Есть ли у «Юнимилка» шансы догнать «Вимм-Билль-Данн» с. 26
Зачем Cisco Systems приняла на работу сотни приятелей своих сотрудников с. 57
Чем Alliance Boots напоминает Вавилонскую башню, а чем – танк с. 30

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№10 (193) 19.03 — 25.03.2007
www.sf-online.ru

4
вечных дистрибутора
Преодолеть зависимость от одного крупного производителя хотят все дистрибуторы. Но у некоторых это, возможно, не получится никогда с. 34

ЧИСТЕЙШАЯ ПРИБЫЛЬ

ISSN 1727-417-6

Магазины экологических продуктов – очевидный мировой хит последнего десятилетия. Готовы ли жители России проглотить идею экомаркетов? с. 50

тематические страницы **iOne**
информационные технологии

Infiniti G
Опережает время

Автомобиль Infiniti G35 –
обладатель премии "Золотой Клаксон"

РЕКЛАМА

Infiniti G

Дизайн салона на уровне чувств. Роскошь отделки и функциональность.
Прохладный алюминий с мягкой текстурой японской бумаги Washi.
Плавные линии приборной панели и интуитивно понятное управление.
Интерьер комфортного спортивного седана.

8 800 200 7077
www.infiniti.ru
Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:
Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 101 1717;
Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111

* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ №1).

INFINITI

Секрет фирмы №10

19.03—25.03.2007 №10 (193)

20

Некоторые российские дистрибуторы настолько срослись с крупными производителями, что независимость для них теперь равносильна потере бизнеса

частная практика

20 ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА **СЛАБОЕ ЗВЕНО** Дистрибуторы, зависящие от одного производителя, в России рано или поздно вымрут как класс. Как же выживают те, кто еще остался в этом бизнесе?

26 АМБИЦИИ **МЛЕЧНАЯ КОЛЕЯ** Игрок номер два на российском молочном рынке «Юнимилк» мечтает потеснить «Вимм-Билль-Данн», но пока лишь повторяет шаги конкурента

30 ОБЪЕДИНЕНИЕ **ВСЕЯДНЫЙ ФАРМАЦЕВТ** Alliance Boots — это танк и Вавилонская башня в одном лице. Агрессивно скупая активы, фармацевтическая компания никак не может превратиться в цельный организм. Вряд ли покупка «Аптека-холдинга» выправит ситуацию

34 КОНКУРЕНЦИЯ **ДЕТСКИЙ СТРАЙК** На рынок развлечений для детей пришли игроки из смежных сегментов — боулинга и девелопмента. Новые инвесторы борются со «старожилами» за детское внимание и площадки в торговых центрах

лаборатория

50 ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ТОРГОВЛЯ **ОБЩЕСТВО С ОРГАНИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ** Что может заставить наших сограждан проникнуться идеей, глубоко чуждой русскому духу, и возлюбить экомаркеты

57 КАДРОВЫЕ СЕТИ **НЕВОД ДОБРОЙ ВОЛИ** В HR-менеджменте зарождается новая идеология — управление персоналом через друзей сотрудников и просто приятелей

60 GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE **ПОСЛЕДНИЙ ЗАПЛЫВ** Восемь команд вышли в национальный финал, который станет решающей схваткой перед международным финалом игры GMC

66 РЕЦЕНЗИЯ **МАГИЯ С РАЗОБЛАЧЕНИЕМ** Доктору Бредемайеру не удалось скрыть от Владислава Коваленко, что книга «Черная риторика» учит стратегии и тактике словесной борьбы

50

«Цель разговоров об „органической" пище — заставить потребителя платить минимум на 20% больше»

08 дневник наблюдений

Кто станет первой жертвой JTI в России / Какие брэнды поселятся в подмосковной «автодеревне», задуманной Major-Auto / Кого из нефтяников поставит на уши Михаил Фрадков / Когда Федор Бондарчук выйдет на IPO / Что заставило Михаила Прохорова вдвое переплатить за ОГК-3 / Сколько гектаров потеряла Coca-Cola в Самаре / Почему реестр дисквалифицированных лиц не станет для менеджеров черной меткой / На что променял «Уралсиб» Николай Цветков / Почему спад экономики США не страшен для российского фондового рынка: версия главы MMBA Алексея Мамонтова / Какая водка по душе Pernod Ricard / Кто не пускает АФК «Система» за границу / Carrefour уже в России / Как интернет-реклама вредит бизнесу

идеи

38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **БУМАЖНАЯ ВОЛОКИТА** Пришла пора сбросить традиционные медиа с парохода современности. Любой контент должен поступать к потребителю моментально и любым удобным для него способом

42 **WOW** Кубик Рубика снова в бою / CD для усмирения соседей / Сейф в бытовом камуфляже / Реклама, невидимая для закона

46 МЫСЛИ **КУЛЬТУРА БОЛЬШИХ ДЕНЕГ** порождает новое направление консалтинга — завещательное

47 МЕТОДЫ **ЛЕДЯНАЯ ЭКОНОМИКА** Детский Penguin Club, основанный тремя канадскими программистами, учит 4 млн «пингвинят» общаться и зарабатывать

48 СВОЯ ИГРА **ЭФФЕКТИВНЫЙ ДЕТОНОСИТЕЛЬ** Устав таскать сына на руках, Наталья Фоменко придумала слинг — гибрид колыбели и гамака, превратив его затем в бизнес-идею

принципы

„Наступает момент, когда деньги не важны — бизнес начинает делаться для чего-то другого"
Олег Михасенко 90

в колонках

Retail is detail. Конечно, на детальную работу требуется больше человеко-часов и немногие хотят ею заниматься — проще ввести плату за вход в сеть
Евгений Чичваркин 45

Возможности для нового бизнеса появляются там, где есть сдвиг. Так организуйте его в своем представлении о мире
Константин Бочарский 44

Похоже, «Газпром» лишается титула «священной коровы» и атака на концерн будет вестись не только силами ограниченного контингента правительственных либералов
Александр Бирман 19

в блогах 46

Некоторые клиенты просто отвратительны. Вы не удержите хороших специалистов, работая с такими заказчиками
Дэвид Мейстер

06 почта
64 спроси Секрет фирмы
67 тематические страницы iOne информационные технологии

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Кабинет 16 апреля
Каталог (франшиза) 23 апреля
iOne. Информационные технологии 23 апреля
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Toyota Avensis Качество движения

Avensis — это качество, возведенное в превосходную степень.
Это исключительный комфорт и небывалое удовольствие от вождения. Это энергичный дизайн и новый уровень эргономики. А 7 подушек безопасности, электронные системы последнего поколения ABS, EBD, BA, VSC и TRC* делают Avensis одним из самых безопасных автомобилей в своем классе.

УПРАВЛЯЙ **МЕЧТОЙ TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 223-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775 (76).
ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (327) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (327) 250-1102.
АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161.

* ABS — антиблокировочная система тормозов. EBD — электронная система распределения тормозного усилия. BA — усилитель экстренного торможения. VSC — система курсовой устойчивости. TRC — антипробуксовочная система.

СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

На правах рекламы. Товар сертифицирован

Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

Секрет фирмы
№ 10 (193) 19.03 — 25.03. 2007

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27323 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

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

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

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

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

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

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

почта readers@sf-online.ru

«Очень короткая публикация затронула важную проблему, которую многие видят, но предпочитают не говорить о ней. Полностью и целиком согласен с основными тезисами статьи. Я слишком давно наблюдаю, как вместо системы контроля результатов в большинстве крупных компаний существует и душит фирмы изнутри система превентивных мер контроля. Она подвергает любое действие столь пристальному анализу, что сама деятельность в таких условиях становится невозможной. Бизнес в этих компаниях слишком часто теряет первоначальный смысл и превращается в деятельность, больше напоминающую работу в министерстве. В какой-то момент менеджеры начинают чувствовать, что компания существует и все еще работает не благодаря, а вопреки.
Если проанализировать время работы многих сотрудников бизнес-подразделений крупных компаний, то есть именно тех людей, кто может и должен приносить деньги компании, то получится забавный вывод: до 25% рабочего времени тратится на отчетность, а до 50% — на согласование простейших действий у многоуровневого руководства.
И этому еще предшествуют дополнительные формализованные компанией действия для составления многократно повторяемой отчетности и прогнозов, используемых при рассмотрении задачи. Сколько времени остается на бизнес? Руководство зачастую просто не понимает, почему падает мотивация сотрудников бэк-офиса, почему уходят сейлзы, а бизнес развивается слишком медленно.
У проблемы, мне кажется, неверное название. Аккаунтабилизм этимологически связывается с отчетностью, а проблема все-таки состоит из двух частей: всеобъемлющая отчетность плюс сверхзарегламентированные процедуры согласований.
Корень же проблемы — в тотальном недоверии. Поэтому вместо того чтобы контролировать результаты, мы начинаем контролировать даже не действия, а движения. Психиатрия давно уже нашла объяснение подобному состоянию».

Алексей Сальва, Ярославль
«Идеи. Мысли»
СФ №07(190) 26.02.2007

«Не совсем согласна с мыслью, высказанной в статье „Доктор для доктора", будто сегодня покупать аптечные сети менее выгодно, чем открывать их с нуля. Наоборот — сейчас самое время для интенсивной экспансии в регионы. Рынок достаточно насыщен аптечными предприятиями. Спрашивается, зачем изобретать велосипед? Кроме того, в отличие, например, от магазинов одежды или продуктов питания каждая аптека проходит жесткое лицензирование, регламентируется по площадям, имеет унифицированный ассортимент. Все это облегчает ее интеграцию в материнскую структуру.
А то, что „Доктор Столетов" пришел в Саратовскую область вторым и переплатил за „Эфедру" (по $120–200 тыс. за каждую аптеку),— так ведь „Протек" покупал аптеки O_3 по $450–600 тыс. Другое дело, что фармацевтическая розница в принципе с каждым годом резко растет в цене. Однако, с другой стороны, это значит, что когда к нам придут мировые гиганты, у нынешних лидеров будет шанс продаться подороже».

Анастасия Лимонцева
«Доктор для доктора»
СФ №08(191) 05.03.2007

Ваш бизнес связан со звонками в другие города и страны?

МТТ. Сократите расходы на междугородную и международную связь!

Воспользуйтесь услугами МТТ – оператора междугородной и международной связи, действующего во всех регионах России. Сократите расходы Вашей компании на телефонную связь при звонках с офисного телефона.

Качественная связь

Услуги МТТ предоставляются на базе цифровой сети национального масштаба, имеющей точки присутствия во всех субъектах РФ.

Выгодные тарифы

Тарифы МТТ для корпоративных клиентов позволят Вам ощутимо сократить расходы на междугородную и международную связь.

Удобные варианты подключения

Вы можете воспользоваться услугами МТТ в режиме выбора при каждом звонке или по предварительному выбору.

Подробную информацию о порядке подключения Вашей компании к услугам МТТ и корпоративных тарифах для Вашего региона можно получить на сайте www.mtt.ru или по телефонам: (495) 789-36-60, 8-800-333-77-33 (звонок бесплатный).

МТТ

Лицензия Россвязьнадзора №32042. На правах рекламы.

дневник наблюдений

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

AP

Сделкой с Gallaher JTI может повредить своим же дистрибуторам

После поглощения британской компании Gallaher японской Japan Tobacco Int. (JTI) на российском табачном рынке может появиться новый лидер. Есть шанс, что им станет не только производитель, но и дистрибутор. ТЕКСТ: влад гринкевич

Рынок с фильтром

В начале марта акционеры Gallaher одобрили сделку по поглощению со стороны JTI. Новая компания с заметным перевесом обойдет нынешних лидеров российского табачного рынка — Philip Morris и BAT.

По данным агентства «Бизнес Аналитика», в 2006 году Philip Morris и BAT контролировали соответственно 26,6% и 18,6% рынка. Следом шли JTI (17,9%) и принадлежащая Gallaher компания Liggett-Ducat (17%). Так что теперь новый игрок сможет претендовать на долю почти 35%.

Официальную заявку на приобретение Gallaher за $14,7 млрд JTI подала в прошлом году. На сегодня сделку одобрили Еврокомиссия и ФАС — причем в последней подчеркнули, что появление игрока с долей 35% не противоречит закону. Официальное завершение сделки состоится 18 апреля, после чего начнется объединение бизнесов.

Подробности того, как этот процесс будет проходить в России, пока неизвестны. Управляющий по связям с общественностью JTI Анатолий Верещагин пояснил: «до завершения сделки для обеих компаний действует строгий запрет на любые комментарии». Как минимум, новой компании придется оптимизировать ассортиментный портфель. А он, по мнению руководителя аналитической службы «Бизнес Аналитики» Владислава Жемчужникова, окажется перегруженным, поскольку некоторые марки будут конкурировать между собой. Поэтому у объединенного игрока на начальном этапе продажи могут даже несколько снизиться. Впрочем, Жемчужников подчеркивает, что в итоге портфель брэндов станет сильнее: «Марки JTI ориентированы преимущественно на средний и верхний ценовые сегменты, а основу линейки Gallaher составляют низкоценовые марки».

Более сложной задачей может оказаться создание общей дистрибуции. В России продукцию Gallaher реализует крупнейший отечественный дистрибутор «Мегаполис», в то время как японцы работают сразу с 11 компаниями. И в случае если будет выбран «Мегаполис», это станет серьезной проблемой для Philip Morris, ведь «Мегаполис» также является и ее единственным дистрибутором. Не исключено, что JTI на правах крупнейшего игрока сможет диктовать условия по ограничению представленности продукции конкурентов в портфеле дистрибутора.

Нынешняя уязвимость Philip Morris возникла совсем не по вине компании: до прошлого года у нее было три генеральных дистрибутора — «Меркурий», «Тен-трейд» и «Оптима». Бывший гендиректор компании в России Марк Дюрст считал такую систему оптимальной именно потому, что она исключала зависимость Philip Morris от дистрибуторов. Однако всего за один год «Мегаполис», дистрибутировавший марки Gallaher, Imperial Tobacco и Altadis, получил контроль над всей тройкой продавцов Philip Morris.

В пользу выбора «Мегаполиса» говорит и тот факт, что, по некоторым данным, права Gallaher на разрыв отношений с ним ограничены договором, так что сохранение единственного дистрибутора может оказаться и самым дешевым решением.

Впрочем, некоторые эксперты полагают, что Philip Morris все-таки подстраховался и в ходе объединения «Мегаполиса» с остальными дистрибуторами получил долю в его капитале. У JTI же такой страховки нет и, как отметил заместитель гендиректора ассоциации производителей табачной продукции «Табакпром» Виктор Стефашин, именно по этой причине компания и раньше считала «слишком опасным замыкаться на одного дистрибутора». Здесь же опасность давления на компанию со стороны дистрибутора будет особенно серьезна, ведь, собрав у себя портфели и Philip Morris, и JTI, «Мегаполис» может получить контроль более чем над 70% рынка. Некоторым же из нынешних дистрибуторов JTI, возможно, придется уйти с рынка (см. также материал на стр. 22). □

У автодилеров снова проявился интерес к автомобильным деревням — крупным многобрэндовым комплексам. Холдинг Major-Auto затевает невиданный по российским меркам проект. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Деревенский маситаб

Новый проект предусматривает, по данным участников рынка, строительство 22 брэндированных торговых автокомплексов в одной точке. Как сообщил руководитель отдела маркетинга Major-Auto Сергей Курцев, они будут построены на Новорижском шоссе за МКАД. Если проект удастся, он станет прецедентом на российском автомобильном рынке: настолько масштабных и амбициозных планов пока никто не реализовывал. Более того, автодилеры интересуются «деревнями» давно, но ни одного действующего проекта, соответствующего классическому американскому образцу, так и не появилось.

В 2004 году проект автомобильной деревни начал осваивать холдинг «Атлант-М» — изначально инвестиции планировались на уровне $60–70 млн. На участке площадью 11 га на расстоянии 1 км от МКАД по Горьковскому шоссе глава холдинга Олег Хусаенов задумал собрать все брэнды «Атлант-М», которых на тот момент было 13. Однако на сегодняшний день «деревня» «Атлант-М» больше похожа на заброшенный хутор: в 2005 году на ее территории был открыт дилерский центр Toyota Motor, и он пока единственный. Строительство второго дилерского центра, Ford Motor, закончится лишь в конце весны 2007 года, а третий деревенский житель, Lexus, только подписал соглашение с «Атлант-М». «„Деревня" развивается в нормальном ритме»,— считает PR-менеджер «Атлант-М» Елизавета Капралова, но о дальнейших планах расширения предусмотрительно не рассказывает. Другой подмосковный участок «Атлант-М» — 2 га на пересечении МКАД с Дмитровским шоссе, пока тоже дожидается статуса автомобильной деревни: на нем построен лишь единственный дилерский центр Citroen.

Участники рынка отмечают неторопливые темпы развития этих проектов, хотя и не считают это показателем нежизнеспособности идеи автомобильных деревень. «Судя по итогам отрасли за 2006 год, акцент роста смещается в регионы,— говорит гендиректор конкурирующей с „Атлант-М" компании.— А у „Атланта" развитая сеть региональных дилеров: наверное, сейчас компания акцентируется на них».

Для нового проекта компании Major-Auto осталось собрать еще ровно столько же брэндов, сколько у нее есть сейчас

REUTERS

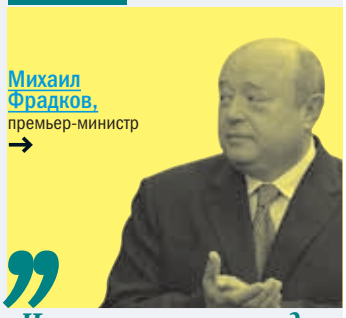
Состоявшихся автомобильных деревень на российском рынке единицы, да и то они часто представляют собой не скопление отдельно стоящих центров, а собранные в одном здании брэндированные автомагазины. Один из них — торговый центр «Москва», где собраны больше двух десятков автодилеров, продающих разные марки. Второй проект — дилерский центр «Олимп» на четыре автобрэнда. В прошлом году ИФК «Олимп-груп» неожиданно вызвала интерес одного из крупнейших европейских автодилеров Inchcape plc, выкупившего 75,1% акций одного из ее подразделений «Аксель кар» за $72 млн.

Но не только эта сделка вновь пробудила интерес дилеров к автомобильным деревням — изменилась и политика автоконцернов. Раньше многие из них не позволяли открывать дилерские центры рядом с прямыми конкурентами. Например, концерн Volkswagen до недавнего времени даже запрещал располагать поблизости друг от друга центры своих брэндов — Volkswagen, Audi и Skoda, хотя они и не являются конкурентами. Теперь же конкуренция среди автоконцернов обострилась настолько, что они к таким мелочам не придираются. Исключение составляют лишь некоторые более дорогие марки: например, DaimlerChrysler запрещает открывать свои центры Mercedes рядом с BMW.

Теперь российские дилеры с новой силой взялись за идею «деревень». Незадолго до Major-Auto со схожим проектом выступил глава группы компаний «Арманд» Игорь Герц. К концу 2009 года он собирается закончить строительство на пересечении Рублевского шоссе и Кастанаевской улицы дилерского центра на 11 автомобильных марок. Герц не видит смысла в строительстве «деревни» за МКАД — слишком далеко придется ездить за обслуживанием машины, он считает главной целью не привлечение клиентов широтой выбора, а экономию. По его расчетам, отдельно стоящие центры обходятся в $8–10 млн каждый, а если собрать их под одной крышей — в $5–6 млн.

Проект Major-Auto находится за МКАД, и участники рынка оценивают его не меньше, чем в $200 млн. Если это так, то Major экономить не собирается. Однако никаких подробностей строительства автомобильной деревни в компании пока не раскрывают. Возможно, потому, что пока у Major-Auto в портфеле всего лишь 13 брэндов. □

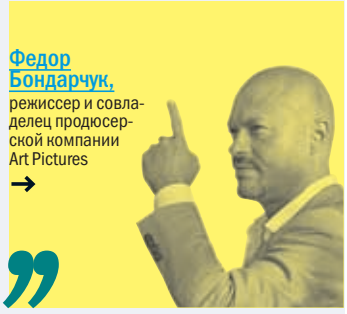
золотые слова



Михаил Фрадков,
премьер-министр
→

Чаще проверять недропользователей Восточной Сибири, чтобы они все на ушах стояли

Премьер озабочен темпами разработки нефтяных месторождений. Раньше эти вопросы волновали власти меньше — планы инвестиций в разведку срываются многие годы подряд. Но нефтепровод Восточная Сибирь—Тихий океан близок к запуску, а чем наполнять его — пока неясно: «Роснефть» и «Юганскнефтегаз» никак не разберутся с наследством ЮКОСа. И за них теперь придется «стоять на ушах» частным компаниям.



Федор Бондарчук,
режиссер и совладелец продюсерской компании Art Pictures
→

В следующем году проведем оценку и потом будем готовиться к IPO. Продать половину компании за $100 тыс. мы не хотим

Складывается впечатление, что претендовать на деньги биржевых инвесторов может любая компания, независимо от размера и отрасли. Раньше считалось, что предприятию с оборотом менее $200 млн делать на фондовой бирже нечего — исключением считались разве что золотодобытчики. Но Бондарчук, оборот компании которого лишь около $10 млн, похоже, творчество ценит дороже золота.

PHOTOXPRESS.RU

За удовольствие прикоснуться к электричеству Михаилу Прохорову пришлось дорого заплатить

РАО ЕЭС выгодно воспользовалось желанием Михаила Прохорова создать энергетический холдинг: за ОГК-3 бизнесмену пришлось переплатить почти вдвое. ТЕКСТ: николай гришин

Энергичный металлург

В начале 2007 года совладельцы холдинга «Интеррос» решили разделить совместно нажитое имущество: «Норильский никель» отошел Владимиру Потанину, а энергетические активы достались Михаилу Прохорову. Однако большинство активов «Интерроса» в этой сфере — миноритарные пакеты акций в различных компаниях РАО ЕЭС: целиком партнеры владели лишь небольшим «Таймырэнерго». Фактически Михаил Прохоров получил не энергетический бизнес, а инвестиционный фонд.

Контроль над крупным генерирующим активом был необходим — и объект для инвестиций в лице ОГК-3 нашелся быстро: «Интерросу» уже принадлежали 13,9% этой генерирующей компании, да и продажа других крупных активов РАО ЕЭС намечена на более поздние сроки. Неудивительно, что вокруг IPO ОГК-3 разразились нешуточные страсти: у Прохорова были сильные конкуренты — Enel, Fortum, «Газэнергопром», КЭС, «Мечел», Gaz de France и «Базэл». Пришлось идти ва-банк: Прохоров предложил выкупить акции ОГК по $0,17, тогда как перед размещением они торговались на РТС по $0,14–0,15. В результате общая сумма допэмиссии взлетела до $3,1 млрд, хотя РАО рассчитывало получить всего лишь $1,6–1,8 млрд. Теперь, в зависимости от того, воспользуются ли остальные акционеры преимущественным правом на покупку (а их вряд ли заинтересует сложившаяся цена), Прохоров сможет довести свой пакет до 38,35–46,55%.

При этом в нагрузку «Интеррос» получил инвестпрограмму ОГК-3 ценой 76 млрд руб., да еще и обязательства семь лет торговать электроэнергией по ценам, установленным РАО ЕЭС. «Прохоров переплатил,— считает аналитик „Атона" Дмитрий Скрябин.— За 1 кВт мощности ОГК-3 он заплатил $620, тогда как строительство новой электростанции, не связанной обязательствами с РАО и тратящей на 40% меньше топлива, стоило бы всего $800 за 1 кВт».

Однако эти доводы, видимо, отступили на второй план перед заманчивыми перспективами участия в реформе энергетики: докупив еще акций на свободном рынке, Михаил Прохоров имеет реальную возможность консолидировать контрольный пакет ОГК-3 и стать полноценным игроком энергетического рынка. Имея за плечами реальный актив, он сможет торговаться за следующие активы РАО уже на более выгодных условиях. И, купив, к примеру, еще ТГК-14, бизнесмен монополизирует весь энергорынок Бурятии. □

КТО КОГО

Завод без прописки

Спустя 10 лет после запуска самарского завода Coca-Cola компания так и не смогла зарегистрировать права на землю и здания — и теперь безуспешно борется за них в суде. ТЕКСТ: ольга шулакова

«Coca-Cola HBC Евразия» отстаивает в суде право собственности на действующее самарское производство. На прошлой неделе стало известно, что слушание по иску компании к администрации города, состоявшееся 28 февраля, завершилось переадресацией требований к департаменту по управлению городским имуществом.

В 1997 году «Кока-Кола боттлерс Самара» выкупила имущественный комплекс у самарской подшипниковой корпорации «Шар». В 2001 году российские заводы Coca-Cola и право розлива напитков были проданы греческой «Coca-Cola HBC Евразия». К настоящему времени инвестиции в производство (а это 11% всех мощностей Coca-Cola в России) в Самаре составили около $60 млн. Как рассказал менеджер по СМИ московского представительства Coca-Cola Владимир Кравцов, сейчас речь идет о праве собственности на земельный участок 8,2 га и на семь объектов недвижимости, в том числе основное производственно-складское здание площадью 24,6 тыс. кв. м.

Чиновники чувствуют себя уверенно и не видят причины для конфликта с «Coca-Cola HBC Евразия», поскольку это имущество никогда и не числилось на балансе компании. Здания на сегодня официально не принадлежат вообще никому, а земельный участок под ними остался в собственности ликвидированной фирмы «Кока-Кола инчкейп Самара». Таким образом, все имущество должно перейти в собственность города, и, как сообщили СФ в самарской администрации, все предыдущие иски по этому поводу были выиграны городом.

Случаи, когда часть имущества «теряется» при реорганизации предприятия, нередки: достаточно вспомнить разгоревшийся в 2003 году скандал вокруг законности приватизации компании «Ленэнерго». Но зарубежные компании обычно были более внимательны к соблюдению формальностей. По мнению юрисконсульта юридической компании «Велес лекс» Юлии Комисаровой, до 1998 года, когда появилась обязанность регистрировать собственность на земельные участки, завод мог находиться в руках Coca-Cola вполне легально. «Видимо, в ходе сделки 2001 года были оформлены не все необходимые документы, а теперь компания пытается оформить недвижимость на себя задним числом, чему администрация, естественно, не содействует»,— заключает советник юридической фирмы «Магистр & партнеры» Елена Герасимова. □

Черный список руководителей, который намеревается создать МВД, не помешает трудоустроиться коррупционерам и прочим уголовникам.

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

На работу с чистой совестью

Скоро компаниям придется согласовывать все назначения своих руководителей с милиционерами. С 1 апреля у МВД появится «реестр дисквалифицированных лиц» — руководителей, лишенных права занимать руководящие посты и входить в советы директоров компаний за нарушение административного кодекса (КоАП). Черными метками для менеджеров станут постановления судов, которые теперь будут направляться в Главный информационно-аналитический центр МВД.

По закону назначения руководителей и раньше нужно было проверять по реестру. Только самого реестра не было — и работодатели нередко закрывали глаза на прошлые грехи кандидата. «Сейчас власти надеются создать механизм, который позволил бы прекратить подобную практику»,— говорит управляющий партнер компании «Бюро трудового права» Сергей Кукса.

Теперь без справки из милиции нанять топ-менеджера не удастся. Работодателю придется платить за оформление справки о претенденте 100 руб., соискателю ее сделают бесплатно — по предъявлению паспорта. Однако потребовать от кандидата предоставления такой справки компания не может. «Прием на работу регулируется Трудовым кодексом, в котором ничего об этом документе не сказано»,— говорит Сергей Кукса. Поэтому работодателям придется беспокоиться о благонадежности претендента самим. Кстати, и стимул для этого у них посерьезнее — штраф до 100 тыс. руб.

Впрочем, черные списки едва ли серьезно ударят по недобросовестным топ-менеджерам. Управляющий партнер хедхантинговой компании Head Solutions Михаил Елизаров считает, что работодателю не составит большого труда обойти новые правила: «Дисквалифицированного руководителя могут назначить на должность, например, консультанта, а официальный глава компании будет лишь „хранителем печати". Эта схема очень распространена в России».

Кроме того, по-настоящему опасные преступники, по-видимому, в реестр не попадут: понятие «дисквалификация» относится лишь к КоАП, а не к Уголовному кодексу. Дисквалификации в основном подвергаются руководители, повторно пойманные на нарушениях законодательства о труде. Топ-менеджеров, лишенных права заниматься определенной деятельностью за уголовные преступления, реестр никак не затрагивает. И человек, осужденный, например, за коррупцию или воровство, сможет получить в милиции справку о том, что вполне годится на руководящую должность. □

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Справка из милиции скоро станет условием успешного трудоустройства

Основатель и президент ФК «Уралсиб» Николай Цветков отходит от оперативного управления холдингом, чтобы сосредоточиться на нефинансовых проектах. ТЕКСТ: юлиана петрова

Интегрировал и отпустил

АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО, «Ъ»

Николай Цветков решил переквалифицироваться из банкира в торговца-строителя

Главный акционер и президент ФК «Уралсиб» Николай Цветков в ближайшее время сложит с себя полномочия председателя правления. Эти обязанности перейдут к его преемнику — нынешнему первому вице-президенту Андрею Донских, кандидатура которого сейчас согласовывается с Центробанком.

На сегодня «Уралсиб» является одной из крупнейших финансовых организаций России, объединяющей банковский, инвестиционный, страховой и лизинговый бизнесы. Банк «Уралсиб» занимает шестое место по сумме чистых активов (266,8 млрд руб.) и четвертое место по величине собственного капитала (35,6 млрд руб.). Около 90% акций банка принадлежит Николаю Цветкову, еще 7% — президенту ЛУКОЙЛа Вагиту Алекперову и 3% — правительству Башкирии. А сам Николай Цветков занимает 83-е место в списке богатейших людей мира от Forbes, его личное состояние оценивается в $8,4 млрд. Заработав на банковском поприще, Николай Цветков теперь займется проектами в сфере розничной торговли и недвижимости.

Напомним, в последние годы Николай Цветков сделал несколько инвестиций в ритейл. Так, в октябре 2003 года ФК «НИКойл» (ныне входит в «Уралсиб») выкупила у НК ЮКОС за $60 млн 50-процентный пакет акций розничной сети «Копейка», а недавно довела свою долю до 100%, выкупив оставшиеся 50% у акционеров «Копейки» во главе с Александром Самоновым уже за $500 млн. Кроме того, в прошлом году компании, контролируемые Цветковым, профинансировали инновационный розничный проект — первый магазин сети экомаркетов «Грюнвальд», специализирующейся на торговле экологически чистыми продуктами (см. также материал на стр. 50).

Еще более масштабные проекты Цветков начал в сфере недвижимости. Земельная агропромышленная корпорация «Знак», совладельцем которой является Цветков, собирается вложить около $1 млрд в строительство крупного жилого микрорайона и ипподрома рядом с деревней Путилково по Пятницкому шоссе. Также в декабре прошлого года «Уралсиб» за $44 млн приобрел помещения под торгово-развлекательный комплекс «Воробьевы горы». Так что скучать Николаю Цветкову, похоже, не придется.

Инсайдеры говорят: «самоустранение» Цветкова будет только во благо «Уралсибу», так как в последние годы в компании заметно усилилась текучесть руководящих кадров, не в последнюю очередь из-за авторитарного стиля руководства Николая Цветкова. Например, Анатолий Чабак, подписавший в 2005 году пятилетний контракт на должность гендиректора ФК «Уралсиб», не проработал и двух лет, после чего предпочел менее значимую компанию AG Capital. Также за последнее время из «Уралсиба» ушли вице-президент ФК Анастасия Зотеева, главный исполнительный директор «Уралсиба» Алексей Чаленко и Ричард Огден, занимавшийся корпоративными финансами группы.

Преемник Цветкова Андрей Донских сообщил **СФ,** что первым, чем займется компания после его назначения, будет совершенствование системы управления: «Должно быть более четкое разделение полномочий совета директоров и топ-менеджмента, как это предусматривается западными стандартами». Теперь, по его словам, в каждой юридической единице, отвечающей за то или иное направление бизнеса, будет введена собственная полноценная иерархия управления с советом директоров и правлением. «Это требовалось уже давно, но раньше мы не могли этим заниматься, поскольку все силы уходили на интеграцию корпорации „НИКойл", Автобанка и банка „Уралсиб"»,— пояснил Донских.

Вообще говоря, добровольный отказ акционеров от оперативного управления — не редкость в крупном бизнесе. Однако фактическое невмешательство акционеров в текучку — все же иллюзия. Поэтому за решением о самоустранении часто начинается кадровая чехарда на высшем уровне. Вспоминается пример МДМ-банка. В 2001 году его совладелец Андрей Мельниченко уступил должность председателя правления Владимиру Рашевскому. А когда Владимир Рашевский был переброшен на руководство СУЭК, подконтрольной Попову и Мельниченко, его сменил Андрей Савельев — кстати, как раз занимавшийся выстраиванием в банке четкой структуры и управления. Однако вскоре он не сошелся во мнениях с владельцами банка, и ему пришлось уйти. □

ЦВЕТНАЯ ЛАЗЕРНАЯ ПЕЧАТЬ HP ДОСТУПНА КАЖДОМУ!

В бизнесе важно всё. Сделайте ваши презентации по-настоящему яркими, и вы произведёте неизгладимое впечатление на партнёров и клиентов. Пусть каждый ваш документ станет запоминающимся и оригинальным, ведь с HP цветная печать вписывается в бюджет любой компании. В линейке цветных лазерных принтеров HP Color LaserJet вы легко найдёте модель, отвечающую потребностям именно вашего бизнеса. Воспользуйтесь всеми преимуществами цветной лазерной печати HP.

HP COLOR LASERJET 1600
Бесшумный и компактный цветной лазерный принтер по очень низкой цене.

HP COLOR LASERJET 2605
Простой в эксплуатации, надёжный цветной лазерный принтер.

HP COLOR LASERJET 3600
Высокоскоростной надёжный цветной лазерный принтер, обеспечивающий печать отличного качества.

Retail Partner

invent

Тел.: **8-800-200-3-500** Сайт: **www.hp.ru/LJ**

Партнеры: Ашан – сеть гипермаркетов www.auchan.ru; Белый ветер – ЦИФРОВОЙ www.digital.ru; ИОН цифровой центр (495) 5-444-333; КламаС (347) 2-912-112; Компания "МИР" 8-800-200-2-800; Компания "МЭЛТ" (843) 511-12-12; Компания "Форте-ВД" (3472) 489-999; Компания Эльдорадо www.eldorado.ru; Компьютерная компания ООО "Арсенал +" (3452) 464-774; Компьютерный мир (812) 333-00-33; Компьютер-трейд (3852) 666-900; Компьютер-Центр Кей 074; М.Видео 8-800-777-777-5; НЭТА (383) 218-22-18; ООО "Офисный Мир КМ" (863) 295-50-10; Прагма (846) 2-701-701; Розничная сеть USN Computers (495) 775-82-02; Сеть компьютерных магазинов "Эр-Стайл трейдинг" (495) 514-14-14; Сеть магазинов "Домашний Компьютер" (8312) 77-82-92; Сеть магазинов Техносила www.technosila.ru; Сеть магазинов цифровой техники СтартМастер (495) 785-85-55; Технопарк www.technopark.ru; Трилайн (343) 378-70-70; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS 8-800-2000-757; Media Markt www.mediamarkt.ru; METRO Cash & Carry www.metro-cc.ru.

© 2007 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. На правах рекламы.

три вопроса

Президент Московской международной валютной ассоциации Алексей Мамонтов рассказал, кому в России может повредить спад американской экономики.

«Секрет фирмы»: Недавняя стабилизация мировых рынков сменилась новым падением. Почему успокаивающие прогнозы не оправдались?

Алексей Мамонтов: Я бы не рассматривал это как единый кризис. В этот раз было несколько известий об ухудшении экономической ситуации в США, наиболее серьезные из них — о проблемах на рынке ипотеки. И фонды всего мира начали освобождаться от активов, рискующих стать убыточными.

СФ: Может ли сложившаяся ситуация перекинуться на другие рынки, в частности на банковский?

АМ: В России фондовый рынок слаб. Банков, которые активно играют на нем, немного, они обычно не связаны с рынком межбанковского кредитования и не могут ему повредить.

СФ: То есть прогноз опять будет позитивным?

АМ: Фондовый рынок всегда отыгрывает фундаментальные факторы — негативную ситуацию на товарных или валютных рынках. Но не думаю, что сейчас это фатально отразится на нашей экономике. Пока происходящее может повредить разве что планам размещений и зарубежных заимствований отечественных компаний.

AFP/EASTNEWS

Видение перспектив у Absolut гораздо прозрачнее, чем у «Столичной»

Пока ФКП «Союзплодоимпорт» и S.P.I. оспаривают друг у друга права на водку «Столичная», французская Pernod Ricard, проявлявшая интерес к этому брэнду, указала спорщикам, что они на рынке не одни. ТЕКСТ: владислав коваленко

Absolut прозрачнее Stoli

Два собственника «Столичной» — государственный «Союзплодоимпорт» во главе с Владимиром Логиновым и S.P.I., принадлежащий Юрию Шефлеру, продолжают обмениваться судебными исками по поводу прав на «Столичную». Но неожиданно в деле наметился новый поворот. Pernod Ricard, дистрибутор «Столичной» за рубежом, ведущий с обоими собственниками переговоры о приобретении прав на марку, заявил об интересе к одному из главных конкурентов — водке Absolut. Благо шведское правительство как раз выставило на продажу производителя этой водки, государственную Vin & Sprit AB. По словам Патрика Рикара, председателя совета директоров Pernod Ricard, у компании хватит денег на оба брэнда — «Столичную» и Absolut, но одного из них будет вполне достаточно.

В чем-то заявление главы Pernod Ricard похоже на психологический ход. Действительно, интерес к покупке Stoli французы вполне четко обозначили еще в мае 2006 года и с тех пор вынуждены вести бесконечные переговоры и с Шефлером, и с Логиновым. Пора и честь знать.

Однако достаточно одного взгляда на портфель Pernod Ricard, чтобы понять: в нем закрыты позиции по всем основным алкогольным напиткам (компании принадлежит виски Chivas Regal, джин Beefeater, текила Sauza и др.). И все брэнды находятся в собственности компании, за исключением принадлежащего кубинскому правительству рома Havana Club и «Столичной». При этом президент S.P.I. Андрей Скурихин утверждает, что, продавая брэнд французам, его компания не собирается выходить из бизнеса. А Владимир Логинов вообще не настроен расставаться с брэндом: «Мы уверены, что права на марку Stolichnaya в России и в мире останутся за Российской Федерацией». По слухам, он надеется обойтись созданием СП. Ни та, ни другая позиция со стратегией Pernod Ricard явно не вяжутся.

Теперь у французов есть интересный выбор. Stoli — третий в мире водочный брэнд, на который не претендует никто из других алкогольных грандов, но судьба марки по-прежнему под вопросом. На другой чаше весов — Absolut, вторая по объемам продаж водка в мире, с прозрачной и однозначной структурой собственности. И хотя заявку на участие в конкурсе на покупку Vin & Sprit уже подала и Bacardi Group, игра может стоить свеч. В итоге, учитывая «сговорчивость» российских партнеров, Stoli может не только не получить нового сильного владельца, но и обзавестись конкурирующим брэндом в корзине собственного дистрибутора. □

Второй по величине ритейлер мира, о приходе которого в Россию говорят с 1998 года, как оказалось, уже строит сеть в регионах. ТЕКСТ: ольга шулакова

Carrefour зашел с юга

Прихода в Россию монстра мировой торговли Carrefour ждали почти 10 лет. Поэтому когда в начале марта Carrefour в очередной раз сообщил, что в его ближайших планах «развитие на рынках с высоким потенциалом роста, таких как Россия и Индия», никто не придал этому особого значения. Однако, как выяснилось на прошлой неделе, крупнейший международный игрок уже приобрел площадку под застройку в Ростове-на-Дону и подписал договор об аренде под гипермаркеты 15 тыс. кв. м в ростовском ТЦ «Горизонт» и 10 тыс. кв. м в строящемся в Краснодаре ТЦ OZ. Первый из них откроется уже в 2007 году.

Carrefour — второй по величине оператор розничной торговли в мире после американского Wal-Mart. Основатель и крупнейший акционер — Halley Family Group (13% акций). На конец 2006 года у Carrefour в 29 странах насчитывалось свыше 12,5 тыс. магазинов с общей выручкой 77,9 млрд евро.

Отечественные сети уже давно рассчитывают на приход крупного иностранного покупателя. Тому же Carrefour поочередно для покупки сватали «Мосмарт», «Рамстор» и, наконец, X5 Retail Group. Но ожидания уже не в первый раз не оправдались. Раньше масштабных поглощений ждали и от других крупнейших ритейлеров, например Metro или Auchan, однако и они предпочли в России самостоятельное развитие.

Экспертов не удивил запуск сети в регионах. «Из-за роста платежеспособного спроса снижается пороговое значение населения, делающее город интересным для международных операторов»,— говорит региональный директор по торговой недвижимости Colliers International Максим Гасиев. Например, если раньше сети рассматривали выход лишь в города-миллионники, то теперь один из основных конкурентов Carrefour немецкая сеть Real (входит в Metro Group) обращает внимание на города с населением от 500 тыс. Не так давно именно с регионов начала работу в России и сеть Castorama (магазины DIY). «По динамике роста товарооборота Москва уже давно и значительно уступает региональным центрам»,— отмечает партнер компании «Бизнес вектор» Малика Мухутдинова.

Сейчас Carrefour активно рассматривает имеющиеся на рынке площадки, в том числе практически во всех крупных строящихся торговых центрах России. Как сообщил СФ один из участников рынка, Carrefour активно ведет переговоры с собственниками будущего ТРЦ на территории завода «Рубин» в Москве, а также о проектах в Сыктывкаре, Омске, Саратове. «У нас есть ряд объектов, которые мы готовы предложить Carrefour, например проект центра в Саратове. Причем мы могли бы предоставить существенные скидки»,— рассуждает коммерческий директор компании «Торговый квартал» Эльза Розенталь. □

«Один из способов убедить инвесторов в высокой стоимости компании — не переплачивать ни за какие активы»

СФ №21/2006, стр. 16–20

АФК «Система» с завидным постоянством проявляет инвестиционный интерес к зарубежным активам — теперь, в частности, к национальному итальянскому оператору Telecom Italia. ТЕКСТ: оксана царевская

Пустите «Систему» в Европу

Владелец АФК «Система» Владимир Евтушенков в очередной раз подтвердил свой интерес к национальному итальянскому оператору Telecom Italia. Об этом он заявил агентству Reuters в Милане, куда прибыл в составе делегации, сопровождавшей президента Владимира Путина во время его визита в Италию.

Telecom Italia, контролирующая более 72% рынка фиксированной и 40% рынка мобильной связи, образовалась в 1964 году в результате слияния пяти телефонных компаний. Сегодня оператору также принадлежат телеканалы La7, MTV Italia и производитель электроники Olivetti.

Российский лидер телекома никогда не скрывал, что готовится к зарубежной экспансии. «У нас выбор небольшой: мы либо сами должны становиться глобальными игроками, либо вынужденно станем частью глобальной компании»,— говорит руководитель департамента общественных связей АФК «Система» Ирина Потехина. В списке телекоммуникационных компаний, интерес к которым приписывали «Системе», не один десяток названий — вплоть до Deutsche Telekom.

Интерес к итальянскому оператору АФК «Система» впервые выказала в январе: сообщалось даже о начале переговоров с итальянским холдингом Pirelli, чья дочерняя компания Olimpia является крупнейшим акционером Telecom Italia (18% акций). Ранее Pirelli уже вела переговоры о продаже части доли в Olimpia испанскому телефонному оператору Telefonica, но они ничем не закончились. Известно также, что итальянцы обращалась с аналогичными предложениями к индийской Hinduja и американской инвестиционной компании Blackstone.

Некоторые аналитики связывают желание Pirelli продать свою долю в Telecom Italia с неблестящим финансовым состоянием оператора: в прошлом году объем чистого долга компании (45,6 млрд евро) превысил ее капитализацию (41 млрд евро). Однако партнер ComNews Research Леонид Коник уверен, что как бы то ни было, десятый по величине оператор мира — это чрезвычайно привлекательный объект для инвестора. По оценке аналитика ИК «Антанта капитал» Анны Крыловой, при текущем уровне котировок акций Telecom Italia ее 18-процентный пакет стоит около $9,2 млрд — и, по мнению одного из экспертов, АФК «Система» вполне способна найти такие деньги.

Как считает Анна Крылова, интерес к зарубежным активам «Система» может реализовать не только через покупку долей в зарубежных операторах, но и путем обмена своих менее значительных активов на долю в каком-либо крупном транснациональном операторе. Впрочем, Леонид Коник полагает, что стать акционером иностранного оператора у «Системы» не получится: «В Европу ее не пустит политика, а в Азиатский регион — конкуренты». СФ

AFP/EASTNEWS

Купив акции Telecom Italia, «Система» хочет протиснуться на развитые рынки

ИСТОРИЯ ВОПРОСА **АФК «Система» основана в 1993 году. На сегодняшний день владеет и управляет активами в быстрорастущих отраслях: телекоммуникации (МТС, МГТС, «Комстар—ОТС»), электроника («Ситроникс», «Микрон»), страхование (у компании сохраняются 3% акций РОСНО), финансы (МБРР), недвижимость («Система-Галс»), медиабизнес («Система Масс-медиа»), розничная торговля («Детский мир»). Основателю «Системы» Владимиру Евтушенкову принадлежит 62,13% акций, 19% обращается на Лондонской фондовой бирже в виде GDR. Выручка за девять месяцев 2006 года составила $7,5 млрд, чистая прибыль — $810,1 млн.**

Выбери из **двух**

Chevrolet Lacetti **Chevrolet Spark**

Chevrolet Lacetti

от $ 13 550

Chevrolet Spark

от $ 8550

Выбери из **трех**

0 % + 0 % финансирование

страховка с поддержкой

3 года GM Assistance

Реклама. Товар сертифицирован

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

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

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

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

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

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

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

GM FINANCE автокредитование A

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

GM ASSISTANCE помощь на дорогах

www.chevrolet.ru

Chevrolet. Большой плюс.

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

CHEVROLET

Когда интернет-реклама вредила бизнесу

Доступность сетевой рекламы общепризнанна, чего не скажешь о ее результативности. А попытки компаний повысить эффективность незаконными способами оборачиваются серьезными потерями.

REUTERS

№ 1

Спамерская акция.

Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC) приостановила торги акциями 35 компаний до 21 марта. Причина — эмитенты еженедельно отправляли по 100 млн спам-сообщений с рекомендациями приобретать свои акции. В итоге, например, ценные бумаги Apparel Manufacturing Associates, которая управляет компаниями индустрии моды и музыки, 15 декабря 2006 года стоили 6 центов за штуку, а через четыре дня взлетели до 45 центов. Объем торгов при этом вырос более чем в 100 раз. Поскольку спам-рассылка оказалась ненадежным обеспечением, к 27 декабря котировки упали до 10 центов. Казалось бы, Apparel все равно не осталась в накладе, но SEC сочла, что инвесторы понесли потери, а «это незаконно и пагубно». Временное отлучение от биржи уже само по себе серьезный удар по репутации эмитента, однако SEC обещает спамерам и другие меры наказания. □

№ 2

Не по-дружески. А вот Федеральная торговая комиссия США (FTA) в феврале 2007 года оштрафовала за рассылку спама маркетинговую компанию Jumpstart Technologies на $900 тыс. Чтобы повысить эффективность рекламы, Jumpstart Technologies маскировала свои сообщения под личную переписку и предлагала людям за бесплатные билеты в кино прислать информацию о пяти друзьях: адрес электронной почты, фамилию, имя и род занятий. Эти действия противоречат принятому в 2003 году американскому закону CAN-SPAM, запрещающему рассылать рекламу без согласия адресата. По словам представителей FTA, высокий штраф был назначен специально, чтобы создать прецедент. □

№ 3

Штраф за шпионов. После двухлетнего процесса, завершившегося в феврале нынешнего года, все та же FTA взыскала $1,5 млн с производителя программного обеспечения Direct Revenue LLC, при том что его оборот составлял около $30 млн. Прегрешение ИТ-компании заключалось в том, что она предлагала скачать со своего сайта бесплатное ПО, вместе с которым без предупреждения посылала рекламные программы-шпионы. Последние открывали до 30 рекламных окон, парализуя работу компьютеров. □

№ 4

Абонентская бдительность. Датское отделение немецкого сотового оператора Debitel в 2003 году решило отбить клиентов у местной компании Telmore. Оно разослало абонентам конкурента 2 тыс. SMS и 36 тыс. электронных писем с рекламой своих тарифов. Момент был выбран не случайно: Telmore в то время была объектом сделки с одним из крупнейших датских операторов TDC, и ей было не до судебных разбирательств. Впрочем, процесс инициировал юрист Хаген Йоргенсен, абонент Telmore. За недобросовестную рекламу верховным судом Дании на Debitel был наложен штраф в 265 тыс. евро. □

№ 5

Невоздержанный автоконцерн. Накручивание рейтинга сайта с помощью подставных страниц, содержащих популярные ключевые слова,— явление распространенное. Последний скандал произошел 4 февраля 2006 года, когда в этом был уличен концерн BMW. Представители Google обнаружили, что при запросе «подержанный автомобиль» одной из первых выскакивала ссылка на страничку сайта BMW, где о «бэушных» машинах не было ни слова. Руководство Google пригрозило, что сайт BMW никогда не появится на топовых местах запросов. Впрочем, бойкот был недолгим. Через четыре дня, когда баварский автопроизводитель убрал злосчастные страницы, Google объявил ему амнистию. □

DPA/PHOTAS

версии АЛЕКСАНДРА бирмана

Если так пойдет и дальше, о снижении темпов инфляции придется забыть: рост энерготарифов взвинтит цены на все остальные товары

Без эксклюзива

В течение ближайших двух недель правительство собирается определить новые, повышенные ставки налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) для «Газпрома». Причем, по утверждению главы Минэкономразвития Германа Грефа, делается это отнюдь не только ради пополнения доходной части бюджета и в качестве компенсации за возможное снижение НДС.

Оказывается, в Белом доме наконец осознали, что налоговая нагрузка «должна быть более или менее ровной». Иными словами, «Газпром», похоже, лишается титула «священной коровы» отечественной экономики. И есть основания полагать, что на сей раз атака на газовый концерн будет вестись отнюдь не только силами ограниченного контингента правительственных либералов в лице того же Грефа и министра финансов Алексея Кудрина.

Подтверждением служит хотя бы недавний «телевизионно-футбольный» скандал, серьезно ударивший по репутации и кошельку входящей в газпромовскую медиаимперию спутниковой телекомпании «НТВ-плюс». Скептики скажут, что публичная порка алчных телевизионщиков и футбольных начальников — предвыборный трюк. А кое-кто вспомнит и о том, что «НТВ-плюс» и Российский футбольный союз угораздило «намутить» с правами на трансляцию как раз на фоне распродажи активов ЮКОСа, на которые наряду с «Газпромом» претендует не менее влиятельная «Роснефть».

Возможно, имеют значение и те и другие мотивы. Но тем более показательно, что Кремль именно сейчас озаботился усмирением крупнейшей российской корпорации. Ведь большего влияния в «Газпроме» он не имел никогда. Причем структура собственности газового гиганта позволяет доверенным финансистам Владимира Путина сохранять свое присутствие в концерне и после 2008 года. Но (если перефразировать известный афоризм) далеко не все, что хорошо для «Газпрома», хорошо и для России. Концерн богатеет, вторгаясь во все мало-мальски рентабельные отрасли национальной экономики и превращаясь (благодаря сделке с СУЭК) в монополиста на внутреннем рынке энергоносителей. Если так пойдет и дальше, о снижении темпов инфляции придется забыть: рост энерготарифов взвинтит цены на все остальные товары. А стало быть, увеличится объем социальных обязательств государства. Прежде всего дефицит Пенсионного фонда, который уже приближается к 88 млрд руб. и к 2015–2020 годам может достичь 2 трлн руб.

Поэтому если нынешний президент намерен в будущем все же вернуться в большую политику, его вряд ли устраивает перспектива оказаться во главе государства-банкрота с обнищавшим и озлобленным населением. К тому же не факт, что этот электорат проголосует так, как от него потребуется. Единственный выход — попытаться исправить ситуацию уже сегодня, заставив «Газпром» поделиться с пестовавшим его государством. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

DPA/PHOTAS

частная практика

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

амбиции → с26
объединение → с30
конкуренция → с34

ДИСТРИБУТОРОВ, ПОЛНОСТЬЮ ЗАВИСЯЩИХ ОТ ОДНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ, В РОССИИ СТАНОВИТСЯ МЕНЬШЕ С КАЖДЫМ ДНЕМ. РАНО ИЛИ ПОЗДНО ОНИ ВООБЩЕ ВЫМРУТ КАК КЛАСС. КАК ВЫЖИВАЮТ ТЕ, КТО ЕЩЕ ОСТАЛСЯ В ЭТОМ БИЗНЕСЕ?

Слабое звено

текст:
павел куликов

На продуктовом розничном рынке Польши, с которым исследовательские компании часто сравнивают российский рынок, сети занимают около 70%. Во все эти магазины производители, как правило, поставляют продукты напрямую. Лишь обслуживание оставшихся 30% точек они иногда оставляют дистрибуторам, да и то далеко не всем. Например, у Procter & Gamble для этих целей в Польше всего один эксклюзивный дилер.

В России, по самым оптимистическим оценкам, сетевая розница занимает 20%, но и этого хватает, чтобы оптовый бизнес постепенно начал вымирать. В 2000-х годах российский рынок повторяет путь Америки 1970-х: розничные сети, с одной стороны, и производители — с другой, избавляются от среднего звена в цепочке производитель-продавец.

На автомобильном рынке лишь три брэнда производители поставляют продавцам через российских дистрибуторов (остальные работают через собственные представительства). На рынке бытовой электроники после прошлогодних скандалов, связанных с поставками «серой» техники, дилеры исчезают как класс. Остаются лишь компании, торгующие нишевыми продуктами, как, например, автомобильная акустика или сверхдорогая аудиотехника класса hi-end.

Там, где оптовики еще не думают сворачивать бизнес, они расширяют портфель марок, чтобы не зависеть от одного партнера. Например, продавец яхт AG Marine недавно стал дилером автомобилей Aston Martin. А на продовольственном рынке сложно найти дистрибутора, который занимался бы брэндами лишь одной компании. Некоторые оптовики развивают смежные бизнес-направления. Самое простое — логистика.

Преодолеть зависимость от одного крупного производителя стараются все дистрибуторы. Однако, как выяснил «Секрет фирмы», у некоторых это, возможно, не получится никогда, несмотря на огромные обороты и прозорливый менеджмент. Они настолько срослись со своими партнерами, что независимость для них теперь равносильна потере бизнеса.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Бизнес-табак»

оборот | $200 млн
партнеры | JTI, Wrigley
охват | 10 регионов в Центральной России, Калининград

Дымный след

«Бизнес-табак» связан с JTI эксклюзивным контрактом и полностью от него зависит. Сделка JTI и Gallaher либо станет для дистрибутора концом бизнеса, либо принесет невероятный успех.

В 1992 году у Михаила Данилова (на фото) было в Москве десять киосков с сигаретами, жвачкой и прочими товарами импульсного спроса. Теперь у него 110 киосков. Инвестиции в сеть палаток при автобусных остановках на 20% принадлежат JTI — каждую палатку украшает светящаяся реклама с брэндами табачного гиганта.

Киоски лишь малая часть совместного с JTI бизнеса компании Данилова «Бизнес-табак». Оптовыми продажами сигарет, в частности марок Philip Morris, Данилов занимался почти с самого начала бизнеса, но эксклюзивным дистрибутором этого производителя так и не стал. Зато в 2004-м, когда последним из табачников на схему эксклюзивной дистрибуции перешел JTI, Данилову повезло. «Бизнес-табак» получил право продавать продукцию компании в Центральной России и Калининграде. Здесь курильщики тратят на пачку сигарет в среднем $0,6. В регионах десяти других эксклюзивных дистрибуторов JTI курят сигареты подешевле.

В сигаретном бизнесе функция дистрибутора сводится к банальной продаже табака в розничные точки с наценкой 7–10%. Продвижение целиком лежит на табачных компаниях, за выкладкой и ценовой политикой ритейлеров опять-таки следят производители. В то же время без дистрибуторов пока никак. «Мы берем на себя финансовые риски,— объясняет Данилов.— У нас были кражи машин с сигаретами, нападения на инкассаторов; один агент у нас 500 тыс. руб. куда-то дел — посадили». Эти истории, утверждает Данилов, из нынешней реальности, а 1990-е он вообще предпочитает не вспоминать.

Сейчас гендиректор «Бизнес-табака» стоит на пороге перемен. В начале марта антимонопольные органы одобрили покупку JTI другого табачного монстра — компании Gallaher (см. также стр. 08), и Данилов надеется, что продукция Gallaher добавится в портфель нынешних дилеров JTI. Но может выйти иначе. Gallaher составил контракт со своим единственным российским дистрибутором «Мегаполис» так, что не может разорвать его в одностороннем порядке. Контракты JTI накладывают эксклюзивные обязательства только на дилеров, поэтому отказаться от них в пользу «Мегаполиса», возможно, будет проще.

В случае разрыва с JTI «Бизнес-табак» ждет крах. «Мы занимаемся дистрибуцией Wrigley, сигар, зажигалок,— говорит Данилов,— но табачное направление занимает 97% денежного оборота». Будучи в штаб-квартире JTI в Токио, Данилов много общался с партнерами и главную особенность японского менталитета характеризует так: «15 раз отмерят, десять раз подумают и один раз отрежут». Пока в JTI только начинают «отмерять», и дилеры пребывают в состоянии неопределенности.

Продажа сигарет на двух московских складах «Бизнес-табака» и в его 19 региональных филиалах идет по накатанной дороге: в плане на 2007 год — продать 8 млрд сигарет. Бизнес уже не требует пристального к себе внимания, и Данилов хоть и не может дифференцировать риски «Бизнес-табака», но дифференцирует свои собственные. С начала 2006 года Михаил Данилов является совладельцем сети «Бельпостель»: при его участии в компании сменился менеджмент, закрылось десять убыточных магазинов и открылось 27 новых. В конце 2006-го Данилов вместе с ресторатором Максимом Горецким и промоутером Андреасом открыл на территории фабрики «Красный Октябрь» клуб «Рай» для «элитной аудитории». Гендиректор «Бизнес-табака» демонстрирует свои новые владения: «Здесь у нас девушки-танцовщицы, статуи слонов, райские птицы, бассейн с водопадом». Шоу-бизнес явно занимает его сейчас больше, чем бизнес табачный. □

НИКИТА ИНФАНТЬЕВ, «Ъ»

«Алиди»

оборот | $330 млн
партнеры | Procter & Gamble, Nestle Waters
охват | 17 регионов (Северо-Запад России и Поволжье)

В тени P&G

Масштабы бизнеса Procter & Gamble (P&G) таковы, что для любого оптовика компания автоматически становится главным партнером. Нижегородский дистрибутор «Алиди» с оборотом $330 млн не исключение.

В 1991 году Procter & Gamble вышел на российский рынок с помощью СП с Ленинградским государственным университетом «Проктер энд Гэмбл СССР». Два года спустя «Алиди» первым из российских дистрибуторов подписал с P&G контракт. Позднее «Алиди» стал работать с Nestle, Gillette, Efes и Wella, однако большая часть оборота компании все еще приходится на продукты P&G. Какая именно, в компании не уточняют, но признают, что P&G доминирует в дистрибуторском портфеле.

Эта зависимость усилилась после того, как в 2005 году P&G купил Gillette. И еще больше возросла в конце 2006-го, когда «Алиди», будучи эксклюзивным дистрибутором P&G в Центральной России и Поволжье, купил компанию «Союз квадро» — эксклюзивного дистрибутора P&G в Северо-Западном регионе. В портфеле «Союз квадро» при сопоставимых с «Алиди» масштабах бизнеса не было ничего, кроме марок P&G.

Прежний владелец «Союз квадро» Станислав Курценовский вовсе ушел из дистрибуторского бизнеса. Владелец «Алиди» Дмитрий Лисиченко пригласил на должность генерального директора Петра Демченкова (на фото), который проработал в P&G семь лет. Главная его задача — превратить «Алиди» из огромного придатка P&G в многопрофильную сервисную компанию.

До 1998 года в России с P&G работало около 50 дистрибуторов, которым было запрещено иметь другие контракты. Когда разразился кризис, запрет был снят, но многие дистрибуторы уже не смогли работать ни с кем, кроме P&G. В частности, «Союз квадро» пробовал поставлять в розницу сигареты JTI — не вышло. «У P&G все прозрачно: есть ценовые условия, которые обсуждать бесполезно, и правило „один регион — один дистрибутор",— рассказывает Петр Демченков.— Строить бизнес не с P&G так же, как с P&G, не получится».

Работой с главным партнером он доволен: «P&G говорит, что делать, а мы делаем». Тем временем все больше и больше продуктовых сетей начинают работать с P&G напрямую, а 12 эксклюзивным дистрибуторам компании достается мелкая розница. С несколькими крупными ритейлерами «Алиди» еще работает: например, с Metro, петербургской сетью гипермаркетов «О'Кей» и питерской же сетью «магазинов у дома» «Спектр», торгующей косметикой, парфюмерией и бытовой химией (принадлежит гонконгской A.S.Watson). Однако Демченков даже не хочет перечислять всех своих сетевых клиентов: кто-то из них может договориться с P&G о прямых поставках даже к моменту публикации этой статьи.

Ограничиваться дистрибуцией в «палатки» и «магазины у дома» Петр Демченков не намерен. В прошлом году Сбербанк ссудил дистрибутору $250 млн. Часть средств «Алиди» потратил на покупку «Союза квадро», часть — на несколько земельных участков (в Петербурге, Ярославле и Пензе). Там «Алиди» собирается построить склады в дополнение к складскому комплексу класса А, который уже есть у компании в Нижнем Новгороде. Многие крупные оптовики поступают так же, но Демченков развивает еще и импорт, и BTL-услуги. «Такого покрытия по регионам ни одно агентство не сделает»,— говорит он, надеясь через два-три года превратить эти направления в равноценные источники дохода. Впрочем, пока дифференциация бизнеса, хотя и увеличивает прибыль, не спасает от рисков. P&G по-прежнему основной партнер дистрибутора «Алиди» и в области импорта, и в логистике, и в BTL. □

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Бонстрит»

оборот | нет данных
партнеры | Vestebene Miroglio, Stefanel, Furla, Tessilform
охват | Россия, Белоруссия

Универсальная одежда

У компании «Бонстрит» своеобразный взгляд на бизнес оптовика: лучшая профилактика зависимости от единственного партнера-поставщика — собственная розничная сеть.

К 2000 году в России началось массовое строительство торговых центров. В то же время вырос спрос на итальянские одежные марки. Тогда и появился «Бонстрит», который стал открывать магазины и продавать там итальянскую одежду. Компания получила мастер-франшизу на развитие в России одежной марки Motivi, принадлежащей концерну Vestebene Miroglio — крупнейшему в мире производителю тканей.

После открытия первых трех магазинов Motivi в Москве руководство новым проектом взял на себя Роман Введенский (свое прежнее место работы он почему-то держит в секрете). «Чем с одеждой хорошо? Получил эксклюзивные права на марку — и спокойно живешь»,— говорит Введенский. К 2007 году он запустил два десятка собственных магазинов «Бонстрит» под брэндом Motivi в Москве и Петербурге и почти столько же франчайзинговых — в городах-миллионниках. Франчайзи «Бонстрит» не платят роялти: компания зарабатывает на дистрибуции. Например, при запуске магазина партнер обязан купить у «Бонстрит» партию одежды на 85 тыс. евро.

«Одежда Motivi продается в розницу в среднем по $85–90»,— говорит Введенский. Со временем «Бонстрит» стал поставлять в Россию более дорогие итальянские марки: Patrizia Pepe, Furla и др. Специально для них к 2007 году под разными брэндами было открыто еще 15 магазинов, в частности в Москве в Столешниковом переулке, где находятся бутики многих люксовых марок. Впрочем, на одежду Motivi все равно приходится основной объем продаж. «По денежному обороту магазин Motivi как минимум вдвое опережает магазины премиальных марок»,— говорит Введенский.

В прошлом году «Бонстрит» делал еще две попытки диверсифицировать бизнес: компания выкупила мастер-франшизу и открыла магазины итальянских марок Stefanel и Oltre (тоже принадлежит концерну Vestebene Miroglio). Но Motivi так и остался главным брэндом в портфеле дистрибутора.

Несколько лет «Бонстрит» кропотливо строил розничные сети — свою и партнерскую — в условиях постоянного дефицита площадей: для магазинов, торгующих недешевой одеждой, подойдет не каждая торговая точка. По этой причине сейчас Введенский даже притормозил открытие собственных магазинов Stefanel.

Что будет, если владельцы брэнда Motivi вдруг захотят самостоятельно развивать его в России? «Они этого не сделают,— уверен Введенский.— Во-первых, у нас контракт, а во-вторых, создание инфраструктуры будет стоить столько, что в обозримом будущем этих денег не вернешь». Магазины для компании «Бонстрит» — надежный форпост одежного оптовика.

В случае начала самостоятельной экспансии Vestebene Miroglio в Россию «Бонстрит» может понести издержки, замечает Введенский: «Ведь нам придется заниматься раскруткой другой марки с нуля. Однако с нашим опытом это можно быстро преодолеть».

Впрочем, любые издержки «Бонстрит» покроет с лихвой, если у него все сложится так же, как у «Калинки-Стокманн», которая до начала 2006 года владела мастер-франшизой на брэнд Zara в России. Хозяин брэнда компания Inditex выкупила у «Калинки» шесть ее магазинов Zara за $41,5 млн, когда убедилась, что российский рынок «созрел». Если Vestebene Miroglio тоже решит купить готовую сеть из нескольких десятков магазинов Motivi, а «Бонстрит» согласится ее продать, российская компания ничего не потеряет, а только приобретет. □

АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО, «Ъ»

«Рольф»

оборот | дистрибуция Mitsubishi — $1,4 млрд
партнеры | Mitsubishi, Hyundai
охват | Россия, Казахстан

Исключительный дилер

«Рольф» остался последним эксклюзивным дистрибутором на российском массовом автомобильном рынке и рассчитывает пробыть им еще по меньшей мере пять лет.

«Мы сотрудничаем с Mitsubishi практически с первого дня своего существования»,— рассказывает президент группы компаний «Рольф» Мэтт Доннелли (на фото). В 1991 году «Рольф» начинался как прокат автомобилей и такси с парком в десять машин. Годом позже компании удалось пополнить свой автопарк 40 автомобилями Mitsubishi Lancer. В 1997 году компания уже была официальным дистрибутором Mitsubishi на европейской территории России. А в 2004-м брэнд полностью отдан на откуп «Рольфу» — компания стала эксклюзивным дистрибутором.

Mitsubishi составляют 51% от количества проданных «Рольфом» автомобилей, хотя у компании есть еще и эксклюзив на корейскую марку Hyundai. «Генеральный менеджер подразделения „Рольф импорт" входит в состав совета директоров группы компаний и подчиняется непосредственно мне»,— говорит Мэтт Доннелли. Словом, зависимость холдинга от японского автопроизводителя налицо.

Кроме утверждения плана продаж и переговоров о цене на машины, которые проходят раз в год, Mitsubishi Motors пока никак не влияет на деятельность российского партнера. В сущности, «Рольф» распоряжается в России маркой Mitsubishi как своей собственной. Пул автодилеров, торгующих Mitsubishi, «Рольф» определяет сам, все расходы на рекламу берет на себя и продвижением занимается независимо от владельца брэнда. Более того, инженеры «Рольфа» напрямую общаются со специалистами конструкторского центра Mitsubishi в городе Оказаки, и они вместе разрабатывают модификации для российского рынка.

Обычно адаптированной для России считается машина с «пакетом для плохих дорог» — это увеличенный дорожный просвет, защита картера и антикоррозийная обработка кузова. Когда Mitsubishi выводила на российский рынок свою новую модель автомобиля Galant, то по настоянию «Рольфа» в нем помимо перечисленного изменилось около 300 деталей. Для продажи в России модель даже получила новое рулевое колесо, победившее на фокус-группах российских автолюбителей.

Стратегию развития марки тоже определяет «Рольф». Согласно ей, конкурентом модели Mitsubishi Galant является, например, Toyota Camry, а не европейские марки того же класса. Можно предположить, что из-за повышенного внимания к этой модели и вообще к марке Mitsubishi Toyota не спешит предоставлять «Рольфу» статус дилера, хотя переговоры об этом шли еще полгода назад. Между тем новые дилерские контракты «Рольфу» сейчас очень нужны: в 2009 году заканчивается текущий контракт с Mitsubishi, и партнеры будут пересматривать отношения.

Как утверждает Доннелли, его компания полностью готова к тому, чтобы расстаться со статусом дистрибутора Mitsubishi Motors: «Заботит лишь то, чтобы это прошло безболезненно для клиентов». «Рольф» диверсифицирует свой дилерский портфель. Только за последний год он стал дилером двух новых марок — Peugeot и Mercedes. Общее число брэндов теперь достигло семи, однако это несравнимо с некоторыми конкурирующими с «Рольфом» компаниями. Так, холдинг Major-Auto недавно начал строительство «автомобильной деревни», где будет представлено 22 марки машин (подробнее на стр. 09). Major-Auto торгует автомобилями 13 марок, в портфеле «Автомира» — 19 брэндов.

Доннелли все-таки рассчитывает, что в 2009 году Mitsubishi продлит с «Рольфом» контракт хотя бы на пять лет. Тогда у него еще останется время догнать конкурентов по разнообразию марок. СФ

ВТОРОЙ ПО ОБЪЕМАМ ИГРОК МОЛОЧНОГО РЫНКА ХОЛДИНГ «ЮНИМИЛК» МЕЧТАЕТ ПОТЕСНИТЬ ЛИДЕРА — КОМПАНИЮ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» (ВБД), ПОВТОРЯЯ ОСНОВНЫЕ ШАГИ КОНКУРЕНТА. **текст:** влад гринкевич

Млечная колея

Гонка ВБД и «Юнимилка» похожа на состязание спринтера и стайера. Последние два года выручка «Юнимилка» растет вдвое быстрее, чем у ВБД. И хотя дистанция между ними сокращается, показать те же результаты, что у ВБД, по-прежнему трудно. Под его контролем почти вдвое большая доля рынка (29% у ВБД против 15% у «Юнимилка», по данным компаний).

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Финансовый директор «Юнимилка» Ольга Петрова ожидает, что экстенсивный рост сменится интенсивным

В кабинете финансового директора «Юнимилка» Ольги Петровой — карта страны, на которой флажками помечены предприятия и торговые представительства компании. «Сегодня мы покрыли все регионы России»,— не скрывает гордости Петрова. В самом деле, красные флажки заводов разбросаны от Центрального региона до Южного Алтая и Сибири. Но если, следуя правилам военной топографии, добавить синих флажков, обозначающих предприятия ВБД, они бы точно так же оккупировали центр и юг страны. С той лишь разницей, что флажок ВБД гордо реял бы и над Москвой, в то время как «Юнимилк» о столице пока может только мечтать.

Молоко из нефти

СВОИМ ПОЯВЛЕНИЕМ НА СВЕТ «Юнимилк» обязан губернатору Чукотки Роману Абрамовичу. Компания была создана в 2002 году как молочное подразделение группы «Планета менеджмент», управлявшей продовольственными активами олигарха. Финансовые ресурсы Абрамовича обеспечили новому игроку хороший старт. В 2002 году «Юнимилк» приобрел свои самые ценные активы: петербургский завод «Петмол» (ведущий производитель молочной продукции на Северо-Западе), самарский «Самаралакто» и красноярский «Милко». В «Юнимилке» логику первых покупок объясняют стратегией компании — скупать ведущие предприятия регионов и постепенно продвигаться к центру.

Впрочем, иного выбора, кроме как начать с «окучивания» регионов, у нового игрока и не было — крупнейшие московские молокозаводы, за исключением Оча-

Иного выбора, кроме как окучивать регионы, у «Юнимилка» и не было — крупнейшие московские молокозаводы, за исключением Очаковского, давно скупил ВБД

ковского, давно скупил ВБД, приступивший к строительству империи десятью годами раньше. Приобретя «Лианозово», «Царицыно» и Завод детских молочных продуктов, ВБД получил контроль над московским рынком.

В конце 2003 года «Планета менеджмент» была расформирована, а акции «Юнимилка» выкупили миноритарные акционеры — бывший гендиректор «Планеты» Андрей Бесхмельницкий и экс-президент «Сибнефти» Андрей Блох. Новые владельцы продолжили консолидацию активов. В 2004–2005 годах «Юнимилк» скупил восемь производственных площадок, в том числе Костромской молочный комбинат, «Владимирское молоко», Волгоградский молокозавод №3, а также приобрел молокозавод «Новосибирский» у соковой компании «Нидан».

Самым урожайным на приобретения оказался 2006 год, когда производственная база «Юнимилка» пополнили сразу 14 молокозаводов. Причем три из них — «Старицкий сыр», Весьегонский маслосырзавод, а также «Тверьмолоко», общей мощностью 110 тыс. тонн молочных продуктов в год (все они принадлежали ГК «Ратмир») — «Юнимилк» буквально увел из-под носа французской Lactalis.

О затратах на приобретение новых активов представители «Юнимилка» молчат, подчеркивая лишь, что «все покупки совершались исключительно за счет средств акционеров». По обобщенным оценкам участников рынка, формирование производственной базы с 2004 по 2007 годы могло обойтись акционерам примерно в $150–170 млн.

Приобретенные активы были далеко не однородны — в распоряжении «Юнимилка» наряду с крупными и хорошо оснащенными предприятиями оказались и мелкие заводы с устаревшим оборудованием. «В некоторые предприятия не инвестировали на протяжении 10–20 лет,— признает Ольга Петрова.— Но все купленные площадки имели хороший потенциал для роста». Правда, чтобы преобразовать «потенциальную» энергию в «кинетическую», за три последних года компания направила на капитальные инвестиции около $250 млн.

Призвание варягов

НА ПЯТОМ ГОДУ СУЩЕСТВОВАНИЯ «Юнимилку» удалось реализовать как минимум часть планов — создать мощную региональную сеть из 25 производственных предприятий в России и двух на Украине. Впрочем, как отмечает Владимир Лабинов, исполнительный директор Молочного союза России, «обогнать ВБД только за счет приобретений — это утопия». В активе лидера рынка сегодня 30 производственных площадок.

Действительно, признает Ольга Петрова, такой активной волны поглощений, как в 2006-м, уже не будет: компания будет «переваривать» новые активы. Руководство уже решило перестроить систему управления: линейная система, когда каждый завод напрямую взаимодействовал с центральным офисом, не годилась для управления новой территориально распределенной структурой. «Нельзя из Москвы эффективно управлять таким количеством заводов, имеющих большую географическую распределенность»,— поясняет Петрова. Вместо линейной с прошлого года внедряется так называемая дивизиональная система. Весь бизнес компании разбит на восемь дивизионов — семь в России и один на Украине. Главы дивизионов — как правило, это директора ключевых предприятий региона — наделены большими полномочиями и осуществляют прямое руководство производствами, находящимися в их зоне ответственности.

Чтобы переваривание происходило легче, акционеры «Юнимилка» призвали «северного варяга» — в феврале этого года на должность председателя совета директоров назначен экс-президент финской компании Valio Харри Салонахо. Прежде этот пост занимал Валерий Поляков, долгое время руководивший «Петмолом». В компании отказываются комментировать смену топ-менеджера. В официальном пресс-релизе поясняется, что Салонахо будет курировать вопросы стратегического развития, усовершенствования системы управления и усиления управленче-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ЮНИМИЛК» создана в 2002 году как молочное подразделение группы «Планета», управлявшей продовольственными активами Романа Абрамовича. В 2003 году была выкуплена менеджментом. Изначально стратегия состояла в региональной экспансии. Компания скупала производства в разных городах, инвестировала в их развитие и постепенно переводила на выпуск федеральных марок: «Простоквашино», «Био баланс», «Село Луговое» и др. Всего было приобретено 27 промышленных предприятий, том числе два на Украине. За последние три года объем капитальных инвестиций составил 7 млрд руб. В 2006-м «Юнимилк»разместил облигационный заем на общую сумму 2 млрд руб. 40% вырученных средств пошло на рефинансирование текущей краткосрочной задолженности; около 60% направлено на капитальные инвестиции. В прошлом году «Юнимилк» выпустил свыше 1 млн тонн продукции, а его выручка достигла 22 млрд руб.

НОУ-ХАУ

Холдинг «Юнимилк»:

- сформировал производственную базу из 27 предприятий;
- инвестирует в развитие производства и выпуск инновационных продуктов;
- формирует портфель федеральных брэндов, продвигая их с помощью региональных маркетинговых кампаний.

РЫНОК

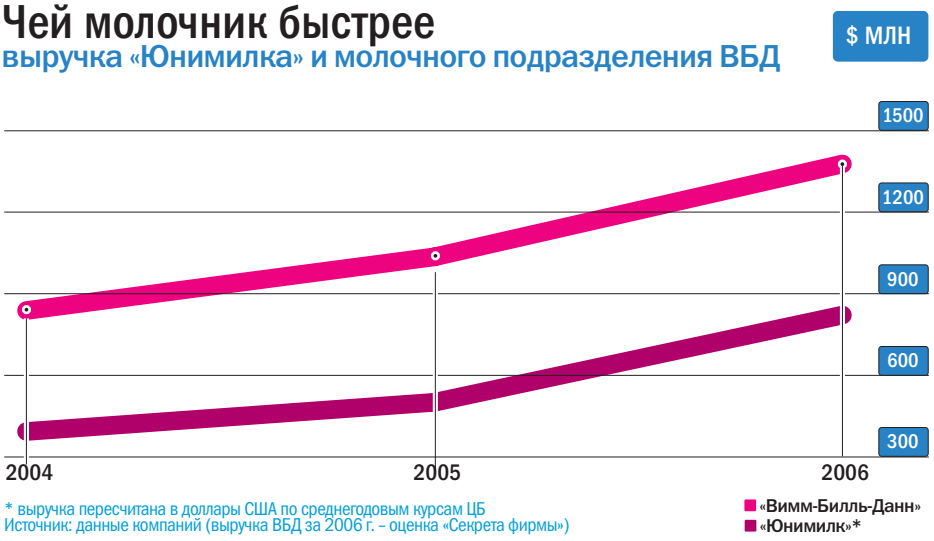
ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА молока и молочной продукции составляет $4,3 млрд. По данным ACNielsen, темпы его роста снижаются: 7% в 2006 году против 13% в 2005-м в объемном выражении и 16% против 30% в денежном. По потреблению в прошлом году лидировали традиционные молочные продукты — молоко, кефир, ряженка, сметана и т. д. На их долю в объемном выражении приходилось около 83% продаж, из них 49% занимало питьевое (стерилизованное и пастеризованное) молоко. Оставшиеся 17% — за йогуртно-десертной группой. Зато в ценовом выражении на йогурты и десерты приходится 35%. Потенциал для роста есть и у молочного рынка в целом — по данным Росстата, в России на душу населения приходится 210–230 кг молока и молочных продуктов в год. В Европе этот показатель составляет 370–380 кг. Крупнейшие игроки российского рынка — «Вимм-Билль-Данн», «Юнимилк» и Danone; их суммарная доля в 2006 году, по подсчетам ACNielsen, составила 39% в объемном выражении.

INTERPRESS

За год холдинг нарастил объемы производства более чем на треть

«Стратегия, которую заявляет „Юнимилк", более рентабельна. Другой вопрос — насколько им удастся реализовать задуманное»

Чей молочник быстрее
выручка «Юнимилка» и молочного подразделения ВБД



* выручка пересчитана в доллары США по среднегодовым курсам ЦБ
Источник: данные компаний (выручка ВБД за 2006 г. – оценка «Секрета фирмы»)

ской команды, а также займется вопросами взаимодействия со стратегическими партнерами «Юнимилка».

Впрочем, ВБД и здесь на шаг впереди «Юнимилка»: он уже год как работает под руководством ирландца Тони Майера, ранее курировавшего работу Coca-Cola в 11 европейских странах. В задачу Майера в ВБД входят оптимизация управленческой системы, сокращение издержек, реформа маркетинговой системы. Правда, изменения в маркетинге и рекламе коснутся прежде всего сокового направления.

Похоже, этими назначениями каждая из компаний пытается решить свои собственные проблемы. Так, партнер хедхантингового агентства RusHunt Татьяна Андриевская подчеркивает, что Тони Майер считается экспертом в области организации системы продаж, а Салонахо специализируется на корпоративном управлении.

Что в имени

АХИЛЛЕСОВОЙ ПЯТОЙ «Юнимилка» участники рынка называют брэндинг. Руководство компании обещало еще к 2003 году превратить марку «Петмола» «Простоквашино» в федеральный брэнд, который сможет успешно конкурировать с брэндами ВБД. Однако эксперты считают, что добиться этого до сих пор не удалось. «В портфеле „Юнимилка" есть сильные локальные марки, доставшиеся от купленных заводов,— рассуждает Владимир Лабинов.— Назвать их федеральными можно лишь с большой натяжкой. Отчасти это связано с отсутствием рекламного бюджета». Это подтверждает сравнение рекламной активности двух игроков. Так, по данным TNS Gallup AdFact, у ВБД в 2006 году было свыше 67 тыс. выходов с рекламой молочной продукции на телевидении, у «Юнимилка» — всего 571. Конечно, говорить о полном отсутствии маркетингового бюджета было бы неверно: в прошлом году он составил $17 млн. Но это примерно в два-три раза меньше, чем у ведущих игроков. По оценкам опрошенных **СФ** аналитиков, лидеры рынка тратили на продвижение своей продукции от $30 млн до $100 млн.

В «Юнимилке» полагают: чтобы брэнд стал федеральным, важна не федеральная реклама, а тиражирование единой рецептуры и стандартов качества на всех предприятиях и представленность продукции под этим брэндом по всей стране. В качестве национальных «Юнимилк» позиционирует шесть марок — «Простоквашино», «Био баланс», «Летний день», «Село Луговое», линейку детского питания «Тёма» и «Доктор Бранд». Продукция этих марок продается по всей стране, и, как уверяет Петрова, национальные брэнды уже «почти полностью заменили марки локальных производителей» (их было около 50.— **СФ**).

Отсутствие серьезной маркетинговой активности, на которое указывают конкуренты, финдиректор «Юнимилка» объясняет прагматичным подходом к маркетингу. Мол, специфика, связанная с региональной распределенностью, такова, что выгоднее не давать федеральную рекламу, а сосредоточиться на региональных маркетинговых мероприятиях: BTL, реклама на местном телевидении (за исключением марки «Простоквашино», которая рекламируется на федеральных каналах). «Стратегия, которую заявляет „Юнимилк", более рентабельна. Другой вопрос — насколько им удастся реализовать задуманное,— рассуждает о маркетинговых усилиях „Юнимилка" и ВБД генеральный директор агентства „Дымшиц и партнеры" Михаил Дымшиц. — Назвать

стратегию ВБД эффективной — значит сильно им польстить. Много шума, много усилий, а эффекта мало». Тем не менее Дымшиц добавляет, что заявленные в качестве федеральных марки «Юнимилка» пока составляют слабую конкуренцию ведущим брэндам ВБД.

Битва за Москву

СЕГОДНЯ «ЮНИМИЛК», по данным ACNielsen, контролирует всего 2,13% столичного рынка (ВБД — 59,31%, Danone — 7,28%). На карте в кабинете Ольги Петровой Москва похожа на неприступную крепость, осажденную неприятелем,— со всех сторон город окружают предприятия «Юнимилка».

Скромные показатели компания объясняет тем, что столица долгое время не являлась приоритетным направлением из-за отсутствия отлаженной логистики и сильных брэндированных продуктов. В отсутствии же производства в самой столице Петрова большой беды не видит: по ее словам, логистические издержки на доставку продуктов из Владимира, Костромы, Липецка и Смоленска должны оказаться ниже постоянных издержек московских площадок. В «Юнимилке» обещают, что теперь ситуация в Москве изменится. Компания исправила недочеты с логистикой и завершила реконструкцию заводов, в том числе и ближайших к Москве. На них налажен выпуск продуктов, с которыми она собирается осваивать столичный рынок (марки «Простоквашино», «Био баланс», «Тёма»).

За последние три года, по данным TNS Gallup AdFact, знание марки «Простоквашино» в сегменте питьевых кисломолочных продуктов выросло более чем на 5,5%, знание «Домика в деревне» от ВБД за тот же период снизилось примерно на 10%. Впрочем, брэнд ВБД все равно лидирует с большим отрывом. Знание марки «Домик в деревне» в 2006 году составило 45,4% против 22,7% у «Простоквашино». Росту популярности последней способствовала в том числе реклама на центральных телеканалах.

Впрочем, эксперты осторожно оценивают перспективы штурма московского рынка с производственных площадок, удаленных от столицы на 400–500 км. Заместитель генерального директора АКГ «Финэкспертиза» Агван Микаэлян считает, что отладить столь эффективную логистику крайне сложно: «На логистике многие ломают шею. Если у них получится, значит, в „Юнимилке" просто суперкоманда теоретиков и практиков». А Владимир Лабинов уверен, что невозможно стать лидером московского рынка, не имея производственных мощностей в столице: «Питьевое молоко и кефир возить издалека невыгодно, это локальные продукты. А ведь на них приходится большая часть продаж в молочной категории».

Большинство наблюдателей сходятся на том, что в ближайшее время «Юнимилку» никак не догнать ВБД. Из 45% прироста «Юнимилк» лишь 23% пришлось на органический рост, остальные 22% — результат скупки производственных мощностей. Примерно такие же темпы органического роста — при почти вдвое больших оборотах — демонстрирует и ВБД. Так что сократить отставание от ВБД «Юнимилку» вряд ли будет под силу. СФ

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ ALLIANCE BOOTS НАПОМИНАЕТ ОДНОВРЕМЕННО ВАВИЛОНСКУЮ БАШНЮ И ТАНК. СКУПАЯ АКТИВЫ ПО ВСЕМУ МИРУ, ОНА НИКАК НЕ МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬСЯ В ЦЕЛЬНЫЙ ОРГАНИЗМ.

текст: Юлия Гордиенко

Всеядный фармацевт

Евгений Дудин

«Аптека-холдинг» еще не научился работать на своем складе столь же ловко, как Alliance Boots

— Больше вопросов нет? — спрашивает директор по маркетингу компании Alliance Boots Ив Ромстан вместо приветствия. Вообще-то он немного повторяется. Накануне, попивая вино во французском ресторане британского городка Шеппертон, он уже рассказывал историю об одном своем бывшем шефе, которого долго уговаривал выйти к собравшимся журналистам. Когда Ив со свойственной ему помпезностью наконец представил босса заждавшимся репортерам, тот пробормотал: «Больше вопросов нет?» — и исчез в неизвестном направлении. Однако Ив никуда не исчезнет: ему нравится рассказывать истории и чувствовать себя в центре внимания. Сейчас он повествует о том, что компания Alliance Boots, образовавшаяся в конце июля 2006 года в результате слияния одного из ведущих европейских фармдистрибуторов Alliance UniChem и крупнейшего в Британии ритейлера товаров для красоты и здоровья Boots Group PLC, за восемь месяцев научилась не только ходить, но и совместно работать. «За восемь месяцев!» — восклицает Ив.

О двух головах

ГОВОРЯ ОБ ОБЪЕДИНЕННОЙ КОМПАНИИ, Ив то и дело путается. Например, называет Стефано Пессину «заместителем председателя совета директоров Alliance Boots и основателем всей нашей организации». Под «нашей организацией» Ромстан подразумевает все же Alliance

«Хотя оборудование аналогичное, производительность труда у нас в три-пять раз ниже, чем в Alliance Boots. Там что, работают люди с четырьмя руками и двумя головами?»

UniChem, чьей основой еще в 1977 году стал реструктурированный семейный бизнес Пессины (тогда фирма получила имя Alleanza Salute Italia). Теперь Пессина является крупнейшим акционером Alliance Boots (ему принадлежит свыше 15% в компании), а его состояние Forbes оценивает в $2,3 млрд.

Пройдя череду слияний и поглощений, компания укрепила итальянские корни, обрела французские, а в 1997 году породнилась с крупным британским оптовиком UniChem. В новом обличье компания с еще большим азартом принялась скупать зарубежные активы: в Испании, Чехии, Нидерландах, Норвегии, Германии, Испании, Франции и, наконец, России (в марте 2006 года компания приобрела российского дистрибутора «Аптека-холдинг»). Сейчас бывшая Alliance UniChem нацелилась на Китай: в компании уже объявили о создании совместного предприятия с Guangzhou Pharmaceuticals Corporation — третьим по величине китайским оптовиком фармацевтики.

У Boots совсем другая история. Компания — скорее антипод своего стремительного партнера: иначе как неспешной ее стратегию не назовешь. Она выросла из магазина по продаже лекарственных трав, который Джон Бут открыл в 1849 году на нищей окраине Ноттингема. К концу века его сын Джесси добавил к отцовскому наследству три десятка магазинов, однако на серьезную раскачку бизнеса ушло почти столетие: первый магазин самообслуживания открылся лишь в середине 1950-х. К этому времени, впрочем, у компании уже была собственная косметическая линия под названием Number 7, которая и по сей день остается одной из самых продаваемых в Великобритании. Несмотря на успех в Англии и Ирландии и сотни магазинов по всему Соединенному Королевству, за его пределы компания вышла лишь однажды, открыв в 1997 году магазины в Таиланде.

«Лед и пламень» сошлись на почве взаимных интересов: Boots привлек легкий выход на зарубежные рынки, а Alliance UniChem оказался прельщен идеей сильного брэнда, носителем которого является Boots. Однако пока оба подразделения, несмотря на все уверения Ива Роместана, продолжают жить самостоятельной жизнью, и Alliance Boots кажется скорее двуглавым орлом, чем единым организмом.

Флагман стоит на месте

«ПОКА РАНО ЧТО-ЛИБО МЕНЯТЬ в стратегии и тактике,— рассуждает менеджер центрального магазина Boots Стюарт Скит. — Мы еще четко не изучили, что одна сторона может дать другой».

Мы стоим посреди магазина Boots на лондонской Оксфорд-стрит. Четырехэтажная смесь «Арбат Престижа» с аптекой «36,6». В этом магазине представлен лучший ассортимент Boots — за это его еще называют флагманским. Найти площадь в 2 тыс. кв. м в центре Лондона оказалось делом непростым: руководство Boots потратило на это целых семь лет.

Оборот магазина-гиганта составляет 30 млн фунтов стерлингов (примерно $58 млн) в год. От слияния с Alliance UniChem ему ни холодно ни жарко: компания и раньше была для Boots единственным поставщиком всех лекарств, отпускаемых по рецепту. «У UniChem не было значительного опыта розничной торговли, и такому магазину, как этот, слияние мало что даст»,— утверждает Стюарт Скит. Зато мелкие аптеки, которые завелись у UniChem с приобретением в 1991 году британской розничной сети Moss Chemists, вскоре обогатятся продукцией Boots.

«Мелкая аптека» в Шеппертоне пока носит название Alliance Pharmacy. Ее оборот составляет 66 тыс. фунтов в год — до «флагмана» ей далеко. Возможно, через какое-то время она сменит вывеску на Alliance Boots или просто Boots — такой вариант выглядит логично. Ведь ритейлера приобретали ради сильного розничного брэнда, однако до сих пор он использовался лишь единожды — для переименования штабквартиры компании. Впрочем, решение по введению розничного брэнда пока находится на этапе маркетинговых исследований и подсчета затрат.

Руководителя оптового и коммерческого подразделения Alliance Boots зовут Орнелла Бара — Ив Роместан называет ее

ДОСЬЕ

ALLIANCE BOOTS образовалась 31 июля 2006 года в результате слияния Alliance UniChem PLC и Boots Group PLC. Работает более чем в 15 странах и владеет сетью из 3 тыс. розничных точек; 380 складов компании обслуживают более 125 тыс. аптек, центров здоровья и больниц. Прибыль компании с апреля по сентябрь 2006 года составила 267 млн фунтов стерлингов (свыше $510 млн). В марте 2006-го приобрела фармдистрибутора «Аптека-холдинг» у инвестфонда Carlyle Group (США) за $31,3 млн. Пока к заметным переменам для «Аптека-холдинга» это не привело, хотя компания и переместилась с пятого на четвертое место в рейтинге российских фармдистрибуторов. Однако аналитики связывают это не столько с действиями Alliance Boots, сколько с прошлогодним пожаром на складе крупнейшего российского фармдистрибутора «Протек», из-за чего рыночные доли некоторых игроков изменились.

НОУ-ХАУ

Компания Alliance Boots:

- совместила преимущества фармдистрибутора, имеющего выход на зарубежные рынки, и крупной британской ритейловой сети;
- начала ребрэндинг своего оптового подразделения, желая создать единый образ компании на мировом рынке;
- добилась заключения контракта с крупнейшим американским поставщиком Pfizer;
- продолжает международную экспансию.

РЫНОК

ОБЪЕМ МИРОВОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА в 2007 году составит от $665 млрд до $685 млрд, считают в крупнейшей исследовательской компании по фармацевтическому сектору IMS Health. При этом доля США неуклонно сокращается и в текущем году упадет до 36% (пять лет назад — 54%.
Объем продаж в Северной Америке с ноября 2005 года по октябрь 2006-го — $208,4 млрд. Показатели пяти ведущих рынков Европы (Великобритания, Германия, Испания, Италия и Франция) за аналогичный период скромнее — $93,3 млрд. Основные игроки в Европе — Alliance Boots, Celesio AG и Phoenix, контролирующие большую часть европейского рынка фармдистрибуции. В 2005 году оборот Celesio AG оценивался в $21,1 млрд, Alliance UniChem — в $15,8 млрд, а Phoenix — в $15,3 млрд. Итоги 2006-го еще не подведены, однако, по мнению экспертов, объединенный Alliance Boots сможет выйти в лидеры на европейском рынке.

AFP/EASTNEWS

Подобно Александру Македонскому, Стефано Пессина тоже хочет создать империю — в области фармацевтики

«выдающейся дамой» и «штурм-блондинкой». Она итальянка, уточняет Ив. Среди достоинств финансового директора Джорджа Фейрвезера в компании особенно ценятся два: это говорящая фамилия, означающая «ясная погода», и шотландское происхождение (у шотландцев репутация людей, умеющих считать деньги). В нагрузку к имени и должности в Alliance Boots всегда сообщат, откуда человек родом: после бесчисленных слияний и поглощений компания напоминает Вавилонскую башню.

Однако то, что хорошо для общения, не всегда полезно для бизнеса. Не только аптеки, но и оптовые подразделения разных стран носят разные названия — после поглощений их не переименовывали. В Allaince Boots решили добиться узнаваемости компании и в Марокко, и в Португалии, и в Китае. В итоге руководство компании решилось на ребрэндинг оптовых подразделений по всему миру. С конца января этого года они носят название Alliance Healthcare.

Поступью танка

ВСЕМ ВХОДЯЩИМ В ДИСТРИБУТОРСКИЙ ЦЕНТР Alliance Boots выдают желтые жилетки со светоотражателями, наподобие тех, что носят московские дворники. Здесь все ходят в таких жилетках, причем под ритмичную музыку.

Этот склад лекарственных препаратов площадью 50 тыс. кв. м — самый старый дистрибуторский центр, существующий еще со времен UniChem. Стоимость всех запасов склада составляет 12 млн фунтов стерлингов. Самый дорогой продукт, который находится на складе, стоит 3,5 тыс. фунтов за один пузырек. Он лежит в особом хранилище — вместе с наркотическими веществами и химическими препаратами. Вход в него защищает массивная железная дверь, напоминающая сейфовую.

— Если вы захотите туда проникнуть, вам понадобится танк,— предупреждает нас начальник склада.

Впрочем, танк в последнее время напоминает скорее сама компания. В стремлении вобрать в себя всех и вся она просто-напросто подавляет любой очаг сопротивления. Один из конкурентов, германский фармдистрибутор Celesio AG, безуспешно пытался заблокировать сделку по слиянию Alliance UniChem и Boots Group. Другая немецкая компания, Phoenix Healthcare Distribution, вместе с еще семью оптовиками пробовала оспорить право Alliance Boots быть единственным дистрибутором крупнейшего американского поставщика Pfizer в Великобритании. Дебаты в Верховном суде Великобритании длились четыре часа, и в итоге суд принял сторону Alliance Boots.

Теперь работы на британских складах Alliance Boots прибавилось: Pfizer увеличил клиентскую базу компании с 6 тыс. до 16 тыс. клиентов. Пришлось нанимать дополнительно 300 машин и увеличить рабочее время.

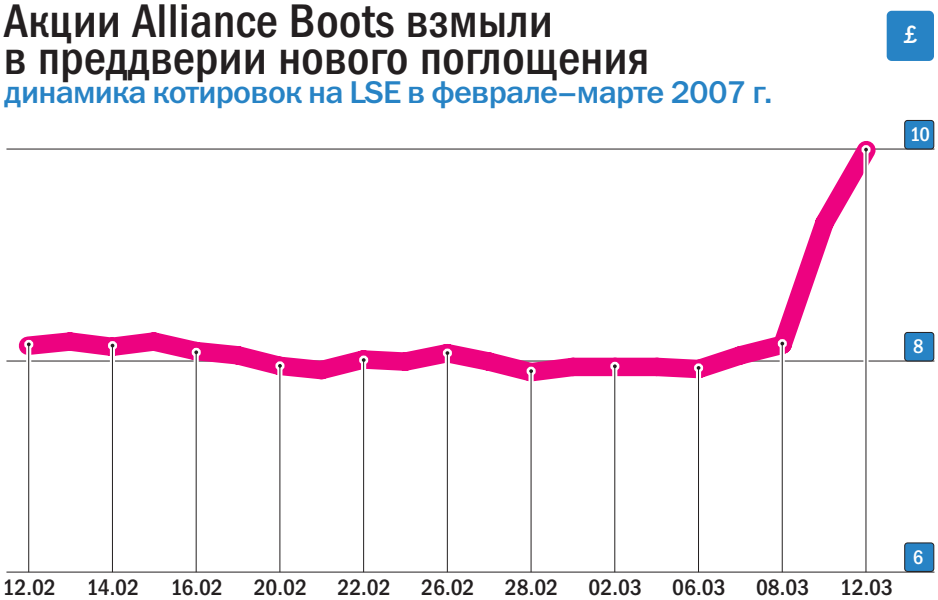
Первый заместитель директора по развитию «Аптека-холдинга», российского подразделения Alliance Boots, Вера Перминова считает, что в плане логистики ее компании есть чему поучиться у материнской. Недавно на складе «Аптека-холдинга» была запущена такая же конвейерная лента-транспортер, как и в UniChem. «Хотя оборудование аналогичное, производительность труда у нас в три-пять раз ниже,— говорит она.— Там что, работают люди с четырьмя руками и двумя головами?»

Имперские замашки

ПРОШЛОГОДНЯЯ ПОКУПКА Alliance Boots (тогда еще Alliance UniChem) российского дистрибутора «Аптека-холдинг» сопровождалась амбициозными заявлениями и в отношении отечественных аптечных сетей. «Мы хотели бы работать с розницей, которая охватывает всю территорию страны»,— говорил тогда «Секрету фирмы» топ-менеджер компании Жак де Вриз (см. **СФ** №12/2006). Сейчас в компании ог-

Акции Alliance Boots взмыли в преддверии нового поглощения

динамика котировок на LSE в феврале–марте 2007 г.



Источник: London Stock Exchange

раничиваются общими словами о том, что Россия — интересный и быстро растущий рынок. Возможно, осторожность вызвана недавней неудачей с покупкой сети аптек O_3 — за нее боролись давние конкуренты Alliance Boots и Celesio AG, но в декабре сеть ушла в руки российского фармдистрибутора «Протек». Впрочем, на рынке не сомневаются, что рано или поздно сделка по приобретению одной из аптечных сетей состоится. «Думаю, что в этом году Alliance Boots все же объявит о крупной покупке и заявит о себе как о серьезном игроке в ритейле»,— говорит директор по маркетингу ЦМИ «Фармэксперт» Давид Мелик-Гусейнов.

Как правило, Alliance UniChem долго присматривается к активам. «Однако их стиль совершения сделок характеризуется некоторой внезапностью»,— говорит Вера Перминова. Например, о сделке с китайцами компания объявила за три дня до ее заключения.

Ответственным за внезапность следует считать Стефано Пессину: итальянский миллиардер — главный стратег Alliance Boots. «Он все время думает о будущем. Это масштабный человек — Александр Македонский от здравоохранения»,— восторгается Перминова.

Создав империю и начав приводить ее к общему знаменателю, Пессина захотел владеть ею единолично — или по крайней мере вместе с американской инвестиционной компанией Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR). 9 марта Пессина и KKR сделали совместное предложение о выкупе акций Alliance Boots (помимо принадлежащих Стефано Пессине 15%, остальные акции торгуются на LSE либо находятся во владении инвестфондов) по цене 10 фунтов за бумагу. После этого котировки Alliance Boots на LSE буквально взлетели (см. график на стр. 32). Общая сумма сделки должна была составить 9,7 млрд фунтов стерлингов ($18,8 млрд), что сделало бы ее самой крупной в истории европейских M&A. Однако совет директоров счел предложенную сумму «не соответствующей стоимости компании» и не рекомендовал инвесторам принимать предложение.

Впрочем, если консолидация Alliance Boots пройдет успешно, это должно повысить стоимость компании в глазах покупателей. И следующее предложение может показаться совету директоров Alliance Boots уже гораздо более привлекательным. СФ

Всемогущий помощник

FLM653

Возможности лазерного многофункционального аппарата Panasonic KX-FLM653 включают все, что необходимо для работы в офисе.

Компактный, экономичный, разносторонний – телефон, факс, факс-модем, цифровой копир, сканер, принтер – шесть функций в одном! Энергонезависимая память сохранит сообщения даже при отключении электричества.

www.panasonic.ru
Информационный центр Panasonic:
для Москвы (495) 725-05-65, для регионов РФ 8-800-200-21-00*
*звонок бесплатный

Panasonic ideas for life

Реклама

На рынок развлечений для детей пришли игроки из смежных сегментов — боулинга и девелопмента. Они борются со «старожилами» за детское внимание и площадки в торговых центрах.

Детский страйк

текст: ольга шулакова

ИТАР-ТАСС

В детских игротеках, разместившихся в торговых центрах, накаляются страсти. Известные боулинг-сети «Космик» и «Планета боулинг» вкладывают по $35 млн в семейные развлекательные комплексы, намереваясь постепенно вытеснить небольшие «детские» центры.

В конце февраля сеть «Космик» объявила, что помимо боулинга собирается развивать бильярдное, ресторанное и детское развлекательные направления. Только в 2007 году крупноформатных комплексов (площадью 3–5 тыс. кв. м, из которых от 700 до 1,5 тыс. кв. м займут детские развлекательные зоны) будет открыто семь, в том числе четыре в Москве. А в течение последующих трех лет в активе компании ежегодно будет появляться не менее десяти центров в городах с населением от 300 тыс. человек. Владимир Анненков, владелец и президент сети боулинг-центров «Космик» (владеет также сетью салонов связи «Беталинк») полагает, что эта стратегия позволит компании занять до 30% российского рынка развлекательных услуг в торговых центрах. Об аналогичных планах в середине 2006 года заявлял и конкурент «Космика» — «Планета боулинг».

Многопрофильные комплексы площадью 3–10 тыс. кв. м смогут получить более выгодные условия аренды по сравнению с самостоятельными детскими сетями, у которых площадь точек не превышает 2,5 тыс. кв. м.

Новые игроки присматриваются не только к торговым центрам, но и к жилым и коммерческим помещениям в спальных районах. Вложить $100 млн в оснащение новых жилых массивов крупными детскими центрами «Взрослых.net» собирается девелоперская компания МИАН. Площадь первого объекта, который откроется в этом году в Солнцеве, составит 3,5 тыс. кв. м. Всего до 2010 года компания собирается открыть около десяти таких центров.

Теперь, когда на растущий рынок обратили внимание боулинг-центры и девелоперы, «детским» сетям приходится срочно подыскивать партнеров и диверсифицировать бизнес.

Большой аппетит

ПЕРВЫЙ СЕТЕВОЙ ИГРОК на рынке детских развлечений появился в 2001 году. Два гражданина США, Александр Кацман и Геннадий Фурман, открыли Star Galaxy в торговом комплексе «Крокус-сити». Несколько лет проект существовал в одиночестве — детские сети Gamezona, Crazy Park и «Игромакс» принялись осваивать рынок лишь к 2004 году. Сейчас на долю этих четырех игроков, по данным Сергея Евтеева, вице-президента компании «Карусель. Восток и Запад», поставляющей аттракционы для развлекательных центров, приходится около 80% всех детских игротек в ТЦ. Сам российский рынок детских развлекательных центров, по оценкам Crazy Park, всего $350–400 млн, но насыщен менее чем на четверть и растет на 15–20% в год.

Правда, вкусить плоды этого роста смогут далеко не все владельцы сетей. Об увеличении инвестиций в расширение — в размере от $10 млн до $25 млн — в прошлом году заявили все четыре лидера, однако такой рост, учитывая наступление со стороны семейных форматов, вряд ли возможен без партнерства с компаниями из смежных сегментов: сетями кинотеатров и девелоперами.

Больше всех в поиске партнеров преуспела компания «Плэжа машин» (управляет центрами Gamezona в ТЦ и кинотеатрах) Николая Ильина. Ей единственной из крупных развлекательных центров удалось найти партнера среди девелоперов — петербургский «Адамант». Соглашение позволяет Ильину создавать объекты Gamezona в каждом новом торговом комплексе «Адаманта» (в 2007-м девело-

Теперь, когда на растущий рынок обратили внимание боулинг-центры и девелоперы, детским сетям приходится срочно подыскивать партнеров и диверсифицировать бизнес

пер планирует завершить строительство шести центров в Петербурге), пользуясь более выгодными арендными ставками, чем среднерыночные. Стабильно растущая Star Galaxy — первопроходец и лидер рынка — также сосредоточилась на развитии за пределами Москвы (в частности, в Петербурге, Тюмени и Уфе). В планах компании на 2007 год — строительство восьми крупных центров и около десяти заведений мини-формата (400–600 кв. м).

«Премьер парк», развивающий сеть Crazy Park и принадлежащий бывшему топ-менеджеру «Альфа-групп» и «Интерроса» Евгению Малыгину, пошел другим путем. В конце прошлого года стало известно, что в развитие сети не менее $15 млн (точная сумма не раскрывается) вложат фонд Russia New Growth, созданный на деньги «Тройки Диалог», ЕБРР и сингапурской Temasek (владеет 50% акций). Как сообщила **СФ** директор по маркетингу Crazy Park Анна Золина, до конца 2007 года компания планирует увеличить количество развлекательных центров с 15 до 26.

Пожалуй, хуже всех складываются дела у «Игромакса». Сеть, как и остальные три лидера, размещает свои центры на арендованных площадях, но у нее пока не получается договориться с девелоперами о выгодных арендных ставках. Поэтому на место первого «Игромакса» в «Вейпарке» скоро придет «Космик» со своим укрупненным форматом. «В ТЦ „Европейский" у Киевского вокзала „Игромакс" вообще встал на заведомо убыточную арендную ставку»,— удивляется Александр Сорокин, президент «Планеты развлечений» (бывшая «Планета боулинг»). По данным участников рынка, за место в популярном торговом центре «Игромакс» согласился платить девелоперу $400 за 1 кв. м в год, хотя среднерыночная ставка для детского развлекательного блока составляет $200 за 1 кв. м в год.

Игры по-взрослому

НОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ ДЕТСКИХ ЦЕНТРОВ — клубы для любителей «покатать шары» — появились на российском рынке еще в конце 1990-х годов. С развитием торговой недвижимости в начале 2000-х годов боулинг-центры принялись активно расширяться, и теперь с ужесточением конкуренции за площадки в торговых центрах стремятся предоставлять весь комплекс развлекательных услуг, включая и детские. Неоспоримым преимуществом боулинг-клубов является рентабельность, которая в полтора раза выше, чем у детских зон (35% и 20% соответственно). Львиную долю выручки (в среднем она составляет $20–35 млн в год против $15–18 млн у детских центров) боулингу приносит бар, которого в детском центре нет.

Сильная сторона детских развлекательных центров — сформировавшийся стабильный поток лояльных клиентов, которые, по статистике Crazy Park, составляют 60% посетителей. Очевидно, первый раунд борьбы между традиционными детскими центрами и боулинг-клубами, наступающими на их территорию, произойдет за оставшиеся 40%. На рекламу четверка детских сетей тратит в среднем до 10% выручки — столько же, сколько и центры семейных развлечений. Однако, поскольку боулинг-клубы зарабатывают больше, они могут позволить себе более солидные рекламные бюджеты: инвестиции в продвижение того же «Космика» в 2007 году составят $2 млн, тогда как у детских центров они не превышают $1,5 млн.

Компенсировать отставание в инвестиционной гонке от боулинг-сетей и девелоперов четверка детских развлекательных компаний намерена расширением комплекса дополнительных услуг: предоставлением залов и сервиса для семейных и корпоративных праздников, даже семинаров и конференций, правда, на имеющихся площадях. Обновляется и набор развлечений: например, в Crazy Park уже есть и боулинг, и кинотеатр — только детские.

Судя по прогнозам участников рынка, у традиционных операторов детских развлечений впереди еще есть два-три года без острой конкуренции за потребителя. Крупные проекты боулинг-сетей пока большей частью ориентированы на регионы — там существует возможность занять наиболее выгодные участки. А вот потом начнется битва за Москву, которая повлечет череду слияний и поглощений. Немаловажную роль в этот момент сыграет наличие зарубежного партнера с опытом и новыми технологиями. Но преуспели в поиске таких партнеров опять же новые игроки — например, концепция игротеки новых развлекательных центров «Космика» разработана совместно с американской Trifecta Management. Так что дополнительные услуги, которые начинают предоставлять традиционные детские центры, могут оказаться весьма дальновидным ходом и через пару-тройку лет превратиться в основные.

60 тыс. человек приходится в России на одну дорожку для боулинга. В Европе — 10 тыс., в США — 2 тыс.

Star Galaxy перенес американские центры в Россию

ALAMY/PHOTOS

Покорив малышей, Crazy Park хочет завоевать и любовь тинейджеров

LAIF/VOSTOCK-PHOTO

Star Galaxy

Первый и до сих пор самый крупный сетевой проект в России, созданный гражданами США по образцу американских семейных развлекательных центров.

Площадь центров в 2005 году*: 11 тыс. кв. м

Площадь центров в 2006 году*: 25 тыс. кв. м

Стратегия: упор на развитие массового сегмента, снижение издержек за счет масштаба.

Тактика: в 2001 году управляющая компания Dialog International первой на российском рынке открыла семейный игровой комплекс на территории торгового центра и продолжает придерживаться этого формата. По количеству развлекательных комплексов в Москве компания до сих пор опережает все остальные сети. Площади московских комплексов Star Galaxy начинаются от 1500 кв. м, в других городах (Курске, Воронеже, Нижнем Новгороде и Петербурге) — от 700 кв. м.

Проблемы: ставка на потребителя с низким доходом не позволяет закупать дорогое оборудование, для снижения себестоимости осуществляется ротация игровых аппаратов: устаревающие московские аттракционы служат в региональных центрах. Остро стоит вопрос привлечения инвестиций для дальнейшего развития.

Результат: с 2001 года — лидер российского рынка семейных развлекательных центров.

Новые цели: в планах компании — строительство сети крытых развлекательных парков вне торговых центров площадью свыше 15 тыс. кв. м, завоевание лидерства в регионах.

* данные компании

** данные компании; без учета небольших центров в помещениях кинотеатров

Crazy Park

Брэнд создан в 2004 году выходцем из «Альфа-групп» Евгением Малыгиным. В конце 2006 года 50% акций купил фонд Russia New Growth.

Площадь центров в 2005 году*: 7,5 тыс. кв. м

Площадь центров в 2006 году*: 22,5 тыс. кв. м

Стратегия: предоставление более широкого по сравнению с конкурентами ассортимента развлечений для детей до 12 лет.

Тактика: самая «молодая» сеть семейных развлечений начала завоевание рынка с развития в российских регионах (первый игровой комплекс Crazy Park площадью 2000 кв. м был открыт в торговом центре в Самаре). Однако с момента запуска целью основателей было завоевание лидерства за как можно более короткий срок. Сегодня сеть с оборотом $18 млн лишь немногим уступает по количеству открытых в Москве центров лидеру Star Galaxy, а по площадям в регионах стремительно обогнала конкурентов.

Проблемы: недостаточно сильные позиции в Москве и Санкт-Петербурге, низкая рентабельность из-за поддержания единой ценовой политики и ассортимента оборудования (включая детский боулинг и кинотеатр) во всех городах.

Результат: стабильный поток клиентов (среднее количество посетителей в каждом центре — 30–40 тыс. чел. в месяц). Под развитие сети Crazy Park получено финансирование от Газпромбанка на льготных условиях (объем кредита не раскрывается).

Новые цели: расширение целевой аудитории за счет подростков и молодежи.

5 детских игротек сразу сделали Star Galaxy лидером в Москве. Другие сети не смогли арендовать в столице более трех площадок

«Игромакс» догоняет конкурентов по темпам роста сети

ALAMY/PHOTAS

Новая цель Gamezona — посетители торговых центров

ALAMY/PHOTAS

«Игромакс»

Развлекательные центры «Игромакс», предназначенные для всех членов семьи, принадлежат компании «Планета развлечений».

Площадь центров в 2005 году*: 5 тыс. кв. м

Площадь центров в 2006 году*: 9 тыс. кв. м

Стратегия: развитие комплекса дополнительных услуг, в том числе для корпоративных клиентов.

Тактика: концептуально наиболее широкий охват целевой аудитории в рамках одного центра. Сеть представлена в трех различных форматах: для городов-миллионников (от 2000 кв. м), для крупных региональных городов (от 1500 кв. м), мини-формат (используется, чтобы расширить присутствие,— 350–500 кв. м). Практически единственный из сетевых проектов, включающих в целевую аудиторию не только детей и тинейджеров, но и молодежь. Помимо собственно развлекательного бизнеса компания занимается поставками игрового оборудования, что позволяет ей чаще обновлять оборудование в своей сети.

Проблемы: существенно уступает конкурентам по количеству открытых центров и темпу роста.

Результат: уверенно держится в четверке крупнейших сетевых игроков на московском рынке развлекательных комплексов в торговых центрах.

Новые цели: поиск партнеров для более выгодных условий размещения в ТЦ среди операторов смежного развлекательного сегмента (кинотеатры); планируется развитие консалтинга и франчайзинга, массированные рекламные кампании федерального масштаба.

Gamezona

ЗАО «Плэжа машин», развивавшее с 2003 года развлекательный бизнес на имевшихся у учредителей арендованных помещениях в кинотеатрах, стала серьезным игроком и на площадках в ТЦ.

Площадь центров в 2005 году:** 2,8 тыс. кв. м

Площадь центров в 2006 году:** 8 тыс. кв. м

Стратегия: устойчивость за счет работы в двух сегментах: кинотеатрах и торговых центрах.

Тактика: сетевой оператор Gamezona сегодня располагает самым большим количеством развлекательных зон практически во всех российских регионах. Однако площадь большинства из них не превышает 400 кв. м, и концепция ориентирована в основном на подростков, посещающих кинотеатры. Охват двух различных сегментов (кинотеатры и торговые центры) позволяет избежать сезонных колебаний выручки и наладить стабильные партнерские отношения с киносетями. Дополнительную прибыль приносит сдача в аренду игрового оборудования.

Проблемы: брэнд в глазах потребителя ассоциируется с игровыми площадками при кинотеатрах. Слабые позиции в Москве.

Результат: ежегодное удвоение выручки, прочные партнерские отношения с рядом девелоперов (например, питерской УК «Адамант») и большинством крупных сетей кинотеатров.

Новые цели: сохранение темпов роста выручки, увеличение средней площади игровых зон, полное обновление линейки аттракционов. СФ

идеи

заявка на будущее

wow → с42
деньги под ногами → с44
мысли → с46
методы → с47
своя игра → с48

Осталось сделать только шаг, чтобы сбросить традиционные медиа с парохода современности. Нужно лишь отказаться от самой концепции газет и телеканалов и каждому потребителю доставлять контент удобным ему способом.

Бумажная волокита

текст:
максим котин
иллюстрация:
александр житомирский

Fall и fail — похожие слова. Переводятся как «падение» и «провал». Именно этими словами описал будущее традиционных медиа Руперт Мердок, отмечая в прошлом году свое 75-летие.

Fall and fail грозят тому, кто игнорирует новые технологии, думая, что сможет спрятаться за славным аналоговым прошлым. «Появилось новое поколение потребителей, которым нужен контент в то время, когда они его хотят, и в том виде, в каком им удобнее его получить»,— заявил магнат. «Всех мучит вопрос, как традиционные медиа собираются остаться в бизнесе, когда перестанут выходить на бумаге»,— говорит Пол Сафо, футуролог из Силиконовой долины.

По данным журнала The Economist, в 1995 году газетная реклама занимала 36% глобального рекламного рынка. В 2005 году ее доля упала до 30% — если так пойдет дальше, в 2015 году она не превысит и 25%. В Великобритании, например, доходы от рекламы падают во всех традиционных медиа, хотя объем рынка вырос на 4%. Падают продажи рекламы у национальных газет (–2,2%), телевидения (–4,8%), региональных изданий (–9%). «Мы ищем новые пути к нашим читателям,— признает президент Hearst Newspapers Джордж Айриш.— Цифровая доставка — критический фактор успеха в издательском бизнесе».

За счет чего растет рекламный рынок? Конечно, за счет интернет-рекламы (в Великобритании он в 2005 году увеличился на 53,6%; в России в гору идут все рекламные рынки, но веб — быстрее всех: в 2006 году он прибавил 60%). Сегодня своей веб-странички нет разве только у наркоторговцев и представителей диких племен Амазонии. У издательских домов и телеканалов они есть. В чем же драма? В том, что это только лишь веб-странички.

Зашнурованные ботинки

«КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕЛЕВИЗИОННЫЕ ПРОГРАММЫ люди смотреть в интернете не будут, им нужно специальное „сетевое" видео»,— говорит Егор Яковлев, директор по маркетингу компании «Амедиа», которая уже полгода развивает сервис по демонстрации лицензионного видео в сети — Nonstoptv.ru. «Амедиа» известна как создатель сериалов, но теперь хочет зарабатывать по-другому. Но после запуска проекта выяснилось, что пригодного для сети контента катастрофически мало — из нашего телевидения в проект влились избранные шутки из сериалов и КВН. Оказалось, что в интернете почему-то не пользуются популярностью «Время» и «Кривое зеркало».

ed. One of these came t

DPA/PHOTAS

Читать любимую газету, как и делать заказ в ресторане, скоро можно будет с помощью меню. Потребитель сам выберет, на какой носитель доставить информацию

И дело не только в разной аудитории — способ доставки сообщения меняет и само сообщение. E-mail по сути мало отличается от почтового письма. Но как непохожи даже наши собственные новогодние открытки из XX века на современные электронные письма! С этим феноменом приходится бороться не только «Амедиа» в России, но и издателям и вещателям по всему миру.

В прошлом году Kanbay Research Institute провел в США исследование и в ходе 1713 интервью потребителей установил, что простой экспорт медиаконтента в телефон или интернет не отвечает ожиданиям людей, а скорее разочаровывает их. «Сегодня просто показать телешоу в интернете — это все равно что в 1950-е годы передавать радиопостановку по телевидению — без какого-либо изображения»,— говорит Гари Уильямс, исполнительный директор Kanbay Research Institute.

Каждое средство распространения информации диктует информации свои законы. Поэтому хладнокровие традиционных медиа, верящих в бумагу, выглядит безумием: монополия на производство информации, не подходящей к новым стандартам,— это не путевка в жизнь, а туго зашнурованные ботинки на ногах пловца. Диагноз Kanbay Research Institute: медиакомпании должны адаптировать контент к новым каналам доставки, в противном случае их вытеснят новые игроки. На деле они не то что неспособны адаптировать готовый контент,— порой традиционным компаниям его даже произвести не удается. «Сначала мы хотели сами снимать сериалы для интернета в новой стилистике, но просто не смогли их сочинить,— признается Егор Яковлев.— Оказалось, что в стране вообще нет людей, способных это сделать. Пришлось их воспитывать».

Запах глянца

ТРАДИЦИОННЫЕ ИЗДАТЕЛИ не умеют издавать медиапродукты XXI века — их пора переименовывать в производителей контента. И на помощь старикам приходят люди, которые разбираются в новых коммуникациях. Такие, как создатели сервиса Zinio.

Zinio пытается перенести на экран глянцевые журналы и не потерять ни одного сантиметра обнаженной и тщательно отретушированной человеческой кожи. Компьютерная программа Zinio Reader способна показать разворот со всеми женщинами на нем, быстро увеличить страницу для чтения текста и так же быстро вернуться к женщинам. Имеется даже маркер и сервис заметок на полях. Пока дела идут неплохо: в 2005 году 61% всех платных цифровых тиражей журналов приходилось на Zinio.

Наверное, секрет успеха — в тщательной попытке дать потребителям все ощущения, к которым они привыкли в бумажных журналах. Когда листаешь электронную версию Men's Health, нарисованные страницы переворачиваются, как в обычном «аналоговом» издании. Если бы современные компьютеры были оснащены генераторами ароматов, Zinio наверняка доставлял бы клиентам еще и запах свежеотпечатанного глянца.

Zinio — самый романтический способ закопать деньги инвесторов. Если бы создатели YouTube нарисовали в компьютере телевизор с переключателем и показывали бы по нему концерты Майкла Джексона, вряд ли они смогли бы продаться Google за $1,65 млрд. Перспективнее не консервировать старые ощущения потребителей, а изобретать новые — во всяком случае, именно так считают в канадской компании NewspaperDirect, среди совладельцев которой — российская IBS.

«Наши партнеры — на переднем рубеже революции в доставке контента»,— говорит CEO компании Алекс Кругман. С помощью программы PressReader, которую можно скачать на сайте Pressdisplay.com, платные подписчики сервиса могут читать издания как на настольных компьютерах, так и на портативных. Вся информация оптимизирована для просмотра на экранах, но включает и тексты, и иллюстрации, и инфографику. О поступлении новых сообщений читатель может быть информирован практически мгновенно. В этой цифровой «свалке контента» участвуют более 250 мировых СМИ, включая 30 российских (в их числе «Коммерсантъ»,

«Известия», «Российская газета»). Идеология NewspaperDirect — противоположность концепции Zinio. Компания не пытается точно воспроизвести в цифровом виде привычные носители, а хочет отделить контент от способа его доставки.

Послушать газету

«ВООБРАЗИТЕ, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ ПОСЛУШАТЬ свою любимую газету,— говорит Александр Кругман.— Это все равно что слушать USA Today по радио — с той разницей, что слушатели сейчас могут легко перепрыгнуть на историю, которая их интересует».

Осенью NewspaperDirect существенно расширила представления о медиареволюции, запустив услугу Newspaper Radio, с помощью которого газеты можно не только читать, но и слушать. И ввела в строй сервис для самых мобильных пользователей — теперь каждый читатель может получить доступ к статьям с сотового телефона, причем статьи можно скачать и записать в память, чтобы читать даже в метро, где связь теряется.

Строго говоря, по отдельности похожие услуги можно найти и у других компаний. Так, сервис AvantGo позволяет любой интернет-сайт, оптимизированный для чтения на карманном компьютере, закачать на смартфон и читать в офлайне. Похожую услугу пытался предоставлять и русский NewsLand, но позднее его основатель Марк Федин заявил, что продал этот проект. В результате он был переделан в новостной сайт, заметки для которого присылают и рейтингуют сами пользователи. Наконец, некоторые издания можно читать с мобильных телефонов, зайдя на WAP-сайты.

Но NewspaperDirect — это три в одном: сервис позволяет выбрать способ доставки, превращая продажу газеты в продажу статей. Это и есть наше будущее: пользователи смогут выбирать любой удобный способ доставки информации — на веб-сайт, в специальную программу на компьютере, на карманный компьютер или мобильный телефон в любом удобном формате. Дома все еще предпочитаете бумажную газету, но в дороге выбрали бы версию для телефона — пожалуйста. Хотите и аудиоверсию в машину? Оформляя подписку, поставьте в нужном месте галочку.

Характерно, что NewspaperDirect начинала в 1999 году с доставки контента в гостиницы — отели могли распечатывать издания и выдавать постояльцам бумажные версии привычных им газет. Но теперь доставка на электронные устройства занимает уже 50% оборота компании. «В будущем дистрибуция контента цифровым способом станет для NewspaperDirect основным бизнесом,— уверен президент ГК IBS Анатолий Карачинский.— Хотя трудно сказать, когда это произойдет. Привычки людей сложно изменить. В конце 1980-х многие предсказывали, что кредитные карты вытеснят бумажные деньги. Прошло 20 лет, а они и не собираются исчезать».

«Вызов для медиакомпаний — адаптировать контент так, чтобы он подходил каждому устройству, и при этом не загрузить потребителя технологиями»,— считает Джон Маккаффри, исполнительный директор отдела коммуникаций и медиа компании KBI. Но опыт NewspaperDirect показывает: это не вызов, а уже решенная техническая задача. Вызов посерьезнее — в том, чтобы действительно отделить контент от способа доставки. Надо в корне пересмотреть периодичность изданий.

Старорежимные термины

И ПОТРЕБИТЕЛИ, И ПРОИЗВОДИТЕЛИ ИНФОРМАЦИИ до сих пор мыслят «старорежимными» категориями. Издатели по-прежнему продают газеты и журналы, а не статьи. Телезрители по-прежнему покупают телеканалы, а не передачи. Но когда-то и продажа музыки была возможна только альбомами — а сегодня iTunes Store успешно продает и отдельные композиции.

Для традиционных медиа монополия на производство информации — это не путевка в жизнь, а туго зашнурованные ботинки на ногах пловца

Хочешь читать колонки любимого автора — нет надобности покупать всю газету, подпишись только на них. Технологии для всего этого уже созданы. Надо лишь научиться отделять контент от его доставки. Конечно, связь между этими явлениями трудно оспорить. Но максиму Маршалла Маклюэна the medium is the message («медиа — это и есть послание») уже затаскали до дыр. Пора выбрасывать. Кто сказал, что так будет всегда?

«Технологии будут приближать интернет-вещание к традиционному телевидению, а обычные телеканалы будут в свою очередь заимствовать стилистику и приемы сетевого видео, так же как традиционная журналистика сегодня заимствует приемы сетевой,— пророчит Егор Яковлев.— Произойдет слияние».

Способ доставки диктует форму сообщению, но зачастую разница на поверку оказывается не столь велика. Казалось бы, что может быть жестче формата ежедневной газеты? Но любая газета состоит из заметок самого разного рода: новостей, подготовленных за несколько часов, очерков на страницу, еженедельных колонок. Почему бы не доставлять каждую частицу контента только тому, кому она действительно нужна, причем в следующую секунду после того, как редактор подписывает заметку в печать (хотя этому выражению, наверное, придется дать отставку)?

Конечно, чтобы прийти к такой модели продаж, медиасообществу нужно будет сначала вывихнуть мозги, привыкшие к координатам старого мира. Очевидно, многих постигнет разочарование, когда «порционные» продажи покажут, какая часть информации действительно интересует покупателя, а какая воспринимается им как перловая крупа, выдаваемая в нагрузку. Но, в общем-то, это уже наши проблемы, а не читательские. СФ

Оригинальный бизнес можно создать за пять минут, скрестив обыденный хай-тек с привычными игрушками.

текст: Анастасия Джмухадзе

AFP/EASTNEWS

Сорокалетний отец семейства из чистого любопытства решил проверить, не дадут ли лицензию на его изобретение — плейер в форме упаковки от детских леденцов. «К моему удивлению, производитель леденцов вовсе не решил, что я ненормальный»,— говорит Патрик Мистерович.

Весь этап «разработки» занял пять минут: он сидел за рабочим столом, увидел пустую пачку от конфет PEZ и подумал, что в нее как раз поместился бы mp3-плейер. Оставалось только позвонить в компанию и проверить, нет ли у нее уже такого гаджета. Уже через два часа он получил согласие от правообладателя на использование марки.

Первую партию Патрик произвел сам: все 1500 плейеров по $100 каждый разошлись практически мгновенно. Оборот составил $120 тыс. Производство пришлось приостановить на время, пока идет этап формальной проверки на соответствие продукта нормам. Весной 2007 года Мистерович и PEZ обещают порадовать новыми гаджетами, основанными на продукции компании.

В интернете вывешивают инструкции, как самому собрать из mp3-плейера за $10 и нескольких деталей LEGO собственный с индивидуальным дизайном. Правда, к такому кустарному производству владельцы брэнда пока отношения не имеют. В прошлом году на выставке Computex в Тайбэе был представлен проигрыватель, встроенный в голову знаменитой игрушки — кота Гарфилда. В Корее рекламируют один из первых плейеров в форме Hello Kitty, у которой все кнопки (их роль выполняют лапы, уши и глаза зверька) органично интегрированы в игрушку. Стоит «зооплейер» около $110.

Перерождение кубика Рубика тоже произошло благодаря mp3. Нью-йоркский дизайнер Хи Юн соединил пазл и плейер. Чтобы послушать музыку, надо переместить уровни головоломки. В каждом повороте заложена определенная функция — проигрывание, прокрутка записи. Единственное средство выключить музыку — правильно собрать кубик. В массовое производство гаджет пока не запущен. □

Музыка мести

Если у соседей шумная вечеринка или ремонт с утра пораньше в воскресенье, теперь не нужно идти скандалить или искать на полке диск с записями тяжелого рока.

Специально для тех, кому не повезло с соседями, выпущен CD «Месть: 20 способов успокоить шумных соседей» с записями, которые встряхнут весь дом: звуки дрели, детского плача, бурного праздника, ревущего поезда. Приятное дополнение к диску стоимостью около $20 — входящие в комплект беруши. Как обещают производители, два десятка отборных треков — «именно те звуки, которые заставят соседей лезть на стену». Первая партия дисков распродана почти во всех интернет-магазинах, и за дело уже взялись CD-пираты. □

Видное место

Кочан салата за $49 — это непозволительная роскошь. Правда, начинка такого оригинального мини-сейфа обычно стоит в сотни раз дороже.

Под видом зелени в холодильнике может храниться тайник — небольшой (4,5 см в диаметре), зато надежный. Кому придет в голову потрошить его, скажем, в поисках бриллиантов? Наличные же удобнее хранить в «бутылке с водой» — за те же $49 интернет-магазин Spycatcheronline предлагает пластиковую бутылку, точь-в-точь как с полки супермаркета. Под и над этикеткой даже налита жидкость, а вот за ней спрятано вместилище для купюр или других ценных вещей. Дешевле — по $29 — «банка с колой» и флакон «лака для волос». На то, чтобы проверить все продукты и парфюмерию, не хватит терпения ни у одного воровадомушника. □

С момента появления рекламе всегда приходилось бороться с отсутствием зрительской интереса. Виртуальной рекламе, размещаемой прямо в «теле» трансляций, внимание зрителей обеспечено. Но именно это и может сыграть с ней дурную шутку. текст: Алексей Гостев

Реклама-невидимка

DPA/PHOTAS

Скоро промоутерам не придется завозить на стадионы громоздкие конструкции. Их заменит виртуальная реклама

Огромная бутылка Coca-Cola парит в центре футбольного поля, под ногами у игроков один за другим сменяются логотипы компаний. Но никто из играющих не обращает на это никакого внимания: ведь ничего подобного в реальности не происходит. Эти эффекты видны только зрителям телевизионной трансляции. Подобная технология уже готова к использованию, и сдерживают ее лишь юридические оговорки.

Зрители американских и некоторых европейских спортивных каналов уже привыкли тому, что во время спортивных трансляций в кадре бегают кролики, прыгают бутылки или парят в воздухе флажки. Иногда перед глазами зрителя одновременно перемещается и мигает два или три корпоративных логотипа. «Виртуальный маркетинг — это в каком-то смысле принудительная реклама. Впрочем, как и любой другой вид рекламы»,— говорит Наталья Абакумова, руководитель агентства Target Marketing. Довольно скоро виртуальный маркетинг появится и в России. Сегодня агентство Target Marketing уже продает права на размещение виртуальной рекламы в трансляциях телеканала «Спорт». Еще одно агентство, Magic Box, также собирается начать работу в этом сегменте рынка.

В одной из серий американского телесериала Yes, Dear зрители могут видеть на столе коробку печенья Club Crackers компании Kellogg. При этом вряд ли кто подозревает, что коробка — на самом деле картинка, созданная компанией Marathon Ventures. Еще одна компания, ставшая одним из первых создателей виртуальных маркетинговых продуктов,— американская PVI, работающая в этом сегменте с 1997 года. По ее оценкам, американский рынок телевизионного product placement составляет около $2 млрд, и доля виртуальной рекламы в этом пакете все время растет.

Виртуальная реклама с самого рождения попала под огонь критики как несанкционированное вторжение в частное пространство зрителя

Руководство PVI всегда подчеркивало, что их задача — не просто заполнить трансляции спортивных событий рекламным «шумом». «Мы приносим пользу зрителям»,— утверждает Chief Technology Officer (высший пост в PVI) компании Юджин Дуайер. Технологии PVI позволяют не только вставлять рекламный контент в пространство игровой площадки, но и дополнять ее спортивной информацией, например, прочерчивать траектории забитых мячей и вообще делать телевизионную копию события более зрелищной, чем оригинал.

У Дуайера и его коллеги есть серьезные причины так активно защищать свое детище. Виртуальная реклама с самого рождения попала под огонь серьезной критики, как несанкционированное вторжение в частное пространство зрителя. Именно поэтому в некоторых странах Европы виртуальная реклама обложена строжайшими ограничениями или вовсе запрещена. В России у нее тоже могут возникнуть проблемы. Закон о рекламе запрещает роликам прерывать ход прямой трансляции. Однако, по мнению Натальи Абакумовой, «прерывания» трансляции здесь не происходит — реклама накладывается на телевизионное изображение. Никаких запретов на это, по ее мнению, российский закон не содержит. А это значит, что телезрителям надо готовиться к нашествию бегающего, парящего и переливающегося контента на телеэкраны. □

деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

Бизнес-идеи живут внутри нас, а вот возможности для их реализации — вне. На стыке и рождается новый бизнес

Где живут идеи

Предприниматель Дмитрий Молчанов ведет в Высшей школе экономики занятия «Лаборатории бизнес-идей». Задача «Лаборатории» — придумывать инновационные бизнес-проекты.

На одном из занятий «Лаборатории» студенты предложили создать сервис гидов-переводчиков. Иностранцев в Россию приезжает много, отрицать наличие такой потребности не приходится. Вопрос в другом: где же здесь инновационность?

— В стране всегда были гиды, и всегда были переводчики,— говорит Дмитрий Молчанов.— Чем же отличается этот бизнес от того, который и так уже есть на рынке?

— В позиционировании,— отвечают студенты.— Эта компания будет позиционироваться как специализированная, кроме того, пользоваться ее услугами будет удобнее.

«Это „идеи-ларьки",— поясняет Дмитрий.— Как рядом с одним киоском поставить другой, только, скажем, окошко у нового чуть больше, чтобы удобнее деньги просовывать». Так как же найти правильную бизнес-идею?

Своих студентов Дмитрий учит технике «кадрирования». Процесс разбивается на шаги, кадр за кадром. А затем, когда он описан весь, каждый из этих кадров последовательно «отвергается». Кадр за кадром задается вопрос: «А что, если не?..»

Вот как это выглядит с сервисом гидов-переводчиков. Кадр первый: иностранец приезжает в Москву. Кадр второй: звонит в агентство. Кадр третий: переводчик едет… Стоп. А если переводчик никуда не едет? Как тогда?

«Представим, что иностранный гость звонит ему по телефону,— говорит Дмитрий Молчанов,— причем не обязательно конкретному переводчику. У него просто есть номер службы, где он может получить самые разные информационные услуги. Узнать, как добраться до места, запросить рассказ о картине, перед которой стоит сейчас в музее, экскурсионное сопровождение или просто попросить перевести свой заказ официанту».

Есть ли такой бизнес в Москве? Пока нет. Инновационен ли он? Безусловно.

Известно, что возможности для нового бизнеса появляются там, где есть сдвиг. Обычно этот сдвиг создают новые технологии, новые законы или, скажем, радикальное изменение модели поведения потребителей. А если подобных потрясений в ближайшее время не предвидится? Остается организовать этот сдвиг в своем представлении о мире. И техника кадрирования для этого очень даже подходит.

Один из любимых вопросов Молчанова, который он часто задает студентам: «Знаете, где живут бизнес-идеи?». Бизнес-идеи живут внутри нас, а вот возможности для их реализации — вне. На стыке и рождается новый бизнес.

По сути, эта идея — тоже сдвиг. И практически всегда мы способны создать его сами. Просто в своей голове. □

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

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ *чичваркина* идеи

Плата за вход в сеть — разврат и ересь. И единственная причина распространения этой практики — лень ритейлера

Расплата для ленивых

Представьте магазин, который посещают 100 человек. Они приносят владельцам 40 тысяч рублей. А теперь представьте, что этот магазин однажды решает ввести плату за вход 40 рублей, чтобы гарантировать себе десятую часть прибыли. Бред?

Разумеется. Но и такое бывает: когда-то вход обычных посетителей на рынок в Лужниках был платный. И если в отношениях между ритейлерами и покупателями входная плата скорее больное исключение, то в отношениях поставщика и ритейлера — повсеместное явление. Но плата за вход в сеть — разврат и ересь. И единственная причина распространения подобной практики — лень ритейлера.

Считается, что это фильтр, который отсекает поставщиков, не готовых к сотрудничеству с серьезной сетью. Критична здесь не только стабильность качества, но и ритмичность поступления товара. А поставщик, заплативший «за полку» немалые деньги, вряд ли будет относиться к поставкам халатно. Но ту же самую цель — ритмичность поставок — можно достичь и без входной платы. Можно ввести шизофренические штрафные санкции за непоставку товара вовремя. Можно выстроить цепочку маленьких взаимозаменяемых поставщиков — когда кто-то из них подведет, обратишься к другому.

Retail is detail. Чем сложнее сделаешь механизм, тем интереснее будет продукт. Работая с маленькими производителями, сможешь развить их как тебе надо и создать уникальный ассортимент, какого ни у кого нет. А введешь входную плату — кто-то не сможет платить и уйдет. Большим поставщикам тем более нет смысла устанавливать плату за вход — надо добиваться от них, чтобы знаковый товар стоял на полке по самой лучшей цене и самый свежий, а взамен давать зеленый свет на менее ходовые позиции.

Конечно, на детальную работу требуется больше человеко-часов. И зачем, собственно, заставлять менеджмент разбираться в деталях, изучать карту потребностей и торговаться по каждому товару, когда можно просто установить плату за вход? Но это ведь и есть работа ритейлера, которой немногие хотят заниматься. Поэтому продукты в супермаркетах и обезличены, овощи и фрукты не пахнут овощами и фруктами, а рынки успешно конкурируют с сетями.

Я не призываю к нежному обращению с поставщиками. Мы в «Евросети» подписывали контракты, где стоимость высчитывалась из рыночной цены, из которой вычиталась наша маржа, а это более кабальные условия, чем плата за вход, поскольку я таким образом заставлял производителя следить за ценой рынка и гарантировал себе прибыль. Но это нормальные товарные отношения, а не идиотический сбор.

Кстати, в «Ашане» вполне можно ввести платный вход для покупателей — как минимум по пятницам, потому что толпа там нереальная. Но если «Ашан» так сделает, через полгода рядом будет Carrefour или «Карусель» стоять. □

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

Передача по наследству не состояния, а самой культуры «больших денег» становится задачей, достойной создания особого вида консалтинга.

текст: Алексей Гостев

ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

Передача собственности по наследству — серьезная, даже философская проблема для богатых, и особенно сложная — для очень богатых людей. Суммы в несколько миллиардов долларов имеют мало отношения к материальному комфорту, и скорее настраивают владельцев на философские размышления о богатстве как о бремени и ответственности. Возможно, именно поэтому Билл Гейтс и Уоррен Баффет собираются завещать свои миллиарды благотворительным фондам. При этом Билл Гейтс планирует оставить каждому из своих детей достаточные для «комфортного» существования $10 млн. И здесь можно усмотреть особую заботу — лишенные многомиллиардного бремени, наследники смогут вести жизнь «частных», пусть и довольно богатых, людей. Другое отношение к проблеме передачи собственности демонстрирует снятый недавно в США фильм Ultimate Gift. Его бюджет — $14 млн, а в центре сюжета — пожилой миллиардер, который записывает серию видеопосланий к потомкам.

Джим Стовал, автор книги, по которой была снята картина, миллиардером никогда не был. Он был чемпионом США по тяжелой атлетике, а затем стал слепым. Средства на жизнь бывший атлет научился зарабатывать, создавая продукты в индустрии self-help. Сначала это были книги, содержащие психологические советы для слабовидящих, затем он создал телевидение для слепых (есть, оказывается, в Америке и такое). А в 1999 году Стовал написал книгу, посвященную передаче собственности от одного поколения к другому. Вскоре книжные магазины были буквально атакованы заявками от финансовых консультантов. Свою цель они видели так: помощь в передаче не столько собственности, сколько связанной с ней «культуры больших денег». В кругах финансистов книга стала бестселлером, что позволило создать целый новый бизнес. Сегодня он включает циклы лекций, консалтинговую компанию, производство гайдов и буклетов.

«Хочешь быть царем — создай себе сердце царское. И тогда зачем тебе трон, скипетр, гвардия?» — говорил философ Григорий Сковорода. По сути, Стовал создал новую форму консалтинга — на стыке финансов, педагогики и психологии. Раньше богатым семьям удавалось обходиться внутренними ресурсами, что, правда, вовсе не гарантировало отсутствия «издержек производства». Сегодня, в эпоху размывания традиций, эти традиции приходится создавать искусственно. А значит, появляется место для нового типа консультанта. Консультанта по «самому главному дару». □

лучшее из блогов

Дэвид Мейстер,
эксперт в области менеджмента

«Мы не работаем на уродов» — вот девиз консалтинговой компании Ennis Knupp Associates. Сегодня большинство фирм хорошо понимают, что необходимо не только восхищать клиентов, но и давать сотрудникам интересную работу. Однако мало кто делает следующий логичный шаг: необходимо уметь отказывать клиентам, которые плохо относятся к вашим сотрудникам. Некоторые клиенты просто отвратительны. И вы не можете удержать хороших сотрудников, работая с ними.

BLOG: **Professional Business, Professional Life**
http://davidmaister.com/blog

Боб Саттон,
профессор Stanford University

Хорошие менеджеры действуют со знанием дела и одновременно сомневаются в собственном знании. У них «сильные» убеждения, однако они «слабо» их придерживаются. У таких менеджеров, как правило, есть ясная и даже радикальная идея, и это значит, что в случае успеха или провала они в состоянии сказать, что именно оказалось правильным или неправильным.

BLOG: **Work Matters**
http://bobsutton.typepad.com

Сет Годин,
автор бестселлера «Фиолетовая корова»

Недавно один мой знакомый подал неплохую идею. Существуют организации—хорошие слушатели. Некоторые организации умеют хорошо говорить. Есть даже способные хорошо делать и то и другое. Но диалог — это нечто совсем иное, нежели просто умение слушать или говорить. Это готовность участвовать в неудобных разговорах, которые позволяют обеим сторонам по-настоящему расти и меняться, преодолевая инерцию комфортного существования.

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

ALAMY/PHOTAS

Penguin Club — своеобразная смесь сетевого социального сервиса, аналогичного «взрослому» MySpace, и интернет-игры для детей от 8 до 14 лет с недетской экономикой

Ледяная экономика

текст: Алексей Гостев

«Мой ледяной домик совсем бедный. У многих одноклассников уже есть плазменные телевизоры и даже личные спортзалы, а у меня только кресло и коврик»,— жалуется маме сын. «Экономь деньги, делай больше работы по дому — и скоро ты тоже сможешь купить себе что-нибудь из дорогих вещей»,— отвечает она. Такой диалог сегодня не редкость во многих американских и канадских семьях. Дети не на шутку увлечены ледяными домиками и пингвинами после запуска в октябре 2005 года сайта Penguin Club — своеобразной смеси сетевого социального сервиса для общения, аналогичного «взрослому» MySpace, и интернет-игры для детей от 8 до 14 лет с недетской экономикой.

Работа Penguin Club похожа на работу многих онлайн-миров. Здесь можно строить свой дом, как, скажем, в Second Life, покупать артефакты, как в World of Warcraft, а также общаться и выполнять ролевые задания, зарабатывая очки (местную валюту), как практически в любой сетевой RPG. Вершина мечты каждого члена «пингвиньего братства» — замена ледяных стенок дома деревянными. Все это позволяет Penguin Club работать одновременно и как игровому, и как социальному пространству. Игра состоит из множества площадок, на которых «пингвины» могут заработать виртуальные деньги, преодолевая различные препятствия. Кроме того, игроки могут общаться в форумах и участвовать в виртуальных вечеринках.

Компания Club Penguin основали в октябре 2005 года трое канадских программистов: Дейв Криско, Лэйн Меррифилд и Лэнс Приб. Штаб-квартира компании располагается в небольшом канадском городе Келоуна. Все три основателя проекта — сами родители. «Мы хотели сделать нечто такое, что могли бы без опасений разрешить использовать нашим детям»,— говорит Лэйн Меррифилд, CEO Club Penguin. Безопасность — одна из главных забот основателей проекта. Поэтому Club Penguin рекомендует пользователям оставлять на сайте как можно меньше личной информации (фотографии, имена, телефоны). За безопасностью маленьких участников следят около 80 модераторов.

Поступления от подписки — единственный источник доходов Club Penguin. Основатели сознательно избегают размещения в проекте рекламы. В октябре 2005 года здесь было всего 15 тыс. участников, сегодня их число перевалило за 4 млн. Стремительный рост был достигнут без проведения рекламных кампаний. Новые пользователи привлекаются только через сеть участников. И хотя компания не сообщает о своем обороте, по некоторым оценкам, в этом году он существенно превысит $10 млн.

Club Penguin — отличный пример вовлечения детей в такое «взрослое» поведение, как участие в интернет-сообществах. Маркетологи давно обратили внимание на привлекательность детской аудитории. Она не только платежеспособна, но и позволяет влиять на предпочтения взрослых. Ведь один из самых эффективных способов завоевать лояльность родителей — это привлечь к себе детей. Компании Club Penguin это удалось. Как показывает пример Second Life, взрослые любят играть ничуть не меньше. □

Канадский программист и предприниматель

Лэйн Меррифилд родился в 1978 году. В 2005 году вместе с друзьями Дейвом Криско и Лэнсом Прибом создал компанию Club Penguin. С основания компании является ее генеральным директором. Меррифилд женат, имеет четырехлетнего сына. До Club Penguin работал в канадских ИТ-компаниях. Чистота идеи, заложенной в Club Penguin, для Меррифилда важнее денег. Партнеры отклонили предложение о покупке, опасаясь за сохранность концепции проекта. «Мы верны нашим ценностям и всегда знали, что они не имеют никакого отношения к деньгам»,— говорит Меррифилд.

ALAMY/PHOTAS

Эффективный детоноситель

текст: Анастасия Джмухадзе

«Молодая, современная мама хочет не только того, чтобы ей было удобно. Ей, конечно, надо еще и хорошо выглядеть»,— говорит Наталья Фоменко, основатель новосибирской компании Active Sling.

В 2004 году у двадцатишестилетней Натальи, тогда инженера-конструктора Института ядерной физики СО РАН, родился сын. «У меня не было нянь, бабушек, машины,— вспоминает Фоменко.— Но я не собиралась сидеть дома. Вместе с ребенком мы выезжали на работу, путешествовали. В этом мне помогали слинги».

Слинг — нечто среднее между колыбелькой и гамаком. Он перебрасывается через плечо и удерживает ребенка на груди, оставляя свободными руки. О слингах Наталья Фоменко узнала на зарубежных сайтах, и с трудом достала в Новосибирске тогда еще не очень распространенное приспособление. «Пожалуй, это был самый неудобный экземпляр, который я когда-либо встречала. Да и изяществом он не отличался,— вспоминает она.— Больше он походил на платок попрошайки, не в последнюю очередь из-за этого он и не пользовался популярностью».

Тогда-то Наталья и попробовала самостоятельно изготовить первый образец. «Шила для себя, а люди на улице подходили и спрашивали,— вспоминает она.— Я сразу взяла другие материалы, изменила дизайн, доработала конструкцию. Пробные образцы распространяла по знакомым. Стартового капитала как такового не было, материал и фурнитуру покупала из сбережений под заказ». К лету 2005 года Наталья Фоменко впервые закупила «опт» — 10 м ткани на 3000 руб. Тогда же перестала шить сама и наняла профессиональную швею. В первой партии было всего 20 штук. «Тогда обычные, сшитые дома слинги продавали по 400 руб. Когда я поставила цену 750 руб., все говорили, что я их не распродам. Товар ушел буквально за месяц, при этом до розницы так и не дошел. Продавали по знакомству, через интернет и в школе для беременных»,— вспоминает Наталья.

план действий

- организация розничных продаж в Новосибирске, Москве и других регионах, в том числе через крупные сети детских товаров
- наращивание объемов производства
- продвижение философии свободы, которую дает молодым мамам продукция компании

Дине Мохайер, одна из героинь книги Сета Година «Фиолетовая корова», создала косметическую компанию Hard Candy с ежегодным объемом продаж более $10 млн. По мнению автора, причина успеха была в том, что «она отлично знала, чего хотят молодые женщины, которые любят ухаживать за своими ногтями, потому что она сама — молодая женщина, которая любит ухаживать за своими ногтями». «Создавайте компании в сфере своих увлечений»,— рекомендовал гуру. Возможно, детей трудно отнести к категории хобби, но успехом своего начинания Наталья Фоменко обязана в первую очередь тому, что прекрасно знала, что нужно молодой маме. В 2006 году она официально зарегистрировала свое предприятие и открыла сайт компании. Основной принцип Active Sling — делать вещи, которыми удобно и приятно пользоваться самой Наталье. «Первые модели я делала по готовым лекалам. Они разваливались, приходилось забирать товар и менять на новый. Затем я разработала свои. В результате все, что я делаю сейчас, я испробовала на себе и своем ребенке».

Сегодня Active Sling сотрудничает с Черепановской швейной фабрикой и выпускает около 400 изделий в месяц. «Мы даем мамам возможность вести активный образ жизни и после рождения ребенка. И все время продвигаем эту философию»,— объясняет Наталья Фоменко. Ее целевая аудитория — женщины 25–35 лет, со средним достатком, работающие. «Пока еще далеко не все мамы знают, что есть такой продукт. Но я считаю, что за два года мы уже сформировали свой рынок, и надеемся, что уже скоро наша продукция будет восприниматься как необходимый и стильный аксессуар»,— говорит основательница Active Sling. □

Издательский дом **Коммерсантъ**

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

II ежегодный Фестиваль франшиз

«25» апреля 2007 г.

Москва, «Holiday Inn»

Мероприятие адресовано предпринимателям, заинтересованным в развитии собственного бизнеса через франчайзинг. Компаниям, планирующим развитие франчайзингового направления в бизнесе; представителям финансовых и юридических компаний, всем тем, кому интересен франчайзинг.

ЦЕЛИ ФЕСТИВАЛЯ:

Обсудить состояние, перспективы и новые возможности рынка франчайзинга, ключевые проблемы, сдерживающие факторы развития и найти эффективные пути решения для развития бизнеса;

Обменяться практическим опытом по организации успешного франчайзинга;

Показать лучшие предложения в области франшиз.

ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ:

I сессия

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Какие проблемные зоны существуют во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи?
- Выбор франчайзера: чего хотят франчайзи?
- Позиционирование франчайзинга в ряду других форм партнерского взаимодействия.
- Выгоды и риски франчайзинговой модели в современных бизнес- условиях.
- Юридические аспекты взаимоотношений при франчайзинге.

Эти и другие вопросы будут обсуждаться в рамках первой сессии Фестиваля.

II сессия

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФРАНШИЗ

В этой сессии у компаний- франчайзеров будет возможность презентовать франшизы.
Участники смогут задать все интересующие вопросы и приобрести заинтересовавшую франшизу.

Информация, полученная в рамках Фестиваля даст вам реальные инструменты для эффективного франчайзинга!

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ-ФРАНЧАЙЗЕРА:

С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ ВО II СЕССИИ 25 000 руб.

БЕЗ ПРЕЗЕНТАЦИИ 12 500 руб.

(включает вложение листовок в папки участника)

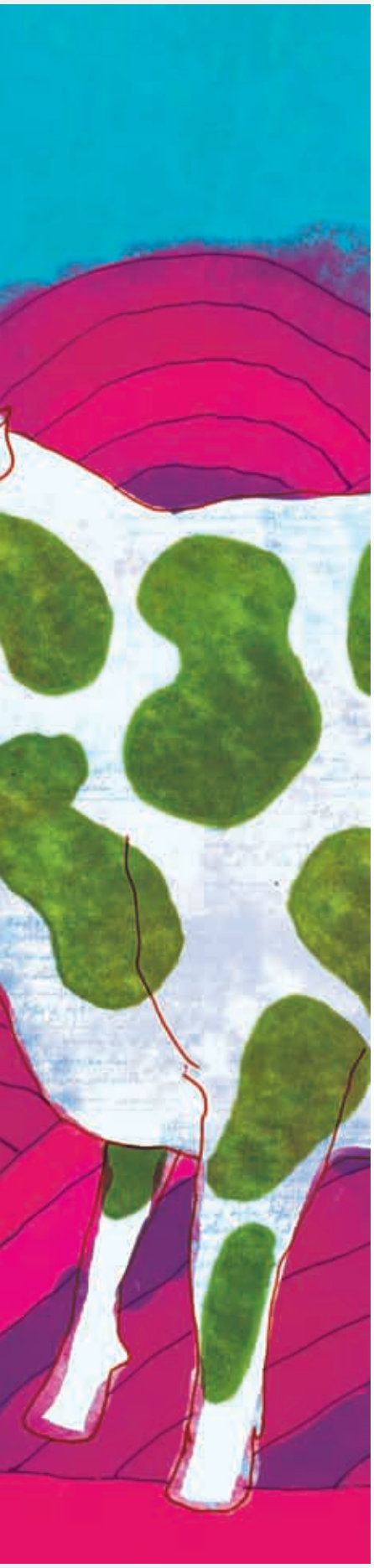
При регистрации до 15 марта 2007 года скидка 20%!

СТОИМОСТЬ ДЛЯ ПРОЧИХ УЧАСТНИКОВ 7 000 руб.

все цены указаны без учета НДС

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

реклама



кадровые сети →с57
Global Management Challenge →с60

В России начали открываться экомаркеты — продуктовые магазины нового типа. Что может заставить сограждан проникнуться идеей, глубоко чуждой русскому духу? «Секрет фирмы» предлагает ряд способов.

Общество с органической ответственностью

текст:
юлиана петрова

иллюстрация:
роман годунов

Интерес российских предпринимателей к магазинам экологических (или «органических») продуктов очевиден — ведь это мировой хит последнего десятилетия. Речь о продукции, выращенной без применения химикатов, стимуляторов роста и методов генной инженерии, обработанной без использования химических добавок и консервантов. По оценкам Organic Trade Association, мировой рынок «органики» сейчас составляет около $30 млрд, ежегодно увеличиваясь на 16–20%, то есть вчетверо быстрее, нежели рынок продовольствия в целом.

В США отделы organic food имеются в 72% всех супермаркетов. «Органика» стоит там на 20–30%, а по некоторым товарам и на 100% дороже обычной еды. Так, цена на мясо экологически чистой коровы, которая питалась экологически чистой травкой на девственных пастбищах, почти вдвое выше по сравнению с обычной говядиной.

Это не помешательство. Просто на Западе раньше, чем у нас, осознали простой факт: сегодня уже никто толком не знает, что именно мы едим. Можно ли вообще это есть со спокойной душой? Ну а по поводу генно-модифицированных продуктов, коровьего бешенства и птичьего гриппа — минута молчания. И тут взамен потребителям предлагают продукты с полной гарантией — «мин нет». Вспоминается задушевная реклама одного сока: «Ты когда-нибудь видела, чтобы твой дедушка яблони всякой гадостью поливал?»

Все мировые новшества рано или поздно докатываются до нас. Происходит это и с экомаркетами. На первый взгляд, пионеров рынка экопродуктов ожидает завидный бизнес.

Добро пожаловать

с51

ВОТ РЕЗУЛЬТАТЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ОПРОСОВ. По данным агентства «Комкон», лишь 49,5% нашего населения считают свое питание здоровым, причем 52,6% граждан России готовы платить за «чистую» еду дороже, чем за обычную. В Москве экологический тренд еще сильнее: согласно опросу

ИТАР-ТАСС

Экологическому магазину подобает иметь экологичный дизайн: много дерева и приглушенный теплый свет

агентства CVS Consulting, переплачивать за «органический» продукт согласны 70% жителей столицы.

Итак, клиент созрел. И ответ на новую потребность не заставил себя ждать. Стали появляться магазины нового типа — экомаркеты, предлагающие экологически чистые продукты и качественное питание. В конце прошлого года открылись магазины «Грюнвальд» и BioGourmet. По данным **СФ,** «Грюнвальд» подконтролен компаниям, представляющим интересы Николая Цветкова (ФК «Уралсиб»). Стоимость проекта составляет $3,5 млн. А бывший совладелец издательства «Росмэн» Евгений Сосновский недавно объявил о намерении создать сеть из 18 магазинов «Свежий день». Как рассказал **СФ** Владимир Кокнаев, заместитель генерального директора компании «Ренатюр» (оператор сети магазинов «Свежий день»), ассортимент составят «органические» и натуральные продукты, низкокалорийное питание, а также кулинария, изготавливаемая непосредственно в магазине. Часть продуктов будет поставляться из 50 подмосковных фермерских хозяйств.

Осталось добавить в эти радужные ожидания небольшую ложку дегтя: все предыдущие похожие проекты в России провалились.

По стопам «Рыжей тыквы»

ВОТ КРАТКАЯ ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ российского рынка «органического» питания. В конце 2005 года, просуществовав полтора года, закрылся экомаркет «Рыжая тыква» — при смешном годовом обороте 8 млн руб. (около $300 тыс.). А в конце прошлого года потерпел фиаско совместный проект Льва Хасиса и ресторатора Аркадия Новикова — магазин Fauchon. Как говорят владельцы, он был закрыт из-за проблем с арендой. Однако некоторые эксперты утверждают, что на самом деле проекту так и не удалось выйти на самоокупаемость. Это не был чистый экомаркет, скорее магазин для богатых, но на «органику» делалась определенная ставка.

Вот, собственно, и вся история.

Казалось бы, налицо парадокс: несмотря на теоретически блестящие перспективы, наличие принципиально новых продуктов и нового формата магазинов, профессионалы ритейла стараются обходить этот рынок стороной. И не жалеют скепсиса в адрес новых проектов.

Все новоиспеченные экоритейлеры разорятся, убежден совладелец сети магазинов «Гастрономчикъ» Дмитрий Потапенко: «Если человек просто скажет: я открываю магазин у дома,— это не произведет эффекта. А назвав магазин экомаркетом, он выделится. Но все равно это не принесет ему денег».

Весьма прохладно относится к теме экомаркетов и Виктория Михайлова, генеральный директор агентства MR&D Consulting: «Все разговоры об „органической" пище — лишь имиджевые приемы ритейлеров, которые хотят заставить потребителя платить минимум на 20% больше».

Означает ли вышесказанное, что рынок «органических» продуктов в российских условиях не будет работать? Что наш потребитель к нему не готов? А наши ритейлеры не способны заработать деньги на пришедшей с Запада идее?

Вряд ли. Рынок неоднократно показывал, что потребитель примет все, если его долго и умело убеждать. Все западные телеформаты сериалов и передач пользуются огромным успехом. Западные продукты, форматы торговли и управленческие технологии прекрасно работают. Значит, идея органических продуктов тоже будет работать — если все делать правильно.

СФ попытался разобраться, почему перспективная бизнес-идея буксует на российских просторах.

Советы бывалых

НАЧНЕМ С АНАЛИЗА НЕУДАЧ ПЕРВОПРОХОДЦЕВ. Были ли допущены досадные ошибки или экоритейлеры столкнулись с системными проблемами?

Любимый вопрос ритейлера — о местоположении торговых точек. Если речь идет о дорогом магазине, логично поместить его в элитный район. Fauchon располагался на Тверской. «Рыжая тыква» — на Малой Грузинской. То есть причины их неудач явно не в низкой покупательной способности клиентов. Заметим, магазин «Грюнвальд» открылся на Рублевке.

Однако гораздо более важным представляется другое. «Сегодня экоритейлом занимаются непрофессионалы, от рестораторов до бывших издателей (намеки на Аркадия Новикова и Евгения Сосновского.— **СФ**). Профессионалы же в экоритейл не идут, предпочитая зарабатывать на нормальной розничной торговле»,— говорит Дмитрий Потапенко.

Возможно, причина именно в этом. Действительно, зачем традиционным ритейлерам уходить в незнакомый бизнес, если еще не покрыты все потребности обычных клиентов? К слову, «Рыжая тыква» была своего рода «народным» проектом — группа энтузиастов просто решила осчастливить таких же энтузиастов экологической едой. Но кое-что неправильно рассчитали.

Что именно — об этом поведал Евгений Тростенцов, генеральный директор компании «Биомаркет», которая развивает проект экомаркетов «Грюнвальд». По его мнению, причина краха «Рыжей тыквы» в том, что она не представила полномасштабную ассортиментную линейку, ограничившись лишь продуктами длительного хранения. И тем самым испортила весь замысел.

«Мы сразу решили, что будем продавать весь ассортимент полноценного супермаркета,— говорит Евгений Тростенцов.— Это 3 тыс. позиций, включая бакалею, мясо, рыбу, косметику, туалетную бумагу, вплоть до колбасы с российским вкусом».

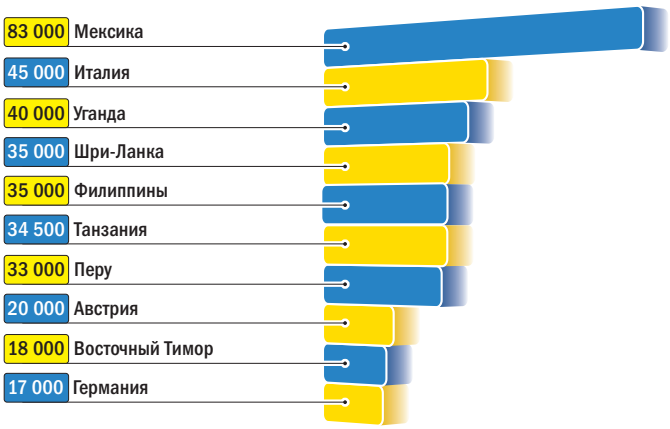
С ним согласен Михаил Мищенко, управляющий партнер агентства CVS Consulting: «Экомагазин по ассортименту не должен уступать супермаркету, иначе в него не пойдут. Зачем покупать дорогой экологический сок или крупу, если продукты из основного рациона все равно придется приобретать в обычных магазинах».

Идеи в массы

БЕЗУСЛОВНО, ФАКТОРЫ АССОРТИМЕНТА и профессионализма могут иметь решающее значение в ритейле. Но в данном случае есть опасность за соснами не увидеть леса.

Где экофермерство в почете

топ-10 стран с наибольшим числом «органических» фермерских хозяйств*



*Цифры округлены
Источник: исследование Международной федерации движений за органическое сельское хозяйство (IFOAM), февраль 2007 г.

Что такое «экологическая продукция»? Это не просто новая категория товаров. Это новая идея или даже, если угодно, новая идеология. И продвигать ее нужно так же, как новую религию, новую экономическую теорию или модный тренд.

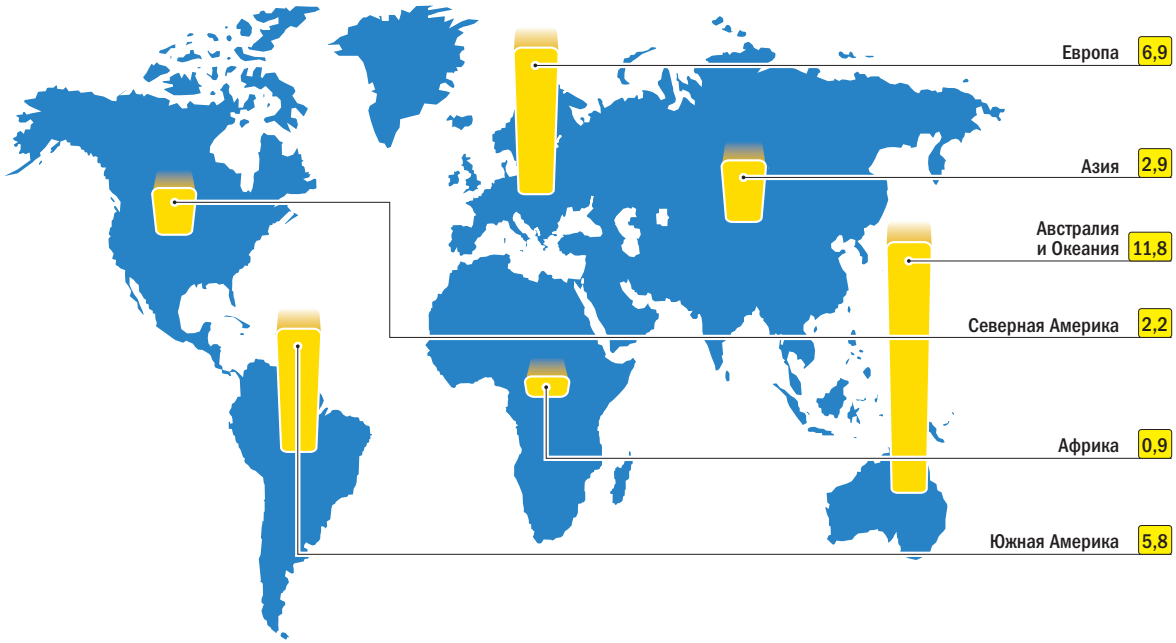
Главная проблема в том, что эта идеология зиждется на постулатах, глубоко чуждых русскому человеку, а именно — на идее здоровья и идее социальной ответственности. Первая идея: органическая пища — это здоровье наше и наших детей. Вторая: покупая «органику», вы помогаете сберечь окружающую среду для будущих поколений, а ваши деньги идут на поддержку честных и заботливых производителей. Возможно, идеи не бесспорны (см. справку на стр. 56), однако создают мощный стимул.

Но только не в России. Тезис о защите окружающей среды и социальной ответ-

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

Территории, занятые под «органическое» земледелие (по континентам)

МЛН ГА



Источник: исследование Международной федерации движений за органическое сельское хозяйство (IFOAM), февраль 2007 г.

ственности в нашей стране работает плохо, соглашаются эксперты. Это и есть системная проблема.

«Мы едим дерьмо и привыкли к этому,— говорит Дмитрий Потапенко.— Чтобы что-то изменить, нужно, чтобы изменился потребитель. Самыми продаваемыми товарами в сетях сегодня являются туалетная бумага, замороженные куриные окорочка и бананы. Ни в том, ни в другом, ни в третьем нет качества».

Тем не менее идею здоровья рано сбрасывать со счетов: в стране уже формируется мода на здоровый образ жизни. «Растратив здоровье и заработав деньги, люди начинают тратить деньги и зарабатывать здоровье»,— говорит Михаил Мищенко.

Это понимает и глава проекта «Грюнвальд» Евгений Тростенцов: «Мы повторяем географию фитнес-индустрии. Города и области, где развит фитнес,— наши целевые регионы».

Что до социальной ответственности, ее с успехом могут заменить собственно мода и соображения престижа. Даже в регионах найдутся люди, гордо сообщающие знакомым, что питаются не заурядными продуктами, как простые смертные, а особенными, «органическими» — вкусными и полезными.

Вопрос: как создать и поддерживать эту моду?

Экологический клуб

УЖ ТОЧНО НЕ КАК НА КОКА-КОЛУ. В своей книге «Все маркетологи — лжецы» маркетинговый гуру Сет Годин указывает, что когда речь идет о продвижении новой идеологии, главное — завербовать группу стойких ее приверженцев, которые затем постепенно обратят в новую веру своих знакомых.

В качестве иллюстрации он приводит в пример компанию Tom's of Maine, сумевшую «раскрутить» такой неблагодарный товар, как зубная паста. Компания продвигала ее через магазины рационального питания, привлекла к себе фанатов здорового образа жизни, которые затем пропагандировали ее среди знакомых. Так паста, ничем не превосходившая продукцию конкурентов, с нуля создала и захватила целый новый рынок.

С «экоедой» такая же история: нужно найти стойких приверженцев. Их адреса известны: помимо фитнес-клубов их можно встретить в гомеопатических аптеках, детсадах Монтессори, вальдорфских школах и на конференциях антропософов. Необходимо подчеркивать, что продаются не яйца и помидоры, а здоровье, экология, забота о будущем и (внимание!) счастье ваших детей.

В качестве инструментов продвижения этой идеи можно использовать модные журналы. Или проводить акции в крупных супермаркетах вроде «Седьмого континента» или «Азбуки вкуса» с дегустациями и консультациями на тему экологического питания. Но при этом важно на первых порах максимально дистанцироваться от обычных магазинов, чтобы «натуропаты» считали экомаркет альтернативой и родным домом. Половинчатые решения в виде отделов в обычных супермаркетах не годятся: так можно потерять свою аудиторию.

Охота на поставщика

НО МАРКЕТИНГ еще не решает всех проблем. Они только начинаются, когда дело доходит до выбора поставщиков. Дело

в том, что поставщик «органики» должен иметь сертификат, подтверждающий, что его продукция и само производство соответствуют экологическим стандартам.

Есть множество национальных и несколько международных экологических стандартов. Например, EU Regulation 2092/91 (ЕС), Codex for Organically Produced Food 1999/2001 (ООН) и IFOAM Basic Standards 2000 (федерации IFOAM, объединяющей движения за органическое сельское хозяйство). Стандарты эти драконовские, считает Василий Ходов, заместитель председателя совета директоров холдинга «Русское молоко». Например, если речь идет о молоке, коровам предписано есть только траву, выращенную без химикатов, или комбикорм, не содержащий генномодифицированных добавок, и лечить животных можно только натуральными препаратами, а не антибиотиками, которые портят молоко.

В России такой роскоши вам никто не гарантирует. Соответственно, нет ни стандартов, ни системы сертификации. Хотя это не мешает поставщикам украшаться лейблами «эко», «био» и «натуральный». Куда же податься экоритейлеру за свежим салатом, молоком и мясом?

Есть несколько вариантов действий. Первый — наплевать на стандарты. Назвать себя ООО «Экостандарт» да еще нарисовать зеленоватое лого — покупатель примет его за знак сертификации.

Побочный эффект: после присоединения к ВТО потребители поймут, кто есть кто, и могут потерять к вам доверие.

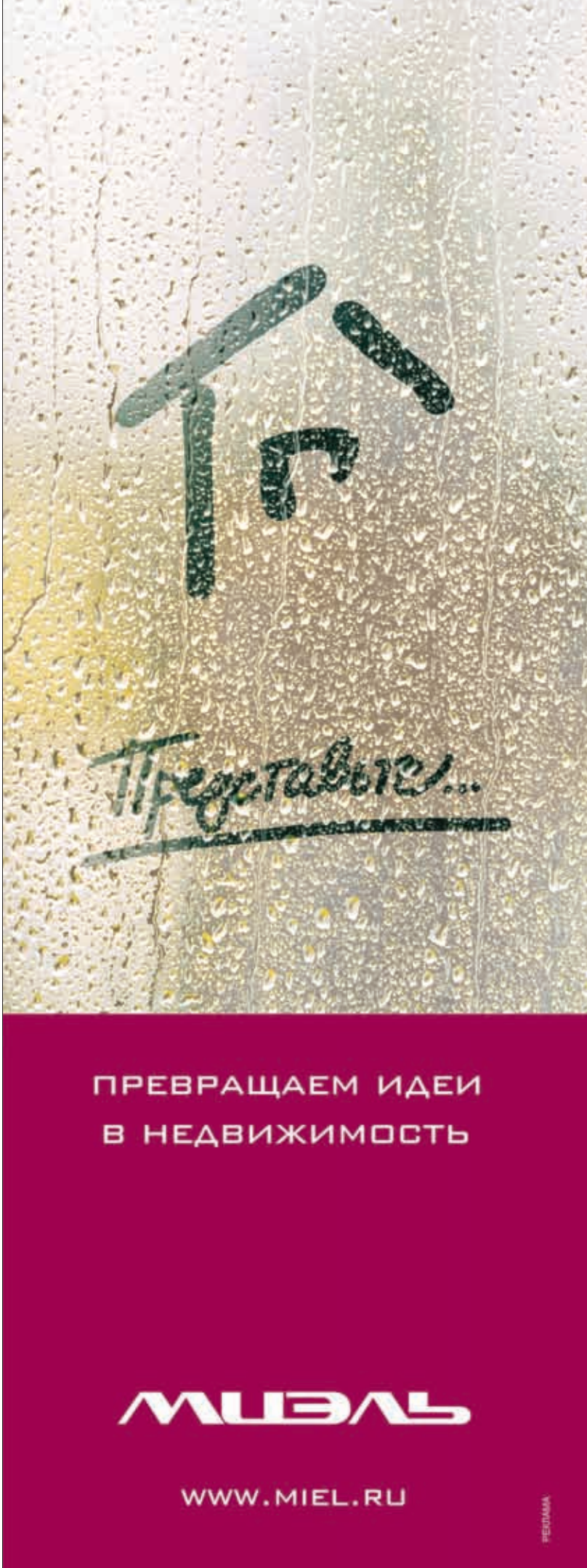
Другой вариант: по мнению аналитика ИК «Финам» Владислава Кочеткова, можно начать переговоры с крупными производителями, чтобы те настроили часть производства на выпуск «органической» продукции. «Например, „Белой даче" — поставщику свежих овощей — по силам сертифицировать свое производство по евростандартам»,— убежден Кочетков.

В самой «Белой даче», как выяснилось, думают так же. Представитель компании Елена Медведева сообщила, что буквально на днях руководство холдинга приняло решение обзавестись экологическим сертификатом. Правда, пока речь идет лишь об одном продукте — «салатном ассорти», наборе из листьев салата разных видов. Причем сам салат поставляется из-за границы, а сертификация затронет лишь процесс его обработки и упаковки. Но это лишь первый шаг для прощупывания рынка, поясняет Медведева.

В Германию за молоком

ЕСТЬ И РАДИКАЛЬНЫЙ ПУТЬ: вовсе отказаться от российской продукции. Так поступили в «Грюнвальде». «Мы готовы работать с российскими поставщиками, имеющими экологический сертификат по стандартам ЕС. Есть поставщики дикорастущих ягод на экспорт, сертифицированные по нормам ЕС. С ними мы ведем переговоры»,— рассказывает Евгений Тростенцов. Но пока компания работает с 30 зарубежными поставщиками.

И здесь узким местом становится логистика. Свежее молоко скисает на восьмой-десятый день. Поэтому вся логистика «Грюнвальда» завязана на то, чтобы обернуться за неделю. «У нас три поставщика молока в разных регионах Германии. Мы в понедельник делаем заказ, на следующий день они привозят свою продукцию в наш распределительный центр в Геттингене. Шесть дней уходит на доставку и растаможивание, так что в следующий понедельник молоко попадает на прилавок»,— говорит Евгений Тростенцов. То же самое с мясом. Если скот в понедельник забивают в экологическом хозяйстве, то через неделю



во вторник служащие «Грюнвальда» выкладывают охлажденное мясо на прилавки, и на реализацию остается четыре дня.

С местными фермерами легче не будет. Нужно собрать пул из десятков поставщиков, которые не только обеспечили бы сеть продуктами нужного качества, но и взяли бы на себя логистику. Даже для фермеров из близлежащих районов эти требования трудновыполнимы.

Михаил Мищенко предлагает выход: ритейлер либо выкупает хозяйство фермера, либо оплачивает будущий урожай. В качестве примера Мищенко ссылается на того же Аркадия Новикова, развивающего проект «Горки-10». На шести гектарах подмосковной земли Новиков выращивает экологически чистые овощи, зелень, клубнику и дыни, которыми снабжает как свои рестораны и магазины «Глобус гурмэ» (сеть, в которой он является одним из акционеров), так и супермаркеты других операторов: «Седьмого континента», «Перекрестка» и «Алых парусов». Хотя европейским сертификатом пока не обзавелся.

Австралийцы лидируют

распределение территорий «органического» земледелия по континентам

%

Источник: исследование Международной федерации движений за органическое сельское хозяйство (IFOAM), февраль 2007 г.

Цена вопроса

ЗА СВОИ УСИЛИЯ по пропаганде «органической» пищи, экоритейлеры получают награду в виде более высоких цен.

По словам Елены Медведевой, выращивание экологически чистых овощей обходится примерно в полтора раза дороже традиционного овощеводства. Хотя бы потому, что как ни ругай химические удобрения и средства защиты растений, без них урожайность снижается чуть ли не вдвое. А себестоимость «органической» курятины минимум вдвое превосходит затраты на выращивание обычных бройлеров.

Ясно, что экологический продукт должен стоить дороже традиционного. Для обеспеченного москвича заплатить 100 руб. за литр органического молока не слишком обременительно. В регионах же экоритейлерам, скорее всего, придется умерить ценовые аппетиты. Но они туда пока и не стремятся. Лишь «Грюнвальд» заключил с региональными оптовиками ряд контрактов на поставку органического детского питания и бакалеи. Продукция доставляется самолетами и обходится потребителям на 10–20% дороже, чем москвичам. Но покупатели все равно находятся, говорит Тростенцов, так как тамошний рынок пуст.

Каковы бы ни были цены, «экологические» усилия ритейлеров будут восприняты потребителями благосклонно. Хотя бы на волне недовольства низким качеством товаров в наших магазинах. «Во Франции я могу выбрать из 10 видов салатов, в том числе экологически чистых,— говорит Виктория Михайлова.— А в России приходится выбирать из двух видов, причем товарный вид имеет лишь один».

Что ж, если качество и свежесть продуктов уже сулят дивиденды — может, добавить в них чуть-чуть экологии? СФ

Чего не следует знать потребителю об экологических продуктах

Поборники «органики» верят, что, «голосуя долларом» за «органические» продукты и за местных мелких фермеров, они помогают сделать жизнь на планете свежее, зеленее и вкуснее.

Между тем данные исследований ставят под сомнение идеи «этического» потребления и даже доказывают, что они могут принести вред. Возражения сводятся к следующим утверждениям.

1_До сих пор научно не доказано, что продукты, выращенные на искусственных удобрениях, вредны для здоровья. Как и то, что «органические» продукты — полезнее.

2_Благодаря синтетическим удобрениям мировое производство зерновых за последние 50 лет утроилось, а объем культивируемых земель увеличился лишь на 10%. «Органические» методы, основанные на ротации культур, а также на использовании навоза и компоста в качестве удобрений, гораздо менее эффективны. Производство сельскохозяйственной продукции «органическими» методами в нынешних масштабах потребовало бы во много раз увеличить площадь обрабатываемых земель, что быстро привело бы к полному исчезновению лесов на планете.

3_«Органические» фермы тратят больше энергии на тонну продукции из-за низкой урожайности и из-за того, что защита от сорняков ведется дедовскими методами, с помощью вспашки и прополки. Исследование, проведенное Манчестерской бизнес-школой по заказу британского департамента окружающей среды, продовольствия и сельского хозяйства (DEFRA), доказывает:

1_«Экологически чистые» помидоры требуют почти в два раза больше электроэнергии, чем обычные.

2_Чтобы коровье молоко было признано «органическим», требуется на 80% больше пастбищ, а в атмосферу при этом выбрасывается на 20% больше углекислого газа.

3_«Счастливые курочки», вольготно гуляющие на фермах, требуют на 25% больше энергии и производят больше двуокиси углерода, чем бройлеры на птицефабрике или куры в курятнике.

4_Натуральный навоз намного сильнее закисляет почву, чем химические удобрения, и точно так же загрязняет почвенные воды нитритами и фосфатами.

5_Дорого обходится окружающей среде и лозунг «покупайте отечественное» — так, отапливаемые теплицы, в которых британские производители выращивают «органические» помидоры, выбрасывают в атмосферу в 100 раз больше углекислого газа на каждый килограмм томатов, чем теплицы в солнечной Испании, где помидоры растут без обогрева.

Не всегда местные продукты свежее привозных — например, поставки воздухом в Великобританию из Африки осуществляются за одну ночь.

ЗАЧЕМ УПРАВЛЕНЦАМ ЗНАТЬ ДРУЗЕЙ И ЗНАКОМЫХ СВОИХ СОТРУДНИКОВ? ЧТОБЫ С ИХ ПОМОЩЬЮ РЕШАТЬ КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ. В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ ЗАРОЖДАЕТСЯ НОВАЯ ИДЕОЛОГИЯ — УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ЧЕРЕЗ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ. **текст:** дмитрий лисицин

Невод доброй воли

АННА МУЗЫКА

«Мы знаем, где твои друзья» — таким интернет-баннером в конце 1990 годов зазывала соискателей Cisco Systems. Компания шокировала рынок труда программой «Найди друга в Cisco», в рамках которой сотнями принимала на работу приятелей своих сотрудников.

Если кандидата рекомендовал бывший одноклассник или, скажем, сосед, работающий в Cisco, человек сразу получал работу. Примерно в это время испанский социолог Мануэль Кастельс описал феномен так называемого сетевого общества. Его отличительная черта заключается в том, что организации утрачивают контроль над основными ресурсами: рабочей силой и информацией. В сетевом обществе и люди, и информация свободно перемещаются по тысячам сетей. Персональный статус зависит от того, какое количество сетей признали тебя своим членом. Виртуозов сетевого общения даже называют специальным термином «нетократы» (от английского net — сеть).

Бизнес тоже учится пользоваться сетями. Социальные сети, например, приносят хорошую маркетинговую отдачу. Задействовав самых активных покупателей, компании запускают программы вирусного маркетинга, получают обратную связь от клиентов через блоги и т. д. У многих ИТ-компаний есть блоги, в которых разработчики обсуждают с пользователями достоинства и недостатки программных продуктов.

Использование социальных сетей могло бы найти применение и в управлении персоналом, но здесь есть тонкости. Ведь менеджер управляет с помощью приказов и распоряжений, а сеть свободна от принуждения: абсолютно все решения в ней принимаются добровольно. Совместить эти управленческие парадигмы довольно сложно, но некоторым все же удается.

Например, два года назад Microsoft открыла несколько корпоративных блогов, где сотрудники HR-департамента рассказывают о преимуществах своей компании как работодателя. Сейчас блоги для формирования имиджа работодателя используют и некоторые российские компании, например «Кухнистрой».

Социальные сети могут быть полезны и в сугубо утилитарном плане. Так, рекрутмент «по знакомству» — одна из многочисленных попыток превратить социальные связи работников в полезный бизнес-инструмент. Кроме того, с помощью сетей можно ускорить распространение в компании важной информации. Потянув за «ниточки», компания экономит время и деньги.

Безопасность на воде

СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ ПОДОБНА грандиозной файлообменной системе, с помощью которой люди делятся информацией друг с другом. В первую очередь — о самих себе. Не так давно энергетическая компания «ГидроОГК» («дочка» РАО ЕЭС, владеющая всеми государственными гидроэлектростанциями России) убедилась в этом на своем опыте в ходе рекрутмента.

Сегодня у «ГидроОГК» есть серьезный повод для беспокойства: некоторые ГЭС уже перешагнули за семьдесят лет, а в случае аварии компании придется отвечать за экологическую катастрофу. Чтобы избежать износа оборудования, несколько лет назад «ГидроОГК» начала модернизировать станции, однако внедрение инноваций неожиданно застопорилось. Дело в том, что новое оборудование нужно правильно установить, а для этого необходи-

С помощью сетей можно ускорить распространение в компании важной информации. Потянув за «ниточки», менеджер экономит время и деньги

мы специалисты-эксперты по гидробезопасности. Компания уже сотрудничала с двадцатью экспертами, но для обслуживания 49 станций такого количества людей явно не хватало.

Самостоятельно искать новых экспертов «ГидроОГК» не решилась. «Нужные люди работали в разбросанных по всей стране научных институтах, а нашей HR-службе не хватило бы времени все их обзвонить»,— говорит начальник управления программ развития и сопровождения персонала «ГидроОГК» Ольга Гаврилова. Дополнительную сложность поискам придавало то, что компания не собиралась брать специалистов в штат: их услуги требовались лишь несколько раз в год. Поэтому для поиска экспертов «ГидроОГК» наняла консультантов из некоммерческого партнерства «Пространство развития».

Консультанты тоже не стали выходить на научные институты напрямую: проверить уровень профессионализма ученых самостоятельно они все равно не могли. И тогда родилась идея привлечь к поиску экспертов тех специалистов по гидробезопасности, которые уже работали с «ГидроОГК». Консультанты решили проанализировать социальную сеть этих людей — распутав весь клубок их связей и знакомств, они могли бы выйти на нужных кандидатов.

На первом этапе всем 20 экспертам предложили заполнить анкету. От «испытуемых» требовалось назвать качества, которыми должен обладать эксперт в области гидробезопасности, потом их попросили назвать своих знакомых, обладающих такими качествами и, наконец, описать характер своего знакомства с этими людьми.

Затем результаты анкетирования обработали с помощью программы InFlow, которая позволяет представить социальную сеть графически (см. схему на стр. 59). Взглянув нахитросплетение линий, консультанты обнаружили любопытный факт: трое из участников опроса хорошо знали многих экспертов со стороны и поддерживали с ними постоянный контакт. Этих сотрудников назвали «связными», так как они напрямую выводили на нужных кандидатов. Кроме того, в списке новых людей, названных экспертами, выявилась категория «сетевых брокеров». Они, наоборот, были мало с кем знакомы, зато их самих «шапочно» знали почти все «старые» эксперты. Надо сказать, что в сетевых сообществах «брокер» — очень важная фигура, он косвенно связывает множество людей, пересказывая им чужие новости и слухи. А другие люди тянутся к нему, потому что информация, которой он владеет, интересна всем.

Наконец, консультанты обнаружили среди участников исследования так называемых «пограничников» — эти люди общались с уникальными экспертами, которых никто из других участников опроса не называл. У «пограничника» тоже очень важная функция — у него не так много контактов, но ему интересны люди из разных, порой маргинальных сообществ, поэтому он способен вывести на действительно уникальных специалистов. Например, сетевые «пограничники» помогли «ГидроОГК» найти экспертов в Дагестане и Красноярске, что вряд ли было возможно с помощью традиционного рекрутмента.

С помощью сетевого анализа «ГидроОГК» нашла несколько десятков новых специалистов. Но найти общий язык с кабинетными учеными оказалось непросто: они не очень охотно шли на контакт. Поэтому консультанты решили привлечь экспертов, воздействуя на их мнение через других людей. Типичный, кстати, прием нетократов.

«ГидроОГК» организовала несколько конференций по гидробезопасности, а на роль докладчиков специально подобрала «брокеров»: эти люди привлекли много участников и в частных беседах рассказывали о преимуществах работы с «ГидроОГК». А с помощью «связных» компания занималась прямым рекрутментом — они приглашали своих знакомых к сотрудничеству.

От конференции к конференции у компании появлялись новые эксперты — в общей сложности около 300 человек. Из них «ГидроОГК» привлекла в экспертные советы по безопасности около ста, полностью решив свою кадровую проблему.

Сетевая адаптация

«СЕРГЕЙ — МОЙ ДАВНИЙ „ПОДОПЫТНЫЙ КРОЛИК”,— говорит менеджер по операциям консалтингового департамента Oracle СНГ Денис Волков.— Он сильно влияет на своих коллег и наверняка со временем станет ключевой фигурой подразделения».

Наблюдать за лидерами мнений в своем департаменте — одна из функций Дениса Волкова. Он «менеджер по знаниям», то есть отвечает за своевременное получение сотрудниками информации. Принципы работы, которые использует Волков, выдают в нем типичного нетократа: он не издает приказов и не делегирует полномочий, а старается неформально влиять на активных участников социальной сети, чтобы информация передавалась без искажений. Такой подход помогает Oracle упорядочить внутренние HR-процессы.

В последнее время консалтинговый департамент Oracle стремительно развивался: с 2004 по 2006 годы число сотрудников выросло вдвое, до 85 человек. Однако у руководителей рост бизнеса вызывал тревогу — они не успевали вводить новых консультантов в курс дела. «Им нужно освоить много информации, начиная от кор-

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное рекламное объявление в тематических блоках:

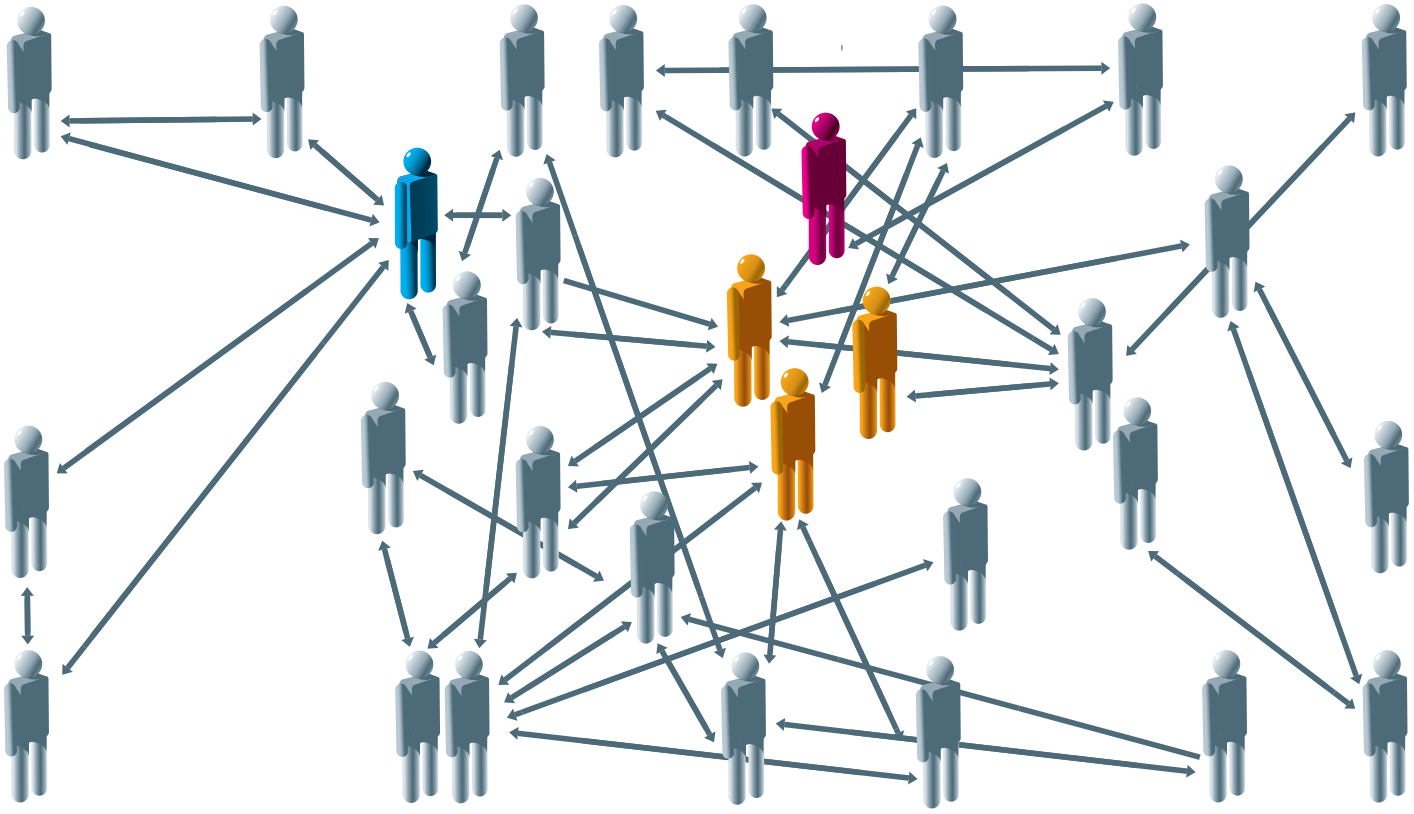
Понедельник	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование
Вторник	Недвижимость, (продажа, покупка)
Среда	Недвижимость
Четверг	Business-guide: деловые предложения, финансы, юр. услуги, Недвижимость (аренда)
Пятница	Деловые предложения, Работа и образование

По вопросам размещения рекламы звоните Павлу Меркулову или Алексею Лури по телефонам: (495) 943 91 08 / 10 / 25
www.kommersant.ru

Коммерсантъ

Как устроена социальная сеть

на примере подбора экспертов по безопасности компании «ГидроОГК»



Пограничник Связной Брокер

Источник: НПКУ «Пространство развития»

поративных правил и заканчивая внутренними ИТ-приложениями,— рассказывает Денис Волков.— Бывали случаи, когда новички просто не знали, как получить доступ к программе, с которой работают все сотрудники». Беспокоить подобными «пустяками» вечно занятых ветеранов они побаивались, и в результате не могли включиться в работу целую неделю.

Компания не желала мириться с подобными простоями, но в то же время не хотела насильно заставлять ветеранов читать «курс молодого бойца». Наверное, в этой ситуации можно было подключить HR-департамент, но Волков считал, что проблема относится к области управления знаниями, то есть находится в его компетенции. И решил, что избежать трений между сотрудниками можно с помощью сетевого подхода.

Волков задумал создать социальную сеть поддержки новичков, в которой обучением новых людей занималась бы инициативная группа сотрудников компании. По замыслу автора, вся сеть должна строиться вокруг трех ключевых ролей. Первую играют эксперты по выживанию, которые помогают новичкам, вторую — сами новые сотрудники, третью — сетевой брокер, который сводит их вместе. Брокером намеревался стать сам Волков. Но кто мог бы взять на себя роль экспертов по выживанию? Идея лежала на поверхности: недавние новички, в чьей памяти свежи все сложности первичной адаптации.

Дело было за малым: найти людей, готовых тратить время на помощь коллегам. И Волков стал предлагать недавним новичкам поучаствовать в составлении инструкции для новых работников, которая содержала бы список типичных затруднений и способов с ними справиться. На предложение откликнулись многие, но написание инструкции доверили четырем специалистам. «Отбирали людей по блеску в глазах»,— говорит Денис Волков. Каждый написал свою главу в «книге выживания» в Oracle, став экспертом в одном из аспектов адаптации.

Теперь сеть поддержки новых сотрудников в департаменте консалтинга выглядит так. Для начала сетевой брокер лично знакомится с новичком. Поскольку Волков работает в компании два с половиной года и сам не обладает всеми знаниями, необходимыми новичку, то на следующем этапе он сводит нового работника с авторами инструкции. А те уже посвящают новичка во все тонкости работы в Oracle.

Несмотря на отсутствие формальных приказов, механизм работает как часы. «Теперь каждый сотрудник знает, что делать и кого спрашивать, если он чего-то не понял в инструкции,— говорит Денис Волков.— Недельного ступора больше ни у кого не возникает».

Конечно, Oracle могла бы решить проблему, не прибегая к социальным сетям. Но у нетократического подхода есть очень важное преимущество перед регулярным менеджментом: в нем нет разделения на тех, кто отдает приказы, и тех, кто их выполняет. Пожалуй, это лучший способ заставить людей сделать работу, избежав сопротивления. СФ

Global Management Challenge
www.globalmanagementchallenge.ru

ЗАКОНЧИЛСЯ ВТОРОЙ, ПОЛУФИНАЛЬНЫЙ РАУНД GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE. ВОСЕМЬ ИЗ 64 КОМАНД ЗАВОЕВАЛИ ПРАВО ВЫИГРАТЬ В ОЧНОЙ СХВАТКЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ФИНАЛА GMC ПОЕЗДКУ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАЛ В МАКАО.

ТЕКСТ: александр острогорский

Последний заплыв

ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

правила игры

Команды получили в управление FMCG-компании, существующие всего три месяца. За пять недель, пока длился второй раунд игры, ее участники «прожили» пять кварталов игрового времени. На старте в их распоряжении имелись лишь наличные средства и два станка. Всем остальным — исследованиями и разработками, сетью торговых представителей, персоналом, формированием брэндов — приходилось заниматься с нуля. Игрокам предстояло самостоятельно определить лучшее соотношение цена–качество и оптимальный размер производственных мощностей.
Компании могли производить три вида потребительских товаров — от массового до премиального — и продавать их через дистрибуторов в России, Европе и через интернет. Каждую неделю команды принимали по 66 управленческих решений в сфере производства, маркетинга, финансов, управления персоналом и др.

В последнем квартале полуфинального раунда GMC большинство виртуальных компаний продолжили свое восхождение к вершинам. И если бы игра продолжалась дольше, а рынки вошли бы в новую стадию развития, то еще неизвестно, кто взял бы верх.

Понимая, что соревнование подходит к концу, лидеры позволили себе снизить многие необходимые издержки (например, сократили бюджеты на НИОКР). Таким образом им удалось закрепить за собой первые строчки в турнирной таблице.

В результате в национальный финал вышли восемь команд, занявшие первые места в своих группах: «Байкал», StepUP, «АВБ - Развитие», CBS 1, сборная РЭА им. Плеханова, CBS 2, AAA и «Астра». Многие участники были в одном шаге от победы, но некоторые команды обанкротились уже в середине этапа. Виноваты в этом были в первую очередь сами участники: не проявившим в первых кварталах достаточно прыти на место под солнцем рассчитывать не приходится — его уже заняли более расторопные конкуренты. «Определяющим был каждый шаг, каждая минута жизни стартапа,— говорит один из организаторов игры Денис Конончук.— На начальном этапе, в условиях форсированного развития и гонки важно было не потерять бизнес, сохранить финансовую стабильность и, пережидая череду убытков, терпеливо ждать, когда твоя компания начнет приносить первую прибыль».

Лидирующие команды получили преимущество на ключевых рынках за счет первых удачных решений, а затем начали строить барьеры на пути своих более осторожных конкурентов. «Завоевав расположение первых покупателей, лидеры быстрыми темпами разрабатывали товары-новинки и запускали масштабные рекламные кампании,— рассказывает Денис Конончук.— Тем самым они создали препятствия для входа на те же рынки остальным компаниям. Занять рынок всегда проще и дешевле, чем отбить его у другой компании».

Впрочем, конкурентная борьба в разных группах отличалась по своему накалу. Так, например, в группе, где победила команда CBS 2, очень немногие команды сообразили, что залог успеха — в высоких ценах и сбалансированных расходах. Поэтому, по словам капитана CBS 2 Вадима Саханенко, завоевать лидерство было не так трудно. Путь к победе команды AAA оказался сложнее. «Конкуренция в нашей группе была достаточно острой — лидер

периодически менялся, да и отстающие показывали такие результаты, что нельзя было сбрасывать их со счетов раньше времени»,— говорит капитан команды Роман Свирновский. К тому же в первых турах команда столкнулась с забастовкой сборщиков — игрокам пришлось решать проблемы с виртуальным персоналом.

Вера в успех и личные качества членов команд могут оказаться решающими для финалистов, поскольку теперь им придется всего за несколько часов решить задачу, поставленную симулятором. «Игра в финале,— говорит капитан команды „Астра" Дмитрий Столыпин,— это своего рода антикризисное управление, когда нет времени на философию. Необходимо ежесекундно спасать тонущий корабль, чтобы не пойти ко дну вместе с ним».
А вот в команде «АВБ-развитие», напротив, полагают, что финальная часть игры мало будет отличаться от первого и второго раундов. «Мы думаем,— говорит капитан команды и начальник отдела дилинга АвтоВАЗбанка Евгений Сытых,— что все команды и так играли в условиях острой нехватки времени для принятия решений, поэтому жесткие условия финала только придадут дополнительный стимул».

Действительно, в финале преимущество получат те команды, которые не только разделили зоны ответственности между участниками и разобрались во всех тонкостях игры с симулятором, но и имеют опыт работы в реальном времени — мозговые штурмы, дискуссии, совместное принятие решений. Такой опыт есть, например, у сборной РЭА им. Плеханова. «Окончательные решения мы старались принимать в процессе всеобщего обсуждения, как правило, в одном из московских кафе,— рассказывает капитан команды Алексей Башаев.— Для остальных посетителей это было увлекательное зрелище — раскрасневшаяся компания, что-то бурно обсуждающая посреди тарелок, ноутбуков и листов исписанной бумаги».

Теперь, на национальном финале, команд будет уже восемь. Пока у игроков, которые дошли до последнего российского этапа Global Management Challenge, еще есть время и на анализ пройденного пути, и на работу по сплочению бойцов. □

Вячеслав Шоптенко, директор центра инновационных образовательных технологий АНХ при правительстве РФ, руководитель проекта GMC в России:

Управляя виртуальным бизнесом, российские менеджеры демонстрируют свой реальный потенциал. Большинство победителей использовали разные стратегии, которые можно назвать уникальными для их конкретной группы и их рынка. В частности, после первых двух периодов, когда участники смогли лучше почувствовать и оценить рынок, лидеры некоторых групп пошли по пути наращивания объемов продаж и снижения издержек. В других группах, напротив, они сконцентрировались на марже, зарабатывая в основном на продуктах премиум-класса. Чтобы стать лидером среди новых и растущих компаний, командам было необходимо не упускать возможности в сфере продаж, а также чутко реагировать на изменение спроса. Думаю, что национальный финал получится крайне интересным. Командам потребуется за один день сделать то, на что ранее у них уходило пять недель.

Лекарство для бизнеса

Бизнес есть бизнес-3. Не сдаваться: 30 рассказов о тех, кто всегда поднимался с колен

Есть такая наука — библиотерапия, то есть лечение чтением. Библиотерапия учит: не всякая книга лекарство, встречается и отрава. Например, «Записки юного врача» Булгакова психологи рекомендуют к употреблению внутрь, а «Овода» Войнич советуют прятать от людей в кризисном состоянии.
«Бизнес есть бизнес-3» — книга, которую Минздрав должен рекомендовать. Если кратко, то книга эта суть сплав кризисного менеджмента и практической психологии. Она дает советы, как себя вести, если прижало, а заодно демонстрирует: нечего жаловаться, были у людей ситуации и похуже, чем у тебя, — и ничего, выкарабкались. Оптимизм порционно для представителей малого и среднего бизнеса.
Представителей этих много, жизнь их несладка, поэтому серия «Бизнес есть бизнес» пользуется популярностью. Впрочем, это формальная причина. Будь книги фальшивыми, придуманными, подогнанными под некие правила — вряд ли они заинтересовали бы стольких людей.
У составителя, к счастью, хватило такта и мудрости оставить все как есть, как ему рассказали. Любой профессиональный писатель не удержался бы, раздергал бы на сюжеты, характеры, истории жизни. После чего начал бы вставлять в романы, кое-что подправлять, кое-что добавлять… и получился бы очередной набор сказок про Золушку, которой помогла добрая фея и собственное трудолюбие.
Но не случилось такого беспредела (возможно, пока?). Книгу наполняют не сказки, не про Золушек и не всегда со счастливым концом. А иногда энд вроде бы хэппи, а все равно жутко. Читаешь и осознаешь, что сам никогда в жизни не пробился бы сквозь все эти обвалы, кризисы и самое страшное — унижения. Книга учит держать удар. Не от конкурентов, конкуренты — дело житейское и даже полезное, а от чиновников в первую очередь. Один только термин «официальный откат» чего стоит! И «крыши», оказывается, не только в сериалах бывают. И закон приходилось не то чтобы обходить… скажем так, увертываться от его дышла.
И все правда, вот что интересно! Потому что такое придумать невозможно. Интереснее, увлекательнее, драматичнее — можно, а такое — не получится. Вот будущая владелица шляпной фирмы запихивает кепки под пальто, чтобы сойти за беременную. Вот владелец склада остается без денег за аренду, потому что подлые крысы за одну ночь уничтожили полтонны «Киндер-сюрпризов». Вот производитель аксессуаров к мобильным телефонам признается, что еще в детском саду торговал марками с солдатиками…
Словом, книге «Бизнес есть бизнес-3» очень подошел бы классический эпиграф «Гвозди бы делать из этих людей!». С продолжением: «Они поднялись бы на этих гвоздях».
А еще стоило бы это книгу выдавать начинающим предпринимателям. Причем в опечатанном сургучом пакете и с надписью: «Вскрыть при появлении серьезных проблем в бизнесе!». И будьте уверены — большинство пакетов были бы вскрыты не позже чем через полгода после выдачи.

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный книжный проект, в рамках которого выйдет ряд уникальных изданий, принадлежащих перу известных западных авторов и лучших журналистов «Ъ». Данный проект — это событие на книжном рынке страны.

Заказывайте в магазинах и на сайте www.piter.com

Коммерсантъ ПИТЕР®

реклама

Global Management Challenge. Результаты игры. Пятый квартал.

ГРУППА 1

МЕСТО	КОМАНДА	ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ.	ИЗМЕНЕНИЕ, %	
			ЗА НЕДЕЛЮ	С НАЧАЛА ИГРЫ
1	Байкал	1,454	31,942	87,855
2	АмГУ	1,351	19,136	74,548
3	Лаборанты	1,117	31,567	44,315
4	Юниаструм	0,685	37,550	–11,499
5	Gameland	0,018	–80,220	–97,674
6	DevImpAct	0,000	–100,000	–100,000
7	Забайкалье	0,000	0,000	–100,000
8	Dolphingames	0,000	0,000	–100,000

ГРУППА 2

МЕСТО	КОМАНДА	ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ.	ИЗМЕНЕНИЕ, %	
			ЗА НЕДЕЛЮ	С НАЧАЛА ИГРЫ
1	StepUP	1,431	32,746	84,884
2	Funky	1,175	35,057	51,809
3	CluMBA	1,118	55,494	44,444
4	ENGEC Decisions	1,103	43,995	42,506
5	АВБ – Перспектива	1,064	22,018	37,468
6	Калужские менеджеры	1,002	20,288	29,457
7	Кубань-ЛИНК	0,779	60,288	0,646
8	E-xe T-34	0,051	—*	–93,411

ГРУППА 3

МЕСТО	КОМАНДА	ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ.	ИЗМЕНЕНИЕ, %	
			ЗА НЕДЕЛЮ	С НАЧАЛА ИГРЫ
1	АВБ – Развитие	1,495	27,669	93,152
2	E-лена	1,455	18,101	87,984
3	АК БАРС	1,400	30,354	80,879
4	Фрилансер	1,288	8,968	66,408
5	Удача	1,009	58,399	30,362
6	Приморский деловой центр	0,936	24,634	20,930
7	E-xe StratEx	0,717	–4,272	–7,364
8	КонТРАСТ	0,000	0,000	–100,000

ГРУППА 4

МЕСТО	КОМАНДА	ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ.	ИЗМЕНЕНИЕ, %	
			ЗА НЕДЕЛЮ	С НАЧАЛА ИГРЫ
1	CBS 1	1,418	15,191	83,204
2	R 52	1,248	29,193	61,240
3	NSTU_Managers	1,227	16,857	58,527
4	АВБ – Альянс	1,222	15,610	57,881
5	E-xe ExciTeam	1,212	17,899	56,589
6	Сибирская стратегия	1,036	39,435	33,850
7	Gulfstream	0,978	11,517	26,357
8	ЕВРАЗИЯ	0,964	43,666	24,548

ГРУППА 5

МЕСТО	КОМАНДА	ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ.	ИЗМЕНЕНИЕ, %	
			ЗА НЕДЕЛЮ	С НАЧАЛА ИГРЫ
1	Сборная РЭА им. Плеханова	1,287	32,271	66,279
2	Студенты	1,102	19,006	42,377
3	E-xe Гиганты мысли	0,943	17,143	21,835
4	ЧАПП	0,729	49,080	–5,814
5	МИРИТ МГТУ	0,615	–4,503	–20,543
6	Победа	0,350	8,359	–54,780
7	ИНТАЛЕВ	0,272	–28,796	–64,858
8	Инкубатор	0,250	–34,555	–67,700

ГРУППА 6

МЕСТО	КОМАНДА	ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ.	ИЗМЕНЕНИЕ, %	
			ЗА НЕДЕЛЮ	С НАЧАЛА ИГРЫ
1	CBS 2	1,414	18,326	82,687
2	Перспектива	1,301	18,488	68,088
3	Lucky Beggars	1,077	60,987	39,147
4	E-xe REPCO	0,961	34,594	24,160
5	ВИС`С	0,901	39,907	16,408
6	ROCKWOOL Dynamics	0,799	49,906	3,230
7	МОСТ	0,774	26,678	0,000
8	Moscow President Club	0,183	200,000	–76,357

ГРУППА 7

МЕСТО	КОМАНДА	ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ.	ИЗМЕНЕНИЕ, %	
			ЗА НЕДЕЛЮ	С НАЧАЛА ИГРЫ
1	AAA	1,392	27,941	79,845
2	ВСГК	1,372	27,273	77,261
3	CBS 3	1,272	14,183	64,341
4	Victory	1,185	42,428	53,101
5	Unity	1,050	21,107	35,659
6	Аквартис	0,986	5,455	27,390
7	SIFE РГПУ	0,922	39,486	19,121
8	Саха Даймонд	0,000	–100,000	–100,000

ГРУППА 8

МЕСТО	КОМАНДА	ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ.	ИЗМЕНЕНИЕ, %	
			ЗА НЕДЕЛЮ	С НАЧАЛА ИГРЫ
1	Астра	1,480	27,039	91,214
2	Под ключ	1,472	6,744	90,181
3	Сибирский резерв	1,397	17,791	80,491
4	Executive MBA	1,091	6,232	40,956
5	Агентство	1,026	23,466	32,558
6	Энергия	0,951	31,717	22,868
7	Команда 1	0,810	–13,462	4,651
8	Rockwool Fresh	0,388	28,477	–49,871

* В предыдущем игровом квартале бумаги команды «E-xe T-34» имели нулевую стоимость, поэтому вычислить изменение их цены за неделю (+5,1 коп.) в процентах невозможно.
Участниками национального финала GMC станут 8 команд, занявших первое место в своей группе.

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

конференции

12-13 апреля Международная конференция по строительству брендов www.brandbuilding.ru

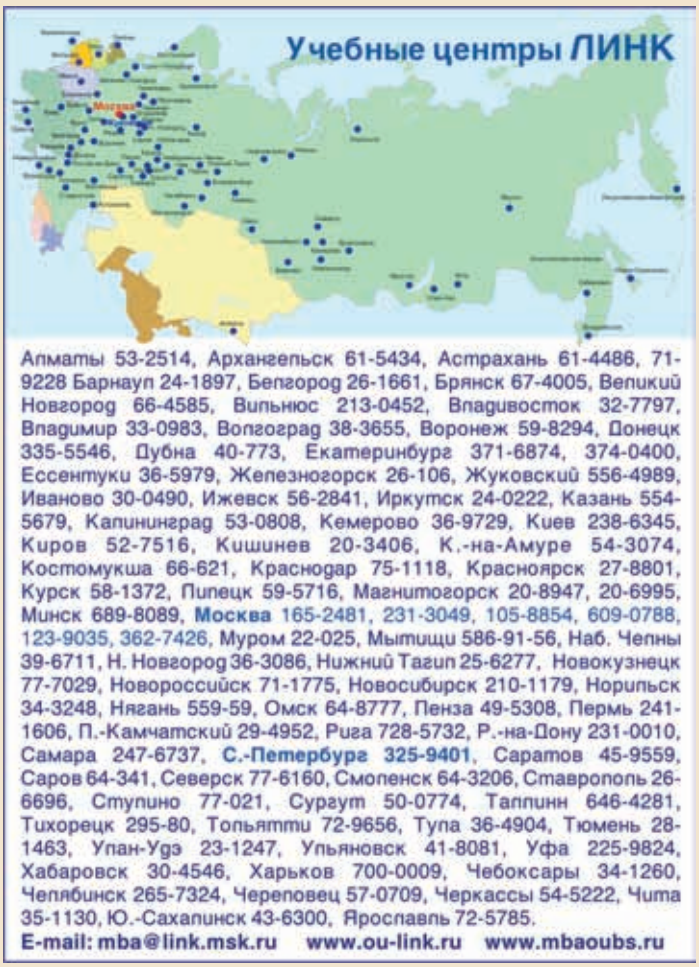
услуги

Арбитраж. Банкротство. Земля. Админ. (812)233-17-78
Оценка 130-4962
Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

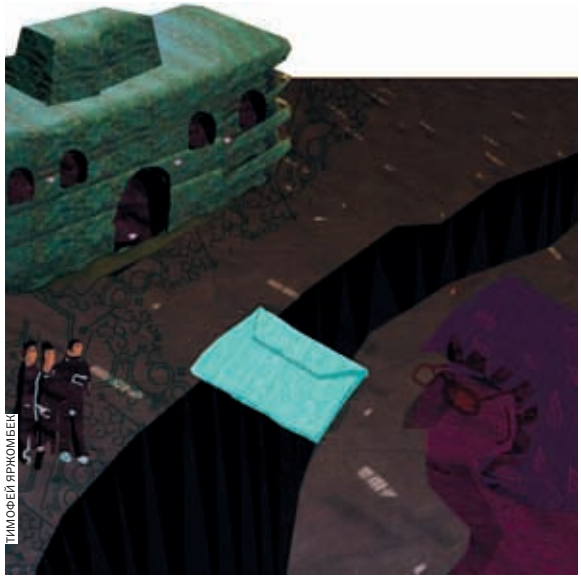
Продвижение любых товаров и услуг в Интернет
Разработка интернет-магазинов, сайтов и заказное программное обеспечение
Опыт работы 9 лет
Рост звонков гарантирован
Тел: 104-75-62
www.newtonica.com

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.:
(495) 960-3128, 797-3171, 960-3118, 943-9125, 943-9108



Реклама



ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

Алена МАУС,
Пермь

Анализ намерений

Существует ли банк данных иностранных компаний с представительствами в Москве или Санкт-Петербурге, которые планируют выйти в другие города-миллионники?

Специализированных баз данных по иностранным компаниям, которые уже присутствуют в столицах и готовят региональную экспансию, нет. Тем не менее «вычислить» потенциальных конкурентов или инвесторов вы можете тремя способами. Первый — мониторинг деловой прессы. В Рунете существуют ресурсы, в которых в закрытом доступе хранятся архивы СМИ, например www.integrum.ru. Абонентская плата в этой системе может составить от 2,7 тыс. руб. до 36 тыс. руб. в зависимости от тарифного плана. В абонентскую плату входит определенное количество материалов, которые вы можете скачать, за остальные придется доплачивать отдельно. Мы попробовали провести эксперимент, ввели в строку поиска ключевые слова «региональная экспансия» и узнали, например, что британская сеть Mothercare собирается открыть магазины в Екатеринбурге и Нижнем Новгороде. Второй путь — подать запрос в администрацию региона. Компании, которые хотят открыть представительство на территории региона, обращаются именно в этот исполнительный орган. Последний способ, которым можно воспользоваться,— аналитический. Если вас интересует конкретная отрасль, например рынок переводов, узнайте, кто в вашем регионе занимается этим родом деятельности. Затем прикиньте, кто из иностранных игроков, имеющих представительство в Москве или Петербурге, может претендовать на покупку активов в вашем регионе. Применяя каждый из этих способов, важно помнить, что даже публично объявленные планы компаний часто не осуществляются или осуществляются не в полном объеме.

Марина ГОВОРОВА,
Самара

Больно умный

Кандидата устраивают наши условия, но он знает и умеет намного больше, чем требуется по должности. Чем мы рискуем?

Сверхквалификация (over qualification) кандидата — довольно распространенное явление. Взяв такого человека, компания, с одной стороны, получает хорошего «резервиста», которого в случае чего можно бросать на новые направления или повышать по службе. Однако риски все-таки перевешивают. Для начала спросите кандидата, чем мотивировано его стремление получить данную работу. Возможно, ваша фирма пользуется репутацией прекрасного работодателя, и человек просто решил начать с нижнего уровня, поскольку сейчас нет подходящих вакансий. В противном случае лучше отказаться от его услуг. Если в компании нет системы ротации и карьерного роста, слишком квалифицированному специалисту работа быстро наскучит, и он уйдет. Другая ситуация: человек просто пришел пересидеть и уйдет при первой возможности. Либо третий вариант: этот кандидат не обладает амбициями и не умеет объективно оценивать свои возможности, что тоже не в его пользу. По мнению HR-менеджеров, на работу лучше брать специалиста, чуть-чуть не дотягивающего до нужного уровня. В таком случае человек будет чувствовать вызов и стремиться к развитию.

Михаил МАКАРЕНКО,
Уфа

Игра на удержание

Наш банк задумался о введении программы лояльности для привлечения и удержания частных клиентов. Какие ходы используют конкуренты?

Существует множество «якорьков» для привлечения и удержания клиентов. Одни банки незначительно повышают процентные ставки по вкладам. Другие вводят так называемые сезонные вклады — как правило, они привязаны к праздничным датам: Новому году или очередной годовщине банка. Третьи проводят розыгрыши призов или обещают подарки каждому клиенту, открывшему вклад,— так, бывший Сибакадембанк (сейчас УРСА банк) предложил вкладчикам в подарок мешок сахара. «Лояльность невозможно купить единовременно, это просто заигрывание с клиентом»,— считает начальник управления маркетинговых коммуникаций Бинбанка Николай Желтковский. Программы лояльности должны привязывать клиента к банку и давать ему преимущество на длительное время. Тот же Бинбанк недавно проводил акцию «Умножаем на четыре», где разыгрывалась возможность в четыре раза увеличить размер вклада или ставку по нему. Клиентам, которые исправно вносят платежи по автокредиту или ипотеке, банки могут выдавать кредитные карты на льготных условиях. Популярны и всевозможные кобрэндинговые программы, дающие пользователям банковских карт скидки в торговых сетях, кафе, фитнес-клубах и т. д.

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

Неповторимый Weekend *за 45 рублей*

Каждую пятницу: премьеры, события, дорогие удовольствия, рестораны, shopping. Теперь в *свободной* продаже.

Коммерсантъ

реклама

ЭТА КНИГА НЕ НАУЧИТ ВАС ГРАМОТНОЙ РЕЧИ, ЕСЛИ ВЫ ЕЮ ЕЩЕ НЕ ОВЛАДЕЛИ. ОНА ДЛЯ БОЛЕЕ ПРОДВИНУТЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ — ОБЪЯСНЯЕТ ИГРОКУ, УМЕЮЩЕМУ ПЕРЕСТАВЛЯТЬ ФИГУРЫ, КАК ПОСТАВИТЬ ОППОНЕНТУ МАТ В ТРИ ХОДА. текст: владислав коваленко

Магия с разоблачением

Черная риторика: власть и магия слова
К. БРЕДЕМАЙЕР

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С НЕМ. / 184 С.

Если бы не современного вида джентльмены на обложке, можно было бы подумать, что «Черная риторика: власть и магия слова» — роман в стиле фэнтези о колдунах, драконах и прочей нечисти.

И хотя уже с первых же страниц становится ясно, что речь все-таки идет о словесных баталиях наших дней, доктор Карстен Бредемайер не забывает время от времени подмешивать в текст немного магии. Вот как он, к примеру, на первых же страницах описывает суть черной риторики: «Черная риторика — волшебное средство, позволяющее внушить оппоненту иную точку зрения… Просто и элегантно облекает она в слова цепочки наших мыслей, напоминая собою современных посланцев богов, владеющих силой убеждения и магией переубеждения — составными частями могущества нашего языка». Впечатление от постоянного мелькания словосочетания «черная риторика», а также от названий глав (например, «Магическая сила правильной постановки вопросов»), настолько сильное, что когда добираешься до главы «Магическая сила призыва», так и ждешь, что сейчас автор расскажет, как правильно вызывать духов.

Между тем, содержание книги все-таки разительно отличается от величественного вступления: она посвящена вполне актуальным в наше время риторическим приемам — законам устного выступления и дискуссии. Разница между началом и продолжением создает ощущение стилистической невыверенности, но, похоже, выбора у автора не было: понятно изложить правила словесного боя в высокопарной стилистике вступления вряд ли получилось бы даже у такого мастера, как Бредемайер.

Книга построена с претензией на научность. Начинает автор с расшифровки ключевых составляющих черной риторики — собственно риторики, диалектики, эристики и рабулистики. Затем излагает основы стратегии устного выступления: предостерегает от использования «анонимизированных» конструкций («кто-то делает карьеру»), учит ясно формулировать основную мысль, бороться с отступлениями оппонента от темы, гибко отвечать на вопросы и быть в меру грубым. Интересна мысль об использовании в выступлении «трехканальной аргументации»: включение в текст слов, передающих визуальные, аудиальные и кинестетические ощущения.

От сольных выступлений Бредемайер переходит к приемам словесного противоборства, которых он насчитал 11 (как блефовать, молчать, использовать псевдоаргументацию и т. д.). Затем посвящает целую главу технике постановки вопросов, а завершает книгу упомянутое выше изложение авторских мыслей о «магических» призывах к действию.

Хотя теоретические выкладки доктора Бредемайера перемежаются довольно интересными диалогами, некоторые риторические приемы, увы, остаются без примеров. Так, «уловка / стратегический элемент черной риторики №3» («во время дискуссий добиваться своего вам помогает не суть того, о чем вы говорите, а то, как вы это преподносите») излагается в четырех абзацах голой теории.

Но самое интересное вырисовывается лишь по прочтении всей книги — по большому счету, она не о черной риторике. Автор излагает временами жесткие, но вполне законные методы словесной борьбы. В ней нет техник изощренной лжи, выведения собеседника из себя, наклеивания ярлыков и проч. Наверное, здесь заключен немой укор доктора Бредемайера недалекому читателю — неужели вы хотели купить эту книгу ради грязных приемов базарных торговок? СФ

iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Карьера CIO не заканчивается на ИТ» 70

CIO на перепутье 72

Внутренний фронт CIO 87

В зоне турбулентности

→80

«Секрет фирмы»
№10 (193) 19.03 – 25.03.07
Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы».
Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года.
Распространяются только в составе журнала

ПАРТНЕР iONE

КРОК

www.croc.ru

события

05.03 → 19.03

E-MAIL-ЗАВИСИМОСТЬ ЛЕЧИТСЯ

Психологи из Пенсильвании разработали методику лечения зависимости от электронной почты, напоминающую курс реабилитации для алкоголиков. Участники программы «12 шагов», уверяют врачи, смогут избавиться от своего недуга и жить полноценной жизнью, не проверяя ежеминутно почтовый ящик. Таких больных много среди менеджеров среднего и высшего звена. Они не могут жить без доступа к своей почте. В особо тяжелых случаях человек, не получающий писем в течение нескольких минут, посылает себе сообщения сам. Разумеется, производительность труда падает, и работодатель терпит убытки на миллионы долларов. Для начала человек должен признать наличие у него e-mail-зависимости и обратиться к специалистам. Затем 12 шагов программы помогут от нее избавиться. Для профилактики же болезни американские психологи рекомендуют проверять электронную почту не чаще трех-четырех раз в день. Впрочем, сами e-mail-зависимые относятся к программе скептически. Никакие специальные методики не помогут, пока есть доступ к интернету, говорят они. Единственный способ — собственное желание избавиться от напасти → REUTERS

ФУТУРОЛОГИЯ ПО-ЮЖНОКОРЕЙСКИ

К 2015 году через интернет можно будет передавать запахи в виде цифровой информации об ароматических компонентах и о том, как их смешивать, чтобы получить нужный запах. Генератором запаха станет специальный ароматический картридж. Такой прогноз содержится в докладе министерства информации и связи Южной Кореи, подготовленном с помощью 3500 экспертов в области высоких технологий. Корейские футурологи также прогнозируют, что в 2012 году мобильные телефоны будут работать без подзарядки до двух месяцев, в 2018 году появятся нанороботы-хирурги, способные перемещаться по кровеносным сосудам человека. А к 2015 году на смену традиционному камуфляжному обмундированию для солдат придет новая пуленепробиваемая и водонепроницаемая военная форма-хамелеон. К мнению этих экспертов стоит прислушаться: Южная Корея — одна из самых передовых стран в сфере высоких технологий. Доступ в интернет здесь имеют 70% граждан → FRANCE PRESSE

В ТУРЦИИ ЗАСУДИЛИ YOUTUBE

Турецкие власти заблокировали доступ к популярной службе видеохостинга YouTube за выложенный на сайте ролик, в котором основатель современного турецкого государства Мустафа Кемаль Ататюрк и все граждане Турции названы геями. В Турции память Ататюрка охраняется законом, и любые публичные оскорбления в его адрес уголовно преследуются. После многочисленных жалоб администрация YouTube убрала провокационное видео, но пользователи из Турции пока не могут получить доступ к сайту, который, согласно решению уголовного суда Стамбула, заблокирован местным телекоммуникационным гигантом Turk Telekom → COMPULENTA

*.RU — ОПАСНЫЙ ДОМЕН

Компания McAfee обнародовала результаты исследования безопасности доменных зон в интернете. С помощью своей технологии SiteAdvisor, которая присваивает сайтам оценки

МОШЕННИКИ АТАКУЮТ DNS

По данным доклада, представленного в ООН Всемирной организацией интеллектуальной собственности (ВОИС), над системой доменных имен в интернете (DNS) нависла серьезная угроза, с которой может столкнуться любой владелец сайта и пользователь. DNS все чаще подвергается различным атакам. Помимо хакерских атак, которые блокируют серверы разрешения имен, либо несанкционированно изменяют в них записи, в глобальной сети появляется все больше кибersквоттеров и тайпсквоттеров.

Как отмечает руководитель ВОИС Френсис Гурри, система DNS в ближайшие год-два имеет все шансы превратиться в самый массовый рынок спекуляций и мошенничества. Злоумышленники уже активно используют автоматически средства поиска уязвимостей в серверах DNS и создают инструменты для автоматического отслеживания срока регистрации тех или иных доменов и их перехвата при первой же возможности. Еще полтора года назад, утверждает глава ВОИС, такие действия были экзотикой, сейчас же доменные махинации не прекращаются ни на минуту. Многие регистраторы доменов завалены заявками на предварительную перерегистрацию перспективных, но пока еще занятых доменных имен. А электронные формы проверки сроков регистрации имен круглосуточно отвечают на запросы автоматических скриптов мошенников, которые ищут домены с истекающими сроками регистрации → CYBERSECURITY.RU

в виде красного, желтого или зеленого флажков, McAfee проверила миллионы сайтов в 265 доменах верхнего уровня. Сайты, помеченные красным, обычно снабжают посетителей вредоносным ПО. Желтый флаг указывает на наличие всплывающих окон. Сайты с зеленым флажком считаются безопасными. Красную метку получили 4,1% из всех проверенных сайтов.
Самыми проблемными из доменов крупных стран оказались румынский (*.ro) и российский (*.ru) — соответственно 5,6% и 4,5% неблагополучных сайтов, которые, используя пробелы в защите веб-браузеров, пытаются тайно установить на компьютеры пользователей вредоносные программы. Безопасными можно считать домены Финляндии, Ирландии и Норвегии.
Из общих доменов самый неблагополучный — *.info (7,5% опасных сайтов). Индекс риска наиболее популярного домена *.com — 5,5%, но на опасные сайты этого домена ходят очень много людей. Самые же безопасные сайты в интернете оканчиваются на *.gov → ALGONET

LINUX КАК ОРУДИЕ БОРЬБЫ С ИМПЕРИАЛИЗМОМ

Кубинские власти хотят избавиться от капиталистического влияния в сфере программного обеспечения. Чтобы устранить зависимость от Microsoft, Куба планирует полностью перейти на ПО с открытым кодом. Министр связи Кубы Рамиро Вальдес, верный соратник Фиделя Кастро, назвал мировые информационные системы «полем битвы» с империализмом. С Windows на Linux уже перешла кубинская таможня, в ближайшее время ПО с открытым кодом будет внедрено в министерствах культуры, образования и связи. Готовится переход на Linux и в системе высшего образования острова. ИТ-политика кубинских властей, конечно, весьма своеобразна. Гражданам страны запрещено приобретать компьютеры, а доступ в интернет есть лишь у госслужащих, академиков и иностранцев. Простым же кубинцам приходится стоять в громадных очередях, чтобы отослать письмо по электронной почте, или покупать по ночам на черном рынке пароли для временного доступа в интернет. Национальный поисковик позволяет искать только речи Фиделя Кастро и информацию на правительственных сайтах. Но об отказе от Windows в пользу Open Source задумались и в странах, которые не ведут столь беспощадную войну с империализмом, в частности в Китае, Бразилии и Норвегии → REUTERS

АЙТИШНИКИ ГОРЯТ НА РАБОТЕ

Почти половина британских ИТ-специалистов работают сверхурочно, хотя за последние пять лет количество неоплаченных рабочих часов сократилось. По данным Британского конгресса тред-юнионов (БКТ), сотрудники корпоративных ИТ-служб перерабатывают в среднем по 6 часов 6 минут в неделю, а специалисты ИТ-компаний — в среднем по 4 часа 36 минут. Однако это отнюдь не самая потогонная профессия: в общем списке айтишники заняли лишь 23-е и 31-е места соответственно, а общий объем их сверхурочной работы с 2001 года сократился более чем на час. Как и в прошлом году, по числу неоплаченных рабочих часов лидируют преподаватели, перерабатывающие в среднем по 11 часов 6 минут в неделю. В целом количество неоплаченного рабочего времени сокращается, но БКТ называет улучшение «призрачным». Почти 840 тыс. специалистов работают бесплатно свыше 10 часов в неделю. Генеральный секретарь БКТ Брендан Барбер заявляет: хотя большинство работников с готовностью жертвуют своим временем в экстренных ситуациях, это ни в коем случае не должно становиться нормой → IONE.RU

СЧЕТ ПОШЕЛ НА ЭКЗАБАЙТЫ

Аналитики IDC попытались оценить количество цифровой информации, генерируемой в мире, и пришли к выводу, что в прошлом году были созданы разнообразные данные объемом 161 экзабайт (161 млрд гигабайт): цифровые фотографии, видеоклипы, электронные письма, IMC-сообщения, IP-телефонные звонки и т. д. Эксперты отмечают, что это в 3 млн раз превышает совокупный объем информации, содержащейся в напечатанных на сегодняшний день книгах. Столь стремительный рост ежегодно порождаемой информации аналитики объясняют ростом популярности таких интернет-сервисов, как YouTube и Wikipedia, наполнением которых занимаются сами пользователи. По прогнозам IDC, к 2010 году интернетчики будут генерировать около 70% всей информации цивилизации, а объем данных в интернете достигнет 988 экзабайт → COMPULENTA

ТЕЛЕКИНЕЗ В КИБЕРПРОСТРАНСТВЕ

Геймеры скоро смогут управлять своими героями на экране без помощи джойстика — одной лишь силой мысли. Компания Emotiv Systems изобрела специальный шлем под названием Project Epoc, который улавливает генерируемые человеческим мозгом волны с помощью технологии, используемой в медицинской электроэнцефалографии. В разработанной в рамках комплекта Emotiv Development Kit игре геймеры смогут перемещать объекты по экрану, не дотрагиваясь до клавиатуры или джойстика. Можно даже сделать так, чтобы персонаж улыбался или подмигивал вместе с игроком или же сохранял спокойствие, дабы не выдать своего присутствия. Шлем способен различать мысленные команды, направленные на действие: поднять виртуальный предмет, оттолкнуть его, притянуть или повернуть. Это уже телекинез в киберпространстве. Чудо-шлем появится на рынке через год. Позднее Emotiv планирует адаптировать свою технологию для целей медицины, безопасности, исследования рынка, управления доступом и интерактивного телевидения → ALGONET

ORACLE ПРИКУПИЛА К БИЗНЕС-АНАЛИТИКЕ

После одобрения антимонопольных органов США в состав империи Oracle войдет компания Hyperion Solutions — поставщик прикладных систем класса BPM для управления эффективностью бизнеса. Сумма сделки — $3,3 млрд. «Требования к эффективному управлению, сбору, обработке и анализу информации невероятно схожи по сути,— объяснил мотивы сделки CEO Hyperion Годфри Салливан.— И сейчас самое время объединиться с Oracle, чтобы разработать первую в своем роде комплексную систему, которая позволяла бы предприятию контролировать реализацию своей бизнес-стратегии». Глава Oracle Ларри Эллисон тоже в восторге от сделки: «Программное обеспечение Hyperion EPM и решения Business Intelligence от Oracle, включающие инструменты сбора, обработки и анализа информации, составят превосходную систему эффективного управления, в которую войдет планирование, составление смет, консолидация, оперативная аналитика и система отчетов». Он уверен, что приобретение Hyperion выводит его компанию в лидеры рынка систем управления предприятием → CNEWS

iONE → ИНТЕРВЬЮ

ГРАМОТНЫЙ CIO СПОСОБЕН РЕШАТЬ ЗАДАЧИ ЛЮБОЙ СЛОЖНОСТИ. ПРИМЕРОМ ТОМУ — РАБОТА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ЦБ РФ **МИХАИЛА СЕНАТОРОВА,** ВОЗГЛАВИВШЕГО СПИСОК iTOP-50 РОССИЙСКИХ CIO 2006 ГОДА

«КАРЬЕРА CIO НЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ НА ИТ»

Автор: Игорь Пичугин, Наталья Царевская-Дякина

Михаил, что такое информационная система Центробанка? Каков ее масштаб?

В системе ЦБ работают почти 80 тыс. человек, около 1000 подразделений по всей территории страны от Чукотки до Калининграда. Все подразделения связаны между собой телекоммуникационными и вычислительными сетями. Они выстроены по трехуровневой схеме: центральный аппарат, территориальные подразделения — главки (национальные банки) и их расчетно-кассовые центры. В федеральном законе о ЦБ указано, что банк обеспечивает бесперебойную работу платежной системы, через которую проходит 50% всех платежей в стране (по объему — более 60% всех денег). Это триллионы рублей, так что любой сбой платежной системы — ЧП национального масштаба. Требования к ее работоспособности очень жесткие.

Как формируется ИКТ-бюджет такой организации?

Главки сдают в центральный аппарат заявки на те или иные работы и технические средства. У нас в центре — свои потребности, связанные с развитием прикладных систем и инфраструктуры. Мы рассматриваем весь список: какие региональные заявки действительно требуют исполнения, насколько они совпадают с нашими программами и лежат в русле нашей политики информатизации. Затем составляется годовой план работ и закупок, который подается на утверждение в комиссию по обеспечению функционирования систем ЦБ. В этой комиссии собраны представители разных подразделений банка. План представляет собой матрицу, сформированную по следующим основным направлениям: поддержание работы платежных и учетно-операционных систем, их совершенствование, развитие информационно-аналитических систем и средств защиты информации, модернизация технической инфраструктуры. Каждое направление разбивается на конкретные статьи расходов. Общий план утверждает председатель комиссии, подробный оперативный план капвложений утверждаю я. У меня есть возможность вносить корректировки в рамках отдельных статей расходов. Делать это приходится часто — до 300 корректировок в год. Законодательные и нормативные документы в банковском секторе меняются постоянно. Например, два года назад вышел закон, который предписывал ЦБ в течение трех месяцев создать центральный каталог кредитных историй. Наш план был пересмотрен, и в предписанные сроки мы задачу решили.

Годовой бюджет на ИКТ составляется на основе затрат за предыдущий год с учетом расходов на новые программы. Дополнительную гибкость придает денежный резерв: ЦБ — эмиссионный банк. Но при определении бюджета банка в расчет принимаются многие факторы, в том числе параметры кредитно-денежной политики. Вообще, у ЦБ сложный статус: это государственный, но не правительственный орган; банк отчитывается перед Думой, но не имеет законодательной инициативы; председатель банка присутствует на заседаниях правительства, но не подчиняется премьеру. Дело в том, что Центральный банк должен учитывать интересы государства, граждан и коммерческих структур, которые отнюдь не совпадают. Это государственная, но не бюджетная организация: свои расходы мы должны покрывать за счет доходов. Тарифы на связь для нас, например, определяются как для коммерческой, а не бюджетной организации. И все же суммы, которые мы планируем потратить на ИКТ, утверждаются национальным банковским советом. При этом совет постоянно ставит перед ЦБ задачу оптимизации расходов: 80 тыс. сотрудников — организация не маленькая. И нас проверяют, насколько эффективно мы тратим свои средства. Так что сокращение издержек — важный фактор и одна из главных моих задач. В прошлом году, например, мы потратили 90% от заложенного на развитие ИТ бюджета.

Откуда экономия?

Сэкономить удалось за счет перехода на новые решения. Раньше информационная система ЦБ была децентрализованной: обработка платежной и аналитической информации велась на 78 вычислительных центрах по всей стране. Конечно, такая система устойчива к сбоям в отдельных узлах, но очень уж трудоемкая и дорогостоящая. В сфере ИТ у нас работают почти 7 тыс. человек, только в центральном аппарате штат ИТ-подразделения — 1800 сотрудников. Поддерживать работу такой огромной и разветвленной системы с каждым годом становилось все сложнее, поэтому на рубеже веков мы начали искать новые способы организации информационной системы. Собственные каналы связи, а также сети, создаваемые «Ростелекомом» и «Трансстелекомом», позволяли пересмотреть концепцию в пользу централизованной системы. И в 2001 году мы принялись обосновывать новую ИТ-стратегию перед руководством ЦБ.

Распределенная система была ведь создана не потому, что она луч-

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

МИХАИЛ СЕНАТОРОВ

1951
Родился в Москве

1974
Окончил Московский физико-технический институт

1974–1992
Работал в структурах Академии наук СССР, различных министерствах и ведомствах, занимался вопросами обеспечения научных исследований

1992
Привлечен к программе создания спутниковой системы связи «Банкир» для ЦБ РФ

1993–1995
Вице-президент компании «Глобальные информационные системы», отвечавшей за программу «Банкир»

1995
Зампред ЦБ РФ, директор департамента телекоммуникаций, а затем департамента информационных систем

2000
Избран действительным членом Российской академии космонавтики им. К. Э. Циолковского

2001
Организовал и с тех пор ежегодно проводит всероссийскую парусную регату «Банковский кубок»

2004
Член президиума Федерации парусного спорта России

2005
Член научно-технического совета МВД России

Женат, двое детей, владеет английским и голландским языками

шая. В ЦБ я пришел в 1995 году под проект создания системы спутниковой связи и поначалу заведовал телекоммуникационным департаментом. Позже под мое начало перешло и направление ИТ. Работу я начал с формирования технической политики в области средств связи. Приходилось увещевать главки, у которых было свое представление об этой политике. Но через созданный в департаменте технический совет нам удалось ввести единые стандарты и определить номенклатуру телекоммуникационного оборудования. И когда мы посмотрели на экономику централизованной системы связи, оказалось, что поддержка одного устройства обходится вдвое дешевле, а скорость восстановления при сбое — в четыре раза выше по сравнению с аналогичными показателями для разнородных ИТ-систем. Так что все прекрасно понимали, что и с точки зрения защиты данных и управления централизованная система намного лучше. Другое дело, что в начале 1990-х в России не было надежных цифровых каналов связи, и идти по пути централизации не было никакой возможности.

Вы, наверное, помните, как в те времена возникла проблема «чеченских авизо», когда в систему вбрасывались и исполнялись бумажные фальшивые платежки. В 1992–93 годах нужно было срочно найти выход из ступора, в который попала инфраструктурно неподготовленная к рынку экономика страны. Для этого нужно было создать электронную систему проведения платежей. Но централизованная система потребовала бы слишком много времени и средств, поэтому банк определил основные принципы и правила платежных процедур, а их техническая реализация была отдана на места. В результате мы получили 15 различных технических решений. Главки и нацбанки все делали своими силами, набирая блестящих разработчиков из разваливающейся «оборонки». За полтора года они создали электронную платежную систему. Эффект от ее внедрения был огромный — около 5% ВВП. Прекратились хищения, платежи пошли по всей стране, но затем все это обернулось постоянным усложнением сопровождения разрозненных систем. В 2004 году мы получили от председателя ЦБ разрешение на создание централизованной системы обработки информации. И сейчас вся платежная информация у нас обрабатывается в одном ВЦ (вернее, в двух — они резервируют друг друга). И хотя требования к надежности платежной системы самые жесткие, затраты на ее поддержку сократились.

Текущая наша задача — создание централизованной системы сбора и обработки аналитической информации. Этот проект мы запустили несколько лет назад, сейчас он вступил в активную фазу. В системе надзора за кредитными организациями только в центральном аппарате у нас используются несколько десятков различных аналитических программ. Всего же — тысячи. Из-за этого сведения в центр поступают с задержкой, банк не получает оперативной информации, что оставляет лазейки для злоупотреблений. Поэтому мы сейчас строим централизованное хранилище данных, что сделает систему надзора более оперативной и прозрачной. Исчезнет промежуточный слой обработки в главках, а аналитические продукты будут выкладываться на корпоративный портал, которым уже пользуются около трети всех сотрудников ЦБ.

В каждом крупном распределенном холдинге CIO приходится решать, где должна проходить граница централизации информационных систем. Можете ли вы сказать, что в ЦБ эта граница совпадает с рамками организации?

Вовсе нет. Централизация — не догма, и мы не стремимся распространить ее на всю организационную структуру. Всегда остается набор задач — внутрихозяйственная деятельность, расчет зарплаты, содержание социальных служб,— связанных со спецификой региональных подразделений, которыми заниматься из центра нет никакого смысла. Для таких задач в качестве корпоративного стандарта у нас приняты решения 1С, «тюнингованные» под каждое территориальное учреждение. Масштабы у них разные — в некоторых работают 1000 человек, а где-то — 150.

Обычно проблемы CIO связаны с необходимостью приоритезировать ИТ-проекты. Бизнес всегда что-то требует и как можно быстрее, а ресурсы у CIO ограничены. У вас есть такая проблема?

Приоритеты определены законом о ЦБ РФ. Приоритет номер один — платежная система: все, что с ней связано, обязательно для выполнения. Тут и придумывать ничего не надо. Приоритет номер два — информационно-аналитическая система. Затем — инфраструктура. Весь список обновлений для нее мы знаем наперед. Наша система включает почти 450 тыс. элементов: ПО, вычислительная техника, техника связи, системы инженерного обеспечения. Стоимость системы — более $2,5 млрд. А вот стоимость поддержки меньше типовых 10–12%. До 90% всех нештатных ситуаций «разруливает» наш собственный центр техподдержки. От вендоров и интеграторов мы берем только поддержку самого высокого уровня. Но требующие их вмешательства ситуации бывают не часто. Стоимость поддержки платежной системы была высокой, поскольку нам приходилось восстанавливать ее за несколько часов, чтобы в регионах могли закрыть операционный день. Когда система стала централизованной, стоимость ее поддержки снизилась почти втрое — до 3–3,5% от стоимости системы.

Какими качествами должен обладать CIO такой организации, как ЦБ РФ? И куда двигаться дальше?

Необходим технический бэкграунд и системное мышление. Приходится управлять огромным хозяйством и решать множество взаимосвязанных задач: техника, люди, безопасность, многоэтапная работа с подрядчиками. Очень много параллельных и связанных проектов — в год мы заключаем более 3 тыс. договоров. И очень важно не предавать свои убеждения. Если считаешь, что нужно делать так,— делай. Оставь в стороне всякие политические волны и интриги. В такой системе оборачиваются большие деньги, поэтому тебя всегда будут пытаться склонить к тому или иному решению. CIO организации такого масштаба должен быть готов к жесткому отстаиванию своих технических решений. Если у него нет четких позиций и понимания, его в конце концов обманут. И, что еще хуже, он погубит свою систему.

Что касается карьеры… Прежде некоторые руководители ЦБ искренне полагали, что мы не понимаем происходящих в банке процессов, поэтому наша роль вспомогательная, сервисная. С тех пор многие специалисты из ИТ перешли на работу в другие функциональные подразделения, заняли должности зампредов, руководителей департаментов, главков. Примеров обратных переходов я не припомню. И отношение к нашей службе изменилось: ИТ теперь входят в разряд технологий, определяющих развитие банка. Так что карьера для айтишника не заканчивается на ИТ. С должности CIO можно уйти на топовую позицию в любую другую компанию и продолжить карьеру ■

iONE → iTOP-50 CIO

ЭТО ЧЕЛОВЕК БИЗНЕСА, КОТОРЫЙ НА РАВНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТ С ДРУГИМИ ДИРЕКТОРАМИ КОМПАНИИ. ОН ГОВОРИТ С НИМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ. ОН ОБЛАДАЕТ КАЧЕСТВАМИ ЛИДЕРА. ЛУЧШИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ЭТОЙ ДОСТАТОЧНО НОВОЙ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ РОССИИ ПРОФЕССИИ ВОШЛИ В СПИСОК ITOP-50 РОССИЙСКИХ CIO 2006 ГОДА

CIO НА ПЕРЕПУТЬЕ

Автор: Айван

1

Золотые спонсоры

kraftway ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ

IBM

Microsoft

ФОРС ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ

Серебряные спонсоры

SAP

1С ФИРМА "1С"

Группа компаний VERYSELL Передовые Информационные Технологии

При поддержке

Московский клуб 4CIO

СПб CIO клуб

Клуб профессионалов АСУ Урала

Место и роль CIO в корпоративной иерархии вновь подвергается переоценке и переосмыслению. Креатив в этой сфере порождает новые аббревиатуры для должности, миссия которой заключается в обеспечении тесной связи между бизнесом и ИТ. Например, CGO (Chief Governance Officer) — директор по корпоративному управлению. Если от CIO требовалось наладить взаимопонимание между ИТ-службой и остальными подразделениями компании, то CGO отвечает за организацию эффективного взаимодействия всех отделов друг с другом и развитие системы коммуникаций в организации.

ОТ ИТ К БТ

В представлении главы исследовательской компании Forrester Research Джорджа Колони поле деятельности для CIO новой формации не ИТ, а БТ — технологии для бизнеса. Внедрять нужно только те новые технологии, которые позволяют решать задачи, стоящие перед бизнесом. Для этого CIO, которого Колони расшифровывает как Chief Integration Officer, должен хорошо ориентироваться в бизнес-процессах и при необходимости предлагать способы их оптимизации. Усовершенствованные процессы, разумеется, исполняются при поддержке информационных систем, поэтому глубокий технологический бэкграунд для форрестеровского директора по интеграции остается столь же обязательным требованием, как и для директора по ИТ.

Впрочем, для российских ИТ-директоров эти умозаключения вряд ли окажутся откровением. В их среде давно уже стала крылатой фраза «Автоматизация бардака приводит только к автоматизированному бардаку». Более изящно эту же, казалось бы, вполне очевидную мысль выразили гуру реинжиниринга и процессного подхода в управлении Майкл Хаммер и Джеймс Чампи: «Автоматизировать существующие процессы с помощью ИТ — все равно что асфальтировать протоптанные коровами тропы».

Тем не менее корпоративные ИТ-службы годами бездумно накладывали новые технологии на старые приемы работы. А руководители компаний потом удивлялись, почему автоматизация, на которую затрачены такие большие деньги, не дает ощутимых результатов для бизнеса. Как сказал один шутник, ИТ позволяют быстрее принимать худшие решения. В этой шутке слишком много правды.

Как предупреждают коллеги и конкуренты Forrester из исследова-

iTOP-50 CIO 2006

Асланян Сергей	вице-президент по технике и ИТ МТС
Баклыков Андрей	ИТ-директор ОАО «Ростелеком»
Бандурин Гаральд	ИТ-директор УК «ГидроОГК»
Белоусов Максим	директор по ИТ МФФ «Аконит»
Волков Николай	ИТ-директор корпорации «Иркут»
Гимранов Ринат	начальник управления ИТ ОАО «Сургутнефтегаз»
Дмитриев Сергей	директор департамента ИТ ТД «Копейка»
Долудь Андрей	начальник компьютерного отдела ТД «Седьмой континент»
Дятлов Сергей	директор по ИТ ОГК-5
Егоров Михаил	директор по ИТ «Сибирской сервисной компании»
Емельченков Сергей	CIO «СУАЛ-холдинг»
Жаткин Валерий	зам. генерального директора по ИТ ОАО «Северсталь»
Зуев Сергей	директор по ИТ Росбанка
Каплан Дмитрий	ИТ-директор Магнитогорского металлургического комбината
Кива Владимир	директор по ИТ ТД «Перекресток»
Кирюшин Сергей	зам. генерального директора, директор департамента ИТ, «Аэрофлот — российские авиалинии»
Ковалев Игорь	директор по ИТ, «Форд мотор Россия»
Крымский Михаил	зам. генерального директора ОАО «Уралсвязьинформ», директор межрегионального филиала ИСО
Лавров Андрей	директор по ИТ «Армалит-1»
Маслова Наталья	председатель комитета по информационным ресурсам администрации губернатора ХМАО
Меднов Сергей	директор по ИТ, вице-президент Альфа-банка
Митрофанов Герман	директор по ИТ ИД «КоммерсантЪ»
Михайлов Михаил	директор по ИТ ХК «Рольф»
Носов Валерий	директор по ИТ «Паркет-холл»
Пасынков Владимир	ИТ-директор финансовой корпорации «Уралсиб»
Пегасов Сергей	CIO «Вимм-Билль-Данн»
Педоренко Андрей	начальник управления ИТ СГ «АльфаСтрахование»
Пестряков Павел	зам. генерального директора по ИТ ОГК-4
Плотникова Татьяна	начальник отдела ИТ, «Кнауф гипс»
Сапунов Алексей	директор по информационным системам и технологиям, «Голден телеком»
Семенчук Андрей	ИТ-директор, «Тойота бизнес кар»
Сенаторов Михаил	зам. председателя, директор департамента информационных систем ЦБ РФ
Славин Борис	директор по ИТ группы компаний ЧТПЗ
Спицын Леонид	начальник департамента ИТ РАО ЕЭС
Столяров Геннадий	ИТ-директор «DHL Россия»
Суковатин Игорь	директор по ИТ Нижнетагильского металлургического комбината
Сушко Денис	директор по ИТ группы компаний ЛСР
Тамбиев Максим	директор департамента ИТ банка «Петрокоммерц»
Телятников Алексей	вице-президент, руководитель департамента ИТ «Росгосстраха»
Тенцер Анатолий	директор по ИТ НПК «Катрен»
Урьяс Вадим	директор департамента ИТ и оргразвития «Русала»
Ухлинов Леонид	ИТ-директор МГТС
Филиппов Владимир	вице-президент по ИТ ОАО «Вымпелком»
Фролов Андрей	директор департамента ИТ банка «Русский стандарт»
Чернов Александр	директор по информатизации ФСК ЕЭС
Черный Сергей	директор по ИТ сети гипермаркетов «Лента»
Щепунова Ольга	директор по ИТ ТД «Детский мир»
Эймс Ричард	вице-президент по ИТ, «ТНК-ВР менеджмент»
Эпштейн Герман	CIO ВВН & Baltika Group
Юрганов Константин	начальник управления ИТ ОАО «Газпромнефть»

ПРЕМЬЕР-ЛИГА CIO

Бакалдин Игорь	ИТ-директор «Миэль-недвижимость»
Бескровный Владимир	директор департамента информатизации Счетной палаты РФ
Бобров Сергей	ИТ-директор TJ Collection
Вольф Сергей	зам. директора по ИТ ООО «Юг Берег»
Гейдаров Олег	начальник отдела ИТ ЗАО «Морская техника»
Глекель Артем	зам. генерального директора по ИТ «Соломбальского ЦБК»
Гусев Геннадий	начальник дирекции автоматизации ООО «Русель»
Дамбраускас Станислав	директор по ИТ Агентства по ипотечному жилищному кредитованию
Демишев Геннадий	директор департамента ИТ Инвестсбербанка
Дубских Андрей	начальник департамента ИТ Оргрэсбанка
Евгеньев Антон	директор департамента управления централизованными проектами ОАО «Связьинвест»
Евгеньев Виталий	ИТ-директор УралАЗа
Евстратов Сергей	зам. генерального директора по организации управления и ИТ ОАО «Мотовилихинские заводы»
Ерофеев Евгений	начальник отдела информационно-вычислительных систем мясокомбината «Царицыно»
Журютин Михаил	ИТ-директор «Инком-недвижимость»
Затравин Николай	директор по ИТ сети гипермаркетов «О'Кей»
Иванов Владимир	начальник департамента банковских технологий МДМ-банка
Иванюта Александр	руководитель отдела ИТ «Центр ДТ»
Илларионов Алексей	начальник департамента корпоративной информатизации РАО РЖД
Кислицын Александр	генеральный директор ЗАО «ЛУКОЙЛ-информ»
Князев Андрей	ИТ-директор ТД «Монекс трейдинг»
Когтев Виталий	директор по ИТ ГК «Разгуляй»
Кондарев Сергей	директор департамента ИТ ТД «Арбат Престиж»
Копылов Алексей	директор департамента информационно-технологического обеспечения РОСНО
Корнилов Владимир	директор департамента ИТ «Ист Лайн»
Кузнецов Александр	начальник ИТ-службы Микояновского мясокомбината
Кют Алексей	начальник отдела ИТ «Ярпиво»
Лашманов Александр	начальник департамента ПО и ИТ НП АТС
Лисин Алексей	начальник департамента автоматизации, информатизации, телекоммуникаций и метрологии ОАО «Газпром»
Меденцев Константин	директор департамента информатизации и связи НОМОС-банка
Медокс Ярослав	начальник управления развития ИС «Ренессанс капитал»
Москвин Александр	вице-президент по ИТ «Мечел»
Назипов Дмитрий	старший вице-президент по ИТ ВТБ
Ненашев Евгений	зам. генерального директора по инновационной политике ОАО «Магнезит»
Никонов Владимир	зам. генерального директора по ИТ «Русский продукт»
Никуленков Роман	начальник службы ИТ сети салонов «Диксис»
Парахин Виктор	директор службы бизнес-инжиниринга и информационных систем ОАО «Центральный телеграф»
Пирогов Алексей	начальник управления ИТ Пробизнесбанка
Пирогова Ирина	директор по ИТ «Илим Палп энтерпрайз»
Подолько Константин	начальник департамента ИТ Газпромбанка
Сергиенко Дмитрий	директор по ИТ и бизнес-процессам «Волжской ТГК»
Смирнов Александр	начальник отдела программно-технического обеспечения «Интеррос»
Соколов Владимир	начальник службы ИТ «Ярославнефтеоргсинтеза»
Сокур Сергей	директор департамента качества управления ТД «Мегаполис»
Сологуб Денис	ИТ-директор ТД «Азбука вкуса»
Тинаев Юрий	начальник отдела автоматизации ИД «Пронто-центр»
Харитонов Андрей	директор департамента ИТ ОСАО «Ингосстрах»
Шайхутдинов Роман	гендиректор и директор по ИТ «Телесет»
Шарков Григорий	руководитель отдела ИТ ИД «Деловой экспресс»
Якубович Валерий	начальник управления ИТ Волжского трубного завода

тельской компании Gartner, по мере того как автоматизация бизнес-процессов становится все более рутинной операцией, ценность самой автоматизации и корпоративной ИТ-службы снижается. Выход, как и Джордж Колони, они видят в изменении роли CIO в компании. Если раньше его главной задачей было повышение эффективности бизнеса путем применения новых технологий к привычным схемам работы, то теперь CIO должен сфокусироваться на создании новых или оптимизации старых бизнес-процессов, используя необходимые для этого технологии.

Современная концепция Business Process Management предусматривает организацию непрерывного совершенствования бизнес-процессов предприятия. То есть процесс управления процессами. Владельцем этого верховного процесса и должен стать CIO, CPO, CIPO (information and process), CGO, в общем вчерашний ИТ-директор, если он, конечно, рассчитывает на успешное продолжение своей карьеры.

БЕЛАЯ КОСТЬ

На поиск таких профессионалов, отвечающих современным представлениям о роли и функциях CIO, и был нацелен проект по составлению рейтинга iTop-50. Не все руководители корпоративных ИТ-служб готовы совершить перелом в своем сознании и разделить ответственность за бизнес компании. Это очень серьезный шаг для людей, которые привыкли отвечать только за узкий участок технической работы. Мы не толкали насильно к участию в рейтинге тех, кто хочет оставаться в представлении своих бизнес-коллег «черной костью». Еще одна проблема связана с активной ротацией ИТ-директорских кадров. Многие кандидаты успели сменить место работы за то время, пока составлялся рейтинг.

В первоначальном списке для интернет-голосования были представлены 350 руководителей корпоративных ИТ-служб. По результатам анкетирования кандидатам выставлялась персональная оценка iOne (по пятибалльной шкале). Во втором (экспертном) этапе голосования приняли участие около 80 экспертов из ИТ-компаний и сообщества CIO (рейтинг составлялся при поддержке московского, питерского и уральского клубов ИТ-директоров). Эксперты оценивали знакомых им кандидатов тоже по пятибалльной шкале. Итоговый балл выводился из всех полученных оценок (небольшую добавку вносили результаты голосования на сайте).

2

3

4

На церемонии награждения лауреатов iTop-50 CIO: Николай Волков (фото 1 на стр. 72), Константин Юрганов (фото 2, справа), Герман Митрофанов и Татьяна Плотникова (фото 3), Наталья Маслова (фото 4)

iTOP-15 CIO 2006

[1–2]	Сергей Меднов	Альфа-банк
[1–2]	Михаил Сенаторов	ЦБ РФ
[3]	Сергей Кирюшин	«Аэрофлот»
[4–6]	Павел Пестряков	ОГК-4
[4–6]	Алексей Телятников	«Росгосстрах»
[4–6]	Андрей Фролов	банк «Русский стандарт»
[7]	Ричард Эймс	«ТНК-ВР менеджмент»
[8–9]	Игорь Ковалев	«Форд моторс Россия»
[8–9]	Александр Чернов	ФСК ЕЭС
[10]	Константин Юрганов	Газпромнефть
[11–14]	Максим Белоусов	МФФ «Аконит»
[11–14]	Сергей Дмитриев	ТД «Копейка»
[11–14]	Валерий Жаткин	«Северсталь»
[11–14]	Сергей Пегасов	«Вимм-Билль-Данн»
[15]	Борис Славин	группа ЧТПЗ

iTop-50 российских CIO 2006 года — это 50 человек с самыми высокими баллами, 50 профессионалов в области бизнеса и ИТ, топ-менеджеры, помогающие своим организациям решать стратегические задачи с помощью новых технологий. Наконец, это представители российского среднего класса с характерными для их статуса потребительскими предпочтениями (см. портрет CIO, составленный по результатам опроса участников рейтинга).

Мы публикуем их список в алфавитном порядке. Отдельно называем 15 CIO, занявших верхние позиции в рейтинге. Уровень кандидатов оказался довольно высоким, поэтому вторая полусотня (премьер-лига CIO) тоже заслуживает поименного перечисления. Ведь ошибки в выборе CIO сегодня обходятся компаниям слишком дорого.

Российским ИТ-директорам повезло работать на растущем рынке. Кризис доверия к ИТ, охвативший западный корпоративный сектор и сопровождавшийся сокращением ИТ-штатов и передачей ИТ-функций на аутсорсинг, их пока не затронул. Российские предприятия по-прежнему предпочитают полагаться на свои силы при автоматизации бизнес-процессов, ИТ-аутсорсинг у них не в чести, и ИТ-службам ничего не угрожает. Более того, появилось немало примеров выделения корпоративной ИТ-службы в отдельную фирму, которая выходит на рынок ИТ-услуг, имея в активе гарантированного клиента в лице материнской компании. И тогда ИТ-директор действительно становится генеральным директором.

Но это не значит, что так будет всегда. Дальновидный CIO должен думать о том, что сказать руководству, когда оно решит, что затраты на ИТ перестали себя оправдывать ■

ПОРТРЕТ CIO

СОЦ-ДЕМ

ГОДОВОЙ ДОХОД

- ДО $50 ТЫС. **37,5%**
- ОТ $50 ДО $100 ТЫС. **35,9%**
- БОЛЕЕ $100 ТЫС. **26,6%**

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

- ХОЛОСТ **4,5%**
- ЖЕНАТ / ЗАМУЖЕМ **16,7%**
- СЕМЬЯ С ДЕТЬМИ **78,8%**

ВОЗРАСТ

- ДО 30 ЛЕТ **7,6%**
- 30–39 ЛЕТ **56%**
- 40–49 ЛЕТ **9,7%**
- СТАРШЕ 50 ЛЕТ **16,7%**

ОБРАЗОВАНИЕ

- ВЫСШЕЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ **88%**
- ВЫСШЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ (ГУМАНИТАРНОЕ) **25,8%**
- УЧЕНАЯ СТЕПЕНЬ **15,2%**
- БИЗНЕС-ШКОЛА **19,7%**
- МУЗЫКАЛЬНАЯ ШКОЛА **6%**

МОЯ ПУБЛИЧНАЯ АКТИВНОСТЬ (ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД)

- ИНТЕРВЬЮ В СМИ **69,7%**
- ПУБЛИКАЦИЯ СТАТЕЙ / ИЗДАНИЕ КНИГ **27,3%**
- ВЫСТУПЛЕНИЯ НА КОНФЕРЕНЦИЯХ **53,0%**
- УЧАСТИЕ В РАЗРАБОТКЕ НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ **12,1%**
- УЧАСТИЕ В АССОЦИАЦИЯХ / ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ **53,0%**
- ЧТЕНИЕ ЛЕКЦИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ **12,1%**
- ЛОББИРОВАНИЕ В ЛЮБОЙ ФОРМЕ **6,1%**
- НИЧЕГО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **10,6%**

ПОЗИЦИЯ В КОМПАНИИ

- ПОЛНОПРАВНЫЙ ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ **25,8%**
- ПОДЧИНЯЮСЬ НАЧАЛЬСТВУ, ОТВЕЧАЮЩЕМУ ЗА ФИНАНСЫ **13,6%**
- ПОДЧИНЯЮСЬ РУКОВОДСТВУ, ОТВЕЧАЮЩЕМУ ЗА БИЗНЕС **43,9%**
- ЗАНИМАЮ ПОЗИЦИЮ СОВЕТНИКА ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ИТ **19,7%**
- ВОЗГЛАВЛЯЮ ДОЧЕРНЮЮ ИТ-ФИРМУ **1,5%**

ПУТЕШЕСТВИЯ

ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД ВЫЕЗЖАЛ НА ОТДЫХ

- БОЛЬШЕ 3 РАЗ **18,2%**
- НА 2–3 НЕДЕЛИ **50%**
- ПОТРАТИЛИ $1500–2500 НА ЧЕЛОВЕКА **34,8%**
- ПОТРАТИЛИ БОЛЬШЕ $2500 НА ЧЕЛОВЕКА **18,2%**
- НЕ ВЫЕЗЖАЛ НА ОТДЫХ **18,2%**

ОТПУСК ПРОВОЖУ

- ДОМА **9%**
- НА ПРИУСАДЕБНОМ УЧАСТКЕ **9%**
- ХОЖУ В ПОХОДЫ **4,5%**
- КАК ПРАВИЛО, В РОССИИ **21,2%**
- КАК ПРАВИЛО, ЗА РУБЕЖОМ **71,2%**
- НА РАБОТЕ **7,6%**
- В ДРУГОМ МЕСТЕ **3%**

ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД ПОБЫВАЛ

- В ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЕ **65,2%**
- В ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ **25,8%**
- В США **10,6%**
- В КАНАДЕ **0%**
- В ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКЕ **1,5%**
- В ЯПОНИИ **3%**
- В ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ **19,7%**
- В АВСТРАЛИИ **0%**
- В АФРИКЕ **9%**
- В ИЗРАИЛЕ **1,5%**
- НА КАМЧАТКЕ **4,5%**
- НИГДЕ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **22,7%**

АВИАПЕРЕЛЕТЫ

- ПРЕДПОЧИТАЮ РЕЙСЫ «АЭРОФЛОТА» **19,7%**
- ЛЕТАЮ ТОЛЬКО ПЕРВЫМ / БИЗНЕС-КЛАССОМ **19,7%**
- МЕНЯ УСТРАИВАЕТ ЭКОНОМ-КЛАСС **62%**
- ИМЕЮ ЛИЧНЫЙ САМОЛЕТ / ЗАКАЗЫВАЮ ЧАРТЕР **0%**
- ПРИХОДИТСЯ ЛЕТАТЬ КАЖДЫЙ МЕСЯЦ **27,3%**

ЧТЕНИЕ

ЧИТАЮ

- ХУДОЖЕСТВЕННУЮ ЛИТЕРАТУРУ **72,7%**
- ТОЛЬКО ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ И ДЕЛОВУЮ **42,4%**
- ГАЗЕТЫ, ЖУРНАЛЫ **68,2%**
- «IONE: ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» **58,4%**
- НОВОСТИ И АНЕКДОТЫ В ИНТЕРНЕТЕ **24,2%**
- ЧИТАЮ ТОЛЬКО НА РАБОТЕ **9%**
- УСПЕВАЮ ЧИТАТЬ ДОМА **59%**

СТИЛЬ ЖИЗНИ

КУПИЛ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД

КОСТЮМ ДОРОЖЕ $1500 **15,2%**

ПОТРАТИЛ > $4000 НА ОДЕЖДУ **34,8%**

ПОКУПАЮ ПАРФЮМ НЕ ДЕШЕВЛЕ $100 **25,8%**

ПОРТФЕЛЬ ДОРОЖЕ $500 **13,6%**

БОТИНКИ / ТУФЛИ ДОРОЖЕ $500 **15,2%**

ВЛАДЕЮ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

КВАРТИРА > 100 КВ. М В ЦЕНТРЕ ГОРОДА **4,5%**

КВАРТИРА В МОСКВЕ **33,3%**

КВАРТИРА < 100 КВ. М НА ОКРАИНЕ **25,8%**

ДОМ В ПРИГОРОДЕ **12,1%**

ИМЕЮ НЕДВИЖИМОСТЬ ЗА ГРАНИЦЕЙ **0%**

СЕМЬЯ ПОКУПАЕТ ПРОДУКТЫ

В ГИПЕРМАРКЕТАХ **39,4%**

В ДИСКАУНТЕРАХ **4,5%**

В БЛИЖАЙШЕМ ГАСТРОНОМЕ **50%**

НА РЫНКЕ **15,2%**

ЗАКАЗЫВАЕМ В ИНТЕРНЕТЕ **3%**

ЕДА И НАПИТКИ

УПОТРЕБЛЯЮ АЛКОГОЛЬ **59%**

ИМЕЮ СОБСТВЕННЫЙ ВИННЫЙ ПОГРЕБОК **10,6%**

ВСЕГДА ДЕРЖУ ДОМА БОЛЬШЕ 10 ВИДОВ АЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ **34,8%**

ПРЕДПОЧИТАЮ РУССКУЮ КУХНЮ **47%**

ЯПОНСКУЮ **25,8%**

ИТАЛЬЯНСКУЮ **24,2%**

MCDONALD'S **1,5%**

ПОЛУЧАЮ ИСТИННОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ХОРОШЕЙ ЕДЫ И НАПИТКОВ **72,7%**

СПОРТ И ХОББИ

РЕГУЛЯРНО ПОСЕЩАЮ СПОРТКЛУБ И САУНУ **45,5%**

КАТАЮСЬ НА ЛЫЖАХ / КОНЬКАХ **40,9%**

ЗАНИМАЮСЬ ВОДНЫМИ ВИДАМИ СПОРТА **18,2%**

УВЛЕКАЮСЬ ТЕННИСОМ **15,2%**

ГОЛЬФОМ **1,5%**

ДЗЮДО **3%**

ЛАЗАЮ ПО ГОРАМ **4,5%**

ФАНАТ ТЕАТРА И КОНСЕРВАТОРИИ **7,6%**

РИСУЮ / ФОТОГРАФИРУЮ / ПОЮ ПОД ГИТАРУ **24,2%**

ДРУГОЕ **33,3%**

ВКЛАДЫВАЮ ДЕНЬГИ

В АКЦИИ / ЦЕННЫЕ БУМАГИ **21,2%**

В НЕДВИЖИМОСТЬ **19,7%**

В ДРАГОЦЕННЫЕ МЕТАЛЛЫ **4,5%**

В БАНК **39,4%**

В ПИФЫ **18,2%**

В ПРОИЗВЕДЕНИЯ ИСКУССТВА / АНТИКВАРИАТ **0%**

ИГРАЮ НА БИРЖЕ **1,5%**

ИГРАЮ В КАЗИНО **0%**

ВЛАДЕЮ ДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ

ИМЕЮ АВТОМОБИЛЬ **59,1%**

В СЕМЬЕ 2 АВТОМОБИЛЯ И БОЛЕЕ **36,4%**

ПОЛЬЗУЮСЬ СЛУЖЕБНЫМ **34,8%**

ПОКУПАЮ ТОЛЬКО ИНОМАРКИ **57,6%**

ПРЕДПОЧИТАЮ ВНЕДОРОЖНИКИ **21,2%**

МОЙ АВТОМОБИЛЬ ДОРОЖЕ $40 ТЫС. **16,7%**

ИМЕЮ ЯХТУ **1,5%**

СОДЕРЖУ ЛОШАДЕЙ **0%**

ДЛЯ РАЗВЛЕЧЕНИЯ ДОМА У МЕНЯ ЕСТЬ

СТЕРЕОСИСТЕМА ДОРОЖЕ $2500 **18,2%**

ТЕЛЕВИЗОР ДОРОЖЕ $1000 **53%**

ЦИФРОВАЯ ВИДЕОКАМЕРА **45,5%**

ДОМАШНИЙ КИНОТЕАТР ДОРОЖЕ $3000 **21,2%**

ДЛЯ РАБОТЫ ДОМА У МЕНЯ ЕСТЬ

МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН С GPRS **84,8%**

ДОМАШНИЙ ПК **72,7%**

КАРМАННЫЙ ПК **50%**

НОУТБУК С WI-FI **72,7%**

ПРИНТЕР **63,6%**

ЕЩЕ У МЕНЯ ЕСТЬ

ЧАСЫ ДОРОЖЕ $1500 **25,8%**

УКРАШЕНИЯ ДОРОЖЕ $4500 **3%**

РУЧКА ДОРОЖЕ $250 **22,7%**

ЧЕМОДАН ДОРОЖЕ $500 **15,2%**

АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ

ПОЛЬЗУЮСЬ УСЛУГАМИ ЛИЧНОГО

ПАРИКМАХЕРА **51,5%**

АДВОКАТА **7,6%**

МАССАЖИСТА **19,7%**

ВОДИТЕЛЯ **21,2%**

ИМИДЖМЕЙКЕРА **0%**

ПСИХОАНАЛИТИКА **1,5%**

ВРАЧА **33,3%**

ДОМРАБОТНИЦЫ / НЯНИ **30,3%**

САДОВНИКА **1,5%**

ДРУГОЕ **3%**

CIO В РОССИИ — CAREER IS OVER ИЛИ CAREER IS OPEN?

БОРИС СЛАВИН

директор по ИТ ЗАО «Группа ЧТПЗ»

Нынешний повышенный интерес к ИТ, безусловно, влияет на статус директора информационной службы. Роль современных ИТ для бизнеса такова, что в сферу его ответственности попадает все больше задач, пересекающихся и с модернизацией управления, и с формированием стратегии компании, и с реинжинирингом бизнес-процессов. И ИТ-директор либо налаживает полноправное сотрудничество с другими бизнес-руководителями, поднимая свою значимость, либо сдает позиции. Роль CIO сейчас — предмет споров и размышлений, она будет переосмысливаться, наполняться новым содержанием. Наверное, будет меняться и название этой позиции, чтобы отделить стандартные функции руководителя сервисного ИТ-подразделения от руководителя, формирующего информационную архитектуру предприятия. Но то, что позиция CIO — не карьерный тупик, а бурное развитие карьеры, это совершенно точно.

КОНСТАНТИН ЮРГАНОВ

начальник управления ИТ ОАО «Газпром нефть»

На мой взгляд, главные качества успешного CIO — проектный подход и знание предметной области. Если ты умеешь реализовывать проекты, то, как и любой топ-менеджер, можешь вполне успешно строить карьеру на позициях финансового, операционного директора или даже уходить в собственный бизнес. Правда, при такой смене деятельности оказывается не вполне востребованным знание предметной области. Наверное, поэтому более популярны другие пути развития карьеры CIO: переход на топовые позиции в ИТ-консалтинг или переход на позицию CIO в другую компанию.

КИРЮШИН СЕРГЕЙ

заместитель генерального директора, директор департамента ИТ ОАО «Аэрофлот — Российские авиалинии»

Работа CIO — одна из самых интересных и, безусловно, одна из самых сложных. Специфика ее в том, что необходимо серьезно и активно заниматься всеми направлениями деятельности компании. С одной стороны, ты должен обеспечить надежную работу всех поддерживающих бизнес-процессы систем, с другой — внедрять современные технологии для развития бизнеса компании. Поэтому позиция CIO — одна из самых востребованных и уважаемых в современных компаниях. И уход CIO в бизнес — вовсе не самоцель: это просто другая важная и интересная работа.

МАКСИМ БЕЛОУСОВ

директор по ИТ МФФ «Аконит»

Нам часто говорят, что наша карьера окончена. Мы можем только менять компании, в которых работаем, и так поступают более 80% CIO. С нами спорят CEO, CFO и другие топ-менеджеры на тему «как лучше сделать». Нас называют «компьютерщиками» и «айтишниками», приравнивая к сантехникам и электрикам и забывая о том, что сфера нашей ответственности граничит со всеми сферами деятельности компании, что приводит к ее зависимости от качества нашей работы. Мы многое знаем и со временем можем занять в своих компаниях позиции топ-менеджеров смежных подразделений. Но чаще всего, не отдавая ИТ-направление, мы начинаем заниматься реинжинирингом бизнес-процессов, интеграцией различных направлений бизнеса или развитием компании в целом. Может быть, тот, кто пытается по-новому расшифровать аббревиатуру CIO, спросит у нас: нужна ли нам следующая ступень в карьере? CTO, CPO, CIPO, CGO — что эти смежные позиции для нас значат? Все они включают одну важную букву — C (chief). И это главное: быть руководителем, вести за собой людей. Используя свои навыки и знания, добиваться определенных результатов, становясь более значимым для своей компании и ее бизнеса. На любой позиции можно достичь новых высот. Бизнес и технологии не стоят на месте, и это позволяет двигаться всегда вперед. CIO это делать легче.

ВАЛЕРИЙ НОСОВ

директор по ИТ ГК «Паркет холл»

Мне кажется, в России только появилась возможность для активной деятельности CIO. Уровень зрелости ИТ-рынка, понимание важности ИТ акционерами компаний, квалификация самих CIO вышли сейчас на хороший стартовый уровень. Взятие новых высот заключается в формировании стратегических возможностей для развития бизнеса компании. Главное — не допускать типичной ошибки: процесс ради процесса. Плох тот CIO, который не знает ответа на вопрос, какую пользу принесут его действия бизнесу компании.

СЕРГЕЙ ЕМЕЛЬЧЕНКОВ

руководитель по ИТ ОАО «СУАЛ-холдинг»

Позиция CIO уникальна: он видит весь производственный и управленческий цикл как бы со стороны. Хороший CIO знает, чем живет его компания, текущие проблемы ее бизнеса и предстоящие задачи, в обсуждении и решении которых принимает активное участие. Это позволяет ему инициировать серьезные изменения в бизнес-процессах, необходимость которых не всегда очевидна сотрудникам других функциональных подразделений. Более 10 лет я проработал в западных компаниях, и могу отметить, что в России CIO обладает большей свободой в выборе инструментов. На Западе процессы управления ИТ давно уже устоялись, многие информационные системы унаследованы еще из 1990-х годов. В России же можно выстраивать процессы с нуля или полностью перекраивать существующие. Так что позиция CIO в России — это хорошая стартовая ступень для продолжения карьеры в других бизнес-подразделениях.

СЕРГЕЙ МЕДНОВ

CIO, вице-президент Альфа-банка

Мне нравится — career is open. А двигаться нужно в сторону совета директоров. Такое движение отражает уровень зрелости компании и осознание роли ИТ высшим руководством. CIO же в свою очередь обязан быть бизнес-лидером даже в большей степени, чем техническим лидером. Тогда ИТ-служба в перспективе становится не только центром затрат, но и источником прибыли для бизнеса.

ОЛЬГА СОЛОВЬЕВА

начальник управления развития ИТ ТД «Детский мир»

Все зависит от самого CIO. Если он готов меняться, идти вперед или чуть в сторону от своей привычной деятельности, это отнюдь не карьерный тупик. Специфика работы CIO в том, что он охватывает все сферы деятельности компании. Конечно, не так глубоко, как руководители функциональных направлений, но особой глубины и не требуется. CIO должен видеть всю картину работы предприятия, чувствовать взаимодействие подразделений, ощущать протекание бизнес-процессов. То есть обладать комплексным видением. Эти качества могут помочь в дальнейшем карьерном росте. С позиции CIO прямая дорога к должности директора по бизнес-процессам, директора по стратегическому развитию. При дополнительном образовании возможен и переход в кресло генерального директора. Ну и, конечно, собственный бизнес, причем вовсе не обязательно в сфере ИТ.

Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 2

Windows Server 2003

WINDOWS SERVER ОБГОНЯЕТ LINUX

Том Нэги для «Времени надежных решений»

CONTIDROM, легендарный полигон **Continental AG** в окрестностях Ганновера, Германия.

Новая информационная система гарантирует ведущему поставщику продукции для автомобильной промышленности 99,9% надежность

Майкл Беттендорф

ГАННОВЕР, январь 2007 г. – «Нам была нужна абсолютная надежность, недостижимая с нашей прежней системой», – говорит Пауль Швефер, директор по информационным технологиям корпорации Continental AG, одного из крупнейших поставщиков продукции для автомобильной промышленности со штатом 85 000 сотрудников по всему миру. Несовершенные инструменты управления не позволяли команде Швефера поддерживать работоспособность системы на том высоком уровне, который требуется Continental AG, поэтому была необходима смена платформы.

Сначала рассматривалось решение на базе Linux. Однако после тщательной оценки команда Швефера пришла к заключению, что она не может обеспечить надежную и прогнозируемую среду, необходимую Continental AG. И в результате они выбрали Microsoft® Windows Server® 2003.

Наличие мощных средств оптимизации и настройки, включая управление групповыми политиками, позволило Швеферу сделать вывод об очевидных преимуществах Windows Server® 2003 в сравнении с Linux. «Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления», – говорит Швефер, уверенный, что безукоризненная управляемость служит залогом высокой надежности. «Воссоздание подобного уровня сервиса в среде Linux было бы сложным и дорогостоящим делом», – утверждает он.

Принятое решение полностью себя оправдало. С момента внедрения Windows Server 2003 поддерживает 99,9% надежность распределенной среды компании Continental AG.

Подробнее ознакомиться с опытом Continental AG и другими практическими примерами, а также с результатами независимых сравнительных исследований Windows Server и Linux можно на сайте www.microsoft.com/rus/getthefacts

ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ:

«Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления».

Пауль Швефер, директор по информационным технологиям Continental AG

ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ: Настроение IT-профессионалов напрямую связано с надежностью

Подтверждая глобальную тенденцию, IT-профессионалы, такие, как директор по информационным технологиям корпорации Continental AG Пауль Швефер, выражают удовлетворение (см. выше) высокой надежностью Windows Server.

Продолжение на 3 стр.

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

iONE → ТЕМА

IONE ПРЕДСТАВЛЯЕТ ПЯТЫЙ ПО СЧЕТУ РЕЙТИНГ ИТ-КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, СОСТАВЛЕННЫЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2006 ГОДА. ИТ-РЫНОК НАХОДИТСЯ В СОСТОЯНИИ ПЕРЕХОДА В НОВОЕ КАЧЕСТВО, И ОТ ЭТОГО ЕГО НЕМНОГО ТРЯСЕТ. НО ПЕРЕХОД ПРОИСХОДИТ В НУЖНУЮ СТОРОНУ

В ЗОНЕ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Игорь Пичугин
Наталья Царевская-Дякина

Возникшее при составлении предыдущего рейтинга ощущение, что ситуация с информационной открытостью в ближайшее время лучше не станет, а скорее наоборот, полностью подтвердилось. Рейтинговать российские ИТ-компании стало заметно сложнее (западные, за исключением SAP и Microsoft, вообще невозможно).

ИТ-рынок, состоящий в основном из непубличных компаний, не связан формальными обязательствами по информационной открытости. А добровольно предоставляемые сведения искажаются отсутствием общепринятых норм и стандартов в этой сфере. Кроме того, как это бывает каждый год, одни компании подвела нерасторопность PR-службы, другие — начальники, задержавшиеся в Альпах, куда они уехали кататься на лыжах, так что некому было заверить анкету. Кому-то не понравилась своя прошлогодняя позиция в рейтинге. Кто-то если и готов сравниваться, то только в своих узких рыночных нишах. Но все это не ново, со всем этим мы сталкивались и раньше.

ОСТОРОЖНО, РЫНОК ЗАКРЫВАЕТСЯ

Новая тревожная нота — немотивированный отказ некоторых крупных компаний, традиционно заполнявших анкеты. Наши акционеры, говорили нам, решили отказаться от участия в каких бы то ни было рейтингах. Имеют, конечно, право. Но у информационной закрытости есть и оборотная сторона: на непрозрачном рынке можно делать любые предположения. Если, скажем, компания второй год подряд отказывается от участия в рейтинге, а перед этим показала отрицательный рост — можно предположить, что дела у нее идут неважно. Такие отказы поступили от крупного дистрибутора и производителя «Пирит», известного холдинга «Белый ветер», в который входит сеть магазинов «Цифровой» и производственная компания Rover Computers. Какая-то очень сложная реорганизация происходит в «Парусе», где даже отдел маркетинга оказался теперь от-

дельным юрлицом,— тут уж не до рейтингов. Пять компаний, составляющих холдинг НКК, достаточно самостоятельны, чтобы проводить аудит своих финансовых результатов, но совет акционеров вновь принимает решение предоставить только общую цифру выручки. К тому же неаудированную. С этой цифрой холдинг регулярно оказывается на самом верху рейтингов, и руководители НКК не забывают это подчеркивать, но что происходит в «самом крупном российском ИТ-холдинге» — вот уже два года мало кому известно.

Компания «Открытые технологии», несмотря на произошедшее год назад «выяснение отношений», вновь подводит итоги своей деятельности не по cash flow за отчетный период, а по сумме заключенных договоров (то есть доходам будущих периодов). Довольно оригинально начала сообщать о своих результатах группа IBS. Во-первых, из-за особенностей своего финансового года она это делает с опережением остальных на один квартал, во-вторых, называет теперь деятельность входящих в группу компаний Dealine и Depo Computers «производством и продажами техники», а дистрибуторского бизнеса у группы теперь как бы и нет вовсе. В-третьих, темп роста IBS предпочитает измерять от прошлогодней аудированной цифры к текущей прогноз-

1 РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Позиция в рейтинге	Компания	Примечание	1	прирост 2006/2005	2	3	4
1	**Microsoft** (представительство в России и СНГ)	включая показатели Microsoft Business Solutions	963	100%	—	—	—
2	**SAP AG** (представительство в странах СНГ и Балтии)	—	517	39%	—	—	—
3	**Cognitive Technologies**	—	356	42,6%	1,0	+2,45	65%
4	**«1С»***	без доходов от дистрибуции «чужого» ПО	297	44%	0,79	+1,7	—
5	**EPAM Systems**	офшорное программирование	222	80,4%	0,12	–0,6	4%
6	**ГК «Центр финансовых технологий»** (Новосибирск)	—	131	32,5%	0,26	–0,09	—
7	**«Лаборатория Касперского»**	системы защиты информации	101	72,5%	0,34	+0,18	4,1%
8	**«Галактика»**	—	86	26,9%	0,21	–0,27	1%
9	**«Тэлма софт»** (Н. Новгород)	офшорное программирование	82,5	2%	0,12	–0,59	—
10	**НПФ «Беркут»** (СПб)	заказное ПО	70,8	3%	0,35	+0,2	—
11	**«Прогноз»** (Пермь)	заказное ПО	70	46,8%	0,38	+0,3	37%
12	**НИП «Информзащита»**	ПО для систем обеспечения информационной безопасности	67,7	15%	0,43	+0,5	57,4%
13	**R-Style Softlab**	—	61,9	16,4%	0,42	+0,44	—
14	**«Старсофт»** (СПб)	заказное ПО	50	57,3%	0,13	–0,56	—
15	**«РДТех»**	—	46,1	–3,4%	0,34	+0,16	—
16	**«Крок»**	заказное ПО	39,3	1,8%	0,46	+0,6	20%
17	**АСКОН** (СПб)	системы автоматизированного проектирования	37,6	18%	0,12	-0,6	—
18	**НВП «ИНЭК»**	без доходов по аудиту и оценке	33,8	59,8%	0,28	–0,04	71%
19	**«Рексофт»** (СПб)	заказное ПО	31,7	24,7%	0,16	–0,44	1%
20	**«Ронда Лимитед»** (Владивосток)	заказное ПО	28,5	14,6%	0,14	–0,52	—
21	**«Диджитал дизайн»**	без проектных поставок	26,0	36,7%	0,21	–0,28	40%
22	**Auriga Inc.**	заказное ПО	22,2	15,7%	0,12	–0,59	нет
23	**«Сервис плюс»**	ПО для торговли	21,4	—	0,22	–0,24	—
24	**«Апскэйл софт»** (ГК «Оптима»)	заказное ПО	18,9	21,4%	0,15	–0,47	—
25	**Aladdin Software Security R.D.**	—	18,1	31,4%	0,73	+1,52	14%
26	**Naumen** (Екатеринбург)	—	15,3	78%	0,13	–0,56	—
27	**«Терралинк»**	—	13,2	28,8%	0,27	–0,07	—
28	**Aplana Software Services** (группа «Айти»)	заказное ПО	11,5	–32,4%	0,12	–0,59	—
29	**«Монолит-инфо»** (СПб)	—	10,2	25,8%	0,19	–0,33	нет
30	**«Компьютерные системы для бизнеса»** (CSBI, СПб)	—	10	25,8%	0,13	–0,54	—
31	**«Региональный информационный центр»** (Екатеринбург)	—	7,4	65,3%	0,09	–0,7	53%

** Оценка iOne*

Примечания: 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса; 2 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 3 — показатель эффективности (относительно среднего по категории); 4 — доля госзаказов в общей выручке компании

ной, которую аудитор позже, как правило, уменьшает. Впрочем, с этим сталкиваются теперь многие крупные компании.

Все это затрудняет проведение анализа и корректного сравнения, для которого необходима некая общая точка отсчета. Поэтому в отношении некоторых участников рейтинга приходилось делать оценки. Но создается четкое впечатление, что крупным игрокам российского ИТ-рынка информационная открытость сейчас ни к чему. Рынок закрывается. И, в общем, понятно, почему это происходит.

ПРИСТЕГНИТЕ РЕМНИ

Многопрофильные холдинги, в бизнесе которых большую долю занимают поставки техники, из-за известных проблем с таможней и по ряду других причин не могли должным образом капитализироваться. И в последнее время все крупные игроки ведут между собой дискуссии о том, как за счет сделок слияния и поглощения повысить рыночную долю и диверсификацию бизнеса. Рынок в основном формируют крупные заказчики, и они предпочитают работать тоже с крупными и проверенными компаниями. Но возможности органического роста отнюдь не беспредельны, а конкурентная ситуация в отрасли такова, что соперничать приходится не только с российски-

2 ПОСТАВЩИКИ ИТ-УСЛУГ (С УЧЕТОМ ДОХОДОВ ОТ ПРОЕКТНЫХ ПОСТАВОК)

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	рост 2006/2005	4
1	**«Техносерв А/С»**	50%	968	0,9	32,2%	—
2	**«Крок инкорпорейтед»**	55,2%	575	0,81	37,7%	около 20%
3	**ЛАНИТ**	24,4%	537	0,24	36,1%	—
4	**IBS***	48%	457	0,55	26,1%	—
5	**«Ай-теко»**	49%	398	0,67	56,8%	—
6	**ГК Verysell***	72%	315	0,83	17,4%	не более 15%
7	**R-Style**	7,8%	293	0,23	15,6%	—
8	**ГК «Компьюлинк»**	31,5%	273	0,31	31,3%	28%
9	**«Открытые технологии»***	65%	258	0,35	-10,3%	5%
10	**ГК «Оптима»**	33,8%	240	0,27	40,6%	10%
11	**«Инфосистемы джет»**	41,2%	237	0,6	17,4%	—
12	**«Энвижн груп» (NVision)**	31%	188	0,68	72,3%	—
13	**ВСС** («Бизнес компьютер центр», СПб)	18,4%	1846	0,3	17,7%	—
14	**«Квазар-микро»***	60%	167	0,24	10,1%	—
15	**ГК «Айти»**	32,1%	157	0,14	14,5%	20%
16	**TopS Business Integrator**	50,3%	128	0,25	35,9%	—
17	**ГК «Сервис плюс»**	72%	100	0,17	—	—
18	**«Инлайн груп»**	63,5%	86,9	0,85	-14,6%	—
19	**«Сибинтек»**	13,6% (сервисная поддержка — 48%)	86,8	0,04	4,9%	6%
20	**«РАМЭК-ВС»** (СПб)	47%	73,4	0,54	131,8%	67%
21	**ГК «Стинс Коман»**	25,1%	60	0,15	54,4%	12%
22	**«Точная механика»** (Computer Mechanics)	49,5%	59,3	1,0	88,1%	36%
23	**Amphora Group**	17% (сервисная поддержка — 41%)	57,7	0,19	92,1%	—
24	**«Крафтвэй»**	85,4%	56,5	0,95	16,6%	67%
25	**«ФОРС-холдинг»**	22,6%	43,9	0,09	29,9%	49%
26	**«Диалог-сети»**	61,8%	43,7	0,57	16,4%	—
27	**«Арстел консалтинг»**	7%	37,4	0,08	51,1%	—
28	**ГВЦ энергетики**	34,2%	29,6	0,07	—	—
29	**«Гетнет консалтинг»**	82%	26,5	0,38	—	—
30	**«Мастертел»**	—	20,2	0,96	60%	—
31	**Columbus IT Russia**	27%	20,1	0,1	12%	—
32	**«Гарс телеком»**	—	16,4	0,21	35,4%	1%
33	**ГК «Инталев»** (СПб)	—	12,2	0,07	96,8%	—
34	**«Форус»** (Иркутск)	40%	9,9	0,09	19,5%	—
35	**«Консультационная группа АТК»**	15%	5,7	0,07	18,4%	—

* *Оценка iOne*

Примечания: 1 — доля проектных поставок в выручке компании от ИТ-услуг; 2 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса (с учетом доходов от проектных поставок); 3 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 4 — доля госзаказов в общей выручке компании

ми, но и крупнейшими мировыми ИТ-компаниями. Поэтому лидерам приходится выбирать такую стратегию развития, которая обеспечивала бы перспективы роста, в том числе за счет участия в сделках M&A. Для этого нужны заемные средства, процедуры получения которых требуют подготовки, приведения в порядок накопленных активов. Вот компании и предпочитают на этот период информационно закрыться и совершать только те действия и делать те заявления, которые понятны и производят благоприятное впечатление на целевую аудиторию (акционеров, инвесторов).

Российский ИТ-рынок попал в зону турбулентности, и его немножко «трясет». Любой переходный процесс устойчивостью не отличается. Такой период уже пережили ведущие российские операторы связи, когда собирались выходить на фондовые рынки. С рыночной статистикой тогда тоже происходили чудеса. Переживет свой переходный период и ИТ-рынок.

И все же совокупная выручка всех участников нашего исследования превышает $10 млрд. Это как минимум две трети всего объема рынка. Что позволяет нам сделать определенные выводы о текущем раскладе сил и тенденциях на рынке в целом и в отдельных его сегментах.

ФАКТОР MICROSOFT

Самые быстрорастущие секторы ИТ-рынка — разработка ПО и ИТ-услуги. «Удвоение» Microsoft в 2006 году сделало эту компанию весьма значимым фактором в секторе ПО, который обеспечил его 50-процентный прирост (см. таблицу 1). Правда, фактор этот неоднозначный: Microsoft ведь не только договаривается с крупными российскими предприятиями о легализации своего софта и поставляет своим партнерам «коробки» и OEM-лицензии, но и довольно плодотворно работает в сфере автоматизации корпоративных бизнес-процессов. Поэтому оценить влияние этого фактора трудно, но и без него сектор растет внушительными темпами — около 37% (год назад — 38%).

Традиционно основные проблемы при составлении рейтинга связаны с сектором ИТ-услуг. Реализация ИТ-проектов предполагает поставки оборудования и ПО (если, конечно, это не чисто консалтинговый проект). Но уж слишком произвольно компании трактуют понятие «услуги», и грань между простой поставкой сервера и решением с его помощью бизнес-задач заказчика каждый определяет сам. Поэтому в этой категории мы составляем два рейтинга: с учетом доходов от проектных поставок (таблица 2) и без учета таковых (таблица 2а). При этом во втором случае мы исключили компании, которые не могут или не хотят адекватно выделить в своих доходах от ИТ-услуг долю проектных поставок.

«Очищенный» от проектных поставок сектор ИТ-услуг показал 45% роста (год назад — 35%). Сектор действительно растет очень быстро, хотя компании, пожалуй, все же выдают отчасти желаемое за действительное.

О ситуации в секторе производителей компьютерного оборудования (таблица 3) что-либо определенное сказать трудно — статистическая база невелика. Отметим только возвращение после прошлогодней стагнации довольно высоких темпов роста крупнейшего российского производителя Kraftway. Компания планирует к лету завершить свой затянувшийся проект по строительству в Обнинске нового производственно-логистического комплекса, в который она вложила $20 млн.

Альфа-Банк вооружился видеоконференцсвязью

Новый инструмент управления и общения с партнерами и коллегами в начале 2007 года получил Альфа-Банк. Оперативное управление территориально распределенной компанией – задача непростая, а когда эта компания – розничный банк, офисы которого расположены во всех крупнейших городах России, – уже целое искусство. Центральный офис банка и 33 филиала по всей России, от Калининграда до Южно-Сахалинска, объединила система видеоконференцсвязи (ВКС). Проект выполнила компания КРОК.

Интересно, что одной из основных причин для запуска проекта стала возможность общаться по видеоконференцсвязи с партнерами банка. «Список партнеров Альфа-Банка ежегодно растет, многие из них – в первую очередь зарубежные компании – готовы общаться с нами с помощью видеоконференцсвязи», — говорит Андрей Соколов, заместитель директора по информационным технологиям Альфа-Банка.

Современные технологии позволяют компаниям взаимодействовать на новом техническом уровне. Созданная в банке система видеоконференцсвязи позволяет в ходе сеанса просматривать документы и видеоматериалы, прослушивать аудиозаписи. Менеджмент организации получил возможность, не выходя из своих офисов и не тратя времени на дорогу, общаться с партнерами в режиме реального времени, быстро и эффективно решать рабочие вопросы и проводить совещания.

Широкое применение новая система связи получила и внутри компании. С ее помощью сотрудники проводят обучающие семинары и стажировки для коллег из регионов. Банк планирует сократить финансовые и временные затраты на командировки: предварительный расчет показал, что операционные расходы на использование технологии (трафик и затраты на обслуживание системы) для одного филиала значительно ниже командировочных расходов. Функция записи сеансов совещаний, дистанционного обучения и переговоров позволяет обратиться к архивам тем, кто отсутствовал на видеоконференции.

Запущенная система – по сути, первый этап проекта, и специалисты КРОК уже приступили к дальнейшему её развитию. Тут Альфа-Банк идет в ногу с мировыми тенденциями: сегодня использование видеоконференцсвязи перестает быть прерогативой топ-менеджмента, ее начинают использовать рядовые сотрудники. Кроме групповых терминалов в конференц-залах и переговорных комнатах банка к системе видеоконференцсвязи будут подключены настольные терминалы служащих. Для этого будет увеличена мощность серверного узла, оптимизирована нагрузка трафика ВКС на мультисервисную сеть организации.

на правах рекламы

Дистрибуторский бизнес (см. таблицу 4), несмотря на таможенные «чистки», вырос на 19% (24,5%, если рассматривать только ту выручку, которую компании записали в графу «классическая и компонентная дистрибуция», и не считать проектные поставки). Возможно, рост был и больше (в прошлом году было много поставок в госсектор), но не все игроки афишируют свои достижения. Поставки «железа» и софта по-прежнему составляют наиболее весомую долю российского ИТ-рынка (около 60%), но с каждым годом она становится меньше.

Общий рост ИТ-рынка в 2006 году (оценка по базе участников рейтинга) составил около 28%. Мининформсвязи в начале года объявило гораздо более скромную цифру — 17,3%, но чиновники не вполне уверены в своих методах измерения рынка. Заместитель министра информационных технологий и связи РФ Дмитрий Милованцев в недавнем интервью iOne говорил: «Мы считаем, если структура рынка меняется в сторону ИТ-услуг (реального увеличения ВВП, создаваемого на территории России), то темпы роста пусть снижаются хоть до нуля. В этом случае рост рынка не так важен, важна структура этого роста». Структурный сдвиг налицо. Вычисляемое по базе участников рейтинга отношение доходов от дистрибуции и производства ПК («поставки») к доходам от разработки ПО и ИТ-услуг («сервис») в 2003 году составляло 2,05, в 2004-м — 1,92, в 2005-м — 1,8, а в 2006-м — 1,7. Структура роста, хотя и не очень быстро, меняется в нужную сторону, но к снижению темпов это пока не приводит ■

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

А ВЫ СОГЛАСНЫ НА ЗАМЕДЛЕНИЕ ТЕМПОВ РОСТА СВОЕГО БИЗНЕСА, ЕСЛИ СТРУКТУРА ДОХОДОВ ВАШЕЙ КОМПАНИИ БУДЕТ СДВИГАТЬСЯ В СТОРОНУ ИТ-УСЛУГ?

МИХАИЛ ЛЯЩ
президент ГК «Компьюлинк»

Да, сектор ИТ-услуг в России активно развивается, причем не только количественно, но и качественно. Это важно. Раньше заказчиков интересовали в основном услуги по поставке оборудования, его наладке и запуску, сейчас же больше востребованы бизнес- и ИТ-консалтинг. В нашей группе компаний локомотивом роста в последние годы стали именно ИТ-услуги: их доля в совокупном обороте увеличивается, но это не сказывается негативно на общем росте нашего бизнеса.

МАКСИМ АГЕЕВ
генеральный директор «Квазар-Микро»

Конечно, все компании заинтересованы в том, чтобы доля услуг с высокой добавленной стоимостью росла. И, к счастью, на нашем рынке мы не видим отрицательной корреляции между темпами роста бизнеса и увеличением доли услуг. Наоборот, расширение рынка во многом происходит за счет сложных решений. Чем они сложнее, тем выше интеллектуальная и консалтинговая составляющие, то есть те области, которые требуют от интегратора наивысшего уровня компетенции.

АЛЕКСЕЙ АНАНЬЕВ
председатель консультативного совета «Техносерв А/С»

Критерием эффективности может служить только прибыльность бизнеса. Безусловно, мы заинтересованы в росте доходов от ИТ-услуг. Но говорить о том, что это оправдывает замедление темпов роста, не совсем правильно. Если у лидеров рынка темпы роста и будут снижаться, то, во-первых, они все равно останутся выше рыночных, а во-вторых, в основе их развития должен быть рост прибыли. Если этого нет, стоит задуматься о проведении каких-либо изменений.

БОРИС КРАСНОВ
президент группы компаний Verysell

Такие темпы, какими российский ИТ-рынок растет последние пять лет, вряд ли могут сохраняться очень долго. Чем крупнее бизнес, тем сложнее выдерживать высокие темпы роста. В нашем бизнесе сегмент ИТ-услуг ежегодно удваивается. Это более прибыльный бизнес, нежели дистрибуция, и мы считаем, что движемся в правильном направлении. Крупные ИТ-компании смогут сохранять опережающий рост, если будут активно участвовать в процессе консолидации на российском ИТ-рынке.

БОРИС БОБРОВНИКОВ
генеральный директор компании «Крок»

На рынке все взаимосвязано — нет услуг без «железа» и наоборот. Доля ИТ-услуг в обороте «Крока» ежегодно растет, но замедления общих темпов роста не происходит. Модель бизнеса системных интеграторов предполагает именно такое развитие. Мы к этому были готовы, и я вполне доволен результатом. Другое дело, что для компании, которая изначально ориентировалась на модель дистрибуции, развитие направления ИТ-услуг потребует серьезных инвестиций. Тогда показатели прибыли и динамики роста могут пострадать. Насколько это оправданно, каждый владелец бизнеса решает сам.

ШАМИЛЬ ШАКИРОВ
президент компании «Ай-Теко»

Если то, что мы делаем, называется системной интеграцией, консалтингом, то массовые поставки техники здесь ни при чем. Как государству, так и ИТ-бизнесу важен не столько рост объема импорта оборудования, сколько вовлечение как можно большего числа ресурсов внутри страны в реализацию ИТ-услуг. В России сейчас на ИТ тратится в 10 раз меньше, чем на Западе. И мы выступаем в роли потребителей на западном рынке ИТ-услуг, экспортируя технологии и продукты, в цене которых есть и доля затрат производителя на ИТ-услуги.

4 ДИСТРИБУЦИЯ И РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	4
1	**ГК «Мерлион»**	1000	1,0	+1,9	35%
2	**ЛАНИТ** (включая DPI)	323	0,44	+0,26	30,5%
3	**«Квазар-микро»**	312	0,56	+0,6	12,4%
4	**R-Style** (RSI)	268	0,31	–0,1	10,8%
5	**ГК Verysell**	155	0,37	+0,06	–1,2%
6	**«1С»***	052	0,16	–0,5	43%
7	**«ФОРС-холдинг»**	015	0,72	+1,08	32,6%
8	**«РАМЭК-ВС»** (СПб)	008	0,36	+0,04	57,6%
9	**«Софткей»**	008	0,12	–0,65	72,1%
10	**ГК «Стинс Коман»**	006	0,1	–0,7	153%
11	**«Терралинк»**	005	0,14	–0,6	26%
12	**НПФ «Беркут»**	004	0,1	–0,7	78,9%
13	**«Диалог-сети»**	004	0,32	–0,06	–28,1%
14	**НИП «Информзащита»**	004	0,13	–0,62	—

* *Оценка iOne*

Примечания: 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса; 2 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 3 — показатель эффективности (относительно среднего по категории); 4 — рост по этому виду деятельности в 2006 году

2А ПОСТАВЩИКИ ИТ-УСЛУГ (БЕЗ ДОХОДОВ ОТ ПРОЕКТНЫХ ПОСТАВОК)

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3
1	**«Техносерв А/С»**	968	0,9	+1,37
2	**ЛАНИТ**	793	0,36	–0,04
3	**«Крок инкорпорейтед»**	514	0,72	+0,9
4	**IBS***	472	0,57	+0,5
5	**«Ай-теко»**	403	0,68	+0,79
6	**ГК «Компьюлинк»**	367	0,42	+0,1
7	**ГК «Оптима»**	313	0,36	–0,05
8	**«Инфосистемы джет»**	275	0,7	+0,86
9	**«Энвижн груп»** (NVision)	257	0,9	+1,44
10	**ГК «Айти»**	205	0,18	–0,52
11	**«Открытые технологии»***	185	0,24	–0,36
12	**ГК Verysell***	179	0,46	+0,22
13	**«Квазар-микро»**	137	0,2	–0,5
14	**«Сибинтек»**	130	0,06	–0,84
15	**TopS Business Integrator**	127	0,25	–0,35
16	**Amphora Group**	91,5	0,3	–0,17
17	**ГК «Стинс коман»**	85,7	0,22	–0,43
18	**«РАМЭК-ВС»** (СПб)	76,9	0,56	+0,49
19	**«Инлайн груп»**	64,8	0,6	+0,62
20	**«ФОРС-холдинг»**	64,5	0,14	–0,64
21	**«Арстел консалтинг»**	63,8	0,15	–0,6
22	**«Сервис плюс»**	63	0,1	–0,75
23	**Computer Mechanics**	59,6	1,0	+1,64
24	**ГВЦ энергетики**	37,3	0,1	–0,74
25	**«Диалог-сети»**	35,1	0,43	+0,14
26	**«Гарс телеком»**	28,3	0,42	+0,12
27	**Columbus IT Russia**	28,1	0,14	–0,63
28	**«Инталев»** (СПб)	20,4	0,14	–0,62
29	**«Форус»** (Иркутск)	11,4	0,1	–0,7
30	**«Гетнет консалтинг»**	10,4	0,14	–0,64
31	**«Консультационная группа АТК»**	8,1	0,1	–0,7

* *Оценка iOne*

Примечания: 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса (без учета доходов от проектных поставок); 2 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории без проектных поставок); 3 — показатель эффективности бизнеса (относительно среднего по категории без проектных поставок)

3 ПРОИЗВОДСТВО ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	4
1	**«Крафтвэй корпорэйшн ПЛС»**	988	0,83	+0,64	28,1%
2	**«К-системс»**	580	0,47	–0,07	28,9%
3	**«РАМЭК-ВС»** (СПб)	198	1,0	+0,97	128,4%
4	**R-Style Computers**	198	0,45	–0,12	10%
5	**ГК «Компьюлинк»**	90	0,15	–0,7	–56,3%
6	**NCA Group** (ГК «Мерлион»)	84	0,17	–0,67	—
7	**НИП «Информзащита»**	61	0,48	–0,06	88,4%

Примечания: 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса; 2 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 3 — показатель эффективности бизнеса (относительно среднего по категории); 4 — рост по этому виду деятельности в 2006 году

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

А ВЫ СОГЛАСНЫ НА ЗАМЕДЛЕНИЕ ТЕМПОВ РОСТА СВОЕГО БИЗНЕСА, ЕСЛИ СТРУКТУРА ДОХОДОВ ВАШЕЙ КОМПАНИИ БУДЕТ СДВИГАТЬСЯ В СТОРОНУ ИТ-УСЛУГ?

СЕРГЕЙ МАЦОЦКИЙ
генеральный директор IBS

На мой взгляд, структура российского ИТ-рынка практически не меняется — он все еще hardware driven. Большой объем услуг приходится на технический сервис, который является производным от продажи оборудования. В отличие от консалтинга или внедрения бизнес-приложений такой сервис не двигает рынок вперед. И быстро ситуация измениться не может.

Наша компания уже несколько лет реализует стратегию, направленную на увеличение доли ИТ-услуг в общем обороте. Сейчас она составляет около 50%. В начале реализации эта стратегия привела к некоторому снижению темпов роста, но затем ситуация выровнялась за счет включения управленческих и бизнес-механизмов: выстраивания соответствующей новой стратегии оргструктуры, системы управления рисками, усовершенствования мотивации персонала, диверсификации клиентской базы. У IBS сейчас нет ни одного клиента, который приносил бы более 10% от общей выручки компании. За последние три года темпы роста доли услуг в обороте IBS составляют в среднем 50%, при темпах роста компании в целом — более 30%. То есть при грамотном подходе изменение структуры оборота вовсе не становится тормозом для быстрого роста бизнеса.

ТАГИР ЯППАРОВ
президент компании «АйТи»

Еще в 2002 году мы приняли и последовательно реализуем стратегический план развития компании, ориентированный на ИТ-сервисы. Безусловно, это отражается на доходах в валовом исчислении — они ниже, чем у большинства коллег-интеграторов, львиная доля бизнеса которых приходится на корпоративные поставки оборудования и ПО. Зато высокие темпы роста направления ИТ-услуг уже определяют наши общие темпы роста (на долю «чистых» ИТ-услуг приходится свыше половины дохода компании).

АЛЕКСАНДР КАЛИНИН
президент НКК

В 2005 году мы объединили все интеграторские бизнесы в одной компании — «Систематике». И рассчитываем, что постепенно это приведет к росту составляющей ИТ-услуг в холдинге. Пока, несмотря на сложный переходный период, связанный с реорганизацией, снижения темпов роста не происходит.

5 КРУПНЕЙШИЕ КОМПАНИИ РОССИЙСКОГО ИТ-РЫНКА**

Позиция в рейтинге	Компания / группа компаний	Основные виды деятельности	Индекс, характеризующий масштаб бизнеса	Темп роста в 2006 г., %	Темп роста в 2005 г., %
1	**ГК «Мерлион»**	классическая, компонентная дистрибуция; розница; производство оборудования	984	35	25,1
2	**Национальная компьютерная корпорация**	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — около 60%	789	31,6	28,2
3	**ЛАНИТ**	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — 54%	608	33	50,5
4	**IBS**	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — около 40%	537	14,4	14,2
5	**«Техносерв А/С»**	системная интеграция (доля проектных поставок — 50%)	521	32,2	32,6
6	**R-Style**	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — 58,6%	464	12,6	21,2
7	**«Квазар-Микро»**	классическая дистрибуция — 78,7%; системная интеграция	404	15,1	37,2
8	**ГК Verysell**	классическая дистрибуция — 48%; системная интеграция	324	7,4	6,6
9	**«Крок»**	системная интеграция (доля проектных поставок — 55,2%)	321	36	29,5
10	**Microsoft** (региональный офис)	продажа ПО (включая MBS)	297	100	58,5
11	**«Ай-Теко»**	системная интеграция (доля проектных поставок — 49%)	213	56,8	79,5
12	**SAP AG** (региональный офис)	продажа и внедрение ПО (50% на 50%)	159	39	25,6
13	**ГК «Компьюлинк»**	системная интеграция (доля проектных поставок — 31,5%); производство ПК	155	30,2	43
14	**«Крафтвэй корпорэйшн ПЛС»**	производство ПК; ИТ-услуги	143	25,5	5,3
15	**«1С»***	разработка ПО; дистрибуция «чужого» ПО — 36%	140	42,6	39,8
16	**«Открытые технологии»***	системная интеграция (доля проектных поставок — около 65%)	136	-10,3	20,8
17	**ГК «Оптима»**	системная интеграция (доля проектных поставок — 34%); консалтинг; разработка ПО	128	40,6	28,5
18	**«Инфосистемы Джет»**	системная интеграция (доля проектных поставок — 41,2%); разработка ПО	127	17,4	40,6
19	**Cognitive Technologies**	разработка и внедрение ПО	109	42,6	32,3
20	**«Энвижн груп»** (NVision)	системная интеграция (доля проектных поставок — 31%)	101	72,3	68,5
21	**ВСС** («Бизнес Компьютер Центр», СПб)	системная интеграция (доля проектных поставок — 18,4%)	100	17,7	25,6
22	**ГК «АйТи»**	консалтинг; системная интеграция (доля проектных поставок — 32%); обучение; разработка ПО	85	11,7	22,2
23	**«РАМЭК-ВС»** (СПб)	производство ПК; системная интеграция (доля проектных поставок — 47%); дистрибуция	67,7	119	25,2
24	**TopS Business Integrator**	консалтинг; системная интеграция (доля проектных поставок — 50,3%)	67,4	35,9	17,4

** Оценка iOne*
*** С выручкой более 2,5 млрд руб.*

МЕТОДИКА РЕЙТИНГОВАНИЯ

Компании ранжируются по безразмерному индексу, характеризующему масштаб их бизнеса. В первую очередь он определяется выручкой (с коэффициентом 0,9), которую компании получили за 2006 год (в соответствии с бухгалтерской отчетностью). Но не только. Свой вклад в индекс вносят также общий штат сотрудников компании, клиентская диверсифицированность бизнеса (величина, соответствующая количеству клиентов, приходящихся на одного продуктивного специалиста) и наличие филиальной сети. Индекс рассчитывается по формуле:

$$Индекс(i) = 0{,}9 \times Ai/Amax + 0{,}05 \times Bi/Bmax + 0{,}025 \times (Ci/Bi')/(C/B')max + 0{,}025 \times Di/Dmax,$$

где Ai — выручка компании за отчетный период; Bi — общий штат сотрудников, Bi' — количество продуктивных специалистов; Ci — количество контрактов за отчетный период; Di — количество филиалов, дочерних компаний. Все величины нормируются на максимальное значение по группе. Рейтинг составляется в четырех категориях в соответствии со структурой доходов компаний. При сравнении разработчиков ПО мы учитывали доходы не только от продажи лицензий (коробок), но и от ИТ-услуг, связанных с внедрением и поддержкой своих продуктов. При сравнении поставщиков ИТ-услуг рейтинг составлялся как без учета их доходов от поставок оборудования и ПО в рамках своих проектов, так и по полной выручке от ИТ-услуг. В категории дистрибуторов при расчете индекса использовались первые три слагаемых формулы, в категории производителей ИТ-оборудования — первое, второе и четвертое. Характеристикой эффективности бизнеса служит величина, соответствующая выручке в расчете на одного продуктивного специалиста (удельная выручка). Она определялась как относительно максимальной, так и относительно средней величины по категории.

КОГДА У ИТ-ДИРЕКТОРА БОЛЬШЕ НЕ ОСТАЕТСЯ В КОМПАНИИ ИНТЕРЕСНЫХ ЗАДАЧ, НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДЯТ НЕПРИЯТНЫЕ МЕЛОЧИ

ВНУТРЕННИЙ ФРОНТ CIO

Анонимные истории

Недавно я сменил место работы. Из крупной международной компании, имеющей свое производство в России, перешел на производственное предприятие из совершенно другой отрасли, тоже входящее в большой международный концерн. Должность та же: ИТ-директор. Мой переход не был вызван какими-то скандальными историями. Просто на прежнем месте работы я уже сделал все, что хотел и мог. Новых масштабных задач по автоматизации в обозримой перспективе не предвиделось, деятельность моя свелась к рутинной поддержке внедренных систем. И в такой обстановке на первый план начинают выходить обстоятельства, которые уникальными никак не назовешь. С ними сталкивается любой ИТ-директор, где бы он ни работал. Можно даже сказать, что это его профессиональные риски, но когда с горизонта исчезают большие задачи, именно такие мелочи приобретают значение.

В структуру моей предыдущей компании входит торговая организация. Она располагается в другом городе, в часе полета от завода. Ее руководитель как-то пообщался с коллегами из соседнего торгового дома, набрался впечатлений, и говорит мне: хочу, чтобы в том отчете о продажах, который я получаю из системы, были вот такие и такие цифры. Мы внимательно изучаем его запрос и отвечаем: знаешь, так, как ты хочешь, не получится. Почему не получится? Вот у них же получается! Не получится потому, объясняю, что бизнес у тебя выстроен иначе и той информации, которую ты хочешь получать, у тебя просто нет. У соседей процесс продажи и доставки товара клиенту состоит из вот такой последовательности операций, а у нас она совершенно другая. И порождает другие данные. Может, мы сможем как-то иначе решить твою проблему? В чем она заключается? Нет, ничего не знаю, хочу такой отчет! Да зачем он тебе? Ведь никаких решений на его основе ты принимать не сможешь, либо будешь принимать ошибочные решения.

Разговоры в таком духе тянутся не один день, начальство разумных доводов слушать не хочет и настаивает на своем. Слова «у тебя процесс выстроен по-другому» никакого воздействия не имеют. Что ж, случай простой, дополнительных затрат от нас не требующий. Я махнул рукой, и мы «нарисовали» в системе отчет, какой он просил. Настал мир, в течение месяца все счастливы. Каждый день он получает свой отчет, и вдруг снова крики: цифры в отчете неправильные! Сели разбираться, выяснилось, что в отчете не та информация, которую он ожидал увидеть. Стоп, говорю я, вернемся к самому началу: я же предупреждал, что бизнес-процесс у тебя работает иначе, и эта информация означает совсем не то, что ты себе представлял. В конце концов бизнес-процесс был изменен. И это был правильный ход, потому что у соседей, где он подсмотрел отчет, этот процесс был организован более рационально. И отчет стал выдавать правильные цифры. Но чтобы осознать это, бизнес-лидеру понадобилось три месяца. Компании эта история особого вреда не нанесла, если, конечно, не считать потраченных нервов ее участников. Но как же это типично, когда бизнес-руководитель не вполне понимает, чего он хочет, и отвергает с порога объяснения аналитиков, что в данном случае необходимо изменить что-то в самом бизнесе, а не в информационной системе.

Другая, тоже вполне типичная в практике любого ИТ-директора история связана с инфраструктурой. Заканчивается год, проекты близки к завершению или уже закрыты, все бюджеты в компании, в том числе ИТ-бюджет, практически выбраны. В этот момент у одного из бизнес-лидеров возникает «блестящая» идея отремонтировать офис. Производятся некоторые манипуляции, чтобы найти на ремонт какие-то деньги. Приходят ко мне, извещают. Хорошо, говорю, давайте посмотрим, что вам нужно, какие рабочие места, кого куда посадить, какую технику ставить, мы все посчитаем. У инициатора ремонта по этому поводу пока никаких идей. Прикинули сами, заложились на 5% и выдали цифру. А он в ответ: вы что, обалдели, да у меня весь ремонт в эту сумму обойдется! Давайте, предлагаю, вместе подумаем, где можно сэкономить. Но начальство ничего обсуждать не хочет: завтра, говорит, начинаем ремонт, а вы тут все сократите. Разумными ему представлялись затраты вчетверо меньше, чем я посчитал. Тупик — при таких ограничениях задача не решается. Дискуссия продолжается четыре месяца, ремонт в это время идет, столы переставляют, людей пересаживают. Старая кабельная система просто висит под потолком, от нее в виде лиан спускаются провода, в воздухе на уровне носа болтаются розетки, к которым подключены компьютеры. А мы все не можем найти деньги на ИТ-составляющую ремонта. Как обычно бывает в таких случаях, появляются советчики из других подразделений, которые знают людей, готовых сделать эту работу «за пять рублей». Мне этим тычут в глаза. Я отвечаю: люди, конечно, могут сделать что угодно, но обслуживать потом это хозяйство мне, и вы же с меня будете спрашивать за качество. То, что укладывается в наши стандарты качества, стоит столько, сколько я посчитал. Готов обсуждать варианты удешевления проекта, только давайте это делать вместе. Но обсуждать ничего не хотят.

Наступает лето, сотрудники сидят в джунглях из проводов. Приезжает один из больших боссов, видит эту картину, вызывает меня и руководителя, затеявшего ремонт, и приказывает навести порядок. Я развожу руками и держусь своей позиции. Через месяц деньги находятся, но поскольку ремонт уже сделан, то прокладка необходимых коммуникаций обходится дороже заявленной мною суммы на 10%. Дело обычное, вот только 50 человек полгода сидели в непригодных для работы условиях, а топ-менеджеры тратили время на бессмысленные разговоры ■

ПИШИТЕ ПИСЬМА

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

Наша марка известна всем.

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: с помощью платежной системы Yandex.Деньги; пластиковыми картами платежных систем VISA, EuroCard/MasterCard, Diners Club; по подписным скретч-картам; через отделения Сбербанка РФ

Издательский дом «Коммерсантъ» представляет:

Коммерсантъ	ВЛАСТЬ	ДЕНЬГИ	Секрет фирмы	
Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»	Аналитический еженедельный журнал «Коммерсантъ Власть»	Экономический еженедельный журнал «Коммерсантъ Деньги»	Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»	Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»
Твердость в каждом знаке. Авторитетное издание для деловых людей. Достоверно, оперативно и объективно о событиях в бизнесе, политике, обществе, культуре и спорте. Все главные новости. Регулярные спецпроекты.	**Власть может все.** Технологии и секреты власти в России и во всем мире.	**Все ценности жизни без купюр.** Основные тенденции и главные проблемы российской и мировой экономики. О том, как заработать, сохранить, приумножить и потратить.	**Технологии успешного бизнеса.** Удачный и неудачный опыт компаний, лучшие сделки, оригинальные решения, красивые идеи и актуальные проблемы бизнеса. Все, что должен знать современный руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху.	**Пааехали!** Глянцевый журнал о том, что автомобиль в России – больше, чем автомобиль.

Специальное предложение пакет «Коммерсантъ Плюс» предоставляет Вам возможность подписаться на несколько изданий по льготной цене. Впервые для вашего удобства пакет «Коммерсантъ Плюс» представлен в двух вариантах: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги» (только с доставкой по Москве); журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги».

Коммерсантъ

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Заполните квитанцию об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка РФ, отправьте квитанцию об оплате вместе с подписным купоном в редакцию для своевременного оформления подписки.

e-mail: podpiska@kommersant.ru
факс: (495) 721-90-77

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

для юридических лиц

Оформить счет на оплату для юридических лиц можно по телефону 8-800-200-25-56 (звонок бесплатный из любого региона РФ) или (495) 721-28-82, на официальном сайте www.kommersant.ru

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтовая или курьерская; доставка в другие регионы РФ заказной бандеролью.

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 1 месяц*

	Москва	Регионы
«Коммерсантъ»	354,64	—
«Коммерсантъ Власть»	88	188,76
«Коммерсантъ Деньги»	120,78	214,94
«Коммерсантъ Автопилот»	79,86	99,88
«Секрет фирмы»	145,20	145,20
«Коммерсантъ Плюс» (Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги)	552,20	—
«Коммерсантъ Плюс» (Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги)	203,50	318,89

***Цены в рублях с учетом НДС действительны до 30.06.07**

Реклама

Подписной купон

Наименование издания

Срок подписки с по**

****Подписку можно оформить на любое количество месяцев с текущего месяца по 30 июня 2007 г.**

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

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

Плательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа	**сумма**
Подписка на газету/журнал	

Подпись плательщика

Квитанция

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

Плательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа	**сумма**
Подписка на газету/журнал	

Подпись плательщика

принципы

Олега Михасенко

За одиннадцать лет **«Брокеркредитсервис»,** региональная компания с капиталом в несколько миллионов рублей, вошла в число лидеров российского **фондового рынка.** Сейчас президент БКС понимает, что лично контролировать весь бизнес компании, обслуживающей **27 тыс. клиентов** по всей стране, невозможно. Но он все-таки стремится успевать везде и, говоря о себе, все равно говорит главным образом о своей компании.

Я отвечаю **и за стратегию, и за текущую работу — так сложилось само собой.** Я должен быть в курсе всего происходящего, иначе исполнительный директор превращается в «неисполнительного». Но не обязательно знать каждого из почти шестисот сотрудников: моя команда — начальники департаментов, отделов, они создают свои команды, за которые отвечают сами. По всей стране есть филиалы, я принимаю у них отчеты и встречаюсь с их руководителями, хотя в некоторых даже никогда не был.

В бизнесе **демократия недопустима.** Если возникает конфликт, он может и должен решаться на уровне начальника отдела. Бывает, разбираю жалобы рядовых сотрудников, но только если с ними не удалось справиться на всех нижестоящих уровнях. У служебной записки есть четкий маршрут движения — она не должна попадать сразу ко мне.

Демократия **возможна лишь в процессе обсуждения.** На совете я редко предлагаю конкретные решения — прежде всего моя функция в том, чтобы поставить задачу. И в результате обсуждения — тогда, когда выслушаны все возражения,— мы всегда находим оптимальный вариант, под которым подписываются все. Однако все равно кто-то должен в итоге решить, что будет так, а не иначе. Так что конечный выбор — за мной.

Я работаю **по 10–12 часов в день.** Я не требую того же от всех — Трудовой кодекс у нас, конечно, соблюдается. Но при этом люди сами понимают, что если они не успевают выполнить свою работу «с десяти до шести», то им необходимо ее доделать. Наш бизнес — это люди, и мы ценим тех, кто «болеет» за свою работу. А если здесь что-то не нравится, проще уйти.

Опыт **показывает: если что-то не получается — это только на определенное время.** В долгосрочной перспективе все обязательно заработает и принесет плоды. Мы можем себе позволить ошибиться: ведь даже если мы ошиблись, это тоже опыт.

Если **человек ошибся, я всегда приму логичные объяснения.** Однако ошибки редки, а скорее невозможны: наш бизнес редко оставляет много вариантов решения. Конфликты решаются без эксцессов. Был прецедент пару лет назад, когда человек намеренно нанес ущерб бизнесу. Мы не стали ничего предпринимать, просто уволили. Разбирательство только отняло бы время и ресурсы.

Нельзя **успеть везде, но есть планы, и есть желание их выполнять.** Можно планировать и на три года вперед, но нельзя каждый день придумывать что-то новое: я могу поменять только текущие планы, а не долгосрочные. То, что мы имеем сейчас, соответствует планам трехлетней давности: мы уже тогда знали, что у нас будет именно такой бизнес.

Работа **в компании жестко структурирована: чем больше клиент, тем больше внимания для него найдется.** Это не значит, что кого-то заставят ждать, пока обслужат «босса»: рынок растет, и клиентам тоже свойственно расти, поэтому мы привыкли изначально беречь даже самых небольших. Но есть клиенты с «непонятной репутацией», с которыми мы никогда не станем работать: мы крупная компания и можем себе позволить выбирать.

Конкурировать **с московскими грандами нет смысла** — мы это поняли, когда переросли региональный рынок. Поэтому никогда не ставили себе задачу обогнать кого-то из них. Мы вовремя увидели перспективы интернет-трейдинга, поняли, что эта ниша не занята, и тогда направили все усилия на развитие этого направления. Это позволило нам стать лидерами.

Пока **я думаю, что скорее я успешен: что задумано — выполняется.** При этом наступает такой момент, когда деньги уже становятся не важны — бизнес начинает делаться для чего-то другого. Если бы мой нынешний бизнес вдруг «не пошел» и компания не стала бы тем, что она есть сейчас, я бы все равно занимался чем-то похожим: мне нравится управлять финансами.

Дома **я хозяин, но позволяю себе расслабиться, отдохнуть.** Я все равно отвечаю за все, однако там есть помощники: у меня две дочери, есть кому поручить дела. И дома, в отличие от бизнеса, есть место демократии и компромиссу.

записал *Даниил Желобанов*

читайте в следующем номере

(в продаже с 19 марта)

частная практика

Дмитрий Белоглазов создал самый узнаваемый брэнд на российском канцелярском рынке — Erich Krause. И теперь намерен развивать его в сегменте, где правят бал сильные международные марки

идеи

Потребители никогда не доверяли рекламе и всегда доверяли таким же, как они, потребителям. Превращение потребительской экспертизы в товар дает маркетологам уникальный инструмент управления выбором

лаборатория

Государство рассчитывает, что экономический эффект превзойдет многомиллиардные вложения в развитие Сочи, но частные инвесторы называют проект едва ли не благотворительным. **СФ** оценил глубину их бескорыстности

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

У попавших в окружение выбор невелик. Всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. Последний вариант, увы, не исключает развития событийпо первым двум сценариям. Если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда **рынок пытаются подмять под себя несколько корпораций** с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю. Но можете и пасть смертью храбрых. В знаменитом романе Джеймса Фенимора Купера «Последний из могикан» герой Ункас погиб от руки вражеского гурона. **Наши «последние из могикан» пока держатся** и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на многих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы. Парфюмерные магазины, например, **им удалось завоевать без особых усилий** — сопротивления почти не было. Екатеринбургский концерн «Калина» **три года бился за рынок** со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. Московская «Новая заря» пока не сдается. С наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акционерами приходится примерно 80% всех продаж. Только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «Патра», «Байкальская пивоваренная компания», «Комбинат им. Степана Разина» и пит достались Heineken, «Тинькофф» — Sun Interbrew. На продажу выставлен «Красный Восток», и если сделка состоится, то **в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом** — московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково». На табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «Балканской звезды» концерном Altadis. Теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «Донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет). Надолго ли у него хватит сил, непонятно. В сентябре «Донтабак» договорился с корпорацией Gallaher о выпуске ее сигарет на своих мощностях. Контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника. При этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает Ставропольский завод «Арнест», одновременно выполняющий заказы от Schwarzkopf & Henkel и L'Oreal. Но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. Соперничество с международными корпорациями — это **прежде всего конкуренция бюджетов**. Инвестиционных и маркетинговых. **Соотношение сил неизбежно будет неравным**. Расходы Sun Interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили $135 млн, расходы «Очаково» составили всего-навсего $20 млн. С другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — **бросить вызов заведомо превосходящим силам**. Можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента. И пусть, как у «Очаково», на долю экспорта приходятся считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы тоже греют душу. Продавать свою компанию или нет, договориться со стратегическим противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, [illegible] случае неудачного исхода, поднимает самооценку. Вероятно поэтому так спокойно настроен хозяин «Донского табака» Иван Саввиди: «В спорте проигрыш более сильному не считается зазорным». Несговорчивый пивовар. Иностранцы [illegible] **с предложениями продать компанию** с самого момента ее приватизации. В середине 1990-х годов с ним пытались договориться Heineken и Carlsberg, два года назад — Anheuser-Busch, совсем недавно — SABMiller. Но кочетов из года в год неустанно заявляет: «Очаково» продаваться не будет. «В создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что **у них есть лишние деньги**»,— пояснил он однажды в интервью «Секрету фирмы». У Алексея Кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут **позволить себе тратить сотни миллионов долларов** на скупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (было время, когда президент «Очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров). Стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, [illegible] «Очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. Алексей Кочетов слишком долго руководит «Очаково» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. Последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем Кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **Трудно расставаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард,— рассуждает Кочетов.— А дальше что с ним делать?» Начальница запахов. **Десять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «Новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами. Тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с сетями «Арбат Престиж» и Ile de Beaute. Последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию Nouvelle Etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «Новой зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «Новой зари» решилась на приватизацию предприятия. Основная доля акций образованного ЗАО перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов. Как утверждают в «Новой заре», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. Натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. Первым делом Витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. С тех пор компания дружна с городскими властями. В качестве благодарности парфюмерами «Новой зари» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. По инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «Новой зари» — «Товарищество „Брокар и Ко"», женский «Глянец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «Новой зари». **Но дивидендов с этого компания не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокар», успевшая раньше «Новой зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, сочтя, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. До последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**, выпуская привычные «Злато скифов» и «Анну Каренину». Nouvelle Etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая заря» создает собственную сеть магазинов. За последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «Новую зарю» хотели купить. Но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок. Да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. Четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные **новации требовали денег**, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям. Удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает. «Присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично,— комментирует президент „Роколора".— Поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов». Заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. Компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией. Выпустив обесцвечивающее средство «Блонди плюс», Самохин нащупал свою нишу. Так появилась серия красок «Роколор». Вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. Период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. Сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'Oreal, P&G и Schwarzkopf. «Роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка. Остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. Проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. В частности, «Роколор» пробует закрепиться в салонах красоты с помощью новой марки «Гланс». Планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «Создание нишевых продуктов — **единственная возможность выдержать конкуренцию** с транснациональными корпорациями,— говорит вице-президент „Роколора" Константин Диесперов.— **их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество**. Конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно». Дамский угодник. «Все продается и покупается. Но самого себя я продать не могу»,— говорит бывший гендиректор «Донского табака» Иван Саввиди. После избрания в Госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. Саввиди пришел на «Донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **Превратившись в собственника** «Донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. К 2000 году на долю «Донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет. И быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». Экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «Донтабака» сократилась вдвое. Убыток фабрики в прошлом году превысил $115 тыс., а только за первый квартал этого года составил $900 тыс. Саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь. Иван Саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «Донтабака» руководит холдингом «Группа Агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. Среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. Однако Саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «Ростов» компании «Агрофест-Дон»), но не родной завод. «Конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции,— комментирует положение Саввиди.— Но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. Производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объединены на одной территории. Помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **Оптимизм в компании зашкаливает**: на «Донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в $2 млн. На фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой Asmoloff, появившейся в прошлом году. До этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». Теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты Super Slims под названием «Тисс». Как заверяет Иван Саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы