плакатах и в четырех

ДЕСЯТКА ХУДШИХ СЛОГАНОВ

МЕСТО	СЛОГАН	ПРЕДМЕТ РЕКЛАМЫ
1	«ОВАЛЬЧИК — НЯМ!»	МИКОЯНОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ
2	«ПОСТРОЙ ТЕПЛОМ ДУШИ БУДУЩЕЕ!»	«СЛОБОДА», ЛИНЕЙКА МАСЛОЖИРОВЫХ ПРОДУКТОВ
3	«ВАШИ ЗУБЫ ВЫБИРАЮТ „РУСЬ“!»	«РУСЬ», СТОМАТОЛОГИЧЕСКАЯ КЛИНИКА
4	«МАГАЗИН „ВЕРСАНА“ — ВСЕГДА ЕСТЬ, ЧТО ДЕШЕВЛЕ»	«ВЕРСАНА», МАГАЗИН
5	«АБИТАРЕ, ДОМ, ДЕПО»	«АБИТАРЕ-ИНТЕРЬЕР», СЕТЬ МАГАЗИНОВ МЕБЕЛИ
6	«ПОЧИТАЙТЕ НЕОПАЛИМУЮ КУПИНУ И СЛУЖБУ 01»	ПОЖАРНАЯ СЛУЖБА МОСКВЫ
7	«НЕ ТЕРЯЯ ВРЕМЕНИ — ТЕРЯЙ ГОДЫ»	«МИРРА-ЛЮКС», КОСМЕТИКА
8	«ТЕПЕРЬ Я СНОВА ЖИЗНИ РАД, МНЕ СЛУХ ВЕРНУЛ СЛУХОВОЙ АППАРАТ!»	«МЕЛФОН», ЦЕНТР КОРРЕКЦИИ СЛУХА
9	«КАЧЕСТВО — СУПЕР. ЦЕНА — ОЧЕНЬ ДАЖЕ!»	«АСТЕРА», МАГАЗИН
10	«НЕ ДАДИМ ДРУГ ДРУГУ УМЕРЕТЬ В САЛОНАХ КРАСОТЫ „ШАРМ“»	«ШАРМ», СЕТЬ САЛОНОВ КРАСОТЫ

* ИСТОЧНИК: CREATIFF.RU.

«А у нас банк показывает железные винты, жернова и говорит голосом Карабаса-Барабаса: „С удвоенной силой“. Что это — машина, монстр?»

роликах, где дворничиха, молодой человек со сломанной ногой, собачка и покойник при звуках музыки «Европы плюс» начинают лихо отплясывать, получая тот самый «музыкайф».

Впрочем, даже с внятным позиционированием не всегда удается придумать удачный слоган, особенно если целевая аудитория слишком разнородна. Компания «Спортмастер» уже несколько лет чуть ли не ежесезонно меняет слоганы. Рекламные агентства, к которым она обращается, не могут придумать долгоживущую креативную идею, которая подходила бы всем любителям спорта и здорового образа жизни — от активной молодежи до солидных дам и господ. Сейчас очередная рекламная акция брэнда проходит под слоганом «Форма жизни». Среди прежних недолговечных слоганов «Спортмастера» — «Все, что пожелаешь!», «Ты в норме — пока в форме». Последний был выбран более чем из 500 вариантов, присланных на конкурс слогана для «Спортмастера», проводившийся на радио Maximum.

Вадим Поляков, креативный директор агентства «Промедиа»: *Правильный слоган всегда пишется на языке целевой аудитории. В этом отношении удачен слоган «Не тормози — сникерсни», в котором используется подростковая лексика и неологизм, приспособивший резкое иностранное слово *snickers* к русскоязычной среде. Ясно, что для рекламы швейцарского банка слоган в рифму неуместен, а «„Милкивэй“ — только для детей» для шоколадки вполне подойдет.* К примеру, не соответствуют своей целевой аудитории (романтически настроенным потребителям) слоганы на рекламе шампанского «Асти Мондоро». На первом щите голый детина прикрывает пах заманчивой бутылкой: «Попробуй мое Мондоро», на втором девушка в пеньюаре отзывается: «Хочу еще!» А вот такой скандальный слоган, как «Изданный для мужчин» (журнал «Максим»), рекламисты считают находкой для целевой аудитории — «новых мачо», не чуждых подобной лексике.

Филипп Александров полагает, что «компания часто забывают о маркетинговой составляющей слогана и увлекаются художественной». Например, слоган масложирового брэнда «Слобода» «Построй теплому душе будущее» не только громоздок и неряшливо использует метафору (тепло души не строительный материал), но и неудачно выражает УТП — при чем здесь масло, майонез и маргарин?

Just do it — или не делай этого вообще

Рекламисты настоятельно советуют уделять внимание не только маркетинговой и художественной сторонам слогана, но и тому эмоциональному заряду, который он в себе несет. Любое новое УТП — даже какие-нибудь «Колбаски с никотином. Для тех, кто бросает курить» — на следующий день скопирует конкурент. Поэтому перспектива креатива в России — поиск и выражение УЭП (уникального эмоционального предложения). «Не нужно кормить людей УТП, — говорит Никита Огурцов. — Привлекать клиента надо эмоционально. Вот, например, слоган Nike „Just do it“. Три белых слова на черном фоне, но



ДИНА ШЕДРИНСКАЯ

Слоган будет продавать, если его увидят, услышат и будут о нем говорить

от них такой эффект, какого не дают скучные великобюджетные кампании Adidas. Слоган выражает дух брэнда Nike — дух победы и, что очень важно, это сказано на языке обычных людей».

Среди российских примеров эмоциональной рекламы можно привести кампанию, проведенную ОАО «Исток». В 1998 году эта фирма заказала Leo Burnett & Moradpour рекламу своей водки. Позиционирование брэнда провело агентство: городской житель с доходами ниже среднего. На щитах предполагалось изобразить тех, кому водка сейчас недоступна. Варианты слоганов были такие: «Я, конечно, вернусь» (из Высоцкого) и «Когда я вернусь...». Выбрали «Когда я вернусь...» (отчасти потому, что из этих слов с большей очевидностью следовало продолжение: «...тогда и напьюсь»). Клиент захотел романтических героев — и на рекламных щитах в итоге появились геолог у вертолета, капитан на теплоходе и командированный журналист. Кампания оказалась очень успешной. Правда, не обошлось без проблем. «Когда я вернусь» — название песни Александра Галича, а значит, подпадает под действия закона об авторском праве. Елена Галич, дочь и наследница барда, подала на Leo Burnett & Moradpour в суд. Однако агентство отстояло свое право на использование слогана, мотивировав это тем, что слова Галича «запатентованы» с точкой, а на щитах за ними следует многоточие. В декабре 2000 года «Исток» решил повторить кампанию, приурочив ее к Новому году.



Слоганы, указывающие на ценовые преимущества, неэффективны: фразу «Зачем платить больше, если есть товар „А“?» позаимствует производитель еще более дешевого товара „Б“

На щитах появилась телеграмма: «Буду 31 встречайте тчк», то есть — тогда и выпьем» (забавно, что именно в этот день Борис Ельцин передал свои полномочия Владимиру Путину). Потом в печати появились пародии: портрет Дзержинского и слова: «Буду 31 встречайте ВЧК».

Никита Огурцов: *Имей хороший образ и эмоции — вот главные требования к креативу, в том числе и к слогану. Если твой слоган не «Just do it», то не делай ничего вообще. А у нас банк показывает железные винты, жернова и говорит голосом Карабаса-Барабаса: «С удвоенной силой». Что это — машина, монстр? Реклама должна показывать, зачем клиенту бренд. А у нас очень любят говорить про самих себя.*

Слоганьеры

В России слоганы придумывают сотрудники творческих отделов рекламных агентств — копирайтеры, в задачи которых входит также работа со всем словесным рекламным сообщением. Людей, занятых исключительно придумыванием слоганов, у нас нет. По оценкам экспертов, слоган может стоить от \$50 до \$3000 в зависимости от именитости агентства, но заказы на отдельное придумывание слогана — редкость. **Вадим Поляков:** *У копирайтера должна быть поддержка стратега, четкое понимание, куда двигаться — только тогда слоган будет работать.*

Нередко рекламодатель, обратившийся в агентство, не имеет готовых маркетинговых показателей для своего бренда. Позиционированием и поиском УТП в агентствах занимается отдел по работе с клиентами. Сформулировав маркетинговую составляющую продукта, он передает эстафету отделу креатива. Креативный директор придумывает концепцию рекламной кампании, арт-директор — картинки, а копирайтеры пишут текст, в том числе и слоганы. Чтобы заранее проверить действенность креатива, проводят тестинги, фокус-группы и даже опросы среди сотрудников агентства (вплоть до уборщиц). В итоге клиенту показывают несколько вариантов рекламной кампании.

Рассказывает копирайтер агентства NFQ **Инна Щепеткова:** «Минераловодский завод минеральных вод и напитков пришел в агентство с названием и готовым эскизом упаковки минеральной воды „Артези“. Рекламную кампанию начинали с нуля. Мы работали позиционирование воды в премиум-сегменте и несколько творческих концепций. Клиент выбрал одну из них, где кроме отсылки к премиум-сегменту делался акцент на том, что „Артези“ добывается в одной из самых глубоких в стране скважин и обладает лечебным эффектом, поскольку относится к категории природно минерализованных вод. Остановились на слогане „Вода из сердца земли“. Хотя были и другие варианты, отражающие иные концепции: „Здоровье изысканного вкуса“, „Вода для ценителей“ и проч.».

Иногда у рекламодателя уже есть маркетинговый «пакет» бренда. Так, у клиента NFQ — Воронежского молочного завода — под марку молока помимо названия «Вкуснотеево» и разработанной упаковки

в лубочном стиле имелось готовое позиционирование: натуральное молоко для среднеценовой аудитории, полезное для детей. Было придумано несколько вариантов роликов, отражающих лубочный стиль упаковки, и слоганы «Удойное молоко», «Молоко в отличной форме» и др. После тестинга остановились на ролике с конкурсом красоты среди коров и слоганом «Молоко в отличной форме». Но воронежцы захотели, чтобы слоган отражал корпоративную миссию завода как предприятия, достойного доверия. Поэтому придумали новый слоган «Молоко, достойное доверия». Чтобы показать потребителям, что продукты «Вкуснотеево» можно найти в большинстве торговых сетей, агентство NFQ провело рекламную кампанию в метро со слоганом «Молоко? Недалеко! Куда ни пойдешь — „Вкуснотеево“ найдешь!».

Бывает, что «за слоганом» в рекламные агентства обращаются фирмы, желающие перепозиционировать бренд. Весной прошлого года компания «Петросоюз» поставила перед агентством A.R.M.I. задачу изменить маркетинговую стратегию марки кетчупа «Пикадор» и отказаться от использования в телевизионной рекламе образа «ментов» (в первых двух роликах со слоганами «Пикадор — это кетчуп» играли герои сериала «Улицы разбитых фонарей»). В «Петросоюзе» решили, что после периода раскрутки бренда нужно сделать упор на качестве продукта. Из десятка предложенных слоганов клиент выбрал «Пикадор — спелый кетчуп»; «спелый» — синоним «лучшего».

Интересно, что иногда сами рекламные агентства прибегают к помощи со стороны. Так, летом 2002 года A.R.M.I. выкупило у одной журналистки авторские права на выражение «Международное качество по локальным ценам». Этой фразой она определила позиционирование A.R.M.I. после его вступления в международную сеть независимых агентств ТААН. Фраза стала слоганом, продвигающим ТААН на российском рынке. Президент A.R.M.I. **Ренат Янбухтин:** *Мы не пренебрегаем возможностью ухватиться за хорошую идею, выдвинутую человеком со стороны. Однажды хороший слоган для компании-клиента придумал охранник президента этой самой компании.*

Оккупанты и партизаны

Оценить роль слогана в рекламной кампании непросто. Успех продвижения бренда зависит также от свойств предлагаемого продукта, размещения рекламы, положения на рынке и т. д. По мнению Филиппа Александрова, рекламу можно сравнить с войной: «Воюют бренды, некоторые из них мощные оккупанты, а большинство — мелкие партизаны. Большие берут верх мощью, они достают потребителя массовой атакой, и у того в подсознании откладывается название продукта, который он в итоге купит». У «брендов-партизан», считает господин Александров, шансов выжить немного. Одним из них и является удачный слоган: «Он как снаряд, который может случайно попасть в пороховой погреб врага и тем самым обеспечить тактическое преимущество. Хотя не следует забывать, что как снаряд без пушки, так и слоган бесполезен без маркетинга». **СФ**

Небоевые единицы

СОЗДАНИЕ В КОМПАНИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, ПРЕДПОЛАГАЮЩЕЙ ВЫДЕЛЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ, МОЖЕТ СПАСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, ТЕРЯЮЩЕГО НИТИ УПРАВЛЕНИЯ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ОДНАКО ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ЭТОТ ПУТЬ ТАИТ В СЕБЕ МНОЖЕСТВО ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ.

Текст: Сергей Кашин

И все-таки они работают

Концепция управления фирмой путем создания в ее структуре бизнес-единиц (business unit management; BUM) интуитивно понятна и весьма привлекательна. Когда компания становится большой и неуправляемой, когда разбухающие расходы подразделений удается контролировать с очень большим трудом и непонятно, какое из них сколько зарабатывает, надо просто предоставить им хозяйственную самостоятельность и платить их руководителям по результатам. В советские времена эта идея пробилась себе дорогу, получив название «полный хозрасчет». В начале 1990-х годов в новых рыночных условиях таким образом были реструктурированы под патронажем компании McKinsey приватизированные российские промышленные предприятия.

Однако несмотря на очевидные, казалось бы, преимущества бизнес-единиц, процент неудач при их формировании очень велик. Так было и при развитии социализма, когда успешность считанных хозрасчетных подразделений напрямую зависела то ли от пропаганды (красиво и здорово было только в газетах), то ли от незаурядных личных качеств лидера. Большинство же хозрасчетных бригад запомнилось их членам лишь грызней и интригами вокруг коэффициентов трудового участия. Верным это осталось и для грянувшего капитализма. По крайней мере, опыт реструктуризации начала 1990-х дает неутешительные результаты.

На ЛОМО от децентрализации, практиковавшейся там с 1994 года, отказались уже в 1997-м. Владимирский тракторный завод, на котором как реформатор начинал свою карьеру в 1994 году Иосиф Бакалейник (ныне вице-президент ТНК), после рес-

структуризации так и не поднялся. Судьба АМО ЗИЛ тоже незавидна. Завод хоть и не умер окончательно, но и полноценной жизнью это назвать сложно. На «Шатуре» от выделения бизнес-единиц в начале реформ отказались сознательно: «Мы были не готовы». Именно эту причину неудач считает основной независимый консультант **Александр Алексеев**.

Статистики итогов реорганизации новых, быстрорастущих компаний, выделивших бизнес-единицы (БЕ), не существует. Однако отзывы российских менеджеров, решившихся на такой шаг, скорее пессимистичны — слишком много неудач. Так в чем же заключается рецепт результативного перехода к несомненно эффективной (что доказано мировой практикой) организационной структуре на основе бизнес-единиц?

Зачем мы

Схема внедрения BUM, предлагаемая обычно консультантами, особой сложностью вроде бы не отличается. Первым шагом должно стать определение стратегии компании. «Структура следует за стратегией», — примерно так высказался один из основателей стратегического подхода Альфред Чандлер.

Но уже здесь возникают проблемы. У большинства российских предпринимателей с формулированием стратегии пока туго — нет ясного понимания того, куда идти дальше и чего именно предстоит добиться. И лишь после правильно сформулированной стратегии выделение БЕ становится простым.

Михаэль Обермайер, бывший директор российского отделения McKinsey, влияющий стратегии на структуру в одном из интервью объяснял весьма доходчиво: «Бизнес-единица — это некая агломерация деятельности, под которую может быть подведена единая стратегия. Например, компания производит напитки — молоко и сок. Они упаковываются на одном и том же оборудовании, и с производственной точки зрения разницы почти нет. Если же вы посмотрите на конечного потребителя, то окажется, что динамика того, как покупают молоко и как сок, совершенно разная, каналы распределения — тоже. Например, в ночных клубах молоко не продают. Вопрос: эти виды продукции должны относиться к двум разным бизнес-единицам или к одной? Если вы говорите, что ваша стратегия — доминировать именно в вопросах производства, тогда вы придете к выводу, что это одна бизнес-единица. Но тогда маркетинг и дистрибуцию пусть делает кто-то другой. А если ваше конкурентное преимущество состоит в том, что вы лучше, чем другие, можете определить своих пот-



Большинство хозрасчетных бригад запомнились их членам лишь грызней и интригами вокруг коэффициентов трудового участия



ребителей и донести до них ценность продукции, то тогда ответ — должны быть две разные БЕ».

Но даже если удастся достаточно четко определить стратегию и грамотно выделить БЕ для работы по определенным продуктам, клиентам или регионам, то до следующего необходимого для выделения БЕ этапа дело часто не доходит. Стратегия не становится рабочим

документом, ее положения часто неизвестны не только среднему руководящему персоналу, но и главам БЕ. Примеры, свидетельствующие об обратном, можно по пальцам перечесть. Например, чебоксарская компания «Завод электроники и механики» (ЗЭИМ). История ее реструктуризации (и выделения БЕ) даже стала образцовой — на деньги Международного бан-

Власть аутсайдеров

Вот как описывает свой опыт работы по децентрализации одной компании **Андрей Рашидов**, который руководил ею как наемный менеджер:

— Компания занималась оптово-розничной торговлей электротехническими комплектами на рынке Западной Сибири.

Персонал — около 50 человек.

Первым этапом движения в сторону децентрализованных подразделений была разработка и внедрение системы управленческого учета. Она должна была формировать баланс и отчет о прибыли и убытках каждого подразделения. Им был присвоен статус или центра ответственности за доходы (для сбытовиков), или центра ответственности за затраты (для прочих подразделений). Главной проблемой стало то, что персонал боялся изменений — и так было на протяжении всего существования проекта. В компании началась активная «общественная жизнь» — непрекращающиеся дебаты по

поводу недостатков системы учета и справедливости разнесения затрат.

Вторым этапом стало создание системы оплаты труда персонала, где размеры бонусов были привязаны к показателям отчетов деятельности подразделений. Открытость системы отчетов порождает бесконечные сравнения условий оплаты труда между подразделениями — большинство, как всегда, недовольно. Кроме того, у менеджеров подразделений появился стимул для манипуляции данными отчетов своих БЕ, чтобы повысить размер бонуса. «Звезды» стали получать высокие доходы, чем вызывали зависть менее удачливого персонала и тень сомнения у собственника компании.

Третий этап — декларация основных прав и обязанностей Центра (головной структуры компании) и подразделений. Центр — владелец всех финансовых ресурсов организации. Он распределяет их на основании тендерных заявок подразделений и стратегии компании. Выигравшая БЕ обя-

зана соблюдать условия тендеров. На этом этапе бурная политическая жизнь компании продолжилась. Менеджеры-аутсайдеры, поняв, что могут выйти из бизнеса, использовали все возможные рычаги для изменения ситуации — от манипулирования информацией до лжи и саботажа. Чем все закончилось? Собственник (владелец контрольного пакета и учредитель компании), живущий за рубежом, перестал понимать, что происходит в компании. Менеджеры-аутсайдеры, часть из которых была миноритарными акционерами компании, используя неформальные связи с ним, нащупали его ахиллесову пята, боязнь предательства, и начали информационную войну против Центра. Особенности характера собственника не позволяли ему открыто обсудить возникшие у него подозрения с наемным директором. Через полгода войны нервы владельца сдали, и директор ушел в отставку. Власть досталась аутсайдерам. Через полгода компания стала убыточной.



Введение новых отношений между центром и подразделениями до некоторого момента носят характер игры

ка реконструкции и развития была выпущена брошюра с описанием опыта, накопленного на заводе. Процентом на пятьдесят успех обусловлен постоянным переговорным процессом, в котором участвовали будущие руководители БЕ и центрального офиса.

Помимо общих проблем с определением стратегии и ее «освоением» существует еще одна. Александр Алексеев уверен, что успешное внедрение BUM возможно, когда владелец уверен, что свое предприятие он в ближайшее время не продаст. В противном случае на кропотливую работу, какой требует переход на BUM, нет времени и желания.

Все идет по плану

Следующий этап, абсолютно необходимый, коротко можно обозначить так: компания учится жить по плану и считать. На ЗЭИМ начинали с введения лицевых счетов и трансфертных цен, по которым подразделения продают друг другу продукцию и услуги. Внедрение в компании системы управленческого учета, бюджетирования уже достаточно хорошо известно российским менеджерам. Но как показывает опыт **Андрея Рашидова**, даже этот несложный этап может вызвать затруднения. До тех пор, пока не будет создана некая критическая масса поддержки изменений, добиться реальных результатов будет сложно. Из примера господина Рашидова видно, что даже до введения стимулирования по результатам работы подразделений сопротивление было слишком велико. Как считает Александр Алексеев, иногда необходимо пожить в условиях планирования год-два, чтобы сотрудники «притерлись» к новой реальности, где все теперь планируется и просчитывается.

На этом этапе самостоятельность будущих бизнес-единиц может быть минимальна. Например, они сами начисляют вознаграждения сотрудникам по итогам деятельности.

Игры по-взрослому

Самый опасный этап начинается, когда подразделения получают реальную самостоятельность и от результатов их деятельности напрямую зависит финансовое благополучие БЕ. Дело в том, что введение новых отношений центра и подразделения до какого-то момента носят характер игры. По крайней мере, документы имеют силу лишь внутри фирмы, и обеспечить их действие может только авторитет и власть руководителя, который сам обязан неукоснительно их соблюдать. При этом степень единовластия должна быть ограничена. Например, все возможные внутрикорпоративные взаимоотношения нужно максимально четко прописать в документах, а конфликтами между подразделениями должна заниматься постоянно действующая комиссия (пусть и под руководством кого-нибудь из топ-менеджеров).

С одной стороны, это заметно усложняет и удорожает внутреннюю жизнь компании, с другой — без соблюдения неких общих для всех правил игры вероятность провала очень высока. Можно вспомнить, например, достаточно громкий проект по реструктуризации чебоксарской компании «Промтрактор», гиганта тяжелого машиностроения. Там выделили 49 самостоятельных бизнес-единиц и отпустили их на волю хлеба. Взаимоотношения материнской компании и «дочек» прописаны не были. В итоге новый гендиректор

Стихийный BUM

Алексей Андрищенко, совладелец СВА, крупной строительной компании (Ростов-на-Дону):

— На рынке мы с 1989 года. За это время фирма так разрослась, что вместо двух подразделений теперь 20. Процесс стал неуправляемым, телефон у меня просто не умолкал. Я хватался за все и нигде не успевал, везде приходилось брать голосом, топтать ногами.

Консультантов приглашали много, и они понемножку вправляли нам мозги. Однако какой-то ясной, целостной картины у меня не выстраивалось. Так что тот путь, по которому мы пошли, выбрали мы сами.

Со всеми руководителями подразделений мы создали партнерские отношения, заключили договора. Отдельными юристами они не стали, это хлопотно и дорого. Поэтому мы подписали с начальниками подразделений бумагу следующего содержания: я, мой партнер — совладелец компании Виктор Чинаров, и руководитель подразделения подписываем договор о создании совместного предприятия. Мы становимся компаньонами. Доли участников со стороны подразделений — от 10 до 49%, в зависимости от вложенных нами средств и успешности предприятия на момент заключения договора. Предприятие это мы не регистрировали. Но в конце написали, что в любой момент, если это будет целесообразно, зарегистрируем. У нас уже появилась одна такая фирма. Она торгует оконной и дверной фурнитурой, это отдельный большой рынок на многие миллионы долларов. А выделили мы ее по одной простой причине: чтобы наши конкуренты охотнее покупали у нас.

Результаты подводить еще рано, они будут к концу года. Но вот пример. У нас есть база, которая снабжает все наши стройучастки материалами и инструментами. Мы их долго и мучительно агитировали перейти на полную самокупаемость: забирайте и технику, и территорию, участки обслуживайте по договорам. Они долго сопротивлялись, но мы их уговорили. До этого мы выделяли на содержание базы фиксированную сумму — около 600 тыс. рублей в месяц. И работали они так: заявки принимаются в четверг, а если заказ принесли в пятницу — «до свидания, приходишь на следующей неделе». Сейчас бегают за прорабами сами и по несколько раз спрашивают, надо ли чего из материала привезти. Больше того, через полгода я в отделе снабжения поставил стол и посадил туда фирму своего приятеля, которая тоже занимается снабжением, — чтобы была конкуренция. Деньги на содержание базы теперь не тратим. Показателей, по которым оценивается успешность подразделения, три. Во-первых, это выполнение финансового плана. Мы установили плановую систему, как в добрые старые времена, провели анализ работы в предыдущие годы. Компания растет на 40% в год. Мы решили, что такой рост и надо поддерживать — эти цифры стали плановыми. Может быть, и неправильно, но другого пока не придумали. Второй показатель — плановые цифры по прибыли. Третий — удовлетворенность клиентов (отсутствие рекламаций).

По планам с каждым подразделением договаривались отдельно. Потом финансовая служба верстает весь общий бюджет из бюджетов подразделений полностью. Были, конечно, моменты нажима. Когда утверждается план на 40% больше, чем в прошлом году,





РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

Факторы, определяющие развитие

10-11 июня 2003 г., Москва
гостиница «Марриотт Роял Аврора»

ТЕМЫ ЗАСЕДАНИЙ:

- Государство и экономика – качество взаимного влияния
- Локомотивы отечественной экономики
- Конкуренция в российской промышленности: модели выживания и экспансии в мировую экономику
- Будни российского бизнеса: налоги, арбитраж и банкротство
- Сравнительный анализ хода реформ естественных монополий
- Пути развития российской банковской системы: выгоды и риски для бизнеса

ДОКЛАЧИКИ,

УЖЕ ПОДТВЕРДИВШИЕ УЧАСТИЕ:

А.Г. Белова	Заместитель Министра путей сообщения РФ
А.А. Браверман	Первый заместитель Министра имущественных отношений РФ – Статс-секретарь
М.Э. Дмитриев	Первый заместитель Министра экономического развития и торговли РФ
А.Д. Жуков	Председатель Комитета Государственной Думы по бюджету и налогам
А.А. Клишас	Генеральный директор, Интеррос
Ю.Г. Кобаладзе	Управляющий директор, Ренессанс Капитал
И.Н. Марисин	Управляющий партнер, Клиффорд Чанс Пюндер СНГ
В.А. Мау	Ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ
В.М. Окулов	Генеральный директор, Аэрофлот – Российские авиалинии
В.Ю. Синюгин	Заместитель Председателя Правления, РАО ЕЭС России
Т.И. Трефилова	Руководитель Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству
А.В. Улюкаев	Первый заместитель Министра финансов РФ
А.В. Шаронов	Заместитель Министра экономического развития и торговли РФ
С.Д. Шаталов	Первый заместитель Министра финансов РФ – Статс-секретарь
Я.Л. Шляпочник	Президент, Русагрокапитал
А.Н. Шохин	Председатель Наблюдательного Совета, Ренессанс Капитал
В.Ф. Яковлев	Председатель Высшего Арбитражного Суда РФ
Е.К. Яковлев	Генеральный директор, Концерн Силовые машины
Е.Г. Ясин	Научный руководитель Государственного университета – Высшей школы экономики

Для делегатов, зарегистрировавшихся до 30 мая, предусмотрены льготные условия участия.

Генеральный медиа-партнер
интерфакс

Главный медиа-партнер
Секрет фирмы

Информационная поддержка:
REUTERS

ФИНMARKET
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

Более подробная информация по телефону: **(095) 777 0370**
и в сети Интернет по адресу: **www.amr.ru**

НОВЫЕ КОНТАКТЫ И НОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ДЛЯ НОВЫХ УСПЕХОВ ВАШЕГО БИЗНЕСА!

«Промтрактора» Семен Млодик, назначенный на этот пост в прошлом году, констатировал, что из 49 бизнес-единиц только три работали с реальной прибылью. Остальные вели паразитический образ жизни — поскольку правила игры отсутствовали, БЕ безвозмездно пользовались активами материнской компании.

Предоставить самостоятельность и добиться предпримчивости силой не получится. Необходимо, чтобы руководители БЕ доверяли первым лицам компании. Иначе менеджеры могут вполне успешно имитировать участие в навязанной центром игре, продолжая практиковать «откаты» и прочие методы самостимулирования. Ведь система ВУМ, по мнению большинства экспертов, не предотвращает хищений и разного рода злоупотреблений. Борьба с воровством, выстраивание системы контроля — это совершенно отдельная тема.

С другой стороны, большинство топ-менеджеров российских предприятий являются их владельцами и совладельцами. Для собственника очень трудно доверять подчиненным. **Александр Алексеев:** Типичному российскому владельцу хочется все поправить самому, влезть во все мелочи. А строить систему, лишающую его хотя бы частички власти, он не хочет.

Лазарь Залманов, заместитель гендиректора ОАО ЛОМО, считает, что отказ компании от БЕ в 1997 году был вызван нехваткой менеджеров с новым мышлением. Не каждая компания может себе позволить нанять подходящих руководителей — на это нет денег. Поэтому фирмам приходится постепенно готовить тех менеджеров, которые уже работают в компании. **СФ**

руководители начинают рассказывать про нехватку оборотных средств. Приходится объяснять, что теперь он хозяин и проблема — его. Он должен найти недостающие деньги — например, взять кредит. Все вместе собираемся, чтобы рассматривать какие-то общие вопросы, например рекламную стратегию, обсудить работу общих подразделений — планового, ПТО, службы персонала.

Основываясь на согласованном плане, руководитель бизнес-подразделения самостоятельно принимает решение, куда вкладывать деньги. Он может потратить прибыль на личные нужды — тогда и мы с партнером получим ее часть пропорционально нашей доле. В то же время он может отправить небольшую часть на себя, а все остальное — на развитие. И еще плюс к этому возьмет кредит, ему дан карт-бланш. Все оперативные вопросы полностью в ведении руководителя подразделения, он может уволить любого сотрудника, его никто не заставляет брать нашу же продукцию. Тут, правда, возникают другие тонкости — например, «откаты» внутри конторы. Риск, что предприятие проедят, конечно, существует, но теоретически в успехе предприятия его руководитель заинтересован даже больше, чем мы. Другого выхода мы не нашли, дав им право и на ошибку.

Свободу в выборе отчислений на нужды головной конторы мы подразделениям не оставили, сейчас они отчисляют фиксированную сумму. Когда-нибудь доведем дело до конца — вот бюджет ваш, вот бюджет содержания головной конторы. Я немножко с опаской к этому отношусь. Всегда найдется кто-то, кому, например, не понравится реклама нашей фирмы, и он начнет на себе рубаху рвать: «А я не хочу платить за нее». Но все-таки главные сложности — психологические. Люди неохотно берут власть, не хотят ответственности.

Выход в цех

УПРАВЛЯТЬ ПЕРСОНАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ — СОВСЕМ НЕ ТО ЖЕ САМОЕ, ЧТО РУКОВОДИТЬ БАНКОВСКИМИ СЛУЖАЩИМИ ИЛИ СПЕЦИАЛИСТАМИ КОМПЬЮТЕРНОЙ ФИРМЫ. С РАБОЧИМИ ПРИХОДИТСЯ ОБРАЩАТЬСЯ ИНАЧЕ.

Текст: Юлия Фуколова

«Внутри большинства организаций скрываются работники особого рода — злюки, о которых мало написано в литературе по научному менеджменту, — пишет Ричард Бучанан в своей книге „Враг внутри“. — Эти люди ненавидят то, что делают». В качестве примера он приводит рабочего автомобильного завода, который настолько ненавидел работодателя, что устроил диверсию. Владелец только что купленной машины обнаружил, что в салоне не работает свет. Механики компании долго не могли найти причину и вынуждены были демонтировать крышу автомобиля. Тогда они обнаружили неправильно подсоединенные провода, а рядом записку: «Отлично, умник! Ты нашел это».

Руководители российских предприятий утверждают, что их рабочие таким изощренным вредительством не занимаются. Тем не менее в одной компании, чей завод расположен в Московской области, водители автопогрузчиков регулярно сносят дорогостоящие ворота — просто так. «Понимаете, такая у этих людей субкультура, иначе они себя уважать не будут», — объясняет владелец крупного холдинга.

По большому счету, проблемы с управлением «синими воротничками» ничем не отличаются от тех, что возникают с другими категориями сотрудников: их нужно найти и мотивировать, чтобы производительность труда была высокой, а дисциплина — строгой. С одной лишь разницей — на рабочих сильно влияет та самая «субкультура». Как пишет посетитель форума HR-менеджеров сайта www.e-hcutive.ru, «управлять рабочими часто приходится по принципу „кувалды“ и „обеда“ — ударить кувалдой и оставить без обеда. Эти люди, как правило, признают только силу и справедливость. У кого характер тверже, тот и выигрывает».

Слесаря вызывали?

Найти нормальных рабочих сегодня не так-то просто, особенно в Москве. Руководитель подразделения Kelly Commercial рекрутинговой компании Kelly Services **Наталья Долженкова**: *Потребность в кадрах существует у всех работающих предприятий, и практически возле каждого из них стоит громадный стенд со списком вакансий. Этот дефицит связан с тем, что за последние 15 лет значительно сократилось количество учебных заведений, где готовили квалифицированных рабочих. А административный директор ЭКЗ «Лебединский» Алексей Молчанов* считает, что «за прошедшее десятилетие рабочие в большинстве своем потеряли такое ценное качество, как лояльность предприятию».

Сегодня московский рынок «синих воротничков» благоприятен для кандидатов. Например, шоферу грузовика нужно платить как минимум \$300 — 400 в месяц, и еще не факт, что он задержится в компании надолго. **Валентин Тимаков**, руководитель отдела по работе с персоналом и обучению компании «Лигетт-Дукат»: *У нас периодически появляются вакансии на базовые должности вроде грузчика или транспортировщика. Дело в том, что для этих позиций прибавка к зарплате в 500–600 рублей очень существенна. И когда рядом с нашей фабрикой открылся «Рамстор», мы потеряли сразу нескольких человек. Чаще всего руководители жалуются на сезонное кочевье рабочих: «Весной у них картошка, летом — шашка, осенью — опять картошка. А зимой можно пойти поработать на завод».*

В Подмоскovie с рабочими полетче, но и там не всегда можно найти то, что ищешь. Так, **Татьяна Бобрикова** в прошлом году работала менеджером по персоналу в компании, запускавшей производство в Люберцах: *Мы полагали, что в этом городе рабочие должны бродить толпами. Они действительно бродили — от одного работодателя к другому. Им было все равно, где устроиться, лишь бы получить первую зарплату и уйти. У нас после первой получки уволилось процентов двадцать из набранных рабочих. И только месяца через два стали появляться другие люди, которые более сознательно относились к работе.*

В регионах ситуация складывается по-разному, но стабильно работающие предприятия кадрового голода не испытывают. Даже наоборот. Например, на ЭКЗ «Лебединский» (г. Лебедянь Липецкой области) средняя зарплата — 10 тыс. рублей, и на завод стремятся попасть не только местные, но и из соседних районов и даже из Липецка. Поэтому на вопрос «Сколько у вас вакансий?» Алексей Молчанов



EAST NEWS

ответил так: «Утром было двенадцать. Сейчас, я думаю, уже нет ни одной».

Утром деньги

Найти рабочих — это еще только начало. Главное, чтобы они потом четко выполняли свои обязанности. Общее мнение руководителей сводится к следующему: чтобы зарплата мотивировала рабочих, им должно быть понятно, за что конкретно им платят. Лучше, если она будет сдельной и привязана к конечному результату. «Менеджерам и специалистам можно рисовать красивые схемы вроде управления по целям, но для рабочих это не подходит», — объясняет Алексей Молчанов. — Им нужно очень конкретно обрисовать, что от них требуется: сделаешь вот это — получишь столько-то. У нас после внедрения такой системы люди стали работать гораздо интенсивнее, а те, кто не справляется, в конце концов уходят сами. В бригадах таких не держат». В компании «Ост-Алко» рабочему-новичку сначала платят самую маленькую зарплату. Затем каждые три месяца его оценивают (успешно ли он работает, какое оборудование освоил и т. д.), и по итогам этой оценки зарплату могут повысить.

Еще один действенный фактор мотивации рабочих — премиальные системы. На «Лебедянском» почти половину всех выплат рабочим составляют премии — ежемесячные, квартальные, годовые и т. п. Их размер связан с выработкой завода, с успехами подразделения и с личными заслугами сотрудника.

Интересная премиальная программа разработана на Чебоксарском заводе промышленных тракторов.

Для «синих воротничков» форменная одежда и хорошие условия труда — это средство мотивации

Рабочие имеют свое личное клеймо качества — операторы станков с ЧПУ, фрезеровщики и токари ставят его на произведенную ими продукцию. Рабочих, использующих такое клеймо, предприятие поощряет доплатой. Кстати, право клеймить детали получают далеко не все желающие — его нужно заслужить.

Для водителей-испытателей техники на заводе действует другая программа — «600 часов». Водитель после обкатки трактора указывает в его паспорте свою фамилию, а после того как машина продана, лично контролирует ее работу, выезжая к клиенту для ежегодных испытаний. 600 часов — это минимальная планка безотказной работы для техники, и водитель кровно заинтересован, чтобы трактор не ломался как можно дольше, потому что за это ему полагается дополнительное вознаграждение. Такой способ повышает ответственность водителей-испытателей, ведь протоколы испытаний прошлых лет показывали, что трактора способны наработать без отказа и 1500, и 3000 часов.

Помимо денежного вознаграждения, важно создать хорошие условия на производстве. Сюда входят техника безопасности, питание, форменная одежда, транспортное и медицинское обслуживание и т. д. Как считает Татьяна Бобрикова, «рабочие не живут идеями и не станут отдавать жизнь за работодателя, но нормальными условиями они дорожат. Например, одна женщина устроилась к нам, потому что у нас в цеху тепло, а раньше ей приходилось работать в холодном помещении».

«Весной у них картошка, летом — шашка, осенью — опять картошка. А зимой можно пойти поработать на завод»

КАК ВЫ МОТИВИРУЕТЕ РАБОЧИЙ ПЕРСОНАЛ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И СОБЛЮДЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ?

%



Опрос проводился на сайте www.hrm.ru.
Ответили 186 руководителей и менеджеров по персоналу.

Почет и уважение

«В ЭКЗ „Лебедянский“ Сергей Ермаков пришел в 1999 году автомехаником. И уже через три месяца возглавил транспортный цех». Так в заводской газете «Наш Тонус» начинается интервью с передовиком. Для офисных служащих корпоративные газеты могут не значить ничего, но в управлении рабочими, как показывает практика, это важный элемент. **Валентин Тимаков:** К доскам почета и корпоративным изданиям у рабочих отношение особое. Если про них написа-

ли, они гордятся этим, показывают родственникам. Людям всегда приятно, что им говорят спасибо. Корпоративные газеты выполняют еще одну важную функцию — информирование. По словам Валентины Тимаковой, на местах необходима постоянная разъяснительная работа, — отсутствие информации о том, что происходит в компании, сразу рождает домыслы и слухи. Например, в прошлом году государственный фонд социального страхования пересмотрел бюджет, и с бесплатными путевками возникли сложности. Люди узнали об этом постфактум, что вызвало недопонимание и массу вопросов.

Лучше всего, если руководитель компании сам время от времени будет выходить в народ. Что, собственно, и практикуют сегодня многие топ-менеджеры. Так рабочим дают понять, что они — часть команды (но панибратство здесь исключено — оно будет расценено как слабость). С этой же целью можно активнее привлекать рабочих к решению разных производственных проблем. Например, генеральный директор компании «Акма-Консалтинг» **Ольга Колосова** рассказала историю, как на серпуховском заводе «Сертов» рабочие отказывались носить бэджи. Выяснилось, что они им просто мешали. Например, у одной

сотрудницы табличка упала в чан с сыром, и все его содержимое пошло в брак. Тогда был устроен мозговой штурм с участием всех заинтересованных сторон, и в конце концов выход нашли — договорились делать специальные бэджи на липучках.

Битва за дисциплину

Как выразился пресс-секретарь крупного завода, отвечая на вопрос о проблеме пьянства и воровства, «на любом производстве существуют элементы, которые портят всю картину». Искоренить их, наверное, невозможно, но есть разные способы держать ситуацию под контролем.

Топ-менеджер небольшой компании поделился своим опытом «воспитания» рабочих и охранников (честно предупредив, что все его меры незаконны). Так, если кто-то из рабочего персонала придет в нетрезвом виде или совершит серьезный проступок, с нарушителем разбираются по-мужски, то есть применяют меры физического воздействия. «Эти люди отлично понимают такой разговор, — говорит руководитель. — Но если нарушение повторяется, мы человека увольняем». Другой способ, используемый в компании, называется «депозит». У провинившегося сотрудника удерживают часть месячной зарплаты (обычно 20 — 30%) с условием, что в течение нескольких месяцев он будет работать без серьезных замечаний. Если испытательный срок завершится успешно, деньги возвращают. В противном же случае рабочий не только их не получит, но и будет уволен без последней зарплаты. По словам менеджера, примерно половина нарушителей такой «депозит» выдерживает.

Конечно, крупные компании вряд ли используют подобные способы (или просто никогда в этом не признаются). Но и они безжалостно наказывают и увольняют нарушителей, даже если это суперспециалисты. Как пишет на одном интернет-форуме гендиректор фирмы, «были случаи, когда рабочие все вместе просили меня не увольнять „хорошего“ парня, но после того как я предложил им поручиться за него своей зарплатой, с подобной просьбой больше не обращались».

Любителей выпить можно отсекают еще во время собеседования, особенно когда у них «все на лице написано». В компании «Ост-Алко» говорят, что у них уже выработалось чутье на таких «специалистов». Во всяком случае, из десяти кандидатов сюда берут только двоих. На «Лигетт-Дукат» случаев с пьянством среди рабочих практически не бывает, потому что уровень зарплат достаточно высок и человек сто раз подумает, прежде чем нарушить дисциплину. **Валентин Тимаков:** К тому же у нас высокотехнологичное производство, одна из скоростных линий производит до 16 тыс. сигарет в минуту. Работать на ней в нетрезвом виде просто невозможно.

Также решительно многие предприятия сейчас борются и с воровством. Достаточно возбудить пару уголовных дел против рабочих, пытавшихся вынести батон колбасы или пакетик сока, и на полгода можно забыть о подобных нарушениях. Наказание должно быть неотвратимым. **сф**

classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ
РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ:

В РАЗДЕЛЕ CLASSIFIED —

(095) 799-0592;

В РАЗДЕЛЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» —

(095) 943-9705, 943-9719.



ТОВАРЫ И УСЛУГИ



РАБОТА И ОБРАЗОВАНИЕ



Аудит, оценка, юр. услуги
105-0078



Внимание руководителей!
ПРЕДЛАГАЕМ В АРЕНДУ
КОПИРОВАЛЬНУЮ ТЕХНИКУ формата А3
ремонт, обслуживание, расходные материалы,
бумага, запасные части — **БЕСПЛАТНО**
Стоимость одной копии — от 0.02 USD
А также: расходные материалы,
офисное оборудование, бумага по низким ценам
Тел.: (095) 159-3-159, 159-3-149, 159-41-72
E-mail: mark-paper@mail.ru www.markgroup.ru

Вторая ежегодная конференция-выставка **«День карьеры «Секрета фирмы»** Лучшие предложения о работе для лучших выпускников экономических вузов и факультетов

30 мая 2003 г.

Москва, интернет-центр SafeMax

Приглашаем к участию в конференции компании, заинтересованные в подборе лучших молодых специалистов...

- из
- Государственного Университета – Высшая Школа Экономики (**ВШЭ**)
 - Государственного университета управления им. С. Орджоникидзе (**ГУУ**)
 - Московского государственного института международных отношений (**МГИМО**)
 - Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (**МГУ**)
 - Московского государственного университета экономики, статистики, информатики (**МЭСИ**)
 - Российской экономической академии (**РЭА**)
 - Российского государственного гуманитарного университета (**РГГУ**)
 - Российского университета дружбы народов (**РУДН**)
 - Санкт-Петербургского государственного университета (**СПбГУ**)
 - Финансовой академии (**ФА**)

300 лучших выпускников экономических вузов и факультетов для работы в вашей компании

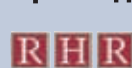
Участие в конференции позволит компаниям-работодателям лично познакомиться со студенческой элитой и подобрать новых ценных сотрудников

В прошлом году в конференции-выставке «День карьеры «Секрета фирмы» приняли участие крупнейшие российские и международные компании: McKinsey&Company, «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», IMS, Accenture, KPMG, «Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед», «Пронто-Москва», ЗАО «ЦентрИнвест МК», Банк «Зенит», Банк «Первое Общество Взаимного Кредита» и др.

Стоимость пакета участника – от \$200 (без учета НДС)

Регистрация по телефонам: (095) 705-9329, 411-6391/92/93
по e-mail: conference@sf-online.ru
в интернете: www.sf-online.ru (раздел «Встречи»)

При поддержке



АФИЛИРОВАННОЕ ЛИЦО
RHR INTERNATIONAL COMPANY

Что хорошо для должника

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПОЯВИЛСЯ НОВЫЙ ВИД РУБЛЕВЫХ ОБЛИГАЦИЙ, ДОХОДНОСТЬ КОТОРЫХ ПРИВЯЗАНА К УРОВНЮ ИНФЛЯЦИИ. ЭТО ОЧЕНЬ УДОБНО ДЛЯ КОМПАНИЙ-ЭМИТЕНТОВ, ТАК КАК ПОЗВОЛЯЕТ ИМ СУЩЕСТВЕННО ЭКОНОМИТЬ НА ОБСЛУЖИВАНИИ СВОЕГО ДОЛГА. ПРАВДА, ИНВЕСТОРАМ ОЧЕНЬ ТРУДНО ПРОГНОЗИРОВАТЬ БУДУЩИЕ ДОХОДЫ.

Текст: Наталья Шакланова



Неоднократные заявления руководства Банка России о том, что борьба с инфляцией является его первоочередной и главной задачей, возымели свое действие. На российском рынке появился новый вид долговых бумаг — рублевые облигации, доходность которых учитывает инфляционную составляющую.

Первым их выпустил на рынок холдинг «Вимм-Биль-Данн. Продукты питания» (ВБД), который в середине апреля разместил на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ) трехлетние облигации общим объемом 1,5 млрд рублей.

В состав холдинга «Вимм-Биль-Данн» входит 23 компании, специализирующиеся на производстве соков и молочной продукции (20 молокоперерабатывающих заводов, два завода по производству соков и один — минеральной воды). На долю ВБД приходится 35% российского рынка соков и 33–45% рынка молока и молочных продуктов.

Раз в полгода по бумагам выплачивается плавающий купонный доход. Размер первого купона был определен на аукционе и составил 12,9% годовых. Второй и все последующие купоны будут определяться исходя из уровня инфляции за предыдущие 12 месяцев за вычетом некоего дисконта. Сейчас он составляет 1,9% — это разница между уровнем инфляции за последние 12 месяцев (14,8%) и величиной первого купона. Соответственно, размер второго купона будет рассчитываться как уровень инфляции минус 1,9%.

К тому же, если верить обещаниям правительства и ЦБ, год от года инфляция будет неуклонно снижаться, следовательно, эмитент станет меньше тратить на обслуживание своего долга. По прогнозам Минэкономразвития, до конца этого года она удержится в коридоре 10–12%, в 2004 году снизится до 8–10%, а в 2005-м, когда ВБД должен полностью погасить свой долг, составит всего 6–8%. Минус дисконт — глядишь, и вообще платить ничего не придется. Выглядит очень заманчиво для эмитента.

Как удачно попасть в корзину

Как пояснил **СФ** директор казначейства ВБД **Дмитрий Баранов**, для их компании, выпускающей продукцию, часть которой входит в состав так называемой корзины (товары и услуги, рост цен на которые Госкомстат учитывает при расчете инфляции. — **СФ**), лучших бумаг и не придумать. Цель компании — оптимизировать структуру своего долга за счет удлинения срока обязательств. Банки же, как известно, «длинных» денег давать не любят, ссылаясь на то, что им самим привлечь их не удастся. По словам руководителя отдела долговых ценных бумаг компании «Тройка Диалог» **Алексея Орехова**, трехлетний срок бумаг в наибольшей степени соответствует срокам окупаемости инвестиционных проектов холдинга, что позволяет ему получать средства, необходимые для погашения облигаций.

В самом деле, для эмитента бумаги действительно очень хорошие — помимо того, что компания будет постоянно уменьшать стоимость обслуживания своего долга (если инфляция действительно будет снижаться), она еще сможет частично компенсировать свои потери от инфляции в каждом купонном периоде за счет уменьшения дохода инвестора на величину дисконта.

В самом деле, для эмитента бумаги действительно очень хорошие — помимо того, что компания будет постоянно уменьшать стоимость обслуживания своего долга (если инфляция действительно будет снижаться), она еще сможет частично компенсировать свои потери от инфляции в каждом купонном периоде за счет уменьшения дохода инвестора на величину дисконта.

По словам Алексея Орехова, спрос на бумаги ВБД в два с лишним раза превысил предложение, и уже на следующий день «Тройка Диалог» получила предложение на организацию подобного займа от другого эмитента. Господин Орехов утверждает, что подобные бумаги будут интересны всем компаниям, которые, как и ВБД, выпускают продукцию из ассортимента потребительской корзины. С ним согласен и аналитик ИК «Перспект» **Марат Ибрагимов** — он считает, что к бумагам ВБД будет проявлен определенный интерес как со стороны инвесторов, так и со стороны эмитентов, которые последуют примеру холдинга. По его словам, главная цель выпуска — снизить премию за риск, что ВБД и удалось сделать, привязав доход к инфляции.

Как показывает практика, наибольшим спросом пользуются бумаги с простой структурой, а не с таким «мутным» купоном, как у ВБД



Неуловимый доход

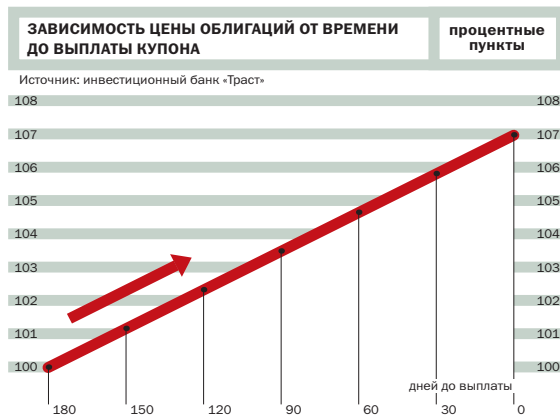
А вот директор департамента исследований долговых рынков инвестиционного банка «Траст» **Александр Овчинников** считает, что слишком сложная и непрозрачная структура займа ВБД таит в себе серьезные риски и для эмитента, и для его инвесторов. С одной стороны, эмитент действительно воспользовался удачной для него ситуацией, когда из-за повышения мировых цен на нефть на рынке скопилась избыточная рублевая масса, и инвесторы «сметают» все, что предлагается.

Как утверждает господин Овчинников, ВБД разместил свои бумаги по очень низким ставкам, которые сейчас сложились на рынке из-за избытка свободных денег, что позволит ему значительно сэкономить на обслуживании своего долга. Однако так было бы и в том случае, если бы ВБД разместил более простые и понятные инвестору бумаги. Привязка же купонного дохода к уровню инфляции за прошедшие 12 месяцев, то есть по уже свершившемуся росту потребительских цен, вынуждает эмитента платить инвесторам на 1–2 процентных пункта выше цен, складывающихся на рынке. Не совсем понятно, зачем это делается — если в угоду инвесторам, то большинству из них очень быстро надоест отслеживать сообщения Госкомстата, чтобы хотя бы примерно понять, что же происходит с ценой бумаг ВБД.

В самом деле, инвесторам известна лишь ставка текущего купона и то, что за 45 дней до его погашения будет рассчитываться новый. Таким образом, только первые 4,5 месяца у них будет ясная картина цены своих бумаг, которую можно проиллюстрировать графиком — чем меньше дней остается до погашения, тем выше цена бумаги (при неизменной доходности). Однако нарисовать точно такой же график для бумаг ВБД на весь купонный период абсолютно невозможно, так как Госкомстат публикует данные роста потребительских цен только раз в две недели. Поэтому инвесторы, которые сами попытаются рассчитать доходность бумаг, обречены на ошибку в вычислениях. И будут сильно разочарованы, получив доход гораздо ниже ожидаемого. Что в конечном счете, считает Александр Овчинников, побудит их расстаться с бумагами. Спекулятивные же инвесторы, которые вообще никогда ничего не считают, постараются сделать это еще раньше.

Мутный купон

Таким образом, получается, что вторичный рынок по «инфляционным» облигациям будет очень вялый. При первичном размещении инвесторы станут покупать такие бумаги просто потому, что надо же куда-то вкладывать деньги. А потом, разобравшись в них лучше, постараются от них как можно быстрее избавиться. Впрочем, эмитенту-то все равно. Он свои деньги уже получил. Тут должен работать организатор займа и сформированный им синдикат андеррайтеров, в состав которого входят Внешторгбанк, Моснарбанк, МДМ-банк, Райффайзенбанк и банк «Зенит». Как уверяют в «Тройке Диалог», популярность выдуманного ими инструмента будет столь высока, что необхо-



димость в «административных» котировках отпадет сама собой. А величину спреда (разницы между ценами покупки и продажи) определит сам рынок.

Многие опрошенные **СФ** аналитики утверждают, что на рынке уже есть облигации с плавающей процентной ставкой, которая привязана, например, к ставке рефинансирования, доходности государственных облигаций и валютному курсу. Такие бумаги есть у Лианозовского молочного комбината (входит в состав холдинга ВБД), у «Славнефти», «Аэрофлота» и МГТС. Однако, как показывает практика, наибольшим спросом пользуются и обладают большей ликвидностью бумаги с простой структурой, а не с таким «мутным» купоном, как у ВБД. Инвесторы предпочитают четкость и простоту и не желают брать на себя риски Госкомстата, официальные данные которого вполне могут отличаться от рыночных показателей. С таким же успехом можно было привязать купоны к переписи населения, остаткам на корсчетах и прочей экзотике.

Алексей Орехов согласен с тем, что у инвесторов есть определенные риски — например, что эмитент прекратит обслуживать свой долг, могут подрасти процентные ставки на рынке, пропадет интерес к бумагам. Однако, по его мнению, эти риски сглаживаются возможностью предъявления бумаг к досрочному погашению. Это можно сделать, если наступят условия, неблагоприятные для инвесторов. Скажем, если за год у эмитента сменится более половины состава совета директоров, если он более чем на 15 дней просрочит исполнение обязательств на сумму свыше \$2,5 млн по любому заимствованию, превышающему \$10 млн, если его чистые активы уменьшатся более чем на 25%, а размер долга превысит допустимый порог.

Имея в виду эту возможность, уверяет господин Орехов, инвесторы вполне смогут смириться с тем, что им будет очень трудно посчитать доходность бумаг ВБД к моменту погашения. «Простым» инвесторам Алексей Орехов советует выбрать источник прогнозов, которому они доверяют. По подсчетам самой «Тройки Диалог», доходность к погашению бумаг ВБД составит около 9,35% годовых. При том, что прогнозируемая инвестиционной компанией инфляция в 2003 году составит 13,7%, в 2004-м — 11%, а в 2005-м — 10%. **СФ**



Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»



ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДПИСКИ НА ТЕРРИТОРИИ РФ НЕОБХОДИМО:

ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

1. ЗАПОЛНИТЬ ПОДПИСНОЙ КУПОН ☒
2. ОТПРАВИТЬ ЕГО ПО ФАКСУ (095) 250-7677
3. ПОЛУЧИТЬ СЧЕТ И ОПЛАТИТЬ ЕГО В ЛЮБОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

1. ОПЛАТИТЬ ПОДПИСКУ ПО ЦЕНЕ: 62,04 РУБ., УМНОЖИВ ЭТУ СУММУ НА КОЛИЧЕСТВО МЕСЯЦЕВ ПОДПИСНОГО ПЕРИОДА, В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СБЕРБАНКА РФ ПО СЛЕДУЮЩИМ РЕКВИЗИТАМ:
ПОЛУЧАТЕЛЬ ПЛАТЕЖА: ООО «БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ»
ИНН 7729414122, Р/С 40702810802200000016 В ОАО «АЛЬФА-БАНК» ОТД. «ПОЛЯНКА»,
БИК 044525593, К/С 30101810200000000593
2. ПРИСЛАТЬ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ВМЕСТЕ С ЗАПОЛНЕННЫМ КУПОНОМ ☒
ПО ФАКСУ (095) 250-7677, 945-3229 (КРУГЛОСУТОЧНО)



И ЮРИДИЧЕСКИЕ, И ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА МОГУТ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ, ЗАПОЛНИВ ЭЛЕКТРОННУЮ ЗАЯВКУ НА САЙТЕ РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» WWW.SF-ONLINE.RU



ПОДПИСКА СЧИТАЕТСЯ ОФОРМЛЕННОЙ ПРИ УСЛОВИИ ПОСТУПЛЕНИЯ СРЕДСТВ НА РАСЧЕТНЫЙ СЧЕТ ООО «БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ» ДО 25 ЧИСЛА ПРЕДПОДПИСНОГО МЕСЯЦА.
ТЕЛЕФОНЫ ДЛЯ СПРАВОК: (095) 250-7677, 748-1943

ВНИМАНИЕ! ОТКРЫТА ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЧЕРЕЗ КАТАЛОГ МОСПОЧТАМТА — СТР. 87, ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС 17400. ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ МОЖНО ТАКЖЕ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА:

МОСКВА: ООО «ИНТЕР-ПОЧТА» ((095) 925-0794, для организаций)
ЗАО НПО «ИНФОРМ-СИСТЕМА» ((095) 127-9147,
для библиотек, WWW.INFORMSYSTEMA.RU)
ООО АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ «ИНИНС» ((095) 251-0442,
WWW.ININS.RU)
ООО «ДЕЛЬТА ПОСТ» ((095) 928-8762, для организаций)
МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ:
РЕУТОВ, НОГИНСК, БАЛАШИХА, ЭЛЕКТРОСТАЛЬ: ООО «ОДИН-2»
((257) 3-9991)
ОРЕХОВО-ЗУЕВО: ОАО МОП «СОЮЗПЕЧАТЬ» ((242) 2-1389, 2-1390)
СЕРГЬЕВ ПОСАД: ООО «ОБНОВЛЕНИЕ» ((254) 6-0983)

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: ООО «ПЕТЕРБУРГ-ЭКСПРЕСС» ((812) 320-6789,
ИНДЕКС 00226)
ЕКАТЕРИНБУРГ: ООО «УРАЛ-ПРЕСС» ((3432) 75-7920,
75-8071, WWW.URAL-PRESS.RU)
ИРКУТСК: ЗАО ЦФЭИ ((3952) 25-8162, для частных лиц)
КАЗАНЬ: ЗАО «КОММЕРСАНТЪ-КУРЬЕР» ((8432) 99-7081)
КРАСНОЯРСК: «ЛАСКА» ((3912) 65-1805, LASKA@POST.KTS.RU)
НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ: «ДАЙДЖЕСТ» ((8552) 53-9024, DIGEST_LTD@MAIL.RU)
НИЖНИЙ НОВГОРОД: ООО «БИЗНЕСПРЕСС КУРЬЕР» ((8312) 65-7429,
65-7664, WWW.BPK.RU)
НОВОСИБИРСК: ООО АП «МЕДИА-КУРЬЕР» ((3832) 12-5721, 11-9059)

РЯЗАНЬ: АРПИ «СОЮЗ ПЕЧАТИ» ((0912) 77-5374, для организаций)
САМАРА: ООО «АДИ ЭЖ САМАРА» ((8462) 78-5758)
ТОЛЬЯТИ: ЗАО ИИЦ «ОРИОН» ((8482) 30-0884, для организаций)
МИНСК: КОМПАНИЯ «РЭМ-ИНФО» ((1037517) 284-7362, 284-7363,
WWW.RAMINFO.BY)
КИЕВ: АГЕНТСТВО KSS ((044) 464-0220, WWW.KSS.KIEV.UA)
КИШИНЕВ: АГЕНТСТВО «ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ EDITTI PERI-
ODICE» ((10 3732) 23-3740)
ДАЛЬНЕЕ ЗАРУБЕЖЬ: EAST VIEW PUBLICATIONS ((095) 318-0937,
WWW.EASTVIEW.COM);
ЗАО «МК-ПЕРИОДИКА» ((095) 281-9763, 281-5715, INFO@PERIODICALS.RU)



Подписной купон

1. ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА <input type="checkbox"/>	ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА <input type="checkbox"/>
2. КОЛИЧЕСТВО ДОСТАВЛЯЕМЫХ ЭКЗЕМПЛЯРОВ _____	
3. МЕСЯЦ НАЧАЛА ПОДПИСКИ _____ МЕСЯЦ ОКОНЧАНИЯ ПОДПИСКИ _____	
4. Ф.И.О. ПОЛУЧАТЕЛЯ _____	
5. АДРЕС ДОСТАВКИ: _____	
6. ТЕЛЕФОН (КОД ГОРОДА _____) _____ ФАКС _____	
7. E-MAIL _____	
8. ПОЛНОЕ НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ • _____	
9. ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС • _____	
10. Р/С • _____	ИНН • _____
11. БАНК • _____	
12. К/С • _____	БИК • _____
13. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ _____	

• ОБЯЗАТЕЛЬНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

бизнес-клуб действующие лица

Полевой командир

Американец по паспорту и русский по происхождению, **Андрей Даниленко** вот уже десять лет осваивает нашу землю. Наладив в России успешное сельскохозяйственное производство практически с нуля, он хочет приучить потребителя к мытым овощам и торговой марке «Кладовая солнца». А в долгосрочной перспективе — вывести свою компанию в лидеры российского аграрного рынка. Наверное, у него получится, потому что управлять своими мечтами Даниленко умеет.

— Текст: Елена ЛОКТИОНОВА Фото: Наталья ЛЬВОВА

с 49

«Люблю выдергивать продукцию из земли, привожу домой и кладу жене на стол: вот, смотри, я добытчик, сам вырастил»

Президент фонда «Русские фермы» — человек приятный во всех отношениях. Молодой, симпатичный, доброжелательный, все время улыбается и при встрече крепко жмет руку. Сразу видно — американец: наши люди с девушками за руку не здороваются.

Андрей Даниленко — личность разносторонняя. Он не только занимается сельским хозяйством, но и возглавляет клинику по лечению от алкоголизма и наркомании, увлекается каратэ, спортивным пилотированием и яхтингом. Бизнесмен Даниленко — член клуба «Ротари» (Rotary Club), международной организации предпринимателей, занимающихся благотворительностью.

Обитает Даниленко в офисе, интерьер которого приоткрывает еще одну сферу интересов хозяина. Историк по образованию, изучавший Россию XIX века, Даниленко любит вещи, напоминающие о той эпохе. Лепнина, расписной потолок, мебель под старину, средиземноморский пейзаж работы современного мариниста, широко известно в узких кругах, как говорит сам Даниленко, и самое главное — печь-голландка. Печка, правда, не функционирует, но зато помогает воссоздать атмосферу рабочего кабинета зажиточного дельца позапрошлого столетия. «Вот на этом самом месте был кабинет купца Гурьева, чье семейство 200 лет владело особняком. Я восстановил его практически в первозданном виде».

— А почему у вас здесь нет семян каких-нибудь, образцово-показательных овощей? Фермер вы или нет? — спрашиваю я.

— Интересная мысль. Надо будет устроить демонстрационный уголок.

— Вы обычно все время здесь или в поля тоже ездите?

— Езжу. Конечно, сам на трактор не сажусь и картошку не копаю — я же все-таки

больше управленец, у меня другие задачи. Но с удовольствием переодеваюсь в джинсы и кроссовки, иду в поле и смотрю, как идет обработка урожая. Люблю выдергивать продукцию из земли, привожу домой и кладу жене на стол: вот, смотри, я добытчик, сам вырастил.

Подозрительная личность

После революции дед Андрея Даниленко, происходивший из семьи зажиточных крестьян, эмигрировал в Америку, но так и не прижился. «Дед до конца своих дней мечтал, что семья вернется когда-нибудь на историческую родину. И видимо, передал эти мечты по наследству моей матери, которая решила-таки поехать посмотреть, что же это такое — Россия», — рассказывает Андрей Даниленко. Она приехала, посмотрела, познакомилась со студентом иняза, вышла за него замуж и уехала. Потому что разрешения на постоянное проживание в СССР власти ей давать не хотели. Будущий фермер появился на свет в США, а когда ему исполнилось два с половиной года, пресловутое разрешение все же дали, и Андрея повезли жить в Москву. Но ненадолго — родители развелись, и Андрей с матерью уехал обратно в Штаты. «Видимо, за время проживания в Москве она настолько свылась с русской культурой, что когда мне было семь, мы опять поехали в СССР. И остались здесь уже на десять лет».

Мать Андрея получила статус иностранного специалиста, занималась редактированием переводов советской литературы на английский язык. Государство предоставило семейству Даниленко казенную квартиру, а детям (Андрею с братом) — возможность посещать обычную московскую школу. Там Андрей, до этого не знавший ни слова по-русски, выучил язык своего деда.

«Нас можно было бы назвать обычной советской семьей, если бы не привилегия, которую мы имели как граждане США, — возможность в любое время выехать из страны. Поэтому каждое лето я проводил в Штатах, что позволяло мне сохранить свой английский и отношения с тамошними друзьями», — говорит Даниленко. — Я все время находился меж двух культур и научился легко переключаться. Сейчас могу запросто „влиться“ в американскую обстановку, но и в России чувствую себя вполне уютно. Кто-то в шутку сказал однажды, что я получился „культурным шизофреником“».

— Когда человек живет на стыке двух культур, его называют маргинальной личностью.

— Да-да, типа того. Знаете, меня даже часто спрашивают: «А сны у тебя на каком языке?» Я всегда отвечаю: «Это зависит от среды, в которой я нахожусь».

После окончания школы Андрею Даниленко захотелось финансовой самостоятельности. Поэтому, поступив на вечернее отделение истфака МГУ, он начал работать на стройке нового посольства США в Москве. «Там прорабы все были американские, а рабочие, понятно, местные. Им же нужно было как-то общаться друг с другом, вот меня и взяли в качестве переводчика», — объясняет Даниленко. — Так что утром я ходил на работу в Америку, а вечером возвращался домой в Советский Союз. Наблюдать этот контраст изо дня в день мне было достаточно тяжело. Хотя, если быть откровенным, понимание того, что я вроде не тут и не там, а так, на какой-то нейтральной полосе нахожусь, появилось еще раньше».

Раньше — это в школе, где Даниленко как американского гражданина стали «отсекать» от объектов государственной важности. Напри-

мер, не пустили на экскурсию в Останкинскую телебашню. А потом военрук не разрешил поехать на полигон вместе со всеми. И в комсомол его не приняли. Со временем и некоторые друзья, проучившиеся с Андреем десять лет в одном классе, перестали приглашать его в гости.

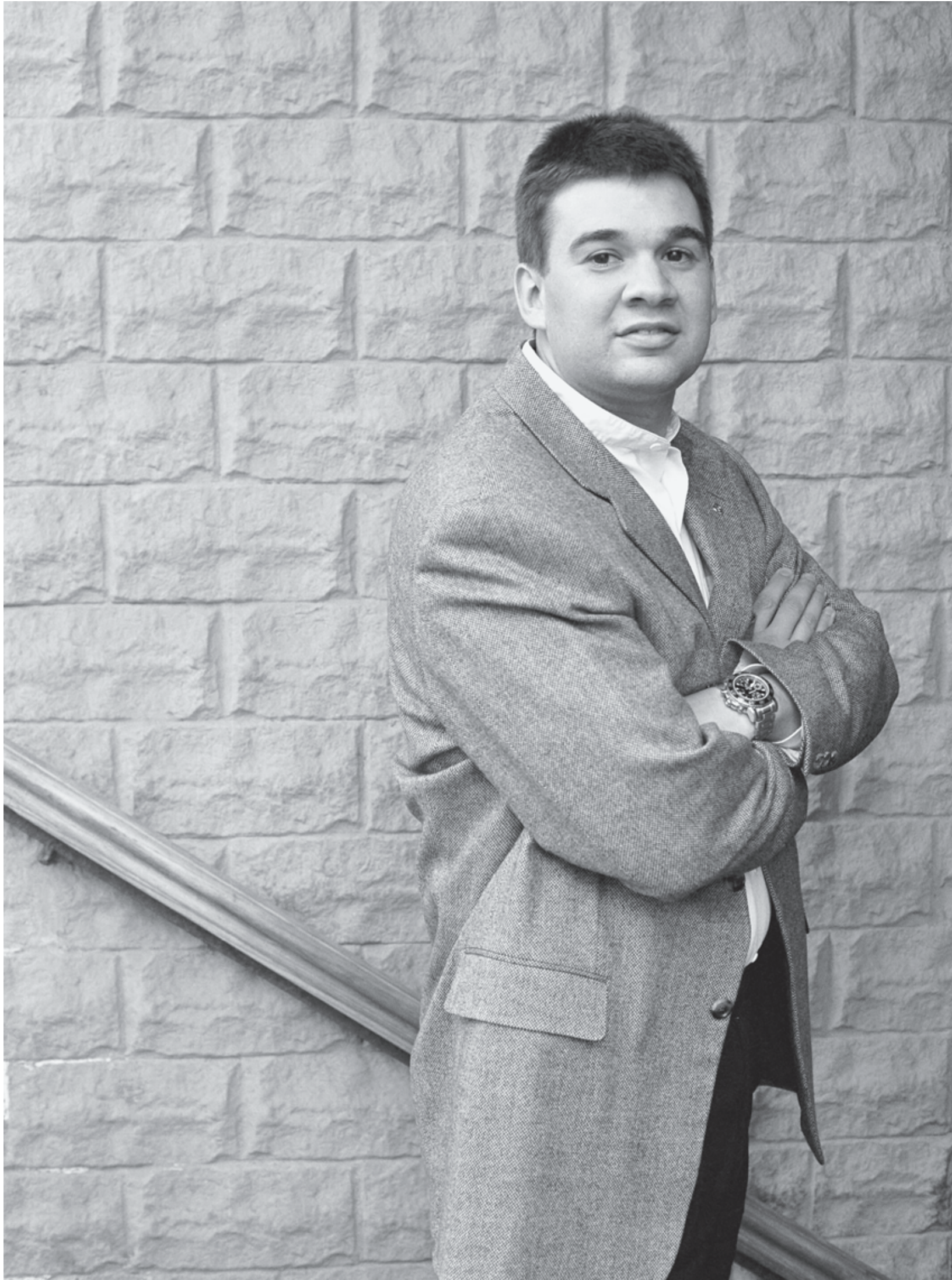
«Как-то раз меня заклонило, и я сказал себе: все, больше не могу. Почему я должен жить в стране, где для всех являюсь подозрительной личностью?» — вспоминает Даниленко. Он собрал вещи и уехал к родственникам в Сан-Франциско, твердо решив никогда больше не возвращаться в Россию.

Переводчик с родного на родной

В Сан-Франциско все складывалось довольно удачно. Андрей поступил в местный колледж и открыл небольшую частную школу русского языка, где сам и преподавал. Вот только не хватало задушевности в общении, к которой успел привыкнуть в России. «В Америке люди внешне открыты, все время улыбаются, спрашивают, как у тебя дела, но при этом твои дела их абсолютно не волнуют. Я даже экспериментировал, говорил: плохо. А в ответ слышал: ну и хорошо», — делится Даниленко.

Потом началась перестройка, и он решил, что лучше один раз увидеть, чем сто услышать: «Я приехал в Россию в 1989 году на несколько месяцев. Думал, посмотрю, что тут происходит, а потом обратно. И вот уже 13 лет как я здесь».

Андрей восстановился в МГУ, начал подрабатывать переводчиком и преподавать, теперь уже английский. В 1990 году он переводил для делегации специалистов из США, занимающихся проблемами алкоголизма и наркомании. После чего на американские деньги (\$100 тыс.) от-



«Мы дали денег на посадку картофеля. Нас ограбили. Опять дали денег. Нас снова ограбили»

крыл в Москве клинику для лечения алкоголиков и наркоманов. Дело оказалось прибыльным. «Клиника существует до сих пор, я ее владелец. И хотя лечение стоит сейчас \$3 тыс. в месяц, проблем с клиентами нет. Был период, когда к нам очередь выстраивалась на полгода вперед», — говорит Даниленко.

Однако сосредоточиться на одном бизнесе не получилось. Уже через год Даниленко получил предложение, от которого, по его словам, не смог отказаться. И снова от американцев. Очередная делегация, для которой переводил Даниленко, загорелась идеей оказать поддержку российским селянам. Было решено учредить фонд «Русские фермы» и предоставлять кредиты. «Мне предложили стать президентом фонда. Я согласился, потому что думал: это будет такая почетная общественная нагрузка. Я ведь продолжал заниматься клиникой, это был мой основной доход, и меня все устраивало. Но так получилось, что почетная нагрузка меня все больше и больше засасывала», — вспоминает Даниленко.

Клубни с процентами

Первые два года бюджет фонда был скромным — сначала \$50 тыс., потом около \$100 тыс. — и состоял из «длинных» американских кредитов, предоставляемых в рамках специальной программы США, направленной на освоение потенциально новых рынков. На третий год удалось занять у ряда финансовых американских структур уже более \$1 млн. «Соучредителями фонда являются несколько крупных сельхозпроизводителей США, поэтому нам эти деньги дали. Потому что они выступают перед инвесторами как гаранты. Лично мне никто никаких миллионов не дал бы», — считает Даниленко.



Спасать российское сельское хозяйство собирались, плодя маленькие фермерские хозяйства. Фонд должен был давать им кредиты, а они возвращали бы их с процентами. В поисках фермеров Даниленко и его коллеги объехали несколько районов и в итоге остановились на Дмитровском.

— Вот тут началось самое интересное. Может быть, именно поэтому я решил всерьез заняться сельским хозяйством, — рассказывает Андрей Даниленко. — Сначала мы дали денег на посадку 5 гектаров картофеля. Это в первый год. Но нас ограбили. Во второй год все же решили опять сажать, но уже на

50 гектарах. Нас опять ограбили.

— Что значит «ограбили»? Неужели голодные селяне ночью выкопали всю картошку?

— Да нет, в переносном смысле. Например, хозяйства запросили у нас денег на удобрения, семена и т. п. А затем выяснилось, что они это все и не покупали даже. Потом, они искусственно занижали объемы урожая. После чего в ход шел излюбленный прием: мол, картошку собрали, а она сгнила в процессе хранения. И все. Никто не хотел с нами расплачиваться за полученные кредиты. Берешь ведь чужие деньги, а возвращать приходится свои — кому это надо?

У Владимира Смагина, заместителя гендиректора Московского крестьянского союза, куда входят 6,5 тыс. крестьянско-фермерских хозяйств Подмосковья, другая версия событий и весьма негативное отношение к Андрею Даниленко: «Хорошего о его деловых качествах и поступках сказать ничего не могу. Довел до ручки ряд фермеров, и все тут». «Доведение до ручки», по мнению господина Смагина, заключалось в том, что Даниленко сначала сам отказался забирать в счет погашения кредита урожай картофеля, а потом подал на фермеров в суд, требуя вернуть деньги.

— В результате некоторые хозяйства до сих пор с ним рассчитываются. Мы обращались к Даниленко, просили его снять свои претензии, но он сказал: «Они мне должны — пусть платят». С одной стороны, он прав: долги нужно возвращать. Но он же сам не стал брать у них картофель, как договаривались.

Генеральный директор компании «Новые агротехнологии», занимающейся поставками сельхозтехники, Александр Щербаков считает, что проблема в привычке отечественных сельхозхозяйственников кредиты брать и не возвращать. «А Даниленко привык к западному стилю работы, к тому, что обязательства должны выполняться. Наших же работников села приучили к тому, что долги им прощаются. Я вот тоже постоянно сталкиваюсь с проблемой неплатежей — ежегодно с десятка таких должников у нас появляется», — говорит Щербаков.

Бунт на корабле

Как бы то ни было, именно после «картофельных распрей» Андрей Даниленко решил заняться сельским хозяйством уже серьезно и постепенно превратил фонд в коммерческую структуру, управ-

«Тогда я и узнал, как делаются революции, когда есть несколько крикунов, которые заводят всю толпу»



ляющую всем бизнес-процессом — начиная от производства и заканчивая поставками в магазины. Было создано ООО «Дмитровское село», куда сначала вошли несколько хозяйств в Дмитровском районе, а затем — в Ставропольском крае.

Все эти хозяйства когда-то были передовиками советского агропрома, но впоследствии пришли в упадок. «Мы поняли, что у фермеров две проблемы: они совершенно не представляют, как эффективно управлять своим производством, и у них нет нормального рынка сбыта продукции. Поэтому мы создали структуру, которая обеспечивает хозяйства всем необходимым для производства, а также закупочное предприятие, занимающееся реализацией продукции».

Тут тоже не обошлось без душераздирающих историй. Под Дмитровом было животноводческое хозяйство «Зареченское», ранее образцовое, но к середине 90-х годов почти мертвое.

— Однажды приходят ко мне ходоки оттуда и просят взять под свою опеку. Мы согласились, но на таких условиях: нам — 76% акций, выплату задолженности по зарплате я не гарантирую, людей, скорее всего, придется увольнять. Они согласились. Нашел я управляющего из более-менее вменяемых местных, провел реструктуризацию долгов, процедуру банкротства, вел хорошие активы в специально созданное новое предприятие «Насадкино», и через два года это стало нормальное, прибыльное хозяйство. Но именно в этот момент они решили от нас избавиться. Приходят ко мне и говорят: спасибо, вы свободны. Я отвечаю: нет проблем, только сначала деньги верните. А они мне: «Какие деньги?» — «Да вот те самые, которые мы в вас вложили». На самом деле не такая уж и большая сумма получи-

лась, порядка \$150 тыс., но вернуть ее для хозяйства было сложно, они бы тогда без оборотных средств остались. И эти люди созывают общее собрание учредителей из более чем 300 человек, цель которого — изгнать иностранных порабитителей. Вот тогда я и узнал, как делаются революции, когда есть несколько крикунов, которые заводят всю толпу. А эта толпа, по сути, даже не понимает, против чего или за что она выступает. В общем, закончилось собрание ничем. В принципе я мог их всех уволить, поскольку я владелец. Но я-то там не живу, а они живут — это их земля, их хлеб. Поэтому мы уволили только бунтарей, в том числе и директора, у которого, кстати, оказалось рыльце в пушку (он занижал стоимость продукции и брал «откаты» за это), провели профилактические беседы с народом и медленно, но верно взяли предприятие под свой контроль.

Сейчас в «Насадкино» все спокойно. По крайней мере, именно здесь Даниленко собирается освоить еще один вид сельскохозяйственной деятельности — животноводство. Скоро туда завезут 1500 голландских коров, которые должны давать в три раза больше молока, чем в среднем дают коровы в Московской области. К их «приезду» в хозяйстве построили новую суперсовременную ферму, которая обошлась в \$2,5 млн. Говорят, специально для коров на ферме есть песок, чтоб лежали они на нем, как на пляже.

Овощевод дальнего плавания

Разобравшись с недовольными, Даниленко сосредоточился на развитии производства. На его предприятии начали мыть овощи, калибровать и первыми на рынке упаковывать в специальные пакеты. И создавать торговую марку «Кладовая солнца». «В основном наша продукция идет в

московские супермаркеты, потому что пока только в столице люди готовы ее покупать», — сетует «русско-американский» фермер.

Дмитрий Огальцов, менеджер отдела свежих и замороженных продуктов розничной сети «Перекресток», в которой продается «Кладовая солнца», считает компанию Даниленко единственным на сегодняшний день отечественным производителем в сегменте упакованных овощей, способным выдавать продукцию, по качеству не уступающую импортной, но при этом более дешевую. По его словам, эту марку начали поставлять в 2001 году всего в несколько магазинов «Перекрестка», а теперь «Кладовая солнца» входит в обязательный ассортимент всех торговых точек сети, так как является рентабельной. «Я вообще хорошо отношусь как к самому Андрею Даниленко, так и к его компании в целом. На мой взгляд, они очень перспективные ребята», — говорит Дмитрий Огальцов. — С ними всегда можно найти общий язык, договориться о скидочных программах и рекламных мероприятиях. Вообще-то с поставщиками овощей и фруктов всегда сложно говорить о рекламной поддержке, потому что они практически не выделяют на это бюджетов».

Свою долю на рынке в «Русских фермах» оценивают в 7% от всех овощей, продающихся в столичных супермаркетах. Три года назад объем продаж составлял \$500 тыс., сейчас — уже около \$10 млн. Когда в «Насадкино» заработает ферма, должно быть где-то \$13 млн. По прогнозам самой компании, через три года обороты должны достичь \$25 млн.

— И как вы со всем этим управляетесь? Вы же сельскохозяйственный не кончали...

— А это неважно. Я считаю, что любое образование нужно лишь для того, чтобы уметь до-

бывать информацию и ставить перед собой задачу чему-то еще научиться. На каком-то этапе для меня было важно научиться руководить клиникой. Я сделал это. А когда влез в сельское хозяйство, тоже поставил перед собой задачу. Нанял профессоров из Тимирязевской академии, каждый год вместе с ними провожу демонстрационные опыты в полях, постоянно знакомлюсь с новыми достижениями. И в России, и в Штатах я всегда посещаю передовые хозяйства. Наверное, то, что я не прошел школу советского сельского хозяйства, даже плюс: у меня нет предвзятости и предубеждения против каких-то новшеств.

Планы на будущее у Даниленко прямо-таки наполеоновские. Он мечтает, чтобы его компания вошла в десятку крупнейших российских аграрных структур. А может быть, даже стала самой крупной. «На овощном рынке такой серьезной конкуренции пока нет, поэтому есть уникальная возможность застолбить себе позиции и стать со временем лидером», — говорит Андрей Даниленко.

Пока, конечно, воспринимаешь это с изрядной долей скепсиса. Хотя **Александр Щербаков**, например, считает, что у Даниленко все может получиться. «Он очень активный человек. А кроме того, занимается весьма перспективным делом — сейчас рынок упакованных овощей развивается в России бурными темпами», — отмечает Щербаков.

Сам Даниленко уже продемонстрировал, как надо управлять своими мечтами: «Вот была у меня в детстве мечта — работать в медицине. Я эту мечту осуществил. Мечту стать летчиком тоже. Хотел стать капитаном дальнего плавания — стал яхтсменом. Если очень сильно чего-нибудь хочешь и прикладываешь усилия, это обязательно сбывается. Рано или поздно». **СФ**

«Новый человек в компании — это вирус»

ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО УНИВЕРСАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР — ПРОФЕССИОНАЛ, ПРОШЕДШИЙ ЗАКАЛКУ В МНОГОЧИСЛЕННЫХ БОЯХ ЗА ПРИБЫЛЬ В САМЫХ РАЗНЫХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА. ПРЕЗИДЕНТ СТРАХОВОЙ ГРУППЫ «ПРОГРЕСС» **ПОЛ ГОНЧАРОВ** ИМЕЕТ НА ЭТОТ СЧЕТ ИНУЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ: ОН СЧИТАЕТ, ЧТО МЕНЕДЖЕРА-УНИВЕРСАЛА ФОРМИРУЮТ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА. Текст: Наталья Обухова

«Если нет страсти, получается бесстрастный результат»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Переманивание в компанию менеджеров из совершенно посторонних отраслей становится едва ли не хорошим тоном. Чем же так привлекательны для собственников управленцы с других рынков?

ПОЛ ГОНЧАРОВ: В любой отрасли, будь то страхование, медицина или торговля, действуют одни и те же правила. Везде в конце процесса ты можешь получить лишь два результата — либо заработаешь деньги, либо их теряешь. Другое дело, что идти напрямую получается все реже, так что в менеджере ценится уже не столько наличие большого опыта, сколько способность в каждом конкретном случае находить эффективное решение.

СФ: На такое способен только универсальный менеджер?

ПГ: Полагаю, что да. Так как это прежде всего умение постоянно видеть и анализировать общую картину — и исходя из этого строить работу. Есть такое выражение: за деревьями леса не видно. Многие, в том числе и мне, не удалось избежать этой ошибки: сосредотачиваться на одной проблеме, не понимая, что

она, возможно, и не стоит таких усилий.

СФ: То есть если эти свои качества преодолеть, то из тебя получится профессионал «широкого профиля»?

ПГ: Такому, я думаю, научить невозможно. Тут уже, так сказать, «химия» — умение ладить с людьми, видеть человеческий фактор. Кстати, может быть, поэтому многие хорошие менеджеры — женщины.

Если менеджер не способен настроить себя на «частоту», которая воспринимается подчиненными как что-то родственное, вряд ли что-то получится. Знаю кучу примеров, когда компаниям McKinsey или PricewaterhouseCoopers дают заказ, они делают соответствующий анализ, подготавливают рекомендации — все очень солидно. Но на бумаге выходит очень логично, а в

реальности ничего не работает так, как было смоделировано. Это можно сравнить с изучением кейсов в бизнес-школах. На поверхности все ясно и понятно: при таких-то заданных параметрах — уровне законодательства, местной культуре, темпераменте рынка, стоимости денег — компания благодаря тому-то смогла добиться успеха. Но человеческий-то фактор во всех случаях варьируется! И это, я думаю, самое интересное — то, что не существует постоянной формулы. Модели нужны, но очень общие. Скажем, сейчас очень много говорят о прозрачности, good governance и т. д. Все это необходимые вещи, но форсировать их внедрение какими-то силовыми методами бессмысленно. То есть западный опыт и западные стандарты в России применять следует так: о них нужно просто знать, но при этом «выращивать» собственные правила, которые будут реально действовать.

СФ: Получается, что «универсальный менеджер» — это характер и стиль жизни?

ПГ: Каким бы мастером на все руки ни был менеджер, ему все равно требуется 6 — 7 месяцев, чтобы войти в курс дела. А дальше все зависит от его личных качеств. Я считаю, что

И швец, и жнец

Нынешний президент страховой группы «Прогресс» Пол Гончаров — американский гражданин. В нашей стране он впервые побывал в 1975 году. Трейдер Ayrton Metal & Ore Corporation (и студент New York University's College of Business and Public Administration) приехал сюда заключать первый договор между США и СССР на поставку платиноидов. В середине 1980-х Гончаров решил заняться более высокодоходным бизнесом — компания Robots and Software Int., вице-президентом которой он стал в 1986 году, специализировалась на медико-технологических разработках. Выкупив права на одну из технологий, бизнесмен планировал запустить проект и в России. Радужные перспективы похоронил августовский кризис. После него господину Гончарову пришлось проявлять себя в новом бизнесе — его пригласили возглавить российское подразделение американской страховой компании AIG.

Кресло президента «Прогресса» Полу Гончарову предложили в октябре прошлого года. Член совета директоров Ассоциации независимых директоров, господин Гончаров отнюдь не считает свой потенциал реализованным до конца и мечтает в будущем открыть ресторан.



«В России очень силен страх сделать ошибку — лучше уж ничего не делать. А ошибка очень хорошая вещь»



АРТЕМ ЧЕРНОВ

для настоящего универсала очень важен постоянный «челлендж». Это его «заводит», ему интересно решить какую-то задачу. Если тебе что-то действительно интересно, научиться можно чему угодно. Везде, чем бы человек ни занимался, он видит удовольствие, фан, спорт, игру, красоту процесса. Если нет страсти, на выходе получается бесстрастный результат.

СФ: А как насчет национальной специфики? Способен ли, например, иностранец эффективно работать на российском рынке?

ПГ: Если говорить о России, то здесь последние полтора десятилетия складывается уникальная ситуация. Мой израильский партнер очень долго не мог поверить, что в России все по-другому, пока не приехал сам и лично не убедился. В этой стране приходится постоянно балансировать «на грани» — настолько быстро все меняется. Поэтому иностранный менеджер может внести свой вклад в деятельность российской компании только при условии знания российского рынка. Конечно,

очень важную роль играет достаточная гибкость, дающая возможность смотреть на абсолютно чуждую для тебя действительность с совершенно иной точки зрения. Нет смысла тупо воспринимать другие правила игры. Нужно постоянно экспериментировать — именно в такой среде и возникают уникальные результаты.

СФ: Но эксперименты довольно часто заканчиваются совсем не так, как планировалось...

ПГ: Задача оптимального менеджера — грамотно организовать процесс, то есть увидеть и исправить допущенные ошибки. В России очень силен страх сделать ошибку — лучше уж ничего не делать. А ошибка очень хорошая вещь, урок, всегда позволяющий сделать какие-то выводы. Наоборот, нужно быть благодарным, что они случаются, позволяя в дальнейшем правильно ориентироваться в сложной ситуации. Ошибок не нужно бояться, их надо признавать. Многие компании пытаются замолчать существующие проблемы — скажем,

плохое обслуживание. Они считают, что если проблему скрывать, она исчезнет. Но происходит другое. Компания перестает развиваться, «негатив» начинает разъедать и людей, и фирму. Стоит признать ошибку — и все сразу становится на свои места, появляется место для маневра.

«Первые полторы недели я „шарился“ по офису»

СФ: Нередки случаи, когда вместе с менеджером в компанию приходят и его бывшие подчиненные. Можно ли считать универсалом человека, предпочитающего работать с одними и теми же людьми?

ПГ: Прошлое не может возродиться в настоящем. Никогда. Каждая компания — уникальный организм, и попавший в нее новый человек — это вирус. Полезный или нет — покажет время. Но если менеджер изначально не стремится использовать тот кадровый потенциал, который есть внутри компании, я бы не стал говорить об универсальности такого специалиста. Наоборот, дать сотруднику проявить

инициативу — это способ понять, каковы его возможности, и продемонстрировать желание поддержать новый коллектив. В этом случае и отдача будет соответствующей.

СФ: Но ведь менеджер — это еще и носитель, и пропагандист корпоративного духа. Как можно быть универсальным с этой точки зрения?

ПГ: Все зависит от того, видит ли он миссию компании и стоящие перед ней цели. И в какой роли видит себя внутри компании и, соответственно, действует. Есть очень простое (и очень сложное) правило, которое применимо не только в бизнесе, но и в любой другой области взаимоотношений: делай то, что говоришь. Если человек не может принять того, что говорит, то он этого и не сделает, и никого не сможет убедить в том, во что сам не верит. Это ключевой момент, и отношение управленца чувствует вся компания. Иными словами, недостаточно выпустить приказ или служебную записку. Нужно говорить с людьми. Когда я пришел работать в «Прогресс», о том, что я президент компании, сначала знала только служба безопасности, и первые полторы недели я занимался тем, что «шарился» по офису. Так я, например, узнал, что прежний менеджер ни разу не был в этом здании.

СФ: Но где гарантия, что менеджер, успешный на одном участке работы, сумеет так же эффективно проявить себя и на другом?

ПГ: Сложный вопрос. Точно могу сказать, что все перемещения должны происходить по обоюдному согласию. Очень часто бывает, что блестящего управленца, скажем, из Москвы отправляют поднимать аналогичный проект куда-нибудь во Владивосток. Если это делается без учета его мнения — он провалит проект, можно не сомневаться. В итоге не будет выигрыша ни для людей, ни для отношений, ни для компании. **СФ**



Хорошим вопросам требуются хорошие ответы.
Каждый день мы даем семь миллионов ответов миллиону любопытных граждан.
Мы находим для них лучшее в интернете. Пожалуйста, помогите нам.
Если у вас есть хороший ответ, разместите его на «Яндексе» — мы обещаем,
что его увидят только люди, задавшие соответствующий вопрос.
Это, собственно, и называется «контекстная реклама».

Купи слова.

Яndex

www.yandex.ru

adv@yandex.ru

Тел.: 748-10-33



СФБШ

Секрет фирмы **Бизнес-школа**

Заход по-английски

Выбирая бизнес-школу за границей, российские студенты исходят из того, какой иностранный язык они знают. Чаще всего это английский, а значит, выпускникам прямая дорога в англоязычные страны. Ну а если вас интересует, скажем, работа в Германии или Испании? Даже не владея языками этих стран, вы все равно можете там учиться и работать — почти везде в Европе есть программы MBA на английском. — Текст: Юлия ИПАТОВА

с57

Европейские бизнес-школы привлекают к обучению своих студентов американских профессоров и практиков из местных компаний

Возможность учиться на английском привлекает в «неанглоязычные» европейские страны все больше желающих повысить свой образовательный уровень. Российские граждане часто выбирают программы MBA в тех регионах, в которых они хотели бы работать, и активно используют возможность выучить государственный язык страны, где находится школа. **Ирина Мочалова**, генеральный директор Центра международных контактов «Парта»: *Русские студенты добавляют к своему хорошему английскому еще и язык страны обучения, и многие из них получают неплохие предложения от работодателей в разных странах Европы.*

Такие программы очень полезны и для поддержания международных контактов. По словам Ирины Мочаловой, учащиеся получают опыт общения с коллегами из других стран, что часто пригождается им в дальнейшей профессиональной деятельности.

Безусловно, поступить в школы, занимающие первые места в рейтингах, очень сложно. Но в Европе достаточно мест, где выдвигают гибкие требования к поступающим: к примеру, TOEFL заменяется более простым IELTS. **Зоя Зайцева**, исполнительный директор MBA Consult: *Низкие вступительные требования вовсе не означают, что школа не сможет дать качественных знаний.*

Если искать англоязычные программы MBA в европейских неанглоязычных странах, то больше всего их во Франции (пять программ), Германии, Испании (по четыре), Швейцарии и Италии (по две). Многие из них созданы совместно с ведущими бизнес-школами США. Учащимся это только на пользу: можно прослушать курсы американских профессоров, специально приезжающих в Европу,

или отправиться в Штаты в рамках программы по обмену студентами.

Франция

Самые известные учебные заведения, куда за дипломом MBA съезжаются слушатели со всего мира, — Ecole, EDHEC, E.M. LYON, ESCP-EAP и HEC. В этой стране находится всемирно известная школа INSEAD (впрочем, ее программа «выламывается» из французской системы образования — она ближе к американским MBA). Обучение в HEC длится 16 месяцев, в EDHEC — на полгода меньше.

В прошлом году административный совет Ecole (среди ее партнеров несколько университетов Северной и Южной Америки, Европы и Азии) поставил перед ректоратом задачу: к 2008 году стать ведущей бизнес-школой мира. И в этом учебном году здесь появилась новая педагогическая концепция Projet-Action (проект—действие). Суть ее в том, что в Ecole создаются студенческие фирмы, которые проводят научные исследования по темам, представляющим интерес для реальных компаний. Эти фирмы оказались довольно прибыльными — одна из них за прошлый год заработала около \$30 тыс.

Слушатели EDHEC сами решают, поучиться ли в одном из партнерских вузов или пройти четырехмесячную стажировку в компании. А ESCP-EAP проводит для учащихся специальные семинары в Брюсселе, Берлине, Варшаве, Мадриде и США.

Процент трудоустройства среди выпускников французских школ достаточно высок: скажем, в прошлом году все 100% выпускников Ecole нашли себе работу по окончании вуза, из них половина —

АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ ПРОГРАММЫ MBA В ЕВРОПЕЙСКИХ ШКОЛАХ БИЗНЕСА

ШКОЛА	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ	СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ, \$	САЙТ ШКОЛЫ
ГЕРМАНИЯ			
GISMA	11 мес.	18 680	WWW.GISMA-HANNOVER.DE
HHL	15 мес.	16 400	WWW.HHL.DE
MANNHEIM	1 год	13 680	WWW.MBA.UNI-MANNHEIM.DE
SIMT	2 года	21 870	WWW.UNI-SIMT.DE
ШВЕЙЦАРИЯ			
IMD	10 мес.	40 000	WWW.IMD.CH
ST GALLEN	11 мес.	36 000	WWW.UNISG.CH
ФРАНЦИЯ			
INSEAD	1 год	39 200	WWW.INSEAD.EDU
EDHEC	10 мес.	15 490	WWW.EDHEC.COM
E.M. LYON	1 год	8650	WWW.EM-LYON.COM
ESCP-EAP	1 год	23 700	WWW.ESCP-EAP.NET
HEC	16 мес.	23 000	WWW.HEC.FR
ECOLE	2 года	18 000	WWW.ESC-MARSEILLE.FR
ИТАЛИЯ			
SDA BOCCONI	1 год	24 399	WWW.SDABOCCONI.IT
MIP	15 мес.	17 700	WWW.MIP.POLIMI.IT
ИСПАНИЯ			
IESE	2 года	49 225	WWW.IESE.EDU
ESADE	1,5 года	38 000	WWW.ESADE.ES
INSTITUTO DE EMPRESA	10 мес.	30000	WWW.IE.EDU
НИДЕРЛАНДЫ			
NYENRODE	13 мес.	20 960	WWW.NYENRODE.NL
ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT	15 мес.	29 600	WWW.RSM.NL
СКАНДИНАВИЯ			
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS (SSE)	1 год	30 000	WWW.SSE.EDU
NORVEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION (NSE)	1,5 года	25 900	WWW.NNH.NO
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS (HSE)	1 год	16 500	WWW.MBAHELSINKI.NET

95% выпускников немецких школ получают предложения от международных фирм и стартовую зарплату \$50–64 тыс. в год



за три месяца до его окончания. Правда, их средняя стартовая зарплата составляет всего \$34 тыс. в год.

Стоят французские программы \$9–23 тыс. в год (в INSEAD обучение обходится более чем в \$39 тыс.).

Германия

В Германии англоязычные программы появились только в 1998 году, когда немецкие бизнес-школы стали активно сотрудничать с известными мировыми школами бизнеса. Одна из самых популярных — совместная программа немецкой The German International Graduate School of Management and Administration (GISMA) в Ганновере и американской бизнес-школы Krannert при университете Purdue. А учебный курс в университете Mannheim организован при содействии французской бизнес-школы ESSEC и английской Warwick. Наконец, над появлением MBA в Германии потрудились немецкие промышленные компании — в итоге была создана бизнес-программа в Stuttgart Institute of Management and Technology (SIMT).

Во всех немецких бизнес-школах учится не менее 60–70% иностранцев. Преподавательский состав тоже интернациональный — из США, Канады, Франции и даже Японии. Вступительные требова-

ния на немецких программах такие же, как и в ведущих американских школах: нужно сдать TOEFL, GMAT, написать эссе и т. п.

Поскольку Германия считается одной из самых индустриально развитых стран, большинство студентов приезжают сюда набраться опыта ведения бизнеса в промышленной сфере. Немецкие школы активно сотрудничают с компаниями, поэтому проблем с практическими занятиями там не возникает. Для выпускников SIMT открыты двери в Daimler-Chrysler, Porsche и ряд других автомобильных и электротехнических фирм. На протяжении четырех месяцев слушатели участвуют в реальных проектах немецких компаний. Они встречаются с руководством фирм и обсуждают различные схемы по улучшению оперативного управления и стратегии бизнеса.

Стоимость обучения в Германии относительно невысока — примерно \$13–15 тыс. за год. Получить кредиты могут в основном лишь граждане европейских стран, остальным приходится платить самостоятельно.

Около 95% выпускников немецких школ получают хотя бы по одному предложению от международных компаний и стартовую зарплату \$50–64 тыс. в

Саммит Брэндов-Лидеров

3–4 июня 2003 г., Москва, ул. Балчуг, 1, отель «Балчуг Kempinski Москва»

Впервые в рамках серии международных конференций «Создание и продвижение брэндов на российском рынке» состоится САММИТ руководителей крупнейших брэндов, объединяющий стратегии глобального лидерства с тактикой успеха на российском рынке.

Ключевые Выступления Саммита:

Войдут ли российские брэнд в список 100 ведущих мировых брэндов?

Ник Стаки, руководитель Швейцарской штаб-квартиры Interbrand, представит глобальный опыт компании Interbrand по оценке брэндов, в том числе на развивающихся рынках, и механизмы формирования стоимости брэндов.

Эволюция лидерства. Переход от тактики рыночной борьбы к стратегии управления брэндом как активом.

Практические решения и технологии управления брэндом как стратегическим активом представит Эрих Йоахимсталер — один из авторов современной концепции брэнда. Всемирно известная книга Эриха «Лидерство Брэнда», созданная в соавторстве с Дэвидом Аакером, совершила переворот в современном управлении брэндом и выявила ключевые подходы к стратегии лидерства брэнда.

Докладчики и участники дискуссий: Руководители Министерств экономического блока, главы международных и российских компаний-владельцев наиболее успешных брэндов на

российском рынке (Phillip Morris, Gillette, IKEA, Nestle, Русская вино-водочная компания, PepsiCo, Electrolux, Pfizer, Вимм Билль Данн, Чистая Линия, Johnson & Johnson, Bosco di Ciliegi и многие другие), руководители ведущих исследовательских и консалтинговых институтов — GFK Russia, Baker & McKenzie.

Темы дискуссий:

- Оценка здоровья и потенциала брэнда. Управление брэндом в условиях растущей конкуренции.
- Лояльность потребителей как основа длительных конкурентных преимуществ и ключевой фактор прибыльности брэнда.
- Влияние национальных и местных особенностей на стратегию продвижения брэнда. Успех брэнда при пересечении границ.
- Оценка и расчет окупаемости инвестиций в брэнд. Интеграция брэнд стратегии в бизнес стратегию.
- Стратегия защиты брэнда как способ увеличения прибыли. Франшиза и лицензия.
- Управление портфелем брэндов. Мастер-брэнд.

Регистрационный взнос для одного участника от организации (включая синхронный перевод, сборник докладов, кофе-брейки и ланч) составляет \$850, включая НДС.

Внимание, количество мест ограничено!

Регистрация участников: тел. 787-85-63/62;

факс 298-17-07

e-mail: bestbrand@bestbrand.ru.

Web: www.masterbrand.ru

Действуй Локально - Мысли Глобально!

официальный
организатор
Саммита



официальная
площадка
Саммита



Отбирая студентов, швейцарские MBA больше внимания уделяют эссе и интервью, чем тестам



год, 25% остаются работать в Германии (в General Electric, Daimler-Chrysler, Deutsche Bank и др.).

Испания

В Испании учиться на английском можно в IESE, ESADE и Instituto de Empresa. Кстати, IESE — одна из лучших в мире бизнес-школ и один из лидеров по количеству разбираемых кейсов — от 600 до 800 за все время обучения.

Во всех школах занятия проходят на английском или испанском языках. Первый год можно учиться только на английском и параллельно заниматься испанским на интенсивных курсах. Через год студенты уже хорошо знают испанский, и многие переходят на двуязычный формат обучения.

В испанских бизнес-школах иностранцев учатся больше, чем в других европейских школах — примерно 80%. В ESADE работают 150 преподавателей из 20 стран. У школы подписано около 60 партнерских договоров с учебными заведениями по всему миру.

Основные отрасли, в которые идут выпускники испанских бизнес-школ, — консалтинг, банковская и промышленная сфера.

Швейцария

Англоязычные программы есть в известной швейцарской бизнес-школе IMD и университете St. Gallen. Желающие имеют возможность учиться одновременно на английском и немецком языках. Спецкурс по немецкому можно пройти перед началом обучения.

Согласно последнему рейтингу британской газеты Financial Times, IMD занимает третье место среди ведущих европейских школ и 13-е в мире. В IMD не признают «поточного» метода и ежегодно принимают не более 90 человек. Здесь готовят студентов из более чем 40 стран мира.

Поступление в швейцарские школы отличается от принятых в большинстве европейских и американских заведений. IMD основное внимание уделяет качественным критериям — эссе, интервью, рекомендации. А вот количественные (GMAT, аттестаты и проч.) играют второстепенную роль.

Швейцарские программы — одни из самых дорогих в Европе. В IMD стоимость обучения составляет \$40 тыс., а в St. Gallen — \$36 тыс. Значительную сумму придется отдать за проживание и питание — жизнь в Швейцарии очень дорогая.

Основная часть выпускников швейцарских бизнес-школ идет работать в телеком, фармацевтику, FMCG, нефтегазовую сферу.

Италия

Программа MBA школы SDA Bocconi была основана в 1971 году, продолжается она 13 месяцев. Первые девять месяцев — обучение по единому расписанию. Оставшееся время уходит на предметы по выбору. Эту часть программы

можно осваивать не только на английском, но и на итальянском языке. В MIP тоже можно выбирать язык обучения.

Учеба в бизнес-школах включает 12-недельную стажировку в итальянской компании (или можно провести целый семестр в одной из европейских или американских бизнес-школ). Студенты Bocconi могут проходить обучение в партнерских школах HEC, Instituto de Empresa, LBS или в американских Columbia, Pennsylvania, Michigan. Можно даже учиться в бразильских, японских и китайских бизнес-школах.

Все слушатели MIP по три месяца участвуют в проектной работе компаний — чаще всего они выбирают консалтинг.

В основном, в Bocconi учатся люди не старше 30 лет, имеющие не менее чем трехлетний опыт работы. Половина из них приезжает в Италию из-за границы.

Нидерланды и Скандинавия

После того как программы MBA в Rotterdam School of Management и университете Nyenrode, расположенном недалеко от Амстердама, стали преподаваться на английском, школам удалось привлечь значительное количество иностранных студентов. Сейчас конкурсы сюда составляют не менее шести человек на место. Голландцев здесь всего 15%.

На курсе Rotterdam всего около 120 мест. Средний опыт работы студентов школы — пять лет, однако кандидаты без стажа, но с выдающимися академическими показателями тоже могут рассчитывать на зачисление. Стоимость программ составляет \$20 — 30 тыс.

В Скандинавии программы MBA есть в Стокгольмской школе экономики и Норвежской школе экономики и делового администрирования (NHH). В Дании MBA на английском можно изучать в Копенгагенской бизнес-школе, а в Финляндии — в Хельсинкской школе экономики. Учатся в скандинавских школах в небольших группах по шесть-восемь человек под руководством консультанта из бизнеса и преподавателя школы.

Учебный курс в Стокгольмской школе экономики — одной из лучших в Северной Европе — разбит на три семестра. В первом семестре проходят бухгалтер, маркетинг и финансы. Во втором изучают различные дисциплины в международном аспекте. Третий семестр посвящен развитию управленческих навыков в области коммуникаций и проведения переговоров.

Полуторагодичная программа норвежской NHH была создана в 1986 году и построена по принципу командного обучения. Ежегодно сюда принимают всего 30 человек. MBA в Хельсинкской школе появилась в 1983 году. Эта программа считается достаточно демократичной по стоимости (около \$16 тыс. за курс) и качественной по набору дисциплин. Обучение же в Стокгольмской школе почти вдвое дороже — годичная программа стоит не менее \$30 тыс. К сожалению, школа не оказывает финансовой поддержки иностранным студентам. **сф**

ВНИМАНИЕ!
приглашает на цикл семинаров

«Путь Лидера»

- ▶ ВЛАСТЬ ОБЩЕНИЯ
- ▶ СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА
- ▶ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- ▶ БЕЗОПАСНОСТЬ ЛИЧНОСТИ И БИЗНЕСА
- ▶ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

это ваш выбор

Тел.: (095) 209 67 94, т/факс (095) 209 64 33
www.splru.ru E-mail: spl@splru.ru

«Конфликт не всегда нужно останавливать»

СТОЛКНОВЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ЧАСТО ПРИВОДИТ К ТРЕНИЯМ И ДРЯЗГАМ. НО, КАК УТВЕРЖДАЕТ НЕЗАВИСИМЫЙ БИЗНЕС-ТРЕНЕР **ВЕРА КОБЗЕВА**, КОНФЛИКТЫ — ЭТО НЕ ВСЕГДА ПЛОХО, ЕСЛИ НАУЧИТЬСЯ ИХ РАСПОЗНАВАТЬ И УПРАВЛЯТЬ ИМИ. **Текст: Ирина Пигарева**

«Конфликты возникают из-за трех основных вещей»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Конфликт в коллективе — это сигнал тревоги?

ВЕРА КОБЗЕВА: В большинстве российских организаций существует негативный взгляд на конфликты — долгое время считалось, что в здоровом коллективе их быть не должно. Противоположностью является восприятие конфликта как формы человеческих отношений, как того, с чем можно работать.

СФ: По каким признакам можно определить, что в организации «собирается гроза»?

ВК: Важнейшие ее признаки — значимые противоречия и негативные эмоции. Конфликт в широком смысле — это столкновение интересов, мнений, идей.

СФ: То есть даже серьезные противоречия не всегда приводят к ссорам?

ВК: Да. Например, такой вопрос — курить или не курить в помещении. Если курильщики считают, что некурящие коллеги тоже обязаны уважать их права, это может привести к конфликту. Перерастет ли он в скандал, зависит от специфики организации, коллектива и конкретных людей.

СФ: Из-за чего вообще возникают конфликты?

ВК: Люди вступают в конфликт, чтобы получить одну из трех ос-

новных вещей: материальные ценности (самый удобный стол в помещении, новый компьютер, телефонный номер), социальные (власть) или духовные (идеи, принципы, нормы). А конфликтогеном (слова, действия или бездействие, которые способны привести к конфликту. — **СФ**) может быть что угодно, начиная от штатного расписания и заканчивая форменной одеждой. В моей практике была ситуация, когда молодые девушки отказывались носить фирменные кепки. Руководители поняли и приняли эту ситуацию — для сотрудников сшили новую форму, без кепок.

«Не вовремя сказанное слово воспринимается как повод к войне»

СФ: По какому сценарию обычно развивается противостояние?

ВК: Как правило, оно не возникает на пустом месте. Чтобы «запустить», ему нужно совпадение трех условий: один из участников конфликта активно и сознательно действует, нанося другому ущерб — психологический, моральный или физический. Второй участник должен осознать, что эти действия направлены против него. И — третье условие — отвечает по принципу око за око, зуб за зуб. Если на предконфликтной стадии еще можно обсудить, что происходит, то острый конфликт разрешить гораздо сложнее.

СФ: Этот момент многие как раз упускают...

ВК: Тогда может наступить этап, который называется инцидент: не вовремя сказанное слово или действие воспринимается как повод к войне. В таких случаях говорят, что чаша терпения переполнилась. Ярчайший пример инцидента описан у Дюма: д'Артаньян отправился в Париж на желтом коне и всю дорогу этого стеснялся. И его стычка с Рошфором была как раз последней каплей. Если бы он не сцепился с графом, был бы кто-то другой. Следующий этап — эскалация, конфликт как будто шагает вверх по ступеням. Растет эмоциональное напряжение и формируется образ врага, то есть оппоненты смотрят друг на друга словно через прицел. И если раньше их интересы могли сосуществовать, то на данном этапе это уже невозможно.

СФ: Но рано или поздно противостоящие стороны поймут: долго так продолжаться не может. Что тогда?

ВК: Борьба постепенно истощает силы обеих сторон. Наступает следующий этап — сбалансированное противодействие. Накал страстей спадает, и становится понятно, что решить конфликт силовыми методами не удастся. Тогда обычно одна из сторон (или обе) приходят к необходимости договаривать-

ся. Это фаза завершения конфликта, и здесь важно осмыслить, что произошло, перейти от эмоций к логике.

СФ: На каком из этапов столкновение еще можно предотвратить?

ВК: Не всегда это нужно делать. Иногда лучше, чтобы конфликт дошел до стадии эскалации, открытого противодействия. При этом вскрываются проблемы и противоречия, которые накопились в компании. Правда, потом тяжело приводить людей в рабочее состояние. Во многих случаях целесообразно все-таки распознать предконфликтную ситуацию и разрешить противоречия, когда еще нет образа врага, эмоции не захватили людей и возможен открытый конструктивный разговор.

СФ: Какие стратегии поведения в конфликте наиболее эффективны?

ВК: Люди парадоксально устроены. Начиная острый конфликт, только 15% из них задумываются, чем он завершится и какой результат ожидается: взаимопонимание, прибавка к зарплате, получение большей информации или доверие руководства. Поэтому одна из эффективных стратегий взаимодействия — суметь проанализировать, что сейчас происходит, каковы мои интересы и интересы оппонента. Нужно перебрать несколько вариантов: если я поступлю так, последствия будут такими, если

внутренний резерв

«Считается, что компромисс — это хорошо. На самом деле это опасная стратегия»

по-другому — вот такими. И понять, какой результат будет наилучшим, какой — приемлемым, а какой — абсолютно неприемлемым.

СФ: В каких случаях лучше не дожидаться обострения и как его предотвратить?

ВК: Скажем, в компании нарушены коммуникации между подразделениями. Для нейтрализации такого конфликтотгена нужно проводить собрания, наладить электронную почту внутри компании, давать людям больше информации. Или организовать, например, ежемесячные встречи первого лица с коллективом, чтобы предотвратить появление слухов. Слухи — это всегда кризис в компании. Например, люди начали говорить о том, что зарплату задерживают. На этой стадии глава компании или топ-менеджеры могут объяснить, что происходит, рассказать хотя бы частичную правду о финансовом положении. Тогда конфликт разрешится на стадии проблемной ситуации. Если же руководство никак не реагирует на слухи, а сотрудники увольняются или, не таясь, читают объявления о вакансиях — это уже предконфликтная ситуация. Если ничего не делать и не объяснять, конфликт перейдет в открытую стадию, вплоть до забастовки. Поэтому речь идет о том, чтобы заметить сложности в самом начале и работать с ними.

«Конфликт может быть ресурсом развития»

СФ: Как остановить «войну»?

ВК: Нужно перестать ею заниматься. Кстати, одной из самых

полезных техник является прием «взять паузу». За это время можно для себя ответить на вопрос: что мне важно? Доказать свою правоту, сохранить лицо, произвести на кого-то хорошее впечатление? И тогда все встает на свои места.

СФ: Есть ли другие стратегии выхода из конфликта?

ВК: Они также хорошо известны: уход (например, сделать вид, что ничего не было), избегание, уступки, компромисс и сотрудничество. Считается, что компромисс — это хорошо. На самом деле это опасная стратегия, потому что интересы обеих сторон удовлетворяются лишь наполовину. Такая ситуация устраивает не всех, поэтому «боевые действия» могут потом возобновиться. Хотя, конечно, компромисс лучше, чем соперничество. Идеальный вариант разрешения конфликтов — стратегия сотрудничества: я стремлюсь удовлетворить свои интересы, но при этом мы ищем такой вариант, чтобы интересы другой стороны тоже были удовлетворены. Как показывает практика, в России эта стратегия практически не встречается. Наиболее распространены стратегии избегания и ухода. Ни одна из перечисленных стратегий не является однозначно хорошей или плохой, каждая эффективна в определенной ситуации, специфике бизнеса, с определенными людьми. Если компания хочет учить своих менеджеров управлять конфликтами, то важно показать людям, что изменять коллег, партнеров — непродуктивно. Работать можно



Виды конфликтов

В основе конфликта могут лежать разные причины. Например, объективные. Скажем, освобождается вакансия начальника отдела, а претендентов на нее несколько. Если в компании не прописаны процедуры занятия должностей, тогда это ярчайший пример конфликтотгена. Ко второй группе причин относятся организационно-управленческие. Они возникают, когда структура организации не соответствует

требованиям момента (компания нужна самостоятельная служба персонала, а эти функции почему-то выполняет коммерческий директор). Другой вариант — нарушенные связи между компанией и внешней средой или внутри самой организации. Социально-психологические причины конфликтов связаны с потерей, искажением информации при взаимодействии людей, а также с ролевыми конфликтами. Например, у молодого топ-менеджера работает секретар

рем женщина среднего возраста. Формально начальник — старший, но психологически секретарь воспринимает старшим себя и использует по отношению к руководителю неэффективные модели поведения, такие как опека и проч. Личностные причины конфликтов во многом связаны с особенностями характера, темперамента, уровнем притязаний и т. д. Или когда человек физически плохо себя чувствует и от этого становится более вредным и конфликтным.



внутренний резерв

«Есть данные, во сколько конфликты обходятся организациям. Например, производительность труда в такие моменты снижается на 65%»



только с самим собой: пересмотреть какие-то взгляды, ценности, выработать более оптимальный стиль общения.

«Нужно научиться договариваться»

СФ: Как научиться управлять конфликтом?

ВК: Конфликт не относится к явлениям, которыми можно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла. Поэтому прежде всего нужны знания о конфликтах: их причины, динамика, способы разрешения. Кроме того, нужно уметь пользоваться определенными приемами, например техникой открытых переговоров. Разрешение конфликтов в организации должно начинаться с того, что персонал, первые лица компании знают, что это за явление, спокойно к нему относятся

и понимают, что это своего рода ресурс развития. Здесь уместна аналогия с болью — она неприятна, но полезна, так как сигнализирует: пора что-то изменить. Можно также управлять конфликтами, если создать в компании неконфликтную среду.

СФ: Но если конфликты — это ресурс развития, то зачем создавать такую среду?

ВК: Конфликты все равно будут возникать. А среду нужно создавать потому, что есть данные, во сколько конфликты обходятся организациям. Например, производительность труда в такие моменты снижается на 65%.

СФ: То есть у каждой мелкой стычки есть определенная цена?

ВК: Конечно. И есть цена выхода из конфликта. Любой подготовленный менеджер может сесть и подсчитать, что в дан-

ный момент выгоднее — продолжать конфликт или погасить его. Эти формулы — инструменты современных конфликтологов.

СФ: Что же они собой представляют?

ВК: Цена конфликта для каждой из сторон — это сумма трех величин. Первая — затраты энергии, времени и сил на «войну». Вторая — ущерб, который стороны наносят друг другу. И наконец, третья — потери, связанные с ухудшением общей ситуации. Каждый человек прекрасно понимает, сколько сил и времени он потратил, сколько недоспал часов, выпил успокоительного, какой ущерб нанес своему престижу. А чтобы подсчитать цену выхода из конфликта, нужно определить разницу между потерями, с которыми сопряжен отказ от «бо-

евых действий» (например, придется написать объяснительную записку, извиниться или возместить ущерб), и приобретениями, которые он даст (нормализация отношений, улучшение настроения, открытие новых возможностей). Эта цена даже может выражаться материально.

СФ: Какую пользу можно извлечь из конфликта?

ВК: Основная идея — превращать деструктивный конфликт в конструктивный, то есть думать о том, чему он может научить. Часто на тренинги по конфликтологии приходят взрослые люди с большим жизненным опытом — и ждут от ведущего, что тот откроет им какие-то секреты. На самом деле секрет один, и он описан во всех умных учебниках: нужно научиться договариваться. **СФ**

ВПЕРВЫЕ В РОССИИ

профессор

Макс Люшер

(Швейцария)

создатель самого популярного цветового теста

20-23 МАЯ

проводит лекции и мастер-класс
(с выдачей сертификата)
для специалистов в области оценки,
подбора и управления персоналом.

Организаторы:

Институт Люшера

Генеральный медиапартнер:

СекретФирмы


Информационные спонсоры:



Дополнительная информация и регистрация участников по тел.: (095) 916-12-22, 916-04-98

WWW.LUSHER.RU

книги для бизнеса бестселлеры

	КАК СТАТЬ СУПЕРЗВЕЗДОЙ МАРКЕТИНГА: НЕОБЫЧНЫЕ ПРАВИЛА, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ ПОБЕДНО ЗАЗВЕНИТ ВАШ КАССОВЫЙ АППАРАТ	
	ФОКС ДЖ.	<p>Эта книга — не учебник, хотя в ней есть и конкретные рекомендации, и разбор примеров. Это прежде всего заметки, практика. Джеффри Фокс, специалист с мировым именем в области маркетинга, объявляет войну «профессиональной мистике» и опровергает утверждение, что «50% рекламы совершенно бесполезны, но только никто не знает, какие именно 50%». Он настаивает, что критерии эффективности рекламы просты и очевидны, а смысл маркетинга в том, чтобы выстроить и поддержать механизм продуктивных взаимоотношений с клиентом, и ни в чем больше. Написанная ярко и афористично, книга Джеффри Фокса поможет взглянуть на работу маркетолога без лишних иллюзий и предостережет от многих ошибок. Это тем более важно, поскольку, решая как креативные, так и личные карьерные задачи, легко оторваться от реальных потребностей бизнеса. Книга адресована специалистам по маркетингу, менеджерам, руководителям и владельцам малого и среднего бизнеса, а также тем, кто планирует открыть свое дело.</p>
	МОСКВА: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО	
232 С.		ЛОТ № 0803-01
		ЦЕНА (РУБ.) 259

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ								
С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:		ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБУЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:						
<ul style="list-style-type: none"> оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bohero.ru) «Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru) найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как: «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Колибри» (www.colibri.ru) «Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru) прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы». 		<table border="0"> <tr> <td> В МОСКВЕ «Бизнес-книга» ул. Б. Ордынка, 19-2 (095)953-1976 «Дом деловой книги» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Таверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 В Астрахани «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 В Барнауле «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В Белгороде «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В Бийске «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 Во Владивостоке «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 В Воронеже «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 В Екатеринбурге «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 В Иркутске «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продавить» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460 </td> <td> В Кемерово «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 В Краснодаре «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 В Красноярске «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4807 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 В Мурманске «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 В Нижнем Новгороде «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 «Бестселлер» ул. Б. Покровская, 24 (8312)30-9062 В Новгороде «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 В Новосибирске «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 В Омске «Книжный мир» ул. Масленикова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254 </td> <td> В Орле «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 В Пензе «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 В Перми «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 В Ростове-на-Дону «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шеболдаева, 97/2 (8632)95-3559 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 В Рязани «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566 В Самаре «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чаконе» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 В Санкт-Петербурге «Дом деловой книги» Лиговский просп., 99 (812)164-5069 В Саратове «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884 </td> <td> В Сочи «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 В Ставрополе «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 В Сыктуге «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371 В Томске «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 В Тюмени «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 В Улан-Удэ «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 В Уфе «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 В Чебоксарах «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641 В Челябинске «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958 В Череповце «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148 </td> </tr> </table>			В МОСКВЕ «Бизнес-книга» ул. Б. Ордынка, 19-2 (095)953-1976 «Дом деловой книги» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Таверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 В Астрахани «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 В Барнауле «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В Белгороде «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В Бийске «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 Во Владивостоке «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 В Воронеже «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 В Екатеринбурге «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 В Иркутске «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продавить» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460	В Кемерово «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 В Краснодаре «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 В Красноярске «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4807 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 В Мурманске «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 В Нижнем Новгороде «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 «Бестселлер» ул. Б. Покровская, 24 (8312)30-9062 В Новгороде «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 В Новосибирске «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 В Омске «Книжный мир» ул. Масленикова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254	В Орле «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 В Пензе «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 В Перми «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 В Ростове-на-Дону «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шеболдаева, 97/2 (8632)95-3559 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 В Рязани «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566 В Самаре «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чаконе» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 В Санкт-Петербурге «Дом деловой книги» Лиговский просп., 99 (812)164-5069 В Саратове «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884	В Сочи «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 В Ставрополе «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 В Сыктуге «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371 В Томске «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 В Тюмени «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 В Улан-Удэ «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 В Уфе «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 В Чебоксарах «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641 В Челябинске «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958 В Череповце «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148
		В МОСКВЕ «Бизнес-книга» ул. Б. Ордынка, 19-2 (095)953-1976 «Дом деловой книги» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Таверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 В Астрахани «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 В Барнауле «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В Белгороде «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В Бийске «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 Во Владивостоке «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 В Воронеже «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 В Екатеринбурге «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 В Иркутске «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продавить» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460	В Кемерово «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 В Краснодаре «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 В Красноярске «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4807 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 В Мурманске «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 В Нижнем Новгороде «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 «Бестселлер» ул. Б. Покровская, 24 (8312)30-9062 В Новгороде «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 В Новосибирске «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 В Омске «Книжный мир» ул. Масленикова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254	В Орле «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 В Пензе «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 В Перми «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 В Ростове-на-Дону «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шеболдаева, 97/2 (8632)95-3559 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 В Рязани «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566 В Самаре «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чаконе» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 В Санкт-Петербурге «Дом деловой книги» Лиговский просп., 99 (812)164-5069 В Саратове «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884	В Сочи «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 В Ставрополе «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 В Сыктуге «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371 В Томске «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 В Тюмени «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 В Улан-Удэ «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 В Уфе «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 В Чебоксарах «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641 В Челябинске «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958 В Череповце «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148			
НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)771-6181/82, ПО ФАКСУ (095)771-6182 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.								



ione

www.ione.ru

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

66 СОБЫТИЯ

68 ИНТЕРВЬЮ > «ИТ-стратегия — это не результат, это процесс»

70 ИТОР-100 > 100 первых лиц российской ИТ-индустрии

73 СИТУАЦИИ > Стройка не по стандарту

76 ТЕМА > Куда катится авторынок

80 ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Секрет фирмы» №08 (24) 06 мая–18 мая 2003 г.
Тематические страницы «Ионе. Информационные технологии»
являются составной частью журнала «Секрет фирмы».
Свидетельство ПИ №77-13476 от 26 августа 2002 года.
Распространяются только в составе журнала.



100

первых лиц
российской
ИТ-индустрии
> 70

ПАРТНЕРЫ IONE >



www.diasoft.ru



www.galaktika.ru



www.it.ru



www.microsoft.com/rus



www.datacomm.huawei.ru




www.sap.com/cis

АМЕРИКАНЦЫ ОКУПИРОВАЛИ ЭЛЕКТРОННЫЙ РЫНОК B2B


 К концу 2003 года обороты мировой электронной коммерции в сфере business-to-business достигнут \$1,4 трлн. А в 2004 году, считают эксперты маркетинговой фирмы eMarketer, они увеличатся до \$2,7 трлн, причем американские компании будут контролировать более половины этого рынка. По данным eMarketer, сейчас 70% компаний в мире пытаются использовать интернет для ведения бизнеса. В большинстве случаев они ограничиваются созданием сайтов для рекламы и поиска новых клиентов > WASHINGTON PROFILE

ФБР СТАВИТ «ПОД КОЛПАК» IP-ТЕЛЕФОНИЮ


 В США разворачивается очередной спор вокруг средств слежки в интернете. На этот раз камнем преткновения стала IP-телефония. Популярность этой технологии растет небывалыми темпами, поскольку звонить через интернет зачастую намного выгоднее, чем по традиционным телефонным линиям. Именно это и вызывает озабоченность полиции, ФБР и других спецслужб, у которых нет средств для прослушивания переговоров в IP-сетях. Отследить и прослушать такой звонок в принципе можно, но это сложно и дорого, поэтому ФБР выступило с инициативой обязать интернет-провайдеров и операторов IP-телефонии устанавливать в своих системах аппаратуру для прослушки (CORM). Ранее ФБР, да и ФСБ России, обязывали поступать таким же образом операторов пейджинговых и сотовых сетей. Обосновывая свои требования, американские спецслужбы ссылаются на принятый в 1994 году закон, обязывающий операторов цифровых сетей голосовой связи устанавливать оборудование для CORM. На интернет действие этого закона не распространяется, но о буме IP-телефонии десять лет назад никто и не помышлял. Поскольку условия изменились, в ФБР считают логичным расширить силу закона на передачу голоса и в IP-сетях. Инициатива ФБР, разумеется, нравится не всем. Поборники свободы слова вместе с ассоциациями интернет-компаний считают требо-

вания спецслужб неприемлемыми: от прослушивания разговоров в IP-сетях они могут перейти к тотальной фильтрации интернет-трафика. И проекты соответствующих законов уже есть > «КОМПЬЮ-ЛЕНТА»

БИЗНЕСМЕН И МИНИСТР РАБОТАЮТ В ОДНОЙ КОМАНДЕ


 Приказом министра образования Владимира Филиппова в России создан Федеральный совет по информатизации общего и начального профессионального образования. В соответствии с положением о совете не менее половины мест в нем должно быть отдано представителям негосударственных организаций. Они будут заниматься согласованием проектов и программ информатизации российского образования, а также разработкой предложений по объемам их финансирования. Председателем совета стал Владимир Филиппов, его замом — ответственный секретарь спонсируемой лично Михаилом Ходорковским Федерации интернет-образования (ФИО) Сергей Монахов. Команда Ходорковского представлена достаточно солидно: в состав президиума вошли сам председатель правления НК ЮКОС и еще два сотрудника ФИО — директор образовательных программ Светлана Авдеева и директор интернет-программ Семен Мушер > IONE.RU

BAAN ВНОВЬ ВЫСТАВЛЕНА НА ПРОДАЖУ


 Британская корпорация Invensys заявила о том, что хочет избавиться от известного производителя «тяжелых» ERP-систем компании Baan. В 2000 году Invensys заплатила \$714,7 млн за близкую к банкротству Baan. Однако за минувшие три года ее финансовые показатели лучше не стали: хотя клиентская база компании составляет более 15 тыс. предприятий, конкуренция на мировом рынке комплексных систем информатизации слишком высока. Еще в феврале руководство Invensys предупредило, что спишет большую часть из заплаченных за Baan миллионов, поскольку считает ее одним из источников своих убытков в размере \$16,8 млн по итогам года. Однако глава Baan Лоуренс ван дер Танг (Laurens van der Tang) заявил, что известие о продаже вовсе не огорчило ни руководство компании, ни 2,7 тыс. ее сотрудников: «Большой интерес к покупке Baan проявляют многие компании по обе стороны Атлантики». Одним из возможных покупателей экспер-

ты называют американскую SSA. Она имеет достаточно средств и не является публичной, поэтому может не опасаться скептической реакции рынка по поводу «сомнительной» покупки > THE REGISTER


WIMAX — НЕ УГРОЗА WI-FI

 Группа компаний во главе с Intel учредила некоммерческую ассоциацию WiMax Forum, основная задача которой — поддержка и развитие нового стандарта беспроводной связи 802.16. Этот стандарт обеспечивает беспроводное подключение к компьютерным сетям на расстоянии более 50 км и скорость передачи данных до 70 Мбит/с. Участники ассоциации заявляют, что вовсе не ставят своей целью вытеснение с рынка технологий 802.11b (Wi-Fi) и DSL, а хотят расширить спектр беспроводных технологий. По их мнению, одной из наиболее перспективных областей применения 802.16 станет предоставление широкополосного доступа в интернет пользователям в регионах со слаборазвитой телекоммуникационной инфраструктурой > EUROPEMEDIA.NET

«ЭЛЕКТРОННЫЕ ЧИНОВНИКИ» ТРЕБУЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО США

 В американском Университете национальной обороны (Вашингтон) состоялось вручение дипломов 109 выпускникам первой группы, обучавшейся по программе подготовки специалистов в сфере электронного государства. Слушатели изучали такие дисциплины, как планирование и управление ИТ, архитектура корпоративных систем, компьютерная безопасность и обеспечение приватности, организация доступа и т. д. Помимо американских военных и чиновников среди выпускников оказались также представители министерства обороны Словении, египетского ВМФ, филиппинской армии и даже Иракского национального конгресса > GCN.COM

МИНИСТР СВЯЗИ НЕ БУДЕТ СПЕШИТЬ С 3G

 Как заявил министр связи и информатизации РФ Леонид Рейман, его ведомство может начать выдачу лицензий на предоставление услуг связи третьего поколения (3G) уже в этом году, но лишь в том случае, если производители оборудования смогут обеспечить его поставку. На Западе лицензии на 3G начали выдавать еще в конце 90-х годов, однако многие ведущие телекоммуникационные концерны, заплатив за лицензии миллиарды долларов, так и не смогли приступить к коммерческой эксплуатации сетей 3G из-за отсутствия оборудования и падения спроса. «Мы не выдавали лицензии на 3G потому, что до сих пор на рынке не было серийного оборудования, из которого можно было бы строить сети», — сказал господин Рей-




ман. Однако, по его словам, поставщики обещают скоро решить все проблемы. «Если это так, мы в этом году выдадим лицензии. Если нет, значит еще немного подождем. Мы не хотим ставить нашу быстроразвивающуюся, но не очень богатую отрасль в сложное положение». На каких условиях будут выдаваться лицензии, министр не сообщил. Леонид Рейман также отметил, что полномасштабная реализация закона «Об электронной цифровой подписи», принятого в 2002 году, «несколько задерживается». По его мнению, задержка связана с реорганизацией Федерального агентства правительственной связи и информации > CNEWS



— КЕВИН МИТНИК
ВСТАЛ НА ЗАЩИТУ
«ЗАВЯЗВШИХ»
ХАКЕРОВ

БРАТЬ ЛИ ХАКЕРА СИСАДМИНОМ?

 Жаркая дискуссия разгорелась на прошедшей в Сан-Франциско конференции RSA по компьютерной безопасности. Обсуждали вопрос: можно ли доверять отбывшему наказание хакеру управление корпоративной сетью? Знаменитый компьютерный рецидивист, а ныне консультант по вопросам компьютерной безопасности Кевин Митник заявил, что бывших хакеров принимать на работу можно, но только после тщательной проверки. По мнению Митника, большинство высокооплачиваемых специалистов, которые ныне трудятся в солидных компаниях, раньше баловались хакингом. И на совести некоторых из них серьезные преступления, просто их не удалось раскрыть. «Со многими уважаемыми господами мы в свое время обменивались информацией об обнаруженных «дырах» в защите». Митнику яростно оппонировала главный стратег по компьютерной безопасности Hewlett-Packard Ира Винклер: «Я не верю, что закоренелый хакер способен настолько исправиться, чтобы ему можно было доверить работу даже системного администратора. Да и какой смысл идти на риск, если «раскаявшийся грешник» не имеет особых преимуществ перед специалистами, получившими надлежащее образование». Напоследок госпожа Винклер, глядя на Митника, задала риторический вопрос: «Как объяснить акционерам, что нужно принять на столь ответственную работу человека, который неоднократно сидел в тюрьме?» > SILICON.COM

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Марко Буркхардт

исполнительный
вице-президент IBS



В последнее десятилетие российская экономика переживает сложный период становления, тысячи предприятий проходят трудный эволюционный путь. Рост, развитие — эти вопросы волнуют сегодня каждого руководителя. Что должна делать компания для устойчивого роста своей прибыли, капитализации, доли рынка? Создавать новые механизмы или развивать старые? Укреплять основы или внедрять новые идеи? Каждая компания выбирает свой путь, но существуют и общие законы корпоративного роста. Необходимо установить и поддерживать баланс между различными его составляющими: развитием оргструктуры и системы управления, увеличением объема выручки и числа сотрудников, наращиванием рыночной доли и ускорением темпов развития отрасли. Правильное сочетание всех компонентов и составляет формулу успешного роста. Можно совершить серьезный рывок за счет реструктуризации или инвестиционной поддержки, но для поддержания стабильного роста этого вскоре может оказаться недостаточно. Если управляемость бизнеса отстает от темпов его развития, а увеличение доли рынка тормозится неэффективными бизнес-процессами, рано или поздно это приведет к серьезным проблемам.

Разработка программы роста — задача непростая. Ее решение не может быть одинаковым даже для двух очень похожих предприятий, работающих на одном рынке и имеющих идентичные бизнес-цели. В зависимости от стратегических задач и текущих индивидуальных проблем эта программа может включать множество различных составляющих: маркетинговых, организационных, финансовых, инвестиционных. Однако вопросы эффективности управления всегда являются ее обязательной частью.

«Формула успеха» для этой компоненты роста состоит из трех базовых элементов. Во-первых, ни одна фирма не сможет устойчиво расти, не обеспечив себе необходимую платформу для роста — построенную в соответствии со стратегическими и тактиче-

«Если управляемость бизнеса

отстает от темпов его развития,

рано или поздно это приведет

к серьезным проблемам»

скими целями компании ИТ-инфраструктуру. Во-вторых, ей необходимы информационные механизмы, то есть комплексные информационные системы управления, на которые можно переложить часть рутинных операций, высвободив ресурсы для решения творческих задач. Так, согласно статистике, использование ERP-систем позволяет сократить время, затрачиваемое на рутинные операции по поиску, вводу и обработке данных, на 20 — 80%. Наконец, для развития бизнеса необходимо устранить «узкие места», сделать как можно более эффективными ключевые бизнес-процессы и построить оптимальную структуру организации. При этом важно исключить лишние звенья в цепи производства товара или услуги и ускорить процесс достижения качественного результата на всех уровнях деятельности. Эти изменения позволяют компании снизить издержки, стать более гибкой и конкурентоспособной.

Делая шаг вперед, позаботьтесь о том, чтобы он стал частью общей стратегии вашего роста и обеспечивал возможность и в будущем делать новые шаги в выбранном направлении. Стабильный рост возможен только в случае, если он будет сбалансирован по всем компонентам.

«ИТ-стратегия — это не результат, это процесс»

О том, как страховая группа «АльфаСтрахование» готовится к буму на российском рынке страховых услуг, Айвану рассказывает руководитель управления информационных технологий «АльфаСтрахования» Андрей Педоренко.

Как бы вы охарактеризовали нынешнюю ситуацию на российском рынке страхования? И как она отражается на ИТ-стратегии страховых компаний?

Страховой бум. Если никаких форсмажоров не случится, то ситуация на нашем рынке будет напоминать банковский бум, какой мы наблюдали в России в середине 90-х. Страховые компании будут активно наращивать свой бизнес, не столько за счет услуг юридическим лицам, сколько за счет предложения новых розничных услуг. А с введением обязательного страхования автогражданской ответственности рынок станет поистине массовым: в страховые компании придут миллионы частных клиентов. Это огромные деньги, кто же откажется их «освоить»? На московском рынке страхования сейчас происходят любопытные кадровые процессы. В страховой бизнес

идут сильные, квалифицированные специалисты в области менеджмента, операционного управления и информационных технологий. Они приходят из других секторов финансового рынка — банковского, инвестиционного — и производят глубокую перестройку деятельности страховых компаний, ставят ее на высокотехнологичную основу. Собственно, для этого их и переманивали. И характерная черта такой перестройки — пересмотр роли ИТ. В крупных страховых компаниях ИТ-функцию перестают рассматривать как поддерживающую и затратную, она становится неотъемлемой частью бизнеса. В банковских структурах, например, уже давно осознали, что ИТ — это операционная основа бизнеса. В большинстве же страховых компаний полного понимания этого еще нет, но движение в нужную сторону наблюдается.

По всей видимости, «АльфаСтрахование» тоже движется в нужную сторону, раз вы привлекли консультантов из IBS для разработки корпоративной ИТ-стратегии. Но зачем вам потребовался такой документ?

Наличие формализованной и задокументированной ИТ-стратегии позволяет быстро и эффективно развивать ИТ-инфраструктуру, основываясь на объективном представлении о том, что нужно сделать для развития бизнеса в целом. Если мы четко понимаем, чего хотим до-

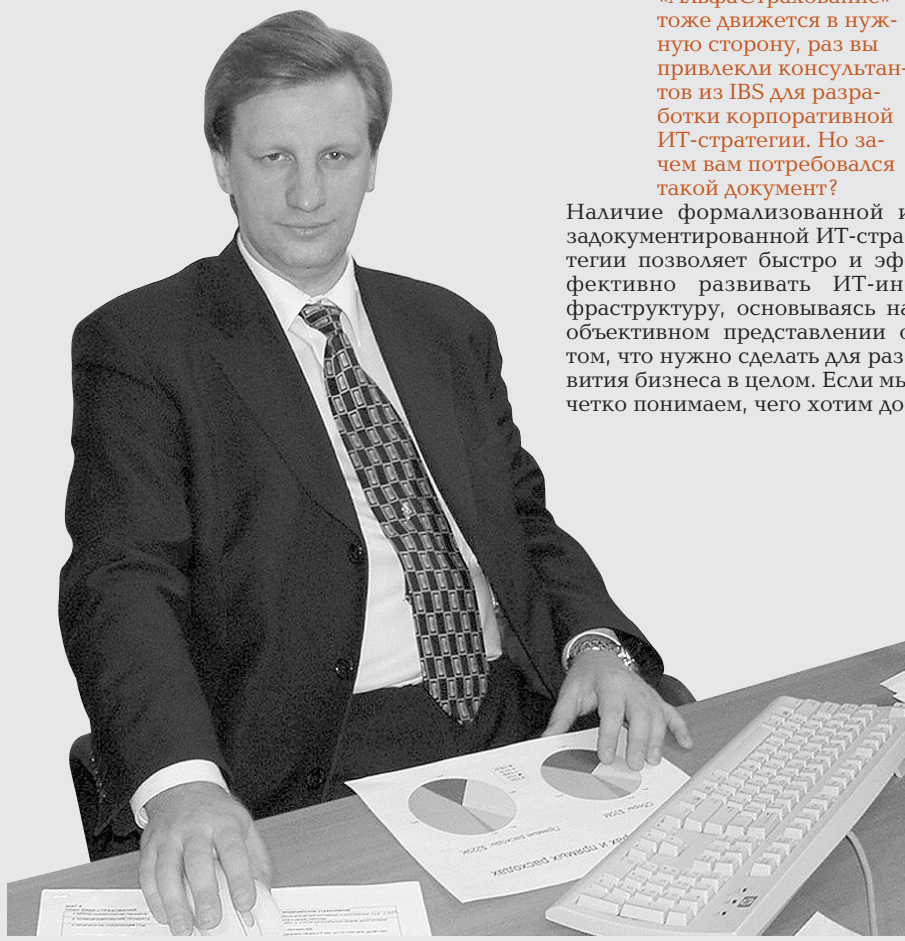
биться в будущем, мы можем определиться с тем, как это сделать. Иначе все дальнейшие шаги превращаются либо в латание дыр, либо в локальные проекты, которые не решают основной стратегической задачи, а иногда идут и вразрез с ней. И вместо ожидаемого снижения издержек ИТ-проекты, наоборот, увеличивают затратную часть, потому что огромные средства инвестируются в разработку системы, которая не отвечает задачам бизнеса.

Но разве недостаточно того, что ИТ-стратегия хранится в голове СІО?

Любое знание должно быть формализовано, иначе оно таковым не является. Неформализованное знание слишком персонифицировано, поэтому сильно зависит от субъективных факторов: сегодня человек понимает задачи компании так, завтра — иначе, а послезавтра он может вообще уйти из компании. Зафиксированную же в документе стратегию, во-первых, можно довести до максимального числа людей, а во-вторых, такой документ дает возможность оценивать реализацию стратегии по промежуточным этапам. Но работа над стратегией — это не результат, а процесс. Она должна меняться в зависимости от внешней ситуации, от изменения целей бизнеса. При этом сам процесс модернизации необходимо формализовать и вести его как самостоятельный проект по всем правилам — с обозначенными целями, сроками и результатами.

Как теперь «АльфаСтрахование» будет реализовывать свою ИТ-стратегию? В частности, каким образом вы будете обеспечивать ИТ-взаимодействие с партнерами по холдингу «Альфа Групп», а также поддерживать работу своих филиалов?

Проект, который мы сделали с IBS, стал для нас отправной точкой развития ИТ-составляю-



СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

АНДРЕЙ ПЕДОРЕНКО

РОДИЛСЯ
В 1962 ГОДУ

1979

Поступил на факультет высшей математики и кибернетики (ВМиК) МГУ имени Ломоносова

1984–1988

Аспирантура факультета ВМиК. Защитил кандидатскую диссертацию. Доцент, преподавательская работа на ВМиК

1996–1997

Менеджер проектов в компании «Ренессанс-Капитал»

1997–2000

ИТ-директор «Ренессанс-Страхование»

2000–2001

Начальник управления информационных систем страхового бизнеса Альфа-банка

С 2001 года

CIO компании «АльфаСтрахование». По-прежнему преподает на факультете ВМиК МГУ

щей бизнеса. После завершения проекта у нас было создано специальное подразделение — группа совершенствования и моделирования бизнес-процессов. Она теперь занимается реинжинирингом бизнес-процессов на более детальном уровне. Вопрос взаимодействия в рамках холдинга, действительно, важен, поскольку страховые компании редко работают в одиночку. Для нас, например, наиболее актуальным является взаимодействие с Альфа-банком. На западе давно уже сложилась система совмещения банковских и страховых услуг в едином пакете. У нас это направление только развивается, но весьма активно, что ставит перед нами задачи по интеграции ИТ-инфраструктур. И основную сложность здесь представляют не технические проблемы, а согласование регламентной базы, требований к информационной безопасности и, прежде всего, бизнес-процессов.

Непростую задачу представляет и поддержка работы филиальной сети. Сейчас с ней сталкиваются многие страховые компании, и мы в том числе. Я бы здесь выделил несколько проблем. Первая — в организации взаимодействия развитой инфраструктуры головного офиса с обычно слабой технологической базой филиалов. Вторая проблема — кадровая: на периферии не хватает квалифицированных специалистов. Третья проблема связана с отношением в филиалах к ИТ: их значимость там находится примерно на одном уровне с хозяйственными службами, и айтишники котируются наравне с уборщицами. Дефицит кадров в регионах, думаю, будет постепенно сокращаться, пока же вполне уместным был бы вариант с аутсорсингом ИТ-специалистов. А вот переломить

отношение руководителей филиалов к ИТ гораздо сложнее. Но от этого им никуда не деться. Все прекрасно понимают, что московский рынок — это уже поделенный пирог. Основное направление развития страхового бизнеса сейчас уходит за пределы МКАД. Поэтому филиальные сети будут ветвиться, что, кстати, предъявляет более высокие требования к ИТ-инфраструктуре всей компании: информационная система должна работать непрерывно и надежно, как часы.

А в вашем головном офисе проблема, связанная с отношением руководства к ИТ, решена окончательно?

До недавнего времени хорошо были известны лишь две роли сотрудников корпоративной ИТ-службы: системный администратор и разработчик. Сейчас совершенно необходимым становится новое действующее лицо — бизнес-аналитик. В подразделения ИТ приходят работать люди, которые способны анализировать текущее состояние дел компании, прогнозировать развитие ее бизнеса. Они могут придумать и формализовать необходимые бизнес-процессы и на этой основе подготовить техническое задание для развития информационной системы. Это правильный путь, но чтобы идти по нему, нужны понимание и воля руководства компании. К сожалению, не всегда они присутствуют в достатке. Работа над ИТ-инфраструктурой и бизнес-процессами редко имеет общественное признание, она непонятна рядовым сотрудникам: успехи воспринимаются как нечто само собой разумеющееся, зато последствия ошибок сразу бросаются в глаза. Даже если вы составите

план по перестройке бизнес-процесса и тем самым снизите операционные затраты, вряд ли ваша деятельность будет расцениваться как прибыльная для компании. Поэтому одна из функций CIO — так представить результаты работы своей службы, чтобы сотрудники и руководство компании осознали ее значимость.

В каких терминах ставит перед вами задачи руководство компании? И по каким критериям будет оцениваться эффективность автоматизации?

Деятельность ИТ-подразделения ведется на двух уровнях. Мы решаем текущие проблемы и работаем над задачами, вытекающими из ИТ-стратегии. Глобальные задачи часто формулируются в терминах автоматизации бизнес-процессов, иногда — в виде бизнес-цели, средством достижения которой является тот или иной ИТ-проект. Появление в организации такого рода задач — знак того, что роль ИТ в ней меняется. Исходным пунктом инициализации ИТ-проекта становится не потребность подразделения в новом отчете или автоматизации отдельной функции, а большой бизнес-проект компании. С мотивами автоматизации связаны и критерии оценки ее эффективности. Для текущих задач критерий простой: например, система должна формировать отчет за 30 секунд без ввода дополнительной информации. Для глобальных задач все сложнее: эффективность автоматизации оценивается уже в терминах затрат на ведение всего бизнеса и качества обслуживания клиентов. Но вот формализовать эти критерии и выделить в них ИТ-составляющую удается не всегда, что, конечно, снижает их объективность <



Приглашаем принять участие в конференции «Управленческий учет в ERP-системах»



4 июня 2003 года, Финансовая Академия при Правительстве РФ (г. Москва)

На конференцию приглашаются финансовые директора, финансовые менеджеры, экономисты, плановики, ИТ-директора.

В числе докладчиков: профессора Финансовой Академии, ведущие эксперты крупных аудиторских компаний, руководители и специалисты корпорации «Галактика».

- Управленческий учет: задачи и возможности.
- Международные стандарты финансовой отчетности.
- Учет затрат и управление себестоимостью.
- Система поддержки принятия решений: информационные технологии — руководителям предприятий.

Время проведения конференции:

4 июня 2003 года, с 11.00 до 18.00. Начало регистрации — 10.30

Место проведения:

Финансовая Академия при Правительстве РФ (г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 55, ауд. 213)

Участие в конференции бесплатное.

Для участия в конференции необходимо зарегистрироваться до 2 июня с.г. по тел. 797-6171 или e-mail market@galaktika.ru

Будем рады видеть вас среди участников конференции!

100 первых лиц российской ИТ-индустрии

Проект iOne завершил работу по составлению рейтинга «iTop-100 российской ИТ-индустрии» 2002 года. Перед вами — список ста персон, которые, по мнению участников рынка ИТ, а также их корпоративных и государственных заказчиков, внесли наибольший вклад в развитие отрасли. В течение года эти люди будут олицетворять для нас российскую ИТ-индустрию.

ЧТО ЖДЕТ ОБЩЕСТВО ОТ ИТ-ИНДУСТРИИ

Илья Кузьменков,
член общественного совета
по информационной поддержке
инновационной политики России
при Минпромнауки РФ

Если спросить среднего российского гражданина, кто у него ассоциируется с компьютерами, скорее всего, он назовет Билла Гейтса. Ничуть не умаляя заслуг главы Microsoft, замечу, что это не идет на пользу России. Российская отрасль ИТ, несмотря на свой колоссальный потенциал, до сих пор не оказывает реального влияния на отечественную экономику и социальную жизнь. ИТ в России не стали, как в других странах, источником экономического энтузиазма, не породили надежд для инвесторов. Этот рынок был и остается уделом тех людей, которые на нем работают.

Чтобы ситуация изменилась и возник стимул для развития отрасли, мне кажется, должен появиться такой национальный ИТ-продукт, который имел бы значимость для всего общества. Кроме того, необходима активная информационная политика по популяризации российского сектора high tech. Но что еще более важно, участники ИТ-рынка должны изменить свой взгляд на проблемы общественной жизни, преодолеть свою замкнутость. На Западе лидеры ИТ-индустрии стали не только проводниками новых технологий, но и привнесли в общество новую культуру бизнеса и межличностных коммуникаций. Система управления, основанная на использовании информационных технологий, оказала глубокое воздействие на всю западную экономику. Российские ИТ-лидеры тоже должны внести свой вклад в разработку ясной стратегии развития России. Сейчас для этого самое время.

Организаторы iTOP-100



консультационная группа
КУЗЬМЕНКОВ И ПАРТНЕРЫ
Сфера общей ответственности



ИТОП-100 РОССИЙСКОЙ ИТ-ИНДУСТРИИ

Поставщики высокотехнологического оборудования

Галкин Игорь	президент группы компаний «Аквариус»
Гольденберг Леонид	председатель совета директоров группы компаний «Аквариус»
Иванников Дмитрий	региональный директор Avaya
Казин Александр	глава представительства Fujitsu Siemens Computers в России и странах СНГ
Корнильев Кирилл	глава представительства IBM EE/A
Кудрявцев Алексей	генеральный директор Kraftway Computers
Лоренц Хилмар	генеральный директор Hewlett-Packard CIS
Мухамедов Леонид	генеральный менеджер APC в странах Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки
Наволокин Алексей	генеральный директор представительства Intel в странах СНГ и Балтии
Тарасов Сергей	глава представительства Sun Microsystems в России и странах СНГ
Фридлянд Виталий	глава представительства 3Com в России и странах СНГ
Шуняев Сергей	президент Rover Computers
Эйджи Роберт	генеральный директор Cisco Systems по Центральной и Восточной Европе

Поставщики программного обеспечения

Андреев Сергей	генеральный директор ABBYY Software House
Антимонов Сергей	генеральный директор компании «ДиалогНаука»
Дергунова Ольга	глава представительства Microsoft CIS
Егоров Александр	генеральный директор «Рексофт»
Карпачев Александр	президент корпорации «Парус»
Касперская Наталья	генеральный директор «Лаборатории Касперского»
Касперский Евгений	технический директор «Лаборатории Касперского»
Костоев Гамид	директор по маркетингу SAP CIS
Красилов Николай	президент корпорации «Галактика»
Лозинский Дмитрий	председатель совета директоров компании «ДиалогНаука»
Лощинин Дмитрий	генеральный директор Luxoft
Мартынов Владислав	генеральный директор Microsoft Business Solution CIS
Нуралиев Борис	директор фирмы «1С»
Пачиков Георгий	генеральный директор ParallelGraphics
Свириденко Андрей	президент компании SPIRIT
Синюшин Константин	генеральный директор Documentum Services CIS
Соколова Светлана	президент компании PROMT
Черных Дмитрий	председатель совета директоров корпорации «Галактика»
Чижов Антон	вице-президент ParallelGraphics
Шлыков Алексей	управляющий директор SAP CIS
Щербаков Борис	генеральный директор Oracle CIS
Ян Давид	председатель совета директоров ABBYY Software House и Cybiko, Inc.

Системная интеграция, консалтинг, обучение

Ананьев Алексей	председатель совета директоров «Техносерв А/С»
Арлазаров Владимир	генеральный директор Cognitive Technologies
Бобровников Борис	генеральный директор КРОК
Богуславский Леонид	председатель наблюдательного совета ru-Net Holding
Буркхардт Марко	исполнительный вице-президент IBS
Васин Василий	президент группы компаний R-Style
Гайфуллин Булат	председатель совета директоров Interface Ltd.
Генс Георгий	президент холдинга ЛАНИТ
Гликман Феликс	президент TopS Business Integrator
Голосов Алексей	генеральный директор ФОРС
Елисеев Владимир	генеральный директор «Инфосистемы Джет»
Ефимов Петр	президент компании «Информзащита»
Игошин Юрий	президент компании «Микротест»
Калин Сергей	президент компании «Открытые технологии»
Каменнова Мария	генеральный директор компании «Логика бизнеса»
Карачинский Анатолий	президент группы компаний IBS

Лящ Михаил
Мацюцкий Сергей
Токмаков Сергей
Ускова Ольга
Фридман Борис
Шаблыгин Евгений
Шакиров Шамиль
Шандалов Валерий
Шиманович Борис
Элькин Григорий
Яппаров Тагир

управляющий партнер CompuLink
генеральный директор IBS
президент Sterling Group
президент Cognitive Technologies
генеральный директор «Микроинформ»
президент «Инфосистемы Джет»
президент i-Teco
президент «Оптим»
генеральный директор «Корус АКС»
генеральный директор «ЭЛКО Технологии»
председатель совета директоров группы компаний «АйТи»

Дистрибуция и розничная торговля

Бутман Евгений
Гирдин Сергей
Гуккин Александр
Дубовицкий Юрий
Злотов Дмитрий
Краснов Михаил
Сидоров Константин
Сорокин Максим
Шталенков Александр
Эскин Сергей

президент DPI
президент группы компаний Marvel
президент компании «Пирит»
президент концерна «Белый ветер»
коммерческий директор ЛАНИТ
президент группы компаний Verrysell
президент RRC
президент OCS
генеральный директор Dell Systems
генеральный директор «Дилайн»

Провайдеры телеком- и интернет-услуг

Алимбеков Саид
Бородько Сергей
Виноградов Александр
Волож Аркадий
Жуков Сергей
Зимин Дмитрий
Кожанов Александр
Кострова Татьяна
Кузнецов Сергей
Лебедев Артемий
Лопатинский Юрий
Лундер Джо
Морейнис Аркадий
Новиков Дмитрий
Репин Николай
Ровенский Юрий
Смирнов Михаил
Улендеев Владислав

генеральный директор «МТУ-Информ»
президент компании Demos
президент и главный управляющий группы компаний «Голден Телеком»
генеральный директор Yandex
директор Faktura.ru
президент ОАО «Вымпелком»
генеральный директор «Комбелл»
генеральный директор «Комстар»
генеральный директор ОАО «Ростелеком»
арт-директор Art. Lebedev Group
генеральный директор «Рамблер Интернет Холдинг»
генеральный директор ОАО «Вымпелком»
директор Price.ru
генеральный директор «Консультант Плюс»
генеральный директор «МТУ-Интел»
генеральный директор «РосБизнесКонсалтинг»
президент МТС
исполнительный директор холдинга eHouse

Госсектор, ассоциации

Амдилян Левон
Греф Герман
Калинин Александр
Канн Александр
Комлев Николай
Коротков Андрей
Платонов Алексей
Рейман Леонид
Церенов Церен
Шубин Александр

президент Международного компьютерного клуба
министр экономического развития и торговли РФ
генеральный директор ассоциации СИРИУС
президент ИТ-клуба
исполнительный директор ассоциации АП КИТ
первый заместитель министра связи и информатизации РФ
директор РосНИИРОС
министр РФ по связи и информатизации
руководитель департамента корпоративного управления и новой экономики Министерства экономического развития и торговли РФ
председатель межфракционной группы «Электронная Россия» Госдумы РФ

ЧТО ЖДЕТ БИЗНЕС ОТ ИТ-ИНДУСТРИИ

Сергей Литовченко,
исполнительный директор
Ассоциации менеджеров

Сегодня индустрия информационных технологий — одна из наиболее динамичных отраслей российской экономики. Перед отраслью открываются огромные возможности, причем не столько в области роста объемов продаж или каких-то иных количественных показателей, сколько в области переопределения ее сущности. Сегодня именно бизнес является основным заказчиком для индустрии ИТ, а следовательно, и основным источником новых идей и тенденций. Поэтому направление развития отрасли и ее успех зависит от желания российского бизнеса пользоваться ее продуктами, и в меньшей степени от усилий государства. Впрочем, государство тоже становится заказчиком ИТ-индустрии, и это может сыграть большую роль в повышении ее значимости. Конечно, отношения айтишников с госструктурами вряд ли будут совсем безоблачными, но необходимость информатизации госаппарата придаст диалогу государства с ИТ-компаниями рабочую интонацию. В ближайшие полгода можно ожидать выхода лидеров российского ИТ-бизнеса со своими акциями на биржу. Важность этого шага трудно переоценить: требуемая в таких случаях публичность заставит и других игроков рынка сделать свой бизнес более прозрачным. И тогда у ИТ-компаний появится моральное право требовать к себе большего внимания со стороны государственных регулирующих структур и уважения со стороны российского бизнеса и общества. О том, что бизнес ожидает от ИТ-индустрии, можно говорить долго. Но неоспоримым остается то, что российский бизнес за десятилетие бурной информатизации научился формировать структуру ИТ-отрасли своим осознанным спросом.

Управление персоналом — время пришло!



Состав системы:

- Штатное расписание
- Расчет заработной платы
- Учет кадров
- Отчетность для ПФР, МНС и Госкомстат
- Табельный учет
- HRManagement-контур

Система БОСС-Кадровик — признанный лидер российского рынка программного обеспечения в области автоматизации функций управления персоналом. БОСС-Кадровик используется в ведущих российских компаниях большинства отраслей экономики и организациях государственного сектора, в том числе: НК ЮКОС, ОАО «Уралмаш», «Иркутский алюминиевый завод», ТД «Копейка», МПЗ «Кампомос», ОАО Химфармкомбинат «Акрихин», УМНС России по г. Москве.

БОСС-Кадровик — выбор лидеров!

Система БОСС-Кадровик — победитель конкурса «Бизнес-Софт» в номинации «Системы автоматизации управления персоналом»

АйТи

117210, Москва
ул. Арктиковская, 23а, 4-й/5-й этаж
Тел.: (095) 974 7979/80 • 127 9010/12
Факс: (095) 974 7990 • 129 1275
E-mail: info@aiti.ru
www.aiti.ru, www.boss.ru

Волгоград	(8442) 34 1090
Иркутск	(3952) 25 8302
Казань	(8432) 38 8102
Краснодар	(8612) 64 0631
Красноярск	(3912) 59 1186
Н. Новгород	(8312) 36 6301
Новосибирск	(3832) 40 8139
Омск	(3812) 53 0580
Ростов-на-Дону	(8632) 62 5510
Самара	(8462) 60 9420
С.-Петербург	(812) 326 4588
Томск	(3452) 39 9379
Уфа	(3472) 25 3853
Хабаровск	(4212) 32 8408
Челябинск	(3512) 66 4636
Алматы	(3272) 73 8034
Киев	(38044) 212 6206



После ухода из российского отделения SAP AG я должен был принять важное решение: продолжать карьеру на западе или вернуться в Россию. Выбрал Россию. Наверное, многие на моем месте поступили бы иначе. Не секрет, что для многих западных компаний российский рынок — это глухая провинция. Но работать в России сегодня гораздо интереснее: российский рынок ИТ, в отличие от западного,

находится на подъеме, он растет, развивается. Я пришел на него десять лет назад, и сейчас кажется, что с тех пор прошли века. За десять лет команды энтузиастов — инженеров и программистов, начинавших свой бизнес с нуля, создали один из самых цивилизованных и перспективных рынков России. Уровень многих нынешних команд — с точки зрения профессионализма, менеджмента, организации

бизнеса, качества услуг — соответствует мировым стандартам. Подавляющее большинство работающих в них людей не хотят уходить из ИТ-отрасли, считая ее интересной и перспективной для профессионального роста. Проработав более десяти лет в западной корпорации, общаясь со многими российскими компаниями, а сейчас работая в одной из них, могу смело утверждать, что ведущие россий-

ские игроки сегодня ничем не уступают западным коллегам. С самого начала российский ИТ-рынок активно впитывал западные технологии — не только информационные, но и управленческие. Олицетворяющие его люди смогли сделать то, что далеко не всегда удается в жизни — совместить приятное с полезным: заниматься любимым делом, получить доступ к международной базе знаний и делать бизнес.

КАК СОСТАВЛЯЛСЯ iTOP-100

Составление второго рейтинга «iTop-100 российской компьютерной индустрии» проходило в два этапа. Сначала на сайте www.iopne.ru было организовано открытое голосование по предварительному списку из нескольких сотен кандидатов, который был составлен редакцией iOpne. Посетители могли отдавать свои голоса неограниченному числу кандидатов, но по принципу «одна фамилия — один голос». Кроме того, голосующие в интернете имели возможность предлагать кандидатуры, отсутствующие в предварительном списке, который в этот раз был структурирован по шести категориям. Каждый кандидат был представлен только в одной из них. За три месяца за всех кандидатов было отдано в общей сложности около 4000 голосов.

На втором этапе проводилось экспертное голосование. В нем участвовали две группы экспертов: сами представители ИТ-индустрии из прошлогоднего списка iTop-100 и их заказчики — ИТ-директора российских предприятий, участники и лауреаты нашего рейтинга «iTop-50 российских CIO». На нашу просьбу поработать экспертом откликнулись 105 человек (причем CIO проявили большую активность, чем представители ИТ-рынка). Суммарный балл кандидата вычислялся по формуле:

$$Ai = 0,2 \times A1i/A1max + 0,4 \times A2i/A2max + 0,4 \times A3i/A3max,$$

где A1i, A2i и A3i — набранные им голоса в каждом из трех списков — интернетовском и двух экспертных, а A1max, A2max и A3max — результаты лидеров по

числу набранных голосов в каждом списке (эти значения дополнительно нормировались, поскольку в каждой категории они были разными). Затем по общему списку кандидатов из всех шести категорий определялся «проходной» балл в первую сотню, и по нему уже производилось отсеивание в каждой категории. Поэтому представительство в некоторых из них выглядит несколько необычно — 13, 18, 22 или 27 человек. По этим цифрам можно судить о степени общественного признания отдельных секторов российского ИТ-рынка (наибольшее представительство в iTop-100 получили системные интеграторы и консультанты, а также поставщики ПО).

В каждой категории лауреаты опубликованы в алфавитном порядке.

Каков статус пяти наиболее важных задач?

Решение Microsoft
для управления
корпоративными
проектами

ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ

- Управление портфелем проектов
- Оптимизация распределения ресурсов
- Планирование и анализ рисков

Дополнительная информация о решении Microsoft
для управления корпоративными проектами:
www.microsoft.com/rus/business/solutions/epm

Microsoft®

Стройка не по стандарту

Любая, даже самая простая задача становится намного сложнее, если решать ее приходится в нестандартных условиях. В этом сотрудники МТФ «Мостоотряд-18» неоднократно убеждались на собственном опыте > Айван



За несколько лет «Мостоотряд-18» перепробовал, наверно, все программные продукты класса Project Management, представленные на рынке

«Мостоотряд-18» — организация нестандартная. Во-первых, потому что она имеет дело с нестандартными объектами: этот крупнейший филиал ОАО «Мостотрест» занимается строительством внеклассных мостов, путепроводов, транспортных развязок — сложных и уникальных сооружений, обладающих архитектурной ценностью или даже имеющих статус памятника архитектуры. А во-вторых, возводить свои объекты «Мостоотряду-18» приходится в крайне неблагоприятной для строительства обстановке: в окружении жилых домов и на территории, нагроможденной подземными коммуникациями и наземной инфраструктурой. Одним словом, в мегаполисе, где даже гораздо более простые мосты, чем те, которыми занимается «Мостоотряд-18», строить крайне сложно. Не менее сложным оказалось и решение задачи автоматизации деятельности предприятия — за 60 лет работы здесь сложились свои, нестандартные бизнес-процессы. «Внедрение программных продуктов у нас в принципе проходит сложнее, чем на других предприятиях», — считает начальник отдела информационных технологий «Мостоотряда-18» Виктор Коротин. — И наша задача заключается в том, чтобы внедрение информационных систем не сломало общую структуру организации, которая имеет большой и успешный опыт, свое историческое лицо».

НАУКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В отличие от серийного строительства, где работа по каждому объекту, как на конвейере, проходит примерно по одинаковому сценарию, сооружение каждого нового объекта для «Мостоотряда-18» — это уникальный проект. Этапы строительства идут по специальному графику и включают не только сами строительные работы, но и множество вопросов по их планированию, согласованию с различными городскими службами и организации взаимодействия с собственниками объектов, расположенных в зоне строительства. То есть на предприятии принята проектная форма организации работ, «отягощенная»

ПОРТРЕТ
КОМПАНИИ

МТФ «Мостоотряд-18», одна из 20 территориальных фирм ОАО «Мостотрест», специализируется на строительстве мостов и транспортных развязок повышенной сложности. В 2002 году оборот предприятия составил \$1,4 млрд, прибыль — \$215 млн. Среднесписочная численность сотрудников в этот период — 1500 человек. В настоящее время предприятие занимается строительством развязок третьего транспортного кольца, принимает участие в проектах по сооружению фундамента здания на Волхонке, комплекса развязок у магазина IKEA на 37-м км МКАД и портала Лефортовского тоннеля. В июле 1999 года «Мостоотряд-18» первым в России оформил контракт международного лизинга на строительную технику. Предприятие ведет подготовку к переходу на международные стандарты качества ISO 9000.

жесткими сроками сдачи объектов. Заказчик — московское правительство — всегда торопит: очередной важный объект должен быть готов к Дню города. Приближается сентябрь — жди авралов, подмечают мостостроители.

Управлением проектами в «Мостоотряде-18» занимаются менеджеры отдела инженерной подготовки и развития, на них же возложено и бремя согласования вопросов организации строительства. В зависимости от состояния дел на объектах «Мостоотряд» планирует и перераспределяет ресурсы: заказывает необходимые стройматериалы, формирует задания для своей строительной техники или же обращается к услугам сторонних парков, определяет необходимость привлечения дополнительной рабочей силы (численность рабочих на предприятии меняется от 1500 до 2500 человек).

Проектная организация производственного процесса определяет и формы автоматизации деятельности предприятия. При такой системе одной из главных задач становится планирование и распределение ресурсов по объектам, именно под это и «заточены» программные продукты класса Project Management (PM). Но к их использованию в «Мостоотряде-18» пришли не сразу. Сначала мостостроители обходились ERP-системой, и лишь через несколько лет после ее внедрения, по словам ИТ-директора, на предприятии поняли, что ERP не может оставаться единственным средством управления финансовыми потоками. «ERP-система отражает наши реальные затраты, прибыли, движение финансовых потоков, но показывает картину месячной давности, — сравнивает два подхода к автоматизации бизнес-процессов Виктор Коротин. — Система же управления проектами, напротив, дает текущую ситуацию на объектах: фиксирует, например, что сегодня сделано несколько буровых столбов, подготовлен арматурный каркас, сварена балка, ригель поставлен в монтаж... Мы видим реальное состояние дел и знаем, сколько ресурсов затрачено».

Системы управления проектами, убежден Виктор Коротин, до сих пор не оценены по достоинству российскими предприятиями и используются в гораздо меньшей степени, чем это необходимо. Правда, и выбрать такую систему — задача не из простых. За несколько лет «Мостоотряд-18» перепробовал, наверно, все программные продукты класса PM, представленные на рынке. Сейчас в компании используется программный продукт российской разработки Spider Project, но окон-

чательный ли это выбор — сказать трудно.

НАУКА УПРАВЛЕНИЯ
ТРАНСПОРТОМ

Самый дорогостоящий ресурс «Мостоотряда-18» — строительная техника и автотранспорт. У предприятия есть собственное автохозяйство: оно небольшое — 150 единиц, зато среди них имеются уникальные агрегаты, некоторые в единственном экземпляре на всю Москву. Планировать работу этой техники приходится на несколько недель вперед. И опять, в силу нестандартности, автоматизация деятельности этого подразделения оказалась одной из самых трудных задач.

Дело в том, что стандартные решения для управления автохозяйством не годятся для «нестандартных» мостостроителей. Большинство решений этого класса предназначены для автоматизации больших автохозяйств, имеющих тысячи единиц техники. Но главное несоответствие, пожалуй, в том, что работа традиционного автохозяйства подчинена задаче извлечения прибыли от предоставления услуг по перевозке, а «Мостоотряд-18» в первую очередь заинтересован в оперативном обеспечении своих объектов необходимой техникой. Отсюда еще одна особенность автотранспортного подразделения «Мостоотряда»: диспетчерская служба, управляющая транспортом, в иерархии организации занимает более высокий уровень, чем само автохозяйство. Эта служба собирает заказы линейных командиров (руководителей строительства на объектах), определяет приоритеты, планирует маршруты и отслеживает исполнение заказов на технику. По сути, она увязывает всю систему организации строительства, поэтому и автоматизация должна быть сквозной.

Сначала сотрудники ИТ-отдела «Мостоотряда-18» попытались решить проблему сами. Они написали программное приложение, в котором учитывался выпуск транспорта за пределы автохозяйства. Диспетчерская служба формировала файл с заявкой на день, передавала его по каналам dial-up в автохозяйство, сотрудники которого, руководствуясь принятым документом, оформляли водителям путевые листы. Все работало, но системе не хватало гибкости. Диспетчерская служба формировала заявку накануне вечером, но ситуация на объектах настолько подвержена переменам, что зачастую в течение дня приходилось срочно перебрасывать транспорт с объекта на объект. Для согласования этих вопросов автохозяйство держало собственного диспетчера.

Система эксплуатировалась в «Мостоотряде» около четырех лет и в принципе устраивала предприятие. «Несомненная польза от нее была еще и в том, что сотрудники автотранспортного предприятия превратились в продвинутых пользователей ИТ-решений подобного типа», — добавляет Виктор Коротин. Но когда поддерживать собственную разработку стало невыгодно, а у предприятия появились возможности для технического переоснащения, выбором продукта для автоматизации работы автохозяйства занялись по всем правилам. Диспетчеры совместно с ИТ-специалистами изучили шесть разных предложений. Три из них — особенно тщательно.

Казалось бы, проще всего было использовать для этой цели соответствующий модуль ERP-системы. Тем более что используемая в «Мостоотряде-18» управленческая система компании «Инфин» такой модуль имела. Но он, как и многие другие ИТ-решения для автотранспортных предприятий, предполагает, что фирма использует свой автопарк для перевозки грузов. Это значит, что после каждого рейса машина возвращается для загрузки обратно на базу, поэтому в систему заложен путевой лист на один маршрут. В «Мостоотряде» же путевой лист мультимаршрутный: транспорт здесь работает в три смены и, выходя за ворота, может за сутки пройти пять-шесть участков без захода на базу. Кроме того, в «Инфин» никак не вписывалась внешняя диспетчерская служба. Мостостроители изучили также ИТ-систему «Галактика», но остановились в конце концов на продукте TransBase от Sterling Group. Нельзя сказать, что эта система, также рассчитанная на автоматизацию традиционного транспортного предприятия, идеально подходила «Мостоотряду-18». Но тут сыграл человеческий фактор: нестандартная задача заинтересовала разработчиков TransBase. «Мне казалось, что им самим было интересно посмотреть, получится ли приспособить систему к нашему случаю», — вспоминает Виктор Коротин.

Принимая решение о внедрении новой системы, руководство «Мостоотряда-18» отдавало себе отчет в том, что ему придется пойти на дополнительные траты — TransBase требовала гораздо более серьезной аппаратной базы. Но преимущества новой системы перевесили, да и диспетчерам она понравилась. Как говорит Виктор Коротин, TransBase регламентирует работу автотранспорта на языке, понятном диспетчерам, механикам, управленцам автохозяйства, и разграничивает их функции — каждый в этой системе

Внедрение типовой информационной системы заставило предприятие хотя бы частично избавиться от своей нестандартности

работает с тем, с чем ему положено, не мешая другому.

ПОЛЬЗА ОТ СТАНДАРТНОСТИ

Внедрение типовой информационной системы заставило предприятие хотя бы частично избавиться от своей нестандартности. Разработчики, конечно, существенно «перекрыли» систему TransBase под специфические задачи мостостроителей, но и им тоже пришлось перестраивать свою работу. В частности, в результате внедрения информационной системы в «Мостоотряде» изменились производственные процессы. Прежде (даже в период эксплуатации «самописного» приложения) путевые листы обрабатывались в конце месяца, теперь же машина не может выйти за ворота, пока ее предыдущий путевой лист не обработан в TransBase. Новые правила не могли не вызвать недовольства у работников, хотя всем они идут только на пользу. Водитель после каждого рейса знает, сколько он заработал, а пред-

приятие в целом получает возможность в реальном режиме времени отслеживать занятость автотранспорта, расход бензина, выполненные работы и мгновенно реагировать на изменение ситуации. Кроме того, руководители автохозяйства, которое свою долю прибыли получает с обслуживаемых им стройплощадок, с помощью новой системы могут теперь ежедневно подсчитывать валовой доход. Тем не менее запускать новую систему, по словам Виктора Коротина, пришлось приказом по предприятию. «Построить мост на пустыре просто, когда же начинаешь работать в центре Москвы, возникает масса проблем», — рассуждает он. — Так и у нас. Изначально мы планировали внедрить систему за полгода, но на все согласования, структурные перестройки, тестирование и обучение персонала ушло 11 месяцев».

Система управления транспортом в «Мостоотряде-18» работает автономно от системы управления проектами. И Виктор Коротин считает, что свя-

зать их на уровне программных продуктов нет никакой возможности — здесь необходима выскоинтеллектуальная связка в лице человека. Наверное, как и в любой строительной организации, в «Мостоотряде-18» заявок на автотранспорт всегда больше, чем свободной техники. Решать, какие заявки нужно удовлетворить в первую очередь, а какие могут подождать — прерогатива диспетчерской службы. Именно диспетчер, анализируя календарные графики системы управления проектами, видит, что происходит в автохозяйстве, и сравнивая ситуацию на стройплощадках, выполняет функцию, пока еще недоступную компьютеру, — принимает решения.

А вот интеграция системы управления транспорта с ERP-системой входит в ближайшие планы предприятия. В этом сильно заинтересованы руководители управления персоналом: онлайн-режим работы TransBase показал им, что реальную картину распределения трудовых ресурсов и загрузки работников можно видеть ежедневно, а не только к концу месяца, когда начисляется зарплата. К тому же оказалось, что если водителю сообщать, сколько он заработал за каждый рейс, это здорово дисциплинирует его <

АБН АМРО БАНК ВБРР Банк Сосьете Женераль Восток Банк кредитования малого бизнеса **Сбербанк** Новикомбанк Урало-Сибирский банк социального развития **Внешторгбанк** Банк Форпост Академхимбанк Сахадаймондбанк Тэмбр-банк Русский Международный Банк Автогазбанк **Промышленно-строительный банк г. С.-Петербург** Банк СПУРТ Тюменэнергобанк **СДМ-Банк** Трансинвестбанк Банк Виза МИ-Банк РосЭкИмБанк Фабер-Банк Ратибор-Банк Банк КРФ Банк Китая (Элос) Комвесбанк **БАНК ЯПЫ КРЕДИТ МОСКВА** Юганскнефтебанк Желдорбанк Банк Гарантия **СК Ингосстрах** Русский Купеческий Банк **Экспобанк** Банк Урал ФД Банк Союзный Банк Пермкредит Банк Евразия-Центр Банк Метрополь Банк Аспект Мончебанк Волгопромбанк **ИК Тройка Диалог** Банк Москва-Сити **Национальный Резервный Банк** Вэб - инвест Банк Ноябрьский городской банк Межрегиональный Почтовый Банк Первый Чешско-Российский Банк **АК БАРС Банк** Финансбанк (Москва) Приско Капитал Банк Банк Развития Региона **ФондСервисбанк** Банк Хованский **ТрансКредитБанк** Банк Гарант-Инвест Транснациональный банк **Банк Левобережный** Банк Европромбанк Банк Петровка Комнейвабанк Промтрансбанк БайкалБанк Банк КОР Банк Капитал Кредит Трэд-Банк Эконацбанк Банк Проминвестрасчет **Банк Югра** Лесбанк Межпромбанк **Ланта-банк** Сетевой Нефтяной Банк **Банк Кредиттраст** Генбанк Енисейский объединенный банк Банк РСБ Банк Делана Банк Совинком Мособлинебанк Примсоцбанк Банк Преодоление Банк Народный кредит Химэксимбанк Банк Третий Рим **Газпромбанк** Банк Москва.Центр Банк Кремлевский АИГ Инвестиционный банк **Промсвязьбанк** Банк Радиян Банк Китеж Банк Витас ОЛМА-Банк Банк Новый Кредитный Союз Строкомбанк **Лефко-банк** Ирдгабанк Банк Сигма Монтажспецбанк Банк Пурпе Кавказский банк развития и реконструкции Новый Московский Банк Геленджик-Банк Гринкомбанк Пермский банк развития **Ханты-Мансийский Банк** Банк Прикамье Зембанк Банк Ассоциация Банк Бастион Прима-Банк Союзпромбанк Конгресс-Банк Славпромбанк Банк Антарес Руссобанк Лиос-Банк Банк-Герд Банк Деловая Москва Мира-Банк Мобилбанк Т. РосЭ **ЭТО ДИАСОФТ** **www.diasoft.ru** **МДМ-Банк** **Русь-Банк** **Нижегородпромстройбанк** Башкомснаббанк Северный Морской Путь **Банк СВА** Банк Д. Веста **КРМБ** Банк Витязь Энергопромбанк Стройлесбанк Экопромбанк Банк Квест Банк Вымпел Иктисат Банк (Москва) Экономикс-Банк Банк Балтика ТАСКбанк Нефтегазбанк Банк Вестерн Юнион ДП Восток Банк Экономический союз Банк Торгового Финансирования **Банк Центрокредит** Банк Холмск Пико-Банк **Ист Бридж Банк** Банк Приокский Банк Эрмитаж Балаково-Банк С-Банк **Банк Диалог-Оптим** Банк Стройинвест Псковбанк Банк Фалькон Банк Эко-Инвест Новый Русский Банк Микомс-Банк Диамонд-Банк Банк Социнвест-Агро Банк Золотой стандарт **Металлинвест-банк** Банк Дружба Банк Северный Морской Путь Банк Аскольд **СГ Спасские Ворота** Банк Ашкадар Кавказский Комсельхозбанк Банк Единственный Банк Адам-интернэшнл **Банк Российский капитал** Лэнд-банк Банк Ярослав Стройбанк Красноярский соцкомбанк **Банк Олимпийский** Банк Кредит Экспресс Расчетная палата РТС Эмал Платежный Клиринговый Дом Банк Железнодорож Банк Кузнецкий Межбанковская Электронная Расчетная Палата Кубанский универсальный банк Банк АРБ-Инкасс Банк Адыгея **Банк Солидарность** Армянский Банк Развития **ИНГ Банк Евразия** Банк Забайкальский КС-Банк **ФинПромБанк** Фор-Банк Объединенный банк Республика Приулсбанк Банк Тувакредит Банк Тульский промышленник Уральский Трастовый банк Банк Уран **ИБГ Никойл** Рабобанк Нидерланд (Москва) **Дрезднер Банк** Республиканский банк Банк Образование Инбанкпродукт Северный Народный Банк Межрегиональный Волго-Камский банк Национальный Республиканский банк Московский Областной Банк Объединенный банк развития Федеральный депозитный банк **Альфа-Банк** Сургутский Центральный коммерческий банк Маст-Банк Профбанк Банк Ресурс-транс Банк МКБ им. С. Живаго **Балтийский Банк Развития** Энергобанк Банк Сахалин-Вест Банк Стратегия Михайловский Промжилстройбанк Натексис Банк Попюлар Банк Гранит **Банк Авангард** Морской банк ОПТБанк Банк Монолит Банк Леонид Бузулукбанк Алмаззолото банк **Абсолют Банк** Удмуртпромстройбанк **Юниаструм Банк** Банк Сибирь Камчатпромбанк Мордовпромстройбанк **Международная Расчетная Палата** Севзапинвестпромбанк Удмуртский пенсионный банк ИжЛадабанк Промтрансбанк **Мосводоканалбанк** Банк Шумерлинский Холдинвестбанк Банк Воркута Мордовсоцбанк Алмазэргиэнбанк **Номос-Банк** Банк Московское Ипотечное агентство **Международный Акционерный Банк** Городской Клиентский Банк Волжско-Камский Акционерный Банк Темпбанк Нурбанк **Чешская страховая компания**

Куда катится авторынок

У игроков российского автомобильного рынка есть хороший стимул для автоматизации — западные партнеры. Автоторговцам волей-неволей приходится подстраиваться под требования мировых автоконцернов, а автопроизводителям есть у кого поучиться организации дела. Влияние Запада не всегда бывает тлетворным > Константин Прокшин

Автомобильный бизнес — дело тонкое. Строится он в основном на личностных отношениях. Поэтому искусство продавать ценится здесь, возможно, больше, чем где бы то ни было. Чтобы уговорить клиента купить автомобиль, менеджер должен хорошо владеть своим главным инструментом — техникой убеждения. Но опытный персонал — лишь витрина компании: за ней скрыта работа бэк-офиса. Люди с большими деньгами — покупатели капризные и искушенные, и малейший просчет в работе, будь то срыв поставки заказанного автомобиля или затянувшееся сервисное обслуживание, грозят потерей клиента. В настройке внутренних механизмов работы компаний, занимающихся продажей и обслуживанием автомобилей, без информационных технологий не обойтись.

НА СВЯЗИ С ДИЛЕРОМ

Авторынок работает по стандартной трехуровневой схеме: поставщик—дилер—покупатель. А специфику его определяет сам товар — автомобиль. **Алексей Зюзиков**, начальник отдела информационных технологий НП «Автомир»: Автомобиль — товар сложный, слишком много различных параметров необходимо принимать в расчет при учете, планировании и анализе. Кроме того, каждый автомобиль «тянет» за собой множество других товаров, их тоже необходимо учитывать. Поэтому ИТ-решения для автомобильной отрасли тоже требуются специфичные. Но на рынке таких крайне мало. Для промежуточного рыночного звена — автодилеров — специфика в области автоматизации связана еще и с тем, что им приходится работать с несколькими поставщиками. «Фирмы-производители пытаются диктовать свои требования по программному обеспечению, и далеко не всегда они отвечают современному уровню ИТ,— говорит технический директор компании Musa Motors **Георгий Джошвили**.— Иногда нам приходится делать шаг назад, поскольку производители используют устаревшие программы. А если вы работаете не с одним вендором, то на рабочих местах нужно устанавливать несколько программ, которые зачастую и работают-то под разными операционными системами».

С Volvo, например, до недавнего времени российские автодилеры держали связь через DOS-систему, где формировали заказы на автомобили и запчасти, а потом пересылали их по модему в Швецию. Volvo никак не может расстаться с привычной операционкой, но дистрибуторы теперь получили возможность входить в систему через интернет — черное окошко открывается в браузере. Компания «ДаймлерКрайслер Автомобили РУС» (ДКАР) использует для работы с посредниками систему Go (собственная разработка концерна DaimlerChrysler). Это набор java-приложений, загружаемых с web-сервера концерна в окне браузера. Дилеры могут заказать на сайте машину в нужной комплектации и отслеживать статус своего заказа в режиме реального времени. За тех, у кого система еще не установлена или имеются проблемы со связью, это делает ДКАР. Перевести коммуникации с партнерами в интернет планирует и компания «Тойота Мотор», приступившая к вне-



дрению ERP-системы Microsoft Business Solutions-Axapta. Первыми к концу года должны заработать модули управления логистикой и цепочками поставок. Несколько модулей ERP-системы SAP R/3 внедрила ДКАР. «Сильно облегчает работу отделов послепродажного обслуживания система управления складом запчастей, — рассказывает руководитель ИТ-отдела ДКАР Ростислав Яковенко. — В ее базу внесен складской адрес нужной детали — номер стеллажа и полки. Все запчасти разделены по уровню спроса на них: высокий, средний и низкий, исходя из чего ведется планирование поставок. В итоге более 90% заказов мы можем обеспечить с нашего склада в Москве».

В БОРЬБЕ ЗА ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТА

Повышенный интерес автодилеры проявляют к технологиям управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Авто-

ОСОБОЕ МНЕНИЕ



Сергей Рыбаков,
эксперт авторыннка,
консультант шинного
концерна Nokian Tyres,
в прошлом владелец
автосалона

— Насколько востребованы информационные технологии в автобизнесе?

— ИТ-решения для автобизнеса есть, но я считаю, что почва для их внедрения в России еще не готова. Автомобильная индустрия слишком консервативна. Не используются, например, системы прогнозирования спроса и поддержки принятия решений. Для этого хватает усилий маркетолога. Как только выходит новая модель, возникает всплеск спроса на нее, а динамику последующих продаж можно вычислить по гарантийной статистике. Дилеры сейчас вкладывают деньги не в ИТ, а пытаются закупить как можно больше машин. Поскольку объемы продаж исчисляются десятками и сотнями, «тяжелые» ИТ-системы не оправдывают свою цену — слишком дорого обойдется внедрение. То же самое можно сказать и про CRM. Конечно, западные компании используют системы, которые могут определять пробег автомобиля и доставлять эту информацию в сервис-центр дилера. Но в России использование CRM пока проявляется лишь в создании и продаже баз данных покупателей иномарок, которым покупатели этих баз потом присылают рекламу своей продукции и услуг.

Пожалуй, единственное исключение — системы для автоматизации складов. Недавно их начали активно внедрять. Дело в том, что использование штрих-кодов и сканеров значительно снижает время, требуемое на поиск нужных запчастей. Такие системы обходятся недорого, поэтому используются только на крупных складах дистрибуторов. Но все же их цена оправдана: чем быстрее компания сможет обслужить заказчика, тем больше будет ее прибыль.

— Но ведь примеры внедрения ИТ-решений в автокомпаниях не так уж и редки...

— Я бы сказал, что крупным компаниям, особенно российским представителям зарубежных автоконцернов, ИТ-решения нужны сейчас лишь для того, чтобы создавать поводы для маркетинговых и PR-акций. Имидж надо поддерживать, а внедрение информационной системы всегда можно представить как заботу о клиентах. Всплески продаж после очередной шумной PR-кампании проследить несложно. Представительства западных вендоров занимались только рекламой и дилерской сетью, коммерческие операции они начали вести с недавних пор. И обладают, кстати, достаточной свободой в выборе необходимых ИТ-систем. Единственное, что обычно навязывается головным офисом представительства в Москве, — это политика в оформлении сайта, шоу-румов, сервисных центров. Конечно, есть и исключения: Nissan, к примеру, требует от партнеров использования собственной ИТ-системы.

Кто предоставляет вам наибольший выбор на телекоммуникационном рынке?



Компания Huawei

Huawei предлагает полную линейку маршрутизаторов, отвечающую потребностям любых заказчиков. От маршрутизаторов малого, среднего, высшего и магистрального уровня, до различных Ethernet-коммутаторов, серверов доступа и шлюзов VoIP.

Оборудование Huawei совместимо с оборудованием других производителей. Даже если сегодня вы используете такое оборудование, вы можете легко масштабировать свой бизнес благодаря оборудованию Huawei, защищая при этом свои инвестиции.

Еще одна ценность вашего приобретения — оборудование передачи данных Huawei обеспечивает значительные ценовые преимущества на любом этапе. От начальной закупки и в процессе экономической эксплуатации, обслуживания, обновления и обучения, Huawei поможет вам не тратить лишних средств и получить ощутимые результаты сразу же после завершения установки оборудования.

Продукция Huawei широко применяется телекоммуникационными операторами и корпоративными заказчиками по всему миру. От малого и среднего бизнеса до банков, правительств, университетов, офисных зданий и даже жилых кварталов.

Поэтому если вы ищете самую полную линейку маршрутизаторов и оборудования передачи данных и хотите, чтобы оно было более надежным и экономичным — просто выберите Huawei.

**Приглашаем посетить нас на выставке
Связь-Экспокомм' 2003
с 12 по 16 мая, стенд № 2200,
павильон 2, зал 2**

Региональное Представительство Huawei Technologies по странам СНГ:

Тел.: +7 (095) 956-8689, 234-0686,
факс: +7 (095) 234-0683,
e-mail: cis@huawei.com
http://www.huawei.ru,
http://datacomm.huawei.ru



Huawei Technologies

partner for a networked world



Интерес к корпоративным информационным системам управления со стороны автопромышленных предприятий заметно вырос. И это закономерно: в автопроме, где особую роль играют процессы производственного планиро-

вания, управления логистикой, складами, поставками, комплектацией, возможности ERP-систем раскрываются наиболее полно. Правда, российские автопроизводители пока ограничиваются внедрением недорогих систем или используют

собственные разработки (в последние годы они инвестировали преимущественно в системы CAD/CAM). Но необходимость интеграции производственного планирования с финансовым блоком заставляет их присматриваться к ком-

плексным системам. К тому же перед глазами у них хороший пример — автосборочные производства с участием западных концернов, которые берут от материнских компаний все лучшее, в том числе в плане ИТ-обеспечения.

мобиль, особенно иномарка, — товар дорогой, неплохую прибыль приносит и автосервис, так что имеет смысл бороться за каждого клиента. **Алексей Зюзиков:** С помощью CRM-модуля системы Ахарта нам удалось решить проблему, не дававшую нам покоя с момента основания: мы не знали своих клиентов в лицо. Компания продает больше сотни машин в день, за восемь лет продано более 100 тысяч автомобилей. В базу данных попадали в основном сведения о машине, а не о ее покупателе, что сильно ограничивало наши возможности по развитию бизнеса. Теперь в базе CRM регистрируется каждая новая продажа (все предыдущие продажи тоже туда внесены), и акцент делается на покупателе. В системе CRM пока работают отдел корпоративных продаж, клиентская служба и маркетинг. Мы планируем также приобрести модуль телемаркетинга и перевести на CRM сервисные службы.

В феврале запущена в эксплуатацию CRM-система SalesLogix в компании ДКАР. **Ростислав Яковенко:** По сути, мы только тем и занимаемся, что изучаем потребности заказчика. CRM — удобный инструмент для этого. Система внедре-

на в отделе прямых продаж, но о результатах говорить пока рано, они будут видны через полгода.

ВЛИЯНИЕ ЗАПАДА

Конечно, в автобизнесе, как и в любой другой отрасли, есть и консервативные по отношению к использованию ИТ компании, и лидеры по части внедрения новых технологий. Но все же влияние западных автоконцернов сказывается благотворно: по крайней мере, телефон и факс уже не является для российских торговцев автомобилями единственным инструментом ведения бизнеса. Аналогичный принцип действует и в сфере производства. Российские автозаводы сейчас внимательно наблюдают за тем, как организуют бизнес-процессы и используют современные ИТ-системы автосборочные СП, такие как GM-АвтоВАЗ. Другое дело, что для ВАЗа или ГАЗа инвестиции, необходимые для перехода на современные ИТ-платформы, оказываются сейчас неподъемными. Поэтому они ограничиваются внедрением локальных решений или пользуются собственными разработками. Но ведь и Volvo все еще общается с партнерами в интерфейсе DOS <

СИТУАЦИЯ



Георгий Джаошвили,
технический директор
Musa Motors

— Сколько ваша компания тратит на ИТ?

— Меньше 3% от общего бюджета. Хотя для меня остается открытым вопрос, что считать затратами ИТ-департамента. Ведь ИТ — это не только компьютеры и ПО. Куда, например, отнести стоимость коммуникаций между сотрудниками? К тому же в ИТ-бюджет входят и скрытые затраты, и стоимость владения, и стоимость коммуникаций. Около 30% ресурсов ИТ-департамента уходит на обеспечение работы филиалов в онлайне и сервис от провайдеров. Четко сформировать ИТ-бюджет, определить статью затрат так, чтобы она «не размазалась», очень трудно.

— Вас устраивает объем финансирования ИТ?

— К сожалению, ИТ всегда финансируются по остаточному принципу. Заметную часть своего времени руководитель ИТ-департамента тратит на выбивание денег. Средств не хватает — всегда хочется чего-то нового. Но пыл остужает

вопрос о возврате инвестиций. А чтобы оценить эффективность внедрения систем, зачастую нужно нанять таких высокооплачиваемых специалистов, что затраты на них превысят размеры ИТ-бюджета.

— Какие ИТ-системы используются в вашей компании?

— Пять лет мы работали с программой «Автоплюс», сейчас перешли на систему «Автосервис» от компании «БК-софт». Она, конечно, требует некоторых доработок, но появляются они оперативно. Как и вендорам, нам приходится использовать самописные программы. Все стандартные пакеты, которые нам предлагали Columbus IT Partner, «Парус», другие поставщики, требуют адаптации, учета специфики. И затраты на доработку программ ставят под вопрос эффективность их внедрения.

— Что изменилось в работе компании с внедрением новой системы?

— Стало легче отслеживать реальное состояние дел в подразделениях. Мы знаем, что и как происходит в компании, текущее материальное и финансовое состояние. Отчеты формируются вовремя. Раньше, когда у нас стояла программа от Volvo, с этим были проблемы. А когда мы

начали продавать и другие иномарки, ее возможности окончательно исчерпались: нельзя работать с несколькими вендорами, вести расчет в разных валютах, учет на нескольких складах. Отследить состояние оплаты автомобиля — частичная или полная — тоже невозможно. Знаешь только, какие запчасти выписаны на машину и какие установлены. Но этого явно недостаточно.

— Какие участки, по вашему мнению, остро нуждаются в автоматизации?

— ИТ-стратегию разрабатывает руководство. Мы только помогаем ее скорректировать — активной позиции в этом вопросе ИТ-департамент не имеет. Сейчас внедряем технологию CRM. Пытаемся скрестить ее с уже существующую программу, которая ведет автосервис и торговлю запчастями с программой, которая будет учитывать звонки в call-центр. Работаем над внедрением CRM уже около года. Начали с очистки базы данных — уничтожения дублей, актуализации информации. Объем работы большой — у нас было более 30 тысяч записей о клиентах. CRM-систему наши программисты разрабатывали сами. Покупать опять-таки нецелесооб-

разно — автомобильный бизнес весьма специфичен и не укладывается в стандартные схемы. Использование CRM не только наше желание, но и требование вендоров. Они стремятся наладить четкую обратную связь с покупателями, чтобы оценивать работу дилеров, выставляя коэффициент лояльности.

— Как будет работать ваша CRM?

— На первом этапе система должна отследить приход клиента в компанию, будь то звонок или визит. Затем определяется его статус: новый или уже знакомый. Собирается статистика, с кем общался клиент, на какой стадии заключил контракт, сколько времени заняла процедура покупки. Конечно, все это не так просто: наши клиенты не всегда хотят называть свое имя, тем более давать телефон или адрес. Иногда автомобили оформляют на другого человека. Еще одна проблема связана с менеджерами — не все хотят делиться своими контактами с компанией. Почему-то они считают клиента, позвонившего в фирму по рекламному объявлению, своей добычей. Руководство сейчас пытается добиться того, чтобы персонал осознал необходимость внесения данных в систему.



30 ЛЕТ ОПЫТА. 23 ОТРАСЛЕВЫХ РЕШЕНИЯ. ОДНО ИЗ НИХ – ВАШЕ.

Одинаковых отраслей промышленности не бывает. И Ваш бизнес тоже неповторим. Неповторимы и особенности его управления. Вас не устраивает обобщенное решение для автоматизации управления? Вам необходимо решение, «заточенное» именно под Ваш бизнес? Мы разрабатываем и внедряем такие решения уже тридцать лет. Тридцать лет уникального опыта и... успеха. Успеха наших клиентов – лидеров своих отраслей. Выберите свое отраслевое решение SAP по адресу: www.sap.com/cis.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



С ФИЛЬМОМ ПОДМЫШКОЙ

Эра DVD уже наступила. Об этом, наверно, слышали все. Другое дело, что на 17-дюймовом мониторе с колоночками за \$15 вся прелесть DVD-фильмов сходит на нет. Впрочем, многое зависит и от DVD-привода. Модель 300e от Hewlett-Packard умеет не только читать, но и довольно быстро (4x) писать и перезаписывать DVD-диски формата +R/+RW. На запись одного диска объемом 4,7 Гб ей требуется всего 15 минут. Не винчестер, конечно, но и не видеокассета. Поскольку привод внешний, его можно носить с собой для обмена «крупногабаритной» информацией с другими компьютерами. Подключается как к разьему USB, так и FireWire, так что проблем с несовместимостью быть не должно. Привод примечателен еще и тем, что поддерживает возможность потоковой записи видео напрямую с цифровых камер. Иногда это может оказаться полезным. Вот только цена высоковата — \$480. Остается надеяться, что со временем 300e подешевеет. А пока можно сходить и в кинотеатр.



ли кого удивишь, два интерфейса подключения USB и FireWire — тоже не уникам. Зато как выглядит! Полупрозрачный корпус интимно подчеркивает особенности внутреннего устройства винчестера, но главное — подсветка. Две большие лампы по периметру аппарата излучают мягкий красный свет, что в сочетании с синеватым корпусом создает романтическую атмосферу. Любителям посидеть за компьютером в полумраке должно понравиться. Тут все дело именно в полумраке, потому что на свету Combo-DriveSE теряет весь свой шарм и превращается в ничем не примечательную коробочку, жужжащую и поскрипывающую время от времени.

БОЛЬШОМУ НАЧАЛЬНИКУ — БОЛЬШОЙ МОНИТОР

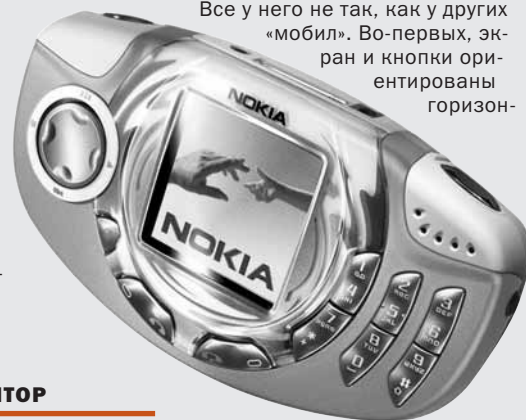
Производители процессоров соревнуются по гигагерцам, а поставщики мониторов — по дюймам. Компания NEC-Mitsubishi привезла в Москву широкоформатный (15:9) ЖК-дисплей NEC LCD3000 с диагональю 30 дюймов. Наверняка он будет неплохо смотреться на рабочем столе из красного дерева, хотя сама NEC-Mitsubishi позиционирует его как информационное табло или презентационный экран. По-

рают, яркость выше, вес меньше (17,5 кг), срок службы больше. На таком экране CIO мог бы делать яркие и запоминающиеся презентации для своего начальства, только сначала нужно выбить \$4300 на его покупку.

ФИНСКАЯ КОМБИНАЦИЯ ИЗ ТРЕХ ПРЕДМЕТОВ

Горячие финские парни превзошли самих себя, выпустив новый мобильный телефон Nokia 3300.

Все у него не так, как у других «мобил». Во-первых, экран и кнопки ориентированы горизон-



тально. Удобно ли разговаривать по телефону, повернутому на 90 градусов относительно уха, вопрос спорный. Но является ли телефонная функция основной в Nokia 3300? Нет, как сотовый телефон она, безусловно, хороша: удовлетворяет всем последним требованиям, разве что голосовых команд не понимает. Но и в качестве mp3-плеера аппарат работает неплохо: стандартные

МОДЕЛЬ МЕСЯЦА

Цифровая фотокамера Panasonic LUMIX DMC-FZ1

Объектив: от Leica Camera AG

Матрица ПЗС: 2,1 мегапикселя

Zoom: 12-кратный оптический

Средняя цена в Москве: \$475



ПОЛУНОЧНЫЙ КОВБОЙ

Персональный компьютер постепенно набирает гигагерцы с мегабайтами, избавляется от проводов, но форма его остается неизменной — ящик. Жужжащий и поскрипывающий время от времени. Что можно сделать с ящиком? Например, вытащить из него винчестер и оформить пооригинальнее. Именно так поступила компания Western Digital со своим внешним винчестером Combo-DriveSE (\$450).

С технической точки зрения — ничего особенного: объемом в 250 Гб уже вряд



этому дисплей имеет широкий набор интерфейсов для подключения и разные варианты дистанционного управления (инфракрасным пультом ДУ или утилитой NaviSet через интерфейс RS-232C). Разрешение экрана на жидкокристаллической IPS-TFT матрице — 1280 x 768 пикселей; угол обзора — 170 градусов по горизонтали и вертикали. У ЖК-дисплея таких размеров есть ряд преимуществ перед плазменными панелями при передаче статичного изображения: пиксели не выго-



флэш-карты MMC, FM-приемник, запись в режиме цифрового диктофона, пятиполосный настраиваемый эквалайзер, подключение к компьютеру по USB. Да и игровая приставка из Nokia 3300 получается недурственная: цветной дисплей, джойстик, загружаемые через интернет игры. Разве что экранчик маловат и игр пока немного. Конечно, есть телефоны покомпактнее и поудобнее, есть и отдельные хорошие плееры и игровые приставки. Но каждая из этих штук требует своего места на теле. А тут все функции собраны в одном корпусе, который можно носить в одном кармане. Наверное, в этом и заключается смысл финской комбинации за \$400.

читайте в следующем номере
(в продаже с 19 мая)

Невеселые картинки

Тест по методике Люшера
в авторском исполнении

Свое или чужое

Что выгоднее: создавать
собственный автопарк
или использовать арендованные
автомобили



От «А» до «С»

ABC-анализ: как грамотно
управлять широким ассортиментом

Интервью с пристрастием

О чем спрашивать кандидатов
на вакантные должности

