

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 10 (49) 15 МАРТА — 21 МАРТА 2004

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



С тематическими  
страницами

**iOne**

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## Железная логистика

Товарные потоки в России будут обслуживать  
иностранные компании **с12**

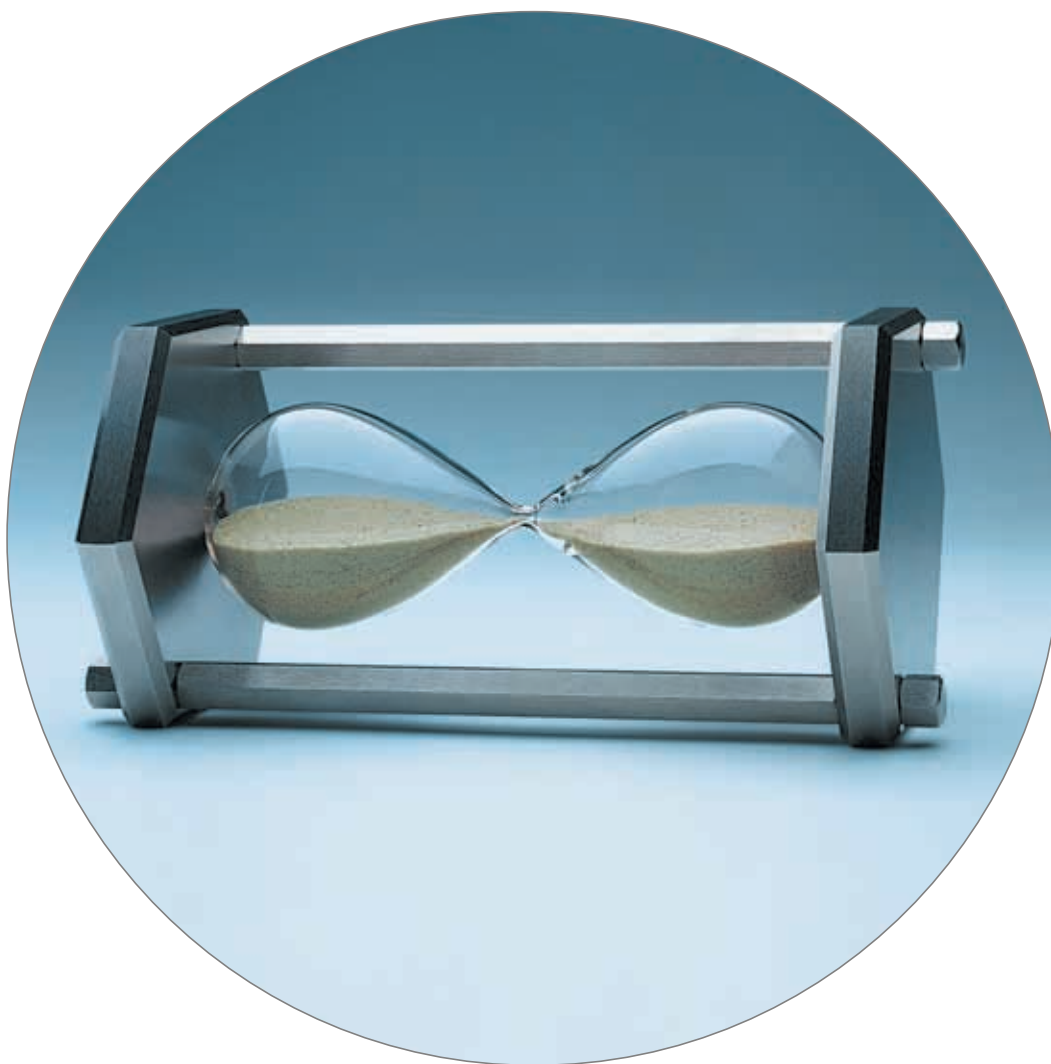
Брэнд из гвоздя, сахара и риса **с42**

Как добиться успеха в жестких переговорах **с52**

Доказательства того, что клиент всегда прав **с36**








## Виснет ваш компьютер — виснет бизнес



Представьте, что на целый день перестала работать электронная почта или пропал доступ к базе данных перед сдачей бухгалтерского отчёта... Последствия таких сбоев — сильный удар по бизнесу, подчас просто парализующий работу компании. Надежные и высокопроизводительные компьютеры и серверы на базе процессоров Intel® помогут повысить эффективность Вашего бизнеса и защитить его от сбоев\*. Хотите повысить эффективность вашего бизнеса? Вам помогут технологии Intel®.

Подробности на сайте: [www.intel.ru/biz](http://www.intel.ru/biz)

©2004 Intel Corporation. Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside и Pentium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. \*ПК на базе процессоров Intel® Pentium®4 способны повысить эффективность работы и защиту данных за счет использования самых современных систем и антивирусов. Ищите системы с логотипом процессора Intel® Pentium®4 с HT Technology. Разместив этот логотип, продавец Вашей системы подтверждает использование Hyper-Threading Technology\*\*. Производительность может варьироваться в зависимости от используемого программно-аппаратного обеспечения. \*\*Технология Гипер-Трединг. Для подробной информации посетите сайт: [www.intel.ru/info/hyperthreading](http://www.intel.ru/info/hyperthreading). Товар сертифицирован.



«Все разговоры о том, что российский текстиль погибает и что китайцы его рано или поздно поборют, — чепуха. Взять хотя бы наш основной продукт — бязь. Сейчас его себестоимость порядка 19 рублей за метр. А у китайцев — минимум 22 рубля. Плюс огромные транспортные издержки и таможенные сборы. Так что ситуация явно в нашу пользу»

НИКИТА ЛОМОВ

20 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

15 марта – 21 марта №10 (49)

главные темы:

[ КОНКУРЕНЦИЯ ] **12**

«Отечественные логистические компании драматически отстают от крупнейших иностранных операторов. А именно они и придут в Россию вслед за ведущими торговыми сетями»

[ МЕНЕДЖМЕНТ ] **36**

«Customer complaints management — это управление процессами, выходящими из-под контроля. Компания должна быть готова уладить любой конфликт с клиентом оперативно и с большим вниманием к „источнику раздражения"»

[ МАРКЕТИНГ ] **42**

«В случае с биржевыми товарами демонстрационная составляющая брэнда перестает работать. Если кто-то скажет, что любит, например, сахар „Чайкофский", ему непременно возразят: „Ну и что! А я обычный, мне по барабану!"»

[ ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ ] **68**

«Я показал коллегам карту целей всего-то в два слоя. Знаете, какой был диагноз? „Заумно, чрезвычайно сложно, мы вас не понимаем". Все-таки, видимо, это инструмент гораздо более спокойной страны и более спокойной экономики»

63



## 28 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Раньше у нас создавалось ложное впечатление, будто о нас знают буквально все. На деле оказалось, что многие не в курсе даже, что такое платное телевидение»



## 52 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

«Никогда нельзя показывать свою некомпетентность. Заявления вроде „этим занимаюсь не я, а мой помощник“, „в этом я не ориентируюсь“ недопустимы»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 26 ЛЮДИ
- 32 КОМПАНИИ
- 74 ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

[ КОНКУРЕНЦИЯ ]

### 12 Железная логистика

Российским логистическим компаниям почти нечего противопоставить своим зарубежным конкурентам

### 18 Как McDonald's отказался от собственной логистики

Недавняя победа в конкурсе на лучшую логистическую систему может стать для компании последней

## РАЗГОВОР НОМЕРА

[ ЛИДЕРЫ ]

### 20 «Разговоры о том, что китайцы нас одолеют, — чепуха»

Президент альянса «Русский текстиль» Константин Волков «пока не видит потолка для развития»

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[ МЕНЕДЖМЕНТ ]

### 28 «НТВ-Плюс» выходит из минуса

Два года назад «НТВ-Плюс» была на грани банкротства. Из кризиса ее вытаскивали две команды менеджеров

## ЛАБОРАТОРИЯ

[ МЕНЕДЖМЕНТ ]

### 36 С чувством глубокого недовольства

Современные методы работы с рекламациями клиентов позволяют ком-

паниям решать конфликты не просто цивилизованно, но с обоюдной пользой для сторон

[ МАРКЕТИНГ ]

### 42 Брэнд из гвоздя и риса

Так называемые биржевые товары — практически ничем не отличающиеся от продуктов конкурента — на рынке явно скучают. Но лишь до тех пор, пока их производителю не придет в голову заняться брэндингом

## БАНК ИДЕЙ

[ РЕШЕНИЕ ]

### 46 Доводы для недоверчивых

Лучшие решения февральского кейса «Секрета фирмы»

[ ПРОБЛЕМА ]

### 50 Костюм на вырост

Новый кейс «Секрета фирмы»

## БИЗНЕС-ШКОЛА

[ ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ ]

### 52 «Пистолет», «саями» и другие виды жесткого разговора

Правила поведения при выяснении отношений

## КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

[ РЕЦЕНЗИЯ ]

### 56 Клиентосберегающие технологии

В одних секторах лояльность потребителей необходима, в других — не очень важна, а может, не нужна вовсе

## ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

### 57 IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	22.03.04
«ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО». ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	29.03.04
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	29.03.04

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 771-6184; 771-6185

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 10 (49) 15 МАРТА — 21 МАРТА 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

## Редакция

### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

### ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК

ИРИНА БОРИСОВА

### ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР

АНДРЕЙ УТКИН

### ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

### БИЛЬД-РЕДАКТОР

МАРИЯ УЖЕК

### РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

(«Бизнес — практика»)

АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ

(«Бизнес — технологии»)

### РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ

ОБОЗРЕНИЙ

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

### ОБОЗРЕВАТЕЛИ

ЕВГЕНИЙ НАРАСЮК

СЕРГЕЙ КАШИН

СТАНИСЛАВ МНЫХ

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

### КОРРЕСПОНДЕНТЫ

НИКОЛАЙ ДИЦМАН

ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА

ЮЛИЯ ИПАТОВА

НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА

НАТАЛЬЯ ОБУХОВА

ТАТЬЯНА ТКАЧУК

### ТЕМАТИЧЕСКИЕ

СТРАНИЦЫ

«IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор)

АНДРЕЙ ШЕРМАН

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

### ДИЗАЙНЕР

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

### ФОТОГРАФ

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

### ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР

ВЕРА СЕРПОВА

### КОРРЕКТОРЫ

ЕЛЕНА ВОЙНАКОВИЧ

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

### ОБЛОЖКА

АЛЕКСАНДР АРХУТИК

## ФОТОМАТЕРИАЛЫ

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

## Коммерческие службы

### ИЗДАТЕЛЬ

ЮРИЙ КАЦМАН

### ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ЮРИЙ КАЛАШНОВ

### ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ

И РЕКЛАМЕ

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

### РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

МАРИНА ХРУЩЕВА

(руководитель)

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА

ЮЛИЯ БАКРОВА

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА

ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА

ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО

ОЛЬГА КАЛАШНОВА

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ

НАТАЛЬЯ ХОЛОВА

ЕВГЕНИЯ ХРИСТИЧ

### СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНКОВИЧ

(руководитель)

АННА ДАНИЛОВА

### СЛУЖБА PR И PROMOTION

ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО

(руководитель)

ОЛЬГА БЕСКИНА

### ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

### «СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE»

(WWW.SF-ONLINE.RU)

ВЛАДИМИР

ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

### СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

МАРИНА СЕМЕНОВА

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

### МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК

НАДЕЖДА ПШЕНИЦИНА

### СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ

РЕКЛАМЫ

ТЕЛ. (095) 771-6184,

771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),

E-MAIL:

RECLAMA@SF-ONLINE.RU

### УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО

ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943



## ПЕЧАТЬ

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## Для писем и звонков

### АДРЕС РЕДАКЦИИ,

ИЗДАТЕЛЯ

И УЧРЕДИТЕЛЯ

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ

ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

### ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ

(095) 771-6181,

771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU

INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

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

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

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

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17400 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВую СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ



© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004





ТОКИО

СИДНЕЙ

НЬЮ-ЙОРК

ЛОНДОН

АМСТЕРДАМ

твои идеи

всегда  
с тобой

Ноутбук IBM® ThinkPad® - это самый простой в мире способ перехода от проводной к беспроводной связи.

Где бы Вы ни работали с ноутбуками IBM ThinkPad, оснащенными программным обеспечением Access Connections и мобильной технологией Intel® Centrino™, Вас будет ограничивать только небо. Сейчас проще чем когда-либо переходить от проводных к беспроводным сетям - находитесь ли Вы в аэропорту, офисе, Интернет-кафе или у себя дома. Поэтому, приобретая беспроводной ноутбук IBM ThinkPad, Вы переходите на абсолютно новый уровень использования беспроводной связи. **think freedom**



CLASSICA CIS, тел.: (095) 796-9040, факс: (095) 915-8543, [www.classics.ru](http://www.classics.ru), [notebooks@classics.ru](mailto:notebooks@classics.ru).

Закажите прямо сейчас: CLASSICA CIS, 796-9040, [www.classics.ru](http://www.classics.ru)

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

#### IBM ThinkPad T41

Одновременно портативный и производительный ноутбук высшего класса.

#### Отличительные особенности:

- Intel® Centrino™ Mobile Technology
- Intel® Pentium® M Processor 1.40-1.70 ГГц
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Память 256 МБ - 2 ГБ
- Жесткий диск 30 ГБ - 60 ГБ
- Экран 14.1" TFT XGA 1024x768 или 1400x1050
- ATI Mobility RADEON 9000 32 MB
- 16x/10/24x/8xCDRW/DVD Combo Drive
- Wireless Network Connection
- Bluetooth
- Gigabit Ethernet
- 56K V.92 Modem
- ThinkPad UltraNav
- Толщина 26.6 мм, вес 2.2-2.45 кг

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

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

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

Intel, логотипы Intel Inside® и Centrino™ являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation в США и других странах.



## Кабинет замминистров

Президент Владимир Путин огласил состав нового правительства. По росчерку президентского пера многих министров кабинета Михаила Касьянова отодвинули на вторые позиции.

В результате радикального изменения структуры правительства постов министров на всех не хватило. Указом президента упразднены 13 из 30 министерств, два госкомитета, одна федеральная комиссия, четыре федеральных службы и четыре агентства. В результате, например, экс-министр связи Леонид Рейман, чья аффилированность с питерскими связистами, и в частности с «Мегафоном», не дает покоя другим участникам телекоммуникационного рынка, стал первым замом в Министерстве транспорта и связи (слитом из МПС и Минсвязи), где продолжит курировать прежнюю епархию. Его начальник теперь — Игорь Левитин, о котором известно лишь то, что он занимал пост замгендиректора «Северстальтранса» и долгое время служил в российских вооруженных силах. Пост министра культуры и массовых коммуникаций достался ректору Московской консерватории Андрею Соколову. А экс-министру культуры Михаилу Швыдкому и экс-министру печати Михаилу Лесину предложено возглавить подконтрольные министерству федеральные агентства — соответственно, по культуре и массовым коммуникациям.

Другим ключевым министрам — Алексею Кудрину и Герману Грефу — повезло больше. Они не только сохранили должности, но и значительно расширили свои полномочия. Ведомство Кудрина, Министерство финансов, «приросло» налоговой службой, созданной на базе упраздненного МНС. А возглавляемое Грефом Минэкономразвития превратилось в суперведомство, включив в себя таможенные, антимонопольные, статистические органы, а также агентства по тарифам, госрезервам, кадастру объектов недвижимости и РФФИ.

Оценка экспертов +2,5

## Чиновники борются с признаками

В скором времени российским бизнесменам придется поддерживать еще более плотные контакты с налоговиками.

ИНИЦИАТИВА

В противном случае многие из них рискуют внезапно лишиться статуса юридического лица. Бывшее Министерство по налогам и сборам (МНС), ныне включенное в структуру Минфина, и Высший арбитражный суд внесли для рассмотрения правительством концепцию поправок в Гражданский кодекс РФ, которые позволят без суда исключать из реестра юридических лиц так называемые «мертвые» компании или фирмы-однодневки. В России подобные структуры создаются по недействительным документам в большом количестве для совершения отдельных операций или ухода от налогов. А когда необходимость в них исчезает, такие фирмы становятся «пустышками».

Еще до конца 2002 года все юридические лица в нашей стране должны были пройти перерегистрацию в налоговых органах. Однако, по данным налоговиков, к январю прошлого года это сделали только около 1,74 млн из 3,2 млн действовавших в России компаний. Из тех, кто этого не сделал, 132 тыс. организаций налоги платят, хотя документов на регистрацию так и не подали, 300 тыс. находятся на стадии банкротства, а 1,16 млн просто не сдают в налоговые органы отчетность или представляют нулевые балансы. Последняя, самая многочисленная группа юридических лиц, по сути, не ведет никакой деятельности, однако по закону налоговики не вправе самостоятельно ликвидировать такие фирмы. Это могут сделать лишь по решению суда, в который налоговые органы и должны обращаться с соответствующими исками. Но ликвидация всех «однодневок» через суд, как подсчитали налоговики, займет 13 лет и потребует не менее 20 млрд рублей, которые придется потратить на оплату судебных издержек.

В итоге налоговые органы предложили поставить процесс ликвидации «мертвого груза»

на поток — без привлечения судебных органов. А у налогоплательщиков, так и не удосужившихся пройти перерегистрацию, останется лишь одна возможность спасти юридическое лицо — тщательно образом отслеживать уведомления о грядущей ликвидации, которые будут публиковать налоговики в своих специализированных изданиях. Впрочем, по их уверениям, данная инициатива не затронет компании, не перерегистрировавшиеся по какому-либо уважительному причинам, предположим, находящиеся в стадии банкротства.

Против замыслов налоговиков выступает Минэкономразвития, поскольку аннулирование юридического лица без решения суда противоречит законодательству РФ. К тому же очевидно, что подобные внесудебные санкции не смогут воспрепятствовать созданию новых фирм-однодневок и даже облегчат жизнь махинаторам, избавив их от хлопот по ликвидации ставшего ненужным юридического лица.

Оценка экспертов +1,71

## Россия заработает лишних \$10 млрд

Нефтяное «одеяло», традиционно гревшее российскую экономику, теперь станет еще теплее.

НЕФТЬ

Вопреки прогнозам всех мировых аналитиков, цены на нефть продолжают подниматься. После принятого в прошлом месяце решения ОПЕК о сокращении с апреля квот на добычу на 1 млн баррелей в день это сырье подорожало более чем на \$4 за баррель. В итоге стоимость «легкой» (light sweet crude oil) нефти превысила порог \$37 за баррель. Это самый высокий уровень нефтяных цен с середины марта 2003 года, когда спешно скупавшие нефть трейдеры были напуганы предстоящим вторжением в Ирак. На продажу именно «легкой» нефти, как правило, заключаются фьючерсные контракты на Нью-Йоркской фондовой бирже. Этот сорт лучше всего подходит для производства бензина, дизельного и авиационного топлива, а также других нефтепродуктов. Кроме того, возросла и стоимость нефти марки



В РОССИИ СФОРМИРОВАН НОВЫЙ КАБИНЕТ МИНИСТРОВ | НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА ХОЧЕТ ЛИКВИДИРОВАТЬ ФИРМЫ-ОДНОДНЕВКИ БЕЗ СУДА И СЛЕДСТВИЯ | ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ПОСТАВИЛИ ОЧЕРЕДНОЙ РЕКОРД | ГОСДУМА УСТАНОВИЛА, ЧТО ТАКОЕ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ | НА РОССИЙСКОМ ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ СОЗДАН ЕДИНЫЙ РЕГУЛЯТОР

Brent — она составила \$34,8 за баррель. Страны ОПЕК, в частности Саудовская Аравия, оправдывают сокращение квоты на добычу нефти необходимостью предотвратить традиционно резкое падение цен на нефть весной, когда в северном полушарии резко сократится ее потребление. Эксперты полагают, что это не более чем повод. Так, по словам аналитика ИК «Проспект» Дмитрия Царегородцева, ОПЕК в данном случае действует в интересах нефтедо-

бытчиков из арабских стран. Эти государства вынуждены поддерживать высокие цены на нефть, сокращая ее добычу, вследствие усиления террористической активности и в связи с необходимостью вкладывать дополнительные средства в поддержание мира в регионе. Кроме того, они долгое время не инвестировали в развитие производства и теперь технологически не могут нарастить нефтедобычу. В результате от роста мировых цен на нефть выигрывает прежде всего Россия. Так, по словам господина Царегородцева, наша страна оказывает-

ся фактически единственным экспортером нефти, не снижающим, а только увеличивающим добычу. При этом в последнее время существенно поднялся и спрос на нефть прежде всего за счет возросших appetитов трех крупнейших импортеров — США, где на фоне дешевого доллара активизировалось промышленное производство, Японии, экономический рост которой впервые за последние 14 лет составил 7%, и Китая, в настоящее время накапливающего стратегические топливные резервы. В этой ситуации чистая прибыль России при нынешнем уровне добычи нефти и ценах может вырасти примерно на \$10 млрд в год.

Оценка экспертов +2,21

Нефть подорожала на радость  
российскому бюджету



PHOTOXPRESS

## Госдума позаботилась о миноритариях

Теперь миноритарные акционеры точно знают, из каких именно средств они вправе требовать для себя выплаты дивидендов.

ЗАКОН

Госдума практически единогласно приняла поправки в закон «Об акционерных обществах». В соответствии с новым законом, источником выплаты дивидендов является чистая прибыль АО, которая определяется по данным бухгалтерской отчетности. Ранее законом не регламентировалось, что именно следует считать чистой прибылью.

Поправки в закон «Об акционерных обществах» были одобрены правительством еще в апреле 2002 года. А в начале прошлого года Госдума приняла их в первом чтении. Но потом процесс застопорился. Как констатируют эксперты, фактически эти поправки вносились, чтобы «сбить» дивиденды только с одной компании — «Сургутнефтегаза», которая, по мнению ряда ее инвесторов, вычитала из своей чистой прибыли средства в различные производственные фонды. В результате ее дивидендные выплаты сокращались на миллионы долларов. Разбирательство внутри этой компании дошло до того, что совсем недавно группа международных инвесторов подала иск против ОАО «Сургутнефтегаз» с требованием аннулировать 62% ак-

## Фриц БОЛКЕШТЕЙН



REUTERS

комиссар единого рынка  
Европейского Союза

заявил, что ЕС необходимо отгородиться от России новым «железным занавесом» из буферных государств.

Взгляды на будущее Евросоюза Болкештейн изложил в своей новой книге «Пределы Европы». По его мнению, ЕС необходимо выставить против России, Сирии, Ирана и Ирака кордон из Беларуси, Молдовы, Украины и Турции. Причем, добавляет европейский чиновник, страны, призванные играть роль буфера, никогда не должны быть приняты в Евросоюз, иначе система буферной зоны окажется разрушенной. В частности, он категорически против включения в состав ЕС Турции, что может привести к краху стабильности в Европе. Болкештейн уверен: даже Украина является более европейской державой, чем Турция. По его словам, дальнейшее продвижение Евросоюза на восток помешает процессу интеграции, хотя ключевые экономические характеристики союза — единый рынок, торговая политика и конкурентная среда — могут продолжать развиваться. Заявления Болкештейна еще раз обозначили опасения европейских чиновников, считающих главным источником угрозы политической и экономической стабильности в странах ЕС Россию и арабские государства. Кстати, особенно это заметно на фоне постепенно ухудшающихся отношений между Евросоюзом и нашей страной. И это несмотря на заявления сторон о дружбе и партнерстве. Так, в феврале Евросоюз даже пригрозил ввести против России торговые санкции и заблокировать ее попытки вступить в ВТО, если наша страна откажется автоматически признать ряд восточноевропейских государств полноправными членами ЕС.



В Госдуме задумались о благосостоянии миноритарных акционеров

ций, которые фактически находятся под контролем менеджеров. Истцы уверены, что сейчас руководство «Сургутнефтегаза», пользуясь своим положением, нарушает практически все основные права миноритарных акционеров — от права влиять на избрание менеджмента компании до возможности получать причитающиеся дивиденды.

Новые поправки в закон призваны проконтролировать АО, которые неохотно выплачивают дивиденды. Впрочем, те компании, которые все-таки не захотят делиться с акционерами прибылью, могут прибегнуть к следующей схеме — просто внести изменения, обязывающие увеличить выплаты из чистой прибыли во всевозможные фонды, в свой устав. Это законом не запрещено. Очевидно, что помимо определения норматива чистой прибыли необходимо выработать еще и способы заставить компанию вообще платить дивиденды. Ведь сейчас, если АО не захочет выплачивать их, оно просто не будет этого делать.

Кстати, при обсуждении этого законопроекта был зафиксирован любопытный факт. Депутат Геннадий Селезнев предложил направить его на антикоррупционную экспертизу, однако это предложение не вызвало поддержки, хотя еще в прошлом месяце спикер Госдумы Борис Грызлов отдал специальное поручение создать специ-

Теперь миноритарные акционеры точно знают, из каких именно средств они вправе требовать выплаты дивидендов.

## Госдума приняла поправки в закон «Об акционерных обществах», объясняющие, что такое чистая прибыль, из которой и должны выплачиваться дивиденды.

Правда, в законе не сказано, что надо делать, если компания просто не захочет делиться прибылью.

альный отдел по анализу законопроектов на предмет их коррупционности. И уже в марте без разрешения этого отдела ни один документ не должен переходить на обсуждение к депутатам. Очевидно, пока антикоррупционное усердие Госдумы избирательно.

Оценка экспертов +2,57

### Финансовые рынки попали в одни руки

Участники российского финансового рынка теперь окажутся под надзором единого регулятора — Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР).

**КОНТРОЛЬ** Глобальная реструктуризация российской системы исполнительной власти не могла не коснуться и многочисленных финансовых регуляторов. В рамках тотальной реформы правительства новой службе будут переданы функции упраздненных ФКЦБ, МАП, инспекции негосударственных пенсионных

фондов при Минтруда и департамента аудита Минфина РФ. Кроме того, ФСФР получит контроль над всеми биржами. Впрочем, часть финансового рынка пока не попала под контроль ФСФР. Так, ЦБ удалось сохранить за собой надзор за сферой банковских услуг. Кроме того, регулирование финансово-бюджетной сферы будет передано Федеральной службе финансово-бюджетного надзора — в ее ведение перейдут функции целого ряда департаментов Минфина. В отдельную службу будет преобразован и департамент страхнадзора Минфина. А функции «финансовой разведки» — Комитета РФ по финансовому мониторингу — отдадут Федеральной службе по финансовому мониторингу, которая также будет подчиняться Минфину.

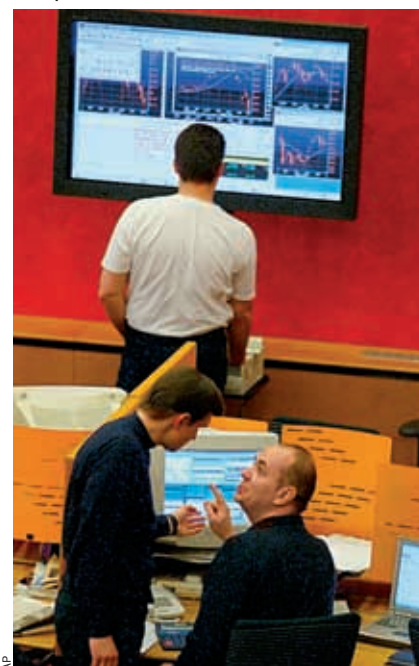
Единый регулятор будет напрямую контролироваться премьер-министром. Кто возглавит это ведомство, на момент сдачи номера было не извест-

но. По словам нового премьера Михаила Фрадкова, ФСФР обретет руководителя в ближайшие дни, поскольку это очень важное ведомство и с назначением его главы «затягивать нельзя». Называются самые различные кандидатуры на этот пост: и руководитель департамента правительства по финансовым рынкам Владимир Миловидов, и глава комитета по собственности Госдумы Виктор Плескачевский, и председатель ликвидированной ФКЦБ Игорь Костилов.

По новым правилам ФСФР может осуществлять функции контроля, надзора и лицензирования в установленной сфере, а также издавать индивидуальные правовые акты в пределах своей компетенции, однако не вправе осуществлять нормативно-правовое регулирование. Между тем, в нынешнем финансовом законодательстве довольно мало прямых законов — рынки в основном регулируются нормативными актами тех или иных ведомств. И пока эти акты превратятся в реальные законы, может пройти еще очень много времени.

Оценка экспертов +2,21

Российские биржи станут объектом консолидированного контроля







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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПРИДУМАЛО СПОСОБ БОРЬБЫ С ЛЖЕЭКСПОРТОМ. ЧИНОВНИКИ ХОТЯТ ВВЕСТИ ЭЛЕКТРОННУЮ СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ ЗА ЭКСПОРТИРУЕМЫМИ ТОВАРАМИ.	
НДС БУДУТ ВОЗВРАЩАТЬ НА ОСНОВАНИИ ЭЛЕКТРОННОЙ ТАМОЖЕННОЙ ДЕКЛАРАЦИИ	+2,21
ЧИНОВНИКИ БЫВШЕГО МНС И ВЫСШИЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД ВНЕСЛИ В ПРАВИТЕЛЬСТВО КОНЦЕПЦИЮ ПОПРАВОК В ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ БЕЗ СУДА ИСКЛЮЧАТЬ ИЗ РЕЕСТРА ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ ФИРМЫ-ОДНОДНЕВКИ	+1,71
КОМИССАР ЕДИНОГО РЫНКА ЕС ФРИЦ БОЛКЕНШТЕЙН ПРЕДЛОЖИЛ ОТГОРОДИТЬСЯ ОТ РОССИИ НОВЫМ «ЖЕЛЕЗНЫМ ЗАНАВЕСОМ» ИЗ БУФЕРНЫХ ГОСУДАРСТВ	–2,07
<b>ДЕЛА</b>	
ГОСДУМА ПРИНЯЛА ПОПРАВКИ В ЗАКОН «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ», ЗАЩИЩАЮЩИЕ ПРАВА МИНОРИТАРИЕВ НА ПОЛУЧЕНИЕ ДИВИДЕНДОВ	+2,57
В РОССИИ СФОРМИРОВАН НОВЫЙ КАБИНЕТ МИНИСТРОВ	+2,5
НАДЗОР ЗА БОЛЬШЕЙ ЧАСТЬЮ РОССИЙСКИХ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ И ИХ УЧАСТНИКОВ, РАНЕЕ ОСУЩЕСТВЛЯВШИЙСЯ РЯДОМ МИНИСТЕРСТВ И ВЕДОМСТВ, ОТОШЕЛ К СПЕЦИАЛЬНО СОЗДАННОЙ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ	+2,21
ЦЕНЫ НА «ЛЕГКУЮ» НЕФТЬ ПРЕВЫСИЛИ ПОРОГ \$37 ЗА БАРЕЛЬ — САМЫЙ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ЦЕН С СЕРЕДИНЫ МАРТА 2003 ГОДА	+2,21
ПО УКАЗУ ПРЕЗИДЕНТА ВМЕСТО ПРОФИЛЬНОГО ДЕПАРТАМЕНТА МИНФИНА СТРАХОВОЙ РЫНОК БУДЕТ КОНТРОЛИРОВАТЬ СОЗДАННАЯ ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА СТРАХОВОГО НАДЗОРА	+1

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



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Евгений Абов,**  
заместитель  
гендиректора  
«Проф-Медиа»

## «Мы снова видим те же лица»

— Возможное исключение без судебных разбирательств из реестра юридических лиц фирм-однодневок выглядит вполне разумной мерой. Однако сегодня абсолютно не ясны критерии для исключения компаний. Если данная мера будет поддержана адекватными критериями, поправки абсолютно оправданны. В противном случае эта мера может стать хорошим каналом для коррупции и превышения властных полномочий.

Будем надеяться, что реформа кабинета министров отразится на деловом климате страны только положительно. Я лично для себя попытался подсчитать, сколько у нас было в общей сложности министерств, ведомств и правительственных комиссий типа ФКЦБ в прошлом правительстве — и сколько осталось сейчас. У меня получилось 28 против нынешних 44. Получается, никакого сокращения чиновничьего аппарата на деле не происходит. Все сидевшие «на верхних этажах» просто перераспределились. В чем же тогда заключается реорганизация и оптимизация правительства чиновников? Если посмотреть на состав, то мы снова видим те же лица. Новый премьер выглядит немного растерянным. Кажется, будто он держит в руках уже кем-то написанный сценарий и просто его озвучивает. По-видимому, мы стали свидетелями давно продуманной и долго готовившейся перестройки. Но какой эффект она даст на этот раз? Поправки в закон «Об акционерных обществах» внесены как нельзя более своевременно. Отсутствие нормальной защищенности миноритариев на любом рынке — фактор, сдерживающий развитие бизнеса. То, что прежде у нас делались жалкие попытки защитить эти права за счет введения некоего кодекса корпоративного поведения, оказалось бесполезным. В нашей стране все, прямо не предусмотренное законом, на деле не действует и никого не защищает. Перепоручение надзора за российскими финансовыми рынками и их участниками специально созданной службе, конечно же, позитивный сдвиг. Абсолютно справедливо, что такой контроль должен вестись по единым правилам и курироваться одной организацией. Если ей удастся справиться с веренными полномочиями, рынок, безусловно, выиграет. Возросшие цены на «легкую» нефть можно оценивать двояко. С одной стороны, событие хорошее. Но я бы не стал расслабляться, поскольку это обычное конъюнктурное изменение, которое может повлечь за собой в будущем и немало негатива. А что, если завтра нефть резко подешевеет, и мы окажемся к этому не готовы? Поэтому в стратегическом плане данное событие, мягко говоря, настораживает.

## ГАРМОНИЧНЫЙ АККОРД РОСГОССТРАХА

*Специалисты в области объединения бизнесов считают, что любые слияния становятся успешными только через определенное время. Однако, первые итоги деятельности страховой компании «Росгосстрах-Аккорд», около года назад объединившей компанию «Аккорд» и башкирское подразделение Росгосстраха, меняют это представление. За время реформирования системы управления компании сборы ее не только не упали, но и выросли почти в полтора раза.*

Перед новой командой менеджеров, пришедших в Росгосстрах в марте 2002 года, стояла задача реорганизации всей системы, в том числе сильно заботила и ситуация в Башкирии. Исторически сильный в этом регионе Росгосстрах к тому времени уже потерял свои лидирующие позиции на башкирском рынке. «Аккорд» же активно наращивал свое присутствие на рынке классического страхования и строил свой бизнес по западным стандартам. Как сказал вице-президент Росгосстраха Игорь Мировский, у менеджмента было два пути: либо вкладывать деньги в морально устаревшую структуру, пытаясь восстанавливать утраченные позиции, либо объединиться с крепким, технологически оснащенным конкурентом.

В результате в конце 2002 года Росгосстрах стал собственником СК «Аккорд». Слияние и поглощение для любого бизнеса являются болезненным и сложным процессом. Для тонкого и многогранного страхового бизнеса этот процесс сложен вдвойне, поскольку он предполагает взаимодействие с большим числом контрагентов. Поэтому первой задачей объединения стало сохранение клиентского портфеля обеих компаний. В абсолютном выражении это значило сохранить и безболезненно перевести в формат новой структуры более 640 тыс. частных клиентов и порядка 4,5 тыс. корпоративных клиентов. Однако Росгосстраху это удалось. «То, к чему мы пришли в итоге, позволяет говорить, что нами были сделаны правильные шаги. Нам удалось сохранить команду и не потерять поле деятельности», отмечает Игорь Мировский.

На первом этапе предстояло объединить центральные офисы компаний, на втором – филиалы. При определении процедуры слияния учитывались условия, в которых находились компании, характер ведения ими бизнеса. А различия были довольно существенными, и в первую очередь они касались системы управления и позиционирования компаний на региональном рынке. В «Аккорде» использовалась технология управления, построенная на системе страховых бизнес-процессов с четкой мотивацией персонала в зависимости от уровня самостоятельности в принятии управленческих решений. Для компании «Росгосстрах – Башкортостан» была характерна практически полная передача полномочий из Москвы в филиалы. Здесь самостоятельно заключали договоры страхования, формировали баланс и финансовые результаты деятельности. Если позиции «Аккорда» были особенно сильны в сегменте наиболее платежеспособных физических лиц и корпоративном секторе, то традиционный «Росгосстрах – Башкортостан» был более устойчив в нише страхования менее платежеспособных физических лиц и, в силу сложившихся традиций, именно ему отдавали предпочтение руководители администраций сельских районов республики.

В ходе объединения двух компаний были выработаны единые подходы к решению управленческих вопросов, сформирована единая нормативная база, повсеместно унифицированы процедуры оформления страховок, типовые документы. Сегодня любой клиент с равным успехом может обслуживаться в любом территориальном подразделении «Росгосстрах-Аккорда», независимо от того, входил ли этот филиал раньше в состав



Штаб-квартира ОАО «Росгосстрах» в Москве

башкирского отделения «Росгосстраха» или принадлежал компании «Аккорд».

Важным обстоятельством, повлиявшим на процесс объединения, стало то, что к моменту завершения сделки купли-продажи «Аккорд» уже находился в процессе перехода на новую организационную структуру, которая предполагала управление однотипными видами страховых услуг как локальными бизнесами со своим бюджетом доходов и расходов. Различия в корпоративных культурах обеих компаний – «Росгосстрах – Башкортостан» и СК «Аккорд» – также требовали пристального внимания. При слиянии необходимо было учесть сложившиеся в коллективах отношения, адаптировать персонал к новым требованиям.

Уже к концу января 2003 года подразделения обеих компаний переехали в объединенный центральный офис. Важным итогом первого этапа консолидации стало создание основы для объединения филиальных сетей: в процессе совместной работы персонала объединенной компании постепенно стиралась грань между «своими» и «чужими» филиалами.

Завершив первый этап организационного слияния, «Росгосстрах-Аккорд» приступил к оптимизации филиальной сети и масштабной модернизации своих офисов. До начала этого этапа работ в городах республики существовало до пяти разных филиалов компании, менеджментом Росгосстраха была поставлена задача оставить один-два, но крепких, основательных подразделения в каждом городе или райцентре. В Салавате (второй по величине город Башкирии – ред.) удалось без кадровых потерь объединить четыре филиала в один, и сегодня это одно из наиболее эффективных подразделений компании. В Стерлитамаке пришлось пойти по другому пути и на базе пяти филиалов создать два, один из которых полностью занимается обслуживанием корпоративных клиентов, а другой ориентирован на работу с частными лицами. В Уфе ситуация совершенно иная. Некоторые филиалы объединились, а некоторые, в силу того, что уже являлись эффективными подразделениями, сохранили статус-кво.

Внедрение новых технологий во все филиалы компании, в том числе сельские, потребовало немалых вложений. «Нам потребовались серьезные инвестиции по трем направлениям: оснащение филиалов компании новым парком современных компьютеров, оргтехники, современным программным обеспечением, обновление автопарка и ремонт офисов, – рассказал генеральный директор СК «Росгосстрах-Аккорд» Юрий Шпизель. – Объем инвестиций в развитие бизнеса в 2003 г. (приобретение автотранспорта, офисного оборудования, затраты на ИТ и т.д.) превысил 50 млн. руб. Это больше, чем общая сумма начисленной страховой премии любой страховой компании на территории республики, за исключением пятерки лидеров. В результате «Росгосстрах-Аккорд» имеет сегодня самую широкую из всех работающих в регионе страховых компаний филиальную сеть: 72 филиала и около ста дополнительных офисов продаж».



Объединение филиалов компаний проводилось региональными менеджерами в рамках открытого проекта «Реорганизация филиальной сети». Проект предусматривал создание оптимальной организационной структуры филиальной сети и системы управления. Финансовые и административные меры были направлены на улучшение финансовых показателей филиалов, снижение издержек и расходов, повышение квалификации персонала.

В процессе обсуждения предложений по структуре объединяемых филиалов принимали участие все заинтересованные лица. Определение проблемных точек и возможных рисков, связанных со слиянием и переводом персонала, распределение постов проводились в виде деловых игр, в ходе которых сами их участники определяли, кто из них более профессиональный, более грамотный и т.д. Далее выстроенная «лестница» знаний легла на новую структуру.

Общая сумма начисленной страховой премии, полученная страховщиками Республики Башкортостан по всем видам страхования в 2003 г., составила 2 399,9 млн. руб., или 173,8% по сравнению с 2002 г. Позиция «Росгосстрах-Аккорда» в 2003 г. осталась прежней – лидер регионального рынка. Объем общих сборов компании за 2003 г. – 1458, 3 млн. руб. Темпы роста страховой премии по отношению к 2002 г. – 151,6 %

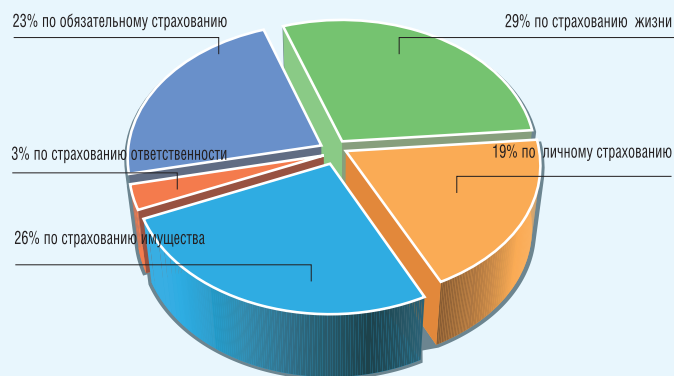
Главным итогом второго этапа реорганизации стали создание единого центра управления делами в каждом городе или районе республики, полное сохранение бизнеса и персонала. И уже по итогам первого полугодия работы объединенной страховой компании стало ясно, что бизнес-стратегия, которую выбрал Росгосстрах в Башкирии, была единственно правильной. Процесс слияния дал огромный синергетический эффект – компания усилила свои позиции на башкирском страховом рынке, в результате объединения различных сегментов бизнеса двух компаний сборы премий по прямому страхованию на 37% превзошли предыдущие суммарные сборы «Аккорда» и «Росгосстрах-Башкортостана».

На страховом рынке республики появился новый сильный бренд – «Росгосстрах – Аккорд». Результаты объединения подтвердили, что правильно была отстроена и HR-политика компании – кадровый потенциал объединенной компании был сохранен: из 300 человек, которые работали в обеих компаниях на момент слияния, объединенная компания потеряла всего 9, причем 6 из них ушли на пенсию. Остальные сотрудники нашли свое место в новой страховой группе. Для страховой компании, и особенно для такой компании, какой является Росгосстрах, это было принципиальным вопросом. Более того, в последнее время серьезно возрос приток людей, которые хотели работать в «Росгосстрах-Аккорде», причем приходят туда люди нового качества – молодые, амбициозные, нацеленные на успех, уверенные в себе, предпринимательно мыслящие. Поэтому агентская сеть компании постоянно растет.

#### *Картина страхового рынка республики по итогам 2003 г.*

Общая сумма начисленной страховой премии, полученная страховщиками Республики Башкортостан по всем видам страхования в 2003 г., составила 2 399,9 млн. руб., или 173,8% по сравнению с 2002 г.

*Соотношение видов страхования в общем объеме страховых сборов по рынку республики.*



Позиция «Росгосстрах-Аккорда» в 2003 г. осталась прежней – лидер регионального рынка.

Общий объем сборов страховой премии «Росгосстрах-Аккорда» в 2003 г. – 1458, 3 млн. руб.

Темпы роста сборов страховой премии компании по отношению к 2002 г. – 151,6 %

Доля компании по сборам на рынке страхования жизни – 78 %.

Доля компании по сборам на рынке

ОСАГО – 401,6 млн. руб., или 73 %.

Доля компании в общей сумме страховых выплат за 2003 г. – 56,6%

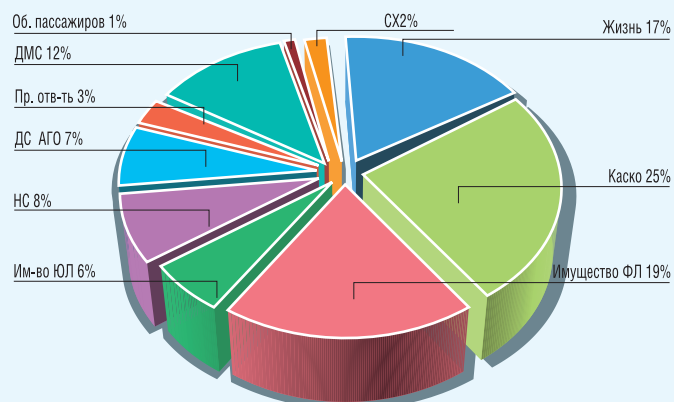
Сумма страховых выплат по ОСАГО на 31.12.2003 г. – 20,8 млн. руб., в январе 2004 г. – 11,8 млн. руб.

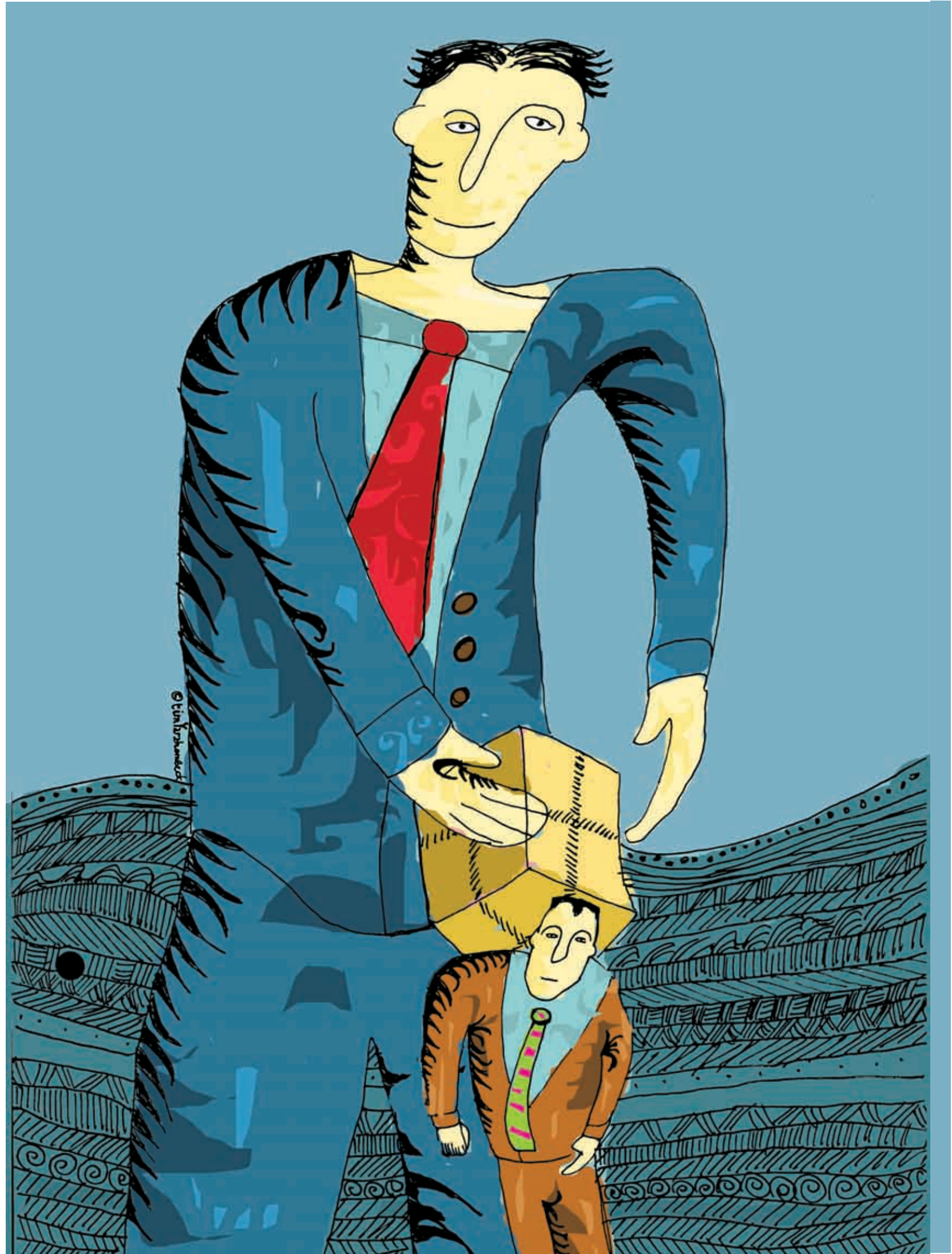
Общее число договоров страхования, заключенных на 31.12.2003 г., – более 1 миллиона.

Объем инвестиций в развитие бизнеса в 2003 г.

(приобретение автотранспорта, офисного оборудования, затраты на IT и т.д.) – свыше 50 млн. руб. Это больше, чем общая сумма начисленной страховой премии любой страховой компании на территории республики, за исключением пятерки лидеров.

#### *Портфель 2003 (без ОСАГО)*







### [КОНКУРЕНЦИЯ]

В разных областях бизнеса отставание российских компаний от западных конкурентов, очевидно, разное. Но по крайней мере в одной из них разница катастрофическая. Эта сфера — логистика. Многие эксперты считают самым вероятным для России сценарием потерю этого рынка, поскольку отечественным логистическим компаниям почти нечего противопоставить зарубежным конкурентам. У них нет ни денег, ни стимулов, чтобы работать эффективнее, ни времени: иностранные логистические провайдеры уже на подходе. — Текст: Сергей КАШИН

## Железная логистика

### Ситуация

**Руслан Корж**, директор А.Т. Kearney, считает, что среднестатистический российский провайдер логистических услуг (ЛП), как и его контрагент, менеджер по доставке в компании-заказчике, сегодня находятся на уровне развития Европы и США 20-летней давности. **Павел Балясников** из компании «Бюрократ+» (эта фирма входит в число победителей конкурса Координационного совета по логистике (КСЛ) на лучшую систему движения товаров), считает, что преодолеть отставание удастся лет за пять. **Кирилл Власов**, глава «Русской логистической службы» (РЛС), применяющей самые современные технологии, считает, что мы идем на три-пять лет позади Европы, при этом регионы отстают от Москвы еще года на два. Отставание грозит России почти полной

потерей рынка. Достаточно взглянуть на Польшу, где в дележе бурно развивающегося рынка местные операторы участия не приняли.

Многие крупные европейские провайдеры — FM Logistic, Kuehne & Nagel, Schenker — уже присутствуют на российском рынке. Правда, большинство из них только организовали в нашей стране таможенные склады и не начинали пока широкой экспансии. Среди лидеров — компания FM Logistic, обслуживающая здесь, например, Auchan. На данный момент достойную конкуренцию этой фирме составляет «Национальная логистическая компания» (НЛК). Есть и другие отечественные компании с репутацией весьма продвинутых — вроде ATL, РЛС или «Урал-контейнера». Но противостоять массовому приходу мощных западных операторов они вряд ли смогут.

## Натиск розничных сетей и жесткие требования производителей уже заставили дистрибуторов обозначить свое движение к созданию мощных логистических компаний

Конечно, идеализировать западную практику многие специалисты не советуют. 4PL-оператор (см. схему на стр. 16) — пока, по словам **Игоря Прохина**, директора информационно-консалтинговой службы Logist-ICS, пока и в Европе еще диковинка. **Алексей Неелов**, директор по логистике торговой компании «Шатура», недавно посещал своих коллег в Великобритании: *Я не был поражен. Хотелось удивиться, но не получилось. Да, люди научились эффективно использовать те ресурсы, что у них есть. Когда они обращаются на рынок за логистическими услугами, они уверены в том качестве услуг, которые получат. Но они ведь 25 лет назад начали над этим работать.* Речь о драматическом отставании может идти лишь при сравнении отечественных компаний с крупнейшими европейскими и американскими ЛП. Но проблема в том, что именно эти компании и придут в Россию вслед за крупнейшими торговыми сетями — и могут легко занять значительную часть внутреннего рынка. Потеряв источники для развития на внутреннем рынке, российские компании ничего не смогут противопоставить конкурентам и на рынке международном (а это \$800 млрд), их просто туда не пустят. По мнению **Николая Титюхина**, главного редактора журнала «Логинфо», «Совтрансавто» — единственный оператор, который мог бы рассчитывать на федеральный и международный статус, — свой потенциал бездарно растратил.

### Проблемы

По убеждению замдиректора департамента консалтинга аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем» **Вячеслава Наумова**, отечественный рынок пока не имеет достаточной привлекательности для больших зарубежных игроков, — некоторые его крупные секторы пока недоступны для открытой конкуренции. Именно поэтому российские логистические операторы получили фору в три-пять лет.

К тому же иностранные ЛП уже имеют негативный опыт работы в нашей стране. По словам Кирилла Власова, попытка немецкой компании Fiege запустить строительство логистического центра (ЛЦ) в Самаре закончилась тем, что вот уже пять лет в чистом поле рядом с аэропортом Курумоч красуется табличка «Здесь ведется строительство логистического центра». А менеджеры Fiege на телефонные звонки отвечают, что Россия перестала быть для их компании приоритетом.

Используя имеющийся резерв времени, российские компании могли бы попробовать наверстать упущенное в прежние годы. Но, похоже, этой надежде не суждено сбыться — массового интереса к логистике пока не наблюдается. Некоторые эксперты считают, что этот рынок мог бы развиваться усилиями мощных финансовых групп. Николай Титюхин указывает, что многие нефтяные и металлургические компании уже отстроили свои цепочки доставки. Например, «Северсталь-групп» имеет мощного железнодорожного оператора («Северстальтранс»), владеет долей собственности в ряде портов и серьезным автопарком — соответственно, может выполнять доставку «от двери к двери». Но, по мнению **Андрея Хлуса**, директора компании Logistics Field Audit, такие операторы не станут двигателем прогресса: «Больше ездить и дальше возить — это не логистика». Движение товаров просто не находится в зоне их первоочередного внимания. Для них это скорее инструмент дополнительного контроля над бизнесом, чем фактор снижения издержек. Российская логистика, по мнению Андрея Хлуса, будет развиваться только тогда, когда эффективность в этой области станет ключевым фактором в борьбе за лидерство на рынке. По его мнению, точкой роста могли бы стать компании, которые будут создаваться нынешними дистрибуторами: «В настоящее время в России насчитывается более 6000 дистрибуторских фирм, многие из которых находятся в стадии консолидации. Натиск розничных сетей и жесткие требования производителей уже заставили дистрибуторов обозначить свое движение к созданию мощных ЛП».

Вопиющее невнимание к товаропроводящим сетям со стороны большинства отечественных компаний можно проиллюстрировать несколькими характерными примерами. По словам **Ырысбека Ташбаева** из Координационного совета по логистике, далеко не все желающие смогли принять участие в конкурсе на лучшую систему движения товаров. Некоторые компании никогда даже не рассчитывали показатели (не очень сложные, надо сказать), по которым сравнивались конкурсанты. Можно отметить

### ЧТО УЧИТЫВАЕТСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ УРОВНЯ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПО МЕТОДИКЕ LFA

Источник: Logistics Field Audit, Inc





разительный контраст с западной практикой. Distribution Center компании McDonald's регулярно вычисляет около 140 показателей, так называемых KPI (Key Performance Indicators). Старая истина «что не измерено, тем нельзя управлять» показывает, что многие отечественные компании к управлению логистикой и не приступали.

На второй аспект той же проблемы указывает **Михаил Черемухин**, директор по развитию НЛК, владельца лучшего российского складского терминала «Лесной». Многие российские фирмы отказываются от услуг его компании — считают, что они слишком дороги. При этом затраты «отказников» по доставке товара распределены между несколькими службами — транспортным отделом, АХО и даже службой безопасности, — и объективно оценить свои комплексные расходы они не в состоянии. Михаил Черемухин называет и причины, по которым у его компании нет успешных последователей: провайдер логистических услуг для строительства складов нуждается в «длинных» деньгах, а их в российской экономике пока очень мало. Их могут предоставить только иностранные девелоперы, что сейчас и происходит.

Есть еще множество серьезных причин, по которым логистика в России топчется на месте. Едва ли не на первом месте — проблема таможни, превращающая любой бизнес, при котором товар пересекает российскую границу, в авантюру с труднопредсказуемым исходом. По данным АСМАП, только на переходах между Россией и Финляндией и Россией и прибалтийскими государствами из-за простаивающего транспорта ежегодно теряется \$150 млн. Появление нового Таможенного кодекса ситуацию ничуть не улучшило. Вторая важная проблема — кадровая. По словам Андрея Хлуса, даже самая мощная компания будет вынуждена решать проблему поиска квалифицированного управленческого персонала среднего звена. С рядовым персоналом ситуация еще хуже. Например, водителей погрузчиков для многоэтажных стеллажей просто нет на рынке. Михаил Черемухин говорит, что для отбора 10 рядовых складских работников приходится проводить собеседование для 200 человек.

**Дмитрий Лесников**, генеральный директор компании ATL: *За несколькими исключениями фирмы, работающие на нашем рынке, не могут обеспечить должного качества услуг. Это объясняется несколькими причинами, в их числе — глобальное отставание производственной базы и отсутствие ее обновления, монополизм железнодорожников, слабая законодательная база, позиция государства, не позволяющая компаниям развиваться, а также неравномерное развитие логистики на территории страны. Существенная разница между несколькими крупнейшими центрами и остальными регионами бросается в глаза.* **Алексей Неелов:** *Из тех городов, где присутствует «Шатура», только в Петербурге и Новосибирске у местных операторов есть склады приличного уровня, так называемого класса А. В основном же на рынке запыленные ангара с протекающей крышей, иногда даже без освещения, в которые никто не хочет вкла-*



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Евгений Абов**,  
заместитель гендиректора «Проф-Медиа»

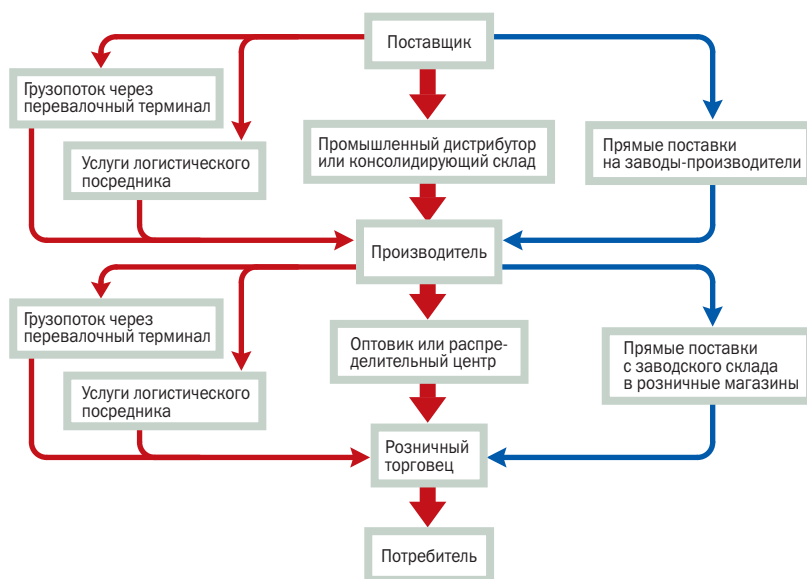
## «Неразвитая логистика тормозит весь бизнес»

— Основной смысл логистики — обеспечить попадание товара или услуги в нужное потребителю место и в нужный срок. Помимо своевременности процесс товародвижения должен быть сопряжен и с минимальными издержками. Этот процесс усложняется еще и тем, что в понятие «товар или услуга» входит не только производимая, но и потребляемая данной компанией продукция: компьютеры, канцтовары, средства связи. На любом рынке логистика — самостоятельный бизнес, требующий квалифицированных кадров, ИТ-поддержки, развитой транспортной инфраструктуры, удобных коммуникаций. На Западе этот механизм давно отлажен. Там все звенья логистической цепочки действуют по заранее прописанным схемам. Условно говоря, если водитель, курьер, экспедитор попадает в какую-то нештатную ситуацию, у него есть точная инструкция, как самостоятельно действовать в этом случае. Люди, технически обеспечивающие логистическую процедуру, не должны фантазировать. Они действуют по заранее выработанным сценариям: если случается то-то, смотри пункт такой-то. В России логистическая составляющая бизнеса, к сожалению, пока только тормозит весь бизнес. Стоимость процесса резко растет, к примеру, за счет того, что менеджеры постоянно вынуждены подстраховываться и думать о том, о чем в нормальной ситуации думать бы не пришлось: о вечных пробках в городе, о том, трезв ли персонал, о нерасторопности курьера и т. д. Все эти факторы превращают нормальную логистическую функцию в постоянный бег с препятствиями. Любая иностранная компания, решившая, скажем, провести в России международный конгресс, обязательно столкнется с огромными проблемами в том, что касается логистики. Мы и сами недавно столкнулись с проблемами логистики при переносе печати газет в новую типографию. Вначале мы никак не могли вписаться в давно сложившуюся систему экспедирования. Однако очень скоро обнаружили, что проблемы, о которых твердили распространители, разрешимы. Но для этого нам пришлось принять на себя существенную часть транспортно-экспедиторских функций, чтобы обеспечить возможность более позднего подписания газеты в печать без ущерба для ее своевременной доставки потребителю. Сегодня на бизнес-процесс, связанный с доставкой периодических изданий, уходит до 25% их себестоимости. Это довольно существенные затраты. Для нас такая система тем более дорога, что через нее проходит не так много газет. Поэтому мы заинтересованы либо в том, чтобы передать эту функцию внешней компании, либо превратиться в логиста и развивать этот бизнес дальше.

## Потеряв источники для развития на внутреннем рынке, российские компании не смогут ничего противопоставить конкурентам и на рынке международном — их туда просто не пустят

### КОМПЛЕКСНАЯ АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА

Источник: Д. Бауэсокс, Д. Клосс. Логистика: интегрированная цепь поставок. М., 2001



дывать ни копейки. Называть их владельцев складскими операторами — большое преувеличение.

Павел Балясников тоже не мог найти подходящего предложения в регионах: «Интересует не только возможность привезти товар из пункта А в пункт Б, но и услуги по таможенному оформлению, хранению, комплектации, доставке мелких партий и хранению в регионах. Назвать отечественного оператора, способного закрыть все обозначенные вопросы, я сегодня затрудняюсь. У нас много операторов, которые осуществляют доставку, например, в Новосибирск, но они не готовы оказать услуги по развозу небольших заказов по Иркутску».

Не надо забывать и о том, что западные компании, выходя на новые рынки, принесут с собой новейшие информационные технологии. По словам Николая

Титюхина, ни одна современная цепочка поставок не потерпит «лоскутной» автоматизации компаний.

### Перспективы

Сценарии развития событий, описываемые экспертами, разнятся только в деталях. Конечно, менеджеры действующих на рынке компаний оценивают ситуацию более оптимистично — по крайней мере, когда говорят о выживании их собственной фирмы. Но в целом картина складывается безрадостная. Дмитрий Лесников критическим моментом считает вступление России в ВТО: «Если наша страна станет членом этой организации, это явится достаточно серьезным стимулом к экспансии западных компаний в Россию. Поэтому будет разумно взглянуть на логистический рынок стран, которые некоторое время назад вступили в ВТО. Скорее всего, там тенденции видны гораздо четче, чем в нашей стране». Вячеслав Наумов: «По мере развития платежеспособного спроса будет расти предложение качественных услуг со стороны международных компаний, хорошо оснащенных в техническом и технологическом отношении. Это видно на простом примере отрасли экспресс-почты».

В захвате отечественного рынка зарубежными торговыми сетями ЛП также играют очень важную роль. По мнению Михаила Черемухина, российские торговцы зря считают, что Auchan демпингует. Низкие цены — политика этой сети, и своей цели она добивается с помощью эффективной доставки. Более того, снижение темпов роста Auchan в России некоторые эксперты объясняют именно неготовностью логистических цепей. Поэтому российские конкуренты западных сетей должны, не тратя времени на жалобы, обратить внимание на эту часть своего бизнеса.

Сегодня, по мнению Руслана Коржа, рынок находится на некоем промежуточном этапе, когда у российских фирм возникает возможность вырасти: «Критическая масса крупных западных компаний должна быть слишком велика, чтобы их контрагенты готовы были инвестировать свои деньги. Скорее всего, международные логистические гиганты будут заинтересованы в создании альянсов с российскими провайдерами по принципу „комплиментарности“. Местный партнер будет обеспечивать операционную часть (транспорт, складирование и т. п.), а зарубежный — информационную и управляющую функцию, плюс смычку с зарубежными рынками. В перспективе, через три-пять лет, некоторые из таких альянсов могут быть преобразованы в дочерние общества крупных международных компаний».

Например, McDonald's, не найдя подходящего склада в Нижнем Новгороде, занялся «выращиванием» партнера. Российская транспортная фирма получила проект современного склада и заверения, что он будет арендован. Строительство же шло на собственные деньги нижегородского предпринимателя. При таком симбиозе отечественные компании могут рассчитывать на рост своего мастерства и опыта. Но, к сожалению, российским логистам остается лишь полагаться на развитие событий по оптимистичному варианту. Повлиять на ситуацию они уже вряд ли смогут.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ**

**ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И  
РАЗВИТИЯ РЫНКА**

**МВА**

Master of Business Administration

**ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС**

**Тел. (095) 778-15-49  
371-74-11**

109542, Москва,  
Рязанский пр-т, д. 99 (м. Выхино)

Профессиональная переподготовка высшего  
уровня со специализацией

**“ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС”**

Продолжительность обучения:  
2 года (4 семестра)

Форма обучения: очно-заочная (вечерняя)

Стоимость обучения: 7500 у.е.  
(за весь период обучения)

**Скидки 10%** - оплатившим за весь период  
обучения, корпоративным  
клиентам, выпускникам ГУУ

Лиц. №0319 от 31.01.2003 г.,  
госаккредитация №0691 от 05.05.2003 г.



## Логика польской логистики



**Чтобы оценить будущее российской логистики, достаточно взглянуть на Польшу. Эксперты считают, что рынок этой страны на два-три года опережает в развитии российский.**



Есть, конечно, и существенные отличия. С вступлением Польши в Европейский Союз отмирают специализированные компании — таможенные брокеры. Ожидать подобного развития событий на российском рынке пока не приходится. В то же время, просто взглянув на перечень активных игроков польского рынка, можно с большой долей вероятности прогнозировать будущий персональный состав западных логистических провайдеров нашей страны. Ведь крупнейшие европейские компании, планирующие начать работу в России, не минуют ее западного соседа.

Как трансформировался польский рынок логистики? Одно из первых заметных изменений связано как раз с массовым появлением западных логистических операторов. Именно компании — P&O Trans European, FM Logistic, Schenker, Kuehne & Nagel,

Gefco — занимают сейчас лидирующее положение на рынке. Эксперты называют две причины их безоговорочного доминирования: значительные финансовые возможности и налаженные связи с транснациональными клиентами. В этих условиях лучшие национальные компании даже с такими козырями на руках, как гибкая ценовая политика и высокое качество обслуживания, ничего не смогли поделать. Второй заметный феномен — это быстрое, в определенный момент даже стремительное появление массы новых складских помещений. Скажем, в 2001 году по сравнению с предыдущим годом число складов в Польше выросло на 38%. Наиболее значимыми инвесторами стали: FM Logistic и P&O Trans European, максимально увеличившие свои складские площади. Между прочим сегодня, по прошествии

трех лет, FM Logistic и в России относится к группе лидеров в данной области. Логистические центры строят очень многие компании, желающие остаться на рынке. Впрочем, немало отечественных транспортных фирм тоже задумываются о создании сети складов и увеличении ассортимента предоставляемых услуг.

Расширение спектра услуг — третий признак прогресса логистического рынка Польши. Недавнее исследование Data Group показало: более половины действующих сейчас на польском рынке компаний предлагают клиентам оптимизацию уровня запасов или совместное управление издержками с целью их минимизации. Именно подобные услуги и позволяют отличать логистические фирмы от транспортных или компаний-перевозчиков, доминирующих сейчас на отечественном рынке. В настоящее время доля услуг по перевозкам в Польше падает, а объем экспедиционных и дистрибуционных услуг растет. Преимуществами на рынке пользуются компании, имеющие доступ к так называемым логистическим центрам, определенным образом продукт обрабатывающим. Растет и предложение услуг кросс-докинга — без длительного хранения, фактически «с колес», товары отправляются потребителю (предположим, после формирования заказа из продукции нескольких поставщиков). Появляются предложения о поставке заказа по схеме JIT — «точно вовремя». До 10% польских компаний предлагают работу по системе «open book», когда в целях формирования доверительных отношений клиенту демонстрируются все данные, позволяющие отследить формирование цены на полученную услугу.

Необходимо отметить, что 43% фирм в Польше интегрируют свои информационные системы с системами потребителя. В России такого рода услуги пока затруднены, поскольку часто используется самодельный «софт». Фирмам,

претендующим на звание логистических, неизбежно придется кардинально расширять применение информационных технологий, помимо работы локальной информационной сети подразумевается внедрение системы класса MRP II/ERP, программное обеспечение для сбора информации и для обозначения логистических единиц серийным номером (SSCC), системы контроля над перемещением транспорта. Еще одной особенностью польского рынка стало резкое увеличение предоставляемых логистическими компаниями консультаций. Опросы в нашей стране показали: консультационные услуги предлагает около четверти компаний, в Польше таких почти 75%. Фирмы проектируют для партнеров системы снабжения, складирования или дистрибуции. Last but not least: в Польше началось формирование международных логистических парков. Подобные объекты существуют в Варшаве, строятся во Вроцлаве и других городах. Особенность данных парков в предоставлении крупным и средним компаниям целого комплекса услуг логистики. Подобные парки строятся в узлах транспортной сети с большим грузооборотом, имеющих площадь 100 и более гектаров, в местах, где пересекаются пути нескольких видов транспорта, — автомобильного, железнодорожного и авиационного, иногда речного или морского. Здесь располагаются разнообразные склады, комбинированные терминалы, подъездные пути и маневровые площадки, таможенные посты, парки автомобильного транспорта, экспертные и финансовые организации (банки и страховые компании), почта, гостиницы и охранные агентства. В логистических парках компании могут получить очень широкий спектр услуг, передавая все операции на аутсорсинг. В России объектов такого масштаба нет даже в Москве, существующие проекты находятся на самых начальных стадиях реализации.

Использованы материалы журнала «Логинфо».

## Как McDonald's отказался от собственной логистики



НЕДАВНЯЯ ПОБЕДА В КОНКУРСЕ НА ЛУЧШУЮ ЛОГИСТИЧЕСКУЮ СИСТЕМУ МОЖЕТ СТАТЬ ДЛЯ КОМПАНИИ MCDONALD'S ПОСЛЕДНЕЙ. ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ ОТДАТЬ ФУНКЦИИ ЛОГИСТИКИ НА АУТСОРСИНГ. ЭКСПЕРТЫ УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО ЛОГИКА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ПРИВЕДЕТ К ТОМУ ЖЕ И МНОГИЕ ДРУГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ.

### История

Логистическое подразделение российского McDonald's появилось в числе первых. В составе «МакКомплекса», построенного в Солнцево в 1989 году, были не только мини-заводы по производству замороженных пирожков, кетчупов и сиропов, но и так называемый Distribution Center (DC).

По словам нынешнего директора McDonald's по логистике **Бориса Макарова**, у компании не было отработанной, стандартной для всех стран модели построения логистики. В конце 1980-х годов при строительстве DC использовался опыт давнего партнера McDonald's — компании Alpha Management, логистического провайдера с подразделениями в 33 странах мира. За основу взяты разработанные там должностные инструкции, схема подчиненности и система отчетности.

К 1998 году назрела необходимость реорганизации службы. К этому времени логистические функции в McDonald's выполняли несколько связанных, но не слитых в единую структуру отделов: склад, транспортный отдел, так называемая inventory team — подразделение бухгалтерии, занимавшееся инвентаризацией, и материальная группа, осуществлявшая закупки.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

**Борис Макаров: «У McDonald's не было отработанной, стандартной для всех стран модели построения логистики»**

Возглавить процесс реорганизации и пригласили Бориса Макарова. До того момента он работал директором ресторанов McDonald's на Арбате и Ленинградском проспекте, создавал службу оборудования (подбор российских поставщиков, формирование сервисной сети). Но ни Макаров, ни члены его команды не имели опыта работы в логистике.

«Среди нынешних логистов я не встречал людей с профильным образованием. В нашей команде действовали выпускники МАИ, МЭИ. Я сам — инженер-механик судовых двигателей установок. И так как суда все-таки транспорт, я оказался ближе всех к логистике», — шутит Макаров.

### Реформа

Первым шагом стали структурные изменения. Помимо сведения воедино всех отделов, было создано совершенно новое подразделение — cus-

tomers service team (CST, дословно команда по обслуживанию клиентов), вместо inventory team организована служба финансовой аналитики. По словам Бориса Макарова, кадры использовались свои, со стороны никого не брали.

Потом настало время выработать стандарты взаимоотношений с клиентами, в данной роли оказались менеджеры доставки ресторанов. Борис Макаров: «Несмотря на то, что все мы часть единой компании McDonald's, было решено строить отношения с ресторанами по принципу „поставщик-клиент“. Экономически это означает отдельные отчеты по доходам и потерям, введение системы штрафных санкций. Обе стороны должны четко понимать, что они могут и что должны делать». Новые правила игры были подробно изложены в Customer service manual — своеобразном своде инструкций и правил, максимально полно регламентирующем процедуры приема-сдачи груза, ведение документооборота, временные параметры доставки (буквально: в котором часу должен приехать грузовик, какого срока требует разгрузка, каково время реакции в экстренных случаях). Для круглосуточного получения консультаций по любому вопросу,



## Первое время логисты вынуждены были объяснять смысл своей деятельности всем, начиная с грузчика и заканчивая принимающим продукцию менеджером

связанному с доставкой, персоналу ресторанов дали номер телефона «горячей линии».

По словам Бориса Макарова, не всегда с легкостью удавалось переломить привычную ситуацию, когда рестораны диктовали свои условия. В процессе реорганизации каждое отдельное заведение перестало контролировать затраты на доставку. Необходимость таких изменений пришлось долго отстаивать. Раньше рестораны получали детализированные счета за услуги логистической службы (по четырем статьям затрат — хранение товара, обработка, транспортные расходы, административные расходы). Любые нововведения, допустим в сфере customer service, вызывали увеличение административных расходов. Старая схема работы предполагала: решение, соглашаться ли с таким ростом расходов или нет, принимают менеджеры заведения. Служба логистики предпочла доказывать необходимость изменений тарифов лишь одному человеку — операционному менеджеру, служившему связующим звеном между логистическим отделом и каждым рестораном. И на таком изменении настояла.

Впрочем, предположение, что логистическая служба совсем не общалась с конечными клиентами, неверно. Напротив, первое время ее сотрудники выезжали в заведения, объясняли смысл своей деятельности всем, начиная с грузчика и заканчивая менеджером, принимающим продукцию. Рассказывали, чем именно занимается служба, узнавали, что тот или иной ресторан хотел бы от нее получить, закрепляли новые стандарты. Потом стали проводиться так называемые тренинг-классы. Господин Макаров: «Мы задались вопросом: каким бы мы хотели видеть менеджера, занимающегося заказом продукции и контролирующего процесс разгруз-

ки? Была создана идеальная картинка, мы описали такого человека, получили одобрение в отделе обучения McDonald's и стали приглашать к себе на тренинг-менеджеров по доставкам. Сейчас мы проводим такие тренинг-классы дважды в год».

Преобразования оказались успешными. Во-первых, с 1998-го по 2002 год так называемая DC fee (доля затрат на логистику в стоимости продукции) устойчиво снижалась. Во-вторых, по результатам проводимых раз в полгода в McDonald's опросов выяснилось: персонал ресторанов одобряет изменения.

### Новые задачи

Борис Макаров рассказывает: «На первом этапе реформы директора ресторанов должны были привыкнуть, что к нам надо обращаться как можно чаще. Второй этап — это разработка новых видов сервиса, которые бы нравились ресторанам, за которые они были бы согласны платить».

Первым предложением стало участие службы логистики в процессе доставки оборудования для новых ресторанов. Раньше этим занималась транспортная компания, нанятая поставщиком вытяжек, гриля, электроники и т. п. Однако не всегда строительная площадка была готова к приему оборудования, иногда приходилось платить за простой грузовиков. Служба логистики предложила Team Russia (отчетному собранию высшего менеджмента McDonald's, проводящемуся раз в квартал) взять эту функцию на себя. «Мы встретили не то чтобы непонимание, но удивление. „У вас не хватает складских мощностей, каким образом вы собираетесь заниматься этой работой?“ Но когда мы просчитали всю цепочку уже с учетом возможностей хранения, выяснилось, что наше предложение дешевле. И через нас пошел поток

оборудования», — вспоминает господин Макаров.

Через некоторое время служба логистики занялась и запчастями к оборудованию (к кассовым машинам, например). Поскольку ремонт и замена неисправных деталей в основном осуществляется в столице, некоторые региональные рестораны испытывали проблемы. Неработающие блоки пересылались в Москву «с оказией», хранились на складе в «МакКомплексе» (откуда в сервисные компании их привозили сотрудники центрального офиса), а иногда детали просто терялись. В процедуру было вовлечено множество людей. Теперь весь процесс координируется службой логистики, именно на ней лежит ответственность за сохранность блоков при перевозке, время и качество ремонта.

В настоящее время реализуется долгосрочный проект, в результате которого складские помещения в ресторанах также станут зоной ответственности службы логистики. По мнению Бориса Макарова, именно данная служба должна просчитывать заказы, привозить товары, разгружать и раскладывать продукцию так, как считает нужным, то есть полностью отвечать за наличие продукции на складе. Данная деятельность сопровождается серьезными изменениями в области ИТ и до сих пор не закончена.

### Не в свои сани

Третий этап изменений в структуре организации логистики McDonald's — самый удивительный. Некоторые эксперты называют его пока зательным и считают одним из возможных сценариев развития служб логистики многих российских компаний.

В ноябре 2001 года служба логистики McDonald's получила задание представить программу на следующие пять лет. В итоге возможными

были признаны два пути. Первый — признание логистики ключевой компетенцией McDonald's наравне с ресторанным бизнесом, что влекло за собой соответствующие новому статусу финансовые вливания (допустим, в систему ERP, создание новых складов вместо нынешних, не имеющих резервов для развития) и изменения подхода к работе с кадрами. Однако сам Борис Макаров настаивал на втором варианте — на необходимости поиска внешней компании, взявшей бы на себя всю логистику для McDonald's. На первый взгляд, это решение казалось странным. «В очень жесткой форме от нас потребовали подготовить аргументацию, — объясняет Макаров. — Пять раз мы встречались с руководством, чтобы обосновать свою точку зрения. Но в итоге наше решение было принято». Главным аргументом — большая экономичность.

В качестве внешнего логистического провайдера McDonald's рассматривал две компании — Key Stoen и Alpha Management. В начале 2003 года была выбрана Alpha, зарегистрировавшая в России 100-процентно дочернюю компанию Rulog. С ней McDonald's и заключил договор о совместной деятельности. Борис Макаров сейчас по просьбе Alpha занимает пост заместителя генерального директора компании Rulog, что должно обеспечить преемственность логистических процессов. Впрочем, переходный период продлится достаточно долго. Alpha не будет оказывать логистические услуги до тех пор, пока не создаст в России собственную полноценную инфраструктуру. Тем не менее в следующем году она планирует представить планы и стратегию. Уже сейчас известно: McDonald's на первом этапе станет единственным заказчиком Alpha. Но впоследствии компания планирует выйти на рынок с предложением своих услуг. **СФ**



НИКИТА ПОЛОВ



[ Л И Д Е Р Ы ]

Крупнейший игрок отечественного текстильного рынка альянс «Русский текстиль» в прошлом году первым из отечественных производителей сектора начал поставлять продукцию в Западную Европу, а также разместил крупнейший в отрасли заем. Эти и ряд других решений, по замыслу владельцев компании, должны упрочить ее позиции в России и помочь закрепиться на Западе. С президентом альянса «Русский текстиль» **Константином Волковым** встретился обозреватель «Секрета фирмы» **Станислав Мных**.

## «Разговоры о том, что китайцы нас одолеют, — чепуха»

**«Одна фабрика сама по себе мало что значит»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** С чего начинался «Русский текстиль»?

**КОНСТАНТИН ВОЛКОВ:** Была группа людей. Одни занимались поставками хлопка, другие работали на крупнейшем предприятии Ивановской области, выпускавшем хлопчатобумажные ткани, — Тейковском ХБК, а третьи владели самой большой на тот момент сбытовой компанией в отрасли. И на определенном этапе развития отношений эти люди поняли: вместе будет легче. В итоге в 2001 году состоялось объединение указанных структур в вертикально-интегрированный холдинг. Со временем в альянс влились еще четыре комбината. Таким образом была создана цепочка от производства до сбыта.

**СФ:** Насколько характерны подобные объединения для текстильного бизнеса?

**КВ:** Пожалуй, мы были пионерами. Ведь после августовского кризиса 1998 года, ударившего по импорту, все отечественные производители текстиля почувствовали себя увереннее, начали неплохо зарабатывать. Многие тогда сочли, что рост рынка будет продолжаться еще очень долго, и это настраивало на большую обособленность друг от друга. Каждый директор текстильного предприятия, он же и основной владелец, ощутил независимость, поскольку перестал наугад «бродить» по рынку. В тот период была характерна тенденция к разобщенности. И лишь в последние пару лет заметен процесс укрупнения бизнеса. В нашей отрасли появились такие игроки, как группа «Гута», «Базовый элемент», «ТДЛ Холдинг» («Ивановотекстильоптторг»). Сейчас в индустрии работают уже семь-восемь подобных гигантов.

## «Если возникают осложнения, не требуется хирургической перестройки всего бизнеса. Происходит точечное вмешательство в ту или иную проблему»

**СФ:** К концу прошлого года группа «Гута» собиралась создать текстильный бизнес с оборотом в \$200 млн, однако этого пока не произошло. Не слышно и об успехах Олега Дерипаски, который приобрел «Трехгорную мануфактуру» и, по слухам, подмосковную текстильную фабрику «Ока». Чем вы объясните скромные результаты крупных ФПГ на текстильном рынке?

**КВ:** Наверное, тем, что в нашем бизнесе все далеко не так просто, как может показаться на первый взгляд. Текстильное производство — процесс довольно сложный. Чтобы добиться результата, нужно иметь и профессиональных работников, и стабильный сбыт, и, самое главное, широкую ассортиментную линейку. В советские времена у каждого предприятия данной отрасли была своя производственная специализация. Сегодня фабрики разошлись по разным рукам. При этом каждая выпускает узкий ассортимент продукции. В итоге компании просто не в состоянии обеспечить высокий уровень продаж. Сейчас в нашем деле чего-то добиться смогут только производители, предлагающие максимально широкий ассортимент. Одна фабрика сама по себе мало что значит. Нужно очень грамотно скупать именно те активы, которые бы позволяли обеспечивать существующий спрос.

**СФ:** А вы сами не боитесь столкнуться с проблемой, характерной для многих крупных фирм, — потерять управляемость?

**КВ:** Да, у нас есть достаточно серьезные опасения на этот счет. Но мы принимаем соответствующие меры, и, как мне кажется, вполне успешно. Потеря управляемости — это прежде всего вопрос менеджерских полномочий. Сейчас внутри нашей компании выделены отдельные блоки — центры ответственности, наделенные управленческими функциями в том или ином направлении. И если возникают осложнения, не требуется хирургической перестройки всего бизнеса. Происходит точечное вмешательство в ту или иную проблему. Хотя альянс — это единое целое, существует несколько «дивизионов»: сырьё, ткани, импорта, шерсти, фурнитуры. И деятельность любого из них должна фокусироваться на выполнении конкретной задачи. Весь бизнес не сваливается в общий котел, в котором никто не может разобраться, что именно он должен делать. Задача каждого подразделения не просто обеспечить соседа продукцией, а добиться получения общей прибыли. Допустим, «дивизион» хлопка должен не только поставлять сырье «дивизиону» тканей, но и способствовать росту доходов, обеспечивая максимально низкую себестоимость продукции. Если этого не происходит, значит, в секторе существует какая-то проблема, требующая оперативного вмешательства. И чтобы не терять управляемости, топ-менеджеры должны принимать непосредственное участие в управлении бизнес-процессами. За счет постоянного контроля нам и удается обеспечивать рост доходов. Так, в прошлом году объем продаж «Русского текстиля» превысил \$200 млн.

**«Большинство неудач на этом рынке связано с плохим управлением»**

**СФ:** Ваш альянс почти на 100% принадлежит английской компании Tex Development Plc. Чем обусловлен ее интерес к отечественной текстильной индустрии?

**КВ:** У Запада огромный интерес к России, вызванный высокой доходностью наших рынков. Но если в нефтянке, газовой и металлургической отраслях уже приходится переплачивать, то в текстильной промышленности пока еще можно дешево приобрести активы, поскольку этот сегмент до сих пор не структурирован. Его доля в общей структуре ВВП мала, хотя обороты — миллиарды долларов в год. Работая на этом рынке, мы пока не видим потолка для развития.

**СФ:** Известно, что до приобретения «Русского текстиля» Tex Development акции альянса распределялись между двумя топ-менеджерами — вами и председателем совета директоров. Почему вы решили продать свою компанию?

**КВ:** После прихода англичан альянс получил доступ к чистым, не обремененным процентами средствам, позволившим компании достаточно быстро вырасти.

**СФ:** Но вы изначально оговорили условие, что останетесь в управлении альянсом?

**КВ:** Да, конечно. Проблема профессионального менеджмента в нашей отрасли стоит очень остро. По сути, большинство неудач на рынке связано именно с плохим управлением.

**СФ:** У вас сохранилась часть акций «Русского текстиля»?

**КВ:** Совсем незначительная, тысячная доля процента.

**«Ситуация пока складывается явно в нашу пользу»**

**СФ:** Не предполагаете ли вы в ближайшее время включить в состав альянса зарубежные активы?

**КВ:** Приобретать что-то за рубежом мы не планируем, поскольку стремимся сконцентрироваться на тех активах, которые есть у нас сейчас. А расширять производство собираемся за счет модернизации имеющихся мощностей, строительства регенерирующей фабрики (хлопковые отходы будут перерабатываться там в волокно) и, возможно, покупки нескольких российских предприятий.

**СФ:** Тем не менее иностранные рынки вас привлекают. В начале ноября прошлого года «Русский текстиль» объявил о начале поставок в Италию постельного белья. Почему именно туда?

**КВ:** Потому что это центр европейского производства текстиля. Именно туда за текстилем приезжают покупатели со всей Европы. В Италию идет большая часть нашего экспорта. В мае мы начнем установку нового оборудования на наших предприятиях. Это позволит выпускать полотно шириной 3 метра, основным потребителем которого как раз и является Европа.

**СФ:** А европейцам вообще нужен российский текстиль?

**КВ:** Европа потребляет его гораздо больше, чем Россия. Численность населения Западной Европы в середине 2003 года составила около 382 млн человек. На одну семью приходится в среднем четыре ком-



«Если в нефтянке, газовой и металлургической отраслях уже приходится переплачивать, то в текстильной промышленности пока еще можно дешево приобрести активы»



плекта постельного белья в год. При этом почти 75% (около 450 млн комплектов) составляет импорт из азиатских стран — Пакистана, Китая, Турции, Индии. Мы вполне можем конкурировать с ними и по цене (у турок выше трудозатраты, а у китайцев — транспортные издержки), и по качеству, и по срокам поставок. Так, из России заказ идет три недели, а от азиатских производителей — порядка 45 дней. Когда в этом году мы завершим модернизацию производства и увеличим объемы выпуска постельного белья вдвое, до 1 млн комплектов в год, 50% от этого количества будет поставляться в Западную Европу.

**СФ:** Не считаете, что увлечение зарубежным рынком может обернуться потерей позиций в России?

**КВ:** Западным рынком у нас занимается группа из семи человек. Основной упор мы делаем все-таки на Россию. Это более рентабельный рынок, поэтому нам он более интересен.

**СФ:** Какой процент российского рынка вы занимаете сейчас?

**КВ:** Я бы разделил этот рынок на две части. В секторе хлопчатобумажных тканей мы имеем долю в 20%. А на рынке текстиля для дома (готовых изделий для конечного потребителя — постельного белья, кухонных принадлежностей, столового белья и т. д.) у нас, наверное, нет даже 3–4%. Дело в том, что это настолько огромный и дифференцированный сектор, что в нем просто не существует игрока, который занимал бы долю более чем в 5%. Он в основном занят мелкими рыночными торговцами. Однако мы уже начинаем их вытеснять, постепенно создавая более широкий ассортимент. Но чтобы добиться реальных успехов, недостаточно только нашей собственной продукции, так что очень много товаров, которые не можем сделать сами (в основном это махровые полотенца и халаты, льняные полотенца, скатерти, трикотаж и т. д.), мы закупаем у других производителей из Беларуси, Западной Европы, Турции.

**СФ:** Испытываете ли вы давление со стороны зарубежных конкурентов?

**КВ:** Не испытываем. И все разговоры о том, что российский текстиль загнивается и что китайцы его рано или поздно поборют, — полная чепуха. Хотя бы потому, что сегодня себестоимость нашей ткани достаточно низкая. Так, к примеру, себестоимость нашего основного продукта, полутораметровой бязи, сейчас составляет порядка 19 рублей за метр. А у китайцев, по нашим подсчетам, — минимум 22 рубля. Добавьте к этому еще и колоссальные транспортные издержки и таможенные сборы. Так что ситуация пока складывается явно в нашу пользу.

**«Везде продавалось просто „постельное белье”»**

**СФ:** В декабре прошлого года вы объявили о начале продаж своего постельного белья через розничную сеть «Копейка». Почему вы выбрали именно этого ритейлера?

**КВ:** «Копейка» — раскрученный брэнд, в этих магазинах всегда будет спрос. Но мы, естественно, «бомбим» предложениями о сотрудничестве и других



НИКИТА ЛОМОВ

крупных ритейлеров. Будет расширяться и ассортимент товаров, продаваемых через сети. Добавятся халаты, полотенца и другой текстиль.

**СФ:** Собственную розничную сеть создавать не планируете?

**КВ:** У нас уже есть четыре магазина в Москве, по одному — в Хабаровске, Сочи, Иваново, Самаре и Твери. В ближайшее время планируем открыть магазин в Санкт-Петербурге. Хотя сеть назвать это довольно сложно. То есть мы прощупываем рынок, изучаем, как он работает, но серьезной экспансии пока не планируем. Основной сбыт у нас идет за счет мелко-го опта.

## «Себестоимость нашего основного продукта, полутораметровой бязи, сейчас порядка 19 рублей за метр. А у китайцев, по нашим подсчетам, как минимум 22 рубля»

**СФ:** Не так давно компания «Бристоль-Экспо» запустила крупнейшую на сегодняшний день в России сеть магазинов по продаже постельного белья под маркой «Бельпостель». Насколько мешает такое «соседство» вашим розничным планам?

**КВ:** Мы выпускаем свой продукт в этом сегменте и, по сути, конкурируем с ними. Но у «Бристоль-Экспо» комплект постельного белья стоит порядка \$50, а у нас цена на него составляет \$20 — 25. Причем качество сопоставимое.

**СФ:** Председатель совета директоров «Русского текстиля» Зеин Ахабаев как-то сказал, что более глубокое проникновение в торговые сети сдерживается отсутствием у альянса собственного брэнда...

**КВ:** Мы занимаемся разработкой брэнда, и эта работа находится на окончательной стадии. Сейчас мы выбираем название для своей торговой марки. Что касается раскрутки марки, могу сказать точно, что никакой массивной рекламы не будет. Сейчас мы не ставим перед собой цель увеличить нынешний уровень продаж. Пока мы намерены более качественно продавать, сделать брэнд узнаваемым.

**СФ:** А почему вы задумались о создании брэнда только сейчас?

**КВ:** Этот рынок в нашей стране вообще был слабо забрэндован. Везде, куда ни глянь, продавалось просто «постельное белье». А сейчас возникает реальная потребность сделать продукт узнаваемым. Мы вышли на тот уровень качества, который отличает нашу продукцию от товаров других российских производителей. И чтобы как-то зафиксировать этот рыбок в пространстве, необходимо наличие брэнда.

### «Там сейчас идет маленькая партизанская война»

**СФ:** Летом прошлого года стало известно о конфликте между «Русским текстилем» и холдингом «Яковлевский» по поводу пакетов акций трех фабрик в Ивановской области. Считается даже, что это первый в отрасли крупный конфликт. На какой стадии находится разбирательство?

**КВ:** Оно идет до сих пор. Впрочем, «Русский текстиль» прямо в нем не участвует. Мы просто заняли сторону соперников «Яковлевского», потому что если они выиграют, «Русский текстиль» сможет через них получать необходимую ему продукцию, которая производится на оспариваемых фабриках. Вообще-то этот конфликт — далеко не первый. Дело в том, что во времена чековой приватизации «яковлевцы» нахватили себе 17 предприятий, но постепенно в результате многочисленных скандалов стали их терять, и сейчас у них осталось фактически только три фабрики. Причем одна из них находится на стадии банкротства. На двух оставшихся фабриках блокирующие пакеты акций принадлежат нашим партнерам, которые сейчас и пытаются получить доступ к управлению. Вот и идет там сейчас маленькая партизанская война.

**СФ:** В одном из своих интервью вы говорили о том, что в 2003 году рынок российского текстиля сокра-

тился примерно на 10–15% за счет банкротства неэффективных предприятий. Что вы получаете от этой ситуации?

**КВ:** Имущество фабрик-банкротов всегда кто-то выкупает. Мы тоже участвуем в этом процессе. Так, к примеру, обанкротилась Карабановская мануфактура, которая в свое время была сопоставима по объемам производства с нашей фабрикой в Твери. Произошло это потому, что она была зациклена на узком сегменте и не смогла справиться с конкуренцией. В итоге это предприятие было распродано «по станкам», и мы выкупили практически все, что там было ликвидного. Теперь мы монтируем все эти мощности у себя на Тейковском комбинате и будем выпускать практически ту же продукцию — набивные бязи, что раньше делала Карабановская мануфактура. Иными словами, на нашей компании банкротство другого производителя отразилось позитивно.

### «Мы работаем над тем, чтобы сделать альянс более привлекательным для инвесторов»

**СФ:** В прошлом году вы выпустили крупнейший в отрасли облигационный заем — на 500 млн рублей. Правда, разместить удалось только треть выпуска. С чем связана такая невостребованность этих бумаг на рынке?

**КВ:** Мы размещались в достаточно тяжелое время — на фоне ареста Михаила Ходорковского, когда на рынке происходил отток капитала. В тот период заимствования, которые осуществляли даже более известные компании из традиционно привлекательных секторов, проходили не очень удачно. Тем не менее мы вполне довольны своими результатами. К тому же облигации «Русского текстиля» до сих пор торгуются на рынке.

**СФ:** На какие цели были направлены полученные в результате займа средства?

**КВ:** В первую очередь на закупку западного оборудования. Кроме того, мы пустили часть средств на расширение ассортиментного ряда — купили фурнитуру, импортный текстиль и т. д. Все эти мероприятия проводятся в рамках глобального переоснащения производства, целью которого является уменьшение себестоимости готовой продукции и увеличение объемов выпуска. На это мы готовы потратить около \$12 млн.

**СФ:** Как вы оцениваете свои дальнейшие перспективы на финансовом рынке?

**КВ:** Сейчас наша компания достаточно плотно занимается реструктуризацией — и в юридическом, и в финансовом направлении. То есть мы упорно работаем над тем, чтобы сделать альянс более привлекательным для инвесторов, и в настоящее время выбираем для выполнения этих задач финансового консультанта.

**СФ:** Рассматривается ли вами возможность IPO?

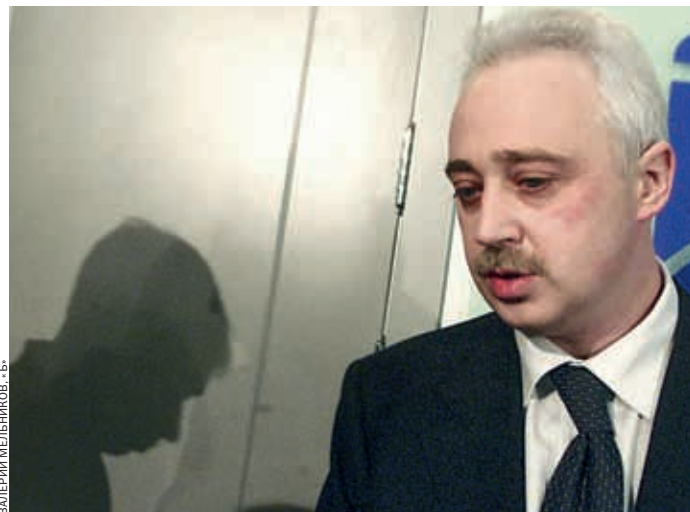
**КВ:** Это вопрос скорее к нашим акционерам. В любом случае говорить об этом пока преждевременно. У нас еще слишком много других задач. **СФ**



КОГДА  
ЗНАЕШЬ  
ЧЕГО  
ДОСТОИН



Минздрав России предупреждает: курение вредит вашему здоровью



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ. «Ъ»

## Из РАО ЕЭС уходит человек номер два

Стоявший у истоков создания РАО «ЕЭС России» Леонид Меламед, первый зампред правления компании, в апреле уйдет в отставку по собственному желанию.

Господин Меламед объясняет свой уход завершением его миссии в холдинге, ему здесь уже некуда расти и пора давать дорогу молодым. Однако освободившееся место зампреда не будет занято, так как после реструктуризации данной должности в РАО не останется. Перестройка структуры холдинга стала последним проектом Меламеда в компании. Леонид Меламед пришел в РАО в 2000 году с поста исполнительного директора «Росэнергоатома». До этого он возглавлял ИФК «Алемар» (один из крупных акционеров «Новосибирскэнерго»). В РАО ЕЭС господин Меламед занимался финансами, а также периодически замещал главу компании в его отсутствие. Председатель правления РАО «ЕЭС России» Анатолий Чубайс уверяет, что отставка — собственное решение Меламеда, не связанное с какими-либо конфликтами внутри компании. «Я очень высоко ценю личностные качества Леонида Борисовича, и поэтому считаю, что люди такого ранга вправе сами планировать свою жизнь», — говорит господин Чубайс. Сам Меламед пока не придумал, где будет работать. Анатолий Чубайс не сомневается, что его бывший зам легко найдет себе новое поприще: «Люди, вышедшие из РАО „ЕЭС России“, работают на ключевых постах в правительстве, Совете Федерации, бизнесе, и я убежден, что спрос на Леонида Меламеда окажется очень высоким». Аналитики считают так же: перед господином Меламедом открыты все двери в бизнесе. «Любая бизнес-структура сочтет за честь назвать его своим сотрудником. Не исключено создание Меламедом и своей компании», — говорит президент ВКГ Марк Федин. — Его уход стал серьезным ударом по команде Чубайса. Меламед всегда был вторым человеком в РАО, именно он выстроил эффективную финансовую систему компании».

## Криминальная домохозяйка

Судебный процесс над основательницей медиаимперии Martha Stewart Living Omnimedia Inc., известной телеведущей и дизайнером Мартой Стюарт завершен.

НЕВОЛЯ

Она признана виновной в четырех правонарушениях: преступном сговоре, двух случаях дачи ложных показаний, фальсификации свидетельств и препятствовании правосудию. По закону максимально возможное наказание в данном случае — тюремное заключение сроком 20 лет и штраф в четверть миллиарда долларов. Однако наблюдатели полагают, что Марту Стюарт осудят на год или два и оштрафуют на меньшую сумму. Окончательное определение суд вынесет в июне.

Сама госпожа Стюарт категорически не согласна с судебным вердиктом и собирается его опротестовать. В 2001 году, узнав, что акции принадлежащей ей компании ожидает резкое падение, Марта Стюарт продала эти бумаги. В результате ее обвинили в использовании инсайдерской информации. Глава медиаимперии от-

рицала вину, за что и была обвинена во лжи и фабрикации свидетельств. Прибыль в \$45 тыс., полученная в результате накрутки сделки с активами, несопоставима с нынешними потерями корпорации. Акции Stewart Living Omnimedia за два дня после вынесения приговора упали на 30%. Тираж издаваемого Мартой журнала Martha Stewart Living Magazine снизился с 2,3 млн до 1,8 млн экземпляров. А телеканал CBS отказался транслировать некогда чрезвычайно популярное шоу «самой богатой американской домохозяйки», как называют Стюарт в США. В своей программе госпожа Стюарт делилась с американцами искусством пить, есть, одеваться, обустройства дома, зарабатывать деньги и выходить замуж.

## В Росбанке пытаются сохранить лицо

Первый заместитель председателя правления Росбанка Алексей Григорьев простится с этой должностью через месяц, однако уже сейчас его отстранили от дел.

ОТСТАВКА

По слухам, причиной увольнения стала попытка экс-руководителя группы ОВК (и племянника ее бывшего владельца Александра Смоленского) внедрить на новом месте «сомнительные методы» ведения бизнеса, практиковавшиеся в ОВК до слияния с Росбанком. После приобретения ОВК «Интеррос» (владелец Росбанка) провел тщательную проверку работы данного кредитного учреждения и выявил ряд нарушений, допущенных руководителями филиалов. Часть распоряжений о сомнительных сделках Алексея Григорьева якобы отдавал лично. Однако в Росбанке и ОВК официально ни эту информацию, ни отставку Григорьева не подтверждают. Очевидно, стороны стремятся замаять конфликт и сохранить внешнее спокойствие. С другой стороны, некоторые наблюдатели объясняют отсутствие комментариев внутренними «разборками» менеджмента Росбанка в борьбе за управление компанией. По неофициальной информации, Григорьев в апреле мирно уйдет по собственному жела-



Марта Стюарт категорически не согласна с судебным вердиктом и собирается его опротестовать



ЛЕОНИД МЕЛАМЕД, ПЕРВЫЙ ЗАМПРЕД ПРАВЛЕНИЯ РАО «ЕЭС РОССИИ», В АПРЕЛЕ ПОКИНЕТ КОМПАНИЮ | МАРТА СТУАРТ ПРИЗНАНА ВИНОВОЙ В ПРЕСТУПНОМ СГОВОРЕ  
ПЕРВОГО ЗАМПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ РОСБАНКА АЛЕКСЕЯ ГРИГОРЬЕВА ОТСТРАНИЛИ ОТ ДЕЛ | УОРРЕН БАФФЕТ СТАЛ В ДВА РАЗА БОГАЧЕ | ГЕНДИРЕКТОР ТУРИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «И-ТУРС» ДЕНИС ТИМОФЕЕВ ВОЗВРАЩАЕТСЯ В АГЕНТСТВО «ЗОЛОТОЙ ВЕК» | ГЛАВА МВФ ХОРСТ КЕЛЕР УШЕЛ В ОТСТАВКУ

нию, о чем и будет объявлено на ближайшем совете директоров. Повлияет ли это на дальнейшую карьеру Григорьева — неясно. В любом случае за ним останется место в совете директоров маленького банка «Столичное кредитное товарищество» (бывшее «Северо-Западное ОВК»), оставленного Александром Смоленским после продажи ОВК.

## В нужное время в нужное место

Известный американский бизнесмен Уоррен Баффет, контролирующий инвестиционный холдинг Berkshire Hathaway, в 2003 году сумел удвоить прибыль.

ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ

Баффет заработал \$8,15 млрд, тогда как в 2002-м — лишь \$4,29 млрд. По мнению экспертов, столь стремительный скачок стал возможен благодаря тому, что бизнесмен задействовал новые механизмы получения прибыли. Глава Berkshire Hathaway в 2002 году впервые начал инвестировать в иностранную валюту, а в 2003-м расширил валютные операции. Интересно, что ранее, едва речь заходила о валютной торговле, Баффет патристично заявлял: нельзя «заработать деньги, делая ставки против США». К концу прошлого года Berkshire Hathaway имела позиции на валютном рынке на сумму в \$12 млрд (в пяти валютах), и Баффет смог получить на разнице курсов порядка \$536 млн. Во втором квартале 2003-го были проданы казначейские облигации США, что после уплаты налогов принесло компании около \$600 млн — именно в тот момент на казначейские ценные бумаги был наибольший спрос за последние 45 лет. Значительный доход в ушедшем году Уоррену Баффету принесла скупка так называемых «мусорных» (спекулятивных) облигаций, в которые было вложено порядка \$8 млрд. Однако подобным образом в этом году Berkshire Hathaway уже заработать не удастся. По словам Баффета, за несколько месяцев спрос на «мусор» вырос в несколько раз и покупать подобные бумаги стало невыгодно.

## Проект-менеджер пост сдал

Гендиректор туристической компании «И-Турс» Денис Тимофеев вскоре оставит свой пост и вернется в агентство «Золотой век».

ВОЗВРАЩЕНИЕ

«И-Турс» была создана около года назад крупным немецким туроператором ITS и российской чартерной компанией «Авиаинии-400». Интерес немцев к российскому рынку объяснялся просто: количество российских туристов растет и компания решила выйти на перспективный рынок. Возглавить проект пригласили тогдашнего коммерческого директора «Золотого века» Дениса Тимофеева, имевшего репутацию успешного стартап-менеджера. Господин Тимофеев анонсировал планы нового агентства получить порядка 35–40 тысяч клиентов. В поддержку выхода нового оператора была запущена масштабная для отрасли рекламная кампания, обошедшаяся, по словам Тимофеева, в сотни тысяч долларов. Теперь, после года работы, Денис Тимофеев решил покинуть компанию. В апреле, после того, как годовой отчет «И-Турс» будет готов, Тимофеев вернется в «Золотой век» на прежнюю должность. По словам представителя одного из крупнейших агентств, попросившего не называть его имени, уход Тимофеева может оказаться связанным с невыполнением компанией годового бизнес-плана: «Западные компании неоднократно выходили на наш рынок, однако они работают „по-белому“». Это отпугивает региональных операторов и не позволяет обеспечить большое число клиентов». Однако сам Тимофеев уверяет, что его уход — плановый: «Здесь нет никакого скандала. Мы изначально так и договаривались с акционерами. Годовой план выполнен, компания остается на рынке. А я — проектный человек и не очень люблю рутину».

## Побег из МВФ

Место директора-распорядителя Международного валютного фонда снова вакантно. Глава этой организации Хорст Келер ушел в отставку, предпочтя деятельность политика работе финансиста.

ВАКАНСИЯ

Являясь членом партии ХСС, Келер принял предложение о выдвижении его единым кандидатом от коалиции, состоящей из блока христианских партий ХДС/ХСС и Свободной демократической партии. Поскольку президента в Германии избирает парламент, а выдвигавшая Хорста Келера коалиция сейчас обладает в нем большинством голосов, получение экс-финансистом высокого государственного поста лишь вопрос времени. Уйдя в отставку, господин Келер оставил после себя целый клубок нерешенных проблем. В числе главных — падение влияния МВФ на развивающиеся страны и необдуманная политика кредитования этих государств (так, в конце 2001 года, не дождавшись финансовой помощи от МВФ, которую фонд приостановил несмотря на кризисное состояние Аргентины, это латиноамериканское государство вынуждено было объявить дефолт). Правда, эксперты отмечают, что большая часть этого «наследства» досталась Келеру от предшественника Мишеля Камdessus, который также досрочно ушел в 2000 году в отставку, не справившись со стоящими перед МВФ проблемами. Тогда на назначение нового главы фонда ушло четыре месяца. Не исключено, что процесс затянется и на этот раз. Среди наиболее вероятных кандидатов на пост главы МВФ — нынешний руководитель ЕБРР француз Жан Лемьер, бывший первый замести-



Хорст Келер нацелился на политическую карьеру

тель директора-распорядителя МВФ, а ныне вице-президент Citibank американец Стэнли Фишер, министр экономики Испании Родриго Рато, замминистра финансов Германии Кайо Кох-Везер и прежний премьер-министр Италии Джулиано Амато. Пока обязанности главы МВФ исполняет его экс-заместитель Хорста Келера Анна Крюгер. **СФ**

Человеческий фактор в бизнесе

- // Построение HR-систем с заданным ROI
- // Оценка и комплексное развитие персонала
- // Формирование кадрового резерва
- // Разработка и внедрение систем мотивации

телефон: 209-11-19/21/24/34/36  
e-mail: ecopsy@online.ru, www.ecopsy.ru



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН



[МЕНЕДЖМЕНТ]

В 2001 году телекомпания «НТВ-Плюс» оказалась фактически на грани банкротства: убытки достигли 30% оборота, задолженность только перед внешними кредиторами составила \$40 млн. Новый акционер компании «Газпром-Медиа» поставил перед менеджментом задачу: в течение двух лет добиться безубыточности. Резко сократив издержки, улучшив контент и начав проводить более агрессивную маркетинговую политику, компания смогла преодолеть кризис. Как ожидается, до конца нынешнего года «НТВ-Плюс» должна выйти на самоокупаемость.

— Текст: Николай ДИЦМАН

## «НТВ-Плюс» выходит из минуса

### Вещание не по средствам

Телекомпания «НТВ-Плюс» создана в 1996 году холдингом «Медиа-Мост», вложившим в нее \$150 млн. Эти средства, как предполагалось, должны были окутиться в течение трех лет. Стоимость услуги, предлагаемой потребителям, складывалась из двух составляющих: установки «тарелки» с подключением и декодера шифрованного сигнала, который поступал со спутника (это стоило около \$300), а также ежемесячной абонентской платы в \$8 — 42 в зависимости от пакета телепрограмм. Контент состоял из программ зарубежных телеканалов (права на их трансляцию приобретались у производителей), а также спортивных и киноканалов, созданных собственными силами. Другими крупными расходными статьями были аренда спутника и зарплата персонала. Доходы должна была

приносить абонентская плата. Чтобы «выйти в ноль», по расчетам нынешнего руководства, требовалось набрать как минимум 340 тыс. абонентов.

Владельцы «Медиа-Моста» хотели максимально быстро застолбить место на новом рынке, поэтому не скупилась. Так, менеджеры телекомпании при покупке прав на трансляции зарубежных телеканалов особенно не торговались, и в итоге контракты были заключены по ценам выше среднерыночных. В 1997 году компания решила построить собственный спутник, для чего был взят крупный кредит. Из-за запутанной структуры «Медиа-Моста» этот спутник был передан на баланс специально созданной компании «Бонум-1». Формально «НТВ-Плюс» должна была перечислять владельцу спутника около \$12 млн в год, и в результате на телекомпании повис довольно крупный долг.

Компания находилась на грани банкротства: при количестве абонентов в 110 тыс. ежегодные объемы продаж составляли \$40–45 млн, тогда как расходы достигали почти \$75 млн



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Александр Орджоникидзе: «Одна из поставленных передо мною задач — агрессивнее продвигать „НТВ-Плюс“ на рынке»

Однако приучить российского потребителя к платному телевидению оказалось более сложной задачей, чем это представлялось акционерам «НТВ-Плюс». Абонентская база росла не так быстро, как ожидалось, составив к концу 2001 года всего 110 тыс. человек.

Положение компании, которая и так не могла похвастаться позитивными результатами, резко ухудшилось после крушения «Медиа-Моста». Новые владельцы «Газпром-Медиа» и банк «Еврофинанс» провели аудит и поставили диагноз: телекомпания на грани банкротства. Ежегодные объемы продаж составляли \$40–45 млн, тогда как расходная часть бюджета достигала почти \$75 млн. Были и долги перед акционерами, размер которых в компании не раскрывают. Однако один из бывших сотрудников «Газпром-Медиа» на условиях анонимности рассказал **СФ**, что объем задолженности составлял около \$150 млн, из которых \$110 млн приходилось на акционеров и \$40 млн — на поставщиков каналов, аренду спутника и передачу сигнала. Вдобавок в то же время на Западе резко подорожали права на прокат кинофильмов и спортивные трансляции, которые наряду с «фильмами для взрослых» являются самыми популярными составляющими контента спутниковых телеканалов.

Все это вынудило нового собственника всерьез заняться управлением «НТВ-Плюс». Как и на самом НТВ, руководящие посты в спутниковой телекомпании в начале 2002 года заняли менеджеры группы «Спутник», а возглавил ее замруководителя группы Бориса Йордана Антон Кудряшов. «В тот момент проблемы были колоссальны: гигантская задолженность, мало абонентов. Поставщики начали отключать сигнал, так поступили Eurosport и CNN. Нас в любой момент могли признать банкротом», — рассказывает один из бывших топ-менеджеров «НТВ-Плюс».

### 30 центов за доллар

Первым делом новое руководство «НТВ-Плюс» занялось реструктуризацией долгов. В 2002 году компания должна была выплатить по своим обязатель-

вам около \$70 млн, из которых \$30 млн — поставщикам, а \$40 млн — «Бонуму». В результате переговоров новым топ-менеджерам телекомпании удалось снизить платежи «Бонуму» за передачу сигнала на спутник до \$2 млн и выкупить задолженность «НТВ-Плюс» перед этой компанией по 30 центов за доллар.

На следующем этапе возобновились отношения с поставщиками. Руководству компании удалось реструктуризировать задолженность перед ними, а также заключить несколько новых контрактов, самыми важными из которых стали подписанный весной 2003 года договор об эксклюзивной трансляции игр футбольной Лиги чемпионов и контракты с несколькими крупнейшими голливудскими студиями.

Впрочем, никакие действия нового руководства не имели бы смысла, не разреши компания еще одну глобальную проблему. Дело в том, что кодировку сигнала «НТВ-Плюс» взломали пираты, и интернет пестрел сообщениями вроде «Подключаем к „НТВ-Плюс“ за \$100 без абонентской платы». В результате компания теряла не только потенциальных абонентов, но и уже имеющихся. Люди предпочитали один раз отдать за взломанную карту \$100, чем платить по \$25 в месяц. Отток пользователей достигал 5–10 тыс. в месяц. В итоге после долгих раздумий руководству пришлось пойти на затратный, но неизбежный шаг: приобрести новую платформу передачи сигнала с новым кодом и заменить карты всем абонентам. Это обошлось более чем в \$1 млн, зато приток абонентов за первые два месяца после введения нового кода составил около 50 тыс.

### Маркетинг с акцентом

Несмотря на, казалось бы, явные успехи команды Антона Кудряшова, в июне 2003 года акционеры решили сменить руководство «НТВ-Плюс». Гендиректором был назначен экс-глава «Ноябрьскгазпрома» **Александр Орджоникидзе**. Сам господин Орджоникидзе собственное перемещение комментирует так: *Менеджмент группы «Спутник» за полтора года очень многое сделал. Комментировать решения акционеров я не буду, но могу высказать свое личное мнение: наверное, у них могли быть основания ожидать более высокого роста. На протяжении семи лет компания оставалась убыточной, а акционер всегда рассуждает финансовыми категориями: наго, грубо говоря, сделать так, чтобы расходы не превышали доходы. Еще одна поставленная передо мною задача — агрессивнее продвигать «НТВ-Плюс» на рынке.* Впрочем, можно предположить, что на самом деле смена менеджмента связана с уходом в начале 2003 года группы Бориса Йордана с «большого» НТВ.

Команда нового гендиректора продолжила политику сокращения долгов. По словам Орджоникидзе, сейчас задолженность перед внешними кредиторами составляет около \$5 млн, тогда как в июне 2003 года она была как минимум в пять раз больше. К концу этого года «НТВ-Плюс» собирается полностью расстаться со всеми внешними кредиторами, после чего останется выплата долгов акционерам. Однако основной акцент новый менеджмент сделал на марке-



«Раньше у нас создавалось ложное впечатление, будто нас знают все. Оказалось, многие даже не в курсе, что такое платное телевидение»



тинге и продажах. Была запущена масштабная рекламная кампания «НТВ-Плюс» на федеральных телеканалах, радио, в «наружке» и печатных СМИ. Александр Орджоникидзе: *Рекламный бюджет мы не увеличивали, но расставили по-другому акценты. Впервые, раньше у нас создавалось ложное впечатление, будто о нас знают все, — оказалось, многие даже не в курсе, что такое платное телевидение. На этих людей и направлена наша имиджевая кампания «Все самое захватывающее на „НТВ-Плюс“». А вторая часть аудитории — уже являющиеся нашими абонентами, но не пользующиеся дополнительными услугами. К примеру, подписался человек на базовый пакет четыре года назад и, возможно, даже не знает, что, скажем, только у нас теперь есть Лига чемпионов.*

Помимо массовой рекламы компания применяла точечные методы. Во многих спортбарах во время трансляции матчей футбольной Лиги чемпионов были организованы точки продаж «НТВ-Плюс». Также, по словам господина Орджоникидзе, компания начала разрабатывать новые каналы продвижения: теперь «НТВ-Плюс» активнее работает с корпоративным и жилым сектором. Уже во время строительства нового дома заключается договор с застройщиком и устанавливается одна большая «тарелка», к которой и подключаются квартиры. Наконец, в центре Москвы, на Покровке, открылся центр прямых продаж, где посетитель может посмотреть программы «НТВ-Плюс» и выбрать оптимальный для себя пакет.

К осени 2003 года была изменена структура управления компаний. Ранее все подразделения (техническое, производственное, ИТ, маркетинговое, спортивная редакция, кинодирекция и т. д.) подчинялись гендиректору напрямую. Теперь введен еще один уровень управления, и структурно «НТВ-Плюс» разделена на две большие части: производственно-техническую и финансово-экономическую, которые возглавляют два первых зама Орджоникидзе. А приоритетные направления — маркетинг и продажи — подчиняются непосредственно гендиректору.

## В погоне за нулем

Другим важным шагом в антикризисном управлении «НТВ-Плюс» стало улучшение качества контента. За последний год компания ввела целый ряд новых каналов, среди которых Rambler-Телесеть, Телевизионный дамский клуб, канал прямых спортивных трансляций «Спорт-Online», РБК ТВ, а самый рейтинговый киноканал «Премьера» переведен на круглосуточное вещание. Еще одно направление развития — увеличение «непрофильных» доходов, таких как продажи спортивных новостей собственного производства другим каналам, а также заключение договоров с некоторыми вещателями о трансляции с платформы «НТВ-Плюс» на коммерческой основе (не телекомпания платит поставщику контента, а наоборот).

Компания провела аудит технической базы, по итогам проверки сделан вывод: мощности используются не оптимально. Александр Орджоникидзе: *Мы арендуем на спутнике шесть транспондеров и хотим поставить несколько новых каналов, но технически*

*емкость транспондеров ограничена. Мы можем взять в аренду еще один и заплатить большие деньги, а вместо этого в десятки раз дешевле покупаем оборудование, позволяющее сжать сигнал. В результате у нас появилась возможность ставить каналы, готовые за это платить.* В дальнейшем компания планирует ввести и услугу pay-per-view (заказной просмотр определенного фильма на специально отведенном канале). «Технически это можно сделать уже сейчас, — поясняет Александр Орджоникидзе. — Но пока исследования показывают, что услуга не окупится».

К концу 2003 года число абонентов «НТВ-Плюс» достигло 290 тыс., объем продаж, по данным **СФ**, составил около \$90 млн. По словам господина Орджоникидзе, общий дефицит бюджета компании равен сейчас примерно 10%, что в три раза ниже, чем год назад. На доходы от абонентской базы приходится около 80% всех поступлений, однако в будущем данный показатель должен снизиться до 70–75% за счет увеличения прибыли от продажи собственных программ и трансляции некоторых каналов на коммерческой основе. «Со следующего года мы будем самокупаемыми, а затем компания станет прибыльной и начнет расплачиваться по долгам перед акционерами», — уверен Орджоникидзе.

Впрочем, по слухам, ускоренный вывод телекомпании из кризиса связан в первую очередь с предпродажной подготовкой «НТВ-Плюс». Называется даже потенциальный покупатель — владелец News Corp. Руперт Мердок, уже имеющий активы в России (компания News Outdoor Marketing Russia контролирует порядка 15% отечественного рынка наружной рекламы). Однако Александр Орджоникидзе слухи опровергает: *Если бы моей задачей была предпродажная подготовка, я бы действовал по-другому: увеличивал бы капитализацию, то есть набирал бы абонентов, резко снизив цены, и придал меньше значения операционной прибыльности. Но задача поднять капитализацию любым способом не стоит. От нас требуется получать доходы.*

Участники рынка оценивают результаты реструктуризации «НТВ-Плюс» положительно, однако отмечают, что они во многом связаны с ростом рынка. «Увеличение абонентской базы со 110 тыс. до 290 тыс. связано в том числе и с общим ростом рынка, что сказывается и на нашей компании, — говорит гендиректор «Космос-ТВ» **Андрей Степанов**. — Мы реструктурировали бюджет четыре года назад, что позволило нам уже третий год работать без дефицита. Однако в отличие от «НТВ-Плюс», которая охватывает всю европейскую часть России, мы решили сконцентрироваться на Москве и Московской области и на тот момент сократить затраты на рекламу». Вместе с тем господин Степанов выразил сомнения в том, что «НТВ-Плюс» удастся избавиться от бюджетного дефицита: «Компания заявляла о намерении развивать вещание в Сибири и на Дальнем Востоке, что потребует дополнительных вложений. Но мы не считаем, что это негативно скажется на „НТВ-Плюс“ — сейчас эффективны любые инвестиции, потому что рынок растет». **СФ**



EASTNEWS

## В «Делойт и Туш СНГ» ищут уголовников

Против руководства известной аудиторской компании возбуждено уголовное дело.

Входящей в «большую четверку» аудиторских фирм мира компании инкриминируется неуплата налогов в особо крупных размерах. За подобное правонарушение в соответствии с Уголовным кодексом РФ преступнику грозит штраф в размере от 200 тыс. до 500 тыс. рублей или в объеме зарплаты виновного за период от года до трех лет, либо лишение свободы на срок до шести лет. Кого именно из «Делойт» привлекут к ответственности, в МВД пока не сообщают. По информации правоохранительных органов, «Делойт и Туш СНГ» совместно с кипрской компанией «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед» создали «схему по необоснованному включению затрат в бухгалтерском учете организации, что привело к сокрытию реальных доходов и неуплате налогов в особо крупных размерах». От разъяснений, каким образом могла работать эта схема, в МВД отказались. В аудиторской компании заявили, что не могут комментировать ситуацию, поскольку не получили никакого официального уведомления от МВД. «Тем не менее мы готовы защищать свою репутацию добросовестного налогоплательщика», — подчеркнул в разговоре с СФ партнер «Делойт и Туш СНГ» Александр Думнов. На рынке проблему одной из крупнейших аудиторских фирм восприняли с недоумением. Общее мнение таково: совершенно непонятно, как аудитор, сам занимающийся налоговыми проверками, мог допустить нарушение фискального законодательства. А также вспоминали историю с другим российским представителем «большой четверки» — Ernst & Young, в 1999 году также обвиненном в неуплате налогов. Однако компания через суд доказала свою невиновность, и дело было прекращено. На такой же исход надеются и некоторые клиенты «Делойт и Туш», заявляя, что не собираются пока пересматривать контракты с аудиторами. «Если ваш врач заболел, это не значит, что он и вас плохо лечил», — прокомментировал СФ свой взгляд на ситуацию один из клиентов «Делойт», не пожелавший, однако, называть свое имя.

## «Балтимор» выжал овощи

Ведущий производитель кетчупов, петербургский «Балтимор», вышел на новый для себя рынок, начав выпуск овощного сока «Семь овощей». Практически одновременно о запуске подобной продукции объявили «Нидан» и ЭКЗ «Лебедянский».

### КОНКУРЕНЦИЯ

Наиболее амбициозны планы «Балтимора», который намеревается произвести в этом году 10 млн литров сока «Семь овощей», заняв тем самым около 1% всего сокового рынка. «Это — логическое продолжение нашей продуктовой линейки. Мы занимаемся продуктами, так или иначе связанными с переработкой овощей, поэтому и решили сформировать новую нишу, не вторгаясь на весь соковый рынок», — говорит директор по маркетингу и продажам «Балтимора» Игорь Щуров. Всего «Балтимор» выпустит пять видов сока, розничная цена которого составит 40–45 рублей за литр. Причем, по словам господина Щурова, позиционироваться «Семь овощей» будут «не совсем как сок», а скорее как овощная смесь. Этот напиток будет представлен в магазинах как в отделе напитков, так и в отделах диетических продуктов или овощей. Сначала сок появится в Москве, Петербурге, Краснодаре и Хабаровске, а потом и в других городах. В поддержку запуска запущена разработанная РА «Родная речь» рекламная кампания, которая обойдется производителю не менее чем в \$2 млн. Планы других производителей не столь масштабны: «Нидан» и «Лебедянский» не планируют выводить в сегменте овощных соков отдельные бренды, предпочитая расширять линейку соков Caprice и «Я» соответственно. «У этой подкатегории есть потенциал, но не очень значительный: овощной сок никогда не сравнится по популярности с яблочным, апельсиновым или ананасовым. Тем не менее есть довольно много потребителей, которые хотели бы покупать овощной сок», — говорит директор по связям с общественностью «Лебедянского» Александр Костилов. Объемы производст-

ва овощных смесей и в «Лебедянском», и в «Нидане» сообщить затруднились.

Пока российские игроки осваивают новые сегменты, на российском рынке активизировался крупнейший европейский производитель Eckes-Granini. До недавнего времени компания продавала в России только соки категории «премиум» стоимостью от 100 рублей за литр. В январе компания начала осваивать массовый сегмент рынка, поставив в розничные сети крупную партию соков Granini венгерского производства стоимостью около 40 рублей за литр. Одновременно стартовала национальная рекламная кампания. А сейчас, как сообщил СФ менеджер по продажам российского представительства компании Евгений Абрамов, компания запустила производство соков на подмосковном заводе Gutta. «Мы пришли всерьез и надолго, однако пока не стремимся занять лидирующие позиции на рынке и бороться с крупными игроками», — говорит господин Абрамов.

Судя по всему, участники рынка пока не воспринимают новых игроков всерьез. «Конечно, соковый рынок динамично развивается, и появляются новые компании, желающие на нем присутствовать», — говорит руководитель отдела маркетинга и рекламы «Нидана» Аркадий Курин. — Только у четырех лидеров есть преимущества — опыт работы на рынке, понимание того, чего хочет потребитель, как ему это представить и где продавать. Кроме того, для запуска и поддержания бренда требуются достаточно большие вложения, которые далеко не все новые игроки могут себе позволить».

## «Детский мир» пойдет на слом

Для того чтобы превратить «Детский мир» на Лубянке в современный торговый центр, его владелец АФК «Система» планирует полностью снести здание.

В перестройку «Детского мира» АФК «Система» планировала вложить порядка \$40–50 млн. По заявлению руководителя департамента инвестиций и маркетинга компании «Система-

### СНОС





«ДЕЛОЙТ И ТУШ СНГ» ОБВИНЯЮТ В НЕУПЛАТЕ НАЛОГОВ | «БАЛТИМОР» ВЫШЕЛ НА РЫНОК СОКОВ | АФК «СИСТЕМА» ХОЧЕТ СНЕСТИ «ДЕТСКИЙ МИР» | CARLYLE GROUP ОТКРЫВАЕТ ОФИС В РОССИИ | EASTMAN KODAK СУДИТСЯ С SONY ЗА «ЦИФРУ» | «ИЖАВТО» НАЧАЛ ВЫПУСКАТЬ ИНОМАРКИ | ГРУППА МАИР ОБЗАВОДИТСЯ АКТИВАМИ ЗА РУБЕЖОМ | HALLIBURTON ЛИШИЛАСЬ ИРАКСКИХ КОНТРАКТОВ



ЕВГЕНИЙ ДАДИН

## «Детский мир» признали несовременным и хотят снести

Галс», входящей в АФК «Система», Андрея Закревского, сейчас уже практически найден инвестор, готовый внести более половины необходимой суммы. Однако объем инвестиций может увеличиться, так как собственники «Детского мира» намерены снести здание на Лубянке, а на его месте построить современный торговый центр с зоной фаст-фуда, мультиплексом, развлекательным центром и продуктовым супермаркетом. Также возможно, что в новом торговом комплексе «Детский мир» будет присутствовать как один из магазинов розничной сети детских товаров, развитием которой сейчас активно занимается АФК «Система». Однако в «Детском мире» по этому поводу пока никаких комментариев не дают, ссылаясь на то, что сегодня рассматривается несколько проектов реконструкции, в числе кото-

рых и снос здания, но конкретный план пока не утвержден. По мнению руководителя отдела исследования торговых помещений компании Noble Gibbons Нины Новиковой, «Детский мир» давно нуждается в увеличении торговых площадей: «Оптимальная доля торговых площадей в комплексе — около 70%, тогда как в „Детском мире“ этот показатель составляет около 30%». Предполагается, что после реконструкции общая площадь «Детского мира» увеличится с 54 до 70 тыс. кв. м, а торговая — с 16,5 до более 35 тыс. кв. м. Сносу здания на Лубянке противятся городские власти. А московские риэлтеры считают, что таким образом увеличить торговые площади «Детского мира» будет гораздо проще, так как конструкция старого здания не позволяет кардинально перестроить внутренние помещения. По словам Андрея Закревского, перестройка «Детского мира» может стартовать в этом году — согласования с многочисленными инстанциями уже начались. Но эксперты сомневаются, что такие сроки удастся выдержать, так как проект еще не выбран, а согласование перестройки здания

обычно занимает много времени. Например, переговоры с городской администрацией по проекту реконструкции ГУМА заняли около двух лет.

## Carlyle вернулась в Россию

Одна из крупнейших в мире управляющих компаний Carlyle Group, под контролем которой находятся фонды прямых инвестиций объемом свыше \$17,5 млрд, открывает офис в России.

ИНВЕСТИЦИИ

«Мы видим здесь большие возможности. Создание команды опытных инвестиционных специалистов из России позволит нам использовать свои ресурсы для поиска и осуществления инвестиций на этом обширном рынке», — заявил управляющий директор и один из основателей Carlyle Group Дэвид Рубинштейн. Представительство Carlyle возглавляет бывший старший партнер фонда Baring Vostok Capital Partners Андрей Терехов и экс-директор по операциям российского офиса Morgan Stanley Джошуа Ларсон. Это не первая попытка Carlyle выйти на российский рынок. В 1998 году компания уже открывала офис у нас в стране, но по-

сле кризиса свернула все операции, ограничившись покупкой 57% акций дистрибьюторской фармацевтической компании «Аптека-Холдинг». Однако в компании убеждены, что сейчас самое время возвращаться. «Продолжающиеся политические и экономические реформы в сочетании с экономическим ростом дают нам большие возможности инвестировать в растущие компании. К тому же сейчас Россия особенно интересна для частных инвестиций, которыми и занимается Carlyle», — говорит Джошуа Ларсон. Куда конкретно собирается инвестировать Carlyle и какими будут объемы вложений, пока не известно. Однако, как правило, схема работы компании выглядит следующим образом: в стране открывается несколько фондов выкупа (buy-out-fonds), которые и аккумулируют крупные пакеты акций различных фирм.

«Открытие офиса Carlyle в России — абсолютно логичный процесс», — считает руководитель аналитического отдела компании ИК «Финам» Сергей Аришин. — След за портфельными на российский рынок начинают выходить и с прямыми инвестициями. Россия представляет для инвесторов большой интерес, и в экономику начинает вливаться крупный западный капитал. По своим масштабам этот поток будет гораздо больше, чем до кризиса, и деньги будут приходить на существенно более долгие сроки».

## Kodak штурмует «цифру»

Компания Eastman Kodak претворяет в жизнь планы отказа от производства пленочных фотоаппаратов и перехода на цифровые технологии. Для этого компания приобрела новые активы и подала в суд иск против Sony.

АМБИЦИИ

По данным IDC, в прошлом году объем продаж цифровых камер вырос с 27 до 46 млн штук. Лидером на рынке «цифровиков» является Sony (22%), Kodak занимает второе место с долей 18%. По итогам 2003 года, цифровой бизнес принес последней \$4 млрд — 30% от совокупного дохода компании. К 2006 году Kodak планирует долю «цифры» в обороте до 60%.

## АФК «СИСТЕМА»

(на 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (\$ млн)	735,5
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ млн)	250,3
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ млн)	165,9

Ради этих целей Kodak приобрела два подразделения цифровой печати германской компании Heidelberg Druckmaschinen. Цена сделки составила около \$150 млн. По договору Kodak получила 50% акций Heidelberg в совместном предприятии NexPress Solutions, которое выпускает цифровые системы цветной печати, а также подразделение Heidelberg Digital, которое производит системы цифровой черно-белой печати. Приобретения должны увеличить прибыль Kodak в этом году на \$175 млн. В прошлом году компания потратила почти \$1 млрд на покупку компаний, работающих в области цифровой фотографии. «В 2004 году ассигнования на покупки будут гораздо меньше — мы займемся интеграцией подразделений», — заявил исполнительный директор компании Даниель Карп. Параллельно Kodak подала иск против корпорации Sony, обвинив ее в нарушении патентных прав. По мнению Kodak, японская компания незаконно использовала для производства цифровых камер около 10 защищенных патентами и изобре-

Когда «цифровые» планы Eastman Kodak станут реальностью, пленки к ее камерам больше не понадобятся

Американская компания Halliburton больше не сможет поставлять топливо в Ирак.

## Минобороны США оставило ее вне игры, заключив семь новых контрактов с другими поставщиками.

Halliburton обвиняют в завышении цен на поставки, в результате чего бюджет США лишился \$61 млн. Широкая рекламная кампания, направленная на защиту репутации, не помогла. Минобороны прекратило выплаты и по ранее заключенным с компанией договорам.

ний в области хранения и сжатия снимков. Представители обвинения заявили, что им пришлось пойти на крайние меры — трехлетние переговоры с Sony ни к чему не привели. С другими производителями цифровых фотокамер Kodak уладила дело миром — Olympus и Sanyo Electric платят компании лицензионные отчисления. Все-го компания имеет около тысячи патентов в области цифровой фотографии. Иск к Sony — вопрос скорее политический. Kodak важнее доказать, что именно она стоит у истоков цифровой фотографии и «подвинуть» лидера, нежели получить денежную компенсацию.

### Недешевая KIA

На заводе «ИжАвто» собраны первые экземпляры автомобиля Kia Spectra (соглашение об этом было подписано с Kia Motors, входящую

### HYUNDAI MOTOR

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (ТРЛН KRW)	<b>24,967</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (ТРЛН KRW)	<b>2,347</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (ТРЛН KRW)	<b>1,749</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 09.03.04</b> (ТРЛН KRW)	<b>12,474</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, KSE (KRW)</b>	



в Hyundai Motors, осенью прошлого года). Kia Spectra российской сборки будут продаваться по \$12,5 тыс.

ПРОИЗВОДСТВО

Цена оказалась выше, чем ожидали на рынке, однако в группе компаний СОК, управляющей заводом «ИжАвто», считают ее вполне приемлемой. После объявления о выпуске на ижевском заводе первых автомобилей Kia Spectra некоторые автодилеры поспешили заявить, что стоимость российских «иномарок» оказалась даже выше, чем у Kia, произведенных в Корее. В частности, на сайте автосалона «Киа Сандол» — официального дистрибьютора Kia Motors в России — привезенная из Кореи Kia Shuma II базовой комплектации (производится на той же платформе, что и российская Kia Spectra) стоит \$11,8 тыс. Однако, по словам вице-президента группы СОК Виталия Ильина, такая разница в цене объясняется существенными отличиями в дизайне российской Spectra и корейской Shuma II. «Сравнивать цены на Kia Spectra российской сборки и Kia Shuma корейской сборки неправильно, поскольку это разные автомобили, хотя они и производятся на одной платформе», — заявил он. — Так, российская Spectra — это четырехдверный седан, а корейская Shuma — пятидверный хэтчбек». Более того, по его словам, до сих пор автомобиль Kia Spectra в России не продавался. Эта модель ранее производилась только в Южной Корее и была предназначена для внутреннего рынка, а также для США. Ажиотаж вокруг цены, по мнению ижевских производителей, объясняется проблемами конкурентов.



Тем не менее, по словам специалиста отдела маркетинга «ИжАвто» Сергея Колясева, нынешняя цена российской Kia Spectra, возможно, будет меняться. Косвенно это подтверждают и слова Виталия Ильина: «Пока мы осуществляем так называемый „пробный маркетинг“, в ходе которого будем тестировать и цену. В этом году мы планируем выпустить всего около 600 автомобилей. Цель эксперимента — прощупать рынок, его реальную емкость, чтобы определить приемлемую цену на автомобиль и необходимые объемы его производства». Однако даже при нынешней стоимости российский производитель рассчитывает на высокий уровень продаж Kia Spectra. Этому должна способствовать и сеть из 120 дилеров по всей стране, которая имеется у завода «ИжАвто». Большинство из них (те, чьи торговые площадки окажутся соответствующими требованиям Kia Motors) начнут в ближайшее время продавать собранные в Ижевске автомобили Kia.

## МАИР выходит в Старый Свет

Один из крупнейших европейских металлотрейдеров — швейцарская компания Centromet — может вскоре стать собственностью российского предприятия.

ЭКСПАНСИЯ

Глава промышленной группы МАИР Виктор Макушин заявил, что уже к концу весны сможет объявить о завершении сделки по приобретению Centromet. Сумму сделки в МАИРе не сообщают, зато объясняют, зачем холдингу понадобилась зарубежная экспансия. «Для того чтобы полностью контролировать весь процесс реализации металлолома за рубежом от его сбора и переработки до поставки конечному потребителю — металлургическому заводу, нам необходимо включить такую крупную, авторитетную фирму в свой состав», — прокомментировал Виктор Макушин необходимость приобретения компании Centromet. Кроме этой компании, МАИР планирует в ближайшее время объявить о покупке и других предприятий металлургичес-



Президент МАИРа Виктор Макушин нашел средство защиты от пошлин

кой отрасли в Европе — металлперерабатывающих заводов в Испании, Италии, Болгарии, Польше, Германии. По словам Виктора Макушина, сделки по их приобретению также близки к завершению. До сих пор единственными нероссийскими активами группы, в которую входит более 50 предприятий, реализовавших в прошлом году продукцию на сумму более \$500 млн, были украинские предприятия втормета. По мнению аналитика «Атона» Тимоти Маккачена, помимо диверсификации клиентской базы за счет расширения производства за пределы России и СНГ, еще одним выгодным следствием приобретения европейских активов станет возможность МАИРа обойти заградительные пошлины на импорт черных металлов, а также квоты на их ввоз, которые существуют во многих европейских странах. «Кроме пошлин на импорт существуют также пошлины на экспорт», — добавляет аналитик «Брокеркредитсервиса» Вячеслав Жабин. — В последнее время в России призывы к введению экспортных пошлин все чаще слышны от предприятий трубопрокатной промышленности и от их основных потребителей — компаний нефтегазового сектора. Так что для МАИРа экспансия на зарубежный рынок — попытка защитить свой бизнес от возможного введения таких пошлин в России».

## Halliburton получила отставку

Американская компания Halliburton больше не сможет поставлять топливо в Ирак — Минис-

терство обороны США оставило Halliburton вне игры, заключив семь новых контрактов с другими компаниями.

ПОРАЖЕНИЕ

Компанию, которую ранее возглавлял вице-президент Дик Чейни, обвиняют в завышении цен на поставки. По данным военного ведомства, бюджет США лишился \$61 млн. Пентагон продолжает расследование, пытаясь найти этому доказательства. Широкая рекламная кампания Halliburton, направленная на защиту репутации, фирме не помогла. Ролики, демонстрирующие, как сотрудники компании обеспечивают военных едой, услугами прачечных и телефонной связью, не убедили Пентагон. Министерство обороны прекратило выплаты Halliburton и по ранее заключенным договорам, хотя компания по-прежнему занимается восстановлением нефтяных скважин на юге Ирака и обес-

печивает тыловую поддержку войскам. Самый большой по объему (\$108,5 млн) правительственный контракт был отдан небольшой тexasской компании Refinery Associates of Texas. Остальные шесть поставщиков — турецкие фирмы — получили контракты на суммы от \$15 млн до \$59 млн. Видимо, свою роль сыграло их местоположение — топливо в Ирак поставляется через Турцию. Пентагону было из кого выбирать, поскольку в тендере участвовали 22 компании. Контракты на поставки заключены на срок с 1 апреля по 30 июня (дата передачи власти иракскому правительству). Заключенные договоры обеспечивают топливом только север страны. Конкурс на поставки в южный Ирак будет проведен через несколько недель. В свете сложившихся вокруг Halliburton обстоятельств, компании вряд ли удастся выиграть и в этом тендере. **сф**

**ЭЛВИС ТЕЛЕКОМ**

МУЛЬТИСЕРВИСНЫЙ  
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ  
ОПЕРАТОР

(095) 777-2477 (812) 970-1834

WWW.TELEKOM.RU  
WWW.IPTEL.RU

«Клиентоориентированность» — очередной новомодный штамп в обиходе менеджеров. Чтобы на деле проверить приверженность компании этому идеалу, достаточно знать, как она решает конфликты с потребителем, насколько оперативно реагирует на его жалобы и с каким вниманием относится к «источнику раздражения». Современные методы работы с рекламациями позволяют это делать цивилизованно и с пользой для обеих сторон. — Текст: Евгений КАРАСЮК



## С чувством глубокого неудовлетворения

### Спокойствие, только спокойствие

В компании Rover Computers, не так давно изготовившей свой 250-тысячный ноутбук, когда речь заходит о системе управления качеством, охотно делятся подробностями. Издержки имиджа отечественной электроники компания компенсирует тестами, которым подвергается вся техника этого поставщика. Даже на финальной стадии, когда партия компьютеров

уже исследована вдоль и поперек, ее проверяют эксперты ОТК — за обнаруженный брак полагается денежное поощрение. «После этого у нас есть все основания говорить о надежности продукции», — утверждает директор по маркетингу Rover Computers Андрей Андреев.

Но вот парадокс: чем больше производитель культивирует качество продукта, тем сложнее клиенту сохранить лояльность к бренду, если

купленный им товар вдруг оказывается не таким уж безупречным. «Когда подобное происходит, мы в первую очередь стараемся снять напряжение у клиента, — говорит господин Андреев. — В ход идут сувениры, письма с извинениями. Компания предлагает варианты быстрого и полного разрешения досадной ситуации. В работе с рекламациями очень важна организованность процесса».

Рекламация в строгом значении этого слова — документ (заявление), предназначенный для фиксации и предъявления претензий клиента по качеству или количеству поставленных ему товаров или услуг. Однако в собирательном смысле так можно назвать любое обращение к поставщику проявление недовольства выполнением им своих обязательств.

У Rover Computers есть специальная служба клиентской поддержки, чутко реагирую-



## «Всем клиентам мы произвели замену — с извинениями и подарками. А на складе устроили Варфоломеевскую ночь»



щая на любые жалобы. К тому же потребитель может обратиться лично к президенту компании Сергею Шуняеву, отправив ему письмо по электронной почте (ее адрес есть на корпоративном сайте и в документации к любому РС под маркой Rover). Однажды компанию упрекнули, что она вводит потребителей в заблуждение, обещая заменить у одной модели ноутбуков стандартные батареи на батареи с увеличенным временем работы. Андрей Андреев: *Мы провели у себя что-то вроде расследования. Выяснилось: в рекламации вино-вен склад. Его работники банально перепутали коробки. Всем клиентам мы, разумеется, произвели замену — с извинениями и подарками. А на складе устроили Варфоломеевскую ночь.*

### Бесконфликтный менеджмент

Философия распространенной на Западе системы customer complaints management (в буквальном переводе с английского — управление жалобами клиентов) — это управление процессами, по разным причинам выходящими из-под контроля. Компания должна быть готова уладить любой конфликт с потребителем, сделав это оперативно и с большим вниманием к «источнику раздражения». Только так появляется шанс сохранить лояльность и доверие клиента. Другой практический смысл системы — выявление узких мест в производстве, логистике и иных внутренних процессах компании.

«В принципе, надо работать на упреждение проблем с клиентами и партнерами. Но если претензии поступают, грех не извлечь урок, не сделать выводы», — считает **Ирина Селиванова**, директор Центра качества Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге. «В системе менеджмента качества, ISO-9000, TQM и в

других ее разновидностях, отношение к рекламациям самое трепетное: если они есть — бросай все и занимайся только ими», — рассказывает **Валерий Шве́ц**, главный специалист Российского морского регистра судоходства и член Академии проблем качества.

Господин Шве́ц ставит в пример немецкий химический концерн Henkel, в сингапурском офисе которого он однажды побывал. В ответ на претензию потребителя, скажем, по поводу качества партии фасадной краски, компания не раздумывая посылает ему другую такую же партию. А уже затем выясняет обоснованность претензии. Компания проводит ревизию технологий, сырья, условий хранения и транспортировки. Как-то после череды однотипных рекламаций специалисты Henkel пришли к выводу: причина — неверная подготовка клиентом поверхностей под покраску. Было создано подразделение, работники которого, вооружившись кейсами с образцами продукции, стали inspectировать объекты, на которых использовались краски поставщика. О нарушениях технологии тотчас сообщалось клиенту. Так корпорация заведомо отводила от себя подозрения в некачественном производстве.

### Сбой печати

Московское представительство Heidelberg, известного производителя полиграфического оборудования, подобного альтруизма в работе с клиентами позволить себе не может. Но топ-менеджмент компании недавно разработал и запустил свою систему работы с рекламациями. «Мы не идеалисты и не закрываем глаза на то, что у клиентов время от времени возникают претензии. Проблемы есть. Вопрос в том, насколько эффективно мы умеем с ними работать», —



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Евгений Абов**,  
заместитель  
гендиректора  
«Проф-Медиа»

## «Клиент покидает компанию, если к ней не осталось доверия»

— Работа с рекламацией — это часть CRM (Client Relation Management). Любой клиентоориентированный бизнес в своем развитии должен опираться в том числе и на обратную связь с конечными потребителями своей продукции.

Компании необходимо создать условия, при которых удавалось бы правильно сегментировать входящую информацию и научиться выстраивать процесс работы с ней таким образом, чтобы в итоге увеличить долю лояльной, регулярной клиентуры. Внутренний CRM — довольно дорогая игрушка. На него вполне может уйти не менее \$50 тыс. Однако пренебрегать им ни в коем случае нельзя.

Как-то на крупном международном конгрессе я оказался свидетелем разговора между редактором российского журнала и его коллегой из ежедневной финской газеты. Речь шла о работе с читателями. Финн поинтересовался у россиянина, как часто он переписывается с читателями, на что получил следующий ответ: «Вы, наверно, плохо представляете масштабы нашего бизнеса. У нас около 200 тыс. подписчиков, и я просто не в состоянии со всеми вступать в переписку». Финский коллега, смутившись, объяснил: у его ежедневной газеты 500 тыс. подписчиков, и он лично каждого поздравляет с днем рождения, не говоря уже о том, что регулярно информирует их о возобновлении подписки и мгновенно реагирует на любые замечания, связанные с доставкой или качеством публикаций.

Одновременно приходится решать сразу несколько задач: привлекать новых потребителей, закреплять уже существующих и удерживать тех, кто на грани ухода. Справиться с последней категорией и позволяет грамотная работа с рекламациями.

Очень часто клиент покидает компанию в том случае, если к ней не осталось никакого доверия. А вот клиенты, получившие хороший сервис, включающий в том числе высококачественное сопровождение их рекламаций, превращаются в самых лояльных. Скажем, у меня полностью изменилось отношение к одной авиакомпании после того, как она решила проблему с потерявшимися у меня багажом. После этого я уже понимал: выбирая авиакомпанию, я наверняка учту, насколько она способна «разрулить» сложную ситуацию, в которой может оказаться пассажир из-за нестыковки рейсов или потери багажа.

Правильная работа с рекламациями — это, безусловно, существенный фактор повышения лояльности клиентуры и качества всех бизнес-процессов компании.

## «Ответы „ждите — будет” для нас неприемлемы. Сроки, планы, согласованность мер — этот здоровый формализм реально успокаивает клиента»

говорит глава представительства **Владимир Бабаев**.

В «Гейдельберг СНГ», за прошлый год продавшей техники на 113 млн евро, отлично представляют себе цену лояльности потребителя. Полиграфические машины немецкой марки самые дорогие на российском рынке. Поэтому понятно, что имеет в виду **Алексей Серов**, заместитель гендиректора «Гейдельберг СНГ» по развитию, говоря об особой чувствительности клиентов к любым техническим неполадкам и шероховатостям в работе с поставщиком: *Сообщив нам о своей проблеме, люди хотят знать, как именно ее собираются решать. Ответы типа „ждите — будет” для нас неприемлемы. Сроки, планы, согласованность мер — здоровый формализм реально может успокоить клиента.*

В «Гейдельберг СНГ» существует пошаговая инструкция для описанного бизнес-процесса. Не позднее 24 часов после принятия рекламации клиенту в официальном письме сообщают, что его жалоба рассмотрена и принята в работу. Там же непременно указывается должность, имя и фамилия ответственного лица. И время, в пределах которого менеджер должен связаться с

клиентом, чтобы обсудить с ним сценарий возможных действий. Далее все по утвержденному плану: своевременная связь — обсуждение — решение. «Важно информировать клиента обо всех действиях, направленных на удовлетворение его претензий. Даже если это будут плохие ново-

сти — скажем, задержка с доставкой запчастей», — говорит **Ольга Диденко**, менеджер по качеству, координирующая работу с рекламациями на корпоративном уровне. Каждая претензия, которую не удается решить «здесь и сейчас», доводится до сведения членов правления — это приблизительно

четверть от общего количества. Но в базу данных попадают все рекламации, причем с подробным описанием причин и обстоятельств.

Процесс закрытия рекламации — например, организация допоставки или замены оборудования — тоже формализован. Клиент получает отчет о выполнении компанией обязательств по срокам и результатам. В довершение ко всему клиента просят дать свою оценку проделанной работе в специальной анкете.

Для объективности аналогичную форму заполняет и менеджер, ответственный за работу с той или иной рекламацией. Кстати, его назначение — еще одна стандартная процедура. Из 300 сотрудников «Гейдельберг СНГ» бремя ответственности возложено только на 15 менеджеров разных подразделений. К какому из них отнести поступившую рекламацию, вопросов не возникает — разделение претензий по областям (монтаж оборудования, сервис или качество продукта) фактически соответствует функциональной структуре компании.

Впрочем, иногда происходит «все сразу»: сломалась машина, не пришла запчасть на другую, припозднился сервис-инженер. На этот случай



АННА МУЗЫКА

### Компьютерное управление взаимоотношениями с клиентами

Для управления взаимоотношениями с клиентами существует целый класс ИТ-решений, объединенных общим названием CRM (Customer Relationship Management). В России представлены десятки таких решений, как западных, так и отечественных. Стоимость одной лицензии — от сотни до нескольких тысяч долларов.

Что привносит CRM-система в работу с недовольными клиентами? Благодаря созданию единой для всех департаментов системы существенно улучшается качество обслуживания.

Если клиент звонит в службу поддержки, чтобы выяснить, когда будет завершен ремонт, оператор знает, в каком состоянии находится решение проблемы. Никто не попросит клиента несколько раз повторять длинную историю поломки и не станет перенаправлять его после этого в другой отдел. Если интегрировать CRM-систему в веб-интерфейс, то сократится количество телефонных звонков — потребитель на сайте компании сможет самостоятельно найти большинство ответов на свои вопросы, а также разместить и отследить сервисную заявку. Существенно сокращается

время обработки заявок, количество рутинных операций, вероятность потерять поступившую жалобу.

По мнению консультантов, реальный эффект от внедрения CRM-системы возникает, если в неделю компания получает не менее десяти претензий, а служба клиентской поддержки насчитывает более трех человек. Как правило, CRM целесообразно внедрять в тех компаниях, где уже налажен учет затрат и имеется большая база клиентов, с которыми необходимо работать индивидуально и эффективно.

Антонина Пушкарева, консультант по CRM-системам компании группы «Про-Инвест»: «Не стоит забывать, что CRM-система — это лишь инструмент. Эффективность работы с рекламациями зависит от стратегии компании, правил и регламентов работы с клиентами, от принятия всеми сотрудниками единых корпоративных норм. Если здесь все в порядке, любые сигналы от клиентов будут отслеживаться, анализироваться, и на их основе будут предприниматься шаги по улучшению качества работы, продукции, услуг и т. д.»

КОНСТАНТИН ПРОКШИН





## «В системе менеджмента качества отношение к рекламациям самое трепетное: если они есть, бросай все и занимайся только ими»



разработана и внедрена в практику новая категория — комплексные рекламации. Их решение происходит по принципу «одного окна». Любопытно, что в этой инициативе российский офис опередил штаб-квартиру концерна.

Закрывать рекламацию в пределах недели удается пока в трети случаев. Но, по словам Алексея Серова, в перспективе компания стремится довести этот показатель до 80%. «Ясно, что наша конечная цель — жить в полном согласии с клиентом. Но в рекламациях мы видим не препятствие, а способ развития. Где, что и почему буксует? Как улучшить работу? Для нас это первый шаг к внедрению комплексной системы управления качеством», — говорит Владимир Бабаев.

Впоследствии «Гейдельберг СНГ» планирует перевести работу с рекламациями из Excel в CRM-систему. Это следующий шаг — наряду с более активным вовлечением в процесс шести региональных центров.

### Местное решение

Централизация функций по решению всех претензий, независимо от количества и местонахождения клиента, быстро перерастает в нешуточную головную боль для менеджеров хэд-офиса. В московском представительстве Oriflame, шведского гиганта прямых продаж, готовы это подтвердить. Брак, пересортица, недовложения, ошибки при вводе заказа, отсутствие товара на складе — сотрудники компании явно не справлялись с по-

током разномастных претензий, длительное время поступавших к ним со всей страны.

Доля рекламаций в объеме продаж (который в прошлом году превысил \$200 млн) — около 1%. В России продукцию компании можно купить более чем у 400 тыс. консультантов. В 2000 году российское руководство Oriflame решило, что увеличивать армию дистрибуторов до бесконечности ему не нужно. Пора интенсифицировать имеющиеся каналы продаж.

Среди консультантов были отобраны лидеры, которым фактически было предложено стать мелкими оптовиками. При поддержке Oriflame они арендовали помещение под хранение небольших партий товара в родном городе. Оттуда его удобно было забирать

другим дистрибуторам, работающим неподалеку.

За три с лишним года инициатива привела к появлению 2,5 тыс. так называемых сервисных пунктов Oriflame. Помимо упрощения закупочных и логистических схем, был отмечен эффект резкого сокращения времени на решение большинства претензий контрагентов. Отныне это происходило прямо на месте. Имея под боком мини-склад, консультант в случае чего всегда мог заменить там свой товар, не задействуя в урегулировании локального конфликта громоздкую административную вертикаль.

### Отзыв на брак

Большинство рекламаций имеют локальный характер, но существует опасность, что

# БИЗНЕС ФОРУМ

## "FINANCIAL DIRECTOR"

**Финанс.**

Совместный проект  
Business to Business Production  
Group и журнала "Финанс."

**15, 16 и 17 апреля 2004 года,  
Москва-Виноградово, Holliday Inn**

**Тема Форума: "СФО В РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ: ЕЩЕ НЕ ВОЛШЕБНИК, НО УЖЕ НЕ ГЛАВБУХ. НОВЕЙШИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ В АРСЕНАЛЕ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА"**

**Участники: 500 финансовых директоров наиболее динамично развивающихся компаний всех секторов российской экономики.**

**bbpg**  
Business  
to Business  
Production  
Group

**В программе Форума:**

**Выступления** более 40 топ-менеджеров, аналитиков и представителей правительства РФ. Среди них:

- Дмитрий Журба, Финансовый директор РАО "ЕЭС России"
- Федор Андреев, Вице-президент "Российские железные дороги"
- Михаил Трейвиш, Заместитель Председателя Правления АБ "ИБГ Никойл"
- Наталья Коцюба, 1-й зам. руководителя Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству.

**Переговоры** с крупнейшими финансовыми институтами (банки, страховые, инвестиционные, аудиторские, лизинговые, пенсионные фонды и т.д.), а также с консалтинговыми и IT-компаниями.

**Специальные мероприятия:** видеоконференция - заявления официальных лиц стран-офшоров - Мальта, Кипр • клуб POST SCRIPTUM - по окончании каждого заседания докладчики ответят на вопросы участников • психологические тренинги • отраслевые клубы • клуб PRACTICUM - узкотематические семинары, проводимые финансовыми институтами.

**Информационные партнеры Форума:**

[www.b2bpg.com](http://www.b2bpg.com)  
тел. (095) 263 99 30

## Неудачный выход

Большинство сообщений об отзыве продукции касаются западных автопроизводителей. Вот как, к примеру, выглядит хроника этого года. Корпорация Chrysler объявила об отзыве более 2,7 млн машин с подозрением на неисправность коробки передач. Та же участь, согласно заявлению General Motors, постигнет 800 тыс. автомобилей этой компании (причина — неисправности рулевого управления). Volkswagen отзывает в России 697 внедорожников Touareg из-за «возможности повреждения электропроводки приводом стояночного тормоза».

Реже с подобными инициативами выступают участники других рынков. Так, IBM в свое время отозвала для ремонта партию пожароопасных мониторов. В 2002 году 75 тыс. цифровых фотоаппаратов отозвала из продажи компания Eastman Kodak. Поводом для этого послужили жалобы дюжины покупателей из США и Ка-

нады, заявлявших о том, что их «слегка бьет током» при замене батареек или карты памяти. Потери корпорации тогда оценивались в \$45 млн, что составляло около 4% от ее оборота по итогам предыдущего года.

Немецкий кондитерский концерн Storck изъезжал из продажи огромную партию шоколадных изделий в связи с появлением информации о том, что использованные продукты заражены сальмонеллезом. Совсем недавно компания IKEA на официальном сайте разместила объявление с просьбой вернуть в магазин елочную гирлянду с мишурой «Стрела». Такую необходимость в IKEA объясняли «вероятностью попадания мишуры в патрон при замене лампочки, что может привести к короткому замыканию». Покупателям обещали вернуть деньги даже при отсутствии чека и упаковки. Кстати, ранее IKEA отзывала из продажи мягкие игрушки, тестирование которых показало, что они расходятся по швам в 2% случаев.

на рынке окажется целая партия бракованного товара. В этом случае у компании есть выбор. Не зная точно, проявится ли дефект, она может занять выжидательную позицию. Иногда этот бикфордов шнур тлеет годами, а порой

проблема так и не дает о себе знать. Но в цивилизованном мире производители такую линию поведения считают неоправданным риском.

«На Западе компании грозят разорительный штраф, не говоря уж о невосполнимом

ущербе для репутации, если станет известно, что поставщик знал о проблемах в качестве, но ничего не предпринял. Это стимулирует быть предусмотрительным, когда дело касается возможной войны с потребителем», — отмечает председатель правления Конфедерации обществ потребителей (КонфОП) Дмитрий Янин.

Российские законы в этом смысле по отношению к компаниям куда либеральнее (к тому же обязательность их исполнения общеизвестна). Поэтому отзыв бракованной партии у нас, в отличие от Запада, — экзотика. Дмитрий Янин вспоминает, как в 2000-м году КонфОП проверял электрокипятильники от 13 производителей на предмет безопасности. Из них выделяли тест только три. «Мы обратились в надзорные ведомства с предложением отозвать брак, но это ничего не дало. Хотя нет, прошу прощения: через полгода нам пришло письмо, что какой-то магазин был оштрафован».

И все же прецеденты есть. Памятен опыт АвтоВАЗа, в свое время названный «толковым маркетинговым приемом». На глазах у изумленной публики автогигант принял то, что в развитых странах известно как recall — бесплатная доработка, направленная на повышение безопасности и улучшение экс-

плуатационных качеств. На «неотложный» ремонт пару лет назад поступило около тысячи внедорожников «Нива»-21213 и -21214. Проблема была в гидроусилителе руля: из-за дефекта автомобиль мог внезапно потерять управляемость. Недавно АвтоВАЗ заявил о намерении проверить поступившую в продажу партию из 184 машин «Самара» и «Самара-2» — служба контроля качества заинтересовалась подшпионками ступиц задних колес. Редкие примеры отзыва мелких партий товара для бесплатного ремонта или замены можно найти также на российском рынке бытовой электроники и в фарминдустрии. Однако ситуации в целом это, увы, не отражает.

Вообще Россию рано причислять к странам, где скрупулезно соблюдаются права граждан в экономической сфере. Но по мере роста потребительской активности ситуация неизбежно будет меняться — прежде всего в средне- и высокоценовом рыночном сегменте. По оценкам Дмитрия Янина, в нашей стране подается около 55 тыс. рекламаций в год — и, по прогнозам, их число ежегодно будет увеличиваться на 10%. «Претензии к качеству товаров и услуг удовлетворяются, но значительно реже, чем хотелось бы. В лучшем случае одна из сотни жалоб доходит до суда». **СФ**



### IV НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИАМЕНЕДЖЕР РОССИИ-2004»

**Главное медиасобытие 2004 года**

**Москва, 8 июля 2004 года**  
Состоится церемония награждения национальной премией в области медиабизнеса «Медиа-менеджер России-2004»

**ЦЕЛИ ПРЕМИИ:**  
развитие отрасли  
продвижение медиабизнеса и  
лучших управленческих решений

**НОМИНАЦИИ:**  
ПЕЧАТНЫЕ СМИ — газеты, журналы,  
распространение изданий  
ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ — ТВ, радио,  
интернет  
РЕКЛАМА — рекламные агентства,  
компании-рекламодатели  
PR-агентства, службы





**Анкеты принимаются до 31 мая 2004 года**

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР

**Секрет фирмы**

ПОДДЕРЖКА ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ





**ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ** Тел./факс: (095) 500-00-26/27/28  
E-mail: mm@medianews.ru

ОРИГИНАТОР  
**НОВОСТИ  
СМИ**

РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ  
PUBLIC RELATIONS

НАЦИОНАЛЬНАЯ  
АССОЦИАЦИЯ  
РЕКЛАМЫ



Телеканал РБК-ТВ – это первое и единственное российское деловое телевидение. Бизнес-канал начал вещать в сентябре 2003 года. Сегодня его аудитория – 12 миллионов человек, программы канала смотрят в семнадцати регионах России.

# УТР



# на РБК-ТВ

ВСЯ НЕОБХОДИМАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ ПЕРЕД  
НАЧАЛОМ РАБОЧЕГО ДНЯ

В эфире: Пн-Пт 7:00-9:30

Телеканал РБК-ТВ освещает важнейшие экономические, финансовые и политические события. Ежедневно и круглосуточно в его эфире: новости компаний и отраслей промышленности, ход торгов на российских и зарубежных площадках, комментарии экспертов, интервью с ведущими политиками и бизнесменами, а также специальные программы, посвященные актуальным проблемам российского бизнеса, и научно-просветительские фильмы.

«Утро делового человека» — это блок утренних программ, с которых начинается вещание РБК-ТВ по будням. Это деловая информация, вводящая в курс текущих событий.

Финансовые и политические новости

Рынки: ход торгов

Обзор деловой прессы

Автоновости

Бизнес-стиль

C-news: мир высоких технологий

Афиша

**12 млн** россиян подключены к телеканалу РБК-ТВ

**60%** российских бизнесменов начинают день с РБК-ТВ

**100%** информации для бизнеса

Лицензия ТВ №7490 от 18.07.03, Мин. РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций



## Брэнд из гвоздя и риса



ТОВАРЫ, ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ОТЛИЧАЮЩИЕСЯ ОТ АНАЛОГИЧНЫХ ПРОДУКТОВ КОНКУРЕНТА, — УГОЛЬ, НЕФТЬ, МУКУ, САХАР И Т. П. — ОБЫЧНО НАЗЫВАЮТ БИРЖЕВЫМИ. НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ ОНИ ЯВНО СКУЧАЮТ, — НО ЛИШЬ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ПРОИЗВОДИТЕЛЮ НЕ ПРИДЕТ В ГОЛОВУ ЗАНЯТЬСЯ БРЭНДИНГОМ. МАРКЕТОЛОГИ УТВЕРЖДАЮТ: БРЭНДИНГ ТАКИХ ТОВАРОВ — ВО ВСЕ НЕ АБСУРД. Текст: Павел КУЛИКОВ

Российские производители биржевых товаров все активнее интересуются раскруткой торговых марок. В конце минувшего года компания «Русаро» начала продвижение первого отечественного брэнда сахара-рафинада «Чайкофский». Агрохолдинг «Разгуляй-Украин» в ближайшее время планирует покупку контрольного пакета акций компании «Си-Про», владельца марки «Быстров». Агропромышленный гигант ожидает от маркетологов «Быстров» помощи в создании собственных брэндов муки и крупы. Тем временем «Русарокапитал» также заявил о намерении создать национальные брэнды муки и хлеба.

### Зачем им собственное имя

Считается, что массовое стремление раскручивать торговые марки еще недавно «безликих» товаров объясняется желанием компаний повысить свою ценность в глазах потенциальных инвесторов. Однако эксперты фондового рынка не имеют однозначного ответа на вопрос, влияет ли брендинг биржевых товаров на стоимость бизнеса их производителей. По словам **Марата Ибрагимова**, аналитика компании «Проспект», наличие сильных брэндов в интеллектуальном портфеле компании в случае продажи бизнеса увеличивает

его стоимость на 30 — 70%. При этом не имеет значения, «биржевой» это брэнд или нет. А вот аналитик компании «Атон» **Тимоти Маккачен** придерживается другого мнения: *Добавленная стоимость, создаваемая брэндами муки, крупы, сахара и тому подобных товаров, крайне низка. Одно время на Западе производители биржевых товаров тоже увлеклись созданием брэндов, но потребители быстро разобрались, что эти марки и аналогичные товары private label в розничных сетях (собственная торговая марка ритейлера. — СФ) — продукт одних и тех же производителей. Как только в*

*русской розничной торговле станет популярной концепция private label, производители будут заниматься брендингом лишь в случае придания товару дополнительных потребительских свойств.*

Иногда брэнд для биржевого товара служит аналогом знака качества. Наличие логотипа как бы говорит дистрибуторам: никаких проблем с поставками не будет. А ритейлерам сообщает, что у потребителей не возникнет нареканий к качеству. Брэнд как знак качества становится более значимым и для рядового потребителя биржевого товара. По словам **Татьяны Нуф-**

### Сами с молочными усами

В 1993 году молочная отрасль США переживала кризис. Молоко оказалось крайне непопулярно у американцев. Производителей душила конкуренция со стороны операторов рынка газированных напитков и пива. При этом брендинг в отрасли традиционно не занимались, до сих пор в Соединенных Штатах существует лишь несколько локальных торговых марок данного продукта, считающегося биржевым товаром.

Калифорнийские производители молока не стали развивать торговые марки до уровня национальных брэндов. Они нашли более экономичное решение, объединившись в Ассоциацию молочников Калифорнии. Ассоциация совместно с Национальным комитетом содействия молочной промышленности начала кампанию по популяризации всей отрасли, направив на это маркетинговый бюджет, собранный из членских взносов. Глава Ассоциации молочников **Джэфф Мэннинг** обратился в рекламное агентство Goodby

Silverstein & Partners, которое и разработало концепцию кампании под названием «Got Milk?». Креатив оказался настолько удачным, что ролики и постеры со слоганом «Got Milk?» заняли в истории рекламы одно из почетных мест наравне с рекламой Benetton и Absolut. Центральная идея состояла в использовании для рекламы изображений звезд музыки и кино с «молочными усами» на верхней губе, как будто они только что выпили молока. Чтобы обратиться к максимально широкому кругу потребителей, Ассоциация перевела все рекламные материалы на испанский, стала спонсором турнира экстремальных видов спорта Gravity Tour, добились продажи молока в калифорнийских ресторанах McDonald's и создала сайт «Got Milk?», содержащий множество рецептов (значительная часть потребителей в США воспринимает молоко лишь как компонент для приготовления сложных блюд и напитков). В 2000 году молочная отрасль США лишилась господдержки. Надо думать, маркетинговый ход молочников возымел успех.





Даже товары со слабо различимыми потребительскими свойствами можно превратить в премиальные и продавать в несколько раз дороже себестоимости



ЕВГЕНИЙ ЛАДУНИН

Александр Еремин, Brand Lab: «Брэндировать можно все — от гвоздей до ракетополетов»

феровой, руководителя отдела потребительских исследований компании ACNielsen, крупы в России — традиционный и широко потребляемый товар, но их качество бывает далеко не однородным. Поэтому товарам понадобилось «лицо». В результате на рынке ри-

совой крупы сегодня присутствует внушительное количество брендов. По данным ACNielsen, в январе 2004 года Москве и Санкт-Петербурге на долю брендированного риса приходилось 65,7% рынка в физическом объеме и 72,4% — в денежном. Больше других выиграли те, кто первым брендировал рис, одновременно позаботившись о повышении качества — компании «Мистраль» и «Ангстрем». Их доля — половина всех продаж рисовой крупы в Москве и Санкт-Петербурге.

Впрочем, многие производители биржевых товаров заботятся об узнаваемости продукции, чтобы попытаться извлечь хоть какую-нибудь добавленную стоимость из бесхитростных продуктов. Компании зачастую не забывают себе голову погоней за качеством. «Если есть выбор между покупкой продукта, на упаковке которого синим и красным выведено слово „Сахар“, и брендированного сахара „Чайковский“, то немалое число потребителей остановится именно на втором варианте», — утверждает **Вадим Журавлев**, исполнительный директор компании Mildberry. — В сознании потребителя эти продукты никак не дифференцируются. Понятия „качественный сахар“ на потребительском рынке просто не существует. Но чело-

век сочтет логотип на упаковке проявлением заботы о нем. Ему не просто предлагают безликий продукт, а предлагают определенные усилия к тому, чтобы одобрить его элементами игры, юмора». По мнению **Александра Еремина**, управляющего партнера компании Brand Lab, эти усилия можно оценить в 5 — 10% разницы в цене.

### Брэнд чего угодно

«Брэндировать можно все — от гвоздей до ракетополетов, от оккультных услуг до вузов», — утверждает Александр Еремин. — Все зависит лишь от желания и способностей руководства компании. В некоторых типах товаров (питьевая вода, растительное масло, стиральные порошки) потребитель вообще не способен различить торговые марки при „слепых тестах“. Тем не менее и здесь существуют успешные бренды».

«Этапы создания брэнда биржевого товара те же, что и для любых других товаров и услуг», — продолжает господин Еремин. — Сначала исследование рынка, определение портрета потребителя, его потребностей и мотивов. Далее разработка позиционирования, названия, дизайна. И наконец — создание стратегии продвижения, направленной точно на целевую аудиторию». Впрочем,

необходимо все-таки учесть несколько существенных отличий от традиционного брендинга.

Во-первых, в случае с биржевым товаром говорить с потребителем о функциональной составляющей брэнда не имеет никакого смысла. В данной ситуации результатом стала бы популяризация целой категории продуктов ☺. Хотя есть нюансы. Изображение в рекламе семейства, поедающего на завтрак кашу, и рассказ о ее полезных свойствах на руку всем производителям крупы. А вот украшение упаковки каким-нибудь рецептом повышает лояльность именно к конкретному брэнду, поскольку воспринимается как забота о потребителе.

Во-вторых, биржевой брэнд начисто лишен демонстративной функции, присущей большинству «марочных» продуктов на рынке FMCG. Многие из них в той или иной степени предназначены для публичного использования — потребляя брендированные товары, люди демонстрируют окружающим часть своего имиджа.

**Вадим Журавлев:** Известно, что окружающие будут по-разному идентифицировать персонажей с бутылкой пива «Толстяк» или «Тинькофф». Существуют категории товаров, где демонстративная функция брэнда выра-

Эффективные решения в области брендинга и упаковки

# IT'S A PACKAGE!

(095) 363 2288  
www.depotwpp.ru

DEPOT WPP  
BRAND & IDENTITY



## Наличие брэнда у биржевого товара говорит дистрибуторам: проблем с поставками не будет. А ритейлерам сообщает, что у потребителей не возникнет нареканий к качеству



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Когда у товара нет уникальных потребительских характеристик, следует позаботиться о его четкой визуальной идентификации

жена ярко. Это сигареты, пиво, наручные часы и т. д. Есть ниши, где это не очень очевидно на первый взгляд. К примеру, шампунь или гель для душа покупают исключительно для личного потребления. Но даже в этом случае мы подсознательно предполагаем, что в гости придет подруга или друг, они зайдут вымыть руки и обнаружат рядом с раковиной какой-нибудь имиджевый продукт. Это заставляет потребителей ис-

пользовать не демократичный по цене шампунь, а Nivea или Palmolive. Если домохозяйка покупает недорогой стиральный порошок, она не просто экономит деньги, но и демонстрирует остальным членам семьи, что она — экономная домохозяйка. Если же она приобретет Ariel или Tide, это своеобразная демонстрация ее заботливости об остальных членах семьи, поскольку она выбирает качественные продукты. В случае с биржевыми товарами данная составляющая брэнда перестает работать. Если кто-то упомянет, что любит сахар «Чайкофский», ему возра-

зят: «Ну и что! А я — обычный, мне по барабану!»

В случае биржевых брэндов маркетологи рекомендуют не учитывать социальный контекст вообще. Взамен производителям советуют адресовать маркетинговую коммуникацию непосредственно к человеку. Юмор или оригинальная идея, как в случае с «Чайкофским», вызывают улыбку и положительные эмоции, не имеющие отношения к демонстративной функции. И вполне вероятно, что на фоне скучных и неинтересных упаковок потребитель предпочтет такой товар.

Еще один вариант привлечения внимания потребителей к биржевому брэнду — обратиться к общедоступным, оторванным от социального контекста ценностям и интересам, например, к семейным традициям, русскому искусству или истории. Единственным условием здесь является уместность того или иного образа в определенной категории. Данный прием использовал, скажем, Добринский сахарный завод, изготовив сахарный брэнд «Усад» с изображением на упаковке русского богатыря, или «Макфа», демонстрируя в рекламном ролике фасованной муки поля пшеницы и свежеспеченный каравай.

Третья особенность создания брэндов биржевых товаров — повышенные требования к упаковке и внешнему виду продукта. Чем меньше у

компании возможностей говорить о потребительских отличиях и уникальных особенностях, тем больше следует заботиться о четкой визуальной идентификации. По утверждению Алексея Фадеева, креативного директора Рекламной группы Depot Wpf Brand & Identity и одного из разработчиков концепции брэнда «Чайкофский», некоторые товары со слабо различимыми потребительскими свойствами можно превратить в премиальные и продавать их по цене в несколько раз превышающей себестоимость. «Для „Увельской крупяной компании“ мы разрабатывали упаковку риса Golden Fields, — рассказывает Алексей Фадеев. — Невозможно продать такой продукт как рис по высокой цене без премиальной упаковки, по большому счету обманывающей потребителя. Следует обязательно изобразить на ней название продукта на английском языке. Это должно создать иллюзию, что торговая марка существует уже давно, это марка с традициями и ей можно доверять. Просто потребитель не знал о ее существовании, потому что марка „западная“. В упаковке нужно использовать классические шрифты и темные цвета. Здесь действует принцип: чем темнее, тем премиальнее. Грубо говоря, у вас должна получиться пачка от сигарет Dunhill, адаптированная под ту или иную категорию товаров».

СФ

### Плата за плату

«Платы оперативной памяти — пожалуй, единственный товар на рынке компьютерных комплектующих, который можно отнести к биржевым, то есть к товарам с минимальным набором параметров оценки, — говорит Эдуард Ильин, директор по маркетингу компании R&K. — Честно говоря, платы разных производителей — за исключением отдельных эксклюзивных вариантов — мало отличаются друг от друга. В этом смысле правомерно было бы сравнить компьютерную память с нефтью».

Массовому потребителю по большому счету все равно, какая плата поселится во внутренностях его компьютера. Тем не менее корпорация Samsung со своим брэндом SEC стала в этой категории комплектующих чуть ли не монополистом, в несколько раз

опережая ближайшего конкурента по объемам сбыта. При этом платы SEC — не самые дешевые. Секрет в том, что Samsung изначально объявил целевой аудиторией своего брэнда не пользователей компьютеров, а партнеров, занимающихся сбытом. В отличие от получающих готовый компьютер потребителей, оптовики и продавцы плат памяти четко дифференцировали производителей по таким критериям, как непрерывность поставок, отсутствие брака и неизменный уровень цен. Средства на маркетинговую поддержку брэнда памяти Samsung решили не выделять, зато инвестировали в развитие дистрибуторской сети и предпродажное тестирование каждой платы. В итоге, по словам Эдуарда Ильина, брэнд SEC в глазах потребителей стал гарантией «непроседаемости» поставок из-за сезонных или причин.





Третья ежегодная конференция-выставка

# День карьеры «Секрета фирмы»

лучшие предложения о работе для лучших выпускников экономических вузов

28 мая 2004 г.

Москва,  
интернет-центр  
SafeMax  
на Пятницкой

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

... ИЗ:

- Государственного университета – Высшая школа экономики (ВШЭ);
- Государственного университета управления (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 для работы в вашей компании

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

В 2002—2003 гг. в Днях карьеры «Секрета фирмы» приняли участие крупнейшие российские и международные компании-работодатели:

Accenture / Coca-Cola HBC Eurasia / IBS / IMS / KPMG / McKinsey & Company / PriceWaterhouseCoopers / Swiss Realty Group  
Банк «Зенит» / «Ингосстрах», МАИР / «М.Видео» / МФ «Поиск» / Банк «Первое Общество Взаимного Кредита» / «Пронто-Москва»  
РАО «ЕЭС России» / «Стин-холдинг», ГК «Топ-Менеджмент Консалт», «ЦентрИнвест МК», «Эконика», «Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед» / и др.

Стоимость пакета  
участника –

от \$300

(без учета НДС)

За дополнительной информацией, пожалуйста, обращайтесь по телефонам: (095) 771-6180/81,  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru), регистрация в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

## Доводы для недоверчивых



КОМПАНИЯ, РАБОТАЮЩАЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ ДОВЕРИТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ, ПЫТАЕТСЯ РЕШИТЬ НЕЛЕГКУЮ ЗАДАЧУ — ОНА НАДЕЕТСЯ ДОКАЗАТЬ КЛИЕНТАМ СВОЮ НЕЗАМЕНИМОСТЬ. ОДНАКО В РОССИИ СТРАХ ПЕРЕДАЧИ ДЕНЕГ МАЛОЗНАКОМОЙ КОМПАНИИ НАМНОГО СИЛЬНЕЕ ЖЕЛАНИЯ ПОЛУЧАТЬ С НИХ ДОХОД. Текст: Евгений КАРАСЮК

### Проблема

Управляющая компания (УК) была создана на базе крупной банковской группы, обладающей внушительным капиталом, завидной клиентурой и репутацией. В сочетании с командой УК, куда вошли высокопрофессиональные портфельные менеджеры, это открыло перед ней большие возможности для роста. И действительно, за первый год своей работы Компания показала впечатляющую динамику. Однако при дальнейшем продвижении своих услуг на рынке столкнулась с проблемами.

Основная сложность — низкая заинтересованность львиной доли потенциальных потребителей в продукте как таковом. Доверительное управление активами в России как бизнес еще только-только начинает развиваться. С одной стороны, налицо рост свободных денег у клиентов, с которых, казалось бы, необходимо получать доход. С другой, недоверие и страхи большинства частных лиц и корпораций очень велики. Эффективными схемам преумножения накоплений они предпочитают «подушки», «чулки» или, на крайний случай, банковские счета.

Компания рассчитывает, что нетривиальные решения

в области маркетинга помогут ей преодолеть подобные настроения рынка. Чтобы действовать более адресно, она намерена четко определить целевую аудиторию. Предстоит также понять: как лучше выйти на искомых клиентов и каким образом убедить их в выгодах предложения УК? Находясь в поиске ответов на эти вопросы, Компания предложила поразмышлять над ними и читателям «Секрета фирмы».

Проблема была опубликована в **СФ №06/2004 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Лучшие бизнес-решения»**. Мы получили 33 решения ©, из которых члены жюри отметили пять. Вот их комментарии.

### Консультант

Первым слово взял **Андрей Подойницын**, президент Национальной лиги управляющих. Прежде чем перейти к оценке решений, он поделился собственным взглядом на проблему, описанную в кейсе: — Компании следует обратить особое внимание на корпорации, причем обязательно большие. Структуры, где работают два-три десятка менеджеров с серьезным до-

ходом, — уже вариант. Привлекательность такой клиентуры состоит в изначальном взаимном доверии коллег и приятелей. Последние два года размещение денег не является маргинальной темой для названной целевой аудитории. А в своем кругу они привыкли ретранслировать позитивный потребительский опыт. Для управляющей компании это короткий и эффективный путь. Его реализация требует харизматических сейлзов высокого уровня с зарплатой от \$3 — 5 тыс., тогда эти ребята будут достаточно мотивированы. Они умеют разговаривать на широкий спектр тем — живопись, собаки, сигары, история и т. д. Подбор подобных специалистов сложен, но, поверьте, они есть, тем более в нашей стране. С такой ра-

ботой прекрасно справляются девушки: клиенту будет приятно само общение с «правильной», привлекательной и умной барышней, которая может связно рассказать в том числе и о технике размещения финансов. Вне всякого сомнения, к этому должен прилагаться безукоризненный бэк-офис. Когда клиент звонит и уточняет состояние счета, у него ни в коем случае не должно возникнуть ощущения, что на другом конце провода с ним торопятся договорить. Если же клиент приехал просто попить кофе и поговорить с менеджером о семейных проблемах — не вопрос: он должен встретить теплый прием и понимание. Именно так строится работа бэк-офиса успешных управляющих компаний.

### Как оценивались бизнес-решения

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

«С такой работой прекрасно справляются девушки: клиенту приятно общение с привлекательной и умной барышней, которая может связно говорить о деньгах»



Вячеслав Давиденко

Следует также учитывать то обстоятельство, что клиенты хотят видеть конкретные проекты — реальное воплощение того, где живут и преумножаются их деньги. В этом смысле самым интересным — я дал ему первое место — мне показалось решение **Михаила Пиктурного** (см. стр. 48). Качество его идей с точки зрения применимости на практике не оставляет сомнений.

Автор уделяет заслуженное внимание закрытым паевым фондам недвижимости как потенциалу развития компании. Мое мнение, и его разделяют многие из моих коллег: закрытие фонды в ближайшие годы станут одним из самых заметных явлений на нашем финансовом рынке. Уже сегодня у них доходность от 25% до 45% годовых в валюте. Автор решения совершенно квалифицированно рассуждает на эту тему, тем более что она напрямую затрагивает его профессиональную среду.

Что же касается самого рынка недвижимости, то автор справедливо говорит о его перспективах для управляющей компании. Возможно, он не так ликвиден, как фондовый, но, с другой стороны, у него несравнимо более низкая волатильность. Также верно, что по сравнению с традиционной «долевой»



Александр Сироус

или ЖСК закрытые ПИФы недвижимости предоставляют принципиально иной уровень гарантий пайщикам.

Приятно читать предложение автора о расширении линейки продуктов управляющей компании за счет учреждения нескольких ПИФов. Правда, его инициатива создания при компании негосударственного пенсионного фонда вызывает у меня вопросы. Полагаю, что это отдельный бизнес. Затеять его имеет смысл, если рядом с вами крупные корпорации. В противном случае, неясно, кого и как в эти фонды удастся заманить.

## Автор проблемы

**Вячеслав Давиденко:**

— Я также нашел решение господина Пиктурного лучшим из предложенных. Мне созвучно большинство высказанных им идей. Солидарен с ним, например, в том, что нужно прорабатывать вари-



Андрей Подойницын

анты комплексного обслуживания клиентов совместно с юридическими и консалтинговыми фирмами. Однозначно правильная мысль — о планомерном создании публичного образа надежной управляющей компании. И как элемент такой программы — представительный офис продаж в престижном месте. При этом верно отмечается, что услуга доверительного управления должна позиционироваться как адресованная не только состоятельным, но еще осторожным и бережливым клиентам. Смещение акцента может и вправду оказаться полезным.

Интересна предлагаемая автором технология работы закрытого ПИФа недвижимости. Для обычной управляющей компании, привыкшей вкладывать деньги в ценные бумаги, она сложна — организационно и юридически. В то же время здесь мы можем го-

ворить о потенциально более высоком доверии клиента к фирме.

Вполне здравым я считаю и решение **Александра Савицкого**. Кстати, он тоже говорит о том, что вложения на рынке недвижимости нужно форсировать. Скажу по своему опыту: наши соотечественники хорошо понимают, что происходит в этом секторе. Соответственно, продуктами, связанными с real estate, легче привлекать клиентов. Кому-то мало сухих финансовых отчетов, таким клиентам приятно почувствовать себя хоть и опосредованным, но совладельцем какого-нибудь крупного «билдинга», возводимого в центральном районе.

Порадовало решение, предложенное **Сергеем Прокопьевым**. Автор хорошо понимает приоритеты наших потенциальных потребителей: в первую очередь сохранность средств, во вторую — получение дохода. При этом он достаточно точно подмечает барьеры — что мешает клиенту к нам прийти. Очень глубокая, хотя и недостаточно проработанная у автора мысль о том, что ни одна встреча с клиентом не должна проходить впустую. Речь идет об универсальном менеджере, который умеет продавать любые финансовые продукты — не только доверительного управления, но и продукты страхового, рознично-банковского, инвестиционно-банковского портфелей. То есть услуги, которые оказывают структуры, входящие в наш материнский холдинг.

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ					
МЕСТО	БАЛЛ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	9,3	ПИКТУРНЫЙ МИХАИЛ	ООО «БИК»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ИНВЕСТИЦИЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2	9,0	СЕРГЕЙ ПРОКОПЬЕВ	ОАО «АКЦИОНЕРНАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ „РОСМЕД“»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
3	8,7	САВИЦКИЙ АЛЕКСАНДР	ИЗДАТЕЛЬСКАЯ КОМПАНИЯ «КОНКУРЕНТ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ	ВЛАДИВОСТОК
4	6,7	КЛИНСКОВА АННА	ЗАО «АРМАДИЛЛО»	МЕНЕДЖЕР ПО РАЗВИТИЮ ПРОДАЖ	МОСКВА
5	6,0	ЛАЗУТИН АЛЕКСЕЙ	BRUNSWICK B&B CORP. RUSSIA	МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТОВ	МОСКВА



## «Услуга доверительного управления должна адресоваться не только состоятельным, но в то же время осторожным и бережливым клиентам»

### Практик:

**Александр Сироус**, гендиректор компании Baker Tilly Russaudit:

— Лично мне самым интересным показалось решение Александра Савицкого. В частности, его идея о том, чтобы стать «швейцарским банком» — работать под торговой маркой одной из западных финансовых структур. Конечно, мне трудно представить, чтобы какой-нибудь Credit Suisse или UBS просто так взяли и заключили франчайзинговый договор. Если уж на то пошло, более доступна лицензия финансовой компании, которая предположительно может попросить за нее от \$0,5 млн до \$1,5 млн. В целом плюс этой идеи я вижу в рассмотрении private banking в широком смысле этого понятия. Мы можем говорить об услугах по выходу на западные рынки. И в данном случае не так уж важно, что эти рынки менее доходны. Важно наличие выбора: если клиент хочет 5% своих средств разместить в такой-то стране, почему не дать ему эту возможность? Кто-то не откажется от предложения купить коллекцию вин, или, скажем, зарегистрировать яхту в юрисдикции, где он заплатит низкий налог и заодно получит право ходить по водам Европейского Союза. То есть у клиента есть одна точка доверительного контакта, но получает он целый набор услуг. Своего рода зонтик.

И еще вопрос конфиденциальности. Не стоит забывать, что речь идет о частных деньгах, и количество глаз и ушей здесь должно быть ограничено. Понятно, что несанкционированный клиентом доступ к такой информации более вероятен в России, чем, например, в случае с зарубежными офшорными фондами. Банковская тайна в нашей стране и в той же Швейцарии — принципиально разные вещи.



### «Больше внимания недвижимости»

Вот что о проблеме Компании и способах ее решения думает победитель конкурса **Михаил Пиктурный**.

«Дополнительным препятствием для развития рынка доверительного управления в России являются два момента:

1. Передавая свободные средства в доверительное управление, российский инвестор, во-первых, вынужден будет объяснить происхождение средств. Во-вторых, он не получает никаких гарантий. В-третьих, должен заранее рассчитывать на среднюю по рынку, а то и меньшую доходность.

2. Рост накоплений населения в России значительно гасится бурным развитием потребительского кредитования. Фирмы, занятые привлечением свободных финансовых средств в доверительное управление, совершенно напрасно мало внимания уделяют недвижимости. А ведь рынок недвижимости гораздо более предсказуем по сравнению с фондовым. Профессиональный и точный подход вполне может помочь Компании сделать акцент на недвижимости своим конкурентным преимуществом. Упомяну и о таком важном преимуществе фондов недвижимости, как налоговые льготы. В числе потенциальных корпоративных клиентов в области доверительного управления, связанного с инвестированием в недвижимость, — российские банки, западные фонды, крупные финансово-промышленные холдинги, а также страховые компании и негосударственные пенсионные фонды.

По моим оценкам, в 2003 году только физические лица направили на покупку российской недвижимости как инвестиционного товара (в том числе и в виде вложений в материализованную пока еще «долевку») приблизительно \$1,5 млрд: 1,5 млн кв. м по цене около \$1000 за 1 кв. м. А всего в подобного рода товар население вложило уже порядка \$6–10 млрд. В 2004 году ожидается прирост еще на \$2 млрд. Безусловно, вовлечение всей этой недвижимости в качестве финансовой составляющей в процесс доверительного управления труднореализуемо. Однако нужно начать перетягивать этот финансовый «ручеек» из сферы прямого вложения сбережений в покупку недвижимости в область доверительного управления.

С помощью закрытых ПИФов недвижимости можно профинансировать любую стадию реализации крупных строительных проектов. К тому же ресурсы ПИФа для застройщика могут быть дешевле банковских кредитов, ведь пайщики зарабатывают в основном за счет роста цены на недвижимость. Финансово прозрачна и выгодна для инвесторов покупка и эксплуатация бизнес-центров средней площади и ценовой категории. Сегодня оптимальным способом приобретения прав на здание бизнес-центра является покупка административного объекта или какого-либо предприятия с целью проведения его реконструкции.

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

Автор решения предлагает любопытную концепцию продвижения, которая заключается в том, чтобы продукт УК по форме максимально соответствовал банковскому вкладу, а по сути являлся портфельной инвестицией. Это действительно может стать хорошим способом убеждения клиента.

Самым проработанным с управленческой точки зрения я бы назвал решение Сергея Прокопьева. Тут готовый функционал — кто, что и как именно должен делать, как следует отстраивать бизнес-процессы, какие системы мотивации персонала лучше применять. Словом, готовая инструкция по применению. Серьезный минус решения — слишком вольное обращение с клиентом, что выражается в том, что его предлагается передавать от менеджера к менеджеру. Это определенно не тот случай. С одним клиентом должен работать один акаунт-менеджер, и только так. С другой стороны, Сергей Прокопьев — единственный, кто в развернутом виде предложил технологию ритейла, показал, как приватный, доверительный продукт может активно продаваться на открытом рынке. Читается с интересом. **СФ**

### Ценные советы по сложным проблемам

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

семинар

# Доверительное управление активами: как минимизировать риски и извлечь прибыль



16 апреля 2004 года

Москва

гостиница «Марриотт Роял Аврора»

(Петровка ул., 11/20)



Организатор

**Секрет фирмы**

Информационный партнер

**MFD.RU**

На семинаре выступят:

ведущие эксперты компаний

Renaissance Capital Asset Management

PIO Global Asset Management

Baker Tilly Russaudit

представители госструктур

Семинар адресован: руководителям и собственникам бизнеса, финансовым директорам и казначеям предприятий, руководителям страховых компаний, представителям организаций, аккумулирующих и управляющих коллективными средствами

Участники семинара узнают:

- Как не ошибиться в выборе управляющей компании
- Как инвестор может защитить свои права
- Какой тип услуг доверительного управления предпочесть и на что обратить внимание
- Как работают ПИФы в управлении активами
- Как не разбиться о подводные камни при управлении денежными средствами клиентов: риски versus прибыль
- Как повлияла пенсионная реформа на рынок доверительного управления
- Каковы особенности налогообложения средств, находящихся в доверительном управлении
- О перспективах развития доверительного управления активами в России

При регистрации до 1 апреля, скидка 10%

Стоимость участия **\$360** (без учета НДС). Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» скидки — до 10%

За дополнительной информацией обращайтесь в отдел конференций: Телефоны (095) 771-6181 / 771-6180  
Факс (095) 771-6185 E-mail [gatilova@sf-online.ru](mailto:gatilova@sf-online.ru) Интернет [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

[ПРОБЛЕМА]

## Костюм на вырост



КОМПАНИЯ «АПРЕЛЬ XXI ВЕК» — ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ В РОССИИ ПРОДАВЦОВ КЛАССИЧЕСКИХ МУЖСКИХ КОСТЮМОВ. ЭТОТ РЫНОК ОТЛИЧАЕТСЯ ВЫСОКИМ УРОВНЕМ КОНКУРЕНЦИИ И НЕБОЛЬШОЙ МАРЖОЙ, ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ ПРИВЛЕЧЕНИЮ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ. ФИРМЕ НЕОБХОДИМО НАЙТИ ПРИЕМЛЕМОЕ РЕШЕНИЕ, КОТОРОЕ ОБЕСПЕЧИТ ЛИДЕРСТВО В ДАННОМ СЕГМЕНТЕ. Текст: Сергей КАШИН

### Прошлое

История компании «Апрель XXI век» началась сразу после августовского дефолта 1998 года, когда будущие партнеры, совладельцы фирмы, задумались о создании собственного дела. Возможности они искали на хорошо знакомом рынке верхней мужской одежды. Один из компаньонов занимал высокую позицию в прекрасно известной профессионалам компании Purbo Prestige.

Найти свободную нишу оказалось нетрудно. Тогда в сегменте мужских классических костюмов на российском рынке были представлены либо дорогие импортные производители (от 12 тыс. руб. и выше, в нынешних ценах), либо дешевая отечественная продукция и поставщики из регионов Азии (2–4 тыс. рублей). Сегмент для среднего класса (6–12 тыс. рублей) оставался свободным — точнее, он опустел после кризиса. Торговать костюмами данной ценовой категории и решила новая компания.

Продажи начались в 2000 году, некоторого времени потребовали поиски поставщиков тканей, налаживание отношений с производителями, выстраивание связей. Сейчас



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

заказы на изготовление костюмов по собственным лекалам «Апрель XXI век» в основном размещает в Европе. Компания выступает на российском рынке в роли оптового торговца и владеет достаточно известными марками Donatto (для людей со средним уровнем доходов) и Grey Wool (более высокая ценовая категория).

### Производство

Если сравнивать современный мужской костюм с теми, которые носили двадцать, тридцать и даже пятьдесят лет назад, то внешне он мало изменился. Поиски конструкторов, маркетологов, модельеров и технологов ведутся в основном вокруг мало заметных деталей, «начинки». Именно они определяют це-

Анатолий Ким: «Чтобы завоевать российский рынок, пока лучше шить не дома, а в Европе»

ну, статус и, во многом, узнаваемость марки.

Синтетические и искусственные ткани, полиэстер и вискоза, используются лишь в производстве костюмов низшего ценового сегмента. Именно в этой нише работает боль-



## Безусловный лидер на рынке отсутствует, все компании примерно в одинаковой ситуации. Так что в ближайшее время развернется достаточно серьезная борьба за первенство



шинство российских швейных производств. Здесь технология изготовления проще, а производительность выше. По словам совладельца компании **Анатолия Кима**, «Апрель XXI век» предпринимал несколько попыток размещать заказы в России. Однако практика пока-зала: уровень технологии и производственной культуры отечественных фабрик не позволяют им оперативно и без проблем выполнять пожелания заказчика при работе с так называемыми суперовыми шерстяными тканями (на профессиональном жаргоне их называют «суперами»).

За небольшим исключением (сюда можно отнести, скажем, псковскую фабрику «Славянка», уже в 1990-е годы поставившую современную линию влажной тепловой обработки) российские швейные производства переоснащались в начале-середине 1980-х годов. Между тем зарубежные предприятия полностью обновляют оборудование раз в пять лет. Но даже если технологический уровень производства позволяет использовать современные ткани, проблема не исчезает — у российских производителей отсутствует опыт их обработки. Чтобы его приобрести, фабрике необходимо несколько месяцев функционировать в тестовом режиме. Короче говоря, после двух лет не слишком удачных попыток от сотрудничества с российскими фабриками «Апрель XXI век» отказался. Заказы по-прежнему размещаются за рубежом.

Хотя теоретически привлекательность производства в России достаточно высока. Анатолий Ким уверен: если взять за 100% стоимость размещения заказа за рубежом, то при работе с российскими производителями можно сэкономить 30%, собственное производство позволяет сократить расходы на 50%. Для оснащения фабрики, по утверждению господина Кима,

необходимы инвестиции от \$700 тыс. до \$1,5 млн, которые, по его расчетам, окупятся бы через 3 — 5 лет. Но попытки найти инвестиции успехом пока не увенчались, финансисты не считают легкую промышленность перспективным объектом вложений.

### Рынок

Одна из причин пренебрежения инвесторов легкой промышленностью — уверенность в ее полной неконкурентоспособности. Считается, что после вступления России в ВТО устоять перед натиском китайских производителей будет невозможно. Однако Анатолий Ким убежден: не все так плохо. Во-первых, пока еще есть определенный запас времени, во-вторых, мнение, будто производители из Юго-Восточной Азии пройдут по нашему рынку победным маршем, не вполне верно. «Мы изучили уровень цен и производства в Азии и Европе и считаем, что к борьбе готовы», — заявляют в «Апрель XXI век» (Кстати, так считает и президент альянса «Русский текстиль» **Константин Волков** — см. интервью с ним на стр. 20).

Высокий уровень конкуренции для компании — состояние вполне привычное. На рынке мужских костюмов средней ценовой категории жесткая борьба происходит и сегодня. По словам Анатолия Кима, здесь соперничают около двадцати российских фирм. Кроме того, в последние полтора-два года рынок подвергся атаке турецких компаний. Приблизительно из десятка агрессоров двоим удалось закрепиться. Соперничают компании не только в ценах, но и в быстром, практически моментальном «освоении» новинок. Достаточно часто фирмы обвиняют друг друга в плагиате, хотя изменить сложившиеся отношения вряд ли удастся. Некоторые игроки считают вполне

приемлемым и выпуск откровенных подделок, допустим, костюмов под лейблом Hugo Boss или Pierre Cardin.

Положение осложняется слабым развитием брендинга, узнаваемость марок низкая. Владелец компании ожидает, что ситуация станет сопоставимой, скажем, с сегодняшней индустрией продуктов питания (где бренды примерно с равным уровнем качества конкурируют в рекламных стратегиях и точности позиционирования) не раньше, чем через 5 — 10 лет.

Кроме того, рынок изучен слабо. Забыты антропометрические исследования (в советское время они проводились каждые 15 лет), позволявшие швейникам оценивать, как меняется фигура стандартного потребителя. Лишь недавно отечественный Институт швейной промышленности собрал такие данные, но только по Москве и только среди женщин. Широкие маркетинговые исследования тоже не проводятся — их, как правило, оплачивают крупные международные компании, а таких на данном рынке нет.

Можно заключить, что безусловный и единоличный лидер на рынке отсутствует, все компании примерно в одинаковой ситуации. В самое ближайшее время развернется достаточно серьезная борьба за первенство.

### Розница

По мнению Анатолия Кима, в скором будущем главным направлением борьбы станет создание компаниями собственных розничных сетей. В нынешней ситуации, когда все торговцы костюмами являются оптовиками, никто не может точно прогнозировать будущие доходы. Розница диктует форму оплаты — после реализации. Это не позволяет обеспечить динамичные продажи и гибкие цены, магазины крайне неохотно идут на потерю маржи во время распродаж.

Хотя сегодня продукцию фирмы продают в магазинах 60 городов России (и в ближайшие два года эту цифру планируется удвоить), приоритетным для компаний является самый развитый рынок — столичный. Анатолий Ким убежден: центр тяжести продаж в Москве в ближайшие год-два переместится в современные торговые центры (такие как «Рамстор» и «Мега»). Необходимостью станет расширение ассортимента за счет трикотажа, рубашек, галстуков, аксессуаров. Все это, как считают представители «Апрель XXI век», потребует весьма высоких затрат. Только на «запуск» одного магазина (трехмесячная аренда и оснащение, без учета стоимости товара) потребуется около \$100 тыс.

В компании «Апрель XXI век» задаются вопросом: какие шаги следует предпринять для завоевания лидерства на данном рынке? Как варианты рассматриваются вложения в бренд, в производство, в создание собственной розничной сети или широкой сети магазинов, работающих на условиях франчайзинга. **сф**

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (editor@sf-online.ru), а также оставлять на сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) и интернет-ресурсе [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) (раздел «Мастерская») до **30.03.04**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Все присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) сообщат **12.04.04**, тогда же мы представим и победителя конкурса.



[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

## «Пистолет», «салями» и другие виды жесткого разговора

Когда интересы фирмы затронуты всерьез, порой возникает необходимость прояснить отношения с партнерами. Беседа может вестись жестко, оставаясь при этом вполне корректной. Как выстроить грамотную тактику переговоров, как противостоять давлению и попыткам манипулирования, к которым может прибегнуть противоположная сторона, рассказывает бизнес-тренер Центра делового развития «Мастер» **Ольга Монакова**. — Текст: Галина ВАНИНА

## «Можно применить тактику „под пистолетом”. Она обычно используется монополистами в отношении небольших компаний»



### «Достижение цели важнее сохранения отношений»

#### СЕКРЕТ ФИРМЫ: Что такое жесткие переговоры?

**ОЛЬГА МОНАКОВА:** Трактовок понятия «переговоры» (и, в частности, «жесткие переговоры») очень много. Подобный переговорный процесс проходит в условиях дефицита времени и информации. При обычных переговорах стороны идут на уступки и приходят к единому знаменателю. В жестких переговорах сохранение отношений незначимо — гораздо важнее достижение результата.

Причем цели сторон могут быть диаметрально противоположными. Кроме того, обычные переговоры можно прервать. Из жестких переговоров невозможно выйти в любой момент, ничего не потеряв. Другая особенность — для достижения результата в жестких переговорах часто используются самые некорректные техники: и открытое влияние (давление), и скрытое (манипуляция).

#### СФ: Когда уместна жесткость в переговорном процессе?

**ОМ:** Если у вас за спиной значимый ресурс и точно известно, что партнер слабее, а его противостояние можно сломить. В принципе, «блефовать» тоже можно, но с существенной долей риска. Лучше договариваться.

#### СФ: Вы рассказывали о возможности открытого и скрытого влияния...

**ОМ:** Существует несколько принципов открытого влияния. Скажем, принцип благорасположения: мы любим людей, себе подобных. Вы «подстраиваетесь» под оппонента, его позу, жесты, мимику.

Второй — принцип дефицита. Вы чувствуете ограничение и автоматически стараетесь преодолеть его, получить именно тот ресурс, дефицит которого декларируется.

Наш социум воспитывает людей, не любящих быть кому-то обязанными. Вам оказали услугу — вы делаете в десять раз больше, лишь бы не чувствовать себя должником. Здесь срабатывает принцип обмена.

Еще один действенный принцип — последовательность. Партнеру изначально навязывается определенная позиция. Предположим, вам говорят: «Вы производите впечатление очень целеустремленного человека, всегда добивающегося своего. Таким людям свойственно развивать себя для достижения цели. Могу ли я предполагать, что если я предложу вам какую-то программу, вы с ней хотя бы ознакомитесь и, может быть, даже придете ко мне на тренинг?»

Лучше всего называть качества, от которых нормальный человек не захочет отказываться: целеустремленность, доброта, решительность. Я изначально навязала вам позицию, причем сделала это вовсе не директивно. Вместо: «Вы целеустремленный человек» — на что вы можете ответить: «Это бред полнейший, я совершенно не такой!» — я говорю: «Вы производите впечатление». Из этого положения вытекает

качество. Причем не «вам свойственно», а «таким людям свойственно». Из качества вытекает столь же мягкое побуждение к действию — «могу ли я предположить?». Человек сказал «а», должен говорить и «бэ»...

К открытым методам давления относятся шантаж, вымогательство, подкуп. В жестких переговорах, как я уже сказала, применяется и скрытое влияние — манипуляция.



### «Силовое давление не предполагает обсуждения»

#### СФ: Как противостоять манипуляции и давлению?

**ОМ:** Первый этап — понять: вами манипулируют. Проанализируйте собственные эмоции. Если чувствуется дискомфорт, когда вроде бы все хорошо и причина неудобства не лежит на поверхности, велика вероятность попытки манипулирования.

В ответ можно использовать одну из техник психологической самообороны. Например, технику «наведения тумана». Вы соглашаетесь с частью высказывания партнера или просто отмечаете: то, на что он обратил внимание, действительно важно и содержит в себе рациональное зерно. Но по сути не отвечаете ни «да» ни «нет». «А тебе не кажется, что твой заместитель слишком много себе позволяет?» — «Я сама об этом часто думаю, но пока не пришла к однозначному выводу».

Можно применить технику «я-высказывания». В ответ на предложение, вызывающее сомнение (есть подозрение в скрытом влиянии, то есть манипуляции), попробуйте ответить: «Мне кажется, что это идет вразрез с интересами моей компании» или «Противоречит моим принципам, моей жизненной позиции». В ответ на навязываемое действие вы выражаете сомнение в том, что выполнение данного действия не нарушит ваших личных прав. Однако важнее не столько сами приемы, сколько выбор тактики поведения.

#### СФ: Чем обусловлен этот выбор?

**ОМ:** Техник ведения жестких переговоров достаточно много. Все зависит от ситуации, от того, насколько оппонент сильнее или слабее вас, от информации, времени на ее сбор и осмысление ситуации, от важности результата для вас. Одно дело, если вы ничего не знаете об оппоненте, другое — когда на руках не только исчерпывающие, но и нелицеприятные данные.

Помимо того, бывают ситуации, когда результат не то чтобы не важен, но можно не очень сильно волноваться, поберечь силы для чего-то более существенного. И конечно, выбор тактики зависит от финансирования — какая сумма выделена на сбор информации, подкуп и т. д., или деньги вообще не выделялись.

#### СФ: Допустим, преимущества (финансовые, политические или административные) на нашей стороне. Как себя вести?



«Сырокопченую колбасу удобнее есть, если она нарезана тонкими ломтиками. Откусить большой кусок трудно»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Ольга Монакова: «Выдвигаете предложения одновременно с условием, что не будете обсуждать ничего, пока не услышите нужный ответ»

**ОМ:** Если перевес значительный, и этот перевес способен заставить другую сторону отказаться от выбора и следовать «рекомендациям», можно применить тактику «под пистолетом». Она обычно используется монополистами в отношении небольших компаний. Вы выдвигаете первые предложения одновременно с условием, что не будете обсуждать ничего, пока не услышите нужный ответ.

**СФ:** Такому давлению как-то можно противодействовать?

**ОМ:** Выбор ответной позиции труден, поскольку силовое давление не предполагает обсуждения. Недавно техника имеет название «под пистолетом».

Здесь для атакуемого самое важное понять, блефует противоположная сторона или нет. Поэтому требуется получить как можно больше времени на обдумывание ответа, а фактически на сбор информации о реальном положении дел. Если уступить, то только действительно сильному противнику.

Крупная фирма по отношению к мелкой может применить тактику «уступишь в цене — заработаешь морально». Вы предлагаете низкую ставку, соглашаетесь с тем, что она мала, но настаиваете на ней. И доказываете партнеру: имиджевые выгоды от самого факта отношений с вашей крупной компанией стоят уступок в финансовом вопросе. Контрмерой может стать благожелательная неуступчивость и постоянное напоминание о финансовых проблемах, заставляющих дорожить каждой копеечкой.

**«Не уступайте больше, чем уступает противоположная сторона»**

**СФ:** Что делать, когда силы оппонентов равны?

**ОМ:** Подойдет технология «позитивной атаки». Для ее применения нужны время и хорошая информированность о состоянии дел партнера. Подобные переговоры лучше проводить поэтапно и на своей территории. Отталкиваясь от условий оппонента, в перерывах стоит поискать факты, которые ослабят его позицию и усилят вашу. Такой процесс похож на армрестлинг: противники долго присматриваются друг к другу, выясняют, кто на что способен, чтобы, уловив момент, нажать куда следует.

Внешне позиция может формулироваться так: «Мне не доставляет удовольствия быть здесь сейчас при подобных обстоятельствах. Но меня уполномочили попробовать поговорить с вами еще раз для достижения консенсуса. У меня есть несколько предложений, которые, я надеюсь, вы рассмотрите достаточно благожелательно. Если вы окажетесь неблагоприятны, то мне доставит удовольствие прибегнуть к другим мерам, на которые я также уполномочен».

Кроме того, в условиях равенства сил используется техника «саями». Удобнее есть сырокопченую колбасу, если она нарезана тонкими ломтиками. Откусить большой кусок трудно — зубы могут увязнуть. Каждое требование, которое оппоненту сложно переварить сразу, делится на части, и таким образом постепенно партнер подводится к желаемому для себя результату.

**СФ:** Придется ли нам самим в данном случае идти на уступки?

**ОМ:** Возможно, да. Но при грамотном подходе они окажутся невелики. Вы отступаете понемножку, поэтапно, чтобы противоположной стороне казалось, будто их и ваши уступки равнозначны.

**СФ:** Как действовать, если тактика «саями» навязана нам самим?

**ОМ:** Бороться с ней не стоит, достаточно контролировать ситуацию и не давать взамен больше, чем стоят уступки партнера. Если вы располагаете временем и переговоры состоят из нескольких этапов, можно применить технику «плохой парень — хороший парень» (она же «плохой полицейский — хороший полицейский»).

## classified

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

- Типография Ушакова ТУШ® 995-8259 [www.aushakov.com](http://www.aushakov.com)
- БД, рекл. рассылки 234-3800
- Оценка, вкл. ущерб от ДТП. (095) 101 34 62
- Эксперт-Оценка 769-46-19

**ПРОДАЮТСЯ**  
**ПРИБЫЛЬНЫЕ ДЕЙСТВУЮЩИЕ БИЗНЕСЫ**

1. СТИЛЬНЫЙ НОЧНОЙ КЛУБ 2. ИЗВЕСТНЫЙ ЭЛИТНЫЙ РЕСТОРАН  
Расположение - Москва. Дорого.

**DELO\$SHOP**  
Магазин Готового Бизнеса

Москва, Тетеринский пер., д. 4/8, стр. 2, офис 203.  
Тел./факс: (095) 730-4130  
<http://www.deloshop.ru> E-mail: [info@deloshop.ru](mailto:info@deloshop.ru)

Первый этап переговоров — стороны «прощупывают» друг друга и приходят к первичным соглашениям, после чего берут тайм-аут. На втором этапе появляется другой представитель компании, он начинает эмоционально давить и отказываться от того, о чем, казалось бы, уже сговорились. Противоположной стороне кажется, что все рухнуло, но тут «плохого парня» сменяет «хороший». «Плохой» искусственно удаляется — его посылают заказать кофе, просят помолчать и т. д. «Хороший» заявляет, что благодаря позиции фирмы, его личному позитивному настрою и собственным симпатиям дело вам придется иметь с ним.

Человек, попавший в подобную ситуацию, невольно начинает испытывать симпатию и чувство солидарности с «хорошим» оппонентом. Такой поворот способен вызвать избыточную доверчивость, желание приоткрыть карты, стремление сделать уступку.

Схема защиты в данном случае проста. По возможности избегать переговоров, где необходимо противостоять двум оппонентам. Соблюдать равенство по количеству участников и их рангу (человек с более высокой должностью изначально имеет существенное психологическое преимущество).

**СФ:** Допустим, вы заинтересованы в достижении соглашения, для вас важно не сорвать сделку, но существует расхождение во мнениях по нескольким пунктам. Уместны ли при этом жесткие переговоры или лучше идти другим путем?

**ОМ:** Уместны, но несколько иные техники. Подойдет технология «ложки меда в бочку дегтя», когда вы играете на нервах противной стороны. На первой сессии переговоров вы выставляете чудовищные условия. Можно изначально заявить категоричное «нет», после чего любая ваша «уступка» будет воспринята на ура. Только нужно быть осторожным, чтобы не создать у потенциального партнера ощущение бессмысленности происходящего. Наиболее успешно такое поведение в случаях, когда стороны уже связаны, и ваш оппонент всерьез заинтересован в продолжении отношений. Противодействием может быть предложение начать переговоры «с нуля». Это выбьет партнера из колеи.

**СФ:** Каковы типичные ошибки при проведении жестких переговоров?

**ОМ:** Очень часто проблемы связаны с информацией. Причем ошибка заключается не в выборе информатора, а в неправильной интерпретации полученных сведений. Другой типичный просчет — затягивание переговорного процесса. Вы увлекаетесь сбором данных, а в этот момент противник наносит ответный удар.

Кроме того, никогда, ни при каких условиях нельзя показывать свою некомпетентность. Заявления вроде «этим занимаюсь не я, а мой помощник», «в этом вопросе я не ориентируюсь» недопустимы. Это проигрышная позиция.

Но, на мой взгляд, самая большая оплошность — применение неапробированной техники в условиях важных переговоров. Прежде чем применять методику, нужно ее не один раз проверить, отработать в менее жестких условиях. **СФ**



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ

## Управление информацией на рынке СМИ:

эффективный бизнес и качественный ресурс

8 апреля 2004 г.

Москва, Марриотт Роял Аврора

### КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ КОНФЕРЕНЦИИ

Выявление ключевых направлений развития рынка СМИ как одной из перспективных отраслей российского бизнеса.

Определение корпоративных принципов управления деловой информацией и взаимодействия с ведущими российскими СМИ.

Обсуждение роли посредников и новых форм масс-медиа в становлении качественного рынка деловой информации.

### НАШИ ДЕЛЕГАТЫ

Руководители ведущих российских компаний, занимающих активную позицию в развитии рынка деловой информации

Директора по общественным и корпоративным отношениям

Руководители ведущих издательских домов и медиа-холдингов

Представители ТВ каналов, электронных и радио СМИ

Главные редактора центральных и региональных изданий

Представители ведущих рекламных и PR агентств

Руководители профильных органов государственной власти

### ДОКЛАДЧИКИ КОНФЕРЕНЦИИ

**Агеева Марина Ивановна** — начальник управления по связям с общественностью и СМИ ИБГ «Никойл»

**Баркова Елена Степановна** — главный редактор, генеральный директор газеты «Золотой Рог»

**Бачуров Владислав Юрьевич** — главный редактор журнала «Top-manager»

**Белимов Виктор Николаевич** — главный редактор журнала «Эксперт-Урал»

**Герасимов Владимир Владимирович** — первый заместитель генерального директора ИА «Интерфакс»

**Горбенко Александр Николаевич** — генеральный директор «Российской газеты»

**Горяинов Вадим Алексеевич** — член совета директоров ИД «Проф-Медиа»

**Кошляков Лев Сергеевич** — заместитель генерального директора, директор департамента по связям с общественностью ОАО «Аэрофлот-Российские авиалинии»

**Литовченко Сергей Евгеньевич** — исполнительный директор Ассоциации менеджеров

**Любимов Александр Михайлович** — председатель Медиа-Союза

**Моисеева Вероника Владимировна**, президент агентства Imageland Public Relations Agency

**Мотлохов Юрий Иванович**, генеральный директор ЗАО «Бизнес-Пресс»

**Писарский Игорь Владимирович**, президент агентства «Р.И.М. Портер Новелли»

**Ровенский Юрий Александрович**, генеральный директор, председатель правления РИА «РосБизнесКонсалтинг»

**Савина Галина Викторовна**, генеральный директор агентства Rose Creative Strategies

**Санарова Елена Викторовна**, руководитель департамента общественных связей АФК «Система»

**Слуцкий Илья Леонидович**, президент агентства Media Arts Group

**Третьяков Олег Александрович**, главный редактор газеты «Деловой Петербург»

**Фадеев Валерий Александрович**, главный редактор журнала «Эксперт»

**Федутинов Юрий Юрьевич**, генеральный директор радиостанции «Эхо Москвы»

**Филимонов Максим Геннадьевич**, руководитель русской службы новостей «Агентства Рейтер»

**Шкулев Виктор Михайлович**, председатель совета директоров ИД Hachette Filipacchi Shkulev

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

На Ваши дальнейшие вопросы ответит Ольга Моисеева  
тел. (095) 777-03-70, e-mail: o.moiseeva@amr.ru

### Официальный партнер конференции



ООО ФИЛПН МОРИС  
СВЯЗЬ ИД МАРКЕТИНГ

Генеральный медиа-партнер

Стратегический медиа-партнер

интерфакс  
INTERFAX

Секрет фирмы

Информационная поддержка



ПРАЙМ-TACC REUTERS

The Moscow Times  
PRECISE. RELIABLE. INDEPENDENT.



### Клиентосберегающие технологии



ВАМ КАЖЕТСЯ, ВЫ ДЕЛАЕТЕ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ И НЕВОЗМОЖНОЕ, ЧТОБЫ ЗАСЛУЖИТЬ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ, НО ТЕ ВСЕ РАВНО НЕ ОБРАЩАЮТ НА ВАС ДОЛЖНОГО ВНИМАНИЯ? УВЫ, МЕЖДУ ВАШЕЙ ЛЮБОВЬЮ К КЛИЕНТУ И ИХ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ К ВАМ — ПОРОЙ ЦЕЛАЯ ПРОПАСТЬ. БОЛЕЕ ТОГО, ПОТРЕБИТЕЛЬ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ МОЖЕТ НЕ ОСТАВИТЬ ВАМ ШАНСОВ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ РАЗВИТИЯ, НО И ПРОСТО ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ. ТУТ ЕСТЬ НАД ЧЕМ ЗАДУМАТЬСЯ. А ЗАДУМАВШИСЬ, ВОЗМОЖНО, СТОИТ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С РАБОТАМИ СПЕЦИАЛИСТОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ ИЗУЧЕНИЕМ ДАННОЙ ПРОБЛЕМЫ. **Текст: Денис ГОЛУБЦОВ**



Маркетинг — удивительная наука. С одной стороны, она достаточно молода, с другой — располагает множеством серьезных исследований, затрагивающих самые разные направления бизнеса. Неслучайно данная дисциплина завоевала множество сторонников, успешно использующих ее достижения. Однако маркетинг знает и массу несостоятельных теорий, неоднократно терпевших крах. Каждую неделю в России выходит как минимум одна книга, касающаяся маркетинга, и большая часть тиражей раскупается. Но чем дальше, тем сложнее отыскать в этом море действительно полезное издание. Это закономерно и вполне объяснимо. Число серьезных работ прямо пропорционально количеству людей, ведущих настоящие исследования. Вспомним правило Парето. В данном случае его стоит немного скорректировать: к сожалению, действительно хороших книг значительно меньше 20%. Но как бы то ни было, среди сотни ничем не примечательных изданий всегда отыщется одно, содержащее по-настоящему новые, интересные идеи. Книга Тома Осентона из разряда последних.

Чтобы совершить нечто заметное, необходимо переосмыслить сделанное до тебя другими. Похоже, именно этим принципом руководствовался Осентон в работе над «Новыми технологиями в маркетинге». Немногие до него так пристально рассматривали проблему лояльности потребителей, мало кто столь глубоко анализировал способы привлечения и удержания клиентов. Как заметил в одной из своих последних работ Филип Котлер, «маркетинг — это производство потребителей».

Предлагаемое издание рассматривает методы, формирующие потребителя. Автор уверен: клиента следует не просто «создать», его необходимо беречь. И здесь не обойтись простыми разговорами об уважении и внимательном отношении. Вам понадобятся конкретные технологии, схожие с используемыми в настоящем производстве.

В противовес концепции лояльности на рынке все шире распространяется принцип краткосрочного брендинга, в рамках которого традиционный бренд, рассчитанный на долгий срок, вызывает сомнения, а приоритет отдается быстро «погибающим» и столь же быстро создающимся брендам. Как обычно, истина лежит посередине. Всякий рынок имеет индивидуальный набор ключевых факторов успеха. Если вы хотите чего-то добиться, не учитывать их нельзя. В одних секторах необходима лояльность потребителей, а в других она не очень важна, и даже, может быть, не нужна.

В любом случае стоит взглянуть на свой бизнес с новой точки зрения. Если вы все еще раздумываете, попробуйте начать с предисловия, составленного Диком Ковацевичем (председателем и исполнительным директором одного из крупнейших и успешнейших американских розничных банков Wells, Fargo & Company). Оно очень ярко, энергично и дает прекрасную рекомендацию всей книге. «Новые технологии...» — интересное чтение. Но не менее увлекательно попытаться воплотить в жизнь идеи и принципы, предлагаемые исследователем. Тем более что вокруг не так уж много компаний, уже сделавших это. **СФ**



# книги для бизнеса



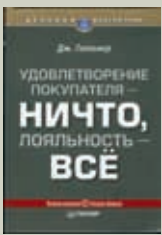
## [БЕСТСЕЛЛЕРЫ]

ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ*	ЦЕНА, РУБ.**
1	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	М.: ЕТС PUBLISHING, 2003	668	194
2	МЕТОД MCKINSEY. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНИК ВЕДУЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНСУЛЬТАНТОВ ДЛЯ СЕБЯ И СВОЕГО БИЗНЕСА	РАСИЕЛ И.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	228	364
3	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК	НОРДСТРЕМ К.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2003	223	620
4	НЕТОКРАТИЯ. НОВАЯ ПРАВЯЩАЯ ЭЛИТА И ЖИЗНЬ ПОСЛЕ КАПИТАЛИЗМА	БАРД А., ЗОДЕРКВИСТ Я.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2003	203	592
5	ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО. УСПЕХ КОМПАНИЙ, ОБЛАДАЮЩИХ ВИДЕНИЕМ	КОЛЛИНЗ ДЖ., ПОРРАС ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2003	194	520
6	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВЫ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2003	185	621
7	ОЦЕНКА КОМПАНИЙ ПРИ СЛИЯНИЯХ И ПОГЛОЩЕНИЯХ. СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ В ЧАСТНЫХ КОМПАНИЯХ	ЭВАНС Ф., БИШОП Д.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	176	648
8	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	173	148
9	МОТИВАЦИЯ	УАЙТЛИ Ф.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2004	171	35
10	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	158	138
11	ОГИЛВИ О РЕКЛАМЕ	ОГИЛВИ Д.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	153	425
12	КРУПНЕЙШИЕ ОШИБКИ БРЕНДИНГА. 100 САМЫХ ГРОМКИХ ПРОВАЛОВ В ИСТОРИИ ТОРГОВЫХ МАРОК	ХЕЙГ М.	СПБ: НЕВА-ПРЕСС, 2003	146	237
13	ИСКУССТВО СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ	РИД С., ЛАЖУ А.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	136	952
14	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	131	73
15	6 SIGMA. КОНЦЕПЦИЯ ИДЕАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	ХЭРРИ М., ШРЕДЕР Р.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	129	221
16	МАРКЕТИНГ НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО МАРКЕТИНГУ	МАНН И.	СПБ: ПИТЕР, 2004	116	130
17	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	115	147
18	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	115	131
19	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	114	120
20	ПРЕЗЕНТАЦИЯ: 10 УРОКОВ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	112	193

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

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

**УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ — НИЧТО, ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ — ВСЕ**



**ГИТОМЕР ДЖ.**

СПБ: ПИТЕР, 2004


ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 256 С.

Примеры хорошего сервиса столь редки, что одни пишут о них книги, а другие эти книги скупают миллионными тиражами, и все ради того, чтобы узнать, каким должно быть обычное, нормальное впечатление покупателя. Применяя на деле предлагаемые стратегии, вы сможете добиться лидирующей позиции в своем районе, в своем регионе, на своем рынке, в своей отрасли, и все за счет лучшего сервиса. Важность принципов, а не политики, реализация, а не декларация, — девиз этой книги. Книга предназначена для предпринимателей, менеджеров, работников сервисных служб — для всех, кто вступает в контакт с покупателями.

ЛОТ № **1004-01**

ЦЕНА (РУБ.) **139**

**МАСТЕРСТВО ПРОДАЖИ**



**ЗАВАДСКИЙ М.**

СПБ: ПИТЕР, 2004

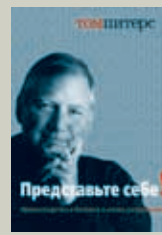
ПЕРЕПЛЕТ / 240 СТР.

Книга основана на методике обучения торгового персонала, опробованной автором в более чем 80 компаниях. Что такое продажа? Какова роль продавца? Как выстроить взаимоотношения с клиентом, как преодолеть страхи потенциального клиента? Что такое «язык выгоды»? Кто такой потенциальный клиент? Ответы на все эти вопросы, описание типичных ошибок торгового персонала, основные качества успешного продавца — об этом и о многом другом вы узнаете, прочитав книгу М. Завадского.

ЛОТ № **1004-02**

ЦЕНА (РУБ.) **148**

**ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ! ПРЕВОСХОДСТВО В БИЗНЕСЕ В ЭПОХУ РАЗРУШЕНИЙ**



**ПИТЕРС Т.**

СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004

ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 352 С.

Со страниц книги признанные лидеры мирового бизнеса рассказывают о себе, своих достижениях, ошибках и поражениях. Они говорят о тех принципах (а не о товарах, маркетинговых приемах или связях в государственных органах), которые помогли им преодолеть невзгоды и стать тем, кто они есть сейчас. Они рассказывают о том, какими конкретными и порой прагматичными способами они реализовывали свои идеалы. Создание компаний было делом всей их жизни.

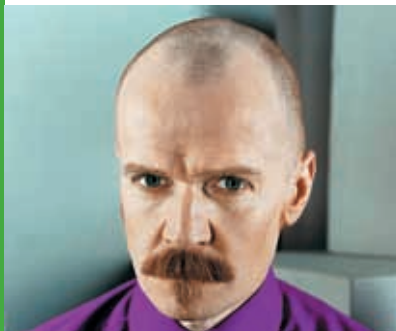
ЛОТ № **1004-03**

ЦЕНА (РУБ.) **753**

# «Лидеры мирового бизнеса»

31 марта 2004 года. Семинар Александра Барда

Место проведения – отель «Балчуг Кемпински Москва» (ул. Балчуг, 1)



## «Бизнес в стиле НЕТократия : как стать успешным, оставаясь собой»

Посетите семинар Александра Барда – одного из основателей компании Stockholm Records, владельца компании BullGod, политолога, социолога, музыкального продюсера Army Of Lovers, Vacuum, Alcazar, композитора и художника, советника шведского правительства, консультанта компаний Ericsson, Volvo, Nokia, Astra, автора книги «НЕТократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма»

### На семинаре вы узнаете:

- Как услышать слабые сигналы рынка и определить новые направления развития бизнеса
- О том, что такое «управление вниманием» и как заставить все СМИ говорить о Вас и о Вашем бизнесе
- Как не потерять клиентов при наступающих изменениях
- Как заработать на НЕТократии в России
- Как правильно манипулировать информацией, чтобы обойти конкурентов.
- Какую роль в «раскрутке» продукта играют «НЕТократические» СМИ

### Выступление Александра Барда будет состоять из четырех частей:

Часть 1. Александр Бард: история успеха.

Часть 2. Что такое НЕТократия и как стать НЕТократом?

Часть 3. Как использовать принципы НЕТократии в бизнесе?

Часть 4. Александр Бард: «Как я уже использую принципы НЕТократии в своем бизнесе».

В программе семинара также перерыв на кофе, обед

**Каждому участнику семинара будет предоставлен текст выступления Александра Барда**

### Предусмотрены корпоративные скидки

Если вы зарегистрируетесь и оплатите участие в семинаре до 10 марта 2004 года, получите 10-процентную скидку.

Подробности в интернете: [www.m-marketing.ru](http://www.m-marketing.ru)

### Наши контакты:

Агентство мобильного маркетинга

**Тел.:** +7(095) 510-6285 доб.115 (Якушин Антон)

**E-mail:** [anton.yakushin@m-marketing.ru](mailto:anton.yakushin@m-marketing.ru)

**Web:** <http://www.m-marketing.ru>



# iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

www.ione.ru

60 СОБЫТИЯ

62 ТЕМА

68 ИНТЕРВЬЮ

71 СИТУАЦИИ

Информационная стыковка

«Заумно, чрезвычайно сложно,  
мы вас не понимаем»

Двигатель автоматизации

## Черный ящик интеграции >62

«Секрет фирмы» №10 (49) 15 марта – 21 марта 2004 г.  
Тематические страницы «iOne. Информационные технологии»  
являются составной частью журнала «Секрет фирмы».  
Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года.  
Распространяются только в составе журнала.

ПАРТНЕР IONE

АйТи

www.it.ru







## СОБЫТИЯ




## РОБОТ ПОШЕЛ ЗА ЯЗЫКАМИ

 В Сети запущен специальный поисковый робот, который займется сбором данных для «языковой переписи» интернета. Предполагается, что в течение года он хотя бы по разу посетит каждый сайт. По мнению руководителя проекта «Языковая обсерватория» Йошики Миками, полученная информация будет полезна при разработке стандартов описания данных и поможет преодолеть языковое неравенство в интернете. Собранные роботом сведения будут опубликованы в отчете о цифровой переписи в Сети (Cyber Census Report), который выйдет в свет в феврале 2005 года. Планируется, что такие отчеты будут публиковаться ежегодно > IONE.RU

## ВСПЛЫВАЮЩАЯ РЕКЛАМА ТОПИТ РЕКЛАМОДАТЕЛЕЙ

 Результаты исследования, проведенного компанией Forrester Research, показали, что выскакивающие рекламные объявления (pop-ups) раздражают 64% пользователей Сети, которые не доверяют ни рекламирующим себя таким образом фирмам, ни ресурсам, размещающим на своих страницах pop-ups. Рекламодатели не подозревают, что подобная реклама — не только пустая трата денег, но и «коммерческое самоубийство» их брендов. До сих пор считалось, что «кликабельность» pop-ups в 13–14 раз выше, чем у баннеров. Исследователи же подсчитали, что на загрузку такой рекламы в среднем требуется 8,5 секунд, тогда как пользователю достаточно всего 2,5 секунды, чтобы закрыть выскакившее окошко. Кроме того, 14% пользователей интернета установили на своих машинах программы, вообще блокирующие pop-ups. Год назад таких было только 1% > «МЕМБРАНА»

## КИБЕРМЕДВЕЖАТНИКИ ПРЕДПОЧИТАЮТ LINUX


 По данным исследования, проведенного компанией mi2g, количество хакерских атак на серверы, работающие под управлением операционных систем семейства Linux, превысило аналогичный показатель для всех других ОС вместе взятых. В январе нынешнего года на корпоративные Linux-серверы было совершено 13654 успешные атаки, что составило 80% от общего числа взломов. На втором месте с большим отрывом (2005 успешных атак) — Windows. В правительственном секторе картина схожая: на долю Linux-серверов приходится 60% всех взломов. Инциденты, связанные с вирусами, «червями» и «троянами», исследователи во внимание не принимали. По их мнению, повышенный интерес злоумышленников к Linux объясняется несколькими причинами. Во-первых, внедрение открытой ОС зачастую не сопровождается должным обучением




— «СЕЙФЫ» LINUX ВЗЛАМЫВАЮТ ЧАЩЕ, ПОТОМУ ЧТО ИХ БОЛЬШЕ

системных администраторов, которые не заботятся о корректной настройке системы. Во-вторых, Linux является самой распространенной серверной ОС. Меньше всего, по данным mi2g, подвергаются взломам серверы, работающие под управлением BSD (Berkley Software Distribution) и Mac OS X, но это вовсе не означает, что они являются самыми безопасными > «КОМПЬЮЛЕНТА»

## ЭЛЕКТРОННЫЕ ПИСЬМА НЕ ВРУТ

 Степень откровенности человека зависит от технологии, используемой для общения. К такому выводу пришел профессор Корнельского университета Джефф Хэнкок (Jeff Hancock), проведя исследование на своих студентах. Он попросил их вести дневник своих коммуникаций с другими людьми и учитывать, сколько раз они при этом солгали. Оказалось, что в электронных письмах содержится 14% лжи, в переписке по ICQ — 21%, при «живом» общении — 27% и при телефонных разговорах — 37%. Об этих результатах профессор собираются доложить на апрельской конференции в Вене, посвященной взаимодействию человека с компьютером. Психологов удивили выводы ученого. Некоторые ожидали, что больше всего лжи окажется как раз в электронных письмах. Джефф Хэнкок объясняет свои результаты тем, что с помощью электронных писем, которые сохраняются у получателей, легче можно легко уличить. Вот люди и опасаются врать по e-mail. Он надеется, что результаты его исследования помогут работодателям определить оптимальную стратегию общения для своих служащих. Менеджерам по продажам лучше охмурять клиентов по телефону, а оценивать чью-то работу — по электронной почте > CNEWS

## МАЙКЛ ДЕЛЛ УСТАЛ ОТ ДЕЛ


 Исполнительный директор и основатель корпорации Dell, одна из легенд мировой IT-индустрии, Майкл Делл в свои 39 лет решил отойти от оперативного руководства компанией. Он объявил о том, что в июле уступит свое

место одному из топ-менеджеров компании — Кевину Роллину. Господин Делл начал свое дело 20 лет назад с торговли персональными компьютерами из комнаты общежития Техасского университета. В 1987 году Dell первой на компьютерном рынке организовала сервисное обслуживание с оперативным выездом к заказчику. Спустя пять лет компания вошла в список Fortune 500, а в 1993 году — в пятерку крупнейших мировых производителей ПК. Майкл Делл по-прежнему будет входить в состав совета директоров компании и принимать участие в принятии стратегических решений. Однако известие об уходе основателя Dell «на пенсию» сразу же привело к падению курса акций корпорации на 1% > «КОМПЬЮЛЕНТА»




— МАЙКЛ ДЕЛЛ РАНО НАЧАЛ СВОЕ ДЕЛО, РАНО И ЗАКОНЧИЛ

## В ОТРЫВ ЗА СЧЕТ ИТ

 Автор нашумевшей статьи «ИТ ничего не дают», опубликованной в Harvard Business Review, Николас Карр (Nicholas Carr) породил еще одну оживленную дискуссию о роли информационных технологий в современном бизнесе. В частности, он утверждает, что из-за общедоступности новых технологий любые конкурентные преимущества, полученные за счет их внедрения, очень быстро теряются. В качестве примера господин Карр приводит рынок CRM-решений. До недавнего времени такие поставщики, как Siebel Systems, разрабатывали только сложные дорогостоящие системы. Появление новых игроков типа Salesforce.com, предложивших простые и дешевые решения, заставило Siebel тоже «спуститься с небес». В результате те, кто раньше других внедрили новейшие технологии и заплатили за это очень дорого, своих инвестиций не оправдали. Технологии дешевеют, и остальные быстро догоняют лидеров. Секрет успеха, по мнению Николаса Карра, заключается не в том, чтобы приобретать или самостоятельно разрабатывать новые программы, а в том, чтобы с максимальным эффектом использовать уже существующие. Глава исследовательской компании Saugatuck Technology

Билл Макни (Bill McNee), работавший ранее аналитиком в Gartner, во многом согласен с этими аргументами. По его оценкам, только 5% компаний из списка Fortune 2000 могут считаться адептами инноваций, еще 15–20% стараются идти в ногу с прогрессом, не забывая, впрочем, вперед, остальные же плетутся в хвосте. Таким образом, заключает аналитик, очень мало компаний используют ИТ в качестве стратегического оружия. Но отраслевые лидеры, такие, например, как Wal-Mart, по-прежнему будут инвестировать в ИТ достаточно, чтобы сохранять свое лидерство на рынке  
> COMPUTERWEEKLY.COM


#### ГКРЧ ОТКРЫЛА ДОРОГУ VSAT

 Государственная комиссия по радиочастотам (ГКРЧ) приняла решение об уведомительном порядке регистрации станций спутниковой связи, использующих технологию VSAT. Как отметил первый замминистра РФ по связи и информатизации Борис Антонюк, 8–10 лет назад станция VSAT стоила \$50 тыс., а комплект разрешительных документов к ней — \$5 тыс. Сейчас же цена станции почти сравнялась со стоимостью лицензионной документации. В настоящее время в России эксплуатируется около 2,5 тыс. станций VSAT. «Принятие нового порядка регистрации, стоимость которой будет составлять около 1500 рублей, позволит к концу года удвоить число станций VSAT в России и в течение нескольких лет довести их количество до 20–25 тысяч», — заявил Борис Антонюк > E-RUSSIA



Государство снизило плату за спутниковую связь

#### КАБИНЕТ В ЗАЗЕРКАЛЬЕ

 Компания Sun Microsystems разрабатывает принципиально новый пользовательский интерфейс. Проект под названием «Зеркало» (Project Looking Glass) предполагает разработку трехмерного виртуального рабочего стола. Все объекты на нем можно будет приближать, отодвигать, поворачивать и размещать друг за другом. Система также позволит менять прозрачность окон приложений, выделяя наиболее приоритетные задачи. В основе трехмерного

desktopa лежит использование технологии Java. Требования к компьютеру по сегодняшним меркам не слишком высоки: процессор Intel Pentium III с тактовой частотой 850 МГц, 256 Мб оперативной памяти и графический акселератор  
> SILICON.COM

#### ИТ-РЫНОК ОСТАЛСЯ БЕЗ ПОКРОВИТЕЛЯ

 Подписанный президентом пул «правительственных» указов сократил число министерств с 30 до 17. Под сокращение попало и Министерство связи и информатизации РФ — профильное ведомство ИТ-рынка. «Коммуникационная» часть его функций отошла к новому Министерству транспорта и связи. Бывший министр связи Леонид Рейман по-прежнему отвечает за связь — в качестве первого замминистра нового ведомства. А вот информатизация осталась без присмотра. Российский рынок ИТ в растерянности: деятельность лоббистских структур парализована, новые точки входа в правительство пока неясны, центры интересов в сфере ИТ в Госдуме еще не сформированы. Инициативы по принятию закона «Об открытой и закрытой информации», поправок к не работающему до сих пор «Закону об электронно-цифровой подписи», актам, регулирующим вопросы интеллектуальной собственности, откладываются на неопределенное время. «В нашей экономике ведомства типа бывшего Минсвязи необходимы — без поддерживающего централизованного ресурса бизнесу развиваться трудно», — считает президент компании Cognitive Technologies Ольга Ускова. — ИТ-отрасль еще слишком мала, чтобы вкладываться в дорогостоящие и долгосрочные проекты. Для нашего молодого рынка государство является гарантом заказов». Обескураживает и то, что в новой структуре правительства нет силы, которая могла бы возглавить государственную информатизацию. «Лично мне перемены представляются не очень логичными», — отмечает президент группы компаний IBS Анатолий Карачинский. — Заверяемая цель административной реформы — повышение эффективности управления, которое есть функция обработки информации. А должности ответственного за информатизацию, за то, насколько разумно тратятся бюджетные деньги, в новой структуре не предусмотрено. То ли просто забыли, то ли убрали сознательно». Между тем бюджетные траты на информатизацию растут. По словам Андрея Шаронова, бывшего первого заместителя главы Минэкономразвития, в 2004 году финансирование программы «Электронная Россия» составит 1,8 млрд рублей (в прошлом году — 1,4 млрд). По некоторым сведениям, именно ведомство Германа Грефа, наряду с множеством других задач, будет теперь отвечать за информатизацию в России  
> IONE.RU

#### ЯПОНЦЫ ЗАПУСКАЮТ ГУМАНОИДОВ В СЕРИЮ



Японская компания ZMP, создавшая в свое время робота-ребенка Pino, представила опытный образец нового гуманоида Nuvo, который к концу 2004 года будет выпускаться серийно и продаваться за \$4,5 тыс. Nuvo, ростом 39 см, весит 2,5 кг и умеет передвигаться на двух ногах. Он самостоятельно встает после падения, понимает команды голосом («вперед», «назад», «стоп»), а также уп-



NUVO СПОСОБЕН УЧИТЬСЯ НА ХОДУ

равляется дистанционно с сотового телефона. В голове у него цифровая видеокамера. Как говорят создатели Nuvo, они старались не усложнять гуманоида (что сильно сказалось бы на цене) и не стремились придать ему максимальное сходство с человеком. Другие гуманоидные роботы (Asimo от Honda и Qrio от Sony) еще не дошли до широких слоев потребителей > «МЕМБРАНА»

#### \$100 МЛН НА КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЮ ПТУ



Всемирный банк утвердил новый заемный проект для России, направленный на поддержку федеральной целевой программы «Развитие единой образовательной информационной среды». Общий объем финансирования — \$300 млн. Первый этап проекта рассчитан на четыре года, его общая стоимость составляет \$145,44 млн, из которых \$100 млн предоставит Всемирный банк, а остальное — российская сторона в порядке встречного финансирования. Деньги пойдут на компьютеризацию российских ПТУ и специализированных учебных заведений. В рамках проекта предполагается создать не менее 200 региональных и муниципальных компьютерных центров в 7 пилотных городах и регионах России — Калуге, Карелии, Красноярске, Перми, Ставрополе, Хабаровске и Челябинске. В дальнейшем их опыт будет распространен на всю страну. Авторы проекта намерены позаботиться также о разработке компьютерных учебных программ и подготовке учителей. Специалисты МБПР рассчитывают таким образом помочь молодому поколению россиян, независимо от их социального статуса и места жительства, получить знания и навыки, пользующиеся спросом в условиях современной рыночной экономики > E-RUSSIA

# Информационная стыковка

Лицо современного бизнеса определяют информационные технологии. Они не только позволяют быстрее и проще реализовывать сложные алгоритмы, но и изменяют бизнес-модели и бизнес-процессы. Преемственность и целостность постоянно меняющихся бизнес-конструкций обеспечивают средства интеграции приложений > Елена Монахова, специально для iOne

«Тот, кто думает, что его бизнес может функционировать по старым правилам, опирающимся на представления о массовом производстве, сегментном ценообразовании и стабильных организациях, заблуждается», — предупреждают консультанты центра бизнес-инноваций Cap Gemini Earnst & Young. — В новой экономике скорости столь стремительны, что вся она представляется размытым пятном, где четкие границы, разделяющие продавца и покупателя, продукт и услугу, работодателя и рабочего, исчезают. Чтобы быть прибыльным в этих непривычных условиях, бизнес должен вооружиться динамичным путеводителем».

Желание бизнесменов обеспечить

себе более комфортное существование в нынешнем изменчивом, неопределенном и взаимозависимом мире и послужило основным стимулом поиска новых подходов к разработке ИТ. Мировой рынок бизнес-приложений и средств для их разработки переживает переходный период. Из «питательного бульона», содержащего незаконченные конструкции концепций, стандартов, платформ, вот-вот должно появиться нечто структурированное, надежное и всеобъемлющее. «Поиск пути» привел гигантов ИТ-индустрии к формированию новой информационной парадигмы — интеграционной — и к борьбе за платформы для приложений: ведь тот, кто определяет платформы, будет определять и часть архитектуры приложений. Неудивительно, что основные поставщики прикладного и технологического ПО — IBM, Oracle, SAP и Microsoft — активно вступили в борьбу за рынок будущего, вовлекая в технологическую трансформацию и более мелких игроков.

Оказалось, что новая парадигма требует глубокого знания базовых бизнес-процессов (для правильной интеграции и конфигурирования софтверных платформ и программных компонентов). В результате усилилась бизнес-ориентация информационных технологий. «Бизнес-процессы, определяемые независимо от приложений, точно описывают необходимое взаимодействие между программными компонентами и потому могут выступать в роли концептуального проекта при сборке программных элементов», — утверждает в своих статьях профессор Август-Вильгельм Шеер, основоположник методологии проектирования бизнес-процессов ARIS. — Теперь ценность ИТ будет измеряться не только

технологическим совершенством, но и качеством бизнес-процессов. На смену эпохе аппаратных, программных и сетевых средств идет эпоха управления процессами».

Действительно, гибкость бизнеса, его восприимчивость к инновациям не в последнюю очередь зависят от гибкости ИТ-фундамента, на котором он стоит. Неслучайно в последние три года в фокусе внимания технологов и архитекторов бизнеса оказались промышленные платформы интеграции приложений — Enterprise Application Integration (EAI). В мире, по оценкам IDC, объем этого сегмента рынка еще в 2002 году достиг \$4 млрд. В России, по прогнозам экспертов, в ближайшей перспективе он составит десятки миллионов долларов.

## КОМУ И ЗАЧЕМ

Средства EAI для корпоративной информационной системы выполняют ту же роль, что коммуникации в жилищно-коммунальном хозяйстве. Каждое программное приложение — это своего рода отдельная квартира или дом. Он и сам по себе,





## Даже самый «полнофункциональный» программный пакет никогда не покрывает всех потребностей предприятия

конечно, обладает ценностью, но если в жилом доме, допустим, нет телефона или центрального отопления, то возникает масса неудобств. Если в процессе работы сотрудники компании используют различные, не интегрированные между собой, программные приложения, это, как правило, приводит к непродуктивным тратам рабочего времени на операции по извлечению данных из одной системы в другую и их возвращению обратно, на проверку согласованности информации и т. д. Применяя EAI, предприятие использует еще один резерв, позволяющий поднять производительность труда, снизить издержки и обеспечить живучесть своей информационной системы в будущем.

В первую очередь потребность в методах и средствах EAI ощутили крупные растущие компании, охваченные процессом холдингообразования (банки, телекоммуникационные фирмы, торговые и нефтяные холдинги). «Для небольшой фирмы, потребность в автоматизации которой покрывается двумя-тремя учетными программами, промышленные средства EAI не актуальны ни по цене, ни по срокам реализации проектов», — говорит **Артак Оганесян**, менеджер по развитию бизнеса компании Vested Development, Inc., осуществившей три десятка интеграционных проектов в России, Европе и США. — Куда эффективней и дешевле напрямую соединить две программы или даже переносить данные в полуручном режиме. Для средних и крупных предприятий, где необходимо интегрировать десятки приложений, проблема так просто не решается. Здесь нужно обеспечить согласованную работу унаследованных систем собственной разработки и тиражных продуктов от разных поставщиков, а также взаимодействие с системами смежников и партнеров. Большинство из них, в свою очередь, могут быть комплексными решениями, состоящими из множества модулей, не всегда интегрированных между собой

до нужного уровня. Территориальная распределенность филиалов компании, большое число разных приложений и большие объемы данных, а также тенденция бизнеса к росту и диверсификации — вот перечень серьезных предпосылок для использования промышленных интеграционных платформ. В этих случаях затраты на развертывание систем EAI окупаются однозначно.

Основное назначение средств EAI — стыковка эксплуатируемых приложений с новыми решениями без остановки или нарушения работоспособности действующей ИТ-инфраструктуры. Современные методики построения так называемой интеграционной шины позволяют проводить «без отрыва от производства» обновление и оптимизацию не только технологических составляющих корпоративной информационной системы (КИС), но и бизнес-процессов предприятия (см. справку).

### ПРАКТИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

**Н**аиболее распространенной (и не очень сложной) является задача согласованной передачи данных, решаемая на уровне автоматизации экспорта/импорта данных из одной системы в другую за счет создания специализированных интерфейсов. Этот подход иллюстрируют первые два из приведенных ниже примеров. Еще две ситуации описывают более глубокую, реальную интеграцию, обеспечивающую возможность онлайн-работы связанных приложений.

**Кейс 1.** В проекте по автоматизации деятельности украинской корпорации «Агро-Союз» — многопрофильной организации, в числе прочего занимающейся розничной и оптовой торговлей запчастями к сельхозтехнике и грузовикам, — консалтинговая компания Columbus IT Partner Russia внедрила решение на базе ERP-системы Microsoft Business Solutions-Axapta в распределительном центре корпорации. Заказчик потребовал, чтобы оно было интегрировано с действующей на предприятии складской системой собственной разработки. Ручной перенос данных по приходным и расходным накладным из старой системы в MBS-Axapta потребовал бы дополнительных сотрудников и сопровождался бы большим количеством ошибок. Поэтому консультанты разработали двухсторонний интерфейс. Обмен данными по накладным осуществляется в автоматическом офлайн-режиме (по нажатию кнопки оператором) и занимает от нескольких секунд до нескольких минут. Пере-

ЗАДАЧА ИНТЕГРАЦИИ	НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩЕЕ РЕШЕНИЕ	ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ
Обеспечение взаимодействия разрозненных систем и компьютерных платформ	Web-сервисы	Простой и эффективный способ организации обмена данными между несовместимыми платформами / Стандарты безопасности, обеспечения надежности и взаимодействия еще не устоялись
Создание новых приложений из нескольких согласованно работающих компонентов	Серверы приложений	Надежная основа для интеграции в рамках компактных и четко детерминированных бизнес-процессов / Требуется большого объема программирования
Организация взаимодействия независимых приложений путем создания специальных интерфейсов	Специализированный инструмент для интеграции	Лучшее решение с точки зрения технических аспектов и надежности интеграции / Отсутствие должной поддержки концепции бизнес-процессов и человеко-машинных транзакций
Реализация многоступенчатых бизнес-процессов с вовлечением «человеческого фактора», охватывающих несколько организационных единиц	Традиционный BPM-инструментарий	Поддерживается ориентация на бизнес-процессы, но только в рамках простой транзакционной модели / Нет унифицированных средств моделирования на уровне целостного решения, а также механизмов поддержки его жизненного цикла
Реализация многоступенчатых бизнес-процессов с вовлечением «человеческого фактора», охватывающих множество организационных единиц и широкий спектр технологий, в условиях, когда требуется обеспечить гибкость и возможность быстрого внесения изменений	Новое поколение средств интеграции бизнес-процессов	Обеспечивает наиболее полную и всестороннюю интеграцию. Объединяет преимущества остальных подходов, обеспечивая оптимизацию бизнес-процессов, гибкость и изменчивость ИТ-решений и бизнеса

даваемая информация включает: изменения в справочнике номенклатуры, заголовки и строки накладных, реквизиты отправителя и получателя, цены и информацию по налогам для печати в формах накладных.

Все работы по проведению необходимых модификаций в обеих системах потребовали участия двух программистов и одного консультанта. При этом были использованы только заложенные в системах средства — других инструментов не потребовалось. Трудоемкость работ, включая согласование, разработку и тестирование интерфейса, оценивается в 9 человеко-недель. Сейчас обе системы ежедневно обрабатывают данные из накладных на товары, доставляемые и отправляемые 10–15 фурами.

**Кейс 2.** Разработчики приложений, которым приходится часто сталкиваться с задачами корректной передачи данных, стараются унифицировать и ускорить этот процесс. Так, специалисты компании «АйТи» предусмотрели в своей системе управления персоналом «БОСС-Кадровик» «универсальный интерфейс», в котором, по словам разработчиков, реализованы интерфейсы практически для всех групп данных, необходимых при стыковке с финансовыми и производственными системами.

«Самой востребованной стыковкой, конечно, является интеграция с финансовыми, бухгалтерскими и ERP-системами,— говорит **Владимир Авсеев**, главный конструктор системы „БОСС-Кадровик“.— Как правило, она заключается в синхронизации ряда справочников (подразделения, работники, аналитические статьи затрат, план счетов) и в передаче финансовых результатов расчета заработной платы во внешнюю систему (платежные ведомости, проводки, депонент, доходы работников для учета в расчете заработной платы). Следующая по важности — стыковка с системами контроля доступа и учета рабочего времени, установленными у клиента. Основным результатом такой стыковки — формирование на основании данных из этих систем табелей ежедневного учета и сведений для начисления заработной платы работникам».

Включив интерфейс в серийную версию своей системы, разработчики обязуются поддерживать форматы данных, регламент работы с ним и т. п. Поэтому сторонние разработчики (партнеры, внедренцы внешней системы, информационные службы заказчика) могут рассматривать интерфейс как «черный ящик», поведение которого подробно документировано и не должно вызывать неожиданных эффектов. «По нашей статистике, наличие унифицированного интерфейса ускоряет интеграционные работы более чем в два раза»,— утверждает Владимир Авсеев.

**Кейс 3.** При развертывании корпоративной информационной системы на пивоваренных заводах часто приходится заниматься ее стыковкой со специализированными системами управления складом готовой продукции, которые автоматизируют процедуры приема, размещения, хранения, обработки и отгрузки товаров на складе. С этим столкнулись и специалисты петербургской компании «Монолит-Инфо» в проекте по автоматизации деятельности пивзавода «Вена». Им пришлось разрабатывать интерфейс между своим программным комплексом «Монолит SQL» и складской системой WMS. Эта разра-

ботка компании Solvo в автоматическом режиме осуществляет оперативное управление материальными потоками предприятия в пределах складского комплекса с использованием технологии штрихового кодирования, принципа адресного хранения и радиосвязи для передачи команд кладовщикам.

На этапе ввода в эксплуатацию комплекс «Монолит» должен был передать в систему WMS информацию о содержании всех общих для обеих систем классификаторов (складов, единиц измерения продукции, допустимых состояний товарно-материальных ценностей на складе, организаций — контрагентов). А в процессе эксплуатации — информировать WMS обо всех изменениях классифицируемых элементов. Кроме того, в процессе работы системы постоянно обмениваются документами. «Монолит» инициирует создание документов по отгрузке продукции покупателям, приему товаров от поставщика, возврату продукции от покупателя, возврату товаров поставщику, инвентаризации склада. В свою очередь складская система генерирует документы о приходе продукции из производства, о блокировке выписки со склада определенного количества товаров в связи с временной его недоступностью или обнаружением брака, о необходимости переупаковки и др.

Взаимодействие систем осуществляется в режиме on-line (системы обмениваются пакетами данных в формате XML по запросам от WMS). В месяц через интерфейс пересылается примерно 1500–2000 документов. Работы по интеграции, выполненные группой из пяти сотрудников «Монолит-Инфо», заняли около трех месяцев. Еще месяц ушел на тестирование и устранение замечаний. Стоимость проекта — около \$20 тыс.

Аналогичный интеграционный проект «Монолит-Инфо» сейчас реализует на предприятии «Львовская пивоварня», в ближайших планах — интеграция с WMS для фармацевтической компании «РОСТА». Для ОАО «Ярпиво» была выполнена интеграция со складской системой SYSKRON (Германия), реализующей те же функции, что и WMS.

**Кейс 4.** В проекте по созданию корпоративной системы поддержки нормативно-справочной информации (НСИ) для одного из ведущих российских нефтяных холдингов компании IBS пришлось интегрировать системы почти от десятка разных производителей, работающих на разных платформах (от простых унаследованных систем на базе Clipper и dBase до современных решений на базе SAP R/3, MS SQL Server и Oracle). В холдинг входит более 100 территориально распределенных офисов, в каждом из которых функционирует несколько информационных систем.

Интеграторам нужно было решить две главные задачи — устранить дублирование справочных данных (обеспечить единый ввод данных, повысив их достоверность) и оптимизировать регламенты ведения НСИ. Интеграция осуществлялась на основе так называемых серверов интеграции, которые позволяют совмещать различные приложения, переформатировать данные и упорядочивать информационные потоки, обслуживающие бизнес-процессы организации (передача и обработка заявок, экспорт-импорт данных из различных систем с преобразованием их в формат, понятный этим системам). Выбирая из трех промышленных интеграционных платформ (Microsoft, IBM, Tibco), заказчик отдал предпочтение решению Microsoft — ввиду самого привлекательного соотношения цена/качество. Наиболее технологически сложной, по словам внедренцев, оказалась интеграция с SAP R/3.

Созданная на основе интеграционной платформы универсальная система ведения и распространения НСИ в рамках всей группы компаний изменила многие процессы. Пользователи получили возможность работать с корпоративной НСИ через обычный Web-браузер (в соот-

У предприятий появляется  
искушение объединить  
в своей КИС  
лучшие в классе решения

ветствии со своими правами доступа), что значительно упростило ведение и распространение справочных данных. Существенно повысилась достоверность используемой информации, облегчился процесс сбора и обработки корпоративной отчетности в рамках группы компаний, поскольку она пересылается теперь в единых терминах. Намного меньше стало рутинных операций за счет сокращения времени, требуемого для заведения новой записи и модификации существующей, что в целом привело к повышению производительности труда.

### ПОВЫШАЯ ЖИВУЧЕСТЬ, СОХРАНЯЯ ВЛОЖЕНИЯ

Статистика показывает, что кардинальная смена технологической базы в компьютерном мире происходит примерно раз в семь лет, но переход от одного поколения систем к другому не случается мгновенно. Поэтому зачастую на предприятиях одновременно функционируют системы трех-четырех поколений, основанные на MS DOS, ЕС ЭВМ, Unix, Windows 2000 и т. п. Не менее важно и то, что в них «зашита» разная философия построения ИС: одни базируются на Web-технологиях, другие — ПК-ориентированные (как, например, средства автоматизации бухгалтерии), а в третьих заложена жесткая клиент-серверная модель.

Перевод взаимосвязей корпоративных систем на общую интеграционную платформу позволяет управлять изменениями одного из приложений с минимальным влиянием на другие (независимо от их природы). В идеальном случае, когда все информационные подсистемы предприятия «насажены» на общую интеграционную шину, менять любой программный блок можно по принципу «черного ящика». Не имеет значения, как он устроен внутри, интеграционная шина сама общается с ним по интерфейсам входа и выхода. Очевидно, что жизнеспособность и гибкость корпоративного ИТ-фундамента при этом значительно повышаются. Интегра-

### ВИДЫ ИНТЕГРАЦИИ И СПОСОБЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Наиболее часто используются три подхода: интеграция при помощи систем обмена сообщениями, интеграция на уровне бизнес-процессов и на уровне пользовательского интерфейса.

Самый простой вариант — интеграция на уровне пользовательского интерфейса, обеспечиваемая корпоративными порталами. На персонализированной страничке портала размещаются рабочие интерфейсы разных приложений — пользователю не нужно переключаться с одного на другое в поисках задачи, необходимой для выполнения его бизнес-функции. Поскольку используется Web-интерфейс, отпадает необходимость разворачивать клиентский компонент на каждой машине и появляется возможность дистанционного доступа к приложениям. Еще одно удобство в том, что пользователю для доступа ко всей совокупности приложений нужно помнить всего один пароль (портальный) — пароли всех остальных программ «помнит» за него портал и применяет их автоматически.

Однако порталы не обеспечивают реальной интеграции данных: информация в приложениях остается разобщенной. За обеспечение ее целостности отвечает другой элемент — межплатформенное ПО, именуемое системами обмена сообщениями (Message Oriented Middleware, MOM). Оно обеспечивает гарантированную доставку сообщений о событиях, происходящих в одних приложениях, в другие. В результате данные во всех приложениях, подключенных к системе MOM, оказываются всегда согласованными и актуальными.

Однако в классических системах MOM трудно программировать бизнес-процессы. За решение этой задачи отвечают средства, обеспечивающие интеграцию на уровне бизнес-процессов. В самом простом варианте это комбинация систем управления потоками работ (workflow) и средств MOM, отвечающих за взаимодействие приложений. События, регистрируемые MOM, могут инициировать как обработку данных и документов внутри самой MOM, так и исполнение сложных контуров согласований, включающих в том числе работу с неструктурированными данными (например, служебными записками). В более сложных случаях вместо workflow используются системы управления бизнес-процессами (BPM), которые позволяют вести библиотеки версий процессов и описывать точки их стыковки с приложениями (на российском рынке из систем этой категории присутствует Ultimus BPM Suite).

Одной из наиболее современных интеграционных концепций считается Enterprise Service Bus. В ней предполагается, что все приложения экспортируют свой функционал в виде Web-сервисов, а интеграционная шина хранит описание бизнес-процесса (последовательность вызова сервисов) и «дирижирует» обращениями к соответствующим системам. В качестве интеграционной платформы также часто используются серверы приложений, которые, помимо подключения имеющихся прикладных программ, позволяют создавать и новые Web-ориентированные приложения.

## Интегрировать лучшее или Интегрировать лучше



**Нина Новикова**  
Директор Департамента SAP-систем  
TopS Business Integrator

Вопросы интеграции различных информационных систем давно и очень активно обсуждаются в специализированной прессе. Однако сегодня появился новый аспект этой проблемы. Еще относительно недавно необходимость интеграции рассматривалась в аспекте соединения старых систем, работающих на предприятии, с новым, более современным программным обеспечением, например с ERP-системами. Это актуально и сегодня: во-первых, внедрение системы путем «большого взрыва», с отключением всех старых систем, — это всегда большой риск, во-вторых, далеко не каждая ERP-система обеспечивает оперативный контур производства, оперативное цеховое управление так полно и удобно, как системы среднего уровня, MES-системы. Наконец, всегда остается необходимость интеграции ERP и АСУТП.

Но в настоящее время появилось еще одно направление интеграции, связанное с попытками объединения «лучше-

го опыта» различных систем. Возникло мнение, что при соединении отдельных блоков систем, лучших в своей области, можно получить более совершенный результат. Сам по себе этот тезис, по-видимому, справедлив. Действительно, каждая из имеющихся сегодня ERP-систем состоит из большого количества модулей (подсистем), качество которых с точки зрения глубины и удобства реализации соответствующих бизнес-процессов неравномерно: в одних более совершенен блок производства, в других — техобслуживания и ремонта оборудования, третьи отличаются хорошо организованным финансовым учетом, вопросами логистического обеспечения производства и т.д. Однако, на наш взгляд, внедрение системы, состоящей из блоков разных систем одного уровня, сопровождается высокими рисками, которые изначально предприятиями упускаются из виду.

Представляются очевидными несколько важных особенностей внедрения системы такого типа.

Зачастую время, потраченное на разработку интерфейсов обмена данными между блоками различных систем, даже превышает время на настройку и адаптацию стандартной ERP-системы (хотя все производители декларируют наличие стандартных интерфейсов, их приходится адаптировать под конкретные проектные решения, конкретные виды документов и т.д.). Поэтому такой проект внедрения должен быть существенно более длительным на этапе осознания задачи и концептуального определения архитектуры будущей системы.

Кроме того, любые будущие изменения бизнес-процессов или совершенствование отдельных подсистем обязательно приведут к необходимости изменения интерфейсов. То есть потребуются средства на поддержание интерфейсов в актуальном состоянии. А поскольку эти интерфейсы разработаны под конкретное предприятие, и решение в этом смысле эксклюзивное, возникает зависимость от специа-

листов, знающих данное решение. Поэтому при внедрении системы, построенной из блоков разных систем, должны быть гораздо более подробно документированы все проектные решения, результаты внедрения, разработанные программы, интерфейсы и пр.

Необходимо также увеличить время на проектирование системы. При таком подходе придется решать, в какую из подсистем целесообразно вводить данные в первую очередь. Соответственно, важным становится вопрос местонахождения единых справочников, обмена данными между подсистемами. Гораздо больше времени займет и интеграционное тестирование.

Наконец, для снижения рисков потребуются более длительная опытная эксплуатация системы. Значит, работать параллельно в старой и новой системах придется дольше, что увеличивает нагрузку на персонал и приводит к росту расходов на оплату сверхурочной работы.

Таким образом, несмотря на умопомрачительную красоту идеи, внедрение такой системы — это, безусловно, тяжелейший труд, зачастую неоправданный для предприятия.

В заключение хочется отметить: безусловно, существуют ситуации, когда интеграция необходима. Например, на многих предприятиях работают очень специализированные системы, обеспечивающие оперативный контур деятельности (фронт-офис). И в то же время необходима бэк-офисная система, в качестве которой может быть использовано стандартное, хорошо апробированное решение. Вот в этом случае интеграция обоснована. Но если необходимость интеграции обуславливается причинами политического характера или желанием создать идеальное в техническом плане решение, с точки зрения бизнеса это обычно не оправдано и ведет к потере времени, средств и значительному увеличению рисков при внедрении.



ционная идеология ИТ порождает даже искушение объединить в своей КИС (хотя бы на время!) приложения, лучшие в своем классе (best of breed). И в последние годы такой подход составляет серьезную конкуренцию призывам ERP-вендоров отдать предпочтение интегрированной системе управления от одного поставщика (тем более что даже самый «полнофункциональный» e-business suite никогда не покрывает всех потребностей предприятия).

#### СЛОВО ИТ-ДИРЕКТОРУ

### Вам часто приходится интегрировать?

**Николай Петухов,**  
начальник отдела информационных технологий Кировского шинного завода:

— Интеграцией мы занимаемся постоянно. У нас еще остаются задачи, решаемые с помощью CIPper и FoxPro, есть Oracle-приложения, теперь вот добавились решения от 1C. Нам приходится обеспечивать перенос данных между всеми этими системами. Проблема интеграции возникает тогда, когда нет единой корпоративной системы. Но стремиться к ее созданию, на мой взгляд, и не надо. Гораздо удобнее и проще (при разработке и использовании) распределенная система, в которой продумана интеграция данных между разными приложениями. Способ связи между ними в каждом случае мы выбираем индивидуально, специальной стратегии в области интеграции у нас нет — на ее разработку нужны деньги. Как ИТ-директору мне хотелось бы, чтобы разработчики ПО больше взаимодействовали друг с другом, делились информацией. Тогда и интегрировать будет проще.

**Алексей Рубцов,**  
главный технолог авиакомпании East Line:

— Интеграция приложений — одна из наиболее важных и трудоемких задач ИТ-службы авиакомпании. Комплексного решения под нашу специфику на рынке нет, отраслевые требования к ИС и формируемым в ней документам жесткие, поэтому приходится использовать большое количество разнородных

информационных систем и платформ. Системно решить задачу интеграции пока не получается, создаем локальные интерфейсы между отдельными системами, используя стандартные средства — обмен файлами, формирование межсистемных запросов и сообщений. Рассматриваем возможность и целесообразность применения CRM как интегрирующего ПО промежуточного слоя. Неразрешимой остается задача интеграции унаследованных систем, контакт с разработчиками которых утрачен. Таких систем, к сожалению, много. Наверное, будем постепенно от них избавляться. Однако сделать это не просто, так как зачастую от функционирования ИС зависит безопасность полетов, и прерывать их работу недопустимо ни на минуту.

**Виктор Живов,**  
ИТ-директор сети «Аптеки 36,6»:

— Вопросы интеграции приходится решать каждому ИТ-директору, хотя он того или нет. Я не знаю ни одной крупной и средней фирмы или банка, где эта проблема не стояла бы достаточно остро. Она возникает вследствие развития бизнеса, когда нужно выбирать оптимальные технологии работы компании. Обычно для интеграции разных информационных систем используются «шлюзы», через которые происходит обмен данными. Это может быть как простой экспорт/импорт файлов, так и специально написанные программы. Мне больше подходит первый вариант — в этом случае всегда можно «откатиться» назад с минимальными потерями. Стратегия же интеграции состоит в том, чтобы искать новые приложе-

Интеграционная платформа, выступая в роли своеобразного демпфера и связующей прослойки, снижает риски и делает КИС реально управляемой, поскольку при ее использовании всегда известно, когда, где и как можно вносить изменения, и легко оценить их воздействие на смежные приложения. А главное — интеграционная платформа позволяет сохранить инвестиции, уже вложенные в корпоративную информационную систему <

ния на той же технической платформе, на которой работают другие прикладные программы. Если, конечно, на предприятии не решаются на замену всего старого ПО на новый интегрированный пакет. Впрочем, полная замена получается не всегда. В этой связи у меня одно пожелание к разработчикам ИТ-решений — предусматривать шлюзы для обмена данными с другими приложениями. У большинства их нет. Все готовы поставить комплексное решение для автоматизации, но у одних вендоров лучше реализована бухгалтерия, у других — товарный контур, у третьих — производственный и т. д.

**Владимир Ануфриев,**  
заместитель директора департамента ИБГ «НИКойл»:

— Интеграция разнородных приложений — одна из основных задач ИТ-директора, особенно в крупной и быстрорастущей компании. И зачастую неразрешимые проблемы подстерегают его не на техническом, а на организационном и политическом уровне. Даже если на предприятии разработан детальный проект глобальной информационной системы, постоянно адаптирующийся к внешним условиям, бизнес порождает частные неотложные задачи, которые могут не укладываться в общую концепцию. Приходится быстро создавать приложения и стыковать их интерфейсами, что способствует порождению неповоротливого «информационного монстра», пожирающего огромные ресурсы. Без стратегического плана строить корпоративные ИТ нельзя, а при проектировании приложений нужно учитывать возможность их последующей совмест-

ной работы в сложном комплексе (отсюда, кстати, исходит концепция открытых систем). В нашей группе прямые и косвенные затраты на интеграцию составляют не менее 10% всего ИТ-бюджета.

**Сергей Долотов,**  
начальник службы ИТ мебельной компании «Шатура»:

— Конечно, интеграцией прикладных приложений заниматься приходилось, и не раз. Проблема эта связана прежде всего с традиционной «лоскутной» автоматизацией российских компаний, неготовностью высшего руководства менять все устаревшие системы в рамках единого проекта и динамикой развития бизнеса за последние пять-семь лет. В области стандартизации мы придерживаемся определенной стратегии. Для прикладного ПО — единая СУБД, обязательно мультиплатформенная. Клиентская часть должна поддерживать как минимум Windows и Linux и иметь «тонкого» Web-клиента. Максимальное использование инвариантных к операционной среде технологий (XML, Java). Для интеграции бизнес-приложений очень интересен продукт IBM WebSphere, но для нас это пока перспектива. Вообще, чем больше будет использоваться приложений с открытым кодом, тем проще решать задачи по интеграции. Правда, в последние годы наметился явный прогресс среди разработчиков программного обеспечения: оборудование и системное ПО стали понимать друг друга значительно лучше. Но остается много претензий к качеству и оперативности служб сервиса и технической поддержки поставщиков.

# КТО **12** НАЙДЕТ **12** КГ ЧИСТОГО ЗОЛОТА?

НОВОЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ  
В ЖАНРЕ РЕАЛИТИ!

ДВЕ СУПЕРКОМАНДЫ ИЗ РОССИИ  
**12 САМЫХ ЯРКИХ  
И ТАЛАНТЛИВЫХ**  
МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ  
ОТОБРАННЫХ САМИМИ  
ЗРИТЕЛЯМИ ИЗ ДЕСЯТКОВ  
ТЫСЯЧ ДОБРОВОЛЬЦЕВ  
ОТПРАВЛЯЮТСЯ В ЕВРОПУ  
24 ЧАСА В СУТКИ В ИХ ДОМЕ  
**В ПАРИЖЕ, В ПРАГЕ**  
ГДЕ БЫ ОНИ НИ ОКАЗАЛИСЬ  
ИХ СНИМАЮТ НОВЕЙШИЕ  
КАМЕРЫ СЛЕЖЕНИЯ  
**ИХ МИССИЯ:**  
НАЙТИ 12 КГ ЗОЛОТА  
ДОРОГУ К СОКРОВИЩУ  
УКАЖУТ 12 НЕГРИТЯТ  
НО ЗОЛОТО ДОСТАНЕТСЯ  
ТОЛЬКО ОДНОМУ  
ИЗ УЧАСТНИКОВ

**СЕГОДНЯ  
В 21:00**  
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



## негритят

[www.12tnt.ru](http://www.12tnt.ru) **реалити шоу**

# «Заумно, чрезвычайно сложно, мы вас не понимаем»

Внедрить систему управления по сбалансированной карте показателей (Balanced Scorecard) можно лишь в том случае, если в этом заинтересовано первое лицо компании. У вице-президента и СIO «Вымпелкома» Андрея Кузнецова такой интерес есть, и своим ИТ-департаментом он управляет по BSC. Почему это возможно пока только в одном департаменте солевой компании, он объясняет главному редактору iOne Игорю Пичугину.

Андрей, почему вы решили использовать для управления своим департаментом методу BSC?

Из соображений здравого смысла. Дело в том, что в большой организации понять, как выглядят стратегические цели, почему они именно такие, какие мероприятия компания или подразделение проводит для их достижения, и аккуратно транслировать это сотням исполнителей представляет собой отдельную исследовательскую задачу. Цели, мероприятия и все прочее у нас всегда присутствовали, но мне не нравилось, что все это не систематизировано. Периодически натыкаешься на «дыры»: декларируется, что вот это важно, но невозможно найти никого, кто отвечает за эту тему. Или вы выполняете несметное количество проектов, но не знаете точно, какие цели они подписывают. Представьте, у вас есть огромное количество слоев менеджмента, ставящих цели. И что получается, если они не скоординированы? Каша, даже если каждый менеджер гениален. Если же, как утверждают доктор Каплан с доктором Нортон (авторы методологии Balanced Scorecard. — iOne), вам удалось непротиворечиво объяснить людям, в каком направлении надо двигаться, то в ситуации с лебедем, раком и щукой появляется более ярко выраженная равнодействующая. В этом и заключается для меня базовая идея проекта. Плюс интерес к тому, как в компании можно ставить пер-

сональные цели чуть ли не до низового уровня организации, теоретически — каждому.

Почему только в ИТ-департаменте? Вы не пытались с этим предложением выйти на уровень компании?

С предложением я, конечно, вышел, и даже предпринял ряд действий, чтобы идея проросла на уровне управления всей компанией, но там она не была востребована. По объективным причинам, связанным, в частности, со сменой руководителя компании. В общем, заказа на внедрение такой системы управления в рамках всей компании у меня сейчас нет. Но локальная задача — сделать это в масштабах ИТ-департамента — для меня отнюдь не исчезла. Мой департамент — это 520 человек, и тоже, мягко говоря, нуждается в управляющем воздействии. Есть и еще одна проблема. Цели противоречат друг другу. Топ-менеджеру же всегда удобно разговаривать про что-то одно. Сегодня у него настроение такое, что он недоволен темпами реализации новых проектов — слишком медленно. А завтра он готов говорить о том, как выглядят параметры стабильности уже работающей среды. Но эти вещи трудно совместить. Абсолютно стабильная среда — это никаких проектов и никаких изменений. Другая крайность: постоянно внедряя новое, вы, естественно, получаете проблемы со стабильностью. И таких противоречивых целей много: всегда приходится выбирать

Неточная наука,

но, вы знаете, это работает.

Потому что на уровне управления большими подразделениями других механизмов уже нет





между ресурсами, сроками и качеством. Мне всегда хотелось знать, что более важно в текущий момент и почему. Аппарат BSC именно это и позволяет сделать — создать структуру, которая бы подсказывала: вот это чуть более важно, это менее, а это вам только кажется важным. Мы построили структуру целей департамента с распределением ответственности за них и привязали к ней, следуя методологии BSC, список мероприятий, работающих на эти цели. Не сразу, конечно. Консультанты (мы работали с компанией «Логика бизнеса») обучили нас методологии, пару раз по ней провели. Пять-шесть итераций мы проделали сами и сейчас пришли к состоянию, которым, как мне кажется, можно пользоваться.

**С какими проблемами вы столкнулись? Многие из тех, кто пытается внедрить BSC, долго застревают, например, над формулировками стратегии.**

Я, видимо, нахожусь в гораздо более выгодном положении. Компания у нас в значительной степени западная, поэтому такие вещи, как формально описанная миссия, стратегические цели верхнего уровня уже лежали у нас на столе. Проблема для нас заключалась в том, чтобы согласованно увязать весь механизм, который ниже из

них строится. И тут, конечно, сразу возникло много трудных вопросов.

**Каких?**


По моему представлению, они связаны уже с техническими ограничениями самой методологии BSC. Например, она декларирует, что можно строить карту целей отдельного подразделения. Возможно это и так, вот только мы не придумали, откуда взять веса (значимость) для некоторых целей ИТ-департамента, которые, согласно методологии, должны получать их сверху — с общекорпоративного уровня. Нам пришлось строить виртуальный фрагмент карты всей компании. Или, допустим, человек отвечает за достижение цели, под которой десять проектов, а менеджеры, ведущие эти проекты, как правило, назначают в других подразделениях и ни за одну реальную цель на карте департамента не отвечают. Довольно долго искали «бюрократический» механизм.

**Как у вас обстоят дела с «оцифровкой» стратегии — ключевыми показателями результативности (КПР)?**

На нашей карте сейчас порядка трехсот КПР. Задача состояла в том, как все их правильно распределить под цели. Как и любой ИТ-департамент, мы занимаемся поддержкой, ведем

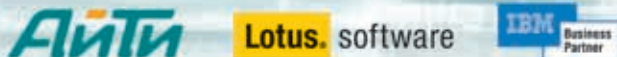
проекты и исповедуем еще процессный подход. Соответственно, у нас линейная ветвь управления, проектная и процессная. Все это нужно было правильно структурировать. Мы не нашли в стандартных, предлагаемых на рынке инструментах BSC системы подпитки индикаторов информацией в режиме реального времени. Конечно, можно вносить состояния КПр вручную, но гораздо интереснее, когда они у вас изменяются сами. Тогда вы получаете «живую» карту. Полovina индикаторов сейчас у нас собирается в режиме реального времени. Для этого используются разные информационные системы, выполняющие определенные функции внутри департамента и внутри компании. Например, из системы контроля запросов на изменение (документооборотное приложение, через которое проходит 6–7 тыс. запросов в год) мы снимаем средние времена прохождения и обработки запросов. Интересно, на мой взгляд, у нас реализован контроль параметров работоспособности ИТ-среды. Любой ИТ-директор хочет уйти от ситуации, когда он узнает о том, что происходит нечто нехорошее (а от этого никуда не деться), от своих заказчиков и клиентов. У нас порядка 350 информационных систем, около 500 серверов, на которых они работают. От простеньких до


## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?




### Каким вы видите ваш бизнес?

- ☒ управление эффективно, действия согласованы
- ☒ затраты времени максимально продуктивны
- ☒ личная ответственность каждого — корпоративная истина
- ☒ история любого вопроса доступна в считанные секунды
- ☒ ни одна гениальная идея не остается без внимания
- ☒ знания и опыт сотрудников — собственность всей компании
- ☒ быстрая реакция на перемены — преимущество в конкурентной борьбе



**Ваш выбор**  
  
 Система электронного документооборота и автоматизации работы офиса



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

**Представительства:**  
 Волгоград: (8442) 34 1060  
 Иркутск: (3952) 25 8302  
 Казань: (8432) 38 0102  
 Краснодар: (8612) 64 0631  
 Красноярск: (3912) 59 1195

**Н. Новгород:** (8312) 77 8184  
**Новосибирск:** (3832) 40 8139  
**Омск:** (3812) 53 0580  
**Ростов-на-Дону:** (8632) 62 5510  
**Самара:** (8462) 60 6420  
**С.-Петербург:** (812) 326 4588

**Тюмень:** (3452) 39 9379  
**Уфа:** (3472) 25 3853  
**Хабаровск:** (4212) 32 9408  
**Челябинск:** (3512) 66 4639  
**Алматы:** (3272) 73 0034  
**Киев:** (38044) 212 0206

## СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

АНДРЕЙ КУЗНЕЦОВ

1963

Родился в Москве

1985

Окончил Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина по специальности «прикладная математика»

1985–1987

Служба в армии. Лейтенант, начальник службы ГСМ

1987–1991

Заведующий группой в Институте нефтехимического синтеза АН СССР. Работа по договорам, связанным с проектированием и внедрением прикладных баз данных.

1991–1996

Работал в объединении «Прага», где занимался разработкой и внедрением банковской системы в трех банках объединения — Прагмбанке, КБ «Паритет» и Диамбанке. Возглавлял отдел разработок и исследований банковского дивизиона IBS, откуда ушел в Монтажспецбанк на должность заместителя начальника управления по работе с филиалами.

1996

Начальник отдела технологического развития группы East Line

1997

Окончил Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова по специальности «финансы и кредит» и Московскую международную высшую школу бизнеса «Мирбис» по программе MBA

1998

Директор East Line по информационным технологиям и управлению знаниями

С ФЕВРАЛЯ 2000

Вице-президент, директор по информационным технологиям ОАО «Вымпелком»

очень сложных. Балансовая стоимость этой инфраструктуры — порядка \$80 млн. Все это быстро меняется, и реализованная у нас техническая система сбора информации служит для ответа на вопрос, работают элементы среды или нет. Но значительно интереснее индикаторы уровня сервиса (service level), потому что они сформулированы в терминах бизнеса. Допустим, бизнес приходит к нам и говорит: хочу, чтобы время исполнения платежа клиентом по карте «Би-бонус» было не больше 3 минут. Подписываетесь? Мы говорим: да, подписываемся. И строим систему, собирающую эту информацию в режиме реального времени.

Пока мы имеем полуручной прототип системы. Из него мы в первый раз получили данные для постановки персональных целей ключевым сотрудникам ИТ-департамента (это примерно 35 человек). Состояние, к которому мы придем через полгода, — это система сбора всех КПР в реальном режиме времени и презентационный уровень по карте, сигнализирующий о текущем состоянии проектов и степени достижения целей. Раз в полгода оттуда выпадает набор отчетов, на основании которых ставятся персональные цели сотрудникам. Эти отчеты также используются в принятых в компании HR-процедурах, будучи частью схем материального стимулирования.

**Неужели ваш опыт не заслуживает того, чтобы распространить его на всю компанию?**

Не ставлю себе такой задачи. Это же вопрос политический, а не технический. Дело в том, что один из аспектов методологии BSC — приоритизация инициатив и управление портфелем проектов в компании. Например, вы считаете важными 50 проектов, работающих на определенных цели, но вмещающих проджект-менеджеров всего 15. Или денег всего на 15 проектов. На какие проекты бросить ресурсы, по каким критериям их отбирать? Все организации живут по одинаковым законам. Обычно все определяется политическим весом руководителя: у кого он больше, тот и перетаскивает самые квалифицированные кадры и другие ресурсы под свою инициативу. Но для компании это не самый оптимальный вариант использования ресурсов. Карта сбалансированных целей и показателей — это один из инструментов, обеспечивающий исходную информацию для приоритизации. Но такую систему ценностей должна принять вся компания. Это значит, что каждый топ-менеджер должен от-

казаться от своего права единолично стартовать проекты — только по согласованию с остальными. Но никто же не хочет быть «измеренным» и поставленным в общий ряд. Внедрить такую систему можно только в том случае, если это стало нужно первому лицу компании. Заказчик — он, поскольку это в его интересах. Если от него исходит волевой импульс, тогда это прорастает. Первое лицо нашей компании недавно поменялось, и у нового гендиректора сейчас на столе задачи, конечно, более важные. Наверно, до этого тоже дело дойдет — первичный интерес господин Изосимов проявляет, но мне кажется, что сейчас не время.

«Вымпелком» — лучшая компания из тех, в которых я работал, но даже здесь, при наличии развитых механизмов управления, я не увидел пока потребности в этой теме. Я показал коллегам карту целей всего в два слоя. Знаете, какой диагноз? «Заумно, чрезвычайно сложно, вы, Андрей Павлович, пытаетесь оцифровать неоцифровываемое. Мы вас не понимаем». А ведь цели — это только начало. Вот вы сказали, что эта цель важна, тогда скажите, кто в компании персонально отвечает за ее достижение и что для этого делается? Зачастую оказывается, что никто и ничего, а ответ «Все мы» методология BSC не принимает. Все-таки это атрибут более спокойной страны и более спокойной экономики.

**Но у вас лично потребность в таком механизме есть, раз вы этим занимаетесь в рамках своего департамента. Скажите, вы удовлетворены тем, что получилось?**

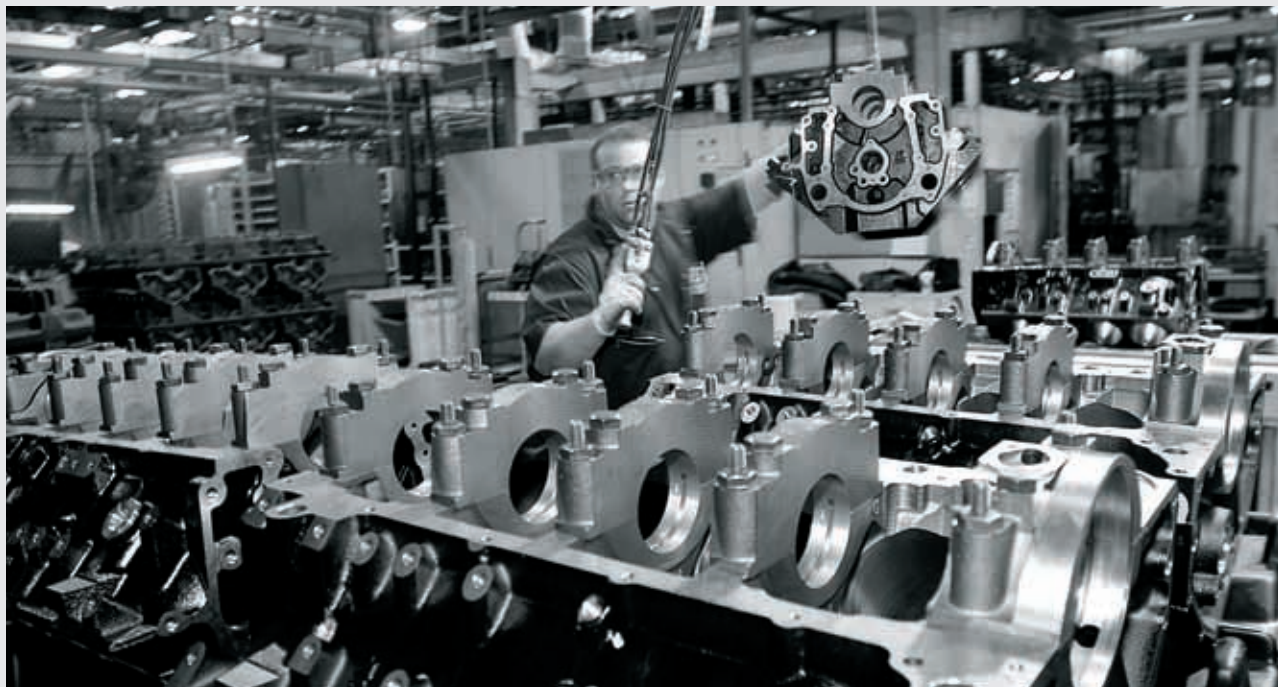
Я получил управленческий механизм, балансирующий интересы и цели людей в пределах ИТ-департамента. Составляя карту, увидел много собственных ошибок: декларируемые цели, за которые никто не отвечает, цели, под которые нет никаких мероприятий, цели, за которые якобы отвечают все. Устранив массу пробелов в распределении ответственности, мы структурировали стратегические цели департамента, приоритизировали все наши проекты и транслировали и то и другое людям в персональные цели согласованно в рамках всей системы. Это сейчас у нас ограничения по ресурсам для всех наших инициатив минимальные, но со временем такая ситуация, конечно же, закончится. Когда заработает информационная подпитка всех КПР в режиме реального времени, появится возможность заранее отслеживать возникновение проблем с определенными це-

лями. И получать информацию, которая позволит разработать план исправления ситуации. Иначе работа аййтишника происходит в режиме аврала: вы начинаете принимать меры, когда уже рухнуло. Причем иногда бывает слишком поздно — для устранения проблемы требуются серьезные действия, сопряженные с закупками, установкой новых мощностей и т. д. С помощью этой системы я смогу также уйти от субъективизма в оценке результатов работы сотрудников. Когда цели не подпадают под измеряемые КПР, очень многое начинает зависеть от человека, который оценивает. Еще одна степень волюнтаризма — когда цели подчиненным человек ставит из головы, а не из карты. Для меня это также система, которая измеряет работу ИТ-департамента в целом. Мы можем, например, проводить бенчмаркинг по средним показателям финансового здоровья ИТ-департаментов западных телекоммуникационных компаний — такие данные есть, и это ровно те КПР, которыми мы пользуемся в области финансовой эффективности. Есть еще одно обстоятельство. Топ-менеджеры компании, которые что-то заказывают ИТ-директору, абсолютно не волнуют заказы коллег. Им надо, чтобы их заказ был выполнен через две недели, все работало без сбоев, а сколько это стоит и какие проблемы возникают у ИТ-директора, их не интересует. А у ИТ-директора все заказы пересекаются на централизованных ресурсах. Причем пересекаются способом, который им объяснить невозможно. Потому что объяснения становятся настолько сложными, что вас на второй фразе перестают слушать. При таком подходе все параметры ИТ-среды постепенно идут вниз. И растет раздражение бизнес-заказчика. И если не иметь такого инструмента, как BSC, то рано или поздно вам могут сказать: у вас с availability все плохо, значит и с вами все плохо. Позвольте, да вы же за последние три года заставили нас 150 проектов внедрить! Мы же раз в неделю проводим структурные изменения, которые западные компании готовят полгода. Давайте в два раза меньше новых проектов, тогда с availability все будет в порядке. Это же баланс. Я позитивно оцениваю результаты этого проекта. Впрочем, я редко бываю чем-то удовлетворен полностью, а у этой деятельности и завершения-то нет. Карта — инструмент живой, ее надо постоянно менять. Неточная наука, но, вы знаете, это работает. Потому что на уровне управления большими подразделениями других механизмов уже нет <



# Двигатель автоматизации

Полтора года назад на Сафоновском заводе электрических машин появился новый директор. Бывший айтишник, он начал с того, что занялся перестройкой всей управленческой структуры. Зато теперь автоматизация на заводе без особых проблем ложится на сбалансированную систему управления. И ведется она собственными силами. У директора есть серьезные аргументы в пользу такого подхода > Айван



Свою профессиональную карьеру Леонид Бродский начинал инженером на заводе силовых трансформаторов, расположенном в небольшом городке под Хабаровском. В 1982 году он стал начальником заводского вычислительного центра, потом заместителем директора по производству, а в 1993-м, выиграв заводские выборы, сел в директорское кресло. И сразу, без всякой подготовки, оказался в условиях рыночной экономики. Учиться работать на рынок, осваивать финансовые, экономические и прочие премудрости приходилось на ходу, зато Бродский умел управлять коллективом и хорошо представлял себе возможности информационных технологий. В процессе приватизации, которая в это же время проходила на заводе, инициативу захватила компания, монопольно снабжавшая завод электротехнической сталью. Бродский не сумел переиграть поставщиков, которые чуть раньше прошли рыночную школу, поскольку уже были куплены итальянцами, и контрольный пакет акций завода достался конкурентам. Сохранив за со-

Главный инженер и технолог даже  
мыши компьютерной никогда  
в руках не держали, зато главный  
конструктор защитила  
кандидатскую диссертацию  
по теме автоматизации  
конструкторской работы

бой кресло исполнительного директора, Бродский решил тогда стать лучшим управленцем. И, в общем, это ему удалось — в 2001 году объем продаж завода, на котором работало 500 человек, достиг 20 млн рублей в месяц. Бродский даже получил правительственную награду, однако случился конфликт с собственником, который постоянно вмешивался в оперативное управление. Леонид Бродский ушел с дальневосточного завода, переехал в Москву и вскоре получил предложение возглавить сходный по профилю завод под Смоленском.

Так он полтора года назад появился на Сафоновском заводе электрических машин.

## КАК РЕОРГАНИЗОВАТЬ ЗАВОД

Завод произвел на него двойственное впечатление — красивые газоны между корпусами и груды ржавого металла в цехах. Наличие европейского сертификата качества продукции — и своеобразные отношения между руководителями, порождаемые запутанной оргструктурой. Новый директор начал с того, что заставил навести порядок на рабочих мес-



тах. Затем попросил нарисовать заводской план, схему электрических, газовых и теплокоммуникаций. Выявилось немало лишнего — завод строился без генерального плана и в спешке. Разбросанные по территории завода склады распорядился свести в единое хранилище, а все материалы и инструменты — снабдить табличками с наименованием, датой поступления и номером заказа. Эти нехитрые действия позволили, во-первых, сразу выявить неликвидные материалы и комплектующие на сумму 4 млн рублей, а во-вторых, резко снизить затраты на обслуживание складского хозяйства.

## У заводской ИТ-службы появился главный заказчик — директор.

### Он поставил перед ней задачу — сделать «пульт управления заводом»

Взявшись за производство, Леонид Бродский обнаружил здесь слишком сложную и избыточную структуру: в каждом цеху использовалось сразу несколько типов технологических процессов. При реорганизации каждому начальнику цеха была выделена технологически замкнутая область деятельности, и завод оказался поделенным на десять цехов по технологическому принципу — заготовительный, штамповочный, сварочный и т. д. Начав разбираться в структуре цехового персонала, директор обнаружил, что большинство инженерно-технических работников (а в подчинении каждого начальника цеха было около десятка ИТР и 150 рабочих) вообще не нужны в цеху. Дублирующие или вообще бессмысленные звенья были устранены.

Как проводить реорганизацию в коммерческом отделе Леонид Бродский уже знал — по опыту с предыдущего места работы. Он резко обновил кадровый состав отдела сбыта, набрав молодежь. «Я считаю, что менеджер по продажам это работа для молодых: их легко заинтересовать делом, мотивировать», — говорит директор. Далее он определил набор документов, регламентирующих всю работу сотрудников коммерческого отдела: паспорт региона (структурированный список потенциальных клиентов), паспорт сделки (вся история контракта), портфель заказов, план работы и отчет. Эти же документы позволяют корректно оценивать работу отдела. На доске здесь висит график, отражающий текущее поступление денег, а рядом — график «капиталистического соревнования», где напротив фамилии каждого менеджера

пишется объем его продаж в прошлом месяце. Инструмент контроля и мотивации.

Оставалось результаты труда работников увязать с их зарплатой. Прежде всего Леонид Бродский выправил зарплатные перекосы: он значительно увеличил оклады начальников цехов и оставшихся в них ИТР, которые раньше получали меньше рабочих. Зарплату разделил на две части — обязательную и поощрительную. «Твердая» часть определяется выполнением сотрудником его трудовых обязанностей, а дополнительная зависит от показанных им результатов. Так, конструкторы, помимо зарплаты, могут рассчиты-

тель, ему нужно быстрее, дешевле и с хорошим качеством, — рассказывает Леонид Бродский. — Теперь коммерческий отдел в начале месяца представляет мне план продаж и еженедельно — график поступления средств. На основе этих документов я могу формировать бюджет доходов и расходов и принимать решение о вариантах трат. Много денег поступило — могу выделить средства на развитие предприятия. Мало — в первую очередь платим налоги, зарплату и рассчитываемся с поставщиками. В соответствии с планом продаж формируется заказ на производство, а затем и план отгрузки со склада готовой продукции. Основной показатель эффективности для производства — соблюдение графика прохождения изделий по цехам и даты отгрузки в соответствии с договором».

По сути, Леонид Бродский, установив причинно-следственные связи между стратегическими целями и определив мероприятия по их реализации, построил управление заводом по Balanced Scorecard — карте сбалансированных показателей. Ориентирами для принятия решений ему служат бюджет доходов и расходов, план продаж, план производства и другие показатели. «Когда в России появились первые публикации по BSC, я загорелся этой управленческой концепцией и принялся ее изучать. Я начал соотносить свою деятельность на заводе с BSC, что помогло мне правильно расставлять акценты».

Теперь стало понятно, как должна выглядеть информационная система предприятия.

#### АВТОМАТИЗАЦИЯ ПОРЯДКА

Автоматизация на Сафоновском заводе исторически носила «очаговый» характер. На компьютерах работали в бухгалтерии, где без этого никак нельзя было обойтись, а в остальных отделах все определялось исключительно «продвинутой» начальников. Например, главный инженер и технолог даже мыши компьютерной никогда в руках не держали, зато главный конструктор защитила кандидатскую диссертацию по теме автоматизации конструкторской работы.

Именно по ее инициативе на заводе была поставлена СУБД Oracle и комплексный набор программных решений компании «Топ системы». А в техническом центре завода при участии НИИ конструкторско-технологической информатики РАН была внедрена российская система автоматизированного проектирования (САПР) T-flex CAD. Конструкторы от кульманов перешли за компьютеры и получили возможность самостоятельно создавать с помощью case-технологий программы для своих

вать на 3% от годового объема продаж новой, разработанной ими техники. А менеджеры коммерческого отдела — на 0,3% от сделанного ими объема продаж. «Откуда взялась эта цифра? Я проанализировал рынок труда для молодежи Сафоново, — поясняет Леонид Бродский. — Зарплата в 2 тыс. рублей здесь считается большой удачей. На заводе оклад рядового сейлза — 1,6 тыс. рублей. Если он обеспечивает продажи на 2 млн в месяц, его зарплата составит около 9 тыс. рублей. Один рекордсмен привлек на предприятие заказов на 6 млн в месяц — и получил около \$700. По местным меркам это огромные деньги».

#### СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

Однако закреплять сделанные организационные изменения в информационной системе было еще рано. Нельзя автоматизировать информационный хаос, а именно так Леонид Бродский характеризует ситуацию в управлении, с которой он столкнулся, придя на завод. Никто толком не знал, чем занимаются смежники. Производственники делали один заказ, а отделу сбыта срочно требовалось выполнить совсем другой. Если заказ включал несколько двигателей, то один из них мог появиться в первых числах месяца, а остальные — в последних. Клиенту оставалось только ждать. Директор принялся отлаживать механизм управления и составлять стандарты предприятия, описывающие и регламентирующие все процессы: коммерческие, финансовые, конструкторско-технологические, бухгалтерские.

«Я решил все привязать к заказу. Главный у нас — потреби-

## ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Сафоновский завод электрических машин (официальное название — ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод») построен 40 лет назад. Производит на заказ электродвигатели мощностью от 100 кВт до 2 МВт и генераторы мощностью до 700 кВт. Входит в частную компанию «Розэл», которой принадлежит еще три завода — «Привод» в городе Лысьва, ВЭМЗ во Владимире и ЛЭЗ в Санкт-Петербурге. Основные конкуренты Сафоновского завода — АО «Электромаш» (Тирасполь), НПО «Элсиб» (Новосибирск), ОАО «ЗВИ» (Москва). На заводе работает около 1 тыс. человек. Штатный состав заводской ИТ-службы — 5 программистов. В прошлом году ежемесячный объем продаж завода составлял 36–37 млн рублей.

нужд. К примеру, опытный конструктор оформляет сложный тепловой расчет, который никто кроме него сделать не может, в виде небольшой программы: остается ввести в нее исходные данные и получить результат. Появилась основа для формирования заводской базы знаний. Кроме того, САПР позволила организовать на базе технического центра совмещенное проектирование (concurrent engineering) электродвигателя и технологической оснастки для его изготовления, что резко сократило сроки подготовки производства нового двигателя — с 8 тыс. до 2,4 тыс. часов.

А у заводской ИТ-службы, выполнявшей раньше заявки разных подразделений, появилась главная задача — создать пользовательские программы для всех подразделений, удобные интерфейсы для начальников отделов и «пульт управления заводом» для директора. На этом пульте должна быть представлена работа всего завода: заказы, заявки на производство, расчет потребности в материалах, план продаж, план производства, факт отгрузки.

Это и определило общие контуры заводской информационной системы. Все в ней тоже начинает «танцевать» от заказа. После заключения сделки с клиентом и предоплаты коммерческий отдел составляет заявку на производство — к номеру заказа в ней привязаны нужные сведения: тип двигателя, количество, сумма оплаты и прочее. Заявку получает конструкторский отдел. Если изделие отличается от стандартной номенклатуры, конструкторы и технологи делают необходимые чертежи, технологические карты и «закачивают» их в базу. Следующий пункт — отдел снабжения, где по номеру заказа система рассчитывает необходимые для производства материалы. Сведения о наличии материалов на складе и дате их поступления хранятся в базе и доступны снабженцам. Далее вся документация уходит в цеха. Этот

участок пока полностью не автоматизирован, но в кабинетах начальников цехов уже появились компьютеры, а заводские айтишники занимаются созданием модуля для планирования производства. Когда он будет готов, начальники цехов будут вносить в систему свою информацию, и бухгалтерия сможет вести учет незавершенного производства в режиме реального времени.

При поступлении готового изделия на склад в системе формируется соответствующий отчет, факт отгрузки потребителю тоже фиксируется в базе данных. Параллельно собирается и анализируется статистика для директора — из коммерческих заявок формируется план продаж, из заказов на производство — план производства. Вся информация обновляется ежедневно и поступает из единого информационного пространства завода. Так что директор имеет возможность прогнозировать развитие событий и своевременно принимать обоснованные управленческие решения. Вообще, лучше всего на заводе автоматизирован уровень директора и его рабочее место. На директорском столе, например, стоит ноутбук с веб-камерой, с помощью которого Леонид Бродский регулярно проводит видеоконференции с московскими партнерами. «На нижних уровнях управления начальники пока справляются, мне же катастрофически не хватало информации для контроля и планирования», — говорит он. — Но начальников основных отделов я уже объединил общим документооборотом, сфокусированным на покупателя, и видение цели теперь есть у всех».

#### «ИНДПОШИВ» СВОИМИ РУКАМИ

Идеи покупки и установки готовой информационной системы Леонид Бродский относится с изрядной долей скепсиса. «Мы слишком много сделали сами, чтобы покупать готовый пакет. Автоматизировать иерархически проработанную систему управле-

ния труда не составляет, особенно на предприятиях, уже имеющих опыт „островковой“ автоматизации. Покупая новую систему, я должен ломать весь привычный ход работ, практически заново вырабатывать логику документооборота. Так что даже мысли такой не было. Написать прикладные программы с использованием case — средств самим проще и дешевле».

Точка зрения, конечно, спорная, но у Леонида Бродского есть аргументы, с которыми спорить трудно. На Сафоновском заводе сейчас на одно автоматизированное рабочее место (АРМ) приходится шесть-десять штатных сотрудников. По насыщенности средствами вычислительной техники это близко к мировому уровню для машиностроительных компаний. При этом стоимость одного такого рабочего места, включая лицензионное программное обеспечение и аппаратную часть, составляет от \$3 тыс. до \$7 тыс. Если бы на заводе писали программы не сами, а купили импортную ERP- и CAD/CAM-систему, то организация одного АРМа обошлась бы в сумму от \$12 тыс. до \$50 тыс.

Есть и другие аргументы — связанные с бизнесом. В прошлом году выручка от продаж продукции завода выросла на 81,5%, выручка в расчете на одного работника увеличилась на 79% — с \$6 тыс. до \$11 тыс. Доля заказов, исполняемых в срок, поднялась с 60% до 85%. Потери от внешнего брака уменьшились вдвое. В целом объем произведенной продукции вырос на 60%.

Сам же директор, как приверженец методологии BSC, основным результатом проведенной реорганизации управления считает значительное увеличение числа сотрудников, которые начали понимать стратегические цели, стоящие перед предприятием, и действовать в соответствии с ними. Так что Эндру Нортон и Роберт Каплан, «отцы» концепции BSC, могут записать ситуацию с Сафоновским заводом электрических машин себе в актив <

www.optima.ru  
+7 (095) 363-36-53

# дневник наблюдений

## [ Ц И Ф Р Ы ]

€ **251** млн

заработал самый богатый футбольный клуб мира британский Manchester United за сезон 2002/2003, сообщает аудиторская компания Deloitte & Touche. Если сравнить с сезоном 1998/1999, по итогам которого Manchester также возглавил список богатейших футбольных клубов мира, доход клуба вырос в полтора раза. Вторым в рейтинге Deloitte & Touche оказался итальянский Juventus, заработавший в минувшем сезоне 218 млн евро. И если в 1999 году туринский клуб занимал лишь пятое место в рейтинге, с тех пор его доход возрос на 250%. Далее в списке лидеров футбольной отрасли идут итальянский Milano (200 млн евро), испанский Real (192,6 млн евро) и немецкий Bayern (162,7 млн евро). А вот принадлежащий Роману Abramovich британский Chelsea занимает лишь десятое место с доходом в 133,8 млн евро.

\$ **2** млрд

получил шведский производитель грузовиков Volvo AB от германского Deutsche Bank за 31,8% акций компании Scania AB. Теперь у Volvo осталось всего 13,7% бумаг этой компании. Сокращая принадлежащий ему пакет, шведский автомобильный гигант выполнял условия Еврокомиссии (ЕК), обязавшей его к маю текущего года избавиться от значительной части акций Scania. В 2000 году антимонопольное ведомство ЕК одобрило покупку концерном Volvo компаний Mack Trucks и Renault VI (подразделение Renault, выпускающее грузовые автомобили) при условии, что шведы расстанутся с крупным пакетом акций Scania. С тех пор Volvo безуспешно искал покупателя, хотя стабильно растущие в последние годы финансовые показатели Scania делали ее весьма привлекательным активом. В 2003 году чистая прибыль компании по сравнению с 2002-м выросла на 11%, до 330 млн евро, а выручка от продаж — на 7%, составив 5,4 млрд евро. Дело в том, что некоторые потенциальные



покупатели (например, германские Man и DaimlerChrysler) попросту не были допущены до сделки антимонопольными органами Евросоюза. Опасаясь, что продать акции в предписанные сроки не удастся, шведы даже собирались создать дочернюю структуру Ainaх и передать ей половину имевшегося пакета. Однако покупатель все же нашелся. Deutsche Bank приобрел бумаги Scania для «последующего размещения на рынке». Однако аналитики считают, что реализовать столь крупный пакет будет нелегко.

**59%**

прибыли не досчиталась в прошлом году французская розничная компания Printemps-Redoute SA (PRP), контролирующая известного производителя модных товаров Gucci Group NV. Ритейлер объявил, что в 2003 году получил лишь 645 млн евро прибыли, в то время как годом ранее — 1,59 млрд евро. Снижение доходности объясняется

продажей компаний по производству канцтоваров и пиломатериалов и кредитного подразделения. Кроме того, в PPR селят на стагнацию французского потребительского рынка. Сейчас для PPR главной проблемой стала оптимизация работы Gucci. Дела здесь идут не лучшим образом — топ-менеджеры покидают компанию один за другим. В апреле ушли генеральный директор Доменико де Соле и креативный директор Том Форд. А недавно об отставке объявил финансовый директор Роберт Зингер. Владельцы Gucci сожалеют о столь серьезных кадровых потерях, однако надеются поправить дела невзирая на кадровые потери. В PPR намерены добиться роста прибыли и даже планируют довести в апреле свою долю в Gucci до 100% (сейчас PPR владеет 68% акций компании), потратив на это \$2,8 млн. После этого на Gucci придется около 50% капитализации PPR.

**55**

грузовых автомобилей Hyundai HD-65 собрано на Луцком автомобильном заводе (ЛуАЗ) на Украине. Это уже вторая попытка Hyundai наладить сборку автомобилей на постсоветском пространстве. В 1997 году аналогичный проект стартовал на заводе «Химэксмаш» в городе Балаково Саратовской области, однако из-за кризиса 1998 года и довольно высокой цены на машины тогда удалось собрать лишь 500 автомобилей. Судя по всему, Hyundai просто решила застолбить нишу на рынке, поскольку и ее конкурент Kia Motors пытается наладить подобное производство, причем на том же ЛуАЗе. Однако объемы выпуска грузовиков Kia пока минимальны: в январе текущего года их изготовлено всего шесть штук.

**20%**

российского рынка холодильников планирует занять литовская Snaige, открывшая в Калининграде производство мощностью 300–400 тыс. штук в год. Правда, в текущем году здесь будет выпущено лишь

150 тыс. холодильников. Планируется, что до конца года продажи нового завода составят порядка \$40 млн. Произведенную здесь технику предполагается реализовывать в основном на российском и украинском рынках. Однако в компании не исключают вероятности поставок и в другие страны. Сейчас основное предприятие Snaige в литовском городе Алитус производит чуть больше 400 тыс. холодильников в год. Объем продаж в прошлом году составил порядка 82 млн евро, прибыль — около 11,5 млн евро. Snaige экспортирует около 80% выпускаемой продукции, примерно треть уходит на Украину. На долю России сейчас приходится 3–4% продаж.

\$ **5,5** млн

заплатит Adidas игроку мадридского Real Дэвиду Бекхему за продление рекламного контракта. В такую сумму компания оценила использование образа английского футболиста в своем новом логотипе. Со стилизованным изображением Бекхема будет выпускаться одежда и обувь специальной коллекции Adidas до 2008 года. Помимо спортсменов от Adidas британский хавбек рекламирует продукцию PepsiCo, Vodafone, Mark & Spencer, BP's Castrol Oil, а также кондитерские изделия японской компании Meiji Seika. В прошлом году рекламное «совместительство» принесло Бекхему \$12,5 млн. Впервые контракт с Adidas футболист подписал в 1995 году, и с тех пор возобновляет его уже в третий раз. Однако не все компании готовы постоянно повышать спортсмену гонорары. До недавнего времени Бекхем оставался «лицом» известного производителя оптики Police в Англии и Японии, за что ежегодно получал \$1 млн. Аппетиты футбольной звезды выросли, и он потребовал увеличить гонорар. Однако компания отказала, и теперь на смену футболисту пришел известный актер Джордж Клуни, уже два года представляющий Police во всех странах, за исключением Англии и Японии, прежде закрепленных за Бекхемом. **CF**



Читайте в следующем номере  
(в продаже с 22 марта)

## [маркетинг]

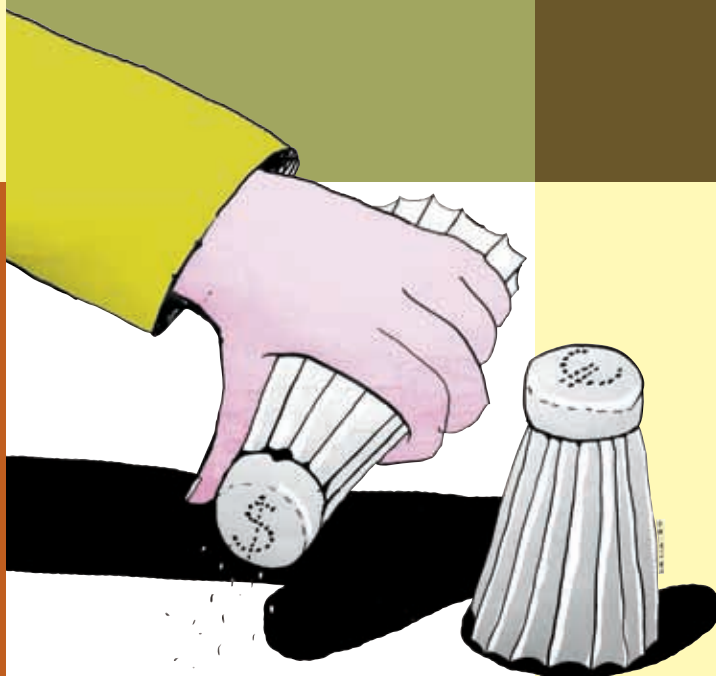
Маркетинг XXI века — это поиск и реализации оригинальных идей. «Секрет фирмы» отобрал лучшие примеры отказа от стереотипов

## [персонал]

Жесткие рамки или полная свобода? Как управлять сотрудниками в быстрорастущих компаниях

## [бизнес-клуб]

Что объединяет российских выпускников западных бизнес-школ



## [разговор номера]

Интервью с генеральным директором IKEA в России Леннартом Дальгреном

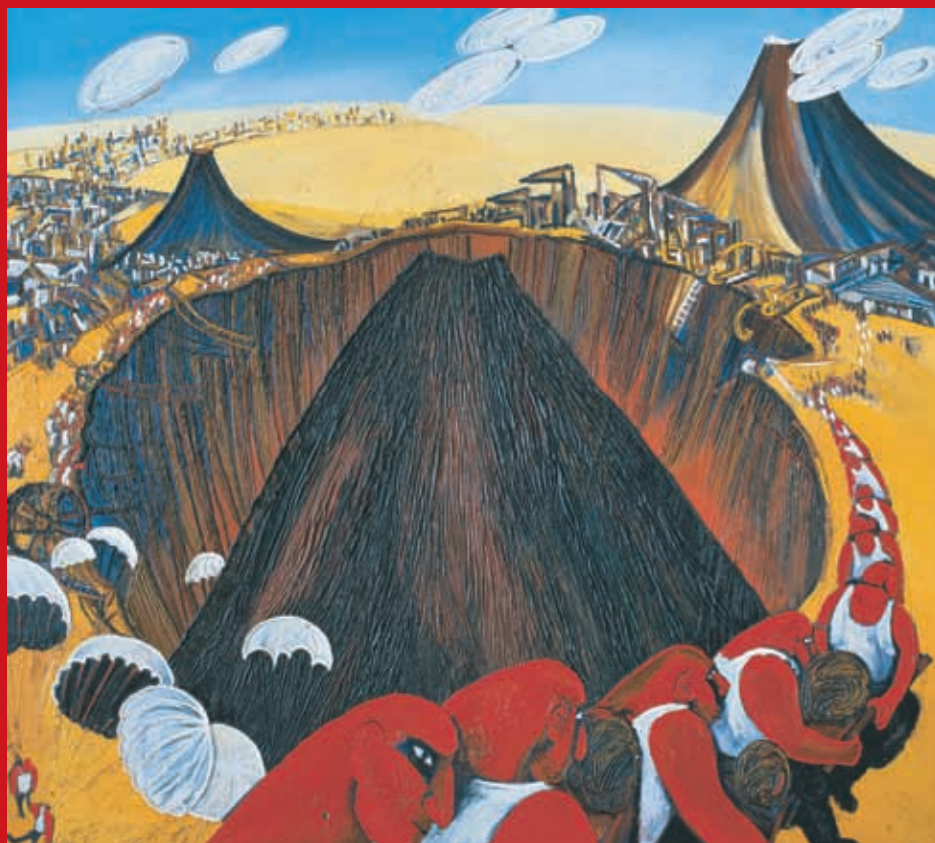
А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы

# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,  
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

## Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы