

Зачем «СантаХаус» дарит покупателям тапочки с.18  
Во что обойдутся птицефабрикам золотые яйца с.28  
Как компании дрессируют линейных менеджеров с.48

# Секрет Фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№12(244) 31.03 — 06.04.2008 [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

17

передовых практик  
российского ИТ-рынка с.70

ISSN 1727-417-6  
08012  
  
9 771727 1417006

# Глоток бума

Как угадать тренд и заработать  
на его обслуживании с.42



тематические страницы **iOne**  
информационные технологии

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

№04 [169] АПРЕЛЬ 2008

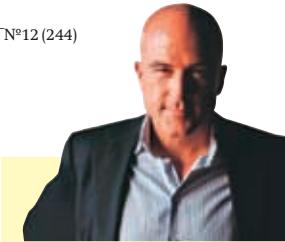


СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!  
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА  
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ  
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!

АУДИОКНИГА «ПЫШКА» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №4

ВЫРОДАЖЕ  
С 1 АПРЕЛЯ





18

Запуская точку в новом городе, промоутеры «СантаХауса» раздают на улицах правую тапочку. Чтобы бесплатно забрать левую, нужно отпра- виться в магазин

## частная практика

**18 ЭКСПЕРИМЕНТ БЫТОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ** Директор сети «СантаХаус» Тигран Гукасян придумал новый формат магазинов для дома и привлек инвестиции «Тройки Диалог». Молодой сети удается противостоять западным и российским монстрам DIY-ритейла, Осталось заполнить страну магазинами, поражающими воображение полнотой ассортимента

**24 АМБИЦИИ ВРАЧИ ПРИЛЕТЕЛИ** Николай Морозов создал самую известную в России стоматологическую сеть — «Мастердент». Теперь он открывает более доступные многофункциональные поликлиники «Цена качества», призванные стать альтернативой государственному здравоохранению

**28 КОНКУРЕНЦИЯ ВЫЕДЕННЫЕ ЯЙЦА** У производителей яиц кризис среднего возраста. Компании пытаются превратить банальный продукт в «Яйцо 2.0». Иного способа удержаться на столе потребителя они не видят

## лаборатория

**42 ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЫНКИ МЫ, НИШЕПОДПИСАВШИЕСЯ** Универсальных рецептов создания уникальных продуктов-бестселлеров не существует. Зато можно заработать на обслуживании модных брендов и трендов

**47 КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КОСТЫЛЬ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА** «Глупые, наглые и к тому же бездельники» — так думают о подчиненных многие свежеспеченные руководители. Управлять людьми сложно, и некоторые компании специально обучаю этому своих линейных менеджеров

**51 УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ КОНТАКТ ПОСЛЕ КОНТРАКТА** Продать корпоративному клиенту продукт — полдела. Чтобы оставаться успешным поставщиком в сфере b2b, нужен целый набор инструментов, помогающих в продвижении товаров и услуг



42

Угадать, какой продукт выстрелит и окажется «золотым», помогает метод просеивания возможностей

## 06 дневник наблюдений

Сколько зайцев убьет Герман Греф из кресла главы Сбербанка / От чего надеются излечиться конкуренты фармдистрибутора СИА с помощью инвестиций TPG / Чему не соответствует количество российских миллиардеров / Почему Виктор Зубков больше похож на сантехника, чем на премьера / Сколько ошибок в названии Sukhoi SuperJet / Почему управляющий директор Antal International Russia Тремейн Элсон никогда не скажет из России / Кому пришелся по вкусу кетчуп «Балтимор» / Tex ли уволила ТНК-BP / Кому переехала дорогу «большая тройка» русских сотовых операторов / Чем опасен квас «Моя семья» / Как Геннадий Онищенко оказался женщиной / Где укрыться от фондовой бури

## идеи

**32 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ДАРОВАЯ ЭКОНОМИКА** Музыкальные лейблы и СМИ переживают трудные времена. Чтобы выжить, надо зарабатывать на товарах с нулевой стоимостью

**36 WOW** Млекопитающее как рекламный носитель / Мед с натуральным дозатором / ЖК-надгробие / Чем разбудить кинозрителя

**38 мысли БРЭНД-ВОСПИТАТЕЛЬ** Воздействуя на подсознание, торговая марка делает нас креативнее и даже честнее

**40 МЕТОДЫ КТО ВЫ, «МИСТЕР КРУТОЙ?»** Создатель Trend-Hunter Джери Гуче превратил свой сайт в место, где охотники за идеями выслеживают новые тренды

**41 СВОЯ ИГРА ОБРЕТЕННОЕ ВРЕМЯ** В компании Алексея Крутякова и Сергея Хачатурова «Часомер» делают солнечные часы, которые призваны наполнить жизнь владельцев новым светом и восточной мудростью

## принципы

**«В молодости я был «ботаником», уродом и ничего не понимал в моде. Что в такой ситуации сложнее всего? Поехать в Париж и стать модным фотографом. Так я и сделал,»**

**Эндрю Полсон 74**

## в колонках

Термин «сорадость» стоит того, чтобы его осознать. Им полезно мыслить, потому что он много дает. Человек станет человеком будущего, только научившись этому чувству

**Евгений Чичваркин 39**

## в блогах 38

Замените резюме рекомендательными письмами, проектами и блогом. Ребята, заваливающие работодателя спамом своих CV, никогда не смогут получить достойную работу

**Сет Годин**

Профессионалы-кочевники перестают устраивать компании: сплоченный коллектив обладает запасом прочности и страстью к работе. Честно говоря, я никогда и не верил, что хорошие люди заменимы

**Стив Прокеш**

## 04 почта

**54 спроси Секрет фирмы**

**55 тематические страницы iOne.**

**Информационные технологии**

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

Кабинет 14 апреля

Каталог франшиз 21 апреля

iOne. Информационные технологии 28 апреля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:  
(495) 921-2353, (499) 943-9112,  
943-9110, 943-9108

# Секрет Фирмы

№ 12 (244) 31.03 — 06.04.2008

**ПОЧТА** sf@kommersant.ru

## Редакция журнала

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА  
**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН  
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
**РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ**  
**ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА** ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,  
 ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**РЕДАКТОРЫ ТЕМ** АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,  
 НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,  
 ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОРРЕСПОНДЕНТЫ**  
 КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,  
 МАКСИМ КОТИН  
**ОБОЗРЕВАТЕЛИ** ПАВЕЛ КУЛИКОВ,  
 ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК,  
 ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА  
**КОРРЕСПОНДЕНТЫ** МИХАИЛ БЕЛЯНИН,  
 СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,  
 НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖАХУДАЗЕ,  
 ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА,  
 ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО  
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ»**  
**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**  
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),  
 АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),  
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДАКИНА

## Редакционные службы

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**ДИЗАЙНЕР** Софья Касьян  
**БИЛЬД-РЕДАКТОР** ИРИНА МАЙОРОВА  
**ФОТОРЕДАКТОР** ОЛЬГА ЕПЛОВА  
**ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ** МИХАИЛ БОДЕ,  
 ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА  
**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 — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
 тел. (495)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9748  
**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**  
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;

тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ**

«СКАНВЭБ АБ», Корьюланкату 27, Куопио

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

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1  
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996  
 E-mail: sf@kommersant.ru

**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** [WWW.SF-ONLINE.RU](http://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](http://www.sf-online.ru), допускается только с разрешения авторов (издателя) и 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», 2008

**«Поднятый в статье пласт проблем** заштампованнысти нарастает на глазах. Мы идем по пути упрощения понятий — приведение оценки процессов к простым формулам, с которыми справится не то чтобы даун, но троечник по жизни. А что простота хуже воровства, забываем.

За типовыми плоскими формулами далеко ходить не надо.

Скорость принятия решений часто воспринимается так: быстро отреагировать, не медлить. Хотя потом приходится сделанное быстро переделать, потом быстро все сломать, чтобы никто не успел увидеть, что ты понаделал. Хотя есть другое понятие скорости: быстро думать, анализировать и искать оптимальное решение на основании данных разных источников.

Собственник не в состоянии управлять большим бизнесом. Множество примеров из жизни это опровергают. Однако угрозой для развития бизнеса может явиться наличие в управлении представителей семьи собственника, наделенных нитями влияния, в том числе влияния на собственника.

Хороший продавец сможет продавать хорошо все что угодно. Более сложная формула: успех продавца состоит как минимум от перемножения трех коэффициентов — профессионализма, собственной любви к продукту и личной заинтересованности в результате продаж.

Должностная инструкция является основой работы сотрудника. Возможно. Однако наиболее ценные кадры в компании как раз те, кто соблюдает не столько рамки инструкций, сколько работает сверх обязанностей по инструкции.

И так далее, и так далее — превращаем трехмерный мир в плоские двухмерные понятия и принципы. С каждым днем мы становимся опытнее и профессиональнее. Тем самым обрастают новыми привычками, штампами и стереотипами. Однако дальнейший наш прогресс связан с постоянным пересмотром этих самых привычек, штампов и стереотипов. А чем мы опытнее, тем нам сложнее и страшнее это делать».

**Максим Троценко**

**«Дунуть и плюнуть»**

**СФ №11(243) 24.03.2008**

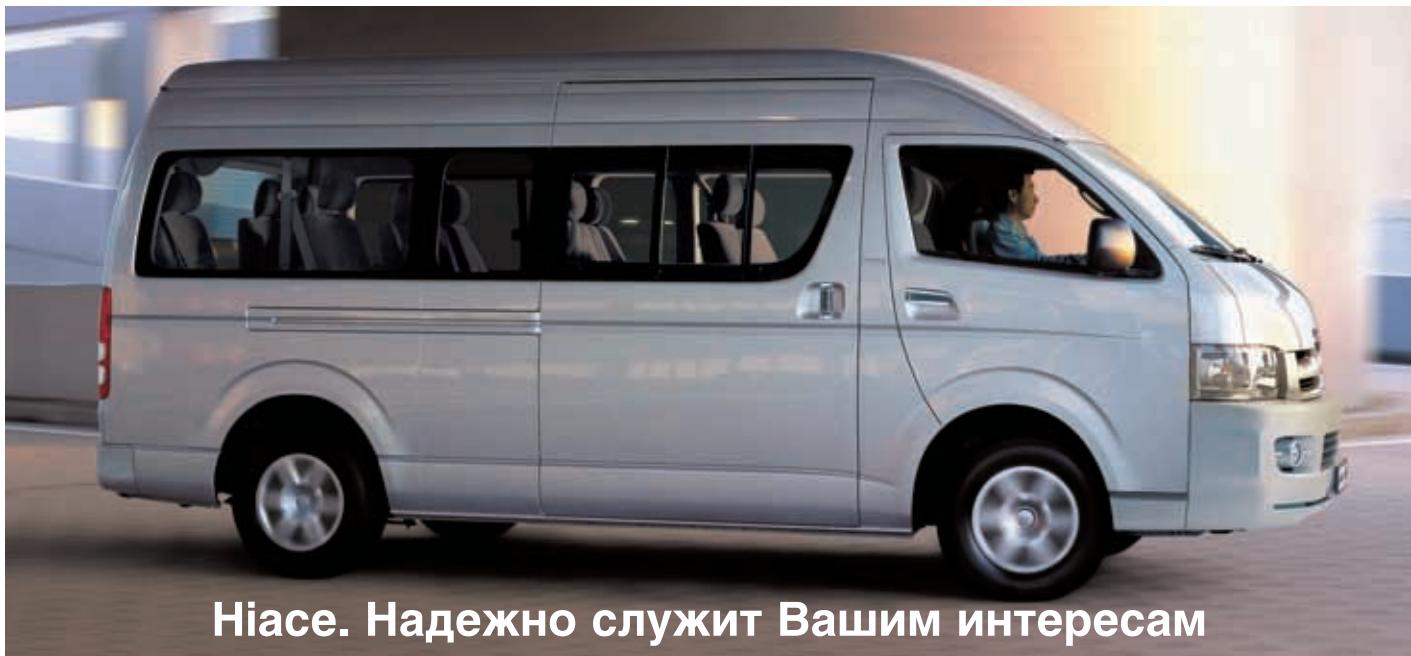
**«С радостью узнал**, что Starbucks может появиться в „Точках“

„ТС-Ритейла“. Мне импонируют оба проекта, потому что для российского рынка они инновационные. Продавать в одном месте гаджеты, турпутевки и просто приятную атмосферу, где можно расслабиться и посидеть в Wi-Fi, как это делает „Точка“, — такого никто не делал. А о новизне Starbucks свидетельствует хотя бы тот факт, что с его приходом оживились местные кофейные сети. Например, в „Шоколаднице“ появились стенды с кружками и сувенирами на продажу — то, что Starbucks делал во всем мире давным-давно. Но настораживало, что пока у Starbucks в Москве всего две точки. То есть складывалось ощущение, что для них Россия — вторичный рынок, где они боятся или не хотят развиваться. Может, из-за того, что здесь их арабская фирма развивает, а может, оттого, что в Америке у них проблемы. Но вот если сейчас они смогут договориться с „ТС-Ритейлом“, то будет здорово».

**Олег Попов, Москва**

**«Гадание на кофейной „Точке“»**

**СФ №11(243) 24.03.2008**



## Hiace. Надежно служит Вашим интересам



### Toyota Hiace Достойный выбор

Этот микроавтобус с мощным двигателем объемом 2,7 литра одинаково удобен для перевозки грузов и людей: в нем с комфортом размещаются 11 пассажиров и водитель. Благодаря дополнительной климатической установке и современной магнитоле с CD-проигрывателем и 6 динамикаами комфорт приобретает новое звучание. Тщательно продуманная конструкция сидений обеспечивает правильную посадку, а ремни безопасности с преднатяжителями обеспечивают защиту каждому в автомобиле.

В Toyota Hiace надежно всё. В том числе и то, чего нельзя увидеть глазами: его репутация.



### УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ:** **Москва:** Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Каширский (495) 22-100-33; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 22-100-55; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Сокольники (495) 788-5665; 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. **Волгоград:** Тойота Центр Волгоград (8442) 26-0777. **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. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Минеральные Воды:** Тойота Центр Минеральные Воды (87922) 6-5522. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **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. **Саратов:** Тойота Центр Саратов (8452) 57-0707. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛАРУСИ:** **Минск:** Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** **Алматы:** Тойота Центр Алматы (727) 297-9666; Тойота Центр Жетису (727) 250-1100.

**УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ:** **Астрахань:** Бизнес Кар Каспий (8512) 40-8989. **Барнаул:** СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. **Ижевск:** АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Калининград:** Виакар Моторс (4012) 30-3101. **Курган:** Оками Курган (3522) 54-6600. **Курск:** Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. **Магнитогорск:** Авторитет-Восток (3519) 30-2126. **Набережные Челны:** РОСЬ АВТО (8552) 70-9525. **Нижневартовск:** Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. **Нижний Тагил:** Эни Моторс (3435) 48-0464. **Ноябрьск:** Восток Моторс Ноябрьск (3496) 35-9999. **Омск:** Феникс-Авто (3812) 32-9090. **Рязань:** Инком-Авто (4912) 900-300. **Ставрополь:** Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. **Стерлитамак:** Урал-Моторс (3473) 20-3620. **Тверь:** Важная персона – Авто (4822) 76-5253. **Тула:** АВТОПРОМ (4872) 33-2222. **Ульяновск:** Тон-Авто (8422) 61-3437. **Ярославль:** Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

Автомобиль, представленный на фото, оборудован дополнительными аксессуарами, не входящими в стандартную комплектацию.



Программы кредитования ЗАО «Тойота Банк» доступны в Москве и Московской области для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. За полной информацией об условиях кредитования обращайтесь к представителям ЗАО «Тойота Банк» в салонах официальных дилеров Toyota. ЗАО «Тойота Банк». Лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 3470. [www.toyota-bank.ru](http://www.toyota-bank.ru)

**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.

# дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c12

продолжение следует → c14

пять примеров → c16



Дмитрий Духанин

По мнению президента России, Сбербанк должен повернуться лицом к частникам

**Герман Греф противоречит сам себе: вопреки недавним заявлениям он все-таки снизил ставки по ипотеке в Сбербанке. Похоже, экс-министр никак не определится, чиновник он или глава коммерческой структуры.**

текст: Юлия Гордиенко

## Меж двух ставок

На прошлой неделе Сбербанк понизил ставки: ипотечные кредиты в долларах США и евро подешевели на полпроцента – до 11–11,5%, а кредит на неотложные нужды «просел» сразу на 2% – до 13,5% годовых. Сбербанк не первый раз пытается стать ближе к народу: в середине марта он уже повысил в среднем на 0,5% ставки по депозитам. «Это связано с желанием банка увеличить свою рыночную долю», – полагает ведущий аналитик Альфа-банка Наталья Орлова. – За первую половину 2007 года она сократилась с 47% до 40% и оставалась на этом уровне все второе полугодие».

О том, что работа с «физиками» для Сбербанка приоритетна, его руководство заявляло и раньше. Однако нынешний «поход в розницу» получился несколько поспешным. «Только 6 марта на пресс-конференции в Киеве глава Сбербанка Герман Греф заявлял, что в ближайшее время не намерен снижать ставки по ипотеке», – напоминает аналитик «КИТ финанс» Мария Кальварская. В частности, тогда предправления Сбербанка называли их «и так достаточно либеральными». Иной точки зрения придерживался Владимир Путин, который двумя днями ранее на встрече в Ново-Огареве попенял главе Сбербанка за то, что тот привлекает средства частников, а кредиты выдает корпоративным клиентам.

Разрыв между розничными кредитами и депозитами у Сбербанка действительно велик. Так, согласно неаудированным данным по РСБУ за 2007 год, из общего объема депозитного портфеля 3,94 трлн руб. 67,36% пришлось на вклады «физиков». В то же время среди заемщиков Сбербанка преобладают юрлица, которым было выдано 77% от общего объема кредитов, составляющего 4,1 трлн руб.

Похоже, Герману Грефу все же пришлось принять во внимание намек президента, несмотря на то что снижение ставок противоречит общерыночной тенденции. «В связи со сложившейся на рынке ситуацией более рациональным было бы увеличение ставок, а не их снижение», – полагает аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипченко.

«Не припомню, чтобы прежний менеджмент Сбербанка жертвовал финансовыми интересами своей организации ради решения макроэкономических проблем», – говорит Наталья Орлова. – До сих пор Сбербанк был институтом, нацеленным на получение прибыли». На рынке не исключают, что экс-глава МЭРТ может дать банку другие ориентиры, с упором на социальный аспект. «Я не знаю, будет ли для новой команды приоритетом поддержание прибыльности банка или изменение роли Сбербанка в российской экономике. Возможно оба сценария», – считает Орлова.

Пока же Германа Грефа мотает из стороны в сторону: часть заявлений он делает как руководитель Сбербанка, часть – как бывший чиновник. Между тем за свои слова ему придется отвечать. «Плохо не то, что Сбербанк корректирует свою кредитную политику под влиянием президента», – полагает Мария Кальварская, – печально, что его руководство противоречит само себе». Она напоминает о том, что акции Сбербанка торгуются на фондовом рынке. И если пока на банковские бумаги большее влияние оказывают внешние факторы, то в будущем подобные противоречивые заявления могут сделать поведение «фишки» непредсказуемым для инвесторов.

Впрочем, не исключено, что показательное снижение ставок – хитроумный ход, который позволит Грефу убить двух зайцев одним камнем: с одной стороны, исполнить предписания высшего руководства, с другой – соблюсти собственные интересы. Ведь банк снижает ставки лишь по кредитам в долларах и евро. «Это не слишком сильно ударит по марже госбанка, ведь 90% его активов и пассивов – рублевые», – отмечает Леонид Слипченко. Заемщики, однако, от Сбербанка ждут вовсе не показательных выступлений, а либерализации требований, пока излишне жестких, к выдаче кредитов. На рынке полагают, что это станет следующим шагом Сбербанка: в частности, вскоре он может начать выдачу автокредитов, не требуя справки о доходах. □

## ЕВРОПЕЙСКАЯ СЕТЬ ШИННЫХ ЦЕНТРОВ

### Какие преимущества Вы получаете?

- Вы являетесь партнером Goodyear, одной из лидирующих компаний в мире
- Вы используете передовой европейский опыт розничного шинного бизнеса
- Вы развиваете бизнес на одном из самых динамично растущих рынков России
- Вы получаете профессиональное консультирование по построению эффективного розничного бизнеса
- Вы являетесь собственником и сами управляете своим бизнесом
- Вы сотрудничаете с партнером, который не ищет «быстрой наживы», а готов к постепенному совместному росту
- Вы получаете привлекательные коммерческие условия
- Goodyear проводит рекламную поддержку Вашего центра на федеральном и локальном уровнях
- Goodyear проводит различные акции для увеличения Ваших продаж и мотивации Ваших сотрудников
- Для Вас и Ваших сотрудников Goodyear проводит профессиональное обучение
- Вы получаете специальные условия по приобретению сервисного оборудования
- Goodyear участвует в компенсации затрат на внешнее и внутреннее оформление центра
- Вы получаете бонусы за соблюдение высоких стандартов сети



**Премио – лучший выбор для нового бизнеса!**

В случае интереса заполните анкету на сайте [www.premio.ru](http://www.premio.ru)  
в разделе «Как стать участником сети» или отправьте  
по факсу: +7(495) 720-66-32 с пометкой «Премио»



ДМИТРИЙ ЛЕКИЙ

Игорь Рудинский обеими руками за привлечение инвестора

**Лидер российского рынка фармдистрибуции компания «СИА интернешнл» первой среди крупных игроков, но, очевидно, далеко не последней сумела привлечь инвестора.** ТЕКСТ: ИНА СЕЛИВАНОВА

## Первый пошел

Российской рынок оптовых продаж лекарств уже больше года ощутимо лихорадит: не успели дистрибуторы отойти от проблем, связанных с возвратом долгов по программе ДЛО, как появилась угроза серьезно потерять в рентабельности.

Государство создает корпорацию «Фармацевтический логистический комплекс», которая замкнет на себя все финансовые потоки, связанные с ДЛО, оставив нынешним дистрибуторам лишь функции логистов. Маржа оптовиков уже сегодня составляет каких-то 2–3% и растет явно не собирается.

Неудивительно, что крупные игроки отчаянно ищут инвесторов. Еще летом прошлого года стало известно о начале переговоров между второй компанией на рынке «СИА интернешнл» и Millhouse Capital Management, управляющей непрофильными активами Романа Абрамовича. В октябре прошлого года о переговорах с немецким фармконцерном Celiesio заявил и лидер российского рынка «Протек». Но дальше слов дело пока не пошло.

В итоге СИА пришла к финишу первой: на минувшей неделе глава компании Игорь Рудинский подтвердил, что 50% минус одна акция будут проданы – но не Millhouse Capital, а американскому фонду прямых инвестиций TPG Capital. Сделку закроют в течение нескольких недель, а до тех пор стороны не раскрывают деталей. Эксперты и участники рынка оценивают 50% СИА в \$1 млрд.

Интерес инвестора понятен: несмотря на проблемы в отрасли, темпы роста рынка и его перспективы впечатляют. «По итогам 2007 года весь наш рынок фармдистрибуции достиг \$11 млрд и составил при-

мерно 1,5% от мирового, – рассказывает Александр Кузин, генеральный директор маркетинговой компании DSM Group. – Но, по нашим прогнозам, к 2020 году рынок будет составлять примерно 3% от мирового: продажи готовых лекарственных средств вырастут до \$40 млрд, а весь фармрынок – до \$55–60 млрд. Поэтому интересно сделать портфельную инвестицию именно сейчас.

Приход крупного инвестора – отличный повод для новых сделок. «Это сигнал западным институциональным инвесторам, это хорошо и для российской экономики, – уверен Владимир Залужский, менеджер по связям с инвесторами фонда Mint Capital. – Приход TPG Capital стимулирует конкуренцию, повысит популярность прямых инвестиций среди российских предпринимателей, работающих на фармрынке. Если раньше этот финансовый инструмент использовали лишь в средних фармацевтических компаниях, чья капитализация не превышала \$70 млн, то сейчас речь идет о принципиально новом уровне».

Впрочем, неплохие перспективы, судя по всему, открываются не только перед рынком, но и перед самой СИА. «Благодаря этим инвестициям компания „СИА интернешнл“ имеет шансы стать лидером с большим отрывом», – считает генеральный директор маркетингового агентства RMBC Мария Денисова. Хотя стороны еще не заявили о своих дальнейших планах, можно предположить, что TPG как фонд прямых инвестиций сконцентрируется на увеличении финансовых показателей компании, выстраивании корпоративного управления и разработке маркетинговой стратегии. Результаты этих действий можно будет увидеть через три–четыре года – средний срок участия в проектах портфельных инвесторов.

Впрочем, вполне вероятно, что к тому времени у руля компании будут стоять уже другие люди. «На российском фармацевтическом рынке сейчас идет смена поколений собственников. У создателей крупных бизнесов поменялись жизненные установки», – говорит Александр Кузин. Собственники передают управление сторонним менеджерам, продают свои доли в компаниях и сосредоточиваются на своих хобби или параллельных бизнес-проектах.

К примеру, совладелец фармкомпании «Морон» Олег Яньков недавно потратил 200 тыс. евро и полгода времени на собственные фотосессии. А сам основатель «СИА интернешнл» Игорь Рудинский, как говорят на рынке, постепенно отходит от дел в компании и часть вырученных от сделки с TPG средств, скорее всего, потратит на собственный проект по развитию медицинских центров. □

you can\*  
**Canon**

Представляем новинки черной серии i-SENSYS. МФУ MF4018 и лазерный принтер LBP2900B: функция Quick First Print, высокое качество печати и картриджи, созданные по технологии «Все-в-Одном». Эффектный путь к впечатляющим результатам.

## i-SENSYS MF4018 и LBP2900B. Великолепны. Как и Ваши печатные материалы



**i-SENSYS**

\* Вы можете

Участвуйте в конкурсе на сайте [www.canon.ru](http://www.canon.ru) и выиграйте поездку на Чемпионат UEFA EURO 2008™!



**ЭЛЬDORADO**

8-800-555-11-11  
[www.eldorado.ru](http://www.eldorado.ru)

золотые слова

Сергей  
Степашин,  
глава  
Счетной  
палаты РФ  
→

“

По числу долларовых миллиардеров Россия твердо вышла на второе место в мире после США, что не соответствует масштабам экономики и уровню развития нашей страны”

Степашин умолчал еще об одном варианте: масштабы экономики соответствуют количеству миллиардеров, просто от главы СП РФ «что-то скрывают». Впрочем, пересчитать сначала «экономику», а потом и миллиардеров еще раз не так уж сложно: Ходорковский, Гуцериев, Некрасов тому примеры.

Виктор  
Зубков,  
премьер-  
министр РФ  
→

“

Меры регулирования торговых услуг должны положить конец дискриминационным условиям, которые зачастую ставят крупные сетевые компании”

Конечно, забраться в рыночную экономику с гаечным ключом гораздо проще, чем выстроить гармоничную саморегулирующуюся систему. И главное, можно получить быстрый зримый эффект. А каких еще мер вы хотели от бывшего главы Федеральной службы по финансовому мониторингу?



ИТАР-ТАСС

«Балтимор» рассчитывает выдавать все из банкиров и инвестфондов

«Балтимор-холдинг» готовит частное размещение акций: высокая долговая нагрузка сделала кредитные ресурсы для компании практически недоступными. текст: александра убоженко

## Любимый кетчуп инвесторов

Инвесторов потянуло в пищевую отрасль. В начале марта второй игрок на российском молочном рынке «Юнимилк» объявил о продаже миноритарного пакета акций фонду американской инвесткомпании Capital International за \$175 млн. Теперь, по информации «Коммерсанта», готовится «выйти в люди» и лидер российского рынка кетчупов и томатных паст: «Балтимор-холдинг» может продать финансовым инвесторам 25% акций.

Компания готова расстаться и с большим пакетом, но за хорошую цену: она объявила тендер среди банков, инвесткомпаний и ждет, кто предложит максимально выгодные условия. Впрочем, точно так же она может отыграть назад. «Если цена, которую предложат участники тендера, не удовлетворит компанию, то мы откажемся от сделки», — обещает представитель «Балтимор-холдинга» Надежда Черныш.

Однако рассчитывать на щедрость инвесторов вряд ли стоит. «При подобном способе привлечения инвестиций акции практически всегда продаются с солидным дисконтом», — предупреждает аналитик «Тройки Диалог» Виктория Гранкина. По экспертным оценкам, за 25% акций компания выручит от силы \$40 млн, хотя еще год назад могла претендовать на более серьезные суммы — участники рынка оценивали блокпакет в \$50 млн.

Но вряд ли «Балтимор» ищет благосклонности инвесторов от хорошей жизни, тем более во время финансового кризиса. Бич производителя кетчупов — долговая нагрузка, которая, по данным самой компании, составляет около 2,1 млрд руб. при прибыли за минувший год на уровне 300 млн руб.

«Из-за высокой долговой нагрузки компании сложно привлечь кредиты, — поясняет исполнительный директор Discovery Research Group Илья Ломакин. — Даже при продаже акций с некоторым дисконтом „Балтимор“ сможет быстро погасить короткие и дорогие долги и направить часть оставшихся средств на развитие».

Есть и еще одно объяснение действиям «Балтимора»: компания готовится к выходу на IPO. Надежда Черныш подтвердила **СФ**, что «Балтимор» рассматривает выход на биржу как один из вариантов развития, но отметила, что в первую очередь вырученные деньги будут направлены на развитие холдинга — возможно, компания купит один из заводов на юге России. □

кто кого

## Задержка рейса

Глава Объединенной авиационной корпорации Алексей Федоров наконец-то признался: поставки самолета Sukhoi SuperJet-100, скорее всего, будут отложены. **текст:** полина русеева

На SuperJet-100 (SSJ) возложена важная миссия: проект призван возродить российскую гражданскую авиацию. Перед Объединенной авиационной корпорацией (ОАК), которая проектирует SSJ, поставлена сверхзадача – к 2025 году обеспечивать отечественными самолетами до 10–12% всей гражданской и транспортной авиации страны. Стоимость проекта оценивается в \$1,4 млрд.

SSJ не совершил ни одного полета, но имеет многолетнюю историю. Разработка модели началась еще в 2001 году. В 2007-м SSJ впервые показали всем интересующимся. Но если выкатить самолет на смотровую площадку удалось, то запустить в воздух его не сумели. Время первого испытания для сертификации SSJ постоянно переносится. Изначально полет был намечен на конец 2007 года, но из-за «технических сложностей» дата сместилась на март текущего года. Но и в эти сроки «Сухой» не вписался.

Между тем поставки SuperJet-100 расписаны до 2014 года. Заключены контракты на 73 заказа и 39 опционов. Воздушное судно нового

образца ждут не дождутся «Аэрофлот», AiRUnion и другие авиаторы, в том числе иностранные. Первый самолет должен появиться в ангаре «Аэрофлота» уже в ноябре, хотя, согласно самому оптимистичному эксперту прогнозу, поставки будут осуществляться лишь с начала 2009 года.

Официально о переносе сроков не объявляется: ни один заказчик не получал уведомления о нем. Хотя задержка поставок более чем на полгода грозит ОАК финансовыми потерями – \$1,5 млн за каждый задержанный лайнер. Кроме того, если свыше пяти самолетов не будет доставлено вовремя, «Аэрофлот» получит право пересмотреть контракт. По большому счету ничего экстраординарного в задержках нет: почти у каждого крупного авиаизводителя есть такое пятнышко на репутации. К примеру, Airbus пришлось отложить поставки лайнера A380 на полтора года. По неофициальной информации, это влетело производителю в копеечку: заказчики оштрафовали Airbus на \$7 млрд. Его конкурент Boeing недавно сдвинул срок поставок 787 Dreamliner с мая на ноябрь, а сейчас говорит о том, что возможна задержка еще на полгода.

Однако если для Boeing и Airbus их разработки являются лишь очередными новыми проектами, то для ОАК модель SSJ, по сути, свет в конце тоннеля. А появляться на празднике в запачканном костюме – однозначно моветон. □

**ТНК-ВР поспешила отреститься от собственных сотрудников, лишь бы не попасть под молот ФМС.** **текст:** дмитрий лисицын

## Жертвы холодной войны

Гастарбайтерам, чьи страны находятся не в очень хороших отношениях с Россией, становится все сложнее работать. В прошлом году работы в нашей стране лишились тысячи граждан Грузии. Сейчас, похоже, очередь дошла до англичан.

Пока милиция не устраивает рейды по улицам российских городов в поисках британских нелегалов. Однако, опасаясь претензий со стороны Федеральной миграционной службы (ФМС), компании сами избавляются от гастарбайтеров. Так, ТНК-ВР отозвала сразу 148 своих британских сотрудников, которые, как оказалось, имели проблемы с разрешением на работу.

По одной из версий, эти люди приехали работать в ТНК-ВР по бизнес-визам, то есть фактически не имели права работать в России. Со-гласно другой версии, речь идет о штатных сотрудниках российского представительства ВР, просто выполнявших работу для ТНК-ВР. То есть разрешение на работу они получили в одной компании, а фактически работали в другой, что противоречит российскому законодательству.

Любопытно, что в истории с ТНК-ВР чиновники своей роли не признают: ведомство официально отрестилось от претензий в адрес компаний. Впрочем, страх англичан перед ми-

грационной службой вполне обоснован: ТНК-ВР оказалась замешана в громком политическом скандале. В ее офисах были проведены выемки документов, а против сотрудника компании «ТНК-ВР менеджмент» Ильи Заславского и его брата Александра, руководителя проекта Британского совета «Клуб выпускников», как сообщает газета «Коммерсантъ», заведено уголовное дело.

«ТНК-ВР является коммерческой организацией, осуществляющей свою деятельность в России на основе строгого соблюдения законодательства», – сразу отреагировала на обыски ТНК-ВР. Так что добровольное избавление от иностранцев, видимо, является частью антикризисной PR-кампании ВР. Предприятие испугалось, что его начнут атаковать со всех сторон, и решило показать свою кристальную чистоту перед российским законом.

К слову, политическую подоплеку событий уже успел опровергнуть Дмитрий Медведев. По его словам, обыски в ТНК-ВР связаны с коммерческим шпионажем в пользу других компаний, то есть государство на самом деле хочет защитить ТНК-ВР от ее неблагонадежных кадров. Компания поступила, безусловно, верно, избавившись от части сотрудников. Но вот от тех ли она избавилась – еще вопрос. □



ТНК-ВР, возможно, уволила не тех, кого было нужно



три вопроса

Управляющий директор Antal International Russia Тремейн Элсон рассказал, почему он никогда не сбежит из России.



**«Секрет фирмы»:** Участники рынка оценили сделку по покупке Antal группой FiveTen в \$5–7 млн. Это справедливые цифры?

**Тремейн Элсон:** Я не могу комментировать сумму сделки. Но она близка к цифре, позволяющей отнести нас к категории «монстров». Я не знаю ни одной более крупной сделки на российском рынке рекрутинга. Мы получили несколько предложений о покупке бизнеса и выбрали FiveTen Group не только из-за цены, но и благодаря их успешному опыту поглощения рекрутинговых компаний по всему миру.

**СФ:** Что новый собственник будет делать с брендом?

**ТЭ:** Нет никаких причин менять бренд. Мы строили его 15 лет, и он составляет значительную часть ценности, которую купила FiveTen Group.

**СФ:** Хорошо, а что будет с другой ценностью — людьми? У вас много экспатов, не склонных задерживаться в других странах навсегда. Каковы гарантии, что вы не разбежитесь?

**ТЭ:** Посмотрите на меня. Я работаю в России уже 10 лет и не собираюсь никуда уходить. Мои долгосрочные планы связаны с FiveTen Group. Никто из других сотрудников компанию тоже не покинет. Более того, скоро к нам присоединятся несколько менеджеров из FiveTen.



REUTERS

Власти хотят приземлить мобильных операторов

**Власти неожиданно ополчились на сотовых операторов. Появился целый ряд законопроектов, которые могут заметно изменить условия работы на рынке мобильной связи.**

текст: павел куликов

## Оперативный закон

На днях за сотовых операторов взялись одновременно Минсвязи, Госдума и администрация президента России. Минсвязи решило бороться с «мертвыми душами» — нефункционирующими телефонными номерами, благодаря которым операторы могут раздувать абонентскую базу. Сейчас, получая новые номера, операторы платят разовую пошлину — 10 руб. за номер. Но не позднее июня правительство будет внесен законопроект, который предусматривает регулярную оплату номера. Какой будет эта плата и как часто ее будут взимать, пока не определено. Но в любом случае содержание «мертвых душ» влетит операторам в копеечку.

Другая инициатива принадлежит депутатам Госдумы, которые приняли во втором чтении несколько поправок к закону «О связи». В частности, сотовые операторы с зоной покрытия более 25% российской территории, то есть все игроки «большой тройки», будут признаны «доминирующими». А закон «О защите конкуренции» запрещает таким компаниям устанавливать «монопольно высокую или низкую цену товара». Под вышеприведенное определение подпадают тарифы на «приземление» — звонки с городских телефонов на мобильные. «Сотовые операторы считают, что плата должна быть в среднем втрое больше нынешней, а фиксированные операторы, наоборот, полагают, что она должна быть втрое меньше», — говорит аналитик ИК «Атон» Надежда Голубева. По ее мнению, в случае принятия поправок регуляторы займут позицию «фиксированной» стороны, а тарифы снижаются. Вряд ли «большая тройка» переложит расходы на плечи потребителей, иначе она будет рисковать отдать часть абонентской базы мелким конкурентам, которых законодательные изменения не коснутся. Скорее всего, «Мобильным телесистемам», «Вымпелкому» и «Мегафону» придется пожертвовать доходностью.

Еще одна поправка к закону «О связи» — она была предложена администрацией президента и ФСБ — относит «большую тройку» к категории стратегических компаний. Это означает, что частный иностранный инвестор, который захочет приобрести более 50% сотового оператора, должен будет добиться одобрения сделки «уполномоченным органом».

Сами операторы пока не реагируют ни на одну из инициатив. «Рано комментировать эти законопроекты, — говорит пресс-секретарь «Вымпелкома» Екатерина Осадчая. — Пока мы никаких разъяснений от регулятора не получали». Похоже, чтобы осознать масштабы чиновничих затей, операторам потребуется время. Но когда оно пройдет, будет уже поздно. □

**Компания «Нидан соки», по данным «Коммерсанта», запустила в продажу квас «Моя семья». Однако смелый эксперимент таит в себе опасность.**

текст: александра убоженко

## «Моя семья» полюбила квас

В ноябре 2006 года компания начала выпускать под брэндом «Моя семья» соки и нектары для грудных детей (4 млн упаковок в 2007 году). Правда, вряд ли этот проект можно было назвать «зонтиком» в полной мере. В отличие от кваса «Моя семья», выпуск которого генеральный директор «Нидан соки» Андрей Яновский пока осторожно называет тестовым проектом: «Мы выпустили первые 2 млн литров и будем чутко следить за реакцией рынка: если он воспримет наш „пилотный“ выпуск позитивно, то мы имеем возможность моментально увеличить объемы производства».

Увеличивать объемы производства придется, правда, не самому «Нидану», а новгородской компании «Дека» (брэнд «Никола») – разлив нового продукта «Нидан» отдал на сторону. Представитель «Деки» Сергей Орлов уверяет, что с заказом компания справится без проблем. В 2007 году владельцы «Николы» приобрели новую линию разлива, которая позволяет увеличить объемы выпуска на 200% (в прошлом году «Дека» произвела 10 млн дал кваса).

Конкуренты к альянсу относятся осторожно. «На заводе „Деки“ помимо собственных брэндов разливается большое количество частных марок. У них может не хватить мощностей», – считает директор по маркетингу МПБК «Очаково» Алексей Фролов. В «Деке» же утверждают, что на разлив private label для сетей «Ашан»,

«Дикси», «Лента» и «О'кей» приходится всего 10% от объема производства.

Рынок кваса растет бешеными темпами. По экспертным оценкам, его рост в 2007 году составил 45%, в текущем сезоне производители ожидают увеличения объемов продаж на 50%, а весь объем рынка оценивается в \$416,7 млн.

Привлекательность «квасного» рынка обострила конкурентную борьбу. Позиции лидера – МПБК «Очаково» (квас «Очаковский») – выглядят незыблыми: 42,8% рынка Москвы

достаточно обширная лояльная аудитория, чем Coca-Cola похвастаться не может.

«Дека» в первую очередь заинтересована в продвижении своей марки «Никола». А если «квасной эксперимент» сложится для «Нидана» удачно, то для покорения рынка ему, очевидно, придется покупать «Деку». В «Нидане» не исключают такого развития событий, но и не торопятся принимать решение. «Возможность приобретений производителей кваса вообще и „Деки“ в частности может быть серь-

**РЫНОК КВАСА РАСТЕТ бешеными темпами. По экспертным оценкам, его рост в 2007 году составил 45%, в текущем сезоне производители ожидают увеличения объемов продаж на 50%**

и Санкт-Петербурга, по данным «Бизнес Аналитики». Однако «Дека», занимающая с маркой «Никола» второе место, уже дышит москвичам в спину – ее доля составляет 25,8%. К тому же Coca-Cola с 2007 года разливает брэнд «Кружка и бочка», а PepsiCo подписала соглашение с «Эжен бужеле вайн» на эксклюзивную дистрибуцию кваса «Першинь». По мнению Алексея Фролова, у компании PepsiCo больше перспектив, чем у ее «красного» конкурента, так как у кваса «Першинь» уже

еазно рассмотрена лишь по итогам этого сезона», – говорит Андрей Яновский.

Сергей Орлов уверен **СФ**, что «Дека» не намерена продаваться, так как и собственный бизнес у нее идет неплохо. Если «Нидану» не удастся купить готового производителя, то у него есть другой выход – обзавестись собственным производством. Андрей Яновский подумывает над этим, если «пилот» продемонстрирует хорошие результаты.

«„Моя семья“ – очень сильная марка, – считает директор по стратегическому маркетингу компании IQ Marketing Ольга Белобровцева. – Теоретически под этим брэндом можно запустить даже непищевую продукцию, продажи все равно были бы хорошими». Согласно данным исследовательской компании «Ромир», марку «Моя семья» знают 89% потребителей. Так что, поэкспериментировав с квасом, «Нидан» может всерьез заняться и другими перспективными товарными категориями.

Правда, последний опыт создания в России «вседневных» брэндов закончился плачевно. В конце 1990-х вдохновленный успехом водки «Довгань» Владимир Довгань решил сделать «брэнд имени себя» родоначальником целой плеяды из 200 товаров – от чая до зубной пасты. Что вышло предпринимателю боком: у Довгана начались финансовые проблемы, и он избавился от марки. Так что, возможно, и Андрей Яновский не зря осторожничает. □



Компания «Нидан соки» решила нахватиться всей «Моей семьей» на рынок кваса

# дневник наблюдений Продолжение следует

«Все стереотипы, что водка — это небритые мужчины, вытрезвитель, похмелье, — от лукавого. Главное — не злоупотребить»

**СФ №06**/2008, стр. 26-29



Главный санитарный врач страны Геннадий Онищенко снова в гневе. На сей раз его чувства задела «женская» водка. **текст:** полина русева

## Водка под юбкой

Компания «Дейрос», запустившая водку «Дамская», руководствовалась потребностями рынка. Если есть женские сигареты, пиво, такси, то почему бы не быть и водке? К тому же, по данным «Комкона», водку пьют 45% женщин. «Дейрос» не первопроходец в «женской» водочной теме. В той или иной степени на женщин ориентировались «Белая пантера» от РВВК, «Довгань дамская» Владимира Довгана и «Катюша» от КиН. Однако эти проекты не сопровождались массированной рекламой, так что Геннадий Онищенко не обращал на них внимания и лишь в «Дамской» усомнился в пропаганду женского алкоголизма.

Геннадий Онищенко для предпринимателей как черная кошка — всегда плохая примета. В 2005 году он высказал свое «фи» в отношении слабоалкогольных напитков (САН), в частности о продукции компании «Хэппилэнд». В итоге это обернулось по-вышением акцизов и стагнацией рынка САН. Когда же глава Роспотребнадзора бросил взгляд на сферу потребительского кредитования, начались массовые «зачистки» банков.

Теперь Онищенко счел необходимым взяться за «аморальный» водочный бизнес. Появление «женской» водки, по его мнению, превосходит все имевшиеся ранее «человеконенавистнические достижения в спаивании нации». Критикой Роспотребнадзора не ограничился: ведомство проводит экспертную оценку рекламной кампании «Дамской», чтобы выявить нарушения статей закона «О защите прав потребителей».

Однако реальных рычагов воздействия на водочников Онищенко не имеет. «Ни Роспотребнадзор как организация, ни господин Онищенко как главный санитарный врач не должны заниматься вопросом правомерности или неправомерности рекламы», — поясняет старший юрист консультант Федерации правовой помощи потребителям Алексей Монахов. Статья 10 закона

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Компания «Дейрос» в декабре 2007 года начала выпуск водки «Дамской». На дизайн бутылки производитель потратил около 200 тыс. евро. Разработкой занималось агентство FutureBrand. Годичная рекламная кампания «Дамской» стартовала 1 января 2008-го. Основной посыл промоушна «Дамской» — водка для девичников, слоган — «Междуд нами, девочками». Рекламная кампания водки началась с московского метро и глянцевых журналов. «Дейрос» не пожалел денег на продвижение своего ключевого продукта: годовой рекламный бюджет составляет \$8 млн, как у лидеров водочного рынка.



Своей рекламной кампанией «Дамская» привлекла не столько женщин, сколько главного санитарного врача России

«О защите прав потребителей» касается информации, содержащейся на этикетке или упаковке, а не в наружной рекламе, которая находится в ведении ФАС. Так что привязывать непонравившуюся кампанию к этому закону у господина Онищенко вряд ли получится. Да и не совсем понятно, каким образом слоган «Междуд нами, девочками» может кого-то ввести в заблуждение.

Однако женский вопрос может иметь далеко идущие ответы. Реклама в метро, практикуемая «Дамской», — одна из немногих оставшихся у производителей водки лазеек для про-

движения. На ее упразднение давно покушается Госдума, а очередное заседание по этому вопросу состоится уже 2 апреля.

Впрочем, для самого «Дейроса» скандал, вероятно, станет отличной заменой рекламы. «С высокой вероятностью можно утверждать, что ситуация сыграет на руку компании, — уверен председатель совета директоров Stas Marketing Partners Андрей Стась. — Водочный рынок насыщен, а добиться внимания аудитории сложно. Производитель должен сказать спасибо господину Онищенко за такой жест доброй воли».

Бухгалтерская справочная система (БСС) «Система Главбух» — это электронная база эксклюзивных рекомендаций по оптимизации бухучета, налоговому планированию и кадровому делопроизводству. Авторами рекомендаций являются ведущие специалисты государственных ведомств: Минфина, ФНС, ФСС и Минздравсоцразвития России.



Система  
Главбух

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА

## БЫСТРЫЙ ОТВЕТ НА ВАШ НАЛОГОВЫЙ ВОПРОС



— Бухгалтерия – не игра,  
в которой можно  
угадать ответ.

Магистр игры «Что? Где? Когда?»  
**АЛЕКСАНДР ДРУЗЬ**

Счет-фактура на вычет: Исправление и оформление

[WWW.1GL.RU](http://WWW.1GL.RU)

## Где ищут спасения инвесторы

Цены на некоторые товары растут быстрее традиционных индексов и не зависят от колебаний на международном фондовом рынке. Инвесторы охотно делают альтернативные вложения такого рода, особенно в период финансовой нестабильности.



LANDOV PHOTOS

№  
**1**

### Погребные вложения.

Как пишет газета «Коммерсантъ», в марте британский фонд Wine Asset Managers опубликовал первый в своей истории отчет. Его уникальность в том, что фонд специализируется на необычных инвестициях: он вкладывает деньги в коллекционные вина стоимостью от 1,5–2,5 тыс. евро за бутылку. Оказалось, что за последние семь лет столь благородные напитки ежегодно дорожали на 16%, а некоторые – даже на 25%. Таким образом, в среднем каждый доллар, вложенный в 2001-м в вино, превратился в \$2,4. Это существенно выше обычных биржевых показателей. Впрочем, результаты отчета нельзя назвать сенсационными. Если 2007 год принес фондовому рынку кризис ликвидности, то для винных инвесторов он оказался очень удачным. Главный винный индекс Liv-ex 100 вырос на 49,1%, что сопоставимо с динамикой акций на развивающихся рынках (например, индийский индекс Sensex увеличился за то же время на 46,7%). □

№  
**2**

**Живописный индекс.** Еще более популярны инвестиции в живопись. Первый из арт-фондов – Fine Art Fund – открылся в июле 2004-го. Расчет был прост: в 2000–2004 годах индекс Mei-Moses All Art, отражающий цены на произведения искусства на аукционах в Нью-Йорке, рос в среднем на 7,3% в год, тогда как фондовый индекс – на 2,4%. Fine Art Fund покупает картины по цене от \$100 тыс. до \$5 млн. Минимальный объем участия в нем – \$250 тыс., а забрать деньги можно не раньше чем через три года. В 2006 году капитал под управлением арт-фонда достиг \$350 млн. С тех пор руководство организации открыло еще три фонда, инвестирующие, в частности, в искусство стран Востока. □

№  
**3**

**Китайский люкс.** Самыми масштабными инвестициями в китайское искусство занимается China Fund, основанный Джуллианом Томпсоном, ранее занимавшим пост председателя совета директоров Sotheby's International. Цены на керамику и фарфор из Китая в последнее время прирастают на 10–15% в год. Еще при создании China Fund рассчитывал привлечь \$100 млн. Минимальный объем инвестиций так же, как и у Fine Art Fund, составляет \$250 тыс. За управление активами фонд взимает ежегодную комиссию в размере 2%, а также берет 20% дохода. □

№  
**4**

**Держите марку.** В 2005 году компания Stanley Gibbons, торгующая редкими почтовыми марками в Лондоне, открыла собственный инвестфонд. Главная аудитория фирмы – пожилые люди, среди которых немало филателистов. Чтобы присоединиться к фонду, достаточно внести сумму не менее 5 тыс. фунтов стерлингов (около \$10 тыс.). За три года портфель фонда дорожал приблизительно на 9% в год. В настоящее время под управлением Stanley Gibbons находится около 18 млн фунтов. К слову, банк Salomon Brothers включил редкие марки в список четырех наиболее прибыльных объектов инвестиций. □

№  
**5**

**Проявка инвестора.** Объектом альтернативных инвестиций может стать даже фотография. Причем снимки котируются ничуть не ниже живописных полотен. Так, шесть лет назад на аукционе Christie's в Нью-Йорке фотография немецкого мастера Андреаса Гурски была продана за 701 тыс. евро. А с 1980 года цены на коллекционные снимки выросли почти в 30 раз. На этом фоне инициатива фонда Wealth Management Group (WMG) – в прошлом году он занялся инвестициями в фотографию – кажется вполне разумной. По оценкам самого WMG, ежегодная прибыль проекта за ближайшие три года будет составлять 50%. □



AFP

**МОСКВА,  
ОТЕЛЬ  
HOLIDAY INN  
SUSCHEVSKY**

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ  
И КОМПАНИЯМ,  
ПЛАНИРУЮЩИМ  
РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА  
ЧЕРЕЗ ФРАНЧАЙЗИНГ**

**Стоимость участия**  
(цены указаны без НДС)  
для компаний-франчайзеров —  
14 200 руб.  
—  
участие с презентацией —  
30 000 руб.  
—  
для прочих участников —  
9 000 руб.

**Регистрация**  
(495) 960 3118 (доб. 2047)  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**III ЕЖЕГОДНЫЙ  
ФЕСТИВАЛЬ  
ФРАНШИЗ**

**24.04.2008**

**Цель фестиваля**

- Обсуждение состояния и перспектив рынка франчайзинга, анализ сдерживающих факторов, поиск эффективных решений для развития бизнеса
- 
- Обмен практическим опытом успешного франчайзинга
- 
- Смотр лучших предложений в области франшиз

**Программа фестиваля**

- 1 сессия**
- Обмен опытом, тематические дискуссии, доклады и консультации ведущих экспертов и представителей успешных франчайзинговых компаний

**2 сессия**

- Презентация франшиз
- Компании-франчайзеры публично презентуют собственные предложения всем участникам фестиваля и ответят на вопросы потенциальных партнеров, заинтересованных в приобретении успешного бизнеса

**Презентация и прямые контакты с франчайзером — это самые эффективные инструменты для успешного франчайзинга!**



# частная практика

**ЭКСПЕРИМЕНТ**

амбиции → **c24**

конкуренция → **c28**

ДИРЕКТОР СЕТИ ГИПЕРМАРКЕТОВ «САНТАХАУС» **ТИГРАН ГУКАСЯН** ПРИДУМАЛ НОВЫЙ ФОРМАТ МАГАЗИНОВ ДЛЯ ДОМА И ПРИВЛЕК ИНВЕСТИЦИИ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ». ОСТАЛОСЬ ВСЕГО НИЧЕГО — ЗАПОЛОНİТЬ СТРАНУ МАГАЗИНАМИ, ЧЕЙ АССОРТИМЕНТ ПОРАЖАЕТ ВООБРАЖЕНИЕ.

## Бытовая революция

текст:

николай гришин

фото:

михail разуаев



Выезд из Санкт-Петербурга по Пулковскому шоссе местные предприниматели называют не иначе как «миля ритейлкошмара». Один за другим стоят торговые центры: «Метро» соседствует с «Лентой», Castorama с OBI, «Карусель» с «О'кей», дополняют картину еще несколько строящихся объектов. «Если здесь выживешь, то сможешь вести бизнес где угодно», — со знанием дела говорит Тигран Гукасян.

Его молодой сети «СантаХаус», массовый выход которой на рынок состоялся лишь в прошлом году, удается противостоять западным и российским монстрам ритейла, а от появления рядом маститых конкурентов компания даже выиграла. На другом конце Питера после открытия по соседству IKEA продажи «СантаХауса» в ТЦ «Гранд каньон» подскочили на 30%. «Посещаемость этого куска земного шара увеличилась,— объясняет Тигран.— А посетители IKEA по дороге стали заглядывать и в наш магазин».

В начале 2008-го Тигран заручился поддержкой портфельного инвестора фонда «Тройки Диалог» New Russia Growth (блокпакет компании «Лавента», управляющей «СантаХаусами», обошелся, по оценкам, примерно в \$40 млн) и собирается увеличить оборот своей сети с 900 млн руб. в 2007 году до 27 млрд руб. в 2011-м. Для сравнения: лидер DIY-сегмента сеть «Стар-

ик Хоттабыч» заработала в 2006 финансовом году (завершился в феврале 2007-го) около 8,5 млрд руб. (при росте 37,5%). Если конкуренты не ускорятся, а «Лавента» выполнит обещанное, то компания вполне может стать лидером динамичного сегмента товаров для дома. Правда, для этого ей предстоит опередить не только тяжеловесов рынка, но и не менее амбициозных новичков.

### Революция выбора

ТИГРАН ГУКАСЯН очень любит женщин. Специально для них он придумал и воплотил в жизнь новый розничный формат — housekeeping, предназначенный «для людей, переживших ремонт». На огромных площадях (от 4 тыс. кв. м, как у среднего «Рамстора») продается великое множество разнообразных безделушек для дома (50 тыс. наименований, тогда как ассортимент IKEA, например, около

c19



«СантаХаус» попытался совершить переворот в сегменте «все для дома»

## Если конкуренты не ускорятся, а «Лавента» выполнит обещанное, то компания вполне может стать лидером динамичного сегмента товаров для дома

7–10 тыс.). «Мы этот формат в шутку называем „IKEA без мебели“», — говорит руководитель питерского проекта Retailer.ru **Даниил Сомов**. И действительно, здесь есть все необходимое для обустройства домашнего быта, кроме мебели, как у IKEA, и кроме товаров для ремонта и инструментов, как в OBI, Castorama и пр. Если увеличить во много раз площади и ассортимент «Красного куба», то получится нечто похожее. «После ремонта нужно наполнить дом массой полезных вещей, а стоят они ничуть не меньше, чем сам ремонт», — убежден Гукасян.

Ассортимент «СантаХауса» в ТК «Масштаб» на Пулковском шоссе действительно поражает воображение. К примеру, отдел постельного белья включает 3 тыс. наименований. По соседству в кухонном отделе — 2 тыс. сковородок, в отделе для

ванной комнаты — 3 тыс. одних только полотенец, а ковриков и корзин для хранения белья не сосчитать. «Такого ассортимента нет ни у кого, ведь для всех основных игроков это побочный товар», — уверяет Тигран. «Сеть „СантаХаус“ сформировала в своих магазинах самый представительный в российском ритейле ассортимент в сегменте постельного белья и текстиля для дома», — подтверждает генеральный директор торгового дома «Нордтекс» **Александр Ушаков**.

Все это великолепие дополняет колоссальное количество подсвечников, настольных ламп, горшков для цветов и всего, что может пригодиться в домашнем хозяйстве. «Наш неформальный девиз: жили плохо — хватит!», — оптимистично замечает Гукасян. В окружении подсвечников и цветочных горшков он чувствует

себя весьма комфортно. 80% оборота приносит всего 20% ассортимента.

Возможность выбора привлекает покупателей, а огромный ассортимент провоцирует «импульсные» покупки. «Это же маленькая революция, качественный сдвиг, — уверен Тигран. — Раньше люди покупали один комплект белья в год и им этого хватало, а сейчас, увидев такое разнообразие, они начинают чаще совершать покупки».

## Эксперименты Каца

ИДЕЯ такого магазина в общем-то витала в воздухе. «Рынок DIY (Do It Yourself, „сделай сам“) — один из самых динамичных в российском ритейле», — уверяет Даниил Сомов. — Люди наигрались с мобильными телефонами, напокупали бытовой техники, а теперь вплотную занялись домашним уютом». По оценке фонда New Russia Growth, рынок DIY в России достиг уже \$10 млрд, растет на 20–30% в год, и в ближайшие три-пять лет такие темпы скорее всего сохранятся.

Основной владелец «Лавенты» **Александр Кац** в сегменте DIY не новичок. По-

мимо «СантаХаусов» ему принадлежит крупный оптовик строительных материалов компания «Лаверна» (по подсчетам ФК «Уралсиб», занимает 9% этого рынка) и сеть из восьми магазинов для ремонта «Дом-Лаверна». «Лаверна» сейчас является одним из поставщиков «Лавенты», а с «Домом-Лаверной» «СантаХаусы» практически не конкурируют — там упор сделан на строительные материалы.

Сеть «Дом-Лаверна» достаточно популярна в Питере — по результатам исследований компании «Той-Опинион», известность сети среди местных покупателей составляет 87,5%. Однако выйти за пределы города проекту не удалось — в 1999 году компания потратила \$2,5 млн на запуск магазина на Варшавском шоссе в Москве, но уже в 2001-м его закрыла. Впрочем, тогда представители «Лаверны» обещали вернуться в столицу. И ведь не обманули — сейчас в Москве работает уже два «СантаХауса».

Параллельно Александр Кац участвовал еще в одном амбициозном проекте на DIY-рынке — ему принадлежала, по некоторым оценкам, 50-процентная доля в сети магазинов «Максидом» (второй после «Старика Хоттабыча» игрок на рынке), но в 2003 году Кац уступил свой пакет партнеру — компании «Текком». Объем сделки не раскрывается, но сразу после ее закрытия Кац принялся создавать новую сеть «СантаХаус», на запуск которой, по оценкам, ушло около \$60 млн. Для руководства проектом он пригласил москвича Тиграна Гукасяна, который занимал раньше должность директора московского отделения «Лаверны» «ЛавернаМаркет», а до этого запустил розничный проект для другой компании (правда, по условиям контракта, Тигран не может рассказать, какой именно).

Александр Кац променял долю в одном из лидеров DIY-рынка на стартап по очевидной причине. В 2000-х годах потенциал товаров для ремонта разглядели мощные конкуренты. «На рынок вышли OBI, Castorama, Leroy Merlin — это монстры, которые любого задавят, а „СантаХаус“ попытался найти свою нишу на рынке DIY и отстроиться от конкурентов», — объясняет руководитель отдела консалтинга компании «Магазина магазинов» Илья Кузнецов.

Гукасяну предстояло с нуля создать новый формат, пригодный для тиражирования по всей стране. Задача нетривиальная — если классические DIY ориентированы

ются на «рукастых» мужчин, то «СантаХаус» выбрал в качестве целевой аудитории женщин — хранительниц очага. «Был я и была голая идея,— рассказывает Гукасян.— Мы объездили весь мир, но в каждом из западных форматов нам нравилось что-то одно. Скопировать формат целиком не удалось». Так что директору «СантаХауса» пришлось экспериментировать.

## Яичница в Пустой квартире

В ОСНОВУ формата компания положила огромный ассортимент, чтобы новоселы могли решать самые разные бытовые проблемы. Рассуждали менеджеры примерно так: чтобы поесть яичницу в абсолютно пустой квартире, нужна сковородка, тарелка, вилка и еще моющие средства и губка, чтобы после помыть посуду. А если в процессе готовки испачкается ненароком пол, то еще тряпка, швабра, ведро — и так далее. Все это должно быть в любом «СантаХаусе» в бесчисленных вариациях, чтобы сковородка гармонировала с кухонной мебелью, а тарелка с обстановкой в гостиной. По иронии судьбы, новый формат конкурирует практически со всеми другими магазинами и одновременно ни с кем — ведь тарелки и сковородки зачастую продают не только хозяйствственные магазины, но и обычные продуктовые супермаркеты. Но вот такого выбора, как в «СантаХаусе», нет больше ни у кого.

Придумать новый формат оказалось легче, чем его тиражировать. «СантаХаус» арендует большие площади в торговых центрах, вполне может претендовать на роль «якоря» и соответствующие скидки — 20–30% от базовой цены квадратного метра для небольших арендаторов. Но представители ТЦ изначально не понимали, что за формат предлагает им Гукасян и насколько он будет успешен. Соответственно, скидки приходилось выбивать с боем. «Это был настоящий менеджерский подвиг, но договориться удалось», — хвастается Тигран.

Похожая проблема с поставщиками: стать сподвижниками революционных идей «СантаХауса» оказались готовы далеко не все. «Приходят, например, к поставщику полотенец какие-то люди, у которых за плечами красивый стартап, и нагло заявляют: „Мы скоро будем вашим самым главным клиентом, дайте нам рассрочку платежа“. Поверить сложно», — вспоминает Гукасян.

## ДОСЬЕ

**КОМПАНИЯ «ЛАВЕНТА»**, управляющая гипермаркетами «СантаХаус», учреждена в 2004 году крупным оптовиком строительных материалов «Лаверна», подконтрольным Александру Кацу. «Лаверне» также принадлежит сеть из восьми DIY-магазинов «Дом-Лаверна», но вывести этот формат за пределы Санкт-Петербурга не удалось. Зато сеть «СантаХаус» быстро превратилась в федеральный проект — сейчас больше половины из 17 гипермаркетов сети работают за пределами Петербурга (в Москве, Челябинске, Уфе и других городах). Оборот сети по итогам 2007 года — 900 млн руб., к 2011-му компания собирается довести его до 27 млрд руб. Ассортиментный ряд магазинов «СантаХаус» — 50 тыс. наименований, средний чек — 600–800 руб. в зависимости от региона. В сети «СантаХаус» реализован инновационный розничный формат housekeeping (все, что необходимо в домашнем хозяйстве после ремонта и покупки мебели).

## НОУ-ХАУ

### Сеть магазинов «СантаХаус»:

- разработала новый формат DIY-магазинов для людей, завершивших ремонт;
- предложила самый обширный ассортимент по ряду товарных категорий;
- передала логистику на аутсорсинг и «заплом» запустила 14 магазинов по всей стране.

## РЫНОК

**ЛЕГАЛЬНЫЙ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТОВАРОВ ДЛЯ ДОМА**, по мнению разных исследователей, достиг в минувшем году \$8–10 млрд. Точных оценок нет, так как почти половина рынка в «тени» — значительная часть таких товаров продается на строительных рынках, в одиночных магазинах, мелкооптовых базах, а подсчитать их совокупную выручку невозможно. «Цивилизованный» сетевой ритейл растет на 20–30% в год, постепенно вытесняя рынки. Сейчас в России работает уже 150 розничных операторов в этом сегменте. Крупнейшие из них — «Старик Хоттабыч», «Максидом», «Стройдело» и др. Пока среди лидеров отечественные игроки, но это объясняется лишь тем, что они раньше вышли на рынок. В последнее время их теснят иностранцы: с 2003 года в России работает OBI, с 2004-го — Leroy Merlin, а с 2006-го Castorama и Home Center. Однако «Лавенте» со своей сетью «СантаХаус» удалось отстроиться от многочисленных конкурентов, сделав ставку на товары, которые нужны уже после ремонта: постельное белье, украшения интерьера, посуду и пр. По расчетам «Лавенты», на эти позиции приходится 30–40% всего DIY-рынка.



Тигран Гукасян надеется найти общий язык с самыми требовательными клиентами

К тому же без ошибок не обошлось. К примеру, в первом магазине Тигран создал отдел домашнего творчества — все для рисования, вышивания, лепки и пр. На Западе успешно работают целые гипермаркеты с таким ассортиментом, но у нас такой товар оказался невостребован — новоселы, оказывается, озадачены более насущными проблемами. И отдел пришлось закрыть.

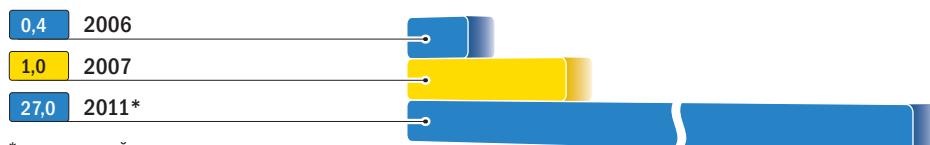
Тигран установил посередине торгового зала кухонную плиту, на которой шеф-повар демонстрировал секреты своего мастерства в приготовлении разных блюд. По его замыслу, шоу и, главное, запах готовой еды должны были завлекать посетителей ТЦ. Но опять провал — повар готовил, но людям это было не особо интересно. Не оправдало себя и кафе внутри торговой зоны — посетители

предпочитали обычный фуд-корт. Зато отдел бытовой химии, который вроде бы в формате DIY не совсем уместен, оказался успешным — сейчас «СантаХаус» предлагает такой ассортимент шампуней и чистящих средств, что некоторым дрогери до него далеко.

В итоге на запуск первого магазина и эксперименты с ассортиментом «Лавента» потратила 170 млн руб.; в дальнейшем затраты на открытие магазина удалось сократить вдвое. «Формат получился действительно интересный и весьма востребованный в крупных городах,— поддерживает «Лавенту» генеральный директор сети „Красный куб“ **Станислав Скачков**.— Управлять 50 тыс. ассортиментных позиций — задача, конечно, не из легких, но продуктовые гипермаркеты ведь с ней как-то справляются».

## Погоня за мечтой динамика выручки сети «СантаХаус»

МЛРД РУБ.



\* стратегический план компании  
Источник: ООО «Лавента»

## Залпом по регионам

НА ПОДГОТОВКУ и отработку «востребованного» формата у Гукасяна ушло почти три года. Зато удалось наладить ERP-систему, найти понимание более чем у 300 поставщиков, равно как и у некоторых арендодателей. В 2005 году Тигран запустил первый питерский магазин, в 2006-м — второй, а в прошлом году сеть залпом открыла 14 магазинов в разных городах России — Челябинске, Москве, Казани, Уфе и других. Одновременно с запуском первого магазина сеть сразу же открыла в Питере распределительный центр по площадям превышающий сам магазин в два раза (около 8 тыс. кв. м), логистику компания отдала на аутсорсинг. Так что региональная экспансия шла достаточно бодро.

«Выяснилось, что наш формат удачно дополняет IKEA и OBI, с которыми мы на первый взгляд должны конкурировать. Если мы встаем вместе, как в московской „Меге Белая Дача“, то закрываем 100% потребностей в товарах для дома. Это ценят не только покупатели, но и владельцы недвижимости», — радуется Гукасян. Илья Кузнецов с ним соглашается: «„СантаХаус“ занимает нишу между хозяйственными отделами в продуктовых гипермаркетах и товарами для дома в классических DIY — в определенных случаях мы рекомендуем торговым центрам использовать его как якорь».

В маркетинговой стратегии сети сразу проявились федеральные замашки — компания продвигает себя наравне с лидерами рынка, хотя магазинов у нее пока не так и много. «Мы не агрессивные, мы производим впечатление агрессивных», — откращивается Гукасян, хотя расходы на рекламу не раскрывает.

К примеру, запуская магазин в новом городе, промоутеры «СантаХауса» раздают на улицах правую тапочку. Чтобы бесплатно забрать левую, нужно уже зайти в магазин сети. «Тапочки просто сметают», — не нарадуется Гукасян. Компания запустила кросс-маркетинг с проектом «Альфа-банк Cosmopolitan» и сетью парфюмерии «Рив Гош» — скидки 7% по дисконтным и банковским картам. Другое ноу-хау — гифт-лист для молодоженов. Новобрачные могут составить в магазине список подарков и предупредить об этом гостей. Так они смогут купить именно то, что нужно жениху и невесте, не пересекаясь в своем выборе.

Яркого новичка заметили не только молодожены и счастливые обладатели правых тапочек, но и портфельный инвестор. В активе «Тройки Диалог» уже есть сеть магазинов одежды эконом-класса Modis и сеть детских развлекательных центров Strazy Park — «СантаХаус» стал, по мнению инвестора, удачным дополнением. «Мы пополняем наш портфель компаний, работающих на потребительском рынке, диверсифицируя его за счет новых сегментов,— объясняет управляющий директор фонда **Гедрюс Пукас.**— И уверены, что „СантаХаус“ продемонстрирует замечательный рост уже в ближайшее время».

Однако вот незадача — в начале 2008 года открывать новые магазины «залпами» «СантаХаус» перестал. За первый квартал компании удалось запустить лишь один новый магазин в Москве. Да и топ-менеджеры сети неожиданно стали куда аккуратнее в оценке собственных перспектив. Так, на этапе запуска они говорили о 150 магазинах «СантаХаус» по итогам 2011-го, в начале этого года о ста, а в интервью **СФ** Тигран Гукасян вообще затруднился опре-

## «Розничный бизнес — это не прогулка по Булонскому лесу. Нужно время, чтобы люди поняли и оценили новый формат»

делить количество магазинов. «Компания заявляла грандиозные планы, чтобы завлечь инвестора, а теперь, очевидно, будет их корректировать в сторону реальности. На самом деле такого количества площадок по вменяемым ценам на рынке им просто не найти», — уверяет один из конкурентов сети.

Тем не менее, Тигран Гукасян унывать не склонен: «Розничный бизнес — это не прогулка по Булонскому лесу. Нужно время, чтобы люди поняли и оценили новый формат». Показателей прибыли и рентабельности сети он не раскрывает, а задержку объясняет тем, что компания вышла на новый этап развития — для следующего «залпа», мол, потребуется расширить распределительный центр и привлечь продвинутых западных менеджеров, которые лучше разбираются в относительно новом для россиян DIY-формате.

Но время на DIY-рынке — самый ценный ресурс. Немецкая OBI, которая первой из иностранных сетей появилась в России в 2003 году, например, обещает построить к 2010-му уже 60 гипермаркетов; екатеринбургский «Трест СКМ» в прошлом году сумел привлечь \$150 млн инвестиций от ирландской Quinn Group на строительство 10 ТЦ — каждый площадью около 10 тыс. кв. метров. Наконец, в этом году бывший коммерческий директор «М.Видео» **Михаил Кучмент** на пару с бывшим акционером этой сети **Александром Зайонцем** учредили компанию «Домашний интерьер» и собираются начать работать в нише «СантаХаус». Похоже, Тиграну Гукасяну самое время вернуться к региональному «залповому» огню, иначе пулковский «ритейлкошмар» может окружить его уже во всех регионах. **СФ**

## Ещё больше...

**Вклады должны приносить прибыль**

Широкая линейка вкладов для всех категорий клиентов.

**НИКОЛАЙ МОРОЗОВ СОЗДАЛ САМОЮ ИЗВЕСТНУЮ В РОССИИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКУЮ СЕТЬ — «МАСТЕРДЕНТ». ТЕПЕРЬ ОН ОТКРЫВАЕТ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЛИКЛИНИКИ «ЦЕНА КАЧЕСТВО», ПРИЗВАННЫЕ СТАТЬ АЛЬТЕРНАТИВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЗДРАВООХРАНЕНИЮ.**

текст: дмитрий крюков, екатерина трофимова

## Врачи прилетели



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Николай Морозов намерен опутать сетью «Цена качества» всю Россию

«Ящик пива — та плата, за которую я получил брэнд», — вспоминает Николай Морозов. Вечером накануне удачной «делки» он пригласил к себе в кабинет руководителя рекламной службы. Тот уже месяц безуспешно бился над песней для рекламного радиоролика сети. Ждать дольше было нельзя, поэтому Морозов твердо заявил: если через три дня не будет результата, менеджер уволен.

Тогда, недолго думая, руководитель рекламной службы поехал в студенческое общежитие своего бывшего института, нашел там трех ребят, умевших играть на гитаре, привез их на студию НТВ и, поставив ящик пива, заставил всю ночь горланить на разные лады куплеты со словом «Мастердент». К утру у него набрался диск с 50 песнями. Морозов прослушал только первую и сразу пустил ее в эфир. Скоро

вся Москва знала радиоджингл «Мастердент — сеть стоматологии». То обстоятельство, что в «сети стоматологий» на тот момент была всего одна клиника, его не смущало.

Сегодня под вывеской «Мастердент» работают 34 клиники — 30 в Москве и еще по одной в Казани, Орске, Чехове и Саратове. Это немного по сравнению с грандиозными планами компании (она обещает

### досье

**СЕТЬ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ КЛИНИК «МАСТЕРДЕНТ»** основана в 1994 году Николаем Морозовым. В настоящий момент она насчитывает 34 клиники и является крупнейшей в России. 90% клиентов компании — частные лица, лишь 10% обслуживаются через страховые компании. «Мастердент» позиционируется в верхнем ценовом сегменте, ее услуги на 30% дороже, чем в среднем по рынку. Годовой оборот сети, по разным оценкам, колеблется в пределах \$40–60 млн.

**СЕТЬ ПОЛИКЛИНИК «ЦЕНА КАЧЕСТВО»** образовалась в 2006 году. В отличие от «Мастердента» работает в эконом-сегменте. На сегодняшний день она насчитывает пять точек в Москве и одну в Подольске. В планах компании создать около 200 стандартизованных клиник по всей России. Кроме того, через 2–2,5 года Николай Морозов планирует освоить и госпитальный сегмент, открыв первую в России частную больницу, под которую уже сейчас покупает помещение в Москве общей площадью около 14 тыс. кв. м.

открыть 250–300 клиник по России в течение 10–15 лет), но вдвое больше, чем у ближайших конкурентов. По данным самой компании, сегодня она контролирует 12% московского рынка зубоврачебных услуг. Учитывая, что в целом эксперты оценивают его в \$330–500 млн, несложно подсчитать, что оборот «Мастердента» составляет \$40–60 млн.

Морозов решил, что за десять с лишним лет проект прошел этап старта и его можно отдать на откуп наемным топ-менеджерам. Сегодня сам владелец уделяет гораздо больше внимания другому не менее амбициозному проекту — национальной сети поликлиник общего профиля под брэндом «Цена качества» (ЦК), появившейся в 2006 году. В настоя-

щий момент их шесть. Однако в будущем должно стать 200.

## Клиническая недостаточность

ПО БОЛЬШОМУ счету в зубоврачебный бизнес Николай Морозов, который не имел высшего образования, но зато скопотил первоначальный капитал на Московской товарной бирже (помимо медицинских активов сейчас ему принадлежит девелоперская компания «Астория-групп», ульяновский пивзавод «Витязь» и др.), попал случайно. В 1994 году товарищ попросил у него взаймы \$1 млн на открытие стоматологической клиники, а спустя какое-то время заявил, что бизнес не пошел. Тогда Морозов решил посмотреть, во что же вложил свои средства, приехал в маленькое помещение на улице Восточная в Южнопортовом районе Москвы и понял, что попал на деньги. Посетителей в клинике практически не было. В районе о ней не знали. Позиционировалась она в самом низком ценовом сегменте, что не вызывало доверия у потребителей. При тогдашних финансовых показателях продать ее даже за треть первоначальных инвестицийказалось невозможным. Но вместо того чтобы махнуть рукой на безнадежный проект, Морозов пошел на новые траты, вложившись в рекламную кампанию. И расчет оправдался: уже через три месяца клиника вышла на безубыточность. И именно из нее впоследствии выросла крупнейшая в России «сеть стоматологий».

«Стоматологи еще при советской власти вели себя как коммерсанты: к зарплате всегда получали от клиентов дополнение в конвертике,— отмечает Николай Морозов.— Соответственно, с приходом рыночных отношений эта отрасль медицины перестроилась легче других». Действительно, сегодня на стоматологию приходится 60% рынка частной медицины (см. график на стр. 27). В открытии стоматологических кабинетов предприниматели явно преуспели гораздо больше, чем в создании многофункциональных клиник. Если первых только по Москве насчитывается 1,2–1,3 тыс., то вторых — несколько десятков.

Помимо присущей дантистам коммерческой жилки такому перекосу есть и другое объяснение. Чтобы открыть частную стоматологическую практику, с учетом оборудования и ремонта достаточно вложить \$150 тыс. Поликлиника же потребует как минимум \$1 млн.

**«Если квалификация доктора выше, его никто не будет за это поощрять. Если ниже, он не сможет к нам устроиться. Для нас важна общая масса качества. По большому счету это McDonald's»**

С другой стороны, маркетинговое агентство Synopsis оценивает темпы роста объема платных медицинских услуг в России в 20% в год. Дефицит частных поликлиник делает эту нишу особенно привлекательной для инвесторов. Помимо профильных игроков, таких как компания «Семейный доктор» (четыре поликлиники), заработать на комплексном лечении россиян сегодня рассчитывают, например, «вседневная» АФК «Система» (в начале 2008-го она владела уже 24 поликлиниками, в планах довести их число до 100 под брендом «Медэкспресс»). Морозов хочет не просто вписаться в эту компанию, но и сделать ЦК законодателем рынка, повторив достижение «Мастердента».

## На «галерах»

НИКОЛАЙ МОРОЗОВ вспоминает историю про то, как на одной из фабрик крупного западного фармпроизводителя в начале XX века рабочие с энтузиазмом трудились по выходным. Секрет был прост: на производстве фасовали не только лекарства, но и кокайн, и в цехе висели наркотические пары.

Владельцу «Мастердента» такой метод стимулирования сотрудников, естественно, недоступен. Тем не менее он добился того, что люди в его клинике стали работать как на галерах. «Зарабатывают они за счет сформированного потока клиентов,— объясняет Морозов интерес своих сотрудников.— Если в других центрах люди сидят из-за одного пациента в день, то у меня постоянно загружены, поэтому в итоге получают больше». Дело в том, что зарплата стоматолога, как правило, зависит от процента с каждого клиента. По оценкам участников рынка, врач в «Мастерденте» зарабатывает от \$2 тыс.

Обеспечить сформированный поток во многом помогла ставка на стандартизацию. «Если квалификация доктора выше, его никто не будет за это поощрять,— признается Морозов.— Если ниже, он просто не сможет к нам устроиться. Для нас важна общая масса качества. По большому счету это McDonald's». Такой подход обеспечивает одинаковый уровень услуг по всей сети и снижает риск потери кли-

ента, если полюбившийся ему мастер покинет клинику.

С McDonald's сеть «Мастердент» роднит и расположение точек. «Все они находятся на самых удобных магистралях, на первой линии домов. Люди едут с работы и на работу и постоянно их видят. У них стандартный внешний вид и большие вывески»,— констатирует генеральный директор Dental Management Group **Владимир Гераскин**. Аналогичный принцип был применен при создании ЦК. Еще одна общая черта — в обоих проектах все помещения приобретаются Морозовым в собственность.

## Желанные проблемы

«ВАМ НЕ ТРЕБУЕТСЯ иметь в обычном офисном помещении на 300 кв. м 15 умывальников и четыре туалета,— замечает заместитель генерального директора медицинского центра „Медси“ **Евгений Джен-жера**.— В поликлинике вы обязаны их иметь. Плюс отделка должна быть выполнена с использованием специальных сертифицированных материалов. Подобные вложения в арендованные помещения, наверное, рискованны. Да и арендодатели не всегда на это готовы». Кроме того, арендодатели не все время стремятся к долговременному сотрудничеству. Между тем, что-

### НОУ-ХАУ

**Владелец стоматологических клиник «Мастердент» и поликлиник общего профиля «Цена качества» Николай Морозов:**

- первым на стоматологическом рынке стал активно продвигать бренд сети;
- стандартизировал процессы, отказавшись от звездных специалистов в пользу стабильных мастеров;
- под свои проекты приобретает все помещения в собственность и только на проходных местах;
- в проекте «Цена качество» предлагает годовое обслуживание по более низким ценам, чем конкуренты, и таким образом рассчитывает привлечь не только корпоративных клиентов, но и частных лиц.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Поликлиники ЦК рассчитывают привлечь не только корпоративных клиентов, но и рядовых граждан, которые пока ходят в муниципальные медучреждения

## рынок

**ЕДИНОГО МНЕНИЯ** относительно объема частного медицинского рынка в России нет. В 2007 году аналитики BusinesStat оценили его примерно в 266 млрд руб., Synopsis представил другие цифры – 169 млрд руб. Из них 68,8 млрд руб. пришлось на долю добровольного медицинского страхования – в основном обслуживание корпоративных клиентов. Последние пять лет этот сегмент растет от 25% до 30%, тогда как российский рынок платных услуг в целом в 2007 году увеличился на 20%. Значительная доля средств, потраченных россиянами на лечение, достается столичным врачам. По данным компании BusinesStat, в 2007 году московские поликлиники заработали 66,5 млрд руб., то есть 25% всего российского рынка платных медицинских услуг. Следует отметить, что помимо официального рынка существует так называемый теневой, когда пациент платит за врачебные услуги непосредственно врачу. Пока по темпам роста он не уступает легальному сегменту и, по расчетам маркетинговой компании Synopsis, в 2007 году мог составить 118–120 млрд руб.

бы приучить пациентов к месту, у клиник уходит от пяти до восьми лет.

С другой стороны, ставка на собственную недвижимость может таить не меньший риск. «Mercedes-Benz существенно безопаснее „Жигулей“», – рассуждает Владимир Гераскин, – но эта безопасность чего-то стоит. С моей точки зрения, сегодня цена ее очень высока». Иными словами, недвижимость обходится слишком дорого. Когда компания покупает по 5–15 помещений в год, как это делает ЦК, она вынуждена привлекать банковские кредиты под высокие ставки. Учитывая, что генерировать достаточный уровень клиники начинают не сразу, рост доходов от операционной деятельности может существенно отставать от затрат на обслуживание долга.

Впрочем, Николай Морозов предпочитает не зависеть от арендодателей, а платить больше. Кроме того, зачастую он покупает помещения под свои клиники «по цене „Жигулей“», то есть ниже рыночной стоимости. Такую роскошь он может себе позволить благодаря собственной риэл-

терской службе, специализирующейся на «очистке» проблемных помещений – с обременениями, нехваткой документов, акционерными войнами и т. д. Некоторые особо лакомые точки на пересечении проходных магистралей риэлтеры Морозова ведут годами, регулярно интересуясь у владельцев, не намерены ли те продать актив. «По большому счету у нас все помещения проблемные. Чем больше проблем, тем для нас интереснее», – заявляет Морозов. Например, после того как его компания вывела из офшоров бывшее казино на проспекте Вернадского площадью 6 тыс. кв. м, за помещение предложили сумму в два раза большую, чем оно обошлось Морозову. Однако продавать его Морозов не собирается. Между тем открытие поликлиники ЦК на Вернадского обойдется в \$70 млн, из которых на ремонт и закупку оборудования будет потрачено около \$7,5 млн, остальное – собственно стоимость недвижимости.

В итоге только за первый год предприниматель вложил в ЦК примерно \$80 млн собственных ресурсов и взял \$200 млн

кредитов в банке «ТурнАлем» и Связь-банке. В 2008-м Морозову потребуется еще \$300 млн. При таких условиях компании придется приложить немало усилий, чтобы не попасть в долговую яму.

## Это не цирюльня

ПРОБЛЕМА В ТОМ, что, в отличие от «Мастердента», веселый радиоджингл ЦК не поможет. От масштабной прямой рекламы Николай Морозов принципиально отказался: «Стоматология — это околомедицинская услуга, сродни походу к цирюльнику: волосы постриг, заодно и зуб вырвал. Поликлиники „Цена качества“ представляют более сложные услуги, а это уже другая зона ответственности. Ни в одной цивилизованной стране мира медицинские услуги не рекламируются».

Эксперты уважают эту позицию: человек должен обращаться в клинику в первую очередь потому, что доверяет врачам, а не рекламе. Тем не менее экономическая целесообразность такого шага вызывает у них сомнения. «Реклама совершенно не помешает,— уверен Евгений Дженжера.— Если человек будет знать брэнд, а потом кто-то ему еще скажет, что в клинике хорошее обслуживание,— это будет более эффективно».

Однако, похоже, Морозов решил следовать строгим правилам до конца. Если первые две клиники он пытался открыть прямо на территории «Мастердента», то затем переориентировался на крупные медицинские центры площадью 7–15 тыс. кв. м, в которых предоставляется до 4,5 тыс. различных услуг. Среди них не только амбулаторное лечение, но и, например, проведение несложных хирургических операций. В будущем число услуг планируется довести до 5–6 тыс. Однако директор по развитию компании BusinessStat **Игорь Чингилиди** считает это из-

## «Mercedes-Benz существенно безопаснее „Жигулей“, но эта безопасность чего-то стоит. Сегодня цена ее очень высока»

лишеством: «Средняя многопрофильная клиника имеет площадь 2 тыс. кв. м и около 1 тыс. услуг в ассортименте. Для 90% клиентов этого достаточно».

С другой стороны, в перспективе большое количество услуг поможет ЦК претендовать на рынок обязательного медицинского страхования (ОМС). «Если фонд заработной платы станет расти и фонд ОМС будет наполнен реальными живыми деньгами, а не как сейчас, когда на застрахованного приходится по 50 руб. в год, то мы, соответственно, сможем создать ту базу, которая будет в принципе конкурировать с государством и по качеству, и по управлению», — уверяет Морозов. Но наполнится ли ОМС деньгами, еще неизвестно, а вот платить по долгам ЦК надо уже сейчас.

## Партнеры-конкуренты

МНОГИЕ российские клиники продают свои услуги с помощью страховых компаний. Но ориентируются они, как правило, на корпоративных клиентов. Таковых по Москве насчитывается около 600 тыс. В ЦК решили, что ограничиваться этой аудиторией не стоит: чтобы уложиться в бизнес-план, в год компания должна обслуживать в столице по меньшей мере 2 млн пациентов. Поэтому она предложила страховщикам более выгодные, чем у конкурентов, тарифы. Например, стоимость годового обслуживания в ЦК составляет всего 13,5 тыс. руб. на человека, в то время как в среднем на рынке подобная программа стоит 20–30 тыс. руб. Взамен сеть договорилась, что страховые

агенты будут продвигать ее услуги не только на корпоративных клиентов, но и на рядовых граждан (что более трудно), которые до сих пор пользуются бесплатными услугами муниципальных медучреждений. Летом 2007 года она заключила соответствующий договор с «Ингосстрахом» и сейчас находится в стадии подписания такого же соглашения с «Росгосстрахом».

Владимир Гераскин считает, что даже при подобной ценовой политике ЦК способна сохранить операционную рентабельность: «Все зависит от того, какое количество людей вы прикрепили. Каждая поликлиника ЦК рассчитана не менее чем на 35 тыс. пациентов. Если такие цифры достигнуты, EBITDA может составить и 60%».

По мнению директора компании Syposis **Елены Емельяненко**, загрузка у ЦК может быть неплохой за счет клиентов, ранее посещавших государственные медучреждения и плативших лично врачам. «Клиент, который придет в ЦК, получит официальный договор. Соответственно, клиника будет нести перед ним большую ответственность», — добавляет эксперт.

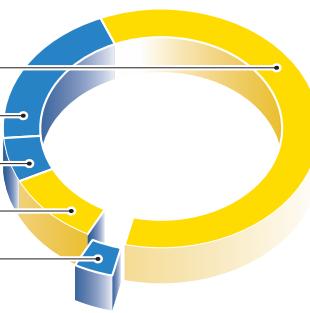
Впрочем, у работы со страховщиками есть свои минусы. Во-первых, они уделяют основную часть полученных с клиента денег. «В медицине как в фитнесе: только часть купивших полис стабильно обращаются в поликлинику», — говорит Игорь Чингилиди. — В итоге, например, при средней стоимости годового полиса 22 тыс. руб. клинике достается 7 тыс. руб. с человека».

Кроме того, страховщики развивают собственные клинические проекты. Так, свои клиники есть уже у РОСНО, «РЕКО-гарантии» и того же «Ингосстраха». К слову, последний к 2010 году намерен построить сеть из 20 поликлиник под брэндом «Будь здоров». Таким образом, из партнеров они постепенно могут превратиться в конкурентов. Так что сотрудники ЦК не случайно обходят предприятия, чьи офисы расположены в радиусе 15 минут ходьбы от поликлиники, и предлагают заключать договоры напрямую. Своя агентурная сеть может стать неплохим способом привлечения клиентов.

## Узкая многопрофильность структура российского рынка частной медицины\*

60	Стоматология
20	Гинекология и урология
6	Косметология
10	Диагностика
4	Многопрофильные клиники

\*данные за 2007 год  
Источник: CORIS Assistance



# конкуренция

частная практика

У производителей куриных яиц кризис среднего возраста.

Компании пытаются превратить банальный продукт питания в «Яйцо 2.0».

Иного способа удержаться на столе потребителя они не видят.

## Выеденные яйца

текст: Юлия семеркина



«Картонная упаковка с яйцами заморозилась в моем холодильнике. Могу ли я употребить их в пищу?» — спрашивает встревоженный покупатель на сайте канадского партнерства Canadian Partnership for Consumer Food Safety Education (CPCFSE). «Эти яйца безопасны. Но их следует использовать как можно скорее, особенно те, что уже треснули», — следует ответ. CPCFSE создано институтами и производителями продуктов для обучения потребителей азам безопасного питания. Большая часть этих производителей — птицефабрики.

Партнерство — лишь небольшой отголосок охватившей Америку и Европу яично-маркетинговой эволюции. Поколение, подсевшее на Cola Light и «экологическую» еду, вдруг разглядело в недавнем дешевом источнике белка настоящую холестериновую бомбу. За последние 10 лет потребление яиц в Европе снизилось на 5–15% в зависимости от страны.

На Западе проблема яйца возведена в государственный ранг. Например, американский центр изучения питательности яиц Egg Nutrition Center популяризирует диетические свойства яиц-продуктов среди потребителей. Компании уже среагировали на новый тренд. Бельгийская Belovo со своими яйцами Columbus, для производства которых разработан специальный рацион кормления кур, позволяющий получать продукт, богатый витаминами, минералами и т. д., — лишь одна из многих в ряду производителей «функциональных яиц».

Российские несушки государственной поддержкой похвастать не могут, но и отрицательной динамики пока не выказы-

вают. С 1995-го по 2006 год, по данным Росстата, производство яиц выросло на 25%. Правда, европейская «зараза» все же передается российским производителям. Последние несколько лет продажи в натуральном выражении почти стоят на месте, что неудивительно. На Западе самый высокий уровень потребления яиц зафиксирован FAO (Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН) в Европе — 12,8 кг на душу населения. В России же он составляет около 15 кг. «Люди просто стали потреблять меньше яиц», — уверен аналитик ИКАР Константин Кугчин.

Чтобы яиц снова стали потреблять больше, без западной концепции «Яйца 2.0» не обойтись. Но тут российские компании сталкиваются со старой, как само яйцо, проблемой: что должно быть сначала — инвестиции или рост продаж?

### Дешево яичко

МНОГИЕ российские птицефабрики находятся в плачевном состоянии — с этим согласны все опрошенные СФ участники рынка. По словам Ильи Логинова, заведующего сельскохозяйственным сектором Фонда поколений Югры, общая для сельского хозяйства 80-процентная изношенность активов характерна и для птицефабрик, специализирующихся на производстве яиц. Только вот на фоне других отраслей яичная не показывает особой прыти. Так, по данным Росстата, производство яиц с 2001-го по 2007 год выросло на 7,4%, а производство птицы за этот же период успело увеличиться почти в два раза.

Не могут яичептицефабрики похвастать и рентабельностью, балансирующей на уровне нескольких процентов. Летом, по словам производителей, куры приносят своим хозяевам вообще сплошные убытки. «В летние месяцы 99% фабрик продают яйцо ниже себестоимости», — вздыхает Дмитрий Любченко, генеральный директор торгового дома «Марьинский», сбытовой структуры холдинга «Агросоюз».

## Российские компании сталкиваются со старой, как само яйцо, проблемой: что должно быть сначала — инвестиции или рост продаж?

Пик спроса приходится на Новый год и Пасху, в остальное время компании оказываются в ситуации перепроизводства — курице ведь не объяснишь, что спрос на ее продукцию упал.

Чтобы подогреть продажи в межсезонье, производители вынуждены снижать цены. «Летом, чтобы на 20% увеличить спрос, нужно в два раза уменьшить цену», — сокрушается Дмитрий Любченко. Сложнее всего, по его мнению, приходится предприятиям московского региона. Себестоимость производства в Московской области выше в среднем на 15–20% по сравнению с общероссийским уровнем, связано это в первую очередь с высокой ценой трудовых и энергоресурсов, земли, недвижимости и корма. «В зерноперерабатывающих регионах рентабельность производства яйца выше», — подтверждает этот факт генеральный директор Института аграрного маркетинга Елена Тюрина. Неудивительно, что среди крупнейших в России производителей яиц нет ни одного из московского региона.

### **Невесты на насесте**

РЕДКИЙ ИНВЕСТОР решится вкладываться в отрасль, находящуюся на пике потребления и на дне рентабельности.

«У нас есть свой инвестор, но в остальном практически никто не инвестирует в эту отрасль», — отмечает Алексей Солод, заместитель генерального директора по коммерции и маркетингу птицефабрики «Боровская» (марки «Боровское», «Омега»).

В 2001 году Фонд поколений Югры, созданный на налоговые поступления в бюджет Ханты-Мансийского АО, приобрел 93% акций птицефабрики «Боровская» за 240 млн руб. Чтобы довести актив до ума, за шесть лет фонду пришлось вложить в «Боровскую» примерно 2 млрд руб. Фонд также присоединил к комплексу комбикормовый завод «Бикор». В результате «Боровская» сама производит корм для птицы, что существенно снижает издержки. «Нам зерно обходится в 2,5–3 руб. за фураж (1кг. — СФ), а остальные фабрики вынуждены платить уже 8 руб.», — комментирует Илья Логинов. Помимо «Боровской» фонд инвестировал также и в Челябинскую птицефабрику, пятую по объему производства в России. Общий объем вложений в нее составил 1 млрд руб.

Так и не дождавшись стороннего инвестора, птицефабрика «Синявинская», крупнейший производитель яиц в Ленинградской области, заявила на прошлой неделе, что собирается инвестировать в реконструкцию в общей сложности 3 млрд руб. Правда, пока компания нашла только 800 млн руб. На кредит Сбербанка компания уже строит два новых птичника, где планирует «расквартировать» всю свою птицу. Это позволит увеличить объем производства и снизить затраты на обслуживание цехов.

### **Глубокая переработка**

КОНЕЧНО, нельзя сказать, что российские компании не участвуют в эволюционном поветрии. На выпуске обогащенных яиц

уже специализируется фабрика «Роскар» (торговые марки «Экстра», «Мега»).

С 2002 года на ней производится яйцо «Омега-3 актив», содержащее полиненасыщенные омега-3 кислоты (профилактика сердечно-сосудистых заболеваний), с 2006-го — яйца «Активита» с повышенным содержанием селена и йода, а в 2007-м фабрика начала выпуск яиц под торговой маркой «Пользики» с необычным песочным цветом скорлупы и повышенным содержанием йода. Еще одна западная идея, взятая на вооружение «Роскаром»: под маркой «Счастливая курица» производятся яйца отнесущиеся к несушкам, которые содержатся по свободно-выгульной системе. Сколько компания потратила на развитие производства «функциональных яиц», в «Роскар» уточнить отказались, отметив лишь, что доля обогащенных яиц в продажах «стабильно увеличивается».

Еще один способ застраховаться от возможного отката спроса на яйца — развивать производство яичной продукции глубокой переработки (например, яичный порошок и меланж, используемые в кондитерской отрасли). «Пока российские компании перерабатывают лишь 10–12% от объема произведенных яиц, остальное реализуется как промышленным, так и розничным потребителям в первозданном виде», — рассказывает Елена Тюрина. Коммерческий директор птицефабрики «Синявинская» Андрей Гришин интерес к глубокой переработке отрицает — дескать, рынок неразвит, и потребителей совсем немного. В «Боровской», наоборот, оценивают производство яичного порошка и меланжа как перспективное направление и уже вложили в него около 350 млн руб. Аналогичный проект развивает и «Роскар».

Похоже, производить «продвинутые» яйца российским компаниям вполне под силу. Единственное, в чем россияне отстают от западных коллег, так это в том, чтобы донести мысль о животворящей чудодейственности своих яиц до покупателя.

# 11,7 млрд из 37,9 млрд яиц не смогли, по данным Росстата, реализовать российские птицефабрики в 2006 году

Современные технологии позволяют «Роскар» наладить производство яиц высшей пробы



ИТАР-ТАСС

«Свердловская» производит много и дешево, но за границы Урала ни ногой



DPA/PHOTASD

## «Роскар»

Лидер производства яйца сегмента премиум. Фабрика работает с 1972 года. Поставляет яйцо на рынок Петербурга, Москвы и Северо-Западного региона.

**Торговые марки:** «Экстра», «Омега-З актив», «Активита», «Пользики», «Счастливая курица», «Мега», «Диетическое».

**Оборот в 2005 году:** 1,552 млрд руб.

**Оборот в 2006 году:** 1,522 млрд руб.

**Стратегия:** сохранить лидирующее положение на рынке в сфере производства яиц с улучшенными свойствами, а также производства продуктов глубокой переработки.

**Тактика:** компания специализируется на выпуске яиц с повышенным содержанием полезных веществ. Обладает самым широким ассортиментом. Первую продукцию такого рода — яйца под маркой «Экстра» с повышенным содержанием каротиноидов — выпустила в 1998 году. Птицефабрика одной из первых начала инвестировать в направление глубокой переработки яиц. Для этих целей в 1999 году был построен отдельный завод, а в 2004-м его мощности увеличены на 70%.

**Проблемы:** хотя у «Роскара» есть завод по изготовлению комбикорма, сама компания зерно не производит и зависит от цен на него. Недавно объявила о намерении инвестировать \$10 млн в зерновое направление, но, по информации конкурентов, так и не смогла пока найти подходящий земельный участок.

**Преимущества:** «Роскар» находится в Центральном регионе, имеет большую клиентскую базу, что позволяет эффективно реализовывать продукцию глубокой переработки яица.

\* Источник: СПАРК. Включаются доходы от реализации мясопродуктов

## «Свердловская»

Создана в 1943 году на базе свинохозяйства для обеспечения нужд военных госпиталей. Сейчас это вторая по объему производства яйца фабрика в России и основной конкурент «Боровской» в Уральском регионе.

**Торговые марки:** «Айсберг», «Гулливер», «Мальшок», «Мальшка», «Диетическое», «Деревенька».

**Оборот в 2005 году:** 1,323 млрд руб.

**Оборот в 2006 году:** 1,408 млрд руб.

**Стратегия:** сохранение рыночной доли в своем регионе, конкуренция с Боровской и Челябинской птицефабриками.

**Тактика:** основное внимание компании сконцентрировано на Уральском регионе. Средства инвестируются в строительство собственного комбикормового завода и закупку породы птиц с повышенной яйценоскостью. Себестоимость производства яица «Свердловская» пытается снизить, увеличивая вместимость птичников.

**Проблемы:** в отличие от главного конкурента, Боровской птицефабрики, компания не смогла привлечь стратегического инвестора, что снижает ее шансы на освоение перспективной ниши «функционального яйца» и направления глубокой переработки.

**Преимущества:** «Свердловская» единственная из лидеров рынка является государственным предприятием, и это дает ей определенные льготы. Например, фабрика может получить кредит под 1/3 учетной ставки рефинансирования ЦБ РФ или пользоваться коммунальными услугами по льготным тарифам, что также позволяет снижать себестоимость яица.

# 19 кг яиц в год приходится в среднем на одного китайца. Индийцы довольствуются 2,4 кг

Фонд поколений Югры надеется, что их инвестиции в «Боровскую» принесут потомкам золотые яйца

«Синявинской» посчастливилось войти в один из крупнейших промышленных холдингов Северо-Запада



BILDERBERG/PHOTOS



МИХАИЛ РАЗУВАЕВ

## «Боровская»

Самый крупный производитель яйца в России (в натуральном выражении), работает с 1964 года. Поставляет продукцию в Западную и Восточную Сибирь, Урал и Центральный регион.

**Торговые марки:** «Боровское», «Боровское золотое», «Живица», «Сюрприз», «Яйцо к завтраку», «Омега», «Йод».

**Оборот в 2005 году:** 1,375 млрд руб.

**Оборот в 2006 году:** 1,335 млрд руб.

**Стратегия:** удерживать лидирующее положение на рынке переработки куриного яйца. Захватить рынки Москвы и Санкт-Петербурга.

**Тактика:** из полученных от Фонда поколений Югры 2 млрд руб. инвестиций около \$150 млн фабрика вложила в реконструкцию и создание мощностей по глубокой переработке яйца. До инвестирования износ основных фондов составлял около 80%. В будущем «Боровская» планирует развивать глубокую переработку яйца в качестве второго основного направления производства.

**Проблемы:** компания признает, что в отличие от «Роскара» — главного конкурента в области глубокой переработки яйца, не смогла наладить эффективную реализацию этой продукции.

**Преимущества:** имеет собственное кормовое производство, в том числе зерна. Это позволяет существенно снижать себестоимость продукции. Благодаря инвестициям Фонда поколений Югры сумела повысить стоимость своих основных фондов и располагает средствами для самостоятельного инвестирования в производство.

## «Синявинская»

Крупнейший производитель куриного яйца в Северо-Западном регионе. В 1993 году предприятие птицеводческого комплекса «Птицефабрика Синявинская» стало акционерным обществом закрытого типа. В 2001 году «Синявинская» вошла в группу «Ленстроя», впоследствии переименованную в «Аладушкин групп».

**Торговые марки:** «Синявинское», «Синявинское семейное», «Синявинское к завтраку», «Синявинское золотое».

**Оборот в 2005 году:** 1,071 млрд руб.

**Оборот в 2006 году:** 1,002 млрд руб.

**Стратегия:** удержание лидирующих позиций на российском рынке куриного яйца, в первую очередь в массовом сегменте.

**Тактика:** в 2008 году фабрика собирается инвестировать 800 млн руб. в реконструкцию собственных птичников и увеличение вместительности каждого из четырех птичников до 236 тыс. голов. В результате «Синявинская» планирует снизить потери при обработке яйца, уменьшить стоимость обслуживания цехов и увеличить объемы производства.

**Проблемы:** низкая рентабельность производства и высокая изношенность оборудования. Частая смена собственников. В июне 2006 года компания «Аладушкин групп» продала контрольный пакет «Синявинской» «Ленптицепрому», а в 2007-м частично изменился состав владельцев самого «Ленптицепрома».

**Преимущества:** торговая марка «Синявинская» хорошо известна в Северо-Западном регионе. **СФ**

# идеи

## заявка на будущее

wow → c36  
мысли → c38  
деньги под ногами → c39  
методы → c40  
своя игра → c41

Музыкальные лейблы и издатели СМИ переживают трудные времена: привлечь внимание потребителей все труднее. Выход один — научиться зарабатывать на товарах с нулевой стоимостью.

# Даровая экономика

текст:  
**алексей гостев**  
иллюстрация:  
**роман годунов**

«**C**лово Radiohead звучит в обсуждении нового альбома Петра Налича едва ли не чаще, чем „ептыть“», — рассказывает Антон Носик, директор по блогам компании СУП. Radiohead — английская группа, которая сумела выручить не один миллион долларов, выкладывая свои ролики в Сети бесплатно. Продюсеры российского певца Петра Налича сегодня боятся над похожей проблемой: как научиться зарабатывать на том, что ничего не стоит. Впрочем, кое-что на товаре с ценой \$0,0 Налич уже заработал. Например, славу. Никому не известный московский «на четверть босниец» в 2007 году завоевал немыслимую популярность благодаря тому, что по интернету свободно распространялся видеоролик его песни Guitar. «Ай хэв невер бин лоунли, коз ай эм соу куль», — пел по-английски голос с инфернальным акцентом, а затем дядечка в побитой «копейке» призывал: «Джамп ту май „ягуар“, кам ту май будуар». Голос этот осенью 2007 года звучал в наушниках каждой второй московской секретарши.

Сегодня «братьец-ролик», как назвала Налича газета «Коммерсантъ», повзрослел и пытается вести себя «как серьезный певец». Его продюсеры, в числе которых бывший главный редактор «Большого города» **Алексей Казаков**, готовят издание дебютного диска. Интересно, что первым действием команды «повзрослевшего Налича» стало ограничение свободной циркуляции звуковых файлов в интернете. 16 марта 2008 года продюсеры певца потребовали убрать их из блога Антона Носика, что тот и сделал. «Бесплатность — это все-таки не главное. А главное — это то, что автору все меньше и меньше нужны всесильные и во многом деспотичные посредники в виде рекординговых компаний», — размышляет в интервью **СФ** Алексей Казаков.

Парадоксальная ситуация: Налич, обязанный своей популярностью свободному распространению файлов по интернету, начал борьбу за копирайт. Тем не менее от бесплатной модели продюсеры певца не отказываются. «Звук они хотят раздавать бесплатно», — комментирует намерения «Налич, Inc». Антон Носик. То есть музыкальные файлы все-таки окажутся в Сети, но уже после выхода альбома. Единственная проблема — придумать бизнес-модель, которая превратила бы совершенно бесплатный то-







вар в источник дохода. Эта задача вполне решаема в новой экономической парадигме, которую главный редактор журнала *Wired* **Крис Андерсон** предлагает называть freeconomics — «экономикой бесплатного».

## Внимательная валюта

В 1990-Е ГОДЫ оказавшимся на рынке советским гражданам втолковывали, что бесплатным бывает только сыр в мышеловке. Затем мы узнали, что бесплатными могут быть газеты, интернет-поиск, e-mail, музыкальные файлы, институтские учебники и даже авиабилеты. Экономику XXI века маркетолог **Малcolm Гладуэлл** называет «экономикой избытка». Всего вдруг стало слишком много: вещей, информации, контента, даже денег. Понастоящему ценным ресурсом являются внимание потребителей и репутация, и добывать его трудно. Производители контента — музыканты, писатели и журналисты — все чаще вынуждены делать свой продукт бесплатным, чтобы получить доступ к единственному понастоящему драгоценному ресурсу — к нам.

«Если продукт бесплатен, это не значит, что никто не отхватывает благодаря ему огромный денежный куш», — говорит Андерсон. Проблема многих коммерсантов в том, что они привержены классической рыночной экономике, которая знает только две «партии» — покупателей и продавцов. Чтобы извлечь выгоду из бесплатной экономики, необходимо отказаться от двух-элементной схемы. В бизнесе существует много заинтересованных сторон, и только некоторые из них напрямую обмениваются деньгами. «Фрикономические» бизнес-модели возникают там, где предприниматели находят способ перегонки нефинансового внимания в деньги.

## Сколько стоит ноль?

**МАЙКЛ БАФФЕР** — представительный господин лет пятидесяти. Работает он анаунсером на американском канале НВО. Иными словами, он объявляет участников боксерских поединков. Перед началом матча он всегда говорит одну и ту же фразу: «Let's get ready to ru-и-и-и-umble!» («Приготовимся к драке!») Эту фразу

Баффер запатентовал, причем, кроме нее самой, запатентованы тон и раскатистые модуляции голоса, с которыми она произносится. Собственно, бодрый призыв и неотделимый от него личный брэнд — единственный актив Баффера. Иногда Майкла приглашают на вечеринки, на которых у него только одна обязанность — произнести эту фразу. Стоит такой перформанс \$15–20 тыс. С 1999 года под брэндом «Let's get ready to rumble!» было продано товаров на общую сумму \$400 млн. Эксплуатируя личный брэнд, Баффер использует модель кросс-субсидирования: основной источник дохода для его компании — дорогие публичные выступления и продажа сопутствующих товаров под личным брэндом, а объектом субсидии является, например, бесплатный для пользователей интернет-сайт.

17 октября 2007 года певица **Мадонна** отказалась от услуг представителей звукозаписывающей индустрии. Она заключила соглашение на \$120 млн с лос-анджелесской концертной компанией Live Nation. «Я заработаю больше денег при помощи концертов, чем на продаже дисков», — заявила певица. Английские группы Oasis, The Charlatans и Jamiroquai пошли еще дальше — сделали свои музыкальные файлы доступными для публики таким образом, что слушатели могут платить за ролики, но сумма была чисто символической — в пределах \$1. «Я уверен, что эксперимент окажется удачным. Распространяя файлы бесплатно, мы расши-

Шоумен Моби успешно зарабатывает несмотря на то, что его альбомы бесплатно распространяются через интернет

рим свою аудиторию. Продажи билетов на концерты позволят нам как минимум вернуть те деньги, которые мы потеряем на таком распространении альбома», — уверяет **Алан МакГи**, менеджер группы The Charlatans.

«Бизнес-модель, в которой контент является прямым объектом продажи, — это прошлый век развития интернета. Сегодня контент превращается в приманку, а источником дохода становится что-то другое, например реклама», — говорит **Бенджамин Вегг-Проссер**, директор по маркетингу компании «Суп».

Надо заметить, что артисты переходят на бесплатные бизнес-модели не от хорошей жизни. Продажи дисков на мировом рынке каждый год уменьшаются на десятки процентов. Между тем продажи музыки в цифровых форматах достигли \$2 млрд в 2006 году, увеличившись по сравнению с 2005 годом примерно в два раза. Однако на каждый легально загруженный файл приходится примерно 20 нелегальных. «Денежная экономика» в любом случае охватывает только небольшую часть онлайн-оборота музыки. Однако все пользователи, получившие записи даром, все же платят компаниям своим вниманием. И вполне возможно, что они согласятся платить за выступления любимой группы.

## **Всеобщая рекламизация**

20–25 ЛЕТ НАЗАД все газеты были платными. «Правда», «Известия» и New York Times лежали в газетных киосках, и было трудно даже представить себе, что стоимость газеты может быть равна нулю. Сотни бесплатных газет — явление новой экономической эпохи, сродни интернету. За последние десять лет такие издания появились в 52 странах, а в трех европейских государствах (Дании, Испании и Португалии) число бесплатных газет превысило число платных. Сегодняшняя бесплатная газета — это не обязательно дешевая рекламная «раздатка». Среди бесплатных изданий встречаются по-настоящему высокопрофессиональные, например российский «Большой город». В сентябре 2007 года в Лондоне начал выпускаться бесплатный глянцевый мужской журнал Short List, который сегодня распространяется в количестве 462 731 копии в неделю и быстро стал самым популярным английским медиа в своей категории. Тем временем количество платных печатных изданий в развитых странах постоянно сокращается, а многие престижные журналы переживают не лучшие времена. Основной статьей дохода большинства бумажных СМИ давно уже является не розничное распространение, а реклама. «Цена издания теперь не имеет никакого отношения к расходам на производство. Заплатить деньги за журнал — это просто символический акт, служащий для рекламодателя гарантией внимания», — заключает Андерсон.

«Рекламная бизнес-модель проникает в отрасли экономики, где раньше казалась немыслимой», — замечает Бенджамин Вегг-Проссер. Что до контентной индустрии, то на рекламное обеспечение переводится, например, производство туристических путеводителей — они становятся бесплатными для клиентов. С такой инициативой выступили крупные европейские издатели справочных изданий для путешественников — компании Boomerang Media и Mo'Media. Бесплатными становятся учебники (выпускаемые датской компанией Ventus Publishing — уже стали) и книги. Рекламная модель обосновывается даже в такой далекой от производства контента сфере, как рынок авиаперевозок: компания Ryanair превратила свои самолеты в «рекламный носитель», а ее руководитель **Майкл О'Лири** обещает до конца десятилетия сделать перелеты бесплатными.

**Если продукт бесплатен, это не значит, что никто не отхватывает благодаря ему огромный куш ,**

## **На дармовщинку**

«ВСЕ БОЛЬШЕ людей в том же интернете готовы платить за контент, который могли бы пиратски скачать бесплатно. То, что последний альбом Nine Inch Nails маргинальный и его альбомом-то трудно назвать, но за его скачивание заплачено уже больше миллиона долларов, — это тоже тренд», — говорит продюсер Петра Налича Алексей Казаков. Тенденция, которую описывает Казаков, — это еще один аспект даровой экономики. Музыку Nine Inch Nails можно назвать «условно бесплатной». Слушателю было предложено оплачивать файлы уже после прослушивания, и по той цене, которую он сочтет нужной. Впервые эту бизнес-модель опробовала упомянутая в начале статьи английская группа Radiohead. На сайте коллектива возле ссылки на файл была графа, в которую пользователь мог ввести сумму, которую он готов был отдать группе, но если он хотел послушать музыку бесплатно, никто не мешал ему вбить в веб-форму ноль. Результат превзошел все ожидания: альбом скачало больше миллиона человек, из них 300 тыс. оставили пожертвования в размере от \$3 до \$10. В конечном счете «дары» (продажами это назвать трудно) группе превысили \$1 млн.

Бразильский писатель **Пауло Коэльо** работает по немного другой модели: он публикует на своем сайте книги в электронном виде. Совершенно бесплатно. Писатель уверен: начав читать книгу, читатель обязательно захочет приобрести бумажный вариант, если не из чувства благодарности, то хотя бы ради удобства. В «экономике даров» у любой транзакции неизбежно имеется платный «остаток». Так что о тотальной бесплатности говорить рано. Кстати, книга Андерсона о «бесплатной экономике» появится в продаже в 2009 году. Ее цена пока неизвестна. **СФ**

## Рекламным носителем может быть что угодно, в том числе тело человека или шерсть овцы на лугу.

текст: Анастасия Джмухадзе



AP/PHOTOS

**В**ыстригать знак своей маленькой фермы на шерсти овец еще в прошлом году начал австриец Ханс Брюгге, но у «парнокопытной рекламы» есть недостаток: она малозаметна издалека и не привлекает должного внимания, хотя как метка для стада очень удобна. Кроме того, художественная стрижка отнимает много времени. Нидерландский портал Hotels.nl тоже использует пасущихся рекламные носители: на овец надели яркие жилеты, которые не только греют обритых животных, но и зазывают посетителей на сайт. По словам голландских маркетологов, это гораздо дешевле, чем покупка традиционных площадей, а новизна метода обеспечит его повышенную эффективность.

Джо Тамарго из Нью-Йорка запустил в 2005 году проект LivingAdSpace, прося всего \$500 за то, что на его теле навсегда будет вытатуирована реклама заказчика. Естественно, он не намерен постоянно ходить обнаженным: важнее пабликити, которое компании получат благодаря шумихе в прессе и вирусному распространению снимков в Сети. «Жаль, актеры фильмов для взрослых пока не догадались занять эту нишу, реклама на их телах получила бы максимальную аудиторию», — говорит один из последователей Джо, получивший \$4 тыс. за размещение логотипов на запястьях. Цена рекламного места на коже варьируется от \$100 до \$5 тыс. С учетом работы татуировщика в среднем нужно заплатить \$200: сумма зависит от сложности и величины рисунка. Метод уже опробован такими крупными компаниями, как Toyota и Dunkin' Donuts.

Более простой вариант — водостойкие рекламные наклейки и переводные временные татуировки. Сара Ди стала первой, кто носит временную рекламу прямо на лице. Таким образом она привлекает участников на Lease-YourBody.com — сайт, благодаря которому люди могут стать «рекламными щитами». Стоимость изготовления наклеек составляет в среднем \$0,03–0,10 за штуку, за три дня с наклейкой на открытом месте платят \$50–100. □

## Камень с историей

Надгробные плиты с надписями и фотографиями уходят в прошлое.

Голландец Хенк Роцемер предлагает встраивать в камень ЖК-дисплей, на котором будет демонстрироваться фильм о жизни усопшего. Идея пришла инженеру в голову в день собственного 65-летия, когда сыновья показывали гостям фильм о юбиляре на DVD. Пока изобретатель нашел лишь двух клиентов, заказавших «видеонадгробие». Низкий спрос может объясняться как ценой (5 тыс. евро), так и недоработанной технологией. Дистрибуторы запатентованной идеи нашлись и в других странах, например в Германии, но там они сталкиваются с запретом снабжать плиту цветными картинками и нарушать тишину — такой порядок действует на многих кладбищах. Сам Хенк уверен, что за его изобретением будущее.



## Ложка меда

Все больше людей отказывается от сахара и его заменителей в пользу меда. Однако этот подсластитель приносит массу недобродост: он тягучий и липкий. Мед неудобно брать из банки, и даже порционные пластиковые контейнеры не позволяют отмерить нужное количество продукта. Канадская компания Abbeey Foods решила проблему, выпустив под маркой Honibe так называемые «капельки меда». Это прозрачные конфетки в форме соты, похожие на карамель, но изготовленные, по словам производителя, из чистого меда без усилителей вкуса. Сейчас выпускаются «чистый мед» и «мед с лимоном». Стоимость упаковки из 20 штук — \$11,7. Компания занята поиском дистрибуторов по всему миру.



WWW.HONIBE.COM

**В надежде разбудить дремлющего зрителя кинотеатры привносят в продаваемое ими зрелище элемент тайны, осваивая приемы ивент-индустрии и провокации.** текст: Дмитрий Черников

## Тайная пленка

**В** фильме «Пурпурная роза Каира» девушка 1940-х настолько околдована кино, что однажды киногерой сходит к ней с экрана. Но после десятилетий привыкания и тысяч тонн попкорна, съеденного во время сеансов, зритель близок к тому, чтобы окончательно перестать воспринимать кино как развлечение. Его нужно взбодрить — таинственностью и непредсказуемостью.

Фабиен Ригалл, отучившись в Нью-Йоркской академии кинематографии, посвятил себя не самому прибыльному проекту Future Shorts — рекламе и дистрибуции короткометражек. Но широкую известность 32-летнему промоутеру принесла другая затея — «тайный кинотеатр», Secret Cinema. Где он развернется и какой фильм будут давать, а также цену билета можно узнать только за сутки до показа.

Первый сеанс Secret Cinema состоялся в декабре прошлого года под мостом недействующей железнодорожной ветки: более 300 лондонцев посмотрели Paranoid Park известного «альтернативного» режиссера Гаса ван Сента. Кинодействие предварялось чтением рэпа и выступлением двух десятков скейтбордистов, перекликающимися с сюжетом самого фильма про тинейджеров. А февральскому кинопоказу в церкви св. Павла в Бристоле предшествовал концерт классической музыки. Ролики с ежемесячных мероприятий, проводимых в разных городах, мгновенно разошлись по интернету через MySpace и Facebook. На специальную рассылку подписалось уже более 8000 человек. В марте эпидемия Secret Cinema охватила Лондон, Манчестер, Ньюкасл, Эдинбург, Глазго и Белфаст.

**По словам устроителей London Film Festival, билеты на десять «анонимных» сеансов расходятся куда лучше прочих**

Ригалл признается, что на мысль о «тайном кино» его навела ранняя рейв-культура с ее энергетикой закрытого сообщества — место и время проведения вечеринки до последнего момента держались в тайне. «Наш мир стал слишком предсказуемым, жизнь превратилась в ритуал. Даже кино давно наскучило», — говорит он.

Михаил Локшин, друг и партнер Ригалла из компании «Кинометр» (официальный представитель и дистрибутор короткометражных фильмов Future Shorts в России), рассказал СФ, что стоимость похода в, а точнее, на Secret Cinema принципиально не отличается от цены обычного билета в кино и составляет десять фунтов. Так что проект, задуманный отчасти как имиджевый, несмотря на ажиотаж, пока не приносит большой прибыли. Но Ригалл рассчитывает на то, что в очередной раз сработает спонсорская модель. Сейчас Secret Cinema поддерживается пивным брендом Stella Artois. Кроме того, ведется фандрайзинг для российской версии проекта.

Secret Cinema не единока в своих экспериментах с «секретным кино»: сегодня ряд кинофестивалей не анонсируют в программе часть фильмов. По словам устроителей London Film Festival, билеты на десять «анонимных» сеансов раскупаются намного лучше остальных. Сходным образом действуют в богемном монреальском кинотеатре Plaza, вход в который бесплатен. Зато прямо в кинозале на 500 мест устроен длинный бар, с лихвой окупющий все издержки. Перед показом на сцене появляется человек с большой коробкой кассет. Закрывая глаза, он наугад вынимает фильм — премьеру вечера. □



ALAMY/PHOTAS

## Выбранный нами телефон или костюм обещает сделать нас более креативными и честными.

текст: Дмитрий Черников



**3** звезда гольфа Тайгер Вудс получает по рекламным контрактам около \$200 млн в год – абсолютный мировой рекорд среди знаменитостей. Но брэнды обеспечивают спортсмену не только заработок, но и успех, если верить свежему исследованию Гавана Фитцсиммонса, профессора маркетинга и психологии Университета Дьюка. Ученый провел эксперименты, в ходе которых изучил влияние брэнда на честность и креативность испытуемых.

Перед тестами участникам опытов демонстрировали логотип той или иной компании, причем настолько быстро (в течение 30 миллисекунд), что они не успевали воспринять его на уровне сознания. Как выяснилось, те, кто пребывал под воздействием образа Apple, по креативности опережали студентов, подспудно вдохновленных знаком IBM. А «адепты» Disney оказались намного честнее отмеченных «желтой» печатью канала о светских сплетнях E!. «Если Nike стимулирует социально успешное поведение и креативность, то, возможно, Вудс сам должен приплачивать Nike, чью продукцию рекламирует. Какие еще данные нам нужны, чтобы окончательно поверить в силу брэнда и через подсознание активировать человеческие эмоции и способности?» — задается вопросом Том Асакер, экс-управляющий GE, автор бестселлера «Чистый глаз для брэндинга».

Выводы, изложенные в труде «Подсознательное влияние демонстрации брэнда на мотивацию поведения. Как Apple заставляет вас „мыслить иначе“», показывают, насколько сильно воздействуют на нас брэнды. «Нам прежде всего хотелось понять, могут ли брэнды подсознательно влиять на людей так же, как мы с вами влияем друг на друга. Наше открытие существенно повышает роль бессознательных факторов в повседневной жизни», — говорит профессор Фитцсиммонс.

Решив сыграть на поле креативности и честности, ученый и его коллеги остановились на двух парах корпораций: Apple и IBM, Disney и E!, потому что по вышеупомянутым характеристикам они наиболее резко противопоставлены в сознании потребителей. Для них исследование Фитцсиммонса открывает новые способы использования брэндов. Мы используем марки для построения своего «я», однако обычно речь идет об имидже. Теперь можно предсказывать и воздействие брэнда на наше подсознание. И, возможно, если у человека затруднения с творчеством, покупка iPod будет для него неплохим лекарством. □

лучшее из блогов

**Сет Годин,**  
гuru маркетинга

Мои студенты единодушны: если вы по-настоящему чем-то выделяетесь или просто умеете произвести впечатление, то резюме вам не нужно. Резюме – повод вам отказать. Получив его, я всегда могу заявить: «Этого пункта нет, и другого тоже...» Бюрократы просто отыскивают релевантные слова. Замените резюме рекомендательными письмами, проектами и блогом. Ребята, заваливающие работодателя спамом своих CV, никогда не получают хорошую работу.

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

**Стив Прокеш,**  
редактор Harvard Business Review

Занимаясь организационным развитием, я общаясь со многими компаниями: в том числе уровня Pixar и GlaxoSmithKline. Меня поразило, что они заново открыли ценности, существовавшие до середины 1990-х, – люди остаются в компании надолго, навсегда! Профессионалы-кочевники перестают устраивать компании: сплоченный коллектив обладает запасом прочности и страстью к работе. Честно говоря, я никогда и не верил, что хорошие люди заменимы.

**BLOG:** HBR Editors' Blog  
<http://discussionleader.hbsp.com/hbreditors>

**Грант Маккрэ肯,**  
антрополог

Традиционные книжные переживают не лучшие времена, отступая перед интернетом, новыми медиа и Amazon.com. Но сдается мне, что этот бизнес создает стоимость, которую мы пока недооцениваем. А ведь книжные лавки не менее удачный образец «третьего пространства», чем кафе. Starbucks не продает кофе, а книжную торговлю можно было бы спасти, если бы магазины стали продавать не книги, а «среду обитания».

**BLOG:** Intersection of Anthropology and Economics  
<http://www.cultureby.com/trilogy>

**Хочу ввести неологизм «сорадость».**  
**В жизни компаний не хватает сорадости за клиента, которому стало хорошо „**



## ч ужая радость

Консультант Джон Шоул посоветовал мне звонить отличившимся сотрудникам и говорить, что их работа мне понравилась. Попытавшись следовать рекомендации, я понял, насколько сложно радоваться удачам другого человека.

Недавно я посетил большой магазин «Евросети». Последнее замечание в жалобной книге было оставлено 22.01.2008, на него прореагировали и разобрались, а далее следовало несколько отзывов, и все хвалебные. Ну я почитал, что тут все хорошо, про себя поставил галочку и вышел из магазина. А вот если бы была жалоба, я бы на него обязательно накатил.

Я не один такой. Мы все привыкли жить в негативе. Это часть нашей культуры. В 1917 году на месте церквей построили ДК. Но эта чудовищная христианская культура сострадания осталась. Она чудовищна, потому что сопереживания чужому горю должно быть не больше, чем радости от чужой удачи. А у нас убогих жалеют, но успеху победителей не рады.

Если умирает знакомый, которого человек давно не видел, он все равно идет в кабак и напивается, вспоминая, когда в последний раз звонил покойному и что сказал. Но зато если успешный человек потерпит поражение, то сколько ехидства и злорадства на него выпльется! Чтобы убедиться в этом, достаточно взять любой выпуск даже не «желтой», деловой газеты и почитать заголовки. Вот примеры только из одного выпуска: «План поражения», «Банк без доверия», «Глобальные убийцы», «Замордованные», «Опасные бумаги», «РАО ЕЭС не заплатит», «Папарацци в горе», «Дьявольский убыток Toshiba». В последнее время стало лучше, а раньше была совсем жесть.

Когда кто-то преуспевает, люди объясняют его победу скорее стечением обстоятельств или родственными связями, нежели личными достижениями. В конце концов всегда остается последний аргумент: у победителя рост 208 см, а у проигравшего — 193 см. Нет чтобы порадоваться и испытать счастье потому, что счастлив другой.

Мы сейчас в компании пишем нечто вроде корпоративного кодекса — называем это «биллем о правах». И я хочу ввести неологизм «сорадость». Ведь у нас есть «страдание» и «сострадание». И есть «радость», но нет «сорадости». А такого термина очень не хватает в жизни компаний. Не хватает сорадости за клиента, которому стало хорошо. За подчиненного, который много заработал. За коллегу, который выполнил невыполнимое.

Этот термин стоит того, чтобы его осознать. Им полезно мыслить, потому что он много дает. Человек станет человеком будущего, только научившись этому чувству. А пока у нас единственное проявление сорадости — восторг футбольных болельщиков. Да и они радуются победе любимой команды только потому, что считают ее своей победой, будто сами по полю носились и голы забивали.



ALAMY/PHOTOS

«Охотники за крутизной» получают до 50% от рекламных доходов своего блога

## Кто вы, «мистер Крутой»?

текст: Анастасия Джмухадзе

# «Н

а TrendHunter ты узнаешь, что круто, еще до того, как оно станет крутым», — считают на MTV. Этот портал собирает новинки, изобретения, инновации, тренды со всего мира и изо всех областей. Сегодня проект, запущенный в 1995 году Джереми Гуче и явившийся тогда для него хобби, стал крупнейшим в своем роде как по объему накопленной информации, так и по посещаемости — 1,8 млн человек в месяц. «Я всегда был человеком чрезвычайно любопытным и с предпринимательской жилкой», — говорит о себе Джереми. — А еще у меня короткая память. Я имею в виду, что всегда смотрю вперед, а не назад в поисках своего шанса сделать еще один большой бизнес и в поисках новых идей».

«Мистер Крутой» — так называют Гуче поклонники созданного им сайта. Сейчас на TrendHunter собрано 15 830 трендов в онлайне, из которых 11 525 упомянуты в 12 тематических изданиях. Каждый день «охотники» портала и редакторы, среди которых и сам Джереми, добавляют в его копилку еще минимум 25 микротрендов. Вся информация объединяется в кластеры, поп-тенденции и глобальные тренды, и на основании собранных данных Джереми делает обзор TrendReport. Стоимость пакета TrendReport, включающего 150 «кластеров вдохновения», 1000 «вкусных микротрендов», 10 «глобальных перспектив» и 40 страниц о том, «как вводить новшества», составляет \$899.

Бизнес-модель сайта опирается на продажу контента, главным источником которого стало сообщество пользователей. Еще один источник дохода — реклама. Показатели своих продаж сайт не раскрывает. TrendHunter

**Джереми Гуче**  
американский эксперт  
по инновациям.

Окончил МВА в Университете Квинс, финансовый аналитик. В 2004 году в 28 лет стал самым молодым директором по бизнесу компании Capital One. Не в последнюю очередь благодаря его руководству компания достигла заметных успехов и в несколько раз увеличила оборот. 17 апреля 2008 года — последний рабочий день Гуче в Capital One: он решил полностью посвятить себя работе над проектом TrendHunter. Гуче называют «владельцем портфолио инноваций на миллиард долларов».

позволяет участнику проекта разместить любой собственный контент, отвечающий общей концепции: видео, подкасты, аудиофайлы, фотографии, тексты. Кроме того, администрация портала дает «охотникам» заработать: каждый из 20 тыс. официально зарегистрированных в сообществе «трендхантеров» получает 30–50% от рекламных доходов своего блога, то есть чем популярнее микротренд, тем больше достается нашедшему его «охотнику». Искатели новинок зарабатывают деньги благодаря партнерству с Google AdSense. Эмре Эрсахин, «охотник» из Стамбула, за два месяца сотрудничества с порталом увеличил трафик в четыре раза и уже был приглашен на несколько телепрограмм как эксперт.

«Человек выходит на улицу и случайно видит девушку в клевом необычном прикиде, — объясняет Джереми. — Он делает снимок мобильным и присыпает на TrendHunter. Если чутье его не подвело, завтра можно будет увидеть такую же одежду в коллекциях самых известных домов моды». Тренды, найденные обычными людьми, становятся для профессионалов источником идей и ложатся в основу новых продуктов.

Поиск забавных и смешных новинок благодаря Гуче и его команде отливается в форму серьезных аналитических исследований, на которые опираются лидеры мирового рынка и из которых исходят имитируемые издания, делая предсказания. В общей сложности выхваченные «охотниками» идеи были описаны более чем в 40 тыс. публикаций в Сети и печатных СМИ. «В любом бизнесе главное — постоянно двигаться вперед. Надо ежедневно задавать себе вопросы: это уже старое, это уже было? Тогда есть шанс выжить» — вот основной принцип Джереми. □

# Обретенное время

текст: Дмитрий Черников

«М

ало кто знает о рецепте изготовления настоящей дамасской стали. А ведь ее закаливали кровью, пронзая сердце самого отважного из пленных врагов — не водой и не кровью трусливой свиньи! А туристы покупаются на поделки», — с жаром говорит Алексей Крутяков, партнер компании «Часомер».

Изготовление и продажа солнечных часов — отнюдь не кровожадный бизнес, однако 48-летний Крутяков, бывший военный инженер-математик, остро чувствует духовное родство с арабскими кузнецами. «Силу творить необычайные вещи древним давала только культура природного времени, которую мы утратили», — объясняет он.

Воплощение «природного» времени для Крутякова — солнечные часы, которые измеряют время непосредственно по Солнцу, а не по указке государственных циркуляров.

«Дело ребят, не ставших взрослыми» стартовало в 2006 году, когда Крутяков познакомился со своим будущим партнером Сергеем Хачатуровым. На первый взгляд их мало что могло сблизить. Крутяков, отработав пять лет в лабораториях Байконура, в 1990-м основал ИТ-компанию «Скантек», сейчас занимающуюся производством смарт-карт. Через 10 лет он отошел от управления «Скантеком», оставшись его акционером, и пустился в четырехлетнее путешествие по «местам силы». Совершил магический обход гималайской горы Кайлаш и прошел инициацию в одном из перуанских племен. Сергей же получил только среднее образование, зато всю жизнь учился у старых мастеров, овладев умениями столяра, слесаря, плотника, ювелира, художника. «Ему были интересны старые ремесла, а мне — время, их сотворившее», — объясняет Алексей взаимный интерес, сделавший возможным этот проект.

Активными продажами часов компания занимается с начала 2007-го. Сейчас в работе одиннадцатое по счету устройство, которое достанется московскому стоматологу, влюбленному в восточную мистику. Основные же покупатели — «рублевские женщины», которые, впрочем, не входят в целевую аудиторию «Часомера». Они воспринимают часы только как элемент садово-парковой архитектуры, да и схема расчета за продукт способна их насторожить. Крутяков и его коллеги не желают принимать деньги за работу сразу. «Заказ лучше оплатить через год, когда пройдет полный

солнечный цикл и хозяин часов поймет, как они изменили его жизнь. А сумму он определит сам». Пока «часовщиков» не обижали — «средний чек» варьирует от 150 тыс. руб. до 200 тыс. руб. При этом себестоимость часов — от 20 тыс. руб.

В «Часомер» уже вложено \$400 тыс., в основном это личные средства Крутякова. Из них \$300 тыс. ушло на покупку мастерской на Ярославском шоссе, где около года создавались заготовки и экспериментальные модели часов. Тем временем у Крутякова созрела новая бизнес-идея.

В апреле компания запускает образовательный англоязычный сайт по гномонике — науке об устройстве и функционировании солнечных часов. Так планируется привлечь продвинутых европейских клиентов. У «Часомера» уже есть несколько заказов из Швейцарии. Другая просветительская инициатива — перевод рукописи Крутякова о солнечных часах на арабский — должна привлечь внимание шейхов. Как и все мусульмане, они должны совершать ежедневные молитвы, ориентируясь на природное время. «В арабских странах индустрия солнечных часов не развита, поскольку для коллективной молитвы лучше стандартизация времени — как в часовых поясах. Но богатым арабам не нравится машинария Запада, они испытывают сильнейшую ностальгию по старым порядкам», — уверяет Крутяков, чей бизнес как раз и основан на ностальгии по утраченному «солнечному» времени. □

Сергей Хачатуров сумел в одиночку привнести в бизнес «Часомера» знания старых столяров, слесарей, плотников и ювелиров



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## план действий

- расширить мастерскую по производству солнечных часов
- собрать базу знаний и мифов о солнечных часах, построить маркетинговую кампанию вокруг легенды о «золотом веке» домашней цивилизации
- рядом имиджевых проектов привлечь в число клиентов состоятельных мусульман и любителей восточной мудрости



# лаборатория

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЫНКИ

корпоративное обучение → **c47**  
управление продажами → **c51**

Универсальных рецептов создания уникальных продуктов-бестселлеров не существует. Зато можно заработать на обслуживании модных брендов и трендов.

## Мы, нишеподписавшиеся

текст:

юлиана петрова

К осени прошлого года **Иво Алтпартаков**, владелец кафе Nikita la Grande, знал точно: хотя его заведение сумело завоевать популярность благодаря вкусной кухне и уютной обстановке, концепцию нужно менять.

«Не было никакого ноу-хау и перспектив превращения проекта в сеть», — рассказывает Алтпартаков. Требовалась новая, динамично развивающаяся идея. И она нашлась — сделать сеть кафе «Одноклассники» и предложить их в качестве места встреч бывшим выпускникам школ и вузов, общающимся через сайт Odnoklassniki.ru.

С апреля прошлого года по февраль нынешнего аудитория сайта Odnoklassniki.ru (крупнейшая отечественная социальная сеть) росла лавинообразно, увеличившись с 32 тыс. до 14 млн человек. Расчет ресторатора был уверен: если каждый сотый выпускник хотя бы раз в год посетит кафе, у заведений в Москве и в других городах-миллионниках не будет отбоя от посетителей. Первые результаты оказались обнадеживающими: просто переименовав Nikita la Grande, Иво Алтпартаков добился трехкратного прироста потока посетителей. Однако кафе, рассчитанное всего на 70 посадочных мест, не вмещало всех желающих. И теперь ресторатор собирается сделать сеть из более просторных одноименных кафе в Москве. Недавно стало известно, что воспользоваться гигантским покупательским потенциалом «Одноклассников» намерены и братья **Левон** и **Зураб Квариани**, новички ресторанныго рынка — они тоже выбрали такое название для своих пока не открытых ресторанов. Но у Алтпартакова преимущество во времени и опыте.

Главные условия успеха проекта — найти подходящие помещения и проинформировать о новых местах встреч выпускников многомиллионную аудиторию сайта. Иво Алтпартаков уверен, что уже достиг договоренностей о комплексном сотрудничестве с нынешними собственниками портала Odnoklassniki.ru **Альбертом** и **Ириной Попковыми** и фондом Digital Sky Technology. Формально им принадлежат лишь права на использование марки в рекламных и социальных целях. Перспективы у проекта, по мнению

ALEXANDER JAKIMOVSKY





LANDOV/PHOTOS

Вокруг плееров iPod выросла целая индустрия сопутствующих товаров — от наушников до FM-передатчиков

## Если каждый сотый выпускник хотя бы раз в год посетит кафе «Одноклассники», у рестораторов в Москве и в других городах-миллионниках не будет отбоя от посетителей

нию Алтпартакова, самые радужные: только в пределах Садового кольца Москва способна «переварить» 20 таких кафе.

Создание уникальных продуктов и услуг, поиск перспективных, но никем пока не освоенных ниш,— ключевые проблемы в любом бизнесе. И при этом, пожалуй, самые трудные. По данным опроса PricewaterhouseCoopers, 20% компаний не получили от новых продуктов ничего, кроме убытков, и лишь 18% заявили, что новые разработки полностью удовлетворили их ожидания по росту выручки.

Однако, как показывает опыт Иво Алтпартакова и других российских бизнесменов, риск «поставить не на ту лошадь» можно минимизировать, вовремя присоединившись к славе чужого продукта, торговой марки или воспользовавшись клиентурой, собранной другими.

### Тренд в пакете

КОГДА на рынке начинается ажиотажный рост спроса на какую-либо продукцию, первыми выигрывают от этого сами производители. Ну а вторым номером идут всевозможные отрасли, обслуживающие производство, распределение и хранение этих самых товаров. Например, изготовители тары или холодильного оборудования. Игрушки вспомогательных отраслей процветают постольку, поскольку процветает изготовитель базового товара. Так, рост выпуска соков в России ознаменовался беспрецедентным увеличением выручки компаний Tetra Pak и других изготовителей картонной тары. То же самое с пивом: рост его

потребления стал катализатором для развития производства стеклянных бутылок. Если в 2005 году, по данным Стеклосоюза России, отечественные стеклоделы выпустили 9,4 млрд бутылок, то прогноз на нынешний год — 12 млрд штук. Пиво «вытянуло» также бутылки из пластика и алюминиевые банки. Теперь росту доходов производителей пластиковых и стеклянных бутылок способствует динамичный рынок минеральной воды.

Пожалуй, больше других расцвел на заливной динамике рынка напитков сегмент пластиковых бутылок. Еще **Майкл Портер** в книге «Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость» писал, что привлекательность отрасли определяют пять факторов: простота выхода на рынок новых конкурентов (то есть фактически стоимость входа в отрасль), наличие эрзац-продуктов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, а также острота со-перничества между действующими на рынке конкурентами. Следуя классификации Портера, именно рынок преформ (заготовок для пластиковых бутылок) стал идеальным для искателей новых трендов.

Строительство завода по выпуску стеклянных бутылок обойдется не меньше чем в \$20 млн. А делать пластиковые бутылки может любой, у кого есть лишние 2–3 млн евро. Нужен автомат, который бы прессовал преформы, и два-три месяца на

освоение технологии. Капиталоемкость производства невелика, а спрос на пластмассовую тару огромен: сегодня в ПЭТ-бутылки в России разливается 43% пива, 88% минеральной воды и более 90% растительного масла. Неудивительно, что до недавних пор выпуск ПЭТ-преформ ежегодно увеличивался на четверть, однако в последние годы динамику подпортил кризис перепроизводства. Это обратная сторона слишком уж высокой привлекательности сегмента и его открытости для всех желающих заняться таким бизнесом.

## Осторожно, ниша открывается

ЧАСТО БЫВАЕТ, что выявить новые перспективные секторы и ниши легко — во многих отраслях тренды лежат на поверхности. Зато настоящим камнем преткновения становится дорогая начальная плата за вход в эти секторы.

Классическая иллюстрация: с реформированием российской электроэнергетики возникла острая потребность в продукции энергетического машиностроения для малых электростанций — турбинах и генераторах. Однако вход в этот сектор требует от машиностроительных предприятий неподъемных вложений, не говоря уже о необходимости наработать связи с крупными клиентами. А это годы и десятки миллионов долларов. Получается, что приобщиться к новому тренду могут лишь старожилы сектора — для новичков рынок закрыт.

Поэтому Порттер советует не удаляться далеко от основной специализации и искать возможности для роста в перспективных секторах с минимальными затратами на перепрофилирование, то есть в смежных производствах с родственными технологиями.

Так, в частности, поступила компания «Дека». Она начинала с разлива пива на небольшом пивоваренном заводе в Великом Новгороде, деятельность которого была убыточна до 2005 года, пока не переключилась на родственный продукт — бутилированный квас «Никола». А сегодня «Дека» с 17-процентной долей рынка кваса занимает второе место в России после МПБК «Очаково». Для пивовара перейти на выпуск бутилированного кваса несложно, уверен представитель ГК «Бородино» **Петр Некрасов**,

нужны минимальная переналадка технологического оборудования и подбор новых поставщиков.

Второй вариант — освоить выпуск сырья для продукта-бестселлера. Скорее всего, говорят эксперты, темпы роста спроса на сырье и материалы будут соответствовать динамике базового продукта.

Здесь хорошей иллюстрацией может служить тот же рынок кваса, считающийся одним из наиболее динамичных сегментов рынка газированных напитков. По данным агентства «Бизнес Аналитика», в 2006 году потребление кваса в стране выросло на 44%, а в прошлом году — на 43%. Директор по маркетингу «Деки» **Никита Волков** убежден, что тенденция продолжится и в дальнейшем — в основном за счет вытеснения синтетических газированных напитков. И не остановится до тех пор, пока потребление кваса с нынешних 35–40 млн дал в год не достигнет уровня советского времени — 80–90 млн дал.

Ажиотажный спрос на квас породил проблему дефицита сырья — концентрата квасного сусла. Прошлым летом стало ясно, что основные производители квасного сусла — Казанский, Костромской и Ростовский крахмало-паточный заводы — не справляются с резко возросшим объемом заказов отечественных «квасников». И здесь огромные возможности увидела для себя та же группа компаний «Бородино». Летом прошлого года она приступила к строительству цеха по производству сусла с производительностью 20 тонн в сутки

classified

Реклама

**по вопросам размещения в рубрике classified** обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108



ЦЕНТР  
КОНСАЛТИНГА  
И ОЦЕНКИ 2000

- оценка
  - недвижимости
  - бизнеса
  - ущерба (залив, ДТП)
- переоценка осн. средств
- бухгалтерский учет
- регистрация фирм

774 3250  
[www.ocenka2000.ru](http://www.ocenka2000.ru)

### продаем

**Банк 4119476**

### юр.услуги

**Адвокат 5422996**

**Адвокаты. Юристы. 774-1189**

### покупаем

**Банк 4119476**

### услуги

**Учредители/участники/акционеры для банков 4119476**

**Аудит. Бух.услуги 211-69-00, 937-78-09 [www.acconsulting.ru](http://www.acconsulting.ru)**

## В лексиконе менеджеров Belkin даже появился особый термин — «гринфилд»: изучение возможностей выпуска дополнительных продуктов для тех устройств, аксессуаров к которым пока не существует

на площадках собственного завода «Бородино-Оренбург». Как рассказал вице-президент продуктового дивизиона ГК «Бородино» **Карен Вартанян**, этих мощностей хватит, чтобы обслуживать половину нынешних потребностей российского рынка. Правда, на свободный рынок попадет лишь 50% квасного сусла от «Бородино», остальное компания собирается использовать для наращивания выпуска собственного кваса «Старый». «Бородино», по словам Вартаняна, не хочет зависеть от внешних поставщиков, тем более что производители кваса вступили в конкуренцию за сырье, и соперничество это только усиливается с приходом в этот сектор международных компаний типа Coca-Cola.

Перспектива выпуска потенциально дефицитного сырья существует практически в любой отрасли. Хотя некоторые ниши столь узки, что представляют интерес только для малого и среднего бизнеса. Это и хорошо — крупные игроки не полезут.

Так, в 2005 году ГК «Нэфис косметикс» на своем Казанском жировом комбинате запустила новую марку майонеза Mr. Ricco, изготовленного с добавлением перепелиных яиц. Продукт стал популярным, и «Нэфис» сразу заняла более 16% рынка майонезов класса премиум. Однако вслед за Казанским жировым комбинатом аналогичные изделия дружно выпустили и конкуренты: «Эфко» (майонезы «Слобода»), «Эссен продакшн» («Махеевъ»), НМЖК, Иркутский масложировой комбинат, компания «Воронежский агропром» и многие другие. После чего столь же дружно столкнулись с нехваткой яиц.

Для производства 1 тыс. тонн майонеза в зависимости от рецептуры нужно 1–5 млн перепелиных яиц, тогда как всего в России в 2005 году производилось около 100–120 млн яиц — минимум вдвое меньше, чем требуется для производства майонеза и нужд розничного рынка. Тренд распознали многие птицефабрики и переключились с выращивания кур на разведение перепелок. Тем более что их яйца дороже куриных, но при этом дешевле в производстве, в связи с чем обеспечивают сумасшедшую рентабельность — 400%. В числе сельхозпредприятий, своевременно среагировавших на рост спроса на перепелиные яйца, оказались Сеймовская птицефабрика (поставщик НМЖК), а также воронежская «Интерптица», снабжающая яйцами несколько майонезных комбинатов. В прошлом году выручка обеих птицефабрик на перепелиных заказах практически удвоилась. Поистине мало яйцо, да дорого.

### Маэстро, куш!

ЧТО ДЕЛАТЬ, если невозможно заранее предугадать, какие опорные продукты выстрелят? Тут помогает метод последовательного просеивания возможностей — глядишь, обнаружится и «золотой» продукт.

Так объясняют свою тактику в компании Belkin, ныне являющейся крупнейшим производителем аксессуаров для компьютеров, мобильных аудио- и видеоустройств и смартфонов, которая продает своих изделий более чем на \$1,1 млрд в год. А ведь началось все с копеечного бизнеса.

«Мы смотрели, какие устройства продаются на открытом рынке, и выпускали такие же со своим логотипом», — признается вице-президент Belkin по Европе **Шон Вильямс**. Словом, все было как у сотен других безымянных высокотехнологичных компаний, пока Belkin не наткнулась на настоящую золотую жилу — трэ-плееры iPod. Оказалось, что владельцы плееров охотно тратятся на сопутствующие товары: наушники, трансмиттеры, чехлы, микрофоны и т. п.

Однако важно не только найти «золотой» продукт, но и сделать это раньше конкурентов. Поверив в iPod, компания Belkin не стала терять времени даром. Она открыла бюро промышленного дизайна и поставила на конвейер выпуск новых аксессуаров к iPod. Главным было сыграть на опережение. И это удалось благодаря дружественным связям с Apple. Когда Belkin несколько раз подряд смогла предложить подборку аксессуаров для только что анонсированных линеек новых плееров iPod (некоторые из них даже еще не поступили в продажу), в отрасли заговорили о поразительной оперативности разработчиков компании, наводящей на мысли о работе на основе предварительной инсайдерской информации. Последовательность в поиске, немножко везения, немножко инсайда — так тогда объясняли успех Belkin на рынке. Как бы то ни было, Belkin и сегодня действует по той же схеме — просеять как можно больше потенциально интересных базовых продуктов. В лексиконе менеджеров компаний появился особый термин — «гринфилд», то есть изучение возможностей выпуска дополнительных продуктов для тех устройств, аксессуаров к которым пока не существует.

Феномену создания успешных продуктов посвящено множество исследований, авторы которых проштудировали огромное количество историй успеха пионеров разных отраслей и рынков. Однако формализовать процесс поиска новых идей невозможно, а воспроизвести чужой удачный опыт — все равно что пытаться разбогатеть, в точности повторив рекомендации из пособия «Как стать миллионером». Это утопия, говорят практики. И предлагают более приземленные рецепты: искать смежные сектора, максимально использовать усилия других предприятий по созданию спроса, присоединяться к чужому тренду. Ведь все пассажиры скорого поезда едут с одинаковой скоростью и одновременно призывают в пункт назначения. ☐

«ОНИ ГЛУПЫЕ, НАГЛЫЕ И К ТОМУ ЖЕ БЕЗДЕЛЬНИКИ», — ТАК ДУМАЮТ О СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ МНОГИЕ СВЕЖЕИСПЕЧЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ. УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ СЛОЖНО, И НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ СПЕЦИАЛЬНО ОБУЧАЮТ ЭТОМУ СВОИХ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ. текст: Юлия Фуколова

## Костьль для менеджера



Обучение одного человека обходится ТНК-ВР примерно в \$1,5 тыс. ежегодно

Хорошо быть начальником. Получать большую зарплату, иметь отдельный кабинет и машину с водителем. Приходить на работу когда вздумается, ничего не делать — только отдавать приказы. Такова голубая мечта многих рядовых сотрудников.

Однако специалиста, который стал менеджером, ждет масса неприятных открытий. Так, нынешний генеральный директор компании «Экспси консалтинг» **Павел Безручко** начинал с того, что не сколько лет сам работал в ней тренером-консультантом, а потом возглавил одно из направлений. Став руководителем, первый шок Павел испытал, когда понял, что коллеги, с которыми он трудился бок о бок, вовсе не такие, какими казались раньше: «Я понял, что совершенно не знаю этих людей. Раньше думал, что они самостоятельные профессионалы, которые, как и я, с готовностью загораются новыми идеями. А тут обнаружилось, что они в целом малоинициативны, временами склонны к нытью и, главное, их нужно постоянно поддерживать».

Будучи тренером-консультантом, Павел работал с клиентами, вел проекты, занимался обучением персонала и его оценкой. Но управлять людьми ему прежде не доводилось. Пришлось учиться как увольнять, так и нанимать сотрудников. «Первые увольнения дались мне большой кровью. Было очень паршиво. Люди, с которыми пришлось расстаться, думаю, чувствовали то же самое», — вспоминает Безручко.

Молодые управленцы часто наступают на одни и те же грабли. Руководителем

## «Первые увольнения дались мне большой кровью. Было очень паршиво. Люди, с которыми пришлось расстаться, думаю, чувствовали то же самое»

обычно назначают лучшего специалиста, который привык добиваться высоких результатов, но именно в силу своей натуры он делает грубую ошибку: пытается выполнить работу за своих подчиненных. «Самому сделать легче, потому что рассчитываешь на себя, все знаешь и умеешь. А другому человеку объяснил — он не понял и сделал не так, как нужно», — считает начальник отдела продаж компании SAP **Андрей Филатов**. Десять лет назад, в начале своей карьеры, Андрей тоже пытался делать чужую работу, а потом наблюдал, как ту же ошибку совершают многие его сотрудники, назначенные на руководящие должности.

Вместе с повышением статуса у специалиста появляется масса новых обязанностей, с которыми он никогда не сталкивался: нанимать и развивать подчиненных, мотивировать, оценивать, продвигать их, обсуждать с ними карьерные планы. Не говоря уже о том, что менеджер вынужден кардинально менять собственное мышление. «Наивно полагать, что человек по-настоящему способен войти в менеджерскую роль за год. Большинство людей и за два года не могут», — говорит Павел Безручко. — Я, например, почувствовал реальный интерес к управленческой работе лишь года три спустя».

Но работодатель может облегчить жизнь линейным менеджерам, обучив их основным навыкам управления персоналом. Это особенно важно, если компания собирается растить лидеров внутри, а не привлекать их из других фирм. HR-директор не должен управлять сотрудниками за линейных менеджеров, но в его силах разработать для руководителей систему обучения и оказывать им помощь в сложных ситуациях.

### Наука для «танкистов»

В ТНК-ВР ТРУДИТСЯ целая армия «танкистов» (так на рынке называют ее сотрудников) — почти 60 тыс. человек. А рабочими руководят около 7 тыс. «сержантов» и «лейтенантов»: мастеров, бригадиров, заместителей начальников цехов и т. п. Именно они самое важное звено управления, потому что от их навыков и компе-

тентности зависит эффективность всей компании.

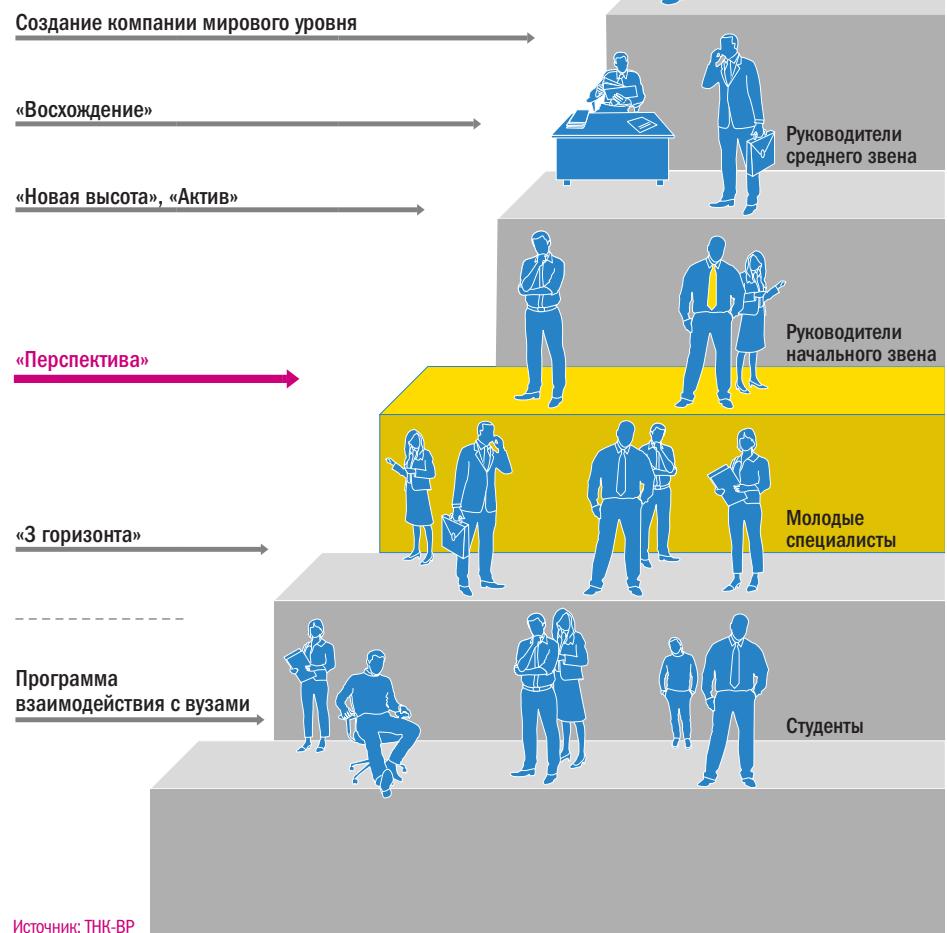
Несколько лет назад ТНК-ВР занялась повышением управленческой грамотности персонала и разработала для разных групп сотрудников обучающие программы: «Три горизонта», «Новая высота», «Актив» и т. д. (см. схему). «Практически все наши руководители, особенно на низовом уровне, нуждаются в определенной калибровке», — признается директор департамента корпоративного обучения и развития **Марина Пахомкина**. Мастера и бригадиры — это, как правило, люди с большим производственным опытом,

многие из них в возрасте. Они руководят как умеют. А главное, не все из них представляют, что кроме кнута есть пряник и много других методов управления.

Заместитель начальника цеха добычи УНП-3 ОАО «Нижневартовское нефтегазодобывающее предприятие» **Андрей Усанов** — нефтяник с 19-летним стажем, и восемь лет он руководит персоналом. «Я поднялся с самых низов, поэтому рабочих всегда понимаю с полуслова», — говорит Андрей. — Но все равно хотел бы больше знать о технологиях работы с людьми».

В 2006 году в ТНК-ВР запустили программу «Перспектива» специально для менеджеров начального уровня. Она рассчитана на год, но «студенты» встречаются лишь в учебных модулях (по три тренинговых дня). За это время менеджеры должны получить представление о том, как устроен нефтяной бизнес, каковы исто-

## Как развивают персонал в компании ТНК-ВР



рия и стратегические принципы ТНК-BP, а также отработать конкретные навыки управления персоналом: научиться ставить цели, отслеживать результат, мотивировать сотрудников. Кроме того, слушателям надо выполнять домашние задания. Например, после изучения темы «Инициатива и ответственность» им предстоит оценить свою команду, проранжировать подчиненных по степени выраженности этих качеств и так далее.

Через «Перспективу» прошло почти 700 человек, и многие сделали для себя открытия. «Очень трогательно наблюдать за тем, что происходит с людьми,— говорит Марина Пахомкина.— Некоторые осознали, что раньше просто спали». Один из менеджеров так и сказал: «Мои рабочие очень удивились тому, что я вообще сел с ними поговорить по-человечески, без „пинков“, спросил, как дела. Те, кто хотел уволиться, передумали».

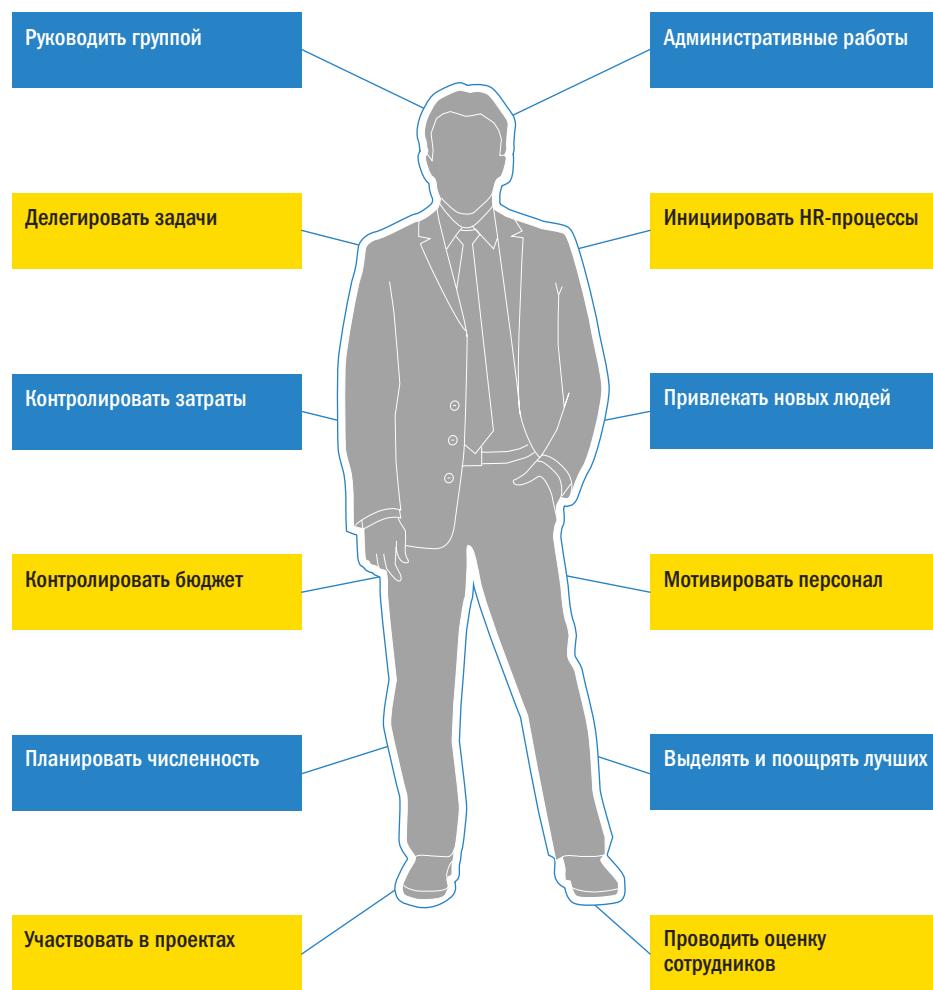
**«Мои рабочие очень удивились тому, что я вообще сел с ними поговорить по-человечески, без „пинков“, спросил, как дела. Те, кто хотел уволиться, передумали»**

Ведущий инженер отдела перспективного развития инфраструктуры ОАО «Нижневартовское нефтегазодобывающее предприятие» **Дмитрий Олефиренко** признается, что стал лучше понимать роль управленца. Еще недавно он чувствовал барьер при общении с подчиненными, которые были намного старше и опытнее его. «Мои сотрудники говорили: „У тебя мало опыта, мы знаем лучше, как делать“. А мне предстояло объяснять им, что есть и другие подходы»,— вспоминает Дмитрий. Он больше не обижается на слова подчиненных и относится к ним проще. «Я сначала интересуюсь

мнением сотрудника,— рассказывает Олефиренко,— спрашиваю, что бы сделал он. Кое к чему прислушиваюсь, кое к чему нет. Но, приняв решение, всегда высказываю его в рекомендательной форме». Еще одно открытие Дмитрия — то, что людей можно мотивировать не только деньгами, но и похвалой. Например, выбирая в конце месяца лучшего работника. «Я увидел, что этот прием работает: сотрудникам понравилось, что их ценят и они нужны компании»,— резюмирует Дмитрий.

Главная сложность в подготовке программы, подобной «Перспективе»,— составить курс и подобрать хороших преподавателей (кстати, ряд занятий ведут топ-менеджеры ТНК-BP). По словам Марины Пахомкиной, обучение одного человека обходится примерно в \$1,5 тыс. ежегодно. Но, поскольку далеко не каждый способен управлять людьми, всегда есть риск, что менеджер не справится с вверенным ему участком. «Обучение, конечно, снижает риски, но исключить их полностью мы не можем,— говорит Пахомкина.— Наша задача — дать костьль хромому, а тем, у кого две здоровые ноги, показать пространство для разбега».

## Чем занимается линейный менеджер



Источник: SAP СНГ

### HR для «саперов»

**ШЛОМИТ ГРУМАН-НАВОТ** не совсем обычный HR-директор. Год назад она пришла в российское подразделение компании SAP, но не столько для того, чтобы выполнять традиционные HR-обязанности. «Эйчара надо использовать там, где он действительно способен принести наибольшую ценность,— в работе с менеджерами»,— считает Шломит. Ее вторая должность — HR business partner. Разница между этими постами заметная.

HR-бизнес-партнер относительно новая функция для российского рынка, да и для западного тоже. Это, по сути, внутренний HR-консультант, который работает с группой менеджеров по принципу «одного окна» и помогает им решать разные кадровые вопросы. А их у руководителей SAP немало.

Как только менеджера назначили, он должен изучить сервисы, которые суще-

## Некоторые начальники ставят перед подчиненными абстрактные задачи. А кто-то из менеджеров, наоборот, предложил сотруднику «увеличить на 25% лидерские качества»

ствуют на автоматизированном рабочем месте руководителя SAP. «Мои сотрудники — люди мобильные, подчиненных я вижу редко», — рассказывает консалтинг-менеджер SAP **Андрей Кузнецов**. Но управление персоналом ни на минуту не останавливается. Андрей открывает информационную систему и показывает оперативные сведения о каждом из своих сотрудников: 18 человек заняты с клиентами, а двое не вышли на работу по уважительным причинам. Другой файл — данные о квалификации подчиненных и список прослушанных ими курсов. А вот одна из сотрудниц Кузнецова прислала заявку на отпуск и интересуется мнением начальника. «Сейчас посмотрю, сколько дней ей осталось отгулять и не занята ли она в других проектах. Все в порядке, можно отпускать», — заключает линейный менеджер и выносит онлайн-рецензию. Вопрос на две минуты.

Но одно дело подписать заявление на отпуск, и совсем другое — разобраться с более сложными HR-инструментами. Например, дважды в год SAP проводит оценку эффективности своих сотрудников. По результатам проверки менеджеры должны составить личные планы разви-

тия сотрудников, установить их зарплаты и бонусы. Кроме того, сейчас компания запускает новый проект — электронный рекрутмент. Андрей Филатов, который проработал в SAP почти год, считает, что несколько консультаций с HR-бизнес-партнером серьезно облегчили ему жизнь: «У менеджеров нет ни сил, ни времени самостоятельно разбираться в огромном количестве HR-инструментов. Нужен помощник, который все покажет и поможет учиться быстрее».

По словам Филатова, HR-бизнес-партнер способен помочь разрешить и психологические проблемы в управлении людьми, но сам менеджер в тупиковые ситуации пока не попадал. «Я лично рассматриваю HR-бизнес-партнера как того, кто постоянно обеспечивает обратную связь. Хорошо, что в компании есть человек, который прекрасно знает мою команду и в случае чего даст полезные советы», — говорит Андрей Филатов.

В SAP сегодня два HR-бизнес-партнера, но скоро их будет трое. Их «клиентская» база — около 60 менеджеров разного уровня. По словам Шломит Груман-Навот, опытные менеджеры за консультациями обращаются редко, а с новичками, кото-

рые только учатся руководить людьми, разумеется, хлопот больше. Некоторые руководители вообще не беспокоят бизнес-партнеров, но это не значит, что у них нет проблем. Наоборот, эйчарам приходится прикладывать дополнительные усилия, чтобы понять, что происходит в благополучных, казалось бы, подразделениях. Впрочем, по замыслу компании HR-бизнес-партнер и не должен сидеть в кабинете, ожидая «клиентов». Его рабочее место — в «полях», на встречах и бизнес-совещаниях подопечных. «Как я могу что-то советовать людям, если не знаю, чем они занимаются?» — задает риторический вопрос второй HR-бизнес-партнер SAP **Светлана Алешина**.

Руководителям нужна помощь не только в освоении HR-инструментов — иногда требуется корректировать их действия. Например, некоторые начальники ставят перед подчиненными абстрактные задачи. А кто-то из менеджеров, наоборот, предложил сотруднику «увеличить на 25% лидерские качества». Но сложнее всего управленцам наладить обратную связь с сотрудниками.

Так, один из менеджеров SAP собрался расставаться с подчиненным, который долгое время показывал низкие результаты. «Менеджер пришел за советом, и вдруг выяснилось, что он никогда не разговаривал с сотрудником и не высказывал, что именно того не устраивает. А человек мог даже не догадываться, что делает что-то неправильно», — рассказывает Светлана Алешина. HR-бизнес-партнер рассказала менеджеру, как лучше провести подобную беседу, и даже предложила порепетировать. Правда, первый блин вышел комом: менеджер не сумел внятно объяснить подчиненному суть своих претензий и почему-то сослался на мнение вышестоящего босса. И именно этот босс в конце концов объяснил сотруднику, над чем стоит работать. А линейный руководитель после первого не очень удачного опыта наверняка запомнил, что нужно действовать от своего имени, не перекладывая ответственность на начальника.

«Я считаю, что HR-бизнес-партнер чрезвычайно полезен для организации», — говорит Андрей Филатов. С остальными руководителями SAP у директора по персоналу Шломит Груман-Навот обратная связь тоже налажена. Так что, возможно, линейный HR-консультант действительно способен облегчить менеджерам жизнь. **СФ**

### Пожертвования для власти

**СПЕЦИАЛИСТ**, который собирается стать руководителем, должен быть готов к жертвам.

И жертвы эти очень болезненны.

Как ни парадоксально звучит, менеджер **теряет свободу**. Если рядовой сотрудник всю работу делает сам, то менеджер зависит от результатов, достигнутых его подчиненными. Кроме того, на управленца давит груз ответственности, потому что он лучше понимает, какими могут быть последствия тех или иных решений.

Менеджер должен **отказаться от личных достижений и делать работу руками сотрудников**.

«Хороший полководец никогда не ходит в атаку впереди всех, — объясняет генеральный директор „Экопси консалтинг“ Павел Безручко. — Он должен отказывать себе в подвиге, но побуждать других идти на подвиг».

Руководитель вынужден **дистанцироваться от своих бывших коллег**, потому что не имеет пра-

ва полностью сливаться с коллективом, иначе пошатнется его авторитет.

Кроме того, менеджер **не может быть хорошим для всех**. Время от времени ему приходится критиковать подчиненных, наказывать и увольнять их, а значит, он уже никогда не будет «хорошим парнем».

Наконец, управленцу, по сути, приходится **начинать карьеру с нуля**, то есть отказываться от того, что приводило его к успеху раньше. Если специалист добивался высоких результатов благодаря упорству и знаниям, то у менеджера на первый план выходят другие навыки, в частности умение налаживать связи.

Но в обмен на все эти жертвы руководитель получает власть, влияние и возможность командовать другими людьми. «У менеджера, образно говоря, руки становятся длиннее», — говорит Павел Безручко. — И глаза дальше видят».

ПРОДАТЬ КОРПОРАТИВНОМУ КЛИЕНТУ ПРОДУКТ — ПОЛДЕЛА. ЧТОБЫ ОСТАВАТЬСЯ УСПЕШНЫМ ПОСТАВЩИКОМ В СФЕРЕ B2B, НУЖЕН ЦЕЛЫЙ НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ, ПОМОГАЮЩИХ В ПРОДВИЖЕНИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ.

текст: **нина данилина**

## Контакт после контракта



AFP

На встрече с закупщиком стоит выяснить, кто в компании принимает окончательное решение и кто выделяет бюджеты

### Найти админа

КОМПАНИИ празднуют победу, едва получив обнадеживающий ответ от представителя клиента. Рано радуются. Самое главное только начинается: предстоит дождаться вердикта ключевых персон. Если их сомнения перевесят, сделка не состоится. Причем решающим может стать слово второстепенного на первый взгляд персонажа. В случае, описанном в книге **Гая Кавасаки** *The Art of the Start*, опреде-

ляющим оказалось мнение третьего администратора баз данных.

**Лиза Нирелл** занималась тем, что вызывала «золотой дождь» для своей компании BMC Software. Ее задачей было находить покупателей программного обеспечения. И вот однажды добиваться одобрения контракта на сумму \$400 тыс. Лизе пришлось... от третьего администратора баз данных. Скромный такой сотрудник, сидел себе в своем закутке, отвечал на звон-

ки. И кто бы мог подумать, что без его совета компания не делала ни одной крупной покупки? Когда у вице-президента возникали вопросы относительно проекта или поставщика, он шел с ними именно к третьему администратору баз данных.

Героине кейса Кавасаки повезло. Ей не пришлось долго убеждать вышестоящих руководителей — хватило беседы с второстепенным сотрудником. Но это лишь показывает, какими трудностями чреваты порой b2b-продажи. Мало того, даже если контактное лицо из компании все устраивает, продавцу необходимо прояснить еще ряд важных вопросов: кто в компании принимает окончательное решение, кто выделяет бюджеты, кто и для чего будет пользоваться продуктом.

Задача продавца — выявить всех ключевых сотрудников клиента и в идеале договориться с каждым.

### Идти по звеньям

ПРОДВИЖЕНИЕ лучше начинать еще до того, как совершена закупка. Пусть ключевые внутренние клиенты закупщика (то есть те сотрудники организации, которые станут потребителями продуктов или услуг) познакомятся с товаром на этапе выбора.

**Владимир Хомутов**, партнер консалтинг-центра «Шаг», советует пригласить ключевых клиентов на презентацию продукта, когда еще не обсуждаются коммерческие условия, но идет разговор о сущности услуг или их качестве, о функциональности и потребительских качествах предлагаемого товара. «Во-первых, клиенты заранее узнают о том, что представляет собой продукт, который, возможно, будет закуплен компанией. Во-вторых,

## «Если клиенту показали всю цепочку шагов при покупке и он согласился сделать первый шаг, он купит всю цепочку. Если вы сами не разорвete ее»

в ходе презентации ключевые клиенты высажут, что для них важно в приобретаемом продукте или услуге», — говорит он. На эти важные для потребителей моменты может потом опираться представитель заказчика, продвигая товар внутри компании.

Однако общению со всеми ключевыми лицами порой препятствуют сами закупщики. Светлана Посаженникова, совладелица ивент-бутика «Шоколад», однажды столкнулась именно с такой ситуацией. Представительница компании-закупателя решительно пресекала любую возможность контакта с другими менеджерами своей фирмы. Причем закупщица действовала как «соковыжималка», насколько возможно сокращая все расходы на праздник и думая, что действует на благо компании. Во время мероприятия к Светлане подошла руководительница этой закупщицы и посоветовала: «Вам нужно былоставить меня в копию при переписке — моя подчиненная очень прижимиста». С тех пор Светлана начинает с поиска ключевых лиц, принимающих решения: маркетолога, директора по рекламе, финансового директора. «На финальной стадии согласования проекта я непременно ставлю в копию письма вышеупомянутому руководству менеджера, который с нами работает. Это помогает избежать подобных накладок», — объясняет она.

Если же напрямую обратиться ко всем участникам процесса не удается, следует

прибегнуть к приемам, которые помогут убедить руководство компании в выгодности сделки. Среди них — предоставление готовой методики, позволяющей оценить эффективность проекта, пробное оказание услуги и подготовка портфолио аналогичных проектов.

### Продать невидимке

АГЕНТСТВУ мобильного маркетинга «Мобимарк» часто приходится продавать товар удаленно. Когда работа ведется через медийные и промоагентства, закупающие услуги для своих клиентов, познакомиться с заказчиком лично не всегда получается. Более того, нет никакой возможности повлиять на клиента, когда тот принимает окончательное решение. Тогда в ход идут факты и статистика.

«На расстоянии клиента убеждают в оправданности затрат лишь сухие цифры и гарантии», — говорит Ирина Попова, директор по развитию бизнеса «Мобимарка». Если статистики по эффективности инструмента нет, агентство проводит исследование за свой счет.

Тестирование новой услуги — Bluetooth-маркетинг — агентство провело на выставке «Продэкспо». Посетителям мероприятия, у которых был подключен Bluetooth, отправили рекламное сообщение. Его скачали 6,5% всех получивших предложение. «Для нас этот отклик — как раз та информация, которой мы можем оперировать при общении с клиентом,

причем даже не встречаясь с ним», — замечает Ирина Попова.

Еще один способ получить одобрение клиента — предложить ему помочь в оценке успешности проекта. Заказчик не всегда может установить эффективность приобретенного решения. И в то же время закупщик, дающий согласие на сделку, отвечает за ее последствия перед своим руководством. Если продавец заранее предложит помочь клиенту в представлении результатов проекта (оформление отчета, проведение исследования, подсчет эффективности системы), это повысит шансы на заключение сделки.

### На живца

ПОКАЖИТЕ ЦЕЛЬ и продайте клиенту ее первое звено, советует Джейфри Фокс в книге «Как стать волшебником продаж». Фокс убежден: «Если клиенту показали всю цепочку шагов при покупке и он согласился сделать первый шаг, он купит всю цепочку. Если вы сами не разорвete ее».

Первым звеном может стать пробный образец, например тестовое мероприятие или внедрение начального модуля системы. Покупатель не рискует большими деньгами и не ввязывается в долгосрочные отношения, зато видит поставщика и его продукт в деле. Если продукт клиента не разочарует, то, проглотив наживку, он с большей вероятностью окажется на крючке.

Андрей Чечин, бывший топ-менеджер Nespresso Professional, не раз убеждался в эффективности такого подхода. Nespresso практикует установку кофемашины с бесплатным набором кофекапсул в офисе руководства потенциального клиента. В течение недели «без пяти минут заказчики» пьют кофе Nespresso, после чего принимают решение — брать агрегат или нет. Из попробовавших его в действии 30–40%, по словам Чечина, склоняются к покупке. В Европе этот показатель еще выше: компании приобретают кофемашину в восьми случаях из десяти. «Тестовое размещение должно быть адресным. То есть образец важно отправлять тому, кто принимает решения или влияет на них», — предупреждает Андрей Чечин.

### Веселые картинки

ХОЛДИНГ Next Media Group оказывает коммуникационные услуги в области так называемых new media (интернета, мобильных средств связи, маркетинговых ИТ-решений и т. д.). Компания убеждает

реклама

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

<b>пн – пт</b>	Недвижимость
<b>пн</b>	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг
<b>ср</b>	Бизнес-маркет; Франчайзинг
<b>чт</b>	Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы
<b>пт</b>	Работа и образование, Business-guide

По вопросам размещения рекламы звоните  
Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**Коммерсантъ**

потенциальных заказчиков с помощью нестандартных презентаций. Она отказалась от пресловутого набора слайдов в PowerPoint и сделала ставку на flash-ролики. «Если у закупщика под рукой пакет презентационных материалов, ему будет проще объяснить руководству своей организации, почему он выбрал именно вас»,— объясняет **Александр Гагин**, главный редактор холдинга Next Media Group.

А вот при продаже сложного оборудования презентация для «невидимого» клиента лишь пустая траты времени. «Презентации содержат лишь опорные фразы. Поэтому закупщик вряд ли сумеет донести информацию до руководства, опираясь на чужую презентацию. Особенно если речь идет о серьезном проекте, где требуются сложные расчеты по стоимости, сервису»,— говорит **Сергей Келып**, менеджер по развитию компании «Грундфос», которая поставляет насосное оборудование для инженерных систем зданий. Из-за того, что техника не продается сама по себе, а включается в общий проект, процесс продажи усложняется. В цепочку лиц, принимающих решения, входят проектировщики, субподрядчики, генподрядчики и инвесторы. Очевидно, что они не тратят свое время на просмотр многочисленных презентаций оборудования.

Зато, как считают в компании, лучший эффект производит объемное портфолио: каталог объектов с фотографиями и основными характеристиками выполненных проектов, технические выкладки и расчеты.

Эта информация не слишком важна для закупщика, но для руководителей высокого ранга она нередко играет ключевую роль. Портфолио проектов как минимум доказывает кредитоспособность постав-

## «Вы неисправимый идеалист, если считаете, что ваш товар тут же станут использовать по назначению, раз уж вы его продали»

щика и наличие послепродажной поддержки.

Реализованные проекты используют для убеждения клиентов и системный интегратор «Verysell проекты». «Закупщик может убедиться как в надежности самого решения, так и в надежности провайдера услуги»,— замечает **Владлен Скворцов**, коммерческий директор компании. Ну а тестовые версии предлагаемых продуктов дают специалистам заказчика возможность оценить их на практике.

### Послепродажные хлопоты

«ПОСЛЕ заключения сделки надо передать эстафету покупателю,— уверен **Майкл Шраге**, ведущий специалист MIT Media Lab.— Вы неисправимый идеалист, если считаете, что ваш товар тут же станут использовать по назначению, раз уж вы его продали». Наоборот. Нужно еще добиться, чтобы закупщик и в дальнейшем ратовал за его применение на своем предприятии.

Какие инструменты внутренней рекламы можно представить закупщику, чтобы облегчить ему продвижение приобретенных продуктов и услуг внутри организации? Шраге приводит пример из своей практики: продавец медицинского оборудования записал на DVD пятиминутную обучающую программу с участием главной няни больницы. Ролик разъяснял санитарам и нянеckам, как обращаться с одноразовыми принадлежностями. «Теперь каждый может быстро узнать, по каким соображениям была сделана покупка. Пятимину-

тутный ролик с твоим начальником стоит десятка тысяч слов»,— считает Шраге.

Есть еще ряд инструментов, которые могут способствовать распространению информации о вашем продукте в компании-покупателе. Например, можно провести встречу с конечными пользователями, чтобы ответить на их вопросы. А лучше всего организовать программу обучения, если речь идет о технически сложных товарах. И главное, не забудьте оказывать информационную поддержку своему закупщику, ведь именно ему предстоит выдерживать напор пользователей, выражавших недовольство приобретенным продуктом или услугой.

На новом месте работы, в American Express, Андрей Чечин взял за правило не позднее чем через месяц после начала сотрудничества приглашать на контрольную встречу всех вовлеченных в проект представителей клиента. На этих совещаниях выявляются все болевые точки. «Это особенно важно, если нас не допустили до выяснения потребностей всех заинтересованных лиц до начала реализации проекта,— объясняет он.— Если не организовать „принудительную“ обратную связь, подписанный контракт может быть торпедирован недовольным персоналом».

Именно на таких встречах удается выслушать каждого и ответить на все претензии. Как ни странно, но в ходе личного общения гораздо проще убедить недовольных в том, что ваш продукт выгоден, удобен и полезен. ☑

## Секрет подписки на «Секрет фирмы»

При подписке на 2008 год карта номиналом \$20—в подарок!



Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**20 единиц .masterhost**  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ХОСТИНГ

# СПРОСИ секрет фирмы



Сергей МИЩЕНКО  
Владимир

## Столько, сколько нужно

Хотим выпустить глянцевый автожурнал. Первые номера — тиражом 999 экземпляров. 30–40% площадей отдадим под рекламу. Сколько таких тиражей можно сделать?

Действительно, журнал тиражом менее 1000 экземпляров можно не регистрировать как СМИ. И закон «О средствах массовой информации» не ограничивает количество таких тиражей. А вот объем рекламы у вас близок к критическому: согласно закону «О рекламе», если ее количество превышает 40% объема, то издание становится рекламным — со всеми вытекающими налоговыми последствиями.

Перед запуском издания постарайтесь изучить рекламную емкость рынка в вашем регионе. Основные ваши рекламодатели — автодилеры. Надо оценить, сколько их работает в вашем регионе, каковы планы по открытию новых дилерских центров. Следует также изучить издания, которые уже присутствуют на рынке: если глянцевых журналов никто не издает, это еще не повод для радости. Дешевые или даже бесплатные черно-белые газеты с частными объявлениями — конкурент, бороться с которым трудно. «Но самая большая проблема в любом регионе — качественная редакция», — говорит руководитель департамента маркетинга ИД „За рулем“ Александр Завьялов. — В регионах автомобильные издания вступают в конкуренцию с федеральными изданиями. Но уровень региональных авторов обычно ниже. Сомневаюсь также, что во Владимирской области журналисты имеют возможность протестировать последние новинки автопрома».

Помимо этого, придется обеспечить грамотную систему распространения и, конечно же, пиар-кампанию: в местах продаж, в дилерских и шинных центрах, магазинах запчастей. Наружная реклама, объявления на радио и местном телевидении тоже не помешают. Чтобы окупить такие затраты, придется выходить на крупные тиражи.

Владислав ГОМОЗОВ

## РЖД и ТИАСА

Подскажите, как правильно организовать бизнес грузоперевозок? Где лучше искать грузы, грузовладельцев?

Чтобы найти потенциальных клиентов, необходимо изучить основные направления грузопотоков. Информационные ресурсы, которые позволят вам это сделать, зависят от вида транспорта, на котором вы специализируетесь, и масштабов бизнеса. Например, если у вас небольшая компания, предоставляющая услуги по автомобильным перевозкам, клиентов можно найти через специализированные сайты, которые оказывают диспетчерские услуги для компаний-перевозчиков. Если речь идет об авиаперевозках, можно работать через специализированные ассоциации, например, ТИАСА. Если вы намерены за-

няться мультимодальными или железнодорожными перевозками, необходимую информацию сможете найти в базах данных РЖД. «Конкуренция на рынке невелика: потребность в грузоперевозках выше, чем компаний, которые могут ее удовлетворить», — говорит финансовый директор компании STS Logistics Владимир Дорохов. — Кроме того, порог входления в рынок невысок. Например, если вы собираетесь заниматься экспедиторским бизнесом, он не превышает \$5 тыс. в месяц. У компаний-перевозчиков, обладающих собственным транспортом, порог входления, конечно, гораздо выше».

Сергей МИРЗОЕВ

## Хамству — бой

Покупатели жалуются на хамство наших продавцов. Наказываем, но все без толку. Что посоветеете, как исправить ситуацию?

Чтобы повысить качество обслуживания, нужно для начала задать общие правила и стандарты работы для сотрудников. Сделайте так, чтобы им было выгодно с материальной точки зрения выполнять эти требования. И, разумеется, не забывайте про контроль — опрашивайте клиентов, используйте «тайного покупателя». Можно пойти еще дальше и уволить людей, которые являются неисправимыми хамами и не способны работать в сфере обслуживания. Сервис — дело не для слабонервных. Но, занимаясь ужесточением правил игры, не стоит играть только в одни во-

рота — вам также придется позаботиться об условиях труда своего персонала (удобная форма, график работы, питание и т. п.). Потому что когда люди сильно устают, они поневоле звереют. И напоследок, почтайте книги, посвященные сервису, — они наверняка натолкнут вас на новые мысли и ценные идеи. Рекомендуем «Сервис, ориентированный на бренд» Джанелл Барлоу, «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, а также книгу Джона Шоула «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» (интервью с Шоулом можно прочитать в СФ №48/2007).

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу sf@kommersant.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.



# iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Три желания

Конкурс  
корпоративных  
ИТ-проектов

58

70

«Секрет фирмы» №12 (244) 31.03 – 06.04.09 Тематические страницы  
 «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала  
 «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года.  
 Распространяется только в составе журнала

## ПАРТНЕРЫ iOne

 **KROK**  
[www.croc.ru](http://www.croc.ru)

 **FORC**  
 ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ  
[www.fdc.ru](http://www.fdc.ru)

## Ветер в паруса → 62

Рейтинг компаний российского ИТ-рынка





### WWW SAPIENS

В ближайшем будущем, считает изобретатель World Wide Web Тим Бернерс-Ли, вся информация в интернете будет переплетена между собой ссылками, и «мировая паутина» превратится в «семантическую сеть». Если сейчас поисковые машины ищут, как правило, связи между сайтами по расположенным на них ссылкам, то в будущем они смогут также анализировать контент сайтов, идентифицировать и оценивать сложные связи между людьми, географическими точками и информацией. Причем, по мнению Бернера-Ли, семантическая сеть будет создаваться не с нуля, а вырастет из нынешнего интернета.

Идею «умной» Сети поддерживает, например, Yahoo!, которая недавно объявила, что перейдет на ряд ключевых стандартов семантической сети. В итоге поисковые машины научатся «читать» имеющуюся в интернете информацию, включая видеоролики и фотографии. Если усемантического поисковика запросить данные о киноактере, он выдаст не только его биографию, но и ссылки на рецензии фильмов с его участием, а также сведения о ближайших кинотеатрах с возможностью заказа билетов. Сейчас для этого потребовалось бы два или три отдельных запроса. Впрочем, есть скептики, считающие, что семантическая сеть никогда не реализует свой потенциал в полном объеме, поскольку ее распространение зависит от сотрудничества компаний, которые во многих случаях конкурируют друг с другом

→ Inopressa.ru



### ИТ-ДИРЕКТОРА ОКАЗАЛИСЬ В ИЗБЫТКЕ

Анализ спроса и предложения на рынке труда ИТ-специалистов, проведенный компанией HeadHunter, показал, что ди-

ректора по ИТ сейчас мало кому нужны: предложение превышает спрос в пять раз. При этом в ИТ-отрасли наблюдается дефицит квалифицированной рабочей силы, не метящей на руководящие посты. Так, наиболее востребованными остаются программисты, системные администраторы и веб-инженеры: спрос по этим позициям превышает предложение вдвое. И работодателей зачастую вполне устраивают выпускники вузов и люди без длинного списка мест работы и проектов в резюме. Оно и понятно: «перегрев» рынка ИТ-труда привел к тому, что запрашиваемая соискателями зарплата на 10–20% выше предложений работодателей. Кроме того, ИТ-специалистов волнуют не только деньги, но и такие жизненно важные мелочи, как свободный график работы, дресс-код и отсутствие жесткого регулирования внутрикорпоративных отношений. И компаниям приходится идти на поводу у соискателей, удовлетворяя, по возможности, их возросшие требования. Если только соискатели не претендуют на должность директора по ИТ

→ Webplanet.ru

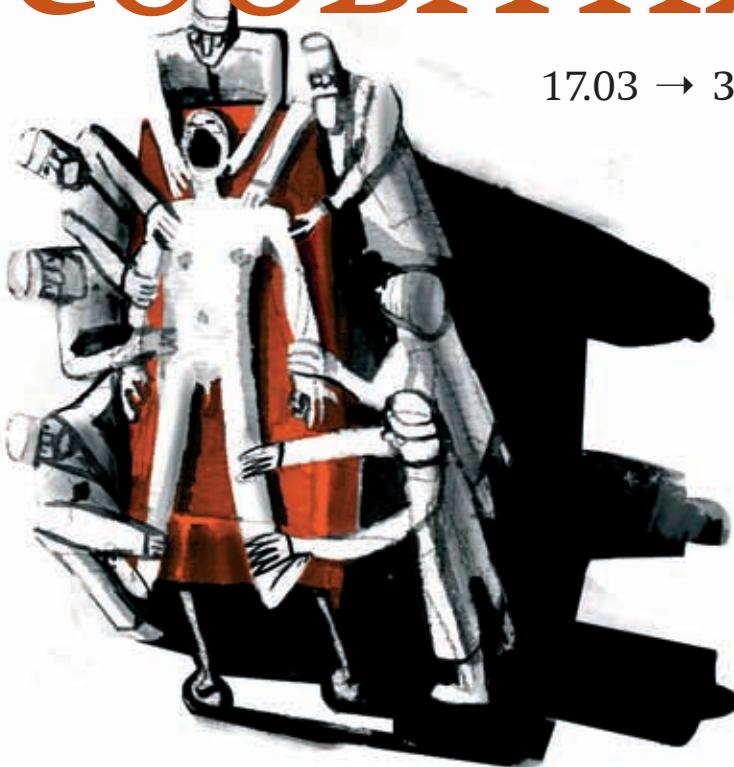


### «ЦИФРОВАЯ ТЕНЬ» ЧЕЛОВЕЧСТВА

Как показало исследование IDC, в 2007 году в мире было создано и скопировано 281 млрд гигабайт персональной цифровой информации, или по 45 Гб на каждого жителя планеты. Эта цифра на 10% превышает оценку, сделанную по итогам 2006 года. Объем «цифровой тени» — автоматически создаваемой о людях информации — впервые превысил объем информации, которую люди сами создают о себе. Цифровая вселенная оказалась больше и растет быстрее, чем считалось раньше. В первую очередь это обусловлено стремительным распространением цифровых фотоаппаратов, цифровых систем наблюдения и цифровых телевизоров, а также более точным пониманием принципов размножения данных. В 2007 году количество цифровых фотоаппаратов и камерафонов превысило 1 млрд штук. На плёнку было снято меньше 10% всех фото-

# СОБЫТИЯ

17.03 → 31.03



### ФАНАТ ИНТЕРНЕТА — ЭТО ДИАГНОЗ

К официальному списку психических расстройств может добавиться еще одна болезнь — интернет-одержимость. Симптомы заболевания — маниакальная страсть к отправке писем по электронной почте и SMS, чрезмерное увлечение компьютерными играми. По мнению ученых, все это — признаки компульсивно-импульсивного расстройства, которое может быть добавлено в официальный список психических заболеваний. Как пояснил психиатр из Орегонского университета здоровья и науки Джеральд Блок, одержимые интернетом пользователи испытывают те же ощущения, что наркоманы и алкоголики. У них наблюдается непреодолимая тяга к любимому занятию, абstinенция и привычка: им требуется проводить в онлайне все больше времени или же приобретать все более совершенное оборудование и программное обеспечение. Заболевшие интернетом теряют счет времени и игнорируют необходимость питаться и спать. Частота рецидивов у них очень высока, и некоторым может потребоваться лечение психотропными препаратами или госпитализация. Джеральд Блок настаивает, чтобы интернет-одержимость была внесена в официальный список психических заболеваний. Но некоторые его оппоненты заявляют, что исследования в этой области находятся пока на начальной стадии, и еще не выработано четких критериев нормы и патологии в увлечении интернетом

→ Rosbalt.ru.

графий. Ускорение роста цифровой вселенной подстегивает распространение цифрового видео. Темпы столь велики, что к 2011 году объем данных вырастет в 10 раз по сравнению с 2006 годом.

В ходе исследования аналитики IDC также изучили пути взаимодействия общества с цифровой вселенной, формы вклада в нее отдельных людей, включая следы, которые они оставляют, пользуясь интернетом и цифровыми гаджетами, общаясь в социальных сетях, обмениваясь электронной почтой. Размер и темпы расширения цифровой вселенной таковы, что она уже начинает оказывать заметное влияние на потребителей и бизнес. Это влияние проявляется, например, в том, что корпоративные ИТ-службы сталкиваются с проблемами при управлении все более разнообразными и объемными данными. У домашних пользователей возникают сложности с хранением своих цифровых данных — они путаются в той информации, которую создают. Увеличивается объем потребления электроэнергии, необходимой для поддержания функционирования цифровой вселенной. Если раньше серверная стойка в среднем потребляла 1 кВт энергии, то сегодня — около 10 кВт, а новые вычислительные центры строятся из расчета 20 кВт на стойку.

Объем данных в цифровой вселенной весьма неравномерно распределен по отраслям экономики, причем распределение практически не коррелирует с размером ВВП и объемом инвестиций в ИТ. Так, на финансовую сферу приходится около 20% всех инвестиций в ИТ, но только 6% объема цифровой вселенной → ITnews.ru



### ИТ-РЫНОК ОЖИДАЕТ НАЛОГОВОЕ ПОСЛАБЛЕНИЕ

В период весенней сессии в Госдуме РФ должно пройти второе чтение законопроекта о введении режима льготного налогообложения для российских экспортно-ориентированных ИТ-компаний. Аккредитацию для получения льготы прошла 51 компания, еще 10 получат ее в ближайшее время. Федеральное агентство по информационным технологиям, назначенное с осени 2007 года уполномоченным органом по аккредитации, пока отказало по формальным основаниям лишь восьми заявителям. Формальные требования таковы: доходы компании не менее чем на 70% должны состоять из платежей за ИТ-разработки и оказание ИТ-услуг, при этом не менее 55% дохода составляют отчисления от иностранных партнеров. Численность работников таких компаний должна превышать 20 человек. Аккредитованные компании получат право вместо налогов на прибыль и имущество, а также ЕСН и НДС выплачивать единый налог в размере 6% плюс отчисления в Пенсионный фонд.

Думские лоббисты из комитета по информационной политике, технологиям и связи полагают, что вероятность принятия этого закона достаточно высока. И если эта вероятность реализуется, новый закон должен стать первым в пакете аналогичных законодательных актов для других инновационных на-

правлений. «Весь „хайтек“ должен работать в этом режиме», — заявил депутат Илья Пономарев → CNews

росли. Впрочем, некоторые полагают, что Hulu и YouTube смогут успешно сосуществовать, и приводят в пример социальные сети Facebook и MySpace → Expert.ru



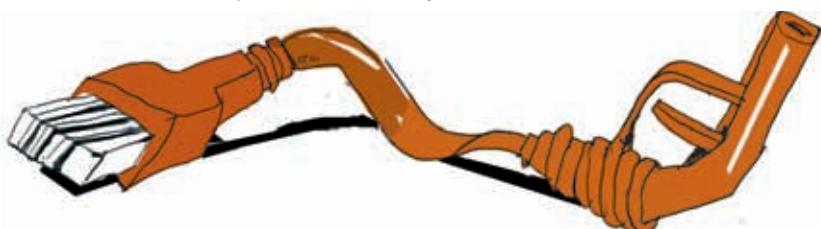
### МЕДИАГИАНТЫ СОЗДАЛИ «УБИЙЦУ» YOUTUBE

Компании NBC Universal и News Corp. запустили совместный проект — новый видеосервис Hulu, который должен стать главным конкурентом YouTube. Внушительный массив сериалов и фильмов (около 250 телесериалов и 100 полнометражных фильмов) на новом сервисе пользователи могут смотреть бесплатно, источником доходов будет служить реклама. Видеоконтент для Hulu предоставляют более 50 медиакомпаний, среди которых Warner Bros., Sony Picture

### ИНТЕРНЕТ ДО ПОЛНОГО БАКА

Вслед за заведениями общепита, торгово-развлекательными комплексами и отелями беспроводной Wi-Fi-доступ в интернет появился на АЗС. Пионером стала питерская сеть автозаправок «Фаэтон-Аэро»: беспроводная связь работает на восьми станциях сети и охватывает зону кафе, автомойки и часть прилегающей территории. Доступ в интернет для водителей организован на скорости до 512 кб/с, ограниченный по объему трафика нет, а услуга предоставляется бесплатно.

Организовав Wi-Fi, «Фаэтон-Аэро» вошла в премиум-сегмент АЗС. Без Wi-Fi заправка не соответствует евростандарту, подобно тому как гостиница



res, Metro-Goldwyn-Mayer, 20th Century Fox, NBA, NHL и многие другие. Партнерами сервиса выступили также крупные интернет-компании — Yahoo!, MSN, AOL, MySpace. К проекту в качестве дистрибутора и контент-провайдера присоединился и оператор кабельных сетей Comcast. По мнению аналитиков, с такой поддержкой шансы Hulu в борьбе за пользователей с YouTube значительно воз-

не получит свои «звездочки», если не имеет определенного набора услуг. Наличие «хот-спотов» вполне логично именно на тех заправках, где имеется зона отдыха, магазин, фаст-фуд. Дополнительных доходов такая услуга не принесет, но это не плохой имиджевый ход для оператора. Тем более что на базе Wi-Fi-сети можно развернуть новые системы оплаты услуг АЗС → Kommersant.ru

**Везде 1Сорт..**

**ВЫ ДОСТОЙНЫ ВЫСШЕГО СОРТА — ВС !**

**ПРОГРАММЫ, С КОТОРЫМИ ЛЕГКО РАБОТАТЬ**

**BC:CRM™**

Ведение клиентской базы и истории контактов, управление продажами, управление маркетингом, управление проектами, управление рабочим временем

**BC:ПРЕДПРИЯТИЕ™**

Планирование продаж, бюджетирование, управленческие отчеты, бухгалтерский учет

**BC:БУХГАЛТЕРИЯ™**

Общий режим, УСН, ЕНВД. Включает модуль «Зарплата и кадры»

**ПРЕИМУЩЕСТВА:**

- ✓ Прайтные цены
- ✓ Методики на основе практического опыта признанных экспертов рынка
- ✓ Не требуются сертифицированные программисты для расширения функционала
- ✓ Работает бесплатная линия консультаций

Интернет-магазин: [www.lppr.ru](http://www.lppr.ru), разработчик: ООО «Высший сорт», тел.: (495) 787-2612, [www.bc-e-style.ru](http://www.bc-e-style.ru)

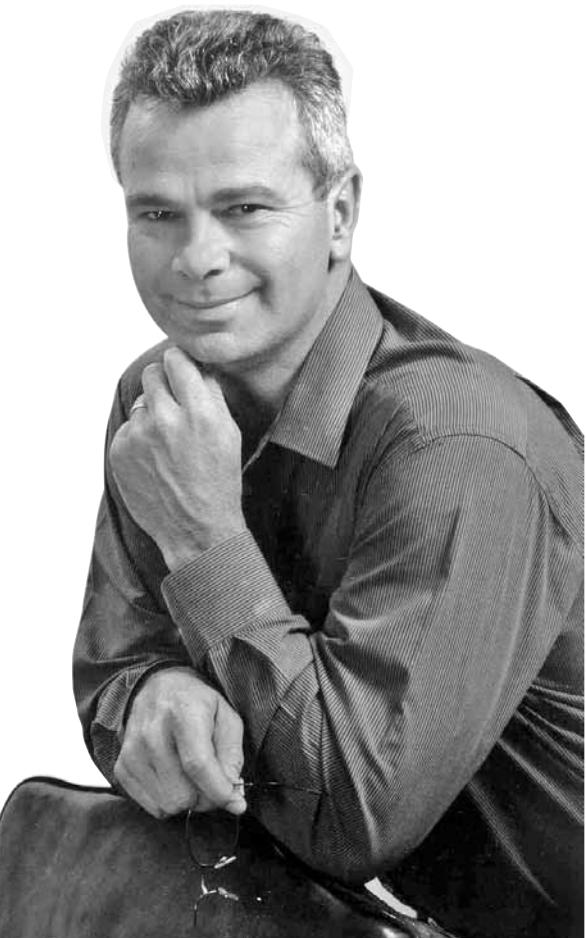
**спрашивайте в магазинах вашего города**

реклама

## IONE → ИНТЕРВЬЮ

**БИЗНЕС ОЖИДАЕТ ОТ ИТ ГОРАЗДО БОЛЬШЕГО, ЧЕМ СЕЙЧАС ПОЛУЧАЕТ, УТВЕРЖДАЕТ АВТОР КНИГИ «ЧЕГО ХОЧЕТ БИЗНЕС ОТ ИТ» ТЕРРИ УАЙТ. И ЭТИ ОЖИДАНИЯ ЛЕЖАТ ОТНОДЬ НЕ В СФЕРЕ ТЕХНОЛОГИЙ, А В СФЕРЕ БИЗНЕСА ТРИ ЖЕЛАНИЯ**

Автор: Наталья Царевская-Дякина



### Terri, так чего же хочет бизнес от ИТ?

Во-первых, бизнес хочет, чтобы ИТ-услуги, поддерживающие текущий бизнес-импульс компаний, предоставлялись быстро и без лишней суеты. Ну вот как электричество — без шума и пыли, через розетку. Согласитесь, что если бы по офису все время бегали электрики и что-то чинили, мы бы потеряли веру в электричество. Айтишники же все время бегают и что-то чинят, поэтому вера к ним подорвана.

Во-вторых, бизнес хочет, чтобы ИТ-специалисты принимали непосредственное участие в решении проблем бизнеса и улучшали его результаты. Обычно бизнес и ИТ занимаются перебрасыванием задач через сетку, будто играют в теннис: бизнес подает — нам нужно сделать то-то и то-то, айтишники принимают, делают и перебрасывают обратно. Когда я был директором по ИТ, в моем подразделении работали специальные люди, которые должны были взаимодействовать с бизнесом. Они не управляли изменениями, не разрабатывали продукты, их задачей было сидеть на совещаниях рука об руку с бизнесом и, что называется, держать руку на пульсе. Чтобы в нужный момент вмешаться и сказать: господа, у нас есть ИТ-решение, которое позволяет «закрыть» потребность, о которой вы говорите, и мы можем сделать это прямо сейчас. И бизнес уважал этих людей, потому что знал, что они приходят именно для того, чтобы вникнуть в их проблемы. А затем эти люди приходили в ИТ-подразделение и говорили: господа, не можем ли мы что-то сделать, чтобы помочь бизнесу продвинуть вот такой проект? Чтобы выступать в роли такого посредника между ИТ и бизнесом, нужно просто обладать определенной степенью здравого смысла. Этого достаточно, чтобы суметь соотнести потребности бизнеса с тем инструментальным арсеналом, который имеется у ИТ. И я вас уверяю, что бизнес хочет, чтобы ИТ-служба увеличивала бизнес-импульс компании и могла аргументировано доказать, где и как он увеличился благодаря ее стараниям.

Наконец, еще одна вещь, которую бизнес хочет от ИТ — взять на себя роль лидера: выдвигать предложения по разработке новых продуктов, новых каналов распространения и выходу на новые рынки. Важное значение для функции лидерства имеет способность ИТ-руководителя говорить с коллегами из бизнес-подразделений на языке бизнеса, а не на своем сленге. ИТ-лидер должен помогать им правильно оценивать потребности

и возможности. Чтобы работать на таком уровне, нужно быть очень уверенными в себе человеком.

### Это три совершенно разных направления. Как ИТ-директор должен их приоритезировать для себя?

Проще всего с предоставлением ИТ-услуг без лишней суеты. Бизнесу нужно, чтобы они предоставлялись так, как ему удобно, а кто и где будет этим заниматься, его мало волнует. Поддержка минимального набора требований — адекватный технологический парк, быстрый интернет, удаленный доступ, бесперебойная работа корпоративных приложений — является критичной для бизнеса, но не добавляет ему никакой стоимости. Это как в отделении реанимации: отключение всех систем приведет к беде, но их работа просто позволяет поддерживать существующую стоимость. В своей книге я привожу гораздо более грубое сравнение: «ИТ для бизнеса — все равно что туалет: о его работе ничего не хотят знать, пока он не сломается». Возможно, кого-то такое сравнение оскорбит, но это действительно так. Поэтому смело отдавайте на аутсорсинг те ИТ-функции, которые просто поддерживают бизнес-импульс компаний, но не влияют на его изменение. На поддержку этого направления разумно тратить 10–20% ресурсов ИТ-подразделения и рабочего времени его руководителя.

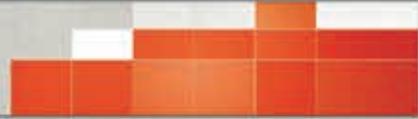
Для увеличения бизнес-импульса (масштаба бизнеса, либо его скорости) необходимы осознанные стратегические действия корпоративной ИТ-службы: не просто внедрение какой-то ИТ-системы, а получение от этого проекта максимальных выгод для бизнеса. Ведь излюбленный подход айтишников звучит следующим образом: «Вам было нужно решение задачи X, мы предложили для этого систему Y, вы согласились и дали на это N денег. Мы их потратили и внедрили Y — пользуйтесь». Если у вас в компании исповедуется именно такой подход, то пропасть между ИТ и бизнесом будет только расширяться. ИТ-департамент должен понимать, что от него хотят не только поддержки действующих систем и не только внедрения новых, но еще и ответственности за достижение бизнес-результата, понимания необходимых изменений в бизнес-процессах. То есть вовлеченности в дела бизнеса, того самого «держания руки на пульсе». Мало внедрить, например, систему CRM (это задача ИТ), нужно еще сделать так, чтобы ею пользовались каждый день и постоянно обновляли

# Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 2



Windows Server® 2003



## WINDOWS SERVER ОБГОНЯЕТ LINUX



Tom Nagy для «Времени надежных решений»

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

### Горячие новости:

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

Пауль Швефер,  
директор по информационным  
технологиям Continental AG



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

Майкл Беттендорф

ГАННОВЕР, январь 2007 г. – включая управление группой «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,

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](http://www.microsoft.com/rus/getthefacts)

### Горячие новости: Настройте IT-профессионалов напрямую связано с надежностью

Подтверждая глобальную тенденцию, IT-профессионалы, такие, как Пауль Швефер, выражают удовлетворение (см. выше) высокой надежностью Windows Server.

*Продолжение на 3 стр.*



## ТЕРРИ УАЙТ (TERRY WHITE)

**1958**

Родился в Англии

**1960**

Переехал с родителями в ЮАР

**1980**

Окончил университет Йоханнесбурга по специальности «геология»

**1981–1985**

Работал в геологоразведочных экспедициях по всей Африке

**1985**

Вернулся в университет Йоханнесбурга, где занялся управлением и развитием университетской ИТ-инфраструктуры

**1987**

Занял должность CIO в компании British Oxygen Corporation

**1997–2004**

Работал консультантом по ИТ: штатно — в различных консалтинговых фирмах — и freelance

**2004**

С двумя партнерами организовал компанию Marketworks, выступает в роли персонального советника девяти CIO крупных международных компаний

(задача бизнеса). И кто виноват, если в итоге система оказалась никому не нужна, — ИТ или бизнес? Отвечаю: виноваты все.

Бизнес говорит на языке денег, вкладывает в ИТ деньги и выгоду от них хотел бы получать в той же валюте. Поэтому айтишникам придется научиться разговаривать на этом языке. И при очередных попытках что-то изменить в инфраструктуре вместо аргумента «...и тогда мы сможем увеличить скорость обработки заказа на 10%» использовать аргумент «...и тогда к нам смогут обратиться на 10% больше клиентов, и наш доход увеличится на 10%». На функции, связанные с увеличением бизнес-импульса, я рекомендую ИТ-менеджерам тратить 40–60% своего времени, в зависимости, конечно, от стратегии компании. Главное — постоянно общаться с бизнесом, причем не через формализованное соглашение об уровне услуг (SLA), а на уровне сотрудничества и совместного движения к целям.

Что касается функции лидерства, то лидер, в моем понимании, должен обладать умением интерпретировать и объяснять. В случае с ИТ — это умение выявлять новые тенденции в мире технологий и объяснять бизнесу, зачем они нужны, фокусируясь при этом на главном — практической выгоде для бизнеса от использования той или иной новинки. Ударение здесь надлежит ставить на словах «практическая выгода». ИТ-лидер знает технологии и бизнес, обе сферы он рассматривает через призму стратегии своей компании и нужд ее бизнеса. Роль лидера — управлять значением, понимать, какие именно технологии нужны бизнесу. Если бизнес ориентирован на работу с различными клиентами, то на первый план выходит система CRM. Для завода первостепенное значение имеют системы обеспечения производства, для телеком-оператора — биллинговые системы, для консалтинговой компании в первую очередь нужно создать условия для мобильной и удаленной работы консультантов. Вторая задача лидера — управлять вниманием, то есть заставить сотрудников заниматься теми делами, которые соответствуют стратегии компании, а не тем, что им нравится. Впрочем, это относится к любому менеджеру, не только по ИТ. И еще одна задача для ИТ-лидера — управлять пониманием внутри организации, выстраивая четкие концепции и модели и донося их как до своих айтишников, так и до людей бизнеса. Функциям лидерства ИТ-директору не мешало бы посвящать 20–40% своего времени, опять же в за-

## И КТО ВИНОВАТ, ЕСЛИ В ИТОГЕ СИСТЕМА ОКАЗАЛАСЬ НИКОМУ НЕ НУЖНА, — ИТ ИЛИ БИЗНЕС? ОТВЕЧАЮ: ВИНОВАТЫ ВСЕ

висимости от того, например, входит он в совет директоров или нет.

### Почему вам так не нравится работа по SLA между ИТ- и бизнес-подразделениями внутри организации?

SLA — это контракт, а в контракте изначально заложен конфликт между сторонами. Поэтому я предпочитаю каталог услуг, которые мы готовы предоставлять бизнесу, с обязательством предоставлять их на определенном уровне. Я не знаю ни одного корпоративного ИТ-департамента, который бы работал со своим бизнесом по общему контракту. И большинство внешних сервисных компаний предпочитают работать не по контракту, а по каталогу услуг. Дело в том еще, что SLA не отражает степень ответственности и уровень взаимоотношений сторон. В этом документе вы не найдете слов о том, что поставщик услуг обязуется помочь заказчику в достижении каких-то его целей. В нем содержится описание, условно говоря, стола — такой-то ширины и высоты, но не говорится, зачем этот стол нужен, и какие вокруг этого стола возникают между сторонами отношения.

### Сейчас много говорят о двух концепциях, которые помогут навести мосты между бизнесом и ИТ, — SOA (сервисно-ориентированная архитектура) и BPM (управление бизнес-процессами). Как вы оцениваете их потенциал?

Я очень надеюсь, что SOA и BPM помогут навести эти мосты. Говорить об этом утвердительно пока рано. Джейффи Мур в своей книге «Преодоление пропасти» пишет, что технологии, пока они не удовлетворяют определенным требованиям, не могут считаться устойчивыми. И я не думаю, что SOA уже преодолела эту пропасть, концепцию сервисно-ориентированной архитектуры пока проверяют на жизнеспособность люди, которые относятся к категории early majorities — «ранее большинство». Пропасть, о которой пишет Мур, характеризуется еще тем, что перед ее краем стандарты на новую технологию расходятся — и начинают сходиться на противоположном краю. До сих пор я наблюдал только расхождение стан-

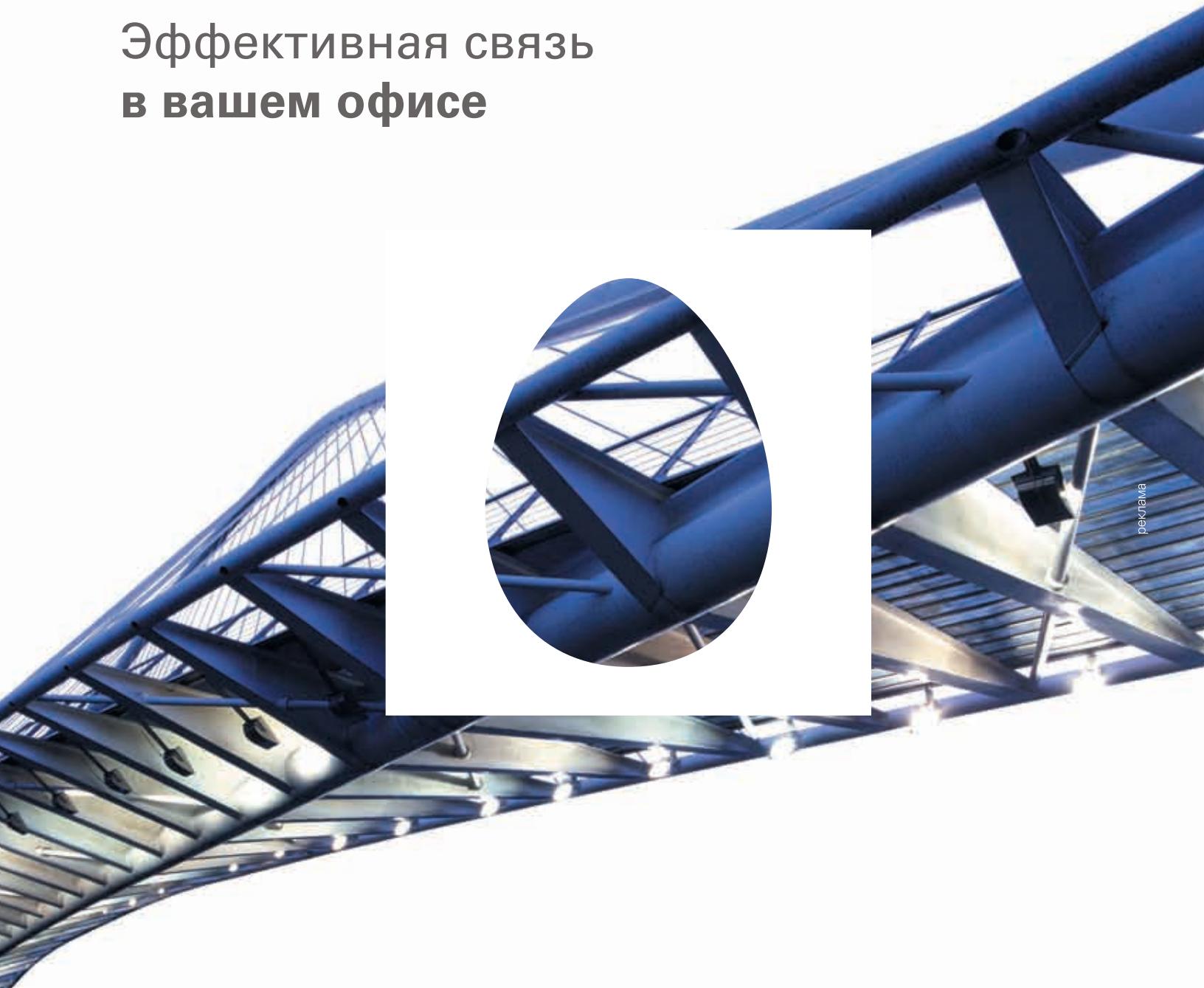
дартов для SOA. Что касается BPM, то это, безусловно, более зрелая концепция. И все же я не стал бы уповать на то, что эти концепции снимут все вопросы в отношениях бизнеса и ИТ.

### В своих пожеланиях к ИТ бизнес тоже может ошибаться. И даже настаивать на своих заблуждениях. Какая линия поведения для ИТ-директора будет грамотной?

Я бы советовал в принципе отделить предложение ИТ-услуг от спроса на них. Движущая сила предложения (действий со стороны ИТ) — это желание обеспечить и улучшать стабильность, доступность, производительность. А спрос есть результат серьезного анализа и глубокого понимания нужд бизнеса. Делать одновременно так, как следовало бы (предложение), и то, что действительно требуется (спрос), практически невозможно. Если в отношениях между бизнесом и ИТ доминирует предложение, то корпоративные ИТ будут всегда хорошо организованными, передовыми, поставленными под жесткий контроль и стандарт. Айтишники будут править бал и тратить бюджеты на пробу технологических новинок. Но корпоративная ИТ-функция потеряет гибкость и способность реагировать на нужды бизнеса. Если же в компании доминирует спрос на ИТ, то изменения в информационных системах по требованию бизнеса будут происходить настолько часто и неконтролируемо, что ИТ-инфраструктура перестанет быть стабильной и устойчивой. Поэтому нужно четко выделить границы ИТ-предложения и сопоставить его со спросом. Я бы даже рекомендовал организовать отдельную маленькую компанию, которая управляла бы спросом на ИТ-услуги. Всем ИТ-директорам известно эмпирическое правило «кто больше всех от ИТ требует, тот больше и получает». С этим нельзя мириться, спрос со стороны бизнеса тоже необходимо контролировать. Спрос — это пустой стакан, предложение — бутылка с водой. Не получится перелить бутылку воды в стакан и ничего не расплескать при этом. Либо вы сами решаете, что у вас должно быть в стакане, либо платите большие деньги консультантам, таким как я, чтобы решали это за вас ■

# КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС

Эффективная связь  
в вашем офисе



реклама

Современный бизнес движется вперед, используя свежие идеи и адаптируясь к новым условиям. Постоянные изменения стали нормой нашей жизни. Как опытный и надежный партнер, мы предлагаем передовые технологии для того, чтобы вы могли достичь большего. Телекоммуникационные технологии «КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы» обеспечивают свободное и постоянное развитие вашего бизнеса.



ОАО «КОМСТАР – ОТС»

119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2

тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru

## IONE → РЕЙТИНГ

ШЕСТОЙ ПО СЧЕТУ РЕЙТИНГ ИТ-КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, СОСТАВЛЕН ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2007 ГОДА. ХОТЯ ИГРОКИ ИТ-РЫНКА И РАЗОЧАРОВАЛИ ИНВЕСТОРОВ, РАЗОЧАРОВАНИЙ В СВОЕМ БИЗНЕСЕ ОНИ ЯВНО НЕ ИСПЫТЫВАЮТ

# ВЕТЕР В ПАРУСА

Авторы: Игорь Пичугин, Наталья Царевская-Дякина



**В** России насчитывается 3–4 тыс. ИТ-компаний. Пятьдесят крупнейших занимают 70% рынка. Дистрибуция столь тесно переплетена с ИТ-услугами, что о маржинальности этого бизнеса говорить сложно — нужно смотреть отдельно по каждой компании. В IBS, например, маржа по ИТ-услугам составляет 8%, тогда как проведенные в Бразилии IPO нескольких системных интеграторов показали маржинальность 20–25%. Так что бизнес системной интеграции в России оказывается не таким уж и прибыльным. Глав-

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

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3
1	«Компьюлинк групп» (вкл. GMCS)	961,0	0,58	1,57
2	ЛАНИТ	884,0	0,24	0,04
3	«Техносерв А/С»	633,0	0,34	0,50
4	«Крок»	631,0	0,35	0,53
5	IBS (вкл. «Борлас»)	627,0	0,10	-0,55
6	R-Style	511,0	0,26	0,13
7	«Ай-Теко»	388,0	0,32	0,40
8	«Микротест»	261,0	0,49	1,14
9	ГК «Айти»	210,0	0,12	-0,49
10	INLINE Technologies Group	202,0	0,19	-0,18
11	«Инфосистемы Джет»	180,0	0,16	-0,30
12	«Систематика»	174,0	0,11	-0,51
13	«Энвижн груп» (NVision)	152,0	0,26	0,12
14	Amphora Group	137,0	0,27	0,18
15	«Би-Эй-Си» (BAC)	130,0	0,13	-0,42
16	«Сибинтек»	115,0	0,04	-0,82
17	РАМЭК-ВС (СПб)	106,0	0,36	0,59
18	«Квазар-Микро»	90,0	0,06	-0,73
19	ГК «Стинс Коман»	86,6	0,19	-0,18
20	НИП «Информзащита»	69,0	0,17	-0,23
21	«Мастертел»	63,0	0,18	-0,19
22	«ФОРС — Центр разработки»	61,9	0,14	-0,37
23	«Корус консалтинг»	56,8	0,08	-0,67
24	ГК «Армада»	52,9	0,08	-0,63
25	Kraftway	43,8	0,22	-0,01
26	«Инлайн груп»	39,8	0,11	-0,53
27	ГВЦ энергетики	39,7	0,09	-0,60
28	«Гарстелеком»	34,1	0,26	0,14
29	Computer Mechanics	33,6	0,30	0,31
30	ГК «АСК» (Екатеринбург)	31,2	0,12	-0,49
31	ГК «Инталев» (СПб)	15,6	0,05	-0,79
32	«Неолант»	6,1	0,04	-0,83

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)

## 1

## РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Позиция в рейтинге	Компания	Примечание	1	2	3	4	5
1	Microsoft (региональный офис)*	включая показатели Microsoft Business Solutions	963,0	136,0	—	—	—
2	SAP AG (региональный офис)*		323,0	47,2	—	—	—
3	1С*	без доходов от дистрибуции «чужого» ПО	239,0	90,0	1,00	2,45	—
4	Cognitive Technologies		187,0	21,0	0,90	2,10	64
5	EPAM Systems	оффшорное программирование	148,0	37,7	0,09	-0,69	7
6	«Лаборатория Касперского»	системы защиты информации	90,0	104,4	0,47	0,62	—
7	ГК «Центр финансовых технологий» (Новосибирск)		80,0	35,9	0,23	-0,22	—
8	«Диасофт»	системы банковской автоматизации	66,0	48,3	0,20	-0,30	0
9	«Тэлма Софт» (Н. Новгород)	заказное ПО	46,3	18,0	0,10	-0,67	—
10	«СКБ Контур» (Екатеринбург)		43,9	99,2	0,22	-0,23	<3
11	«Галактика»		42,5	10,0	0,18	-0,38	—
12	«Прогноз» (Пермь)	заказное ПО	41,8	31,8	0,27	-0,07	59
13	R-Style Softlab		40,3	51,8	0,46	0,58	—
14	РДТЕХ (Протвино)		33,4	68,2	0,40	0,39	—
15	ГК «Армада»		31,9	—	0,46	0,57	40
16	АСКОН (СПб)	системы автоматизированного проектирования	29,2	75,1	0,12	-0,58	—
17	НПФ «Беркут» (СПб)	заказное ПО	26,7	-8,6	0,35	0,20	—
18	ЛАНИТ		25,2	40,8	0,51	0,76	—
19	«Рексофт» (СПб)	заказное ПО	24,0	67,6	0,19	-0,34	—
20	НВП «ИНЭК»	без доходов по аудиту и оценке	23,8	62,7	0,32	0,12	—
21	«Крок»	заказное ПО	23,6	35,1	0,43	0,47	—
22	Digital Design (СПб)	без проектных поставок	12,8	62,6	0,14	-0,50	10
23	ГК «Стинс Коман»		12,5	40,7	0,44	0,50	11
24	«Ронда лимитед» (Владивосток)	заказное ПО	12,5	-5,6	0,13	-0,54	0
25	Auriga, Inc.	заказное ПО	11,5	10,5	0,12	-0,60	0
26	Naumen (Екатеринбург)		9,6	23,8	0,10	-0,65	37
27	ГК «Терралинк»		7,4	15,9	0,20	-0,33	0,5
28	«Монолит-инфо» (СПб)		5,5	24,5	0,19	-0,34	0
29	«Компьютерные системы для бизнеса» (CSBI, СПб)		5,1	2,5	0,10	-0,67	—
30	«Региональный информационный центр» (Екатеринбург)		1,6	43,8	0,09	-0,68	42
31	«Интеллект-сервис»		1,5	12,5	0,02	-0,93	—

\* Оценка iOne

Примечания:

1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса

2 — прирост 2007/2006, %

3 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории)

4 — показатель эффективности (относительно среднего по категории)

5 — доля госзаказов в общей выручке компании, %

ный рыночный риск — отсутствие кадров. «Обеление» ИТ-индустрии происходит медленнее, чем в других отраслях. На рынке идет консолидация, и компании ради этого поднимают инвестиции (в основном в фондах приват equity), но на фондовом рынке торгуются лишь две ИТ-компании — IBS и «Армада». Хотя разговоров об IPO за последние два года было предостаточно. И я не ожидаю массового наплыва IPO ИТ-компаний с шикарной маржинальностью, по крайней мере, в ближайшие годы».

Столь нeliцеприятную характеристику дает российскому ИТ-рынку старший аналитик и директор по развитию в странах СНГ ИК «Тройка Диалог» Андрей Богданов. Речь об инвестиционной привлекательности отдельных секторов ИТ-рынка шла на круглом столе, проведенном в феврале фондовой бирже ММВБ.

Ульф Перссон, управляющий партнер фонда Mint Capital, тоже разочарован: «Надежды не оправдались. Таким многообещающим ИТ-рынок был десять лет назад, а что имеем? Две публичные компании». Mint Capital инвестировал в пять ИТ-компаний, среди которых ABBYY и Verysell, из них к IPO готовится только Verysell.

«Путь вперед — это путь к „обелению“, прозрачности, — уверен Перссон. — Без этого нет доступа к капиталу, необходимому для консолидации. Но из-за „обеления“ снижается доходность, и все ищут выход из этой ситуации. В целом тренд верный, но путь будет долгим».

Разочарование инвесторов понять можно. Но вот аналитики смотрят на рынок более позитивно. Председатель совета директоров «Лиги независимых экспертов» Сергей Карелов, например, усматривает смену рыночного тренда. В последние годы ЛИНЭКС фиксировала снижение темпов роста ИТ-рынка, но сейчас экспертный анализ указывает на признаки ускорения. Сергей Карелов объясняет это тем, что на российском ИТ-рынке закончилось действие «дефицитного» импульса. Компании и организации всех отраслей, за исключением, быть может, самых отсталых, устранили исторический дефицит ИТ-ресурсов, и в действие вступил «рыночный» импульс. Под его влиянием компании проводят upgrade своих ИТ-инфраструктур и меняют приоритеты и цели закупки ИТ. Если раньше главным приоритетом было создание ИТ-инфраструктуры (закупки «железа»), то теперь на первый план выходит автоматизация и совершенствование бизнес-процессов.

## 2

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

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	4	5
1	«Техносерв А/С»	70,3%	961,0	1,00	30,4	—
2	«Компьюлинк групп» (вкл. GMCS)	48,0%	841,0	0,98	317,1	13,5
3	«Крок»	54,4%	628,0	0,67	43,3	—
4	IBS (вкл. «Борлас»)	47,4%	547,0	0,17	51,6	—
5	ЛАНИТ	21,6%	522,0	0,26	29,2	—
6	«Систематика»	79,0%	378,0	0,48	—	25,0
7	«Ай-Теко»	49,0%	347,0	0,55	14,7	—
8	R-Style	9,5%	263,0	0,25	20,1	—
9	ГК «Оптима»	36,1%	245,0	0,16	37,5	10,0
10	«Энвижн груп» (NVision)	71,4%	239,0	0,78	66,8	—
11	«Инфосистемы Джет»	66,0%	238,6	0,41	31,4	—
12	«Микротест»	49,0%	234,3	0,84	9,0	14,0
13	ГК Verysell	—	230,0	0,65	-4,6	—
14	«Казар-Микро»	82,6%	218,5	0,30	73,8	3,0
15	INLINE Technologies Group	54,0%	198,0	0,35	47,5	—
16	«Би-Эй-Си» (BAC)	70,0%	191,0	0,38	43,0	18,0
17	ГК «Айти»	39,9%	163,0	0,17	39,6	36,0
18	«Прайм груп»	—	127,7	0,88	155,6	10,0
19	«Инлайн груп»	81,3%	93,0	0,50	45,7	—
20	OTP	—	91,0	0,12	77,6	45,0
21	Amphora Group	29,5%	90,0	0,33	115,2	0,0
22	РАМЭК-ВС (СПб)	37,3%	78,0	0,50	41,9	65,0
23	«Сибинтек»	19,1% (сервисная поддержка — 46%)	71,6	0,04	21,1	—
24	ГК «Стинс Коман»	33,4%	61,3	0,25	34,8	11,0
25	Kraftway	67,1%	60,2	0,60	40,2	58,0
26	«ЛЕТА программное обеспечение» (LETA IT-company)	—	44,5	0,40	51,0	16,0
27	НЦИТ «Интертех»	—	40,0	0,36	112,9	21,0
28	«Корус консалтинг»	28,6%	37,9	0,09	34,6	1,0
29	НИП «Информзащита»	10,3%	37,7	0,17	19,0	53,2
30	«Гетнет консалтинг»	—	34,0	0,41	68,5	—
31	ГК «Армада»	19,2%	31,2	0,09	—	40,0
32	«Мастертел»	—	29,5	0,16	90,6	—
33	«ФОРС — Центр разработки»	—	29,5	0,12	—	50,0
34	ГВЦ энергетики	33,7%	29,2	0,12	20,6	—
35	«Точная механика» (Computer Mechanics)	43,9%	28,5	0,46	-41,9	51,0
36	ГК «АСК» (Екатеринбург)	40,0%	24,3	0,17	-12,6	30,0
37	«Гарстелеком»	—	15,8	0,23	64,8	—
38	ГК «Инталев» (СПб)	36,2%	12,3	0,07	27,9	—
39	«Форус» (Иркутск)	—	6,6	0,08	-6,6	—
40	«Неолант»	49,5%	5,7	0,07	105,8	—

Примечания:

1 — доля проектных поставок в выручке компаний от ИТ-услуг  
2 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса (с учетом доходов от проектных поставок)  
3 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории)

4 — прирост 2007/2006, %

5 — доля госзаказов в общей выручке компании, %

## «ПУТЬ ВПЕРЕД —

ЭТО ПУТЬ  
К „ОБЕЛЕНИЮ“,  
ПРОЗРАЧНОСТИ.  
НО ПУТЬ ЭТОТ  
БУДЕТ ДОЛГИМ»

Смена рыночной розы ветров приводит к деформации структуры рынка и переориентации бизнеса ИТ-компаний с поставок на оказание ИТ-услуг. Соответственно, меняются и критерии инвестиционной привлекательности секторов ИТ-рынка: в числе наиболее перспективных фигурируют услуги по автоматизации бизнес-процессов, поддержке и развитию ИТ-инфраструктуры и совершенствованию бизнес-процессов.

Сами руководители ИТ-компаний с независимыми экспертами не спрятались, только замечают, что «дефицитный» импульс иссяк уже давно (см. рубрику «Прямая речь»). Действительно, в российских компаниях из разных отраслей выполняется много серьезных ИТ-проектов, нацеленных именно на повышение эффективности бизнеса (см. итоги конкурса корпоративных ИТ-проектов на стр. 70). Айтишники уверены, что рыночный ветер дует в их паруса и с оಸнасткой у их компаний все в порядке. Составленный нами очередной рейтинг ИТ-компаний тоже свидетельствует об отменном здоровье рынка. Впрочем, как и инвесторы, мы можем посетовать на медленное «обеление» и недостаток прозрачности.

## РЕЦЕПТ ОТ «КОМПЬЮЛИНК»

Двухзначные цифры роста — привычная картина для российских ИТ-компаний (см. табл. 5; в полном объеме, включающем всех участников рейтинга, она опубликована в журнале «Деньги» №12). Некоторым даже удается удваивать обороты в течение нескольких лет подряд. И это тоже нормально. Бросаются в глаза только показатели группы «Компьюлинк», которые свойственные, скорее, удачливому стартапу, угадавшему с рыночным спросом. Феноменальный рост выручки в 2007 году почти в четыре раза(!) президент ГК «Компьюлинк» Михаил Ляц объясняет сочетанием органического роста с покупкой ряда нишевых игроков (разработчиков ПО «Кворум», «Инсофт», RedLab), а также выдающимися результатами ERP-интегратора GMCS. Звучит не слишком убедительно, если толь-

# ОПЫТ СЛОВАМИ НЕ ЗАМЕНИШЬ



Товар сертифицирован. Реклама.

Серверные решения Kraftway успешно используются не только крупнейшими российскими корпорациями и государственными организациями, но и тысячами малых и средних предприятий страны.

Узнайте больше на [www.kraftway.ru](http://www.kraftway.ru)



ко «Компьюлинку» не удалось поучаствовать в масштабных ИТ-проектах в госсекторе. В свое время фантастический взлет компании «Открытые технологии» тоже был связан с крупным проектом в «Связьинвесте». Однако после окончания этого проекта компания только теряла позиции на рынке, и в этом году от участия в рейтинге вообще отказалась.

Как бы то ни было, в своих оценках рынка мы не будем учитывать «фактор „Компьюлинка“», равно как и «фактор Microsoft», который вот уже второй год пожинает в России плоды успешной антипиратской кампании. В таком случае общий рост ИТ-рынка в 2007 году можно оценить (по базе участников рейтинга, совокупная выручка которых составляет порядка 70% общего объема рынка) на уровне в 30–31%. Столь высокий показатель роста может быть связан, помимо прочего, с введенными серьезными ограничениями по обналичиванию полученных компаний доходов. Игроки рынка просто вынуждены показывать высокую выручку по итогам года.

Самый быстрорастущий сектор — разработка ПО, куда мы включаем компании, занимающиеся не только тиражными, но также заказными



#### 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 2007 год (в соответствии с бухгалтерской отчетностью). Но не только. Свой вклад в индекс вносят также общий штат сотрудников компании, клиентская диверсификация бизнеса (величина, соответствующая количеству клиентов, приходящихся на одного продуктивного специалиста) и наличие филиальной сети. Индекс рассчитывается по формуле:

**Индекс(i) = 0,9 x Ai/Amax + 0,05 x Bi/Bmax + 0,025 x (Ci/Bi')/(C/B')max + 0,025 x 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 от продажи не только лицензий (коробок), но и ИТ-услуг, связанных с внедрением и поддержкой своих продуктов. При сравнении поставщиков ИТ-услуг рейтинг составлялся как без учета их доходов от проектной дистрибуции (поставок оборудования и ПО в рамках своих проектов), так и по полной выручке. 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 базе участников рейтинга.

и офшорными разработками (табл. 1). Его рост можно оценить в 46%. Что касается сектора ИТ-услуг, то в этот раз системные интеграторы, на наш взгляд, более адекватно выделили

в своем бизнесе доходы от поставок оборудования и программного обеспечения в рамках своих проектов. «Очищенный» от проектных поставок сектор ИТ-услуг (системная интегра-

#### ДИСТРИБУЦИЯ И РОЗНИЦА

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	4
1	ГК «Мерлион»	1000,0	1,00	2,40	22,2%
2	ЛАНИТ (включая DPI)	376,0	0,50	0,69	41,5%
3	«Квазар-Микро»	301,0	0,67	1,27	17,0%
4	R-Style (RSI)	224,0	0,32	0,07	0,6%
5	ГК Verysell	152,0	0,45	0,52	19,5%
6	1С*	79,5	0,32	0,08	90,0%
7	«Техносерв А/С»	31,5	0,10	-0,66	—
8	«Микротест»	29,0	0,19	-0,34	11,3%
9	РДТЕХ (Протвино)	26,0	0,10	-0,65	139,7%
10	«Вимком оптик ТС»	24,8	0,14	-0,53	33,6%
11	«К-Системс»	22,6	0,23	-0,21	—
12	«АВИКОН технолоджис»	19,3	0,57	0,94	20,3%
13	«ФОРС — Центр разработки»	11,7	0,25	-0,15	—
14	РАМЭК-ВС (СПб)	8,0	0,53	0,80	28,4%
15	ГК «Стинс Коман»	0,9	0,13	-0,57	53,2%
16	ГК «Терралинк»	6,5	0,19	-0,34	56,0%
17	Aladdin Software Security R.D.	6,4	0,09	-0,71	57,6%
18	«СКБ Контур» (Екатеринбург)	5,2	0,02	-0,92	97,2%
19	НИП «Информзащита»	4,5	0,16	-0,45	53,0%
20	«Форус» (Иркутск)	4,2	0,10	-0,66	—
21	НПФ «Беркут» (СПб)	2,6	0,13	-0,57	-23,0%

\* 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 2007 году

#### 3

#### ПРОИЗВОДСТВО ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	4
1	IBS (Depo Computers)	951,5	1,00	2,32	13,6%
2	Kraftway	481,7	0,22	-0,25	20,8%
3	«К-Системс»	246,4	0,16	-0,46	-3,9%
4	ГК «Армада»	113,5	0,28	-0,08	—
5	РАМЭК-ВС (СПб)	97,7	0,42	0,39	35,7%
6	R-Style Computers	87,4	0,28	-0,06	22,6%
7	NCA Group (ГК «Мерлион»)	31,6	0,09	-0,69	-1,5%
8	«Компьюлинк групп»	28,1	0,06	-0,79	-25,2%
9	ГК «Стинс Коман»	20,8	0,19	-0,38	12,3%

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 2007 году

## 5

## КРУПНЕЙШИЕ КОМПАНИИ РОССИЙСКОГО ИТ-РЫНКА

Позиция в рейтинге	Компания (группа компаний)	Основные виды деятельности	1	2	3	4	5
1	ГК «Мерлион»	классическая, компонентная дистрибуция, розница, производство оборудования	981,0	23,7	35,0	4,0	—
2	Национальная компьютерная корпорация	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — около 60%	851,0	33,1	31,6	—	—
3	ЛАНИТ	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — 55%	681,0	38,7	33,0	—	—
4	«Техносерв А/С»	системная интеграция (доля проектных поставок — 70,3%); классическая дистрибуция — 4,8%	581,5	38,4	32,2	—	—
5	IBS	многопрофильный холдинг	568,5	31,3	14,4	—	—
6	Microsoft (региональный офис)*	продажа ПО (включая MBS)	563,0	136,0	100,0	—	—
7	«Компьююлинк групп»	системная интеграция (доля проектных поставок — 48%); производство ПК	485,0	296,5	30,2	—	13,5
8	«Квазар-Микро»	классическая дистрибуция — 71%; системная интеграция	421,0	28,8	15,1	< 5	3,0
9	R-Style	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — 53%	414,0	10,0	12,6	—	—
10	«Крок»	системная интеграция (доля проектных поставок — 54,4%)	371,0	43,0	36,0	—	—
11	ГК Verysell	классическая дистрибуция — 53,7%; системная интеграция	281,0	7,0	7,7	7,0	—
12	«Систематика» (входит в НКК)	системная интеграция (доля проектных поставок — 79%)	215,5	—	—	4,0	25,0
13	1С*	разработка ПО; дистрибуция «чужого» ПО — 36%*	214,0	90,0	42,6	—	—
14	«Ай-Теко»	системная интеграция (доля проектных поставок — 49%)	208,0	20,7	56,8	—	—
15	SAP AG (региональный офис)*	продажа и внедрение ПО	188,0	47,2	39,1	—	—
16	«Микротест»	системная интеграция (доля проектных поставок — 49%)	161,0	9,4	20,0	17,0	14,0
17	ГК «Оптима»	системная интеграция (доля проектных поставок — 36%)	145,0	37,5	40,6	—	10,0
18	Kraftway	производство ПК; ИТ-услуги	144,5	24,9	25,5	—	58,0
19	«Энвижн груп» (NVision)	системная интеграция (доля проектных поставок — 71,4%)	143,0	74,7	72,3	—	—
20	«Инфосистемы Джет»	системная интеграция (доля проектных поставок — 66%)	138,0	33,8	17,4	—	—
21	INLINE Technologies Group	системная интеграция (доля проектных поставок — 54%)	113,0	41,6	15,7	—	—
22	«Би-Эй-Си» (BAC)	системная интеграция (доля проектных поставок — 70%)	108,0	43,0	116,8	17,0	18,0
23	Cognitive Technologies	разработка и внедрение ПО	107,0	21,0	42,6	11,0	64,0
24	ГК «Айти»	консалтинг; системная интеграция (доля проектных поставок — 40%); обучение; разработка ПО	98,0	44,4	11,7	6,0	36,0

\* Оценка iOne

Примечания:

1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса

2 — темп роста в 2007 г., %

3 — темп роста в 2006 г., %

4 — доля самого крупного заказчика в общей выручке, %

5 — доля госзаказов в общей выручке, %

рация, консалтинг, сервисная поддержка, аутсорсинг, обучение) показал 23% роста. В этой категории мы, как обычно, составляем два рейтинга: с учетом проектных поставок (табл. 2) и без учета таковых (табл. 2a). Объемы поставок растут быстрее: «рыночный» импульс, заставляющий компании модернизировать свои ИТ-инфраструктуры, оказывается не менее действенным, чем «дефицитный». Дистрибуторский бизнес (классическая и компонентная дистрибуция, табл. 4), больше всего сопротивляющийся «обелению», сохраняет темпы роста на уровне 23–24%. В целом поставки «железа» и ПО составляют около 52% всего рынка (по выручке), на разработку ПО и оказание ИТ-услуг приходится около 42%. Еще около 6% занимают производители компьютерного оборудования: этот сектор (табл. 3) вырос в 2007 году на 13,5%. По своей структуре российский рынок ИТ движется в направлении к западным рынкам, но происходит это не быстро. Требуется усиление ветра ■



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ



**А у вас не складывается ощущение, что ветер на рынке сменился, и пора менять «парусную оснастку» компаний?**

**Йован Марьянович,**  
управляющий директор SAP СНГ:

«Дефицитный» рынок информационных технологий, то есть рынок, на котором спрос превышал предложение, закончился в России к середине 1990-х. С этого времени в дефиците были не технологии и продукты, а понимание бизнесом того, что ИТ это не просто ультрасовременные «пишущие машинки», а мощнейший ресурс для повышения эффективности бизнеса, снижения издержек и завоевания новых рынков. Теперь и этот дефицит исчезает, и главным дефицитом на рынке стали компании и люди, способные удовлетворить спрос на ИТ-услуги. Российский рынок все больше становится похож на рынки развитых стран, но именно такой рынок идеален для SAP! Мы долго вкладывали наши знания и опыт в то, что сегодня в России стало мейнстримом. И теперь это наш рынок.

**Алексей Кравцов,**  
генеральный директор Kraftway:

Еще в 2006 году стало ясно, что само по себе обладание разнообразным аппаратным и программным обеспечением не приводит к повышению эффективности работы организации. Инфраструктурой нужно грамотно управлять. Это и стало мотивом для запуска большого проекта Kraftway Enterprise Management, цель которого — помочь заказчикам навести порядок в своем ИТ-«зоопарке». Поначалу наша инициатива нередко вызывала скептические усмешки. Но прошло совсем немного времени, и подход «инфраструктурой нужно управлять, даже если она состоит из плохо совместимых компонентов» стал общеотраслевым. Был принят стандарт WS-Management, поддержанный всеми производителями. Сегодня мы можем привести в пример систему мониторинга информационных ресурсов правительства Москвы. Наш заказчик получил четкую картину состояния и загруженности своей ИТ-инфраструктуры, которой пользуются более 15 тыс. человек. Очевидно, что столь сложные задачи только поставкой оборудования не решаются. Требуется то, что мы называем инфраструктурной интеграцией, а наличие у нас собственной производственной базы очень помогает в движении по этому пути.

**Алексей Голосов,**  
президент «ФОРС — Центр разработки»:

Полностью дефицит ИТ-ресурсов еще не устранен, но очевидно стремление заказчиков оценить эффективность их использования, понять и обосновать затраты на автоматизацию. Поэтому появляются такие виды услуг, как ИТ-аудит, происходит сближение бизнес-консалтинга и ИТ. Мы изначально были ориентированы на ИТ-услуги: моделирование бизнес-процессов, создание электронных регламентов, использование бизнес-аналитики для совершенствования работы предприятий — стратегические направления нашей деятельности. Так что менять «парусную оснастку» нам не требуется, идем по ветру.

**Сергей Мацоцкий,**  
генеральный директор IBS:

Паруса мы уже давно сменили на атомный двигатель и идем полным ходом, но вот лед еще болто толстый!

**Борис Бобровников,**  
генеральный директор компании «Крок»:

Сегодня цели ИТ-проектов ставятся в терминах бизнеса заказчиков: быстрее обслужить клиентов, дешевле содержать филиал, непрерывно предоставлять пользователям доступ к ресурсам. Да, ИТ-инфраструктуры крупных российских организаций уже насыщены оборудованием, и компаниям теперь требуется эффективно ими управлять, обеспечивать защиту и сохранность корпоративных данных, получать управляемую информацию из взаимоувязанных информационных систем. С другой стороны, оптимизация бизнес-процессов и интеграция систем ведут к новому витку наращивания ИТ-инфраструктур — все эти данные надо где-то хранить и управлять жизненным циклом информации. В секторе «тяжелых», комплексных ИТ-решений рост остановится лишь тогда, когда закончится экспансия наших крупных компаний на внешние рынки, или консолидационные процессы в экономике. Но конца им пока не видно. Просто год за годом растет «интеллектуальная» составляющая ИТ-решений, растёт спрос на услуги по интеграции разных платформ и продуктов, а также по интеграции ИТ-систем и систем промышленной автоматизации. Это все наша компетенция, и она вос требована.

**Шамиль Шакиров,**  
президент «Ай-Теко»:

Такое ощущение складывается, и уже давно. Наш основной бизнес — ИТ-проекты. Мы в курсе новых запросов со стороны наших заказчиков, внимательно следим за событиями в мире ИТ. Поэтому нам удается отслеживать рыночные тренды и своевременно менять «парусную оснастку» компании. Например, мы развиваем экспертизу по решениям в области SOA и BPM, спрос на которые быстро растет. Еще недавно мы отставали от мирового опыта, сейчас же наши решения на базе SOA вполне соответствуют мировому уровню. Взять, например, реализованный нами проект по построению корпоративной системы управления для одного из крупнейших металлургических комбинатов на основе SOA. Как видите, наши паруса наполнены ветром.

**Константин Анисимов,**  
зам. генерального директора компании «Микротест»:

Пора не менять «парусную оснастку», а «добавлять парусов»! Действительно, ситуация на ИТ-рынке в корне меняется: главным приоритетом для заказчиков становится автоматизация бизнес-процессов, внедрение систем финансового планирования, систем анализа деятельности предприятий и других интеллектуальных информационных систем. Впрочем, это не значит, что объемы закупок «железа» и системного ПО снижаются. Это значит, что объемы внедрения информационных систем растут опережающими темпами.

**Тагир Яппаров,**  
президент группы компаний «Айт»:

Согласен, рынок насытился «железом», за исключением нескольких отстающих отраслей. Поставки оборудования низкомаржинальны. Но корпоративные ИТ-бюджеты не сокращаются, а растут. Обсуждая с заказчиками проблемы развития их бизнеса, я каждый раз убеждаюсь в том, что им нужны ИТ-сервисы и аутсорсинг. Раньше, когда инфраструктурных задач у клиентов было больше, чем денег, ИТ-директора и думать не могли о сервисном модели работы ИТ-службы. Помню, как один крупный заказчик, для которого аутсорсинг сейчас — обычная практика, говорил несколько лет назад: «Не произноси этого слова в нашей компании, мы никогда не пойдем на это». Требования бизнеса к ИТ сильно изменились: если раньше не хватало вычислительных мощностей, каналов связи, функциональности, то теперь требуется обеспечение непрерывности бизнеса, надежность ИТ-сервисов, развитие ИТ-систем и усложнение решаемых с их помощью бизнес-задач. Я считаю, что наш рынок постепенно подходит к западной модели аутсорсинга. Некоторые наши крупные заказчики уже готовы работать по модели, когда сервис-провайдер берет на свой баланс (выкупает) ИТ-инфраструктуру и ИТ-персонал клиента, а затем организует ИТ-поддержку его бизнеса и получает деньги за предоставляемые сервисы. Такой аутсорсинг приносит прибыль интегратору лишь спустя несколько лет после начала проекта. К сожалению, ИТ-компании пока не имеют достаточного капитала для работы по такой модели. Но это наше будущее.

Леонид Волков, руководитель управления федеральных проектов, заместитель генерального директора ПФ «СКБ Контур»:

Приоритет с закупки «железа» на совершенствование бизнес-процессов сейчас сдвигается разве что у МУП «Столовая №3 райселтторга Тугулымского района». Большинство российских компаний миновали этот этап 5–10 лет назад. Проблема в другом. Вот, производители ERP-систем сетуют на недостаточную зрелость заказчиков, которые не могут понять, что им нужно. Я же считаю, что сам рынок ERP-систем не может им ничего предложить. Предлагается лишь универсальный рецепт «за ваши деньги — любые капризы». На рынке нет обоймы внятных тиражных отраслевых решений, комбинируя которые (а не заказывая доработки за огромные деньги) заказчик мог бы выстроить свое ИТ-решение. Точнее так: в медицине или в банковской сфере такие решения есть, а для производства и торговли нет. Взятый нами в 2000 году курс — на специализированное тиражное ПО, поставляемое на рынок в виде веб-сервисов, — оправдывает себя стопроцентным ростом компаний в течение нескольких лет подряд. Так что никакую оснастку мы менять не собираемся, ветер и так дует в наши паруса. Мы полагаем, что будущее не за «тяжелыми» ERP-решениями, а за интеграцией «легких», специализированных веб-сервисов, автоматизирующих различные участки деятельности компаний.

**МОСКВА,  
ОТЕЛЬ  
HOLIDAY INN  
SUSCHEVSKY**

**РУКОВОДИТЕЛЯМ  
БАНКОВ,  
ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ  
ФИНАНСОВЫХ,  
ДЕВЕЛОПЕРСКИХ  
И РИЭЛТЕРСКИХ  
КОМПАНИЙ**

**Стоимость участия**  
17000 рублей (без НДС)  
**включены:**  
раздаточные материалы,  
обед, кофе-брейки

**Специальное предложение**  
Каждый третий участник  
от одной компании — бесплатно  
—  
Для подписчиков  
Издательского дома  
«Коммерсантъ» — скидка 10%

**Регистрация**  
(495) 960 31 18 (доб.2047)  
conference@kommersant.ru  
www.kommersant.ru,  
раздел «Мероприятия Ъ»

**II ЕЖЕГОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ  
ИННОВАЦИОННАЯ  
ИПОТЕКА**

**16.04.2008**

**Цель конференции**  
Обсуждение актуальных  
вопросов ипотечного  
кредитования,  
анализ мировой практики,  
обмен практическим опытом

**Темы конференции**  
**1 сессия**  
Особенности столичного  
и регионального ипотечного  
кредитования. Мировой опыт  
—  
**2 сессия**  
Эффективный маркетинг  
программ ипотечного  
кредитования.  
Система страхования рисков.  
Инновационные банковские  
продукты  
—  
**3 сессия**  
Ипотечное кредитование  
как эффективный инструмент  
сделок с недвижимостью

**По окончании  
конференции  
выдается сертификат**

## iONE → BEST PRACTICES

ПЕРЕДОВОЮ ПРАКТИКУ В СФЕРЕ АВТОМАТИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА **iONE** ВЫЯВЛЯЛ В РАМКАХ КОНКУРСА КОРПОРАТИВНЫХ ИТ-ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЙ ПРОВОДИЛСЯ СОВМЕСТНО С ИНСТИТУТОМ АДАМА СМИТА И ЖУРНАЛОМ **INTELLIGENCE ENTERPRISE**. В ТРЕХ НОМИНАЦИЯХ РЕДАКЦИИ iONE И IE ОТОБРАЛИ 17 ПРОЕКТОВ ИЗ ЧИСЛА ТЕХ, О КОТОРЫХ ПИСАЛИ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ПОБЕДИТЕЛЕЙ ОПРЕДЕЛЯЛ ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ, СОСТАВЛЕННЫЙ ИЗ ИТ-ДИРЕКТОРОВ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ. ИХ ГОЛОСОВАНИЕ ПОЗВОЛИЛО НАЗВАТЬ ИМЕНА ПОБЕДИТЕЛЕЙ В НОМИНАЦИЯХ, НАГРАЖДЕНИЕ КОТОРЫХ СОСТОЯЛОСЬ В РАМКАХ МАРТОВСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ ИНСТИТУТА АДАМА СМИТА «КОРПОРАТИВНЫЕ ИТ-СТРАТЕГИИ». НО ТИТУЛА **BEST PRACTICES** ДОСТОЙНЫ НЕ ТОЛЬКО ПОБЕДИТЕЛИ, НО И ВСЕ НОМИНАНТЫ КОНКУРСА.

# BEST PRACTICES РОССИЙСКОГО ИТ-РЫНКА

Итоги конкурса



**САМЫЙ  
ИННОВАЦИОННЫЙ  
ПРОЕКТ 2007 ГОДА**

**Компания.** Компания «Гражданские самолеты Сухого» (ГСС), входящая в состав холдинга «Сухой», образована в 2000 году для создания новых образцов авиационной техники гражданского назначения. Первым



Директор по ИТ  
«Гражданские  
самолеты Сухого»  
Галина Львова

проектом стало создание самолета SuperJet 100, где ГСС выступила генеральным подрядчиком.

**Внедренное решение.** Создана полнофункциональная система управления конструкторско-опытными разработками. Для полного электронного описания изделия столь сложного уровня применяется набор систем автоматизированного проектирования, инженерных расчетов, технологической подготовки производства, управления конструкторскими данными (CAD/CAE/CAM/PDM). Ядром служит PDM-система TeamCenter Engineering. Под ее управлением работают CAD-системы CATIA V и Unigraphics, CAE-системы, ведется выпуск конструкторской документации, директивных документов и техподготовка производства. Система проектного управления построена на базе Oracle E-Business Suite и системы календарно-сетевого планирования проектов OpenPlan. Подрядчик — компания «Борлас».

**Бизнес-мотивация.** Елена Барбolina, заместитель финансового директора «ОКБ Сухого»: «Новые клиенты поставили перед нами новые тре-

бования к реализации проектов: нужны не только самолеты с улучшенными техническими характеристиками, но и выполнение проектов в заданные сроки и строго в рамках бюджета. Это заставило руководство ОКБ задуматься о применении информационных технологий не только в проектировании, но и для управления предприятием, прежде всего, для управления проектами. Руководство определило эту задачу как программу делового развития ОКБ путем построения информационной системы управления. Таким образом, мы не просто решали задачи автоматизации, мы создавали новую систему управления конструкторскими разработками».

**Организация, ход проекта.** Программа проходила в два этапа. Первый — этап общего бизнес-моделирования и описания бизнес-процессов верхнего уровня. Он начался в 2004 году и продолжался около года. Было описано 17 функциональных областей и около 130 групп взаимосвязанных бизнес-процессов, общее число процессов верхнего уровня составило более полутора тысяч. Второй этап —



## НОМИНАЦИЯ: САМЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ ИТ-ПРОЕКТ 2007 ГОДА

Компания	Проект
Альфа-банк	Интеграция приложений на базе продуктов IBM WebSphere Business Integrator (WBI). Один из первых масштабных проектов по реализации концепции SOA.
Магнитогорский металлургический комбинат	Первый в России опыт внедрения электронной торговой площадки и портала поставщиков с использованием электронной цифровой подписи.
МРСК Центра	Первый в России проект по созданию системы оценки и контроллинга реальной эффективности бизнес-процессов на базе ARIS PPM (Process Performance Manager).
«Формула Холдинг»	Передовое в алкогольной отрасли SAP-решение с функциональностью CRM Mobile Sales (управление продажами и маркетинговыми кампаниями с использованием «мобильного агента») и интеграцией с ЕГАИС. Процессно-ориентированное внедрение.
«Уралсвязьинформ»	Первое среди российских операторов связи внедрение системы обнаружения мошенничества и анализа потерь FM-RAS.
«Гражданские самолеты Сухого»	Полнофункциональная система управления конструкторско-опытными разработками самолета SuperJet 100. Автоматизация полного жизненного цикла самолета — от проектирования до эксплуатации.
«Ленполиграфмаш»	Разработка и внедрение своими силами системы управления «КАСКАД» с функциональностью ERP, учитывающей особенности постсоветских машиностроительных предприятий.
Нижнетагильский металлургический комбинат	Разработка своими силами уникальной для России системы оптимального производственно-экономического планирования «сбыт — производство — снабжение» (система динамического планирования).
	реализация этих процессов в системе. Для этого пришлось серьезно дорабатывать тиражный продукт. Все проекты были сконцентрированы и управлялись дирекцией программы.
	В сентябре 2006 года запущен основной блок подсистем первой очереди — управление проектами и контрактами, управление финансами, корпоративное планирование

и управление персоналом. Корпоративный бюджет 2007 года целиком выполнен в новой системе. Второй этап займет еще около трех лет до выхода системы на промышленный режим в полном объеме.

**Полученные конкурентные преимущества.** В российской практике информационная система подобного рода была создана впервые. Процессы разработки, производства, поставки и послепродажного обслуживания SuperJet 100 рассматриваются как целостный сквозной процесс, покрытый единой ИТ-поддержкой. Компания получила возможность осуществлять проектирование изделия полностью в электронном виде и реализовывать полную информационную поддержку его жизненного цикла. Существенно снижена стоимость проектирования и производства. Компания подготовлена к выходу на любые рынки гражданской авиатехники.

**Отзыв руководителя проекта.** Елена Барболина: «Сегодня в ОКБ уже не ведутся споры, нужна нам ERP-система или нет. Единое информационное пространство для планирования работ по проектам, система долгосрочного прогнозирования сроков и стоимости проектов, автоматизация процессов разработки и согласо-

## ОСТАНОВОК НЕ БУДЕТ, ОСТАНОВОК НЕТ



**Сбои в работе основных приложений банка служат причиной серьезных финансовых потерь, ведь сегодня ценность информации зачастую во много раз превышает стоимость оборудования, на котором она хранится. Учитывая это, банки считают необходимым осуществление целого комплекса мер по обеспечению безопасности данных, их хранения и быстрейшего восстановления в случае сбоя.**

Не так давно Альфа-Банк объявил о завершении проекта по созданию резервного вычислительного центра. Целью проекта, который с «нуля» реализовала компания КРОК, являлось обеспечение непрерывного функционирования критичных для бизнеса банковских процессов в случае нарушения работоспособности или остановки основного вычислительного центра Альфа-Банка, а также целостности

банковской информации на удаленной от основного вычислительного центра площадке.

Проект начался с проведения обследования всей информационной системы Альфа-Банка. На момент начала обследования все основные и резервные ИТ-системы банка были консолидированы в одном здании. В случае природной либо техногенной катастрофы существовал риск остановки бизнес-процессов банка, а также возможность потери критических данных. Отсутствовала подготовленная для резервирования на удаленную площадку ИТ-инфраструктура вычислительного центра, не было и конечной информации о минимальном наборе информационных систем и аппаратно-программных средств, необходимых для непрерывного функционирования критических для бизнеса процессов. Специалисты КРОК совместно с экспертами банка провели аудит ИТ-инфраструктуры и определили критичные ИТ-системы, необходимые для непрерывного ведения бизнеса, провели оценку уровня их готовности для работы в основном и резервном вычислительных центрах.

Создание самого резервного вычислительного центра не обошлось без целого ряда уникальных технологических решений, как, например, резервный симметричный узел WAN, который при возникновении неполадок в работе основного вычислительного центра в автоматическом режиме осуществлял пе-

реключение всех дополнительных офисов и филиалов банка от Хабаровска до Калининграда на РВЦ. В рамках работ по созданию телекоммуникационной инфраструктуры была осуществлена модернизация сетей передачи данных, подсистем защиты периметра, доступа в Интернет и мониторинга телекоммуникационной инфраструктуры. Также были спроектированы и внедрены система комплексного мониторинга и управления всей инженерной инфраструктурой и системы безопасности РВЦ, обеспечивающие контроль доступа и видеонаблюдение.

На финальной стадии решения такой комплексной задачи, как обеспечение непрерывности бизнеса одного из самых динамично развивающихся банков России, специалисты компании КРОК провели нагрузочное тестирование системы электроснабжения РВЦ. Непрерывное и автономное энергоснабжение РВЦ обеспечивается высокотехнологическими источниками бесперебойного питания, зарезервированными по схеме 2N (стопроцентный резерв) и схемой из нескольких дизельных электростанций. Комплексные испытания с использованием нагрузочных стендов позволили смоделировать критический режим функционирования источников бесперебойного питания и дизельных электростанций. В настоящее время система находится в штатном режиме работы.



## НОМИНАЦИЯ: ИТ-ПРОЕКТ, ОБЕСПЕЧИВШИЙ НАИБОЛЕЕ ВЕСОМЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ДЛЯ БИЗНЕСА

### Компания      Проект

«Группа строительной комплектации»	Внедрение ERP-системы MS Dynamics AX, ради которого компания даже приостановила реализацию планов по региональной экспансии. Через год продажи ГСК увеличились на 148% (втрое выше темпов роста рынка). Каждый менеджер стал продавать продукции на 139% больше, а прибыль на одного сотрудника увеличилась на 288%.
MTC	Консолидация и унификация работы call-центров на платформе Alcatel-Lucent / Genesys. Сокращение общего штата операторов вдвое, существенное повышение уровня доступности для абонентов нового контакт-центра.
UC RUSAL	Интеграция ИТ-ресурсов объединившихся компаний «Русал», СУАЛ и Glencore в единое информационное пространство. Экономия операционного бюджета по итогам 2007 года составила 12,5%.
ЦБ РФ	Консолидация вычислительных ресурсов для обработки платежной информации. Вместо 74 региональных центров обработки данных созданы два новых (каждый на базе двух удаленных мейнфреймов IBM). Затраты на эксплуатацию серверного комплекса сократились в 12 раз. Проект обеспечил снижение стоимости обработки одного платежного поручения более чем в 10 раз.

вания договоров на НИОКР, комплексная система бюджетирования и бюджетного контроля — все это стало неотъемлемой частью жизни предприятия. За это время у нас сформировалась плеяда менеджеров, которые просто не представляют, как можно управлять столь масштабными проектами без помощи информационной системы».

### ИТ-ПРОЕКТ, ОБЕСПЕЧИВШИЙ НАИБОЛЕЕ ВЕСОМЫЙ ЭФФЕКТ ДЛЯ БИЗНЕСА

**Компания.** Стабильный рост российской экономики определяет и рост масштабов деятельности ЦБ РФ. Ежегодно количество обрабатываемых ЦБ платежных документов увеличивается примерно на 30%.

**Внедренное решение.** Консолидация вычислительных ресурсов для обработки платежной информации. Вместо прежнего «зоопарка» созданы два центра обработки данных, каждый построен на базе двух мейнфреймов IBM System z990. Концепция и системно-техническая архитектура раз-

работаны IBM и Институтом проблем информатики РАН. Реализация проекта — IBM и «ЕС-Лизинг».

**Бизнес-мотивация.** Прежде проходящая через ЦБ платежная информация обрабатывалась в 74 центрах, где использовалось почти 250 высокопроизводительных серверов. Минусы распределенной обработки: высокие затраты на эксплуатацию; трудности с защитой целостности информации; низкая утилизация вычислительных ресурсов и слабая надежность. Кроме того, для осуществления функций по банковскому надзору ЦБ требовалась актуальная информация о работе банков. Но задержка с получением данных составляла почти месяц.

**Организация, ход проекта.** Проект стартовал в 2002 году. Первые покупки произведены в 2003 году. Начальная конфигурация — по четыре процессора на сервер, сейчас используется 14 процессоров. Проведена миграция и последующая консолидация данных 11 учетно-операционных систем, которые банк использовал для обработки платежной информации, в два комплекса, разнесенных на тысячу километров. Организовано дублирование информации между комплексами.

**Эффект для бизнеса.** Замена почти 250 серверов, загрузка которых составляла в среднем 15–20%, на мейнфреймы IBM обеспечила повышение утилизации вычислительных мощностей до 60–70%. За счет активации неиспользуемых сейчас процессоров даже при росте нагрузки на 30% в год у системы есть запас по производительности до 2011 года. Примерно в 12 раз сократились затраты на эксплуатацию серверного комплекса. По оценкам ЦБ, проект обеспечил снижение стоимости обработки одной транзакции более

чем в 10 раз. С внедрением централизованной ИТ-архитектуры у ЦБ появилась возможность выделения из всего объема платежей, поступающих в банк, платежи по крупным суммам или особой срочности, режим обработки которых происходит в реальном времени.

### Отзыв руководителя проекта.

Зампред ЦБ РФ Михаил Сенаторов: «Решение, построенное на основе мейнфреймов IBM, уникальное в масштабе всей страны и дает нам уверенность, что Банк России способен в полной мере поддержать рост российской экономики».



### ИТ-ПРОЕКТ, ОБЕСПЕЧИВШИЙ НАИВЫСШИЙ УРОВЕНЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИТ И БИЗНЕСА

**Компания.** ВТБ, как и другие крупные российские банки, вступил в очередную волну автоматизации. Она требует использования ИТ-инструментов, которые обеспечивают онлайновый доступ из филиалов, более мощные средства управляемой отчетности, настраиваемые продуктовые модули, позволяющие быстро выводить на рынок новые продукты.

**Внедренное решение.** Интегрионная платформа IBM WebSphere MQ. **Обоснование проекта.** Дмитрий Назипов, старший вице-президент и СИО ВТБ: «Банк глобализируется, мы становимся международной финансовой группой, которой требуется новый уровень автоматизации.

Проведенное банком IPO предъявляет повышенные требования в части раскрытия информации о собственной деятельности: отчетность должна быть доверительной. А доверие к отчетности зависит, в том числе, и от инструмента, который используется для ее формирования. И конечно, мы должны внедрять решения, позволяющие предоставлять клиентам определенный уровень сервиса».

**Организация, ход проекта.** В головном офисе банка используется около 300 различных приложений. Постепенно они переводятся на сервисно-ориентированную архитектуру. Дмитрий Назипов: «По сути, мы пытаемся реорганизовать сложный и запутанный пейзаж нашей информационной системы на принципах сервисно-ориентированной архитектуры. Целые пласти прежних приложений мы заменим новыми и рассчитываем в обозримой перспективе свести этот набор из 300 приложений к существенно меньшему количеству, а также



Заместитель  
председателя  
ЦБ РФ  
Михаил  
Сенаторов



СИО ВТБ  
Дмитрий  
Назипов

стандартизировать их взаимодействие с помощью интеграционной платформы. Ядром будет новая АБС, которую нам предстоит внедрить».

В банке завершен пилотный проект по интеграции, связавший около десятка ключевых приложений. Интеграционная платформа развернута во всех филиалах банка, в нее включены действующие в филиалах АБС. Данные из этих систем выгружаются в формате XML в корпоративное хранилище данных, где реализованы функции по обязательной и управ-

## НОМИНАЦИЯ: ПРОЕКТ, ОБЕСПЕЧИВШИЙ НАИВЫСШИЙ УРОВЕНЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИТ И БИЗНЕСА

### Компания      Проект

ВТБ	Интеграция многочисленных приложений на базе платформы IBM WebSphere MQ и на принципах сервисно-ориентированной архитектуры (SOA)
«Вымпелком»	Комплексный проект по созданию системы обеспечения непрерывности бизнеса (business continuity и disaster recovery) на основе решений Symantec
«М.Видео»	Перевод поддержки системы SAP на аутсорсинг с переносом I ERP-комплекса во внешний data-центр
ОГК-2	Организация управления портфелем проектов и создание соответствующей системы на базе MS Project и Primavera
Сбербанк московских отделений	Создание системы управления ИТ-сервисами центрального аппарата и банка и ее сертификация по стандарту ISO 2000-1:2005 ITSM

ленческой отчетности, функционально-стоимостному анализу, финансово-му планированию.

#### Отзыв руководителя проекта.

Дмитрий Назипов: «Мы не занимаемся развертыванием корпоративного портала, что обычно происходит в проектах по WebSphere. Портал у нас свой. Из WebSphere мы используем компоненты, которые служат средой для интеграции приложений: MQ — транспортный компонент, обеспечивающий гарантированную доставку данных, и Process Server —

средство для преобразования форматов данных, моделирования бизнес-процессов и реализации взаимодействия приложений. ВТБ, наверное, первая крупная организация в России, которая в полный рост примерила на себя Process Server. Наша ИТ-стратегия — чтобы еще до внедрения АБС у нас была действующая во всех филиалах интеграционная платформа. Возможно, правильная интеграция лучших в своем классе приложений — это и есть идеальная ИТ-политика для крупного банка» ■



### Алексей Прошин,

директор по средствам бизнес-моделирования компании «ФОРС – Центр разработки»:

## «“Что делать?” – ответит BPM»

анализировать, изменять бизнес-процессы с целью максимального повышения эффективности деятельности компании. И что очень важно — делать это эволюционно, т.е. постепенно, не нарушая естественный ритм жизни предприятия, а встраиваясь в него.

Концепция BPM неотделима от средств ее реализации, являясь своего рода связкой между бизнесом и ИТ. С одной стороны, решается задача по созданию эффективной системы управления деятельностью и ресурсами предприятия, для чего строится архитектура процессов и устанавливаются взаимосвязи между ними на всех уровнях. С другой стороны, для этого требуются специальные инструментальные средства. В нашей стране наиболее широко используемыми являются Casewise Corporate Modeler и ARIS.

Каждое из них обладает своими преимуществами в зависимости от

сферы применения и круга решаемых задач. Но какое бы средство моделирования вы ни выбрали, вы получите главное — возможность получения графического изображения той модели процессов, которая есть, и той, которую вы только собираетесь построить.

Специалистами ФОРС создано специальное ПО — конвертор, позволяющий в полуавтоматическом режиме по бизнес-модели генерировать программный код, удовлетворяющий спецификации BPEL и автоматизирующий тот или иной бизнес-процесс. Благодаря этому заказчики могут не только на понятном им языке строить и модифици-

результат, приносящий конкурентные преимущества.

В ИТ-зрелых отраслях использование BPM уже принято, по сути, как стандарт организации управления, хотя это — новейшая разработка, воплотившая лучшие мировые достижения в этой области. Без BPM-системы не обойтись там, где требуется отслеживание хода процесса в деталях и где информационная система пронизывает около 90% выполняемых операций. Это, прежде всего, телекоммуникационные компании, финансовые учреждения, госсектор, электротехника, энергетика.

Крупнейшие заказчики ФОРС уже сделали свой выбор в пользу менеджмента бизнес-моделирования, но именно такого подхода к управлению, который позволяет реализовывать их нишу. Причем во многом благодаря тому, что он позволяет получать точные ответы на ключевые вопросы модель воплощается в конкретный бизнес.

# принципы

## Эндрю Полсона

Президент компании **СУП** (владелец LiveJournal.com) в молодости был «ботаником» и собирался исследовать раковые клетки. Однако **«сексуальное влечение к хаосу»** превратило его сначала в модного фотографа, а затем в успешного издателя и руководителя одной из самых известных в России **интернет-компаний**.

**«Профессия», «профессионал», «эксперт» — абсолютно бес смысленные и абсурдные слова.**

Когда русские с приыханием произносят «профессионал», я всегда смеюсь. В России думают, что все эти слова что-то значат. На самом деле они не значат ничего.

**Сейчас** первый период в моей жизни, когда я по-настоящему работаю.

Я знаю, что умею делать, и могу рас считывать на успех. Раньше я не знал, что вообще могу сделать хоть что-то. Я только пробовал.

**В 12 лет** я работал в лаборатории и размальвал мышей в миксере.

Я готовил из мертвых мышей «мышемолочный коктейль» и впрыскивал его кроликам для выработки «противомышиных антител». К 16 годам я уже был помощником начальника лаборатории. Я мог бы стать хорошим ученым, но мне не хватает дисциплины.

**Деньги** всегда давались мне легко. В 1980-е годы я зарабатывал \$8 тыс.

в месяц, набирая тексты на компьютере. Компьютеров было мало, а людей, умеющих ими пользоваться, еще меньше.

**В 1980-е** я написал пять романов.

Когда написал пятый, отец, профессор английской литературы, сказал: «Получилось хорошо». Мое единственной целью было услышать от отца, что я хорошо пишу. Больше я книг никогда не писал.

**Не могу жить в порядке.** Хаос обладает для меня сексуальной привлекательностью. Я люблю Россию, потому что она хаотична. Когда я веду машину в Лос-Анджелесе, чтобы повернуть налево, я поворачиваю налево. Здесь, если хочешь свернуть налево, надо повернуть направо.

**В России** все преувеличено. Женщины более женственны. Мужчины более мужественны. Прибыли больше, возможностей для провала хоть отбавляй. Последнее меня особенно привлекает.

**Без меня** «Афиши» не было бы.

Но без Ильи Ценципера, Алексея Казакова, Ирины Волошиной «Афиша» не превратилась бы в явление. Они сделали журнал, который стал важным. Даже если «Афиша» завтра исчезнет, тот факт, что она десять лет находилась в самом центре эволюции постсоветского отношения к искусству, будет влиять на жизнь как минимум двух поколений.

**Каждый** человек испытывает себя, ставя цели. Кому-то достаточно жениться и родить детей. Мне всегда хотелось достичь чего-то по-настоящему сложного. В молодости я был «ботаником», уродом и ничего не понимал в моде. Что в такой ситуации сложнее всего? Поехать в Париж и стать модным фотографом. Так я и сделал.

**Я американец, и когда американцы делают нечто идиотское, мне стыдно.** Когда так поступают русские, мне все равно.

**Заработать** миллион легко.

В 1990-е в России каждый хотел заработать миллион. Но для меня эта цель была слишком маленькой. Перед тем как поехать в Россию, я спросил себя: что было бы самой трудной задачей? Я решил: поехать в страну, языка которой ты не знаешь, где у тебя нет ни одного знакомого, и создать медицинскую компанию. У меня получилось.

**Мы в СУП** изобрели новую бизнес-модель в интернете. Мы покупаем сетевые компании и развиваем их, в том числе используя огромный трафик LiveJournal. В ближайшее время планируем приобрести и «вырастить» еще несколько компаний.

**Почти все, что я делал раньше, я делал для себя.** В будущем мне бы хотелось заняться благотворительностью. После того как человек сделал все для себя, он должен сделать что-то для мира.  записал **Алексей Гостев**



# Читайте в следующем номере

(в продаже с 7 апреля)

## частная практика

Производитель ИТ-систем компания «Галактика» постепенно теряет рыночные позиции, уступая международным гигантам SAP, Oracle и более удачливой 1С. Чтобы найти своего потребителя, «Галактика» делает ставку на инновационные проекты

## идеи

«Новые медиа» готовы отнять аудиторию у традиционных СМИ, и те прощупывают территорию противника, не слишком понимая, что надо делать в новом медийном пространстве

## лаборатория

Принято считать, что спортивный бизнес – болото, которое приносит инвесторам только головную боль и убытки. Однако страсть болельщиков все-таки можно обратить в капитал

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

[Секрет фирмы](#)



# Секрет Фирмы

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