

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 18 (57) 17 МАЯ — 23 МАЯ 2004

www.sf-online.ru



ISSN 1727 - 4176



9 771727 417006

Оптовый клад

Дистрибуторы еще могут спасти свой бизнес с 12

Три стратегии для «компаний-прилипал» с 42

О чем стоит спросить увольняющегося сотрудника с 52

Как жевательная резинка помогает шоколаду с 20

С тематическими
страницами

iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Деньги не украшения

заставьте их работать



Паевые фонды УК Тройка Диалог

Ваш собственный опыт гораздо надежнее любых слов. Достаточно вложить небольшую сумму в паевой фонд Тройки Диалог, чтобы понять, как Ваши деньги могут работать на Вас. На сегодняшний день паевые фонды – наиболее современный и прогрессивный способ вложения денег.

Управляющая компания Тройка Диалог – одна из старейших российских компаний, успешно работает с 1996 года. В паевых фондах УК Тройка Диалог – более 2,5 млрд. рублей. "Добрыня Никитич" и "Илья Муромец" – крупнейшие по объему средств открытые паевые фонды на российском рынке.

Сколько денег было бы у Вас сейчас, если бы Вы вложили 10 000 рублей 1, 2 или 3 года назад?

	1 год	2 года	3 года
ПИФ «Илья Муромец»	11 626 руб.	15 544 руб.	20 955 руб.
ПИФ «Добрыня Никитич»	16 578 руб.	18 826 руб.	39 592 руб.

Данные на 31 марта 2004 года. Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом.

Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4

М ТРОЙКА ДИАЛОГ
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Телефон: (095) 540 5400
www.am.troika.ru

Санкт-Петербург: (812) 380 6850 • Екатеринбург: (3432) 65 8393 • Нижний Новгород: (8312) 75 9050 • Ростов-на-Дону: (8632) 91 0091 • Самара: (8462) 70 6700

ЗАО "Управляющая компания "Тройка Диалог". Лицензия Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами № 21-000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Илья Муромец" - 0007-45141428-17 от 24 декабря 2002 г. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Добрыня Никитич" - 0011-46360962-15 от 24 декабря 2002 г.



«По сравнению с Nestle или „Объединенными кондитерами“ Cadbury Schweppes в России небольшой игрок — наша доля составляет 3—4%, и жить с такой долей мы себе позволить не можем. Напротив, Dandy — крупный производитель с долей в 40%. Поэтому мы и решили полностью объединиться с Dandy в вашей стране, чтобы использовать плюсы слияния для роста всех направлений Cadbury Schweppes в России»

Секрет фирмы

17 мая – 23 мая №18 (57)

главные темы:

[СТРАТЕГИЯ] **12**

«Коммерческий опт сегодня тихо умирает от снижения рентабельности отрасли. И дистрибуторам остается, по сути, лишь логистический бизнес. По крайней мере, у многих из них есть для этого необходимая инфраструктура»

[МЕНЕДЖМЕНТ] **34**

«Рынок SOHO отличается абсолютной нелояльностью. Сюда легко зайти, но не сложнее и выпасть. Интереснее в этом смысле корпоративный сектор. Здесь клиентам не важно, какая промо-программа сейчас предлагается»

[МАРКЕТИНГ] **42**

«Часто прилипала просто избегают контактов с владельцем базового товара. Иногда ищут пути сотрудничества с ним. И редко имеется жесткая связка между компаниями, когда прилипала целиком зависит от старшего партнера»

[БАНК ИДЕЙ] **46**

«Двум биологам предстояло посчитать антилоп. Один гонялся за ними на вертолете и только распугал. А другой запросто их пересчитал, лежа в гамаке у водопоя. После прочтения этой истории мне многое стало понятно»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

28 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Специальных исследований мы не проводим. Просто выясняем у поставщика, есть ли уже такой товар в России. Пока нас не обманывали»



ТИМОФЕЙ ЯРЖЕНБЕК

52 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

«Моя задача ознакомить вас с принятым решением. Мы с вами расстаемся. Давайте посмотрим, как это сделать, чтобы и вы, и мы остались довольны»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ**
- 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**
- 26 ЛЮДИ**
- 38 КОМПАНИИ**
- 74 ЦИФРЫ**

ТЕМА НОМЕРА

[С Т Р А Т Е Г И Я]

12 Подкоп под опт

Производители и розничные торговые сети в последнее время ополчились на оптовиков. Теперь им не остается ничего иного, как искать пути выхода из бизнеса, до недавних пор считавшегося весьма прибыльным

РАЗГОВОР НОМЕРА

[КОНКУРЕНЦИЯ]

20 «Мы не можем себе позволить иметь 3–4% рынка»

Генеральный директор Dirol Cadbury Эрик Сандберг объяснил, как за счет жевательной резинки можно усилить позиции на российском рынке шоколада

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[МАРКЕТИНГ]

28 Подарочный выбор

Лишь кардинально изменив ассортимент и сделав ставку на эксклюзивные коллекции, крупнейший московский розничный продавец подарков и сувениров компания «Мульти» смогла повысить эффективность бизнеса

[МЕНЕДЖМЕНТ]

34 Печатный полустанок**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	24.05.04
«КАБИНЕТ». ВСЕ, ЧТО НУЖНО СОВРЕМЕННОМУ ОФИСУ	24.05.04
«ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО». ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	31.05.04
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	31.05.04

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

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 18 (57) 17 МАЯ — 23 МАЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

МАРИНА ИВАНОВНА

ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА

ЮЛИЯ ИПАТОВА

ЕКАТЕРИНА КРОТОВА

ПАВЕЛ КУЛИКОВ

НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА

НАТАЛЬЯ ОБУХОВА

ТАТЬЯНА ТКАЧУК

КОРРЕСПОНДЕНТЫ

НИКОЛАЙ ДИЦМАН

ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА

ЮЛИЯ ИПАТОВА

ЕКАТЕРИНА КРОТОВА

ПАВЕЛ КУЛИКОВ

НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА

НАТАЛЬЯ ОБУХОВА

ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ВЫПУСКАЮЩИЙ**РЕДАКТОР**

АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ**СЕКРЕТАРЬ**

ИРИНА СТАЧЕПАВА-БОХЕНЕК

БИЛД-РЕДАКТОР

МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

(отдел «Бизнес-практика»)

АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ

(отдел «Бизнес-технологии»)

РЕДАКТОРЫ**СПЕЦИАЛЬНЫХ****ОБОЗРЕНИЙ**

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК

СЕРГЕЙ КАШИН

СТАНИСЛАВ МИНЬЯ

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

ФОТОМАТЕРИАЛЫ

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

Коммерческие службы**ИЗДАТЕЛЬ**

ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ**ДИРЕКТОР**

ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР**ПО МАРКЕТИНГУ****И РЕКЛАМЕ**

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

ДАНА ГАЙДЕБУРОВА

(руководитель)

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА

СЕРГЕЙ ГАБРИЭЛЬ

РЕДКАНА ГУСМАНОВА

ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО

МАЙЯ ИВАННИКОВА

ОЛЬГА КАЛАШНОВА

ТАТЬЯНА КОВАЛИНА

ТАТЬЯНА ЛАРИНА

ЕЛЕНА МАКАРОВА

ОЛЬГА САМСОНОВА

ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА

НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА

АЛЕКСЕЙ ТОЦЕВ

НАТАЛЬЯ ХОЛОХОВА

МАРИНА ШАТАЛИНА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ

(руководитель)

АНА ДАНИЛОВА

ПЕЧАТЬ

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

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ.

ЦЕНА СВОБОДНАЯ**Для писем и звонков****АДРЕС РЕДАКЦИИ,****ИЗДАТЕЛЯ****И УЧРЕДИТЕЛЯ**

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ

ПЕРЕУЛОК, д. 23, стр. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ

(095)771-6181,

771-6182 (TEL., FAX)

E-MAIL: EDITOR@SF.ONLINE.RU

ИНТЕРНЕТ WWW.SF.ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих

условиях, ответственность за их содержание несет

рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет

Фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя)

и с письменного разрешения редакции

журнал «Секрет Фирмы» зарегистрирован в Министерстве РФ

по делам печати, телерадиовещания и средств массовых

коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

Подписные индексы: 17400 в каталогах АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» и

МОСПОЧТАМТ; 17600 в ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004».

«Секрет Фирмы» использует легальное программное обеспечение, лицензионную правовую

справочную систему, лицензионные шрифты

Microsoft® **КОНКУРСАНТ®** **ParaType®**

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

Лицензии Министерства РФ по связи и информатизации № 14665, 24136, 14453, 24135, 14456, 24134, 14454, 14457, 22744, 14452, 14455, 14664, 14663, 14662, 5965, 18808, 5608, 4817, 5964, 5544, 6955, 5607, 8233, 11030, 15693, 9830, 6731, 10015, 10020, 10023, 10021, 10024, 10022, 10004, 2562, 000612, 10014, 17200, 18809, 18810, 18811, 16945, 19425, 16944, 19426, 19427, 10165, 19628, 19751, 20382, 24791, 30263, 30264, 30265, 30266, 30267, 30268, 30262, 29524, 29525, 30255, 30256, 30257, 30258, 30259, 30260, 30261.

Товар сертифицирован. Местные мобильные и городские звонки в пределах действия домашнего коммутатора.

.....при условии заключения дополнительного соглашения на год.

СКИДКА 15% НА ВСЕ ЗВОНИ

ДЛЯ ТЕХ КТО ГОВОРИЛ, ГОВОРИТ И БУДЕТ ГОВОРИТЬ...



ЛЮДИ ГОВОРЯТ

С 12 апреля 2004 Вы можете получить скидку 15%
на все местные и мобильные вызовы сроком на целый год!

Для этого нужно:

- стать абонентом МТС.Оптима, МТС.Бизнес или МТС.VIP
- подать заявление установленной формы
- и непрерывно пользоваться услугами МТС в течение последующего года*

На 15% увеличивается число включенных минут!

Для безлимитных тарифов - 15% скидка на абонентскую плату!

* Более подробную информацию об условиях предоставления скидки Вы можете получить на сайте, в офисах комплексного обслуживания и по телефону справочной службы МТС Вашего региона.



дневник наблюдений

[КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ]



В достатке и не в обиде

Президент РФ Владимир Путин пересмотрел свои взгляды на будущее России и несколько понизил пафос задач, которые планируется решить во второй срок его правления.

Церемония инаугурации президента Владимира Путина прошла стандартно. Довольно стандартно прозвучала и его речь после присяги, которая почти дословно повторяла выступление четырехлетней давности. Так, самой главной своей обязанностью президент Путин назвал «хранить государство», для чего обещал «работать активно, открыто и честно». В 2000 году Путин не менее «открыто и честно» обязался «безречь Россию».

Затем президент несколько скорректировал акценты в отношении своих первостепенных целей и задач на ближайшие четыре года. В 2000 году он так описывал свою цель: «чтобы наша Россия стала процветающей, богатой, сильной, цивилизованной страной». Теперь же президент решил дать гораздо более скромные прогнозы по поводу грядущего развития России. По его словам, «мы» будем «делать все», чтобы люди «могли получать хорошее образование, достойную социальную и медицинскую помощь», «жили в достатке и могли завещать детям результаты своего собственного труда», а также «могли гордиться авторитетом сильной, но миролюбивой страны». Очевидно, к такой сдержанности Путина вынудили тревожные сигналы о состоянии российской экономики. Так, совсем недавно стало известно о том, что в марте рост промышленности в стране прекратился, а ВВП увеличился лишь на 0,1%.

Хотя президент все-таки не преминул заявить, что «в 2000 году очень многие проблемы казались просто неразрешимыми», однако с тех пор «мы добились высоких темпов развития нашей экономики и постепенно становимся единой нацией». Впрочем, едва ли очередной теракт, произошедший всего через два дня после инаугурации и приведший к гибели президента Чечни Ахмата Кадырова, добавит Путину уверенности и оптимизма на этот счет.

Оценка экспертов 0,0

Нефтяная лихорадка

Мировые цены на нефть, от которых в значительной степени зависит российская экономика, могут сыграть с отечественным бизнесом злую шутку и притормозить его развитие.

КОНЬЮНКТУРА

Стоимость нефти с начала года выросла на 22% и достигла \$40 за баррель. Это самая высокая отметка с 1990-го, времени вторжения Ирака в Кувейт. Как полагают эксперты, в дальнейшем рост продолжится. По мнению специалистов ряда крупнейших западных инвестиционных банков, до конца мая стоимость нефти достигнет отметки \$50 за баррель. Причины роста, считают банкиры, заключаются в усилении напряженности на Ближнем и Среднем Востоке, угрозе новых волнений и терактов в Ираке и Саудовской Аравии, а также повышенном спросе на «черное золото». Трейдеры серьезно сомневаются в стабильности поставок. Их не успокаивают заявления представителей ОПЕК о том, что нефти на рынке вполне достаточно. В связи с этим даже раздались призывы некоторых министров стран — членов ОПЕК к экспортёрам рассмотреть вопрос об увеличении квот на добычу по крайней мере на 1,5 млн баррелей в день. Уже сейчас ОПЕК ежедневно превышает собственные официальные нормы добычи (23,5 млн баррелей в день) на 2 млн баррелей.

Поток нефтедолларов может застопорить развитие отечественной экономики

Как опасаются европейские эксперты, в ближайшее время цены на нефть могут взлететь и до \$60–70 за баррель. По мнению швейцарского сенатора Рудольфа Рекштайнера, высказанному в интервью газете Tagblatt, аналитики значительно переоценивают мощности действующих месторождений, при этом что в ближайшее время экспорт североморской и мексиканской нефти сократится вдвое, Индонезия со следующего года прекратит экспорт, а Россия почти достигла максимального уровня добычи. Все эти факторы неминуемо подстегнут рост мировых цен, которому будет способствовать увеличение темпов потребления нефти Китаем и Индией. Между тем подобный взлет цен в 1973 году, когда в ходе четвертой арабо-израильской войны арабские страны наложили эмбарго на экспорт нефти, привел к серьезнейшему энергетическому кризису в США. России очередные рекордные показатели цен, безусловно, на руку, поскольку увеличиваются поступления в ее и без того профицитный бюджет. По словам аналитика компании «Проспект» Дмитрия Царегородцева, в условиях нынешнего роста цен на нефть чистая прибыль России может вырасти на десятки миллиардов долларов в год. Однако очевидно и другое. Огромный поток экспортной выручки приводит к укреплению курса рубля, что в конечном итоге бьет по отечественному производителю — цены на российские товары остаются на прежнем уровне, в



АЛЕКСАНДР ПОТАПОВ / ТАСС

дневник наблюдений



ВЛАДИМИР ПУТИН ПООБЕЩАЛ ВСЕМ ДОСТАТОК | ЦЕНЫ НА НЕФТЬ БЬЮТ РЕКОРДЫ | ТЕНДЕРЫ НА РАЗМЕЩЕНИЕ ГОСЗАКАЗОВ ХОТЯТ СДЕЛАТЬ ПРОЗРАЧНЫМИ | РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ ПРИХОДИТСЯ ПОКИДАТЬ ИРАК | TOTAL ПОДТВЕРДИЛА СВОЙ ИНТЕРЕС К «СИБНЕФТИ»

то время как импортная продукция постоянно дешевеет.

Оценка экспертов +1,77

Правительство подкорчит предпринимателей

Компаниям хотят предоставить больше доступа к бюджетным средствам, расходуемым на госзакупки товаров и услуг.

Согласно закону, проект которого Минэкономразвития на днях внесло в правительство, в ближайшем будущем все закупки за бюджетные деньги будут проводиться только через открытые конкурсы. Причем на кону окажутся весьма внушительные суммы. По данным МЭРТ, в 2003 году из 800 тыс. размещенных федеральных госзакупок на общую сумму в 614 млрд рублей 63,3% выставлено на открытые конкурсы, 10% — на закрытые. Предполагается, что в текущем году объем федеральных госзакупок составит более 800 млрд рублей, а в регионах превысит 400 млрд рублей. На федеральном уровне система гостендеров была утверждена еще несколько лет назад указом президента РФ и законом «О конкурсах на размещение заказов на поставки товаров». По данным документам проведение открытых конкурсов федеральными ведомствами являлось обязательным в том случае, если

Если иностранные специалисты отправятся домой, энергетику Ирака придется восстанавливать американским военным

цена контракта по госзакупкам превышает 250 тыс. рублей, его предмет не относится к государственной тайне, а сам контракт может быть выполнен более чем одним предприятием. Тем не менее далеко не все государственные закупки проводятся на основе тендеров. Зачастую руководители ведомств тянут время, чтобы его не осталось на проведение конкурса, или не размещают информацию о тендере в открытом доступе. По новому законопроекту открытый конкурс должен стать «основной процедурой» размещения госзаказа, за исключением случаев, регулируемых законом о государственной тайне. Инициатива МЭРТ распространяет общефедеральные правила на региональных чиновников и муниципалитеты, а также допускает к конкурсам на госзакупки иностранные компании и посредников. По уверениям авторов законопроекта, после его принятия будет покончено с коррупцией, когда чиновники за «откаты» отдают госзаказы «конкретным» структурам. Система тендеров станет прозрачной и поможет сэкономить бюджету до 20% средств, выделенных на закупки.

Между тем общеизвестно, что многие чиновники давно перестали брать «откаты». Они сами создают компании, принимающие участие в гостендерах, и побеждают в них. Согласно новому закону, заказы на поставку товаров или услуг стоимостью менее 60 тыс. рублей могут распределяться без конкурсов и доставаться единственному по-

ставщику. Не секрет, что госчиновники нередко дробят договор, чтобы скрыть реальную стоимость заказа. И хотя в новом законопроекте прописан запрет разделять госзаказы на части, никакой ответственности за нарушение данного правила не предусматривается. Не определен пока и контрольный орган, обязанный следить за исполнением конкурсных процедур. Тем не менее, несмотря на все шероховатости, многие эксперты позитивно оценивают данную инициативу МЭРТ. По мнению начальника аналитического отдела компании «Велес-Капитал» Михаила Зака, проведение тендеров — это совершенно нормальная практика для многих частных компаний, стремящихся минимизировать свои расходы, она способна дать неплохой эффект и государству. Но, добавляет эксперт, чтобы комиссии могли сделать наиболее правильный выбор при распределении госзакупок, к их работе для контроля и помощи следует привлекать не только чиновников, но и независимых лиц.

Оценка экспертов +2,69

Михаил ФРАДКОВ



председатель правительства России

заявил, что развитие сети автомобильных дорог — чрезвычайно актуальный вопрос для нашей страны, который приобретает особую остроту в связи с решением задачи по удвоению ВВП к 2010 году. Как считает господин Фрадков, автомобильные дороги могут стать «узким местом» на пути проведения реформ в связи с плохим состоянием большинства магистралей. По его данным, вообще нет дорог с твердым покрытием у порядка 50 тыс. российских населенных пунктов, которые таким образом «не имеют круглогодичной связи с другими населенными пунктами». С такой плачевой картиной, нарисованной премьером, на последнем заседании правительства перед его формальным распуском согласился и министр транспорта и связи Игорь Левитин. По его словам, низкая плотность автодорог (всего 5,3 км на 1 тыс. жителей против 13 км в США) приводит к серьезному удорожанию автопрервозок. В итоге в России транспортная составляющая в себестоимости товаров равна 15–20% против 7–8% в странах с развитой экономикой. По признанию правительства, только за счет госбюджета ситуация с дорогами в России не исправить. Очевидно, что для решения проблемы к дорожному строительству необходимы привлечь капитала частных инвесторов, однако министры до сих пор не решили, каким образом это можно сделать. А по поводу платных дорог, которые должны появиться в результате привлечения инвесторов, в нашей стране вообще еще не было принято ни одного законодательного акта. Тем не менее, список таких трасс уже находится в процессе разработки и, по планам Минтранса, будет озвучен к 1 октября этого года.

Инициатива

ПОТЕРИ

Люди гибнут за Ирак

Российским компаниям категорически не дают возможности спокойно работать в Ираке.

Неизвестными был обстрелян автомобиль с сотрудниками российской компании «Интерэнергосервис», в результате чего один из них погиб. Двое других сотрудников захвачены в



заложники. Любопытно, что «Интерэнергосервис» оказалась жертвой и первого нападения на россиян в Ираке. 12 апреля восемь сотрудников компании, которые работали на теплоэлектростанции в районе Багдада, были захвачены в заложники. Однако тогда никакого вреда им причинено не было: когда заложники сообщили о том, что они из России, власти которой не поддерживают вторжение войск англо-американской коалиции в Ирак, их немедленно отпустили на свободу. Российский МИД, чрезвычайно обеспокоенный данным инцидентом, призвал тогда всех россиян, работающих на территории Ирака, покинуть эту страну. К призывам ведомства прислушались ОАО «КамАЗ», НК «Татнефть», ВО «Зарубежэнергострой», РАО «МашиноИмпорт», ОАО «Силовые машины», НК ЛУКОЙЛ, ОАО «Союзнефтегаз» и несколько других компаний. Всего было эвакуировано около 500 российских граждан. При этом общая стоимость контрактов, которые российские компании были вынуждены заморозить в Ираке, превышает \$1,3 млрд.

Тем не менее еще около 300 человек, в основном сотрудники «Интерэнергосервиса», все-таки остались в стране. А новые иракские власти, заинтересованные в скорейшем восстановлении энергосистемы страны, тогда пообещали усилить охрану россиян, однако, как выясняется, результата это не дало. В ближайшее время, как заявил «Интерфаксу» гендиректор «Интерэнергосервиса» Александр Абрамов, компания вывезет 100 своих сотрудников, чьи контракты истекли. По его словам, компания готова осуществить вывоз и остальных своих представителей, но только в том случае, если все они пожелают покинуть Ирак. При этом, добавил господин Абрамов, свой щерб в связи с возможным прекращением работ в Ираке компания оценивает не менее чем в \$15 млн. Именно столько стоят контракты «Интерэнергосервиса» по проведению ремонтно-восстановительных работ на ТЭС «Дора», «Южный Багдад», «Эль-Муссараб» и «Насирия». Иными словами, столь серьезные финансовые потери для ру-

Российским компаниям не дают спокойно работать в Ираке.

На прошлой неделе погиб один из сотрудников российской компании «Интерэнергосервис», работающей в этой стране, а двое других были взяты в заложники.

По словам гендиректора «Интерэнергосервиса» Александра Абрамова, ущерб компании в связи с возможным прекращением работ в Ираке оценивается не менее чем в \$15 млн.

ководства компании представляются гораздо важнее реальной угрозы для жизни ее сотрудников. Хотя очевидно и то, что сотрудники «Интерэнергосервиса» готовы продолжать рисковать своей жизнью ради значительных заработков в одной из самых «горячих» точек планеты.

Оценка экспертов +2,08

Total «настроилась» на «Сибнефть»

В российской нефтянке может появиться новый игрок из числа крупнейших мировых нефтедобывающих компаний.

НАМЕРЕНИЕ Робер Кастэн, финансовый директор четвертой по величине нефтегазовой корпорации в мире франко-бельгийской Total, в интервью Financial Times впервые официально подтвердил заинтересованность компании в приобретении пакета акций «Сибнефти». Еще в конце апреля та же FT сообщила, что Total получила одо-

брение Кремля на приобретение 25% акций «Сибнефти». По данным издания, Total оценила блокирующий пакет в \$4 млрд. Впрочем, представители Total тогда опровергли информацию об интересе к акциям «Сибнефти». Как заявил тогда глава департамента нефтедобычи

Total Кристоф де Маржери на международной конференции в Париже, компания не ведет переговоры о приобретении акций «Сибнефти», поскольку делает ставку на создание новых структур, а не на покупку миноритарных долей в существующих бизнесах. Очевидно, теперь Total решила пересмотреть свои взгляды на этот счет. Впрочем, Робер Кастэн не забыл уточнить, что сделка может произойти лишь после официального «развода» «Сибнефти» с ЮКОСом. Начальник управления общественных связей «Сибнефти» Алексей Фирсов отказался комментировать информацию о намерениях Total и ограничился заявлением о том, что процесс расторжения сделки по слиянию ЮКОСа и «Сибнефти» продолжается.

Пока не совсем понятно, зачем Total покупать «Сибнефть» и таким образом влезать в «осиное гнездо» непрекращающихся разбирательств ЮКОСа с властями. Однако любые скандалы вокруг компании неминуемо негативно отражаются на ее стоимости. Не исключено, что именно на это и рассчитывает Total. Хотя известно и то, что в Кремле не особенно благожелательно относятся к намерениям иностранных компаний приобретать российские нефтяные активы. Впрочем, пока ничем не рискуют ни Total, ни «Сибнефть», ведь речь идет только о возможности покупки.

Оценка экспертов +0,77

Total не прочь вырасти в бизнесе за счет покупки «Сибнефти»



дневник наблюдений



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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛЫЙ НЕДЕЛЮ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА РФ МИХАИЛА ФРАДКОВА, ПЛОХИЕ ДОРОГИ МЕШАЮТ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧИ УДВОЕНИЯ ВВП. ЭТУ ПРОБЛЕМУ ДОЛЖНО РЕШИТЬ РАЗВИТИЕ СЕТИ ПЛАТНЫХ АВТОМАГИСТРАЛЕЙ В РОССИИ	+2,23
ФРАНЦУЗСКАЯ КОМПАНИЯ TOTAL ОФИЦИАЛЬНО ЗАЯВИЛА, ЧТО ХОЧЕТ КУПИТЬ ДОЛЮ В «СИБНЕФТИ», КОГДА ТА ОКОНЧАТЕЛЬНО «РАЗВЕДЕТСЯ» С ЮКОСОМ И ЦЕНЫ НА НЕФТЬ УПАДУТ	+0,77
ПРЕЗИДЕНТ РФ ВЛАДИМИР ПУТИН ВО ВРЕМЯ ЦЕРЕМОНИИ ВСТУПЛЕНИЯ В ДОЛЖНОСТЬ СКОРРЕКТИРОВАЛ АКЦЕНТЫ БУДУЩЕГО РАЗВИТИЯ РОССИИ. ВМЕСТО ЗАДАЧИ ПРОШЛОГО ПРЕЗИДЕНТСКОГО СРОКА — ПРЕВРАТИТЬ РОССИЮ В «ПРОЦВЕТАЮЩУЮ И «БОГАТУЮ» СТРАНУ — ПУТИН ОГРАНИЧИЛСЯ ОБЕЩАНИЕМ ДОБЫТИЯ ТОГО, ЧТОБЫ ЛЮДИ ПРОСТО «ЖИЛИ В ДОСТАТКЕ»	0,0
ПРАВИТЕЛЬСТВО ХАКАСИИ, ДОБИВШЕСЯ ПРИЗНАНИЯ ПРИВАТИЗАЦИИ САЯНО-ШУШЕНСКОЙ ГЭС НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНОЙ, ПРЕДЛОЖИЛО РАО «ЕЭС РОССИИ» ЗАКЛЮЧИТЬ МИРОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ. ЕСЛИ РАО ПОЙДЕТ НА УСТУПКИ, ГЭС СМОЖЕТ ИЗБЕЖАТЬ ДЕПРИВАТИЗАЦИИ	0,0
ДЕЛА	
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ВНЕСЛО В ПРАВИТЕЛЬСТВО ЗАКОНОПРОЕКТ, ПО КОТОРОМУ В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ ВСЕ ГОСЗАКУПКИ ТОВАРОВ И УСЛУГ БУДУТ ПРОВОДИТЬСЯ ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ ОТКРЫТЫЕ КОНКУРСЫ	+2,69
ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ДОСТИГЛИ САМОЙ ВЫСОКОЙ ОТМЕТКИ С 1990 ГОДА, КОГДА ИРАК ВТОРГСЯ В КУВЕЙТ. — \$40 ЗА БАРРЕЛЬ	+1,77
ПАНИКА ИНВЕСТОРОВ ПЕРЕД ПОВЫШЕНИЕМ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК ФРС США НАНЕСЛА МОЩНЫЙ УДАР ПО МИРОВОМУ И РОССИЙСКОМУ РЫНКУ АКЦИЙ. В МИНУСЕ ОКАЗАЛИСЬ ЕВРОПЕЙСКИЕ И АЗИАТСКИЕ ФОНДОВЫЕ РЫНКИ, А ИНДЕКС РТС УПАЛ НИЖЕ ЗНАЧЕНИЙ НАЧАЛА ГОДА	-0,85
В ИРАКЕ УБИТ СОТРУДНИК РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ «ИНТЕРЭНЕРГОСЕРВИС», А ДВОЕ ЕГО КОЛЛЕГ ВЗЯТЫ В ЗАЛОЖНИКИ. НАШЕМУ БИЗНЕСУ НЕ ДАЮТ РАБОТАТЬ В ИРАКЕ, НЕСМОТРЯ НА ПОДЧЕРКНУТЫЙ НЕЙТРАЛИТЕТ, КОТОРЫЙ СОХРАНЯЛ РОССИЯ ВО ВРЕМЯ ВОЙНЫ С РЕЖИМОМ САДДАМА ХУСЕЙНА	-2,08
ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1 АНТОНОВ ВЛАДИМИР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «МПБК „ОЧАКОВО“»	
2 ДАВИДЕНКО ВЯЧЕСЛАВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	
3 ДЕРТНИГ ШТЕФАН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ГЛАВА МОСКОВСКОГО ОФИСА THE BOSTON CONSULTING GROUP	
4 КАРАЧИНСКИЙ АНАТОЛИЙ, ПРЕЗИДЕНТ IBS	
5 КУЗЬМЕНКОВ ИЛЬЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ «КУЗЬМЕНКОВ И ПАРТНЕРЫ»	
6 МЕХРИШВILI ВЛАДИМИР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И АДМИНИСТРИРОВАНИЮ «РОСТИК ГРУПП»	
7 МИЛЮКОВ АНАТОЛИЙ, ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «АЛЬФА-КАПИТАЛ»	
8 МОШКОВИЧ ВАДИМ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «РУСАГРО»	
9 ПОЛЯКОВ ЭДУАРД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ПОЛАР»	
10 РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	
11 РЫБАКОВА ИРИНА, ГЕНДИРЕКТОР «РОСАГРОИМПОРТА»	
12 СЛУЦКИЙ ИЛЬЯ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP	
13 СТРАХОВ ЛЕОНИД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «СПОРТМАСТЕР»	
14 ТАГИЕВ РУСЛАН, ГЕНДИРЕКТОР GALLUP TNS	
15 ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «НИКОЙ»	



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Сохраняется высокий уровень нервозности в бизнес-среде»

Леонид Страхов,
генеральный директор сети
«Спортмастер»

— Новое обещание президента России добиться того, чтобы люди просто «жили в достатке», вместе предшествовавшего ему обещания превратить Россию в «прогрессирующую» и «богатую» страну, весьма похвально и вполне предсказуемо. Сильнее всего радует адекватность государства в оценке экономической ситуации в стране и прогнозах на будущее. Я думаю, что обещать достижение процветания за четыре года нашей стране не реально, поэтому корректировка курса в данных обстоятельствах абсолютно понятна.

Заявление нового председателя правительства Михаила Фрадкова о намерении развить сеть платных автомобильных дорог в России я тоже оцениваю как правильную позицию. Тем самым в стране появятся дополнительные каналы для вложения средств в развитие рынка. В результате должно произойти некое связывание свободных денег, которые будут направлены в развитие этой инфраструктуры.

Намерение французской компании Total купить долю в «Сибнефти», когда та окончательно «разведется» с ЮКОСом и цены на нефть упадут, скорее всего, на деловом климате сильно не отразится. Российский сырьевый рынок сейчас находится на подъеме и намерения иностранцев вполне разумны. В то же время из-за политической нестабильности по-прежнему сохраняется высокий уровень нервозности в бизнес-среде. Давать какие-то окончательные оценки этой ситуации было бы преждевременно.

Предложение правительства Хакасии к РАО ЕЭС заключить мировое соглашение — новость положительная. Самая большая проблема, которая сегодня может нервировать нынешних олигархов, — это стабильность итогов приватизации и уверенность в завтрашнем дне.

А вот очередной скачок цен на нефть можно оценивать двояко. Львиная доля экспортных доходов приходится на сырьевые операции — тем самым пополняется бюджет России. Однако для нашей экономики рост цен на нефть связан с повышением себестоимости товаров, что приводит к инфляции.

Убийство сотрудника российской компании в Ираке и захват заложников, безусловно, негативное событие, но на экономику страны и на деловой климат оно сильно не повлияет.

Законопроект Минэкономразвития, согласно которому в будущем все госзакупки товаров и услуг будут проводиться только через открытые конкурсы, — правильное решение. Тем самым сокращаются возможности для коррупции и отмывания денег.

дневник наблюдений

[БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

ЦЕНЫ НА НЕФТЬ РАСТУТ КАК НА ДРОЖЖАХ. ЗА БАРРЕЛЬ ДАЮТ УЖЕ БОЛЬШЕ \$40 — В ПОСЛЕДНИЙ РАЗ ТАКОЕ БЫЛО В 1990 ГОДУ. АНАЛИТИКИ ПРЕДРЕКАЮТ ДАЛЬНЕЙШЕЕ УДОРОЖАНИЕ НЕФТИ В СВЯЗИ С НЕСТАБИЛЬНОЙ СИТУАЦИЕЙ НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ, УКРЕПЛЕНИЕ РУБЛЯ ИЗ-ЗА ПОСТУПЛЕНИЯ В НАШУ СТРАНУ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА ВАЛЮТНОЙ ВЫРУЧКИ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, ЗАМЕДЛЕНИЕ РОСТА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ. **ВАС КАКАЯ ЦЕНА НА НЕФТЬ УСТРАИВАЕТ?**

БОРИС ЩЕРБАКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«ORACLE СНГ»:

— По мне, так пусть растет. Чем больше денег, тем выше платежеспособный спрос, длиннее инвестиционные решения и, стало быть, больше работы для нашей компании. Я не думаю, что высокая цена на нефть несет в себе опасность серьезного уменьшения темпов роста российской экономики — скорее, риск за-

медления кардинальных реформ, которые, на мой взгляд, еще толком и не начинались. Укрепление рубля, конечно, невыгодно экспортерам, но сегодня это в основном бьет по производителям товаров и услуг, а в области экспорта нефти рост цен на рынках многократно перевешивает этот негативный эффект.

ДМИТРИЙ ЮРЦВАЙГ,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ПО МАРКЕТИНГУ И БРЭНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ФИНАНСОВОЙ
КОРПОРАЦИИ «НИКОЙЛ»:

— Меня устраивает стабильная цена на нефть, колеблющаяся в небольшом коридоре вокруг той цифры, на которой строился бюджет этого года. Благодаря этому серьезных потрясений в экономике быть не должно. Думаю, что при внешнем благополучии ситуации для страны рост цен внутренне демобилизирует экономику и расслабляет людей.

СЕРГЕЙ БЕЛЯЕВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
ИБ «ТРАСТ»:

— Нас такая цена устраивает. Высокая цена на нефть и другое сырье была одним из важнейших факторов в восстановлении нашей экономики после дефолта 1998 года. Это как нежданное наследство, которым нужно лишь правильно распорядиться. Можно промотать с ущербом для здоровья, а можно использовать как дополнительный ресурс, необходимый стране для продолжения реформ. Безусловно, высокая цена на нефть

ставит дополнительные задачи и перед Банком России, и перед Минфином, но эти задачи куда приятнее решать, чем те, которые приходилось решать в 1998 году. Сами по себе высокие цены на нефть благо и являются фактором роста российской экономики.

КИРИЛЛ ДМИТРИЕВ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ DELTA CAPITAL
MANAGEMENT:

— Краткосрочно высокие цены хороши и помогают создать капитал, в том числе позволяющий индустриальным группам расширяться в другие сектора экономики. Но нельзя вечно жить на ресурсной игле. Цена в районе \$25 — 30 обеспечит предпосылки для сильного экономического роста.

БОРИС БОБРОВНИКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ КРОК:

— Устраивает та цена, которая положительно влияет на экономическое развитие страны. Поскольку наша экономика напрямую зависит от сырьевых цен, казалось бы, их повышение должно идти нам на пользу. Однако стоимость энергоносителей определяет цены и на внутреннем рынке, что для России, возможно, чревато повышением цен.

СВЕТЛАНА ПАЛЬЯНОВА,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «АВК-АНАЛИТИКА»:

— По нашему мнению, «нормальный» уровень цен на нефть для российской экономики должен находиться в ди-

апазоне \$25 — 27 за баррель. Вообще же в последние годы цены на нефть практически перестали поддаваться анализу с точки зрения традиционных рыночных факторов. Ситуацию на нефтяном рынке на данный момент определяют не соотношение спроса и предложения, а, как это ни странно, политические факторы: гражданская война в Ираке и в целом нестабильная ситуация на Ближнем Востоке. Несмотря на решение внеочередной сессии ОПЕК, проходившей в Вене 31 марта, страны — участницы картеля в апреле не придерживались установленных квот, добывая больше в среднем на 2 млн баррелей в день. Сегодня нефтяной рынок в значительной степени разогрет спекулянтами на негативных новостях с Ближнего Востока, и маловероятно, что в ближайшие месяцы цены на нефть опустятся ниже отметки в \$32 — 34 за баррель. Дальнейший рост цен на нефть создает еще большие трудности для российской экономики. Во-первых, ЦБ будет все труднее сдерживать укрепление реального курса рубля, что негативно влияет на конкурентоспособность российских компаний, ориентированных на внутренний рынок. Во-вторых, повышается риск темпов роста инфляции. В-третьих, высокие цены на нефть укрепляют сырьевую направленность экономики при недостаточном развитии обрабатывающих отраслей промышленности. **СФ**



ИРИНА ДЕШАЙТ

НОВАЯ РОСКОШЬ ДЛЯ СРЕДНЕГО КЛАССА: ЗА ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬ ГОТОВ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ

15 июня 2004 года
Москва, гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, д. 5

Аудитория конференции – руководители компаний, специалисты в области маркетинга, рекламы и брандинга.
Специальный гость конференции – **Майкл Сильверстайн**, вице-президент The Boston Consulting Group, соавтор бестселлера «Новая роскошь для среднего класса» (Trading Up. The New American Luxury), один из ведущих экспертов BCG по работе с компаниями потребительского сектора.

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

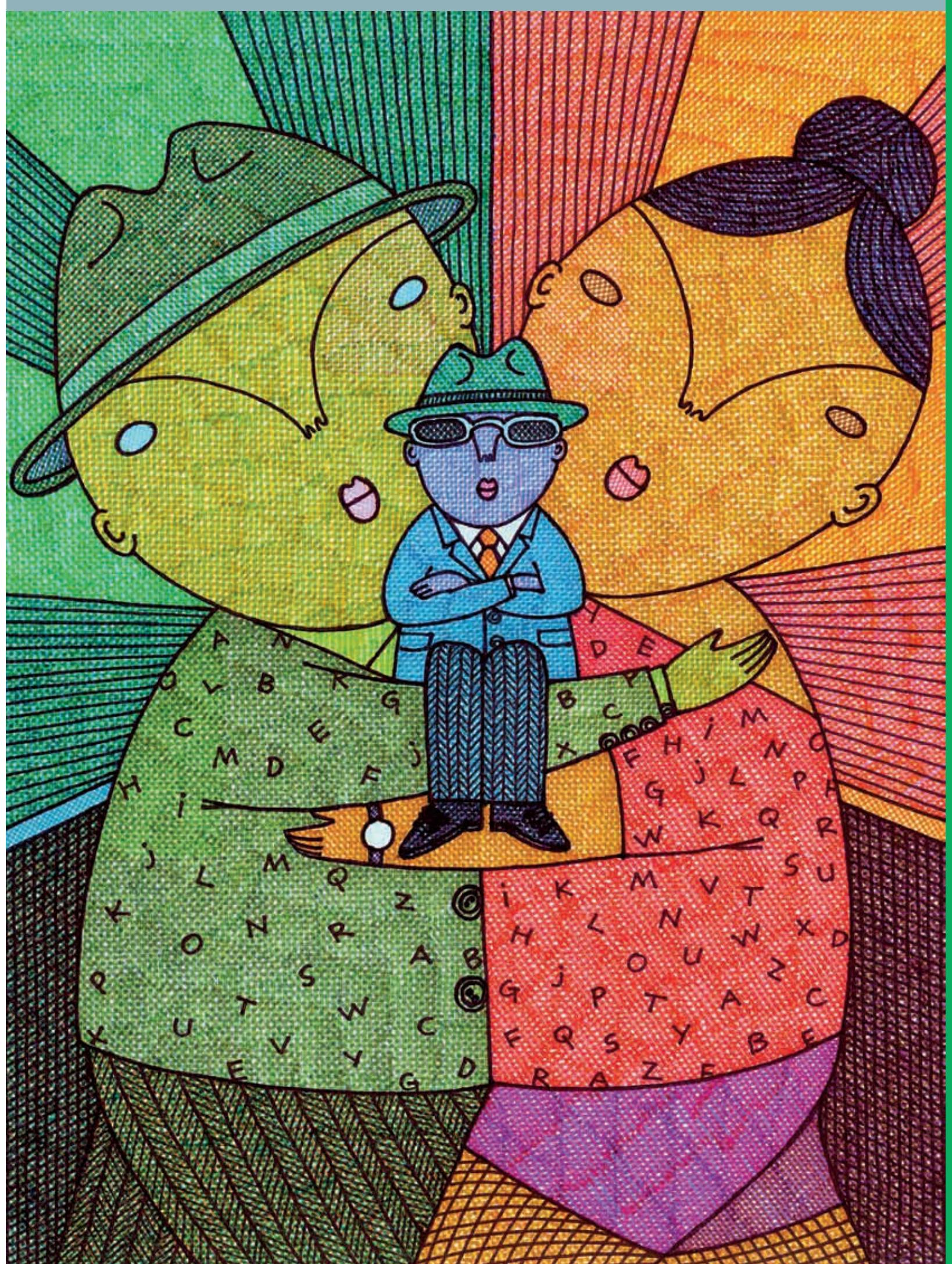
09.30–10.00	Регистрация, кофе
10.00–10.20	«Новая роскошь» – что это такое? Штефан Дертнig, вице-президент, директор московского офиса BCG
10.20–11.50	«Новая роскошь»: практическое руководство к действию Майкл Сильверстайн, вице-президент BCG
11.50–12.10	«Новая роскошь» – уже реальность в России
12.10–12.25	Кофе-брейк
12.25–12.40	На шаг впереди. Зачем и как предугадывать потребности потребителя Кеннет Пейн, BCG
12.40–13.00	Потребление товаров и услуг высшей ценовой категории: текущая ситуация, тенденции, перспективы
13.00–13.20	Психологические и ментальные аспекты потребления товаров роскоши
13.20–13.40	Как создать особенный продукт
13.40–14.20	«Новая роскошь»: как реализовать возможности и избежать ошибок (Панельная дискуссия)
14.20–15.20	Обед
15.20–15.40	В нужном месте в нужное время. Как эффективно доставить продукт потребителю Штефан Дертнig, BCG
15.40–16.00	Управление премиальными брендами мультибрендового портфолио
16.00–16.20	Банковское обслуживание частного клиента как статусный продукт. Выбор стратегии доставки
16.20–17.00	Как реализовать преимущество первого хода на поле «новой роскоши» (Панельная дискуссия)
17.00–18.00	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы

Участники семинара получат в подарок книгу М. Сильверстайна и Н. Фиска «Новая роскошь для среднего класса»
Стоимость участия – \$300 (без учета НДС)
Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» – скидка 10%

Регистрация по телефонам: (095)771-6181, 771-6180, по факсу (095)771-6185
В интернете: www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)
По e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы: **Секрет фирмы** THE BOSTON CONSULTING GROUP





[СТРАТЕГИЯ]

Производители и розничные торговые сети ополчились на оптовиков. В своеобразный альянс против дистрибуторов вошли «Перекресток» и «Копейка». Собственную закупочную компанию обещает создать Российская ассоциация аптечных сетей. «Пятерочка» планирует открыть распределительный центр в Подмосковье, куда товары начнут поступать напрямую от фирм-производителей. Да и сами производители сокращают списки работающих с ними дистрибуторских компаний. Оптовикам самое время подыскивать пути выхода из бизнеса, до недавних пор считавшегося весьма прибыльным.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК

Подкоп под опт

Совершенно беспомощной перед своим зарубежным партнером оказалась российская дистрибуторская компания First Federation. Будучи на протяжении нескольких лет эксклюзивным дистрибутором в России голландского пивного концерна Heineken, First Federation активно занималась продвижением этого пива в нашей стране, налаживала систему распространения в национальных масштабах, вкладывала деньги в рекламу. Но два года назад Heineken, обнаружив, что пивной рынок России растет гигантскими темпами, решила начать здесь собственное производство и отказаться от услуг First Federation. Итог всем известен: Heineken приобрела в 2002 году пивной завод «Браво Интернейшнл» в Петербурге и с 2003 года начала выпускать на его мощностях пиво под собственным брэндом.

Компания First Federation, лишившись эксклюзивного права представлять пиво Heineken в России, даже подала в суд на западного партнера с требованием возместить издержки, которые она несла, продвигая голландское пиво на российском рынке. По подсчетам First Federation, за время своего эксклюзивного партнерства с голландцами компания потратила около \$60 млн. Однако судья посчитал, что правда на стороне Heineken, действовавшей строго в соответствии с подписанными с отечественной компанией контрактами. Правда, несмотря на инцидент, окончательного разрыва отношений First Federation с Heineken не произошло. Российская компания по-прежнему является дистрибутором голландского пива, но ни о какой эксклюзивности уже речи не идет. Помимо First

Жизнь дистрибуторов парфюмерии осложнилась с приходом сетей Douglas, Sephora и Marionnaud: все они предпочитают работать с производителями напрямую

Federation, дистрибуцией пива Heineken в России теперь занимается еще ряд фирм.

В похожем положении оказалась и российская компания «Атом», долгое время являвшаяся эксклюзивным дистрибутором украинской Nemiroff. Открыв в России свое представительство, производитель украинской горилки разорвал контракт с партнером. «Какое-то время импортеры раскачивают рынок, а потом приходит производитель и делает все сам», — объяснил позицию компании президент Nemiroff Яков Грибов в интервью нашему журналу (см. СФ №15/2004).

Первые жертвы

Оба примера лишь частные случаи, но они иллюстрируют тенденцию последних лет: оптовый бизнес постепенно вымирает. Судя по ситуации на рынке, первыми жертвами стали фирмы, специализирующиеся на дистрибуции табачных изделий, пива и алкогольной продукции, косметики и парфюмерии, а также некоторых видов продуктов питания. Несколько крупных российских и западных производителей сигарет (British American Tobacco, Philip Morris, «Донской табак») в несколько раз уменьшили число дистрибуторов, которым доверяют распространение своей продукции в России. Судя по всему, так же в ближайшее время поступит и другой табачный гигант — Japan Tobacco International. По крайней мере, в Северо-Западном регионе он уже передал права на распространение своей продукции всего одной компании — «Форт», ставшей эксклюзивным дистрибутором JT в регионе. Остальные оптовики, раньше работавшие с японской фирмой напрямую, теперь вынуждены заключать договоры с «Фортом».

Понятно, что подобные действия производителей серьезно подрывают работу дистрибуторов-отказ-

ников. Не исключено, что некоторые из «бывших» дилеров оказались разорены, попытки найти хоть какую-то информацию о некоторых из них не увенчались успехом. Те же, кто продолжает работать, категорически отказывались делиться с СФ информацией о своем нынешнем положении.

Одной из первых в зону риска попала также парфюмерно-косметическая отрасль. Ведущие зарубежные производители парфюмерии и косметики с конца 1990-х начали массовое открытие собственных представительств в России, заставив изрядно понервничать отечественных оптовиков. Компания «Арбат Престиж», один из крупнейших к тому времени дистрибуторов на данном рынке, даже решилась продать свой оптовый бизнес фирме «Единая Европа», сделав ставку на развитие собственной розничной сети. Как оказалось, не зря. Сегодня «Арбат Престиж» — крупнейшая в России сеть парфюмерно-косметических магазинов. Кстати, «Единая Европа» спустя год также начала развивать собственную сеть магазинов Ille de Beaute.

Нынешнее положение парфюмерно-косметических дистрибуторов еще сильнее осложнилось после прихода в нашу страну мировых розничных гигантов отрасли — сетей Douglas, Sephora и Marionnaud. Все они работают с большинством производителей напрямую, минуя посредников. Судя по всему, очень скоро парфюмерно-косметическим оптовикам не останется места и в России. Как сообщил президент сети «Арбат Престиж» Владимир Некрасов (см. интервью с ним в СФ №16/2004), по условиям соглашения его компании с французской Marionnaud последняя будет заниматься закупками товаров для российской сети. «Безусловно, — сказал господин Некрасов, — какая-то часть наших нынешних поставщиков отправится в отставку».

Из дистрибуторов в логисты

По подсчетам американских исследовательских компаний, сегодня в США доля коммерческого опта, т. е. дистрибуции в том виде, в каком она распространена сейчас в России, не превышает 5%. Подавляющее большинство дистрибуторов (более 90%) специализируются на логистике. Но еще несколько десятков лет назад ситуация была прямо противоположной.

В середине прошлого века оптовая торговля Соединенных Штатов и стран Западной Европы переживала период благоденствия.

Наценка на товар у многих оптовиков могла в несколько раз превышать цену производителя. Дистрибуторы обладали достаточной мощью, чтобы диктовать и магазинам, и производителям свои условия. Но уже в 1960–1970-х годах, когда в розничном бизнесе начались процессы консолидации, ритейлеры начали выживать из цепочки «производитель–поставщик–ритейлер» среднее звено. Из-за давления сетей дистрибуторы вынуждены были постоянно снижать цены, идти на невыгодные условия, и чаще всего разорялись.

Выжили лишь те, кто смог перестроить систему дистрибуции таким образом, чтобы стать наименее уязвимым для давления со стороны ритейлеров и производителей. Подавляющее большинство успешных ныне дистрибуторов стали оказывать полноценные услуги в области логистики, другие ушли в нишу узкоспециализированно-

го сервиса. Например, начали поставлять продукцию для HORECA, занялись консалтингом, продвижением брендов производителей и т. д. Мировой лидер в области логистического бизнеса компания Exel, созданная в 1982 году как дистрибуторская фирма, спустя несколько лет решила сконцентрировать усилия на логистике. Она по-прежнему занимается дистрибуцией, однако в комплексе с предоставлением логистических услуг, включающих складской сервис, автотранспортные перевозки, международные операции и таможенное сопровождение, ИТ-управление цепочкой поставок. У другого крупного дистрибутора компании Supervalu несколько направлений деятельности: логистика, розничный бизнес и консалтинг, услуги в области дизайна и управления магазинами, создание и продвижение брендов. Даже дистрибуторская компания McLane, принадлежавшая до середины прошлого года сети Wal-Mart, а потом проданная компании Уоррена Баффета Berkshire Hathaway, хоть и была первоначально призвана обслуживать только магазины сети Wal-Mart, занималась не одними только оптовыми поставками. В McLane оказывают услуги по логистике, разработке программных решений, обеспечивающих интеграцию производителей и розничной торговли, осуществляют поставки товаров для HORECA, а также занимаются специальным сервисом для магазинов: постановка товарного учета, ценообразование, мерчендайзинг.



тема номера



«Сегодняшняя наценка дистрибуторов составляет 20%. Из них большая часть уходит на издержки, и только 3–3,5% — в прибыль»

Но не только массовый отсев дилеров угрожает российским оптовикам. На них давят и розничные сети, заставляя постоянно снижать стоимость поставляемого товара и работать чуть ли не в убыток себе. «Маржа уменьшилась до нуля», — с горечью говорит о ситуации в оптовой торговле глава UVS Group **Александр Багиран** (он работает в сфере производства, логистики, дистрибуции). Если в 1990-е годы оптовики могли себе позволить продавать товар с наценкой 100% и даже более от цены производителя, то теперь маржа снизилась в несколько раз. «Сегодняшняя наценка дистрибуторов 20%», — сообщает **Игорь Рудинский**, генеральный директор фармдистрибуторской компании „СИА Интернейшнл“. — Из них большая часть уходит на издержки. И только 3–3,5% в прибыль».

Некоторые оптовики, особенно работающие на рынке продуктов питания, где конкуренция очень велика, стремясь сохранить свои позиции, нередко вредят себе сами. **Олег Аранович**, директор по развитию дистрибуторской компании «Алиди»: Для привлечения мелкой розницы оптовые компании, как правило, предоставляют кредиты магазинам на продолжительный срок под низкий процент или вообще без процентов, а зачастую практикуют подкуп лиц, принимающих решения о закупке. Часто следствием этой стратегии является сокращение рентабельности, рост просроченной дебиторской задолженности, безнадежные долги.

Логика спасения

Ситуация, в которой пребывает сегодня российский оптовый бизнес, в мировой практике совсем не нова. Западные дистрибуторские компании давно прошли этот этап развития®. И судя по тому, что сегодня наш рынок услуг в области дистрибуции проходит примерно те же этапы, что и западный оптовый бизнес в 1970–1980-х годах прошлого века, можно предположить: в дальнейшем развитие российского рынка будет не слишком отличаться от общемирового. На Западе подавляющее большинство фирм, переживших кризисный для оптового бизнеса период, являются сегодня логистическими операторами.

СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛА ДИСТРИБУТОРОВ

Philip Morris

1998		6
2004		3

British American Tobacco (BAT)

1997		5
2004		2

МПБК «Очаково»

2002		150
2004		50

Dilmah

2000		3
2004		1

Sun Interbrew

1999		440
2004 (на нач. года)		16

По данным компаний. Указано число дистрибуторов в России (Sun Interbrew — в Московском регионе)

Именно в развитие собственной логистики консультанты советуют инвестировать средства сегодняшним оптовикам. «Коммерческий опт тихо умирает от снижения рентабельности отрасли», — уверен **Роман Бодряков**, управляющий партнер ROMB Consulting. — Дистрибуторам остается лишь логистический бизнес, ведь у многих из них есть для этого необходимая инфраструктура».

Заниматься логистикой российских дистрибуторов вынуждала ситуация на рынке, где подобного сервиса долгое время не существовало вовсе. Зато за время своей работы многие оптовые компании обзавелись неплохой базой, позволяющей им стать сегодня логистическими операторами. У фирм есть свои склады, разработаны и внедрены информационные системы по автоматизации этих складов, позволяющие следить за своевременным пополнением количества товаров, наложены контакты с производителями и ритейлерами. Правда, как утверждает генеральный директор компании «БрэндСервисЛогистика» **Николай Адамович**, чтобы стать полноценным логистическим оператором, даже при наличии определенной инфраструктуры необходимы серьезные вложения. К тому же, по его словам, и востребованность логистических услуг сегодня тоже не очень велика. «Клиентов, готовых платить только за логистику, пока практически

28-ой КОНГРЕСС ЕВРОПЕЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ БРЕНД-ДИЗАЙНА (PDA) МОСКВА, 11 Июня 2004

Организатор конгресса – Агентство MILD BERRY

BRAND
BUILDING
SOLUTIONS

Конгресс состоится в Конгресс-центре Торгово-промышленной палаты РФ по адресу: г. Москва, ул. Ильинка, дом 6.

Начало в 10.00

Участие платное.

Дополнительная информация: www.masevents.ru

По вопросам участия обращайтесь в оргкомитет:

Мария Спирин, тел. 8 (501) 439-03-01 или (095) 135-03-84; e-mail: SPIRIN@MASEVENTS.RU

Официальные спонсоры

ExonMobil
Chemical

HELIOPOLIS

Информационные спонсоры

КОНГРЕСС
CREATING
BRANDS:
FROM START
TO FINISH

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ
ПРОЦЕСС
СОЗДАНИЯ
БРЕНДОВ



Спикеры конгресса: Питер Сибен, Du Bois Ording Design, Нидерланды; Ларс Валентайн, Nestle, Швейцария; Билл Уолсгроув, Big Idea and Mildberry UK, Великобритания; Шан Предди, The Preddy Consultancy, Великобритания; Жерар Каро, независимый консультант, Франция; Джон МакЛарен, DSM, Нидерланды; Александр Новиков, МАРТ, Россия; Вячеслав Козлов, Philips, Нидерланды.

«Клиентов, готовых платить только за логистику, пока практически нет. Поэтому достаточно сложно решиться на вложение своих средств, не зная, когда сможешь их окупить»



ЭКСПЕРТ НОМЕРА
Леонид Страхов,
генеральный директор
сети «Спортмастер»

«Дистрибутор сегодня находится между молотом и наковальней»

— Сегодня на рынке происходит смена приоритетов во многом благодаря вертикальной интеграции, цель которой — оптимизировать финансовый результат. Розничные операторы нередко сами становятся дистрибуторами. Скажем, при производстве товаров private label. Степень реализации тех или иных процессов определяется рядом факторов: структурой рынка с точки зрения распределения игроков в сегменте дистрибуции и розничных продаж и спецификой продаваемого продукта. Являются ли дистрибуторы «вымирающим классом»? Шансы выжить остаются у поставщиков сильных брендов, особенно у тех, кто торгует уникальными товарами. В этой нише работает много мелких розничных операторов, не оказывающих значительного давления на поставщиков. Гораздо сложнее заниматься дистрибуцией, если продукт малозначим в структуре ассортиментного портфеля ритейлера, и при этом на рынке существует много поставщиков, а розничными операторами являются крупные компании. В последнем случае ритейлеры все время будут стараться выбрать себе дополнительные скидки.

Пути выживания дистрибутора в подобных условиях — дифференциация ассортимента, расширение масштаба операций и т. д. Есть варианты ухода в другой бизнес. Также можно подумать о превращении в дистрибутивно-производящий конгломерат. В сегменте продуктов питания есть шанс двигаться в сторону альянсов с производителями и наращивания уникального сервиса, к примеру, финансового (отсрочки платежей) либо логистического (поставка нужными партиями в срок, хранение продукции и т. д.). Поскольку стоимость выхода на продуктовый рынок крайне высока, у дистрибутора мало шансов заняться собственным розничным бизнесом из-за финансовой и технологической ограниченности.

На рынке одежду дистрибутору выжить проще во многом благодаря практике эксклюзивных договоров. Многие дистрибуторы открывают свои монобрендовые магазины. Но здесь уже большая угроза исходит со стороны производителей, которые часто узурпируют права дистрибуторов, открывая собственные представительства. К примеру, мультинациональная компания Nike International вошла в Россию, отобрав эксклюзивные права на дистрибуцию продукции Nike у компании Delta Sport. Дистрибутор сегодня находится между молотом и наковальней и вынужден существовать в перманентном состоянии противоборства и переговоров.

нет. Поэтому достаточно сложно решиться на вложение своих средств, не зная, когда сможешь их окупить. Лучше всего развивать это направление при наличии финансовых партнеров», — полагает он.

Тем не менее примеры удачного вхождения в российский логистический бизнес все-таки имеются. Нижегородская компания «Алиди», будучи эксклюзивным дистрибутором в регионе Procter & Gamble, Nestle, BIC и Energizer, по сути, работает как логистический оператор. Она занимается не обычной перепродажей товаров в региональной рознице, а, по словам Олега Арановича, «берет на себя функции организации товародвижения: складской, транспортной логистики, логистики распределения, возвратов, упаковки, идентификации и т. д.». Помимо собственно складов, у компании имеется парк специальных автомобилей — «вэнов». Это автофургоны, загруженные наиболее востребованной продукцией, которые постоянно курсируют по заранее определенному маршруту. Машины оснащены компьютером, кассовым аппаратом и принтером. Их экипаж, получив заказ от розничного клиента, оперативно доставляет ему нужный товар, выгружает, расставляет по полкам, распечатывает финансовые документы и принимает оплату.

Благодаря ориентации на логистику, утверждают в «Алиди», доход компании мало зависит от политики розничных сетей, постоянно заставляющих оптовиков снижать цены. «Естественно, мы ощущаем на себе усиление давления со стороны ритейлеров, но, являясь, по сути, сбытовым отделом своих партнеров, вместе с ними решаем данную проблему», — рассказывает Аранович.

На распутье

Что бы ни говорили защитники логистического пути развития дистрибуции, это, конечно, далеко не единственный, хотя, возможно, и наиболее удачный способ трансформировать оптовый бизнес. По мнению консультанта ИКФ «Альт» Евгения Юртайкина, у оптовых компаний есть еще как минимум шесть вариантов спасения: производство; дистрибуция в национальных масштабах; розничная торговля; работа с каналом HORECA (гостиницы, рестораны и кафе); консалтинг в области розничных и оптовых продаж; маркетинг и продвижение торговых марок.

Многие компании активно взялись за освоение этих направлений. Компания «Конфаэль», первый российский производитель конфет ручной работы, до 1998 года была дистрибутором шоколадных изделий из Германии. Один из лидеров в производстве продукции глубокой заморозки компания «Талосто» начинала с оптовых поставок в Россию импортного мороженого. И хотя сегодня развивать производство, способное конкурировать с уже работающими компаниями, становится все сложнее, оптовики готовы идти по этому пути. По подсчетам Игоря Рудинского, главы «СИА Интернейшнл», рентабельность производства лекарственных препаратов сегодня на порядок выше рентабельности дистрибуции. Поэтому в настоящий момент компания занимается строительством собственного завода по выпуску лекарств.

тема номера

«Бывшие оптовые фирмы, открывая розничные сети, не могли уследить ни за денежными потоками, ни за постоянным присутствием товара на полках»

Возможностью выхода в розницу удачно воспользовалась в свое время компания «Юнилэнд». Став к концу 1990-х годов одной из крупнейших российских дистрибуторских компаний, занимающихся импортом продукции, после кризиса 1998 года она переориентировалась на розницу и мелкооптовую торговлю. Причем выбрала для себя нишу дискаунтеров, поскольку могла осуществлять прямые поставки товара от производителя в собственные магазины. Теперь у компании в разных городах России работает более 80 магазинов (дискаунтеры «Дикси» и торговые центры «Мегамарт»).

Правда, как считает Роман Бодряков, пример «Юнилэнда» скорее исключение. «Из специалиста по опту далеко не всегда получается специалист по рознице. Все-таки это вещи разных порядков. Есть случаи, когда фирмы, открывая розничные сети, не могли уследить ни за денежными потоками, ни за постоянным присутствием товара на полках, требующим квалифицированного персонала». Своеобразным подтверждением этих слов стало объявление в конце прошлого года крупной дистрибуторской компанией «Второй дом» о продаже одноименного торгово-развлекательного комплекса. Правда, официально компания объяснила это решение желанием избавиться от непрофильных активов.

Учитывая сложности в работе с розницей, развитие консалтинговых и маркетинговых услуг для оптовиков может оказаться более легким способом трансформации бизнеса. Главной трудностью тут оказывается поиск квалифицированных кадров и клиентов, желающих воспользоваться этими услугами. Например, компания Casa Latina, помимо экспорта товаров из Латинской Америки, предоставляет консалтинговые услуги фирмам, желающим также продавать там свои товары. Правда, по словам руководителя представительства компании в Латинской Америке Игоря Клековкина, клиенты, намеревающиеся этими услугами воспользоваться, появляются лишь «иногда».

Как видно, перечень возможных путей выхода из оптового «тупика» невелик. А при учете негативных факторов, существующих для каждой из этих возможностей, он становится еще скромнее. Тем не менее пока еще большинство российских дистрибуторов могут выбирать, по какому из путей стоит направить свой бизнес. Правда, как утверждают консультанты и исследователи, да и сами дистрибуторы, возможность выбора есть лишь у региональных фирм, еще достаточно редко сталкивающихся с давлением розницы, производителей или собственных конкурентов. Для столичного опта, в один голос повторяют участники рынка, остается или логистика, или ничего. **СФ**

«БИЗНЕС – ШКОЛЕ»

совместный проект московского представительства Microsoft, Российского национального комитета Международной торговой палаты, журнала «Секрет фирмы» и Интернет-холдинга Rambler

В РАМКАХ ЭТОГО ПРОЕКТА:

- ▶ компаниям, планирующим обновление парка персональных компьютеров (ПК), предлагается стать участниками благотворительной программы по передаче бывших в употреблении ПК учреждениям начального и среднего общего и профессионального образования
- ▶ школам и ПТУ предоставляется возможность получить в дар бывшие в употреблении ПК

ИНФОРМАЦИЯ О ТОМ, КАК СТАТЬ УЧАСТИКОМ ПРОГРАММ, ДОСТУПНА В ИНТЕРНЕТЕ:

Веб-страница программы «Бизнес – Школе»: <http://b2s.rambler.ru>

Вопросы по программам также можно адресовать в Информационный центр Microsoft

по электронной почте freshstart@microsoft.ru

по телефонам: **8 (095) 916-7171** (в Москве), **8 (800) 200-8001** (на территории России)

Проект будет освещаться на страницах журнала «Секрет фирмы»,
веб-сервере «Секрет фирмы» (www.sf-online.ru) и веб-странице Rambler (<http://b2s.rambler.ru>)



Участники (дарители ПК) получат от организаторов сертификат участника благотворительного проекта «Бизнес – Школе»

При всей тщательности контроля некачественный алкоголь все же просачивается на российский рынок

ИМПОРТЕРУ НЕЗАЧЕМ РИСКОВАТЬ СВОЕЙ РЕПУТАЦИЕЙ

Купить хорошее импортное вино в России, по убеждению отечественного потребителя, все равно, что играть в мгновенную лотерею. Пока не откупоришь бутылку – не узнаешь – выиграл ты или проиграл. Досталось тебе то самое, что обещано на этикетке, или же внутри оказалась сомнительная жидкость, лишь отдаленно напоминающая вино. При этом мало кто из покупателей знает, что на каждой бутылке есть информация, по которой можно с точностью определить, насколько внутреннее содержание соответствует внешней оболочке. Это название фирмы-импортера на контрэтикетке, ведь именно бранд импортера является основной гарантией качества ввозимого в Россию алкоголя. Ничего не поделаешь, таковы правила игры на отечественном рынке винного импорта.

Эти правила сложились после череды смутных лет первой половины 90-х, когда государство практически не обращало внимания на ввозимый в страну алкоголь. Качество его было почти всегда низким, зато цена была доступной, что обеспечивало неизменный спрос у обедневших россиян. Переход наступил примерно с 1995 года.

Во-первых, государство, понимая то, что дешевый и низкопробный импорт в конец загубит стратегическую алкогольную отрасль (а с ней, глядишь, и бюджет страны), законодательно ввело лицензирование и контроль за качеством всей винно-водочной продукции.

Во-вторых, у населения улучшилось материальное положение, что сразу вызвало рост потребительского спроса на высококачественный, хотя и более дорогой алкоголь. На прилавках стали появляться новые престижные торговые марки из разных стран мира. В общем, рынок алкогольного импорта в России стабилизировался и успешно развивается и по сей день.

Эту стабильность прежде всего обеспечивают крупные импортеры, которые, по установленным государством правилам, отвечают практически за все – за качество ввозимой продукции, имя ее производителя, наконец, за свое добroе имя.

Держать марку заставляют жесткие условия получения лицензии, которую можно легко потерять, если импортер решит «схалтурить» на поставках низкопробной продукции. Тем более что, вопреки расхожему мнению, проверка качества, иными сло-

вами – сертификация импортного алкоголя – сегодня проводится весьма тщательно.

Сложная процедура контроля качества начинается еще за рубежом. На заводе-изготовителе импортер должен получить удостоверение качества продукции и сертификат происхождения товара. Однако для того, чтобы российская таможня дала добро на ввоз товара, этого недостаточно. Гарантийные документы от завода-производителя, образцы продукции, а также инвойс (счет-фактуру), импортер, для подтверждения качества продукции Российской ГОСТом и требованиями качества, сначала обязан предоставить в «Ростест» Госстандарта РФ.

В течение недели лаборатория «Ростеста» проверяет качество образцов и по результатам анализов выдает протокол испытаний. Одновременно импортер обязан получить в российской службе «Санэпиднадзора» гигиенический сертификат. Только на основании этих двух документов «Ростест» выписывает сертификат соответствия, позволяющий разрешить товар на границе. Срок действия сертификата длится, как правило, один год и выдается под конкретный Внешнеторговый контракт.

Таможенники, кстати, все это время тоже не дремлют и в своих лабораториях проводят выборочный контроль качества ввозимой продукции. Но и это еще не все. Когда сертификат соответствия получен и уже начаты поставки алкоголя на территорию страны, «Ростест» примерно раз в два месяца проводит инспекционный контроль – сверяет качество импорта с эталонными образцами.

При таких сложностях с сертификацией и жестких правилах игры, когда серьезный прокол с низкопробной продукцией может обернуться немалыми убытками, а то и потерей лицензии, определяющим для импортера становится опыт и хорошее знание своих зарубежных партнеров.

В России пионером алкогольного импорта является ООО «Росагроимпорт». По словам генерального директора компании Ирины Рыбаковой, поначалу они вынуждены были работать методом проб и ошибок. Бывало, обжигались на зарубежных поставщиках и приходилось своими руками уничтожать оказавшийся некачественным товар. Ничего не поделаешь, новое направление в бизнесе.

«За шесть лет работы наша компания заняла ли-

дирующие позиции на этом рынке, – рассказывает Ирина Рыбакова, – по данным исследований Национальной алкогольной ассоциации, вот уже в течение трех лет мы остаемся крупнейшим импортером алкогольной продукции в Россию. На нашем счету огромный ассортимент алкогольных напитков высокого качества практически из любой страны мира. Мы имеем проверенные деловые контакты более чем со ста поставщиками со всего земного шара. У нас четко отработана система взаимодействия с государственными и коммерческими организациями, своя складская база в Москве и Подмосковье, собственная транспортная система...»

При всей тщательности контроля некачественный алкоголь все же просачивается на российский рынок. Правда, теперь речь идет о тонкой фальсификации. По словам руководителя лаборатории «Ростест-Москва» Ирины Пимкиной, прошли те времена, когда, приобретая спиртное, покупатель мог нарваться на откровенный суррогат: сейчас появляется вино, по своим физико-химическим показателям полностью соответствующее ГОСТу. Однако своему наименованию, а зачастую и типу оно не соответствует. Можно предположить, что такие вина могут найти свою потребительскую аудиторию. Но тот, кто действительно разбирается в винах, никогда не станет пить невыразительное жидкое вино, выдаваемое за Киндзмараули или крепкое вино вместо Кагора.

Другая проблема, с которой сейчас все чаще приходится сталкиваться «Ростесту» – не подходящие под советский ГОСТ вина из Франции, Аргентины или, например, Новой Зеландии. По нашим нормативам, алкогольная продукция должна быть прозрачной, без осадка и посторонних включений, – говорит Ирина Пимкина. – Однако у многих импортных вин в силу технологических особенностей производства осадок вполне допустим. Этот нюанс приходится учитывать, и данную продукцию мы не бракуем.

Вместе с тем основным фильтром отсеивающим некачественный алкоголь все равно остается импортер. Крупные и известные компании, дорожащие своей репутацией и местом на рынке, не будут связываться с подделкой. Под час они сознательно идут на убытки, не допуская до магазинных прилавков сомнительный продукт. В практике «Росагроимпорта» были примеры, когда зарубежные партнеры подводили компанию. Уже завезенное на таможенную территорию России вино из Молдавии и Грузии в буквальном смысле слова выпадало в осадок.

В первом случае компания по согласованию с поставщиком уничтожила бракованную партию,пустив вино под бульдозер, взяв на себя большую часть расходов. Во втором – было решено вернуть товар поставщику за границу. При этом компания все равно понесла убытки. По нормам Таможенного кодекса уплаченная импортером таможенная пошлина, акциз и НДС за высланную назад партию товара не может быть возвращена.

Чтобы исключить такой форс-мажор в дальнейшем и окончательно перекрыть все лазейки для некачественного алкоголя, «Росагроимпорт» считает необходимым на законодательном уровне предусмотреть необходимость сертификации каждой партии алкоголя, ввозимой на территорию России.

Сегодняшняя схема такова: за время действия



Ирина Рыбакова
генеральный директор
компании «Росагроимпорт»

сертификата можно ввозить неограниченное количество партий алкоголя, которые в принципе могут отличаться от образцов, хранящихся в «Ростесте». Поскольку объем ввоза очень большой, инспекционный контроль «Ростеста» не может охватить весь импорт, и недобросовестные импортеры нередко пользуются этим.

Если, как предлагает «Росагроимпорт», сертифицировать каждую партию, указывая номер внешне-торгового контракта, инвойс, транспортные накладные, номера акцизных марок и количество бутылок, любое качественное несоответствие позволит мгновенно ее идентифицировать и обезвредить.

Конечно, сертификация каждой партии означает дополнительные затраты. Но крупнейшие импортеры готовы и на это. Опять же, это проще, чем вывозить или уничтожать за свой счет некачественный товар.

Кроме того, возвращаясь к первому этапу контроля качества на местах, отметим, что в ряде стран с целью обеспечить «зеленый свет» своему товару уже созданы так называемые независимые экспертные советы, призванные принимать решения о соответствии и допуске тех или иных товаров к экспорту. В Молдавии, 77% продукции которой ввозится на российский рынок, подтвердить показатели безопасности и качества уполномочена экспертная комиссия при Агропромышленном департаменте «Moldova VIN», в число которой входят крупнейшие винодели и технологии республики.

«Хотя мы и не занимаемся непосредственной торговлей ввозимым нами алкоголем, а лишь помогаем ввезти его в Россию и выполнить таможенные формальности, мы продолжаем и дальше нести ответственность за свой импорт, – говорит Ирина Рыбакова, – для нас не имеет смысла ввозить некондиционный товар: во-первых, мы рискуем репутацией, а во-вторых, лицензией, а значит, и всем бизнесом. Мы работаем только с проверенными поставщиками и всегда рекомендуем нашим клиентам не гоняться за дешевизной. Цены на нашем рынке стабильны и появление неожиданно недорогой партии товара всегда подозрительно.

Крупные импортеры и демпинг сомнительного происхождения – это, как говорится, две вещи несовместные. Такие компании знают всех зарубежных партнеров в лицо, они поддерживают их и свою репутацию многолетними поставками исключительно высококачественного алкоголя.

Неудивительно, что бренд импортера на бутылочной этикетке сегодня считается самой надежной гарантией.



разговор номера



[КОНКУРЕНЦИЯ]

Cadbury Schweppes, одна из крупнейших кондитерских компаний в мире, в 1994 году пришла в Россию, а в 1997-м построила завод в Новгородской области. Однако до недавнего времени бизнес компании в нашей стране оставался убыточным. В прошлом году Cadbury Schweppes купила датского производителя жевательной резинки компанию Dandy и теперь рассчитывает усилить свои позиции. О том, как Cadbury будет использовать преимущества слияния с Dandy, «Секрету фирмы» рассказал генеральный директор Dirol Cadbury **Эрик Сандберг**.

— Текст: Николай ДИЦМАН Фото: Павел САМОХВАЛОВ

«Мы не можем себе позволить иметь 3–4% рынка»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В чем причина того, что Cadbury так и не удалось стать серьезным игроком на российском рынке?

ЭРИК САНДБЕРГ: Мы пришли в Россию одновременно с другими крупными международными компаниями. Тогда местные предприятия находились в плачевном состоянии, инвестиций не было, модернизация производства не проводилась, шел мучительный процесс приватизации. И иностранные игроки — Nestle, Mars, Stollwerk (в 2001 году бизнес этой компании в Европе был приобретен Kraft Foods. — **СФ**) и Cadbury — очень легко вышли на рынок. Шоколад продавался так хорошо, что не было нужды в построении дистрибуционной сети. Рынок поглощал все. Потом местные игроки заработали в полную силу, конкуренция с каждым годом возрастала, и встал вопрос: либо раз-

вивать собственную дорогостоящую систему дистрибуции, либо скупать локальных игроков, автоматически получая выход на региональные рынки.

СФ: Почему вы не сделали ни того, ни другого?

ЭС: Основная причина в том, что компании-конкуренты являются производителями широкого ассортимента пищевой продукции: начиная с кофе и детского питания и заканчивая кормами для животных. Соответственно, они имели гораздо больше возможностей для финансового маневра по сравнению с нашей компанией, «узко» специализированной на производстве и реализации сравнительно небольшого ассортимента шоколадной продукции. В итоге нашим конкурентам удалось создать сети дистрибуции, которые позволили им иметь хорошие объемы продаж и вкладывать в рекламу больше, чем могли

разговор номера

«Когда мы начали продавать брэнды трех разных категорий, вести переговоры с розничными сетями стало проще»

себе позволить мы. Мы этого сделать не сумели, в результате в течение девяти лет нам не удавалось добиться необходимого уровня рентабельности на российском рынке. При этом мы не могли позволить себе развивать дистрибуторскую сеть и вкладываться в рекламу.

СФ: Сколько стоит построить общенациональную сеть дистрибуции для шоколада?

ЭС: Трудно даже представить, какая сумма для этого может потребоваться. В России 250–300 тыс. точек, торгующих шоколадом. И все эти магазины следует обслуживать. Нужна огромная sales-команда, которую мы не можем себе позволить.

СФ: Почему же вы все-таки присутствовали в нашей стране, если все эти годы работали «в минусе»?

ЭС: Российский рынок для Cadbury крайне привлекателен. От европейского или американского рынков, будь то кондитерские изделия или напитки, вы можете ожидать ежегодного роста не более чем на 2–3%. Данная цифра сопоставима с уровнем инфляции. Есть не так много развивающихся рынков, которые сейчас интересуют крупные компании и куда они готовы инвестировать. В первую очередь это Россия и Китай, где рост составляет около 10% в год, а в отдельных категориях и до 20%.

СФ: Как вы рассчитываете выправить положение на российском рынке?

ЭС: Очень важную роль сыграло приобретение Cadbury Schweppes датской компании Dandy, производителя жевательной резинки. До недавнего времени у Cadbury Schweppes было два основных направления бизнеса: шоколадные изделия и напитки. Раньше большую часть прибыли мы получали за счет продажи напитков на североамериканском рынке и от операций на шоколадном рынке Великобритании. А несколько лет назад начали развивать категорию жевательной резинки. За последние годы нами приобретено восемь кондитерских компаний. Самой важной покупкой стал Adams, второй по величине производителя на американском рынке, выпускающий такие брэнды, как леденцы Halls и жвачки Chiclets. Мы заплатили за Adams более \$4 млрд, и, объединившись, стали одной из крупнейших компаний на кондитерском рынке в мире. Брэнд Halls — это \$800 млн продаж ежегодно и огромная доля рынка номер один в мире в своей товарной категории. А Chiclets очень хорошо продается в США, на Ближнем Востоке и в Азии. Но проблема в том, что в Европе у жевательных резинок Adams небольшая доля, здесь доминируют Wrigley и Dandy. Поэтому мы приобрели еще и Dandy. Всего же на Adams приходится 18% мирового рынка жвачек, на Dandy — 5%. После этих приобретений мы перестали так сильно зависеть от продажи напитков на американском рынке и хотим развиваться дальше на новой платформе.

СФ: А почему именно жевательная резинка?

ЭС: Cadbury Schweppes всегда уделяла больше внимания шоколаду. Но сейчас стало очевидно, что жевательная резинка очень интересный сегмент, растущий быстрее, чем весь рынок кондитерских изделий. К тому же сама категория дает больше возмож-

ностей для воздействия на разные аудитории благодаря широкой сегментации. Есть жвачка со стоматологическим эффектом, с отбеливающим, для детей, для взрослых... С шоколадом так играть нельзя.

«Мы не были довольны позицией небольшого игрока»

СФ: Как организационно выглядит процесс интеграции в России?

ЭС: Произошло слияние нескольких юридических лиц: ЗАО «Дирол» (владелец фабрики в Новгородской области), ООО «Данди Дистрибуишн» и АО «Кэдбери», куда входило и производство, и дистрибуционная сеть. Если говорить о командах, то они объединились. Я, к примеру, из Dandy, наш финансовый директор — из Cadbury. И на фабрике часть людей из Dandy, часть из Cadbury.

СФ: Но ведь во всем мире подобного слияния не произошло, Dandy остается самостоятельным подразделением в рамках Cadbury Schweppes.

ЭС: Cadbury Schweppes вместе с Dandy имеют оборот \$9 млрд. Из них на Dandy приходится \$320 млн, это небольшой бизнес. В России ситуация принципиально иная. Суммарный оборот Dirol Cadbury составляет более \$200 млн, из которых большая часть приходится на Dandy (по оценкам экспертов, объем продаж Cadbury в России составляет порядка \$50 млн ежегодно). — **СФ:** По сравнению с такими монстрами, как Nestle или «Объединенные кондитеры» Cadbury Schweppes в вашей стране небольшой игрок. Наша доля составляет 3–4%, не более. А Cadbury — крупный производитель с долей в 40%. И Cadbury, рассматривая Россию и государства СНГ как приоритетные рынки, конечно, не была довольна позицией небольшого игрока. Мы крупный международный производитель, и жить с 3–4% рынка себе позволить не можем. Поэтому мы и решили объединиться с Dandy в вашей стране, чтобы использовать плюсы, которые нам даст слияние, для роста всех направлений Cadbury Schweppes в России.

СФ: Какие это плюсы?

ЭС: Самое главное, у Dandy лучше развита российская сеть дистрибуции, и за счет ее использования мы смогли сделать свой бизнес в России рентабельным.

СФ: Как Dandy удалось создать общероссийскую сеть дистрибуции?

ЭС: Шоколад в России производится около ста лет. Были и есть очень серьезные региональные производители, способные очень дешево производить и продавать свои изделия без всякой дистрибуции. Для нас же везти продукцию во все регионы слишком дорого. Другая проблема в том, что шоколад не такой быстрообращаемый продукт, как жевательная резинка, труднее играть с маржей, ограничены сроки хранения продукта. К тому же налицо перепроизводство. Сейчас производственные мощности на 40% превышают потребности рынка. Со жвачкой ситуация иная. Данный продукт для рынка нов, поэтому раскупаются лучше. Конкуренция ниже — всего две компании, Dandy и Wrigley. В то же время жвачка наряду с водкой и сигаретами — один из самых

разговор номера



«В наших интересах быть сильным „номером три”, как в США, а вот положение слабого „номера три” нас не устраивает»

быстрообращаемых продуктов, поэтому она чрезвычайно интересна для розницы.

СФ: В чем разница между дистрибуционными сетями Dandy и Cadbury?

ЭС: У Cadbury все продажи шли через Москву, а Dandy, наоборот, располагала очень широкой сетью собственных региональных представительств. И теперь мы можем использовать сеть Dandy для продажи продукции Cadbury, что очень выгодно, так как можно продавать шоколадные изделия эффективнее и без дополнительных инвестиций.

СФ: Как вы будете объединять сети, торгующие настолько разным товаром?

ЭС: Это интересный вопрос, ответ на который еще предстоит найти. Исторически не было precedента строительства национальной дистрибуционной системы для трех категорий товара: шоколада, жевательной резинки и сахаристых изделий, например леденцов. В прошлом году мы экспериментировали в нескольких городах. Создали разные команды продавцов, занимавшихся либо только шоколадом, либо только жевательной резинкой, а в некоторых городах одни и те же люди продавали сразу все три категории. Имелась небольшая проблема, в некоторых регионах у нас оказалось по два дистрибутора, один из которых работал с Dandy, другой — с Cadbury. Но таких на-шлось всего 25 – 30%. С кем-то пришлось рассстаться. Весь процесс занял несколько месяцев. Сейчас мы пришли к выводу, что формировать единую сеть дистрибуции можно, проблема только в том, что логистическая система не позволяет продавать все наименования продуктов достаточно эффективно. Сейчас, если вы зайдете в супермаркет, то увидите там сотни брендов, поэтому нам нужно выбрать приоритетные бренды в каждой товарной категории.

СФ: А вы не планируете пойти по пути сокращения числа дистрибуторов до нескольких компаний, как уже сделали, скажем, пивоваренные и табачные холдинги?

ЭС: Это имеет смысл только при наличии общенациональных дистрибуторских сетей. В 1997 – 1998 годах дистрибуторы были очень маленькими и примитивными. Они работали с любым продуктом, который могли доставить, вопрос заключался только в том, кто предложит им более выгодные условия. Сейчас они становятся серьезным бизнесом со значительными оборотами и начинают выбирать, с каким продуктом им работать. Кто-то предпочитает шоколад, кто-то жвачки, кто-то алкоголь. К нам они предъявляют более высокие требования, они намерены много зарабатывать, хотя от продукта более высокой обра-заемости, удобства в хранении и т. д. С другой стороны, теперь мы для них интереснее, поскольку предлагаем сразу три товарные категории и у нас есть крупные международные бренды, поддерживаемые рекламой. Сейчас отрасль должна прийти к следующему этапу — созданию общенациональных дистрибуторских сетей, не сфокусированных на одном регионе. Пока в России подобных сетей нет, но, я думаю, в течение ближайших пяти лет они появятся. И тогда нам, может быть, хватит пяти дистрибуторов.

СФ: Вы не боитесь, что такие мегадистрибуторы будут диктовать вам свои правила игры?

ЭС: Консолидация дистрибуторов представляет некоторую угрозу. Но не для нас. Сейчас в России производится около 2 млн тонн кондитерской продукции ежегодно, из них на брендированную продукцию приходится всего 50 тыс. тонн. Пока у локальных игроков есть возможность попадать в ассортимент дистрибуторских компаний. Грубо говоря, вы можете положить на полку все что угодно — неважно, полезно ли это, вкусно... Нам нужно принять это сегодня, так как дистрибуторы не консолидированы. Если взглянуть в будущее, то крупные дистрибуторы не станут брать небрендированную продукцию, так как брендированная все равно продается лучше. Если оценивать потенциальные риски, то они гораздо выше от модернизации торговых сетей. В Европе на них приходится 35 – 40% рынка, и отношения с ними достаточно тяжелые. Они очень требовательны к производителю и немного его душат. Хотя сейчас в России все сети занимают 5% рынка, но растут-то они на 50% ежегодно.

СФ: После объединения вам стало легче с ними разговаривать?

ЭС: Отрасль будет консолидироваться, и в России окажется сложно выжить компаниям, представленным

ДРАЗДНИКИ
ВЕЧЕРИНКИ
ПРЕЗЕНТАЦИИ

На теплоходах
по Москве-реке

Развлекательные программы
Банкетное обслуживание
Аренда теплохода от 102 у.е. в час

Речные Круизы
судоходная компания

тел. 744-0006 www.re4ka.ru

c23

разговор номера

«Путей два: или выпускать новые брэнды и расти за их счет, или приобретать новые компании. Какую из этих моделей выбрать, мы еще не решили»



только в одной товарной категории. Сейчас розничные сети понимают, что производителям очень важно присутствовать во всех магазинах. Вы не получите места на полке, если у вас небольшой бизнес. И когда мы начали продавать брэнды трех разных категорий, вести переговоры с розничными сетями стало проще. У нас появилось больше пространства для маневра: допустим, шоколадные плитки, в отличие от батончиков и жвачек, не продаются на кассах. А мы сейчас пытаемся «воткнуть» туда и шоколад. Кто сказал, что плитка не может там лежать?

СФ: Как вы хотите этого добиться?

ЭС: Очень просто. Вопрос не в товаре как таковом, а в формате. В чем здесь проблема? Плитка, в отличие от жевательной резинки, занимает слишком много места. И что мы делаем? Выпускаем плитку Fruit & Nut в упаковке 38 грамм, она по размеру такая же, как и батончики, и может уместиться на кассовом аппарате.

«Dirol и Orbit сражаются в умах потребителей»

СФ: Каковы ваши планы на рынке жевательной резинки, где Dandy постепенно проигрывает Wrigley — если раньше соотношение было 50 на 50, то сейчас 40 на 60?

ЭС: Наша цель — стать первыми. Если говорить о брэндах, то ключевые брэнды Dirol и Orbit сейчас сражаются друг с другом в умах потребителей, и мы хотим усилить брэнд Dirol, чтобы данная марка стала номером один.

СФ: За счет чего это можно сделать?

ЭС: Во-первых, когда мы приобрели Adams, нам досталась технология, благодаря которой компания сможет усилить вкус жвачки и сделать его более стойким, чем раньше. Это действительно серьезное конкурентное преимущество. Во-вторых, мы изменим свою маркетинговую стратегию. Прежде мы тратили больше денег на поддержку запуска новых вкусов, а сейчас мы будем больше поддерживать Dirol и Stimorol как брэнды. Если посмотреть на продукты, то сейчас жвачка — это уже не только жвачка, это и конфеты, и пластинки, и подушечки. Если продвигать именно брэнд, средства уже не будут размываться. Параллельно мы попытаемся донести «месседж» про более насыщенный вкус и лучшее качество продукта. Я думаю, это улучшит узнаваемость нашего брэнда и его рыночные показатели.

СФ: В чем разница в позиционировании Stimorol и Dirol?

ЭС: Dirol — стоматологический брэнд, а Stimorol — стилеобразующий. Соответствующим образом раз-

личаются и их целевые аудитории. Для Stimorol это люди 11—25 лет, для Dirol — старше 18 лет, причем среди них больше женщин, чем мужчин. Возможно, раньше коммуникация была слабая, поэтому это понимали не все потребители, но сейчас мы будем ее усиливать. Поскольку Dirol предпочитают женщины, нам важно понять, что их привлекает в данном брэнде, что для них важно: белизна зубов, удобная упаковка или нечто иное. Мы пытаемся на этом играть в рекламе, ведь целевая аудитория жевательной резинки довольно велика и размыта. «Зацепить» ее можно, лишь акцентируя внимание на конкретных нюансах.

СФ: Вы будете увеличивать рекламный бюджет? Ведь у вас он был традиционно ниже, чем у конкурентов. По сведениям RPRG, в 2002 году Dandy потратила на рекламу \$16,36 млн, а Wrigley — \$30,88 млн.

ЭС: Да, мы будем увеличивать медиабюджет, что связано в первую очередь с запуском новых брэндов, например детской надувной жевательной резинки Malabar. Раньше мы не присутствовали в данном сегменте, хотя он, согласно данным компании «Бизнес Аналитика», является вторым по размеру после стоматологической жвачки и составляет около 13% рынка. К тому же дети потребляют жевательной резинки почти в два раза больше взрослых.

СФ: Почему вы не продаете в нашей стране напитки Schweppes?

ЭС: Мы концентрируемся на продвижении своих напитков на североамериканском рынке, где занимаем третье место после Pepsi и Coca. В Европе рынок напитков очень фрагментирован, много локальных производителей. Поэтому мы продали право использовать брэнды напитков в России, как и на многих других рынках, компании Coca-Cola. Но в некоторых европейских странах компания, наоборот, приобрела сильные местные торговые марки. Так произошло в Германии, Франции и Испании. Мы все еще пытаемся конкурировать в некоторых странах Западной Европы с PepsiCo и Coca-Cola, но в Восточной Европе сочли это нецелесообразным. В наших интересах быть сильным «номером три», как в США, а вот положение слабого «номера три» нас не устраивает.

СФ: Насколько долго вы готовы финансировать кондитерское направление за счет продаж жевательной резинки?

ЭС: Российский шоколадный рынок в течении трех-четырех лет будет консолидироваться, и на нем останутся четыре-пять игроков. Это Mars, Nestle с «Россией», Kraft и «Объединенные кондитеры». За пару лет компания должна определиться, хочет ли она быть крупным производителем, как эти четыре. В таком случае нам придется вести более агрессивную политику на рынке. Если нет, то нужно сконцентрироваться на продвижении других товарных категорий. Сейчас мы думаем, как развивать свой бизнес. Здесь есть два пути: выпускать новые брэнды и расти за их счет или приобретать новые компании. Какую из этих моделей мы выберем, еще не решили. Пока мы развиваемся за счет собственных ресурсов и пытаемся проанализировать, насколько все это окажется успешным. **СФ**

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА: КЛЮЧ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

3 июня 2004 года
Москва, гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, д. 5

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

В рамках конференции будет представлена уникальная программа «NOW-KNOW. Границы лидерства», которая позволит участникам лучше увидеть свои лидерские качества и определить пути их дальнейшего развития.

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

10.00–10.30	Регистрация
10.30–10.45	«Можно ли научить лидерству? Подходы к обучению топ-менеджеров» Денис Лунев , консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»
10.45–11.05	«Второе дыхание в развитии лидерских навыков. Актуальность проблемы развития лидерского потенциала топ-менеджеров и ограниченность программ, предлагаемых на рынке консалтинговых услуг» Галина Галушкина , начальник отдела по работе с персоналом «Спортмастер»
11.05–11.35	«Границы лидерства. Как развить в себе лидерский потенциал: от базового уровня к высшему пилотажу» Марк Розин , исполнительный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»
11.35–11.45	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы
11.45–12.00	Кофе-брейк
12.00–14.00	Деловая игра «NOW KNOW: демоверсия» Деловая игра моделирует реальную деятельность топ-менеджмента. Благодаря разнообразным задачам, фокусированному наблюдению и последующей обратной связи каждый участник получает информацию о собственных сильных лидерских качествах. Знание своих сильных сторон позволит в дальнейшем наиболее эффективно использовать личные ресурсы и достигать максимальных результатов с их помощью.
14.00–15.00	Обед
15.00–17.30	Деловая игра «NOW KNOW: демоверсия» (продолжение) <ul style="list-style-type: none">● Вызов: стань первым среди равных● Желание развиваться: мотивирующая атмосфера деловой игры● Знание того, что развивать: информация о том, что является Вашей основной движущей силой, а что тормозом● Что делать, чтобы развиваться: индивидуальный план развития
17.30–18.00	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы.

Участники семинара получат сертификаты

Стоимость участия – \$260 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» – скидка 10%

Регистрация по телефонам: (095)771-6181, 771-6180, по факсу (095)771-6185

В интернете: www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

По e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:



Секрет Фирмы

[ЛЮДИ]



Главу ВЭБа подвела дружба

Председатель правления Внешэкономбанка Владимир Чернухин в ближайшее время может покинуть свой пост.

Информация о том, что соответствующий приказ президент России Владимир Путин может подписать в течение месяца, появилась на прошлой неделе. В качестве основной причины называется близость Чернухина к бывшему премьер-министру Михаилу Касьянову. Внешэкономбанк — государственный банк, обслуживающий межправительственные проекты, крупные долговые обязательства, а также управляющий пенсионными счетами на сумму в \$1,6 млрд. Владимир Чернухин работал в ВЭБе с 1998 года по 2000 год и покинул эту организацию в должности зампреда. После он занимал пост замминистра финансов и был представителем правительства в совете директоров Агентства по реструктуризации кредитных организаций (АРКО). Путь Чернухина по карьерной лестнице был отмечен дружбой с Михаилом Касьяновым, которая началась еще в 1980-х годах. В Минфине и АРКО, например, Чернухин представлял собой своеобразный противовес министру финансов и главе АРКО Алексею Кудрину. Главой ВЭБа в июне 2002 года Владимир Чернухин также стал с легкой руки Касьянова. Поэтому наблюдателей удивляет не тот факт, что Чернухина собираются уволить, а то, что этого не сделали раньше. Возможно, причина кроется в том, что до сих пор не найдена достойная замена. Анонимные источники в правительстве сообщили, что сейчас рассматривается несколько кандидатур, но конкретных имен пока не называют. По мнению аналитиков, велика вероятность, что ВЭБ возглавит человек, не имеющий прямого отношения к банковскому бизнесу, так как на этот пост согласится не каждый. Начальник аналитического отдела ИК «Проспект» Наталья Одинцова считает, что это не самый лучший выход для ВЭБа, так как процесс адаптации к финансовым рынкам длителен и тяжел. «С другой стороны, — отмечает она, — хорошие специалисты сейчас все при деле, а глава ВЭБа слишком зависит от государства, и зачастую коммерческие выгоды приносятся в жертву государственной политике, и пространства для маневра слишком мало».

—
c26

Президент двух ассоциаций

Председатель правления телекоммуникационного холдинга «Теле2–Россия», бывший глава сотового холдинга «Скайлайн» Юрий Домбровский решил отвлечься от работы на телекоммуникационном рынке. Он возглавит недавно созданную «Ассоциацию CRM».

Новая структура создается «Ассоциацией-800», в которую входят 45 региональных сотовых операторов, работающих в стандарте TDMA/AMPS, совместно со швейцарской консалтинговой компанией PRISM Consulting. Юрий Домбровский заявил СФ, что сохранит за собой и пост президента «Ассоциации-800». «Операторы, члены „Ассоциации-800“, хотят перенести свой опыт обслуживания абонентов на другие направления. На сегодняшний день ассоциация еще не до конца оформленась как структура. Мы проведем учредительное собрание, на котором и решим, кто войдет в ассоциацию и какие первые шаги будем предпринимать», — сообщил он. Главной задачей «Ассоциации CRM» станет продвижение принципов подхода CRM (customer relationship management) среди российских компаний, создание среды экспертных знаний и налаживание обмена бизнес- опытом. Создание ассоциации именно сотовыми компаниями в «Ассоциации-800» объясняют тем, что телекоммуникационные компании в силу высокой конкуренции, а также продвинутости во внедрении ИТ-решений уже накопили значительный опыт CRM.

Соcа-Cola вспомнила о старой гвардии

Компания Coca-Cola наконец нашла замену Дугу Дафту, который объявил о своем уходе в начале года.

Новым председателем совета директоров и генеральным директором крупнейшего в мире производителя прохладительных напитков станет Невилл Исдэлл (на фото). Поиски кандидата на эту должность продолжались больше трех месяцев.

Невилл Исдэлл проработал в Coca-Cola около тридцати лет. В последние годы он занимал должности председателя правления компании, главного исполнительного директора, вице-президента по Европе. И в 2001 году ушел на заслуженный отдых. Поэтому выбор компании многим наблюдателям показался неожи-



данным и сделанным от безысходности. Действительно, ситуация складывалась для Coca-Cola не лучшим образом — все кандидаты (на эту должность прочили Джеймса Кайлтса из Gillette, Роберта Экера из Mattel и Карлоса Гуттереса из Kellogg) отказались возглавить компанию, дела в которой в последние годы идут не лучшим образом — за время правления Дуга Дафта акции мирового гиганта подешевели на 25%. Еще одним кандидатом на пост гендиректора был президент и директор по торговых операциям Coca-Cola Стивен Хайер, но он совсем недавно принял решение покинуть корпорацию. Новый глава Coca-Cola намерен вывести компанию из затянувшегося кризиса. Невилл Исдэлл уже заявил, что под его руководством корпорация сосредоточит основные усилия на освоении крупнейших развивающихся рынков, в первую очередь китайского.

Давид Якобашвили пошел в фармацевтику

Совладелец и председатель совета директоров компании «Вимм-Биль-Данн» Давид Якобашвили решил заняться фармацевтическим бизнесом.

Давид Якобашвили уже два года финансирует программу по разработке системы лечения СПИДа, а сейчас решил вложить \$3 млн в приобретение завода по производству препаратов для лечения этой бо-

ПРИЗЫВ

ПЛАНЫ

дневник наблюдений



ВЛАДИМИР ЧЕРНУХИН МОЖЕТ БЫТЬ СМЕЩЕН С ДОЛЖНОСТИ ГЛАВЫ ВЭБ | ЭКС-ГЛАВА «СКАЙЛИНКА» ЮРИЙ ДОМБРОВСКИЙ ВОЗГЛАВИЛ «АССОЦИАЦИЮ CRM» | СОСА-СОЛА ДОВЕРИТ БРАЗДЫ ПРАВЛЕНИЯ НЕВИЛЛУ ИСДЕЛЛУ | ГЛАВА ВБД ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ ЗАЙМЕТСЯ ФАРМАЦЕВТИКОЙ | ЗНАМЕНИТЫЙ ФИНАНСИСТ ФРЭНК КУАТ-ТРОНЕ ОКАЗАЛСЯ ЗА РЕШЕТКОЙ | АРЕСТОВАНЫ СЕМЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ MITSUBISHI FUSO

лезни. В настоящее время он ведет переговоры о покупке, однако сроки их завершения пока неизвестны. «Надеюсь, сделка состоится уже в этом году, хочется как можно быстрее», — заявил Якобашвили. Предполагается, что завод будет выпускать три вида лекарств для лечения СПИДа, сейчас ведутся переговоры с иностранными компаниями о покупке лицензии на их производство.

Это далеко не первый проект Давида Якобашвили, не связанный с ВБД. Он является владельцем пакетов акций автосалона «Тринити Моторс», казино «Метелица», производителя противогазов «Эпикентр Маркет», ливоваренной компании ЦЕПКО, небольшого агрохолдинга в Волгоградской области и других компаний. Любопытно, что решение господина Якобашвили о развитии еще одного «непрофильного» бизнеса практически совпало с очередным падением продаж сокового направления ВБД: по итогам первого квартала 2004-го они сократились на 12,8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

«Волчий билет» для финансиста

Известный американский финансист, сотрудник банка Credit Suisse First Boston (CSFB) Фрэнк Куаттроне, явившийся знаковой фигурой фондового рынка в конце 1990-х, осужден нью-йоркским судом на два года лишения свободы.

НАКАЗАНИЕ

Куаттроне обвинили в препятствовании расследованию по делу десятилетней давности, возбужденному против CSFB. Уже десять лет судебные органы пытаются привлечь его к ответственности, обвиняя в манипуляциях при выводе на IPO интернет-компаний — у истоков этого процесса Куаттроне стоял во второй половине 1990-х. Спекуляции с ценными бумагами этих новичков фондового рынка позволили ему за три года вывести CSFB с седьмого на первое место в списке андеррайтеров и приносить своей компании порядка \$2 млрд в год (около 15% прибыли банка). А сам финансист, по некоторым оценкам, заработал около \$120 млн.

В принципе, использованные Куаттроне схемы не противоречили законодательству, поэтому в ходе первого судебного процесса финансист был оправдан. Однако в этом году Дэвид Бродский, бывший главный советник CSFB, заявил судебным органам, что в 2000 году предупредил Куаттроне о начале расследования по «делу IPO». После чего Куаттроне разослав сотрудникам компании письма с предложением уничтожить файлы и материалы, содержащие информацию о IPO. Таким образом, нашелся повод для возбуждения повторного разбирательства по старому делу. И теперь, согласно вердикту нью-йоркского суда, Куаттроне проведет два года за решеткой. Кроме того, ему никогда запрещено заниматься банковской и финансовой деятельностью.

ОБВИНЕНИЕ

Прогулки в одиночку будут доступны Фрэнку Куаттроне лишь два года спустя

Колеса со смертельным исходом

Семь бывших топ-менеджеров Mitsubishi Fuso Truck & Bus, в том числе экс-президент компании Такаши Усами и глава отдела контроля качества Хироши Муракава, арестованы японской полицией.

Менеджеров обвиняют в преднамеренном сокрытии информации о критических неисправностях в креплении колес грузовых автомобилей. Следствием этих дефектов стали аварии со смертельным исходом. Обвиняемым грозит тюремное заключение сроком от одного года до пяти лет и штраф в размере \$27 тыс. Поводом для ареста стала ава-

рия, произошедшая два года назад, в которой погибли трое человек. Тогда Mitsubishi заявила, что причиной инцидента был некачественный сервис. Только в марте этого года компания признала, что эта и другие аварии произошли по вине производителя, после чего против менеджеров было заведено уголовное дело. Тогда же Такаши Усами подал в отставку, взяв на себя всю ответственность. Председатель совета директоров Mitsubishi Fuso Мичио Хори отрицает, что два года назад топ-менеджеров принудили соглашаться комиссии по расследованию аварий, чтобы уберечь компанию от отзыва автомобилей. Впрочем, сделать это все же пришлось — Mitsubishi уже объявила, что отзывает 112 тыс. грузовиков, чтобы исправить дефект и не допустить дальнейших аварий. **СФ**

ПРЕДЛОЖЕНИЕ
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ
И ЧАСТНЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ:

БЕСПЛАТНОЕ ОТКРЫТИЕ
СЧЕТОВ И НИЗКИЕ ТАРИФЫ
ЗА ИХ ОБСЛУЖИВАНИЕ

ШИРОКИЙ СПЕКТР
БАНКОВСКИХ УСЛУГ

ЛЬГОТНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ
МАЛОГО БИЗНЕСА.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННО
СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ
ВО ВКЛАДЫ

НАЧИСЛЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ
ПО ОСТАТКАМ НА СЧЕТЕ

ВЫПУСК КОРПОРАТИВНЫХ
ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ
MASTER CARD BUSINESS
И MASTER CARD GOLD

ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ
ПЛАТЫ ПРИ ПОМОЩИ
МЕЖДУНАРОДНЫХ
ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ
(CIRRUS/MAESTRO)

БЕСПЛАТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ
ПО ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ
С БАНКОВСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

ПОМОЩЬ В ОПТИМИЗАЦИИ
БИЗНЕСА И МИНИМИЗАЦИИ
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

ГИБКИЙ И
КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ
ПОДХОД К НУЖДАМ КЛИЕНТОВ

Лицензия ЦБ РФ №1955 от 4 марта 1999 г.

НАДЕЖНОСТЬ И КАЧЕСТВО ДОСТУПНЫЕ КАЖДОМУ

129327, Москва, ул. Енисейская, д. 22, корп. 2
Тел. (095) 101-2286; факс (905) 184-7137

109240, Москва, ул. Николоямская, д. 21/7, стр. 3
Тел. (095) 231-2231
www.VITASBANK.RU







[МАРКЕТИНГ]

В прошлом году компания «Мульти», крупнейший московский розничный продавец сувениров, объявила о начале строительства общероссийской сети магазинов. Однако помешала усилвшаяся конкуренция со стороны сетей других форматов — гипермаркетов и супермаркетов, также торгующих массовой подарочной продукцией. Снижение торговой наценки не помогло сохранить динамику роста оборота. Лишь кардинально изменив ассортимент и сделав ставку на эксклюзивные коллекции, «Мульти» смогла повысить эффективность бизнеса и приступить к формированию общенационального брэнда.

— Текст: Елена ЖЕЛОБАНОВА Фото: Евгений ДУДИН

Подарочный выбор

Рынок подарков — понятие довольно расплывчатое (действительно, неясно, какие именно товары следует относить к подаркам). Поэтому и аналитики, и участники этого рынка затрудняются дать его точные оценки. Однако, например, на Западе попытались подсчитать, в какую сумму выливается желания людей кому-нибудь что-нибудь подарить: по данным Forrester Research, приблизительный объем мирового рынка подарков в 2004 году составит \$36 млрд. В нем есть и немалая российская доля — по некоторым данным, только в Москве на подарки ежегодно тратится около \$500 млн.

Часть этих денег достается розничным сетям, позиционирующими себя в качестве магазинов подарков. Они делятся на узкоспециализированные, предлагающие, например, исключительно восточную экзотику,

предметы интерьера, сувениры («Путь к себе», «Брюссельские штучки», «Страна подарков»), оригинальные механизмы, как, например, магазины Le Futur или Vaadelle, и сети, предлагающие широкий ассортимент — от посуды, постельного белья и сувениров до мелкой бытовой техники («Красный куб», «Гудвин»). К последним относится и «Мульти», которая сегодня является крупнейшей сетью Москвы в данном сегменте по количеству торговых площадей — общая площадь 13 московских магазинов компании составляет примерно 10 тыс. кв. м (кроме того, в сеть входят по одному магазину в Краснодаре и Твери и два в Киеве).

Компания «Мульти» образована в 1997 году, основными собственниками являются частные лица. В то время в России только начали появляться сетевые магазины, торгующие подарками:

c29

частная практика

«„Мульти” по ассортименту ничем не отличалась ни от других сетевых компаний, ни даже от многочисленных ларьков возле станций метро»



Дмитрий Барсуков:
«У сетей нашего формата нет возможности конкурировать с такими монстрами, как „Ашан“»

в 1996 году открыли первые точки московская сеть «Гудвин» и петербургская «Ганг», а один из крупнейших игроков рынка компания «Красный куб» — тогда дистрибутор посуды и подарков — начал торговаться в розницу в 1998 году. Все эти сети работали по традиционной на тот момент схеме, торгая через прилавок. Магазинов самообслуживания (именно по этому принципу начала работать «Мульти») в данном сегменте не было вовсе. Прообразом «Мульти» стала голландская сеть Blokker, торгующая широким подарочным ассортиментом. Всего в создание «Мульти» было инвестировано около \$2 млн — каждый московский магазин обошелся компании в \$120–150 тыс. Сеть рассчитана на покупателя со средними доходами — от \$200 в месяц, однако в каждом магазине есть и VIP-отдел, где представлена дорогая продукция — ручки, зажигалки и галантерея от крупнейших мировых производителей. Ассортимент «Мульти» насчитывает около 15 тыс. наименований.

Несколько лет темпы развития бизнеса вполне удовлетворяли владельцев сети. Например, в 2002 году оборот компании вырос по сравнению с 2001-м на 30% — до \$12 млн. У руководства «Мульти» появились региональные амбиции — компания запланировала на 2003 год открытие 15 магазинов в других городах. Однако открыто было только четыре (по одному в Красноярске, Краснодаре, Твери и Киеве), поскольку в том же году компания столкнулась с проблемами. Прибыльность магазинов начала снижаться, и рост оборотов замедлился. Так, в 2003 году у компании было 19 торговых точек (на восемь больше, чем в 2002-м, с учетом открытых магазинов в столице), но при этом оборот сети вырос лишь на \$4 млн.

Причиной неудач в компании считают рост конкуренции. И, как ни странно, главными конкурентами «Мульти» оказались не участники подарочного рынка, а крупные сети гипермаркетов и супермаркетов — «Ашан», «Рамстор», «Перекресток», Metro и т. п. «Мы были вынуждены снижать розничную наценку на наш товар, так как гипермаркеты и супермаркеты предлагали гораздо более низкие цены на большинство пересекающихся с нашим ассортиментом позиций — посуду, игрушки, косметику, галантерею,— рассказывает коммерческий директор «Мульти» Дмитрий Барсуков.— Наша маржа

уменьшилась на 3—4%, что соответственно снизило прибыльность магазинов. И со временем этот процесс должен был только усугубляться — конкурировать по ценам с такими монстрами, как «Ашан», у нас, да и ни у одной из сетей нашего формата, возможности нет. У гипермаркетов внушительные объемы закупок, к тому же подарки для них — сопутствующие позиции, на которые можно устанавливать небольшие наценки».

Клиентов меньше — прибыль больше

Проанализировав ситуацию, в компании поняли, что перемены неизбежны, поскольку в прежнем виде сеть развиваться не сможет. «Принципы работы надо было кардинально менять. „Мульти“ по ассортименту ничем не отличалась ни от других сетевых компаний, ни даже от многочисленных ларьков возле станций метро,— рассказывает он.— Сеть представляла собой гибрид магазинов товаров для дома и подарков. Например, широко были представлены бытовая химия и предметы гигиены, и у многих «Мульти» не ассоциировалась с магазинами подарков. А для успешной работы необходимы индивидуальные черты, четкое позиционирование и известная марка».

Чтобы больше соответствовать заявленному формату, в конце прошлого года из ассортимента компании постепенно стали выводить позиции, не относящиеся к подаркам. Например, в «Мульти» уже не продаются бытовая техника и бытовая химия, значительно сокращена торговля косметикой и парфюмерией (от этих товаров в ближайшее время тоже планируют отказаться совсем).

Доля исключенных товаров в ассортименте «Мульти» составляла порядка 10%, но их заменили сувенирами, на которые торговая наценка значительно выше. В итоге средний чек увеличился на 30%, хотя одновременно сеть потеряла часть покупателей — по данным компании, их число снизилось на 18%. Для привлечения клиентов компания планирует увеличить ротацию коллекций — уже с лета они будут обновляться каждые два-три месяца (сейчас смена ассортимента происходит раз в полгода). За счет

**МЕДИА
МЕНЕДЖЕР
РОССИИ
2004**

ОРГАНИЗATOR:
**НОВОСТИ
СМИ**

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ОРГАНИЗАЦИЙ:
«СИРПП» «АРПП»
«ГИПП» «НАТ»
«РАСО» «АКАР»

АНКЕТЫ ПРИНИМАЮТСЯ до 31 мая 2004 года

ЦЕЛИ ПРЕМИИ:
развитие отрасли
продвижение медиа-бизнеса и
лучших управленческих решений

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

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ОРГАНИЗАЦИЙ:
«СИРПП» «АРПП»
«ГИПП» «НАТ»
«РАСО» «АКАР»

СПОНСОР **ПРИНТ-СПОНСОР** **ФИТО-ДИЗАЙН** **ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР** **ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА** **ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР В НОМИНАЦИИ ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ**

**EDIPRESSE
KONLIGA** **Элит-Фирма** **Секрет Фирмы** **Журнал** **RER**

ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ
Москва, 8 июля
2004 года

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

частная практика



«За шесть лет работы марка „Мульти“ так и не приобрелаальной узнаваемости, а при построении общероссийской сети необходим известный брэнд»

этого, как ожидают в «Мульти», покупательский поток должен будет увеличиться на 30%.

Эксклюзив с «изюминкой»

Помимо смены ассортиментной политики, «Мульти» необходимо было также разработать те самые индивидуальные особенности, которые бы выделяли компанию на общем фоне. По словам Дмитрия Барсукова, наиболее удачной сочли идею торговать тем, чего в России никто не продаёт.

В штате «Мульти» состоят четыре брэнд-менеджера, курирующие все группы продукции, на них и легла задача формирования нового ассортимента. В компании начали с регулярного посещения крупнейших мировых выставок новинок подарочного рынка. «Сегодня мы пришли к тому, что достаточно посещать четыре выставки в год — в Гуанчжоу, Гонконге, Италии и Франкфурте, — рассказывает Дмитрий Барсуков. — Там всегда можно найти что-то интересное и уникальное, еще не запущенное в массовое производство. А поскольку специализированные выставки посещают лишь немногие российские компании, несложно найти там не представленный в нашей стране товар».

Оформление заказов и импорт продукции «Мульти» полностью отдала на аутсорсинг — этим занимаются специализированные компании в тех странах, где сеть закупает товар. Такие компании не являются дистрибуторами, а получают фиксированную плату, поэтому и оптовая, и розничная наценка достается «Мульти», что позволяет продавать эксклюзивную продукцию примерно на 30% дешевле стоимости похожих товаров в России. За счет этого «Мульти» смогла оставаться в среднекценовом сегменте.

Исследования ассортимента московских конкурентов в «Мульти» специально не проводят. «Мы просто выясняем у поставщика, есть ли уже такой товар в России — пока нас не обманывали», — объясняют в компании. Продукция закупается, если с производителем удаётся заключить договор об эксклюзивных поставках в Россию на несколько месяцев.

Сейчас доля эксклюзивных товаров в «Мульти» составляет 25% ассортимента, к концу текущего финансового года, который закончится в июле, планируется довести этот показатель до 35—40%, а в следующем году — до 60%. Оставшаяся часть ассортимента будет формироваться из наиболее известных мировых марок.

Распродажа наций

Изменениями в ассортименте в «Мульти» не ограничились. В компании постарались сделать магазины более привлекательными для совершения покупок, изменив интерьер торговых залов. Продукция здесь теперь выкладывается по-новому (в тех местах, где проходит больше всего посетителей, выставлены самые экзотические сувениры), изменилось оформление витрин магазинов. А летом планируется заменить металлическое оборудование в торговых залах на более привлекательные стеллажи из дерева.



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Клиент избалован большими магазинами»

Леонид Страхов,
генеральный директор
сети «Спортмастер»

— Розничный оператор находится под постоянным давлением. Во-первых, со стороны существующих конкурентов. Во-вторых, над ним довлеет угроза новых вторжений на рынок. К тому же на него влияет клиент со своими запросами, а также поставщик со своими требованиями. На рынке сегодня происходят серьезные стратегические преобразования, которые кардинально меняют его структуру. Известно, что динамика развития предложения все еще превышает динамику роста спроса. Данный факт порождает тенденцию к снижению доходности бизнеса многих розничных операторов, не являющихся лидерами рынка. Во многом это происходит из-за появления новых форматов бизнеса, которых не было до сих пор: гипермаркетов, моллов и т. д. Они предлагают своим клиентам большой ассортимент товаров. Вследствие этого происходит миграция клиентских потоков, и менее серьезные игроки теряют долю рынка.

Концепция «Мульти» связана с введением эксклюзивного, более доходного товара. Это вполне объяснимая попытка дифференциации и фокусировки на четко очерченной клиентской группе. За счет этого перехода участник рынка имеет возможность поддержать свою маржу на приличном уровне.

Розничным операторам в нужный момент стоит принять стратегическое решение о дальнейшей экспансии своих сетей. За счет каких-либо размеру точек это будет происходить, где они разместятся, какого клиента надо подтягивать и какой товар предлагать. Вопрос формата для розничной торговли, безусловно, очень важен. Формат — это не просто размер магазина, но еще ассортиментное наполнение и мерчендайзинг. Сегодня на рынке виден процесс устаревания старых форматов. Если несколько лет назад магазины площадью 200–300 кв. м рассматривались как современные, сегодня они считаются маленькими. Клиент избалован большими магазинами с широким ассортиментом.

Если компания хочет удержаться в лидерах, неизбежно придется укрупняться. Иначе остается фокусироваться на стратегии узкого ассортиментного ряда, особой клиентской аудитории и коммуникативной политики. На международном рынке подобных примеров очень много. Так, компания Foot Locker обеспечивает солидный оборот (более \$2,8 млрд) за счет большого количества магазинчиков площадью 200–300 кв. м. Но, как правило, в сегменте продуктов питания, электроники, товаров для дома и спорта увеличение формата неизбежно.

«Мы просто выясняем у поставщика, есть ли уже такой товар в России. Пока нас не обманывали»



Подарками торгуют многие компании. Нужно найти то, что позволит выделиться на общем фоне

Однако, по мнению Дмитрия Барсукова, предпринятых шагов пока недостаточно: Эксклюзивные товары — идя не новая. Частично они присутствуют практически в каждой сети, на это делает ставку большинство московских подарочных сетей, правда работающих в более дорогом, чем наша компания, сегменте. Необходимо что-то непривычное для российского покупателя. Поэтому в прошлом году у меня родилась идея проведения сезонов национальных распродаж. В каждом магазине два раза в год будут работать отделы (под них выделяется порядка 20 кв. м), где будут продаваться сувениры и подарки из какой-нибудь определенной страны.

Ближайшая такая акция, во время которой будут продаваться товары из Австралии, пройдет этим летом. «Мы рассчитываем, что подобное предложение должно заинтересовать покупателей. Например, будут продаваться яркие оригинальные детские игрушки австралийского производства. Высокий спрос обеспечен — ведь на рынке продаются в основном китайские игрушки», — уверен Дмитрий Барсуков. Как будут анонсироваться подобные акции, в «Мульти» еще не решили. Пока австралийская распродажа рекламируется лишь в магазинах сети.

«Мульти» рассчитывает, что национальные распродажи станут одной из особенностей компании, которая повысит узнаваемость марки и превратится в оружие в конкурентной борьбе. Однако некоторым конкурентам действия «Мульти» кажутся излишними. «Конечно, конкуренция на рынке достаточно сильна. И гипермаркеты торгуют схожим ассортиментом по более низким ценам, особенно посудой, которая, например, в нашей сети занимает зна-

чительную часть ассортимента,— говорит начальник отдела рекламы и маркетинга сети „Гудвин“ Оксана Новичкова.— Но зато в специализированных магазинах более качественное обслуживание, чем в гипермаркетах, и возможен индивидуальный подход к клиентам. К тому же у нас нет таких очередей, как, например, в „Ашане“».

А вице-президент компании Le Futur Алла Королева, напротив, считает действия «Мульти» вполне оправданными рыночной ситуацией: *Подарками* торгуют очень многие компании, и постоянно появляются новые игроки. Поэтому очень важно выделяться на общем фоне. Именно эксклюзивный ассортимент помог Le Futur за три года стать заметным игроком на рынке подарков. Le Futur закупает единичные позиции из огромного ассортимента каждого поставщика, и так как мы сами находим производителей по всему миру, в других сетях лишь изредка появляются аналогичные товары. Сейчас порядка 30 % ассортимента уже продается под собственным брендом сети. Появление магазинов эксклюзивных подарков в среднеченовом сегменте, в котором работает «Мульти», будет новым явлением на рынке, так как до сих пор подобное предложение существовало лишь среди сетей с высокими ценами.

Курс на брэнд

Все эти меры позволили «Мульти» за несколько месяцев этого года увеличить оборот, пока, правда, всего на 10–15 %. Но, по словам Дмитрия Барсукова, уже в будущем году планируется более значительное увеличение объемов продаж.

Однако дальнейшему увеличению финансовых показателей «Мульти» пока мешает относительно небольшое количество магазинов. По мнению Дмитрия Барсукова, чтобы договариваться об оптимальных ценах с поставщиками, необходимо увеличить количество торговых точек как минимум в два раза — до тридцати. Поэтому сейчас компания возвращается к планам годичной давности по построению общероссийской сети. Правда, в этом году компания открыла лишь один магазин в Киеве, в то время как три — красноярский и два московских — пришлось закрыть, поскольку они работали в убыток из-за неудачного расположения. Но в «Мульти» считают, что сумеют за четыре–пять лет расширить сеть до 100 магазинов (ежегодно планируется открывать порядка 20 точек, из которых 10–12 — в регионах).

Примерно через год во всех регионах присутствия «Мульти» пройдет масштабная рекламная кампания сети, после того как компания закончит формирование ассортимента. «Сейчас я не вижу необходимости инвестировать в продвижение марки „Мульти“, так как сформированного брэнда еще нет,— отмечает Дмитрий Барсуков.— Поэтому пока концепция рекламной кампании не выработана, но уже к осени мы просчитаем, какие виды рекламы имеет смысл задействовать и сколько это будет нам стоить. Ведь за шесть лет работы марка „Мульти“ так и не приобрела должной узнаваемости, а при построении общероссийской сети необходим известный брэнд». **СФ**

Третья ежегодная конференция-выставка

День карьеры «Секрета фирмы»

300

лучших выпускников
экономических вузов
для работы
в вашей компании

28 мая 2004

Москва,
интернет-центр
CafeMax
г. на Пятницкой



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

. . . ИЗ:

- Государственного университета - Высшая школа экономики (**ВШЭ**)
- Государственного университета управления (**ГУУ**)
- Московского государственного института международных отношений (**МГИМО**)
- Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (**МГУ**)
- Московского государственного университета экономики, статистики, информатики (**МЭСИ**)
- Российской экономической академии (**РЭА**)
- Российского государственного гуманитарного университета (**РГГУ**)
- Российского университета дружбы народов (**РУДН**)
- Санкт-Петербургского государственного университета (**СпбГУ**)
- Финансовой академии (**ФА**);
- Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (**АНХ**)

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

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

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

Стоимость
пакета
участника –

от \$300

(без учета НДС)

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



элитный
персонал



trainings.ru

THE MIDDLE CLASS

частная практика

[МЕНЕДЖМЕНТ]

Печатный полустанок



В 2001 ГОДУ ДОЛЯ ОДНОГО ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА «ДОМАШНИХ» ПРИНТЕРОВ КОМПАНИИ OKI В РОССИИ НАЧАЛА СНИЖАТЬСЯ. В СЕГМЕНТ ПРИШЛИ СЛИШКОМ АГРЕССИВНЫЕ ИГРОКИ, И РУКОВОДСТВО МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА OKI РЕШИЛО НЕ ВВЯЗЫВАТЬСЯ В КОНКУРЕНТНУЮ БОРЬБУ, ПЕРЕНЕСЯ АКТИВНОСТЬ В КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКТОР. НОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПОТРЕБОВАЛА ПЕРЕСТРОЙКИ ТОРГОВОГО КАНАЛА И ИЗМЕНЕНИЙ В СТРУКТУРЕ ОФИСА. **Текст: Наталья Обухова**

Продукция японской Oki была неплохо известна еще в СССР. Факсимильные аппараты данной марки пользовались большой любовью у отечественных силовых структур и других государственных служб. Инициатором открытия в 1996 году российского представительства компании стало руководство европейского отделения. После анализа ситуации из ассортимента материнской компании Oki Data Corporation для нашей страны отобрали уже заработавшие репутацию у россиян матричные принтеры и средства факсимильной связи. Возглавить «российскую» линейку продуктов Oki должен был маленький лазерный, а точнее, светодиодный принтер. Абсолютное большинство производителей, так или иначе представленных тогда в России, предлагали устройства, использовавшие лазерную технологию печати. Светодиодные модели Oki выгодно отличались компактностью и простотой; используемая технология позволяла минимизировать выделение вредного для человеческого организма озо-

на. Еще одна технологическая особенность — раздельные фотобарабан и тонер-картридж. Она позволяла эффективно использовать ресурсы обеих частей и снижать тем самым себестоимость печати. И главное, кроме Oki, устройств такого класса не предлагал практически никто из производителей. **Илья Звонов**, генеральный директор московского представительства Oki Europe Limited: «Когда заходила речь о перспективах рынка печатающих устройств, все в один голос заявляли, что небольшие персональные принтеры уже неактуальны, будущее — за более экономичными и производительными сетевыми печатными устройствами. Наши основные конкуренты, стремясь захватить данную нишу, развивались в этом направлении, учили распределенному пользованию и т. д. Мы же полагали, что сохранится спрос и на совсем другие продукты, идвигались в абсолютно противоположном направлении. Наш небольшой принтер нельзя было интегрировать в сеть, зато его можно было поставить на стол без ущерба для рабочего пространства и легко подключить к персональному компьютеру».



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

частная практика

Дилерский интерес

Чтобы убедиться в жизнеспособности выбранной стратегии, руководству московского офиса понадобилось не так много времени. К 1999 году торговля надежными и недорогими аппаратами обеспечивала компанию, по словам Ильи Звонова, более 20% российского рынка лазерных принтеров (около \$8 – 9 млн). Здесь японская корпорация уступала только HP.

В то время канал продаж, через который продвигалась техника Oki, представлял собой классическую двухуровневую систему. «Не скажу, что ее отладка оказалась простой задачей,— вспоминает господин Звонов, начинавший карьеру в Oki в 1997 году. Тогда он занимал пост директора по развитию и продажам.— С самого начала компания была готова работать со всеми, кто проявлял интерес. Сделать качественный выбор (отследить кредитную историю и т. п.) оказалось достаточно сложно. К моему приходу в компанию у Oki имелось 15 авторизованных дистрибуторов, что для тогдашних наших объемов и возможностей роста было явно избыточным». Постепенно структуру удалось оптимизировать, число прямых партнеров сократилось почти вдвое. Пять фирм из восьми входили в десятку крупнейших дистрибуторов России.

Отладив дистрибуторское звено, компания занялась партнерами, непосредственно поставляющими технику заказчику. Илья Звонов: *«Все продолжало работать, появлялись новые модели. Но было очевидно: чтобы расти, необходимы люди, которые работали бы с нами осознанно, а не просто видели бы в Oki некий необязательный в ассортименте полуэзотический компьютерный брэнг».*

Созданию и развитию у партнеров второго уровня «правильного» интереса к

продукту под маркой Oki должна была способствовать запущенная в 1998 году программа авторизации Shinrai. Это слово по-японски означает высшую форму доверия между партнерами. Новую идеологию продвигали через неформальные, стилистически выдержаные, использовавшие элементы ритуала и игры мероприятия в рамках стартовавших тогда дилерских конференций. На деле все свелось к отсутствию в партнерских отношениях жестких формализованных схем. «Мы были и продолжаем оставаться скромной, живущей „по средствам“ компанией, которая может позволить себе только точечные действия на рынке,— говорит Звонов.— В каждом случае представительство стремилось обеспечить партнеру условия, эффективно решавшие его специфические задачи, и старалось добиться максимальных успехов в этом направлении».

Корейская угроза

Предпринимаемые фирмой усилия по строительству эффективного канала продаж начали приносить плоды. Но внешняя ситуация складывалась совсем не в пользу Oki. Проанализировав динамику спроса в сегменте SOHO (small office home office) в 2000 году, конкурирующие компании одна за другой объявили о выпуске новых более простых и дешевых моделей. В данный сегмент устремились даже те, кто до сих пор не интересовался принтерами. Сюда буквально ворвалась южнокорейская Samsung. Как независимый производитель выступил Canon, хотя прежде активность этой фирмы на данном рынке сводилась лишь к производству печатающих механизмов для принтеров HP. Появление конкурентов, готовых вкладывать в продвижение марок огромные средства, вынудило московское

АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
**КОРПОРАТИВНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО
В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ:
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
И УСПЕШНЫЕ РЕШЕНИЯ**
8-9 июня 2004 г. Москва
гостиница «Марриотт Роял Аврора»

ТЕМЫ ЗАСЕДАНИЙ:

- Определяющие факторы корпоративного строительства в российских условиях.
- Алгоритм построения конкурентоспособной управленческой структуры российской корпорации.
- Финансовая основа эффективной стратегии корпоративного строительства.
- Влияние налоговой политики государства на эффективность корпоративного строительства.
- Пути конструктивного преодоления корпоративных конфликтов.
- Специфика управления корпоративной репутацией.

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ, ПОДТВЕРДИВШИХ СВОЕ УЧАСТИЕ:

О.Б. Алексеев	Заместитель генерального директора, Ренова
А.Г. Белова	Вице-президент, РЖД
А.Д. Беспалов	Начальник Департамента по информационной политике, ГАЗПРОМ
Ю.В. Васильев	Председатель Комитета Государственной Думы РФ по бюджету и налогам
А.Д. Голубович	Председатель Совета директоров, Русские инвесторы
А.В. Калинин	Соуправляющий партнер, Бэйнг Восток Кэпитал Парнерс
А. Ландиа	Управляющий директор, Accenture
С.Е. Литовченко	Исполнительный директор, Ассоциация менеджеров
Ю.М. Максимовская	Партнер, Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед
А.З. Мартirosов	Генеральный директор, Авиакомпания ЮТэйр
А.К. Матыцын	Вице-президент, ЛУКОЙЛ
С.А. Михайлов	Председатель Совета директоров, Менеджмент-Центр
М.М. Мошиашвили	Председатель Совета директоров, ОФГ
С.Г. Пепеляев	Управляющий партнер, Пепеляев, Гольцблат и партнеры
В.А. Петрова	Заместитель генерального директора по персоналу, РУСАЛ – Управляющая компания
В.Л. Сакс	Директор по стратегическому планированию, Альфа-Групп
С.Э. Саркисов	Генеральный директор, РЕСО-Гарантия
И.В. Смолькин	Генеральный директор, Базовый элемент
В.Ю. Стрельцов	Президент, Фондовая биржа РТС
Б.Ю. Титов	Председатель объединенного правления, Интерхимпром
А.М. Толкачев	Директор, А.Т. Kearney
М.В. Царев	Партнер, KPMG
А.В. Шаронов	Заместитель министра экономического развития и торговли РФ
О.Ю. Юхтенко	Заместитель генерального директора, ОМЗ
Е.К. Яковлев	Генеральный директор, Силовые машины

До 21 мая действуют специальные условия участия.

Информационные партнеры конференции:

интерфакс
ИНТЕРФАКС

Секрет фирмы

Компания
деловой еженедельник

Альфа-Банк

Стройиндустрия
ПОКЛЮЧЕНИЯ

Более подробная информация по телефону: (095) 777 0370

и в сети интернет по адресу: www.amr.ru

частная практика

«На корпоративном рынке свои условия, но если удается сформировать кредит доверия, считай, что ты попал в обойму»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

представительство Oki, работавшее по принципу самоокупаемости, заняться пересмотром стратегии развития. Илья Звонов: *Рынок SOHO, на котором мы начали работу в России, отличается абсолютной нелояльностью потребителей. Сюда легко зайти, но не сложнее и выпасть. Интересное в этом смысле корпоративный сектор. Здесь технологические и эксплуатационные нюансы аппаратов оцениваются куда более агрессивно. И для клиентов важно, насколько техника облегчает бизнес-процесс, а не то, какая есть скидка на ее покупку или что за промо-программа предлагается в данный момент.* Конечно, здесь есть свои условия, но если удается сформировать определенный кредит доверия, считай, ты попал «в обойму».

К тому же благодаря ряду успешно реализованных федеральных проектов (в частности, для Сбербанка России), а также развитой системе сервисной поддержки на рынке корпоративных продаж у Oki уже была сложившаяся репутация. К концентрации на новом направлении представительство подталкивали и разрабатываемые технологические новинки. В конце 2001 года компания одна из первых вывела на российский рынок самые быстрые принтеры для цветной печати и начала поставки более «тяжелых» корпоративных аппаратов.

Партнерская ревизия

Однако уже через год стало ясно, что существующая партнерская сеть не отвечает новым задачам: укреплению позиций в корпоративном секторе и росту в регионах. Для приведения торгового канала в соответствие с требованиями времени в 2003 году Oki пригласила выпускницу ГАУ

Светлана Рязанцева:
«Ситуация развивается так, как мы и планировали»

по специализации «стратегическое планирование и управление производством» Светлану Рязанцеву, перешедшую в компанию на должность директора по маркетингу и продажам из местного офиса Avaya.

План действий был утвержден после доскональной ревизии партнерской сети. Анализировались: специализация партнеров, их структура продаж, перспективы развития в интересующем компании корпоративном секторе. Дистрибуторы Oki были разведены по направлениям Value Added (ориентированные на корпоративный сектор) и Volume (работающие с розницей и субдистрибуторами), что позволило определить для каждого звена оптимальный ассортимент и партнерские условия. «В связи с изменением фокуса компании на рынке мы понимали, что со временем потеряем часть тех партнеров второго уровня, кто работал в основном на рынке SOHO и для которых сотрудничество с нами не является стратегическим», — говорит госпожа Рязанцева. — «Сегментировав» партнеров, мы увидели, кого и на каком участке стоит удерживать и кого стоит активно привлекать для дальнейшего развития бизнеса Oki».

Еще одно масштабное исследование компания провела среди клиентов. Светлана Рязанцева: *Понимая, кто наши клиенты (в зависимости от специфики бизнеса, его структуры, решаемых задач бизнес-печати), что стоит для них за словами «идеальный принтер», и организовав соответствующим образом собственные ресурсы, мы можем предлагать заказчикам лучшие решения.*

Для знакомства потенциальных клиентов с возможностями техники Oki проводят региональные конференции и семинары, в рамках которых проходит демонстрация

частная практика

Впервые лучшая в мире бизнес-школа —
The Wharton School of Business в России!



Wharton
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

оборудования, обучение заказчиков новым технологиям. С преимуществами устройств в обязательном порядке теперь знакомятся и партнеры Oki. Стартовавшие в прошлом году обучающие программы с текущего года будут собраны под крыло «бизнес-академии Oki». Это, в частности, сейлз-тренинги, обучающие продавцов выявлять «ожидания» клиентов и предлагать оптимальные решения. Планируется регулярно проводить обучающие семинары по основным решениям Oki. Для топ-менеджмента фирм-партнеров в рамках корпоративной академии предусмотрен цикл семинаров по стратегическому планированию, управлению компанией, маркетингу и т. п.

Параллельно с реорганизацией торгового канала была проведена и структурная перестройка внутри представительства, завершившаяся в начале этого года. Раньше менеджеры группы по работе с партнерами отвечали за определенные категории: дистрибуторов, авторизованных дилеров, компаний, продвигающие «цветные» решения. После расширения и реформирования в департаменте была выделена группа по работе с дистрибуторами и направление по поддержке и развитию партнеров второго уровня, где менеджеры отвечают за развитие бизнеса конкретных регионах и работают со всеми категориями партнеров.

Светлана Рязанцева считает подобную схему оптимальной для решения новых задач. Ставшие более доступным продуктом цветные принтеры все больше закупаются и компаниями, традиционно занимавшимися монохромными устройствами. А географическое деление позволяет представительству определять стратегию развития бизнеса Oki с учетом особенностей конкретного региона.

Корпоративное будущее

Перестройку торгового канала в представительстве Oki планируют завершить только в нынешнем году. Но уже сейчас результаты проделанной работы выглядят вполне обнадеживающе. По данным IDC, в 2003 году продажи цветных лазерных принтеров Oki в России выросли почти на 450% по сравнению с 2002 годом. Здесь фирма существенно опередила динамику рынка, возросшего на 112%. За первый квартал 2004 года, по предварительным данным, объем поставок представительства превысил показатели того же периода 2003 года более чем на 500%. «Ситуация развивается как мы и планировали», — считает Светлана Рязанцева.

«Рынок принтеров становится все более конкурентным, цены падают, прибыльность сокращается, особенно в сегментах недорогих устройств начального уровня, — отмечает **Дмитрий Фешин**, ведущий аналитик IDC по рынку периферийных устройств. — Поэтому изменение стратегии выглядит обоснованным. Надо найти высокотехнологичные сегменты, где можно зарабатывать больше, предлагая конкурентоспособную продукцию, тем более что Oki уже давно лидирует в секторе цветной лазерной печати. Конечно подтверждение этому — OEM поставки „механики“ Oki для продукции других производителей».

Вполне естественным считает дальнейшее сосредоточение Oki на корпоративном сегменте и ведущий эксперт аналитической компании ITResearch **Владимир Миронов**. «Наиболее высокий платежеспособный спрос в секторе лазерных принтеров традиционно демонстрируют корпоративные потребители, особенно государственные организации, — отмечает он. — Причем за последние два года это проявилось еще заметнее, чем прежде». **СФ**

С 19 по 21 мая 2004 года впервые за свою 123-летнюю историю бизнес-школа Wharton проводит Первый Всемирный Форум выпускников и заседание Совета Директоров в Москве.

Во встрече с выпускниками и преподавателями школы примут участие руководители ведущих международных и российских компаний, почетные гости со всего мира.

В рамках Первого Всемирного Форума 20 мая 2004 года в гостинице Marriott Aurora проводится специальный однодневный российский симпозиум школы Wharton

Под руководством Ректора школы Wharton Патрика Харкера и ведущих профессоров участники симпозиума обсудят актуальные вопросы международного бизнеса: глобальная инвестиционная стратегия, финансирование новых проектов, корпоративное управление и успех бизнеса.

Среди участников симпозиума будет разыгран приз — бесплатное обучение по специальному курсу бизнес-школы Wharton в Филадельфии.

Дата проведения 20 мая 2004 года, г. Москва, гостиница Marriott Aurora
Стоимость участия в «The Wharton Russian Symposium» — 500 долл. США, НДС не облагается.

Регистрация и дополнительная информация по телефону 937 0747 или на сайте www.wrs2004.ru

Глобальный информационный партнер

FT

Информационные партнеры

ВЕДОМОСТИ
THE DAILY JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Компания
Компания
Компания

ФИНАНСМАРКЕТ
ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО

РБК

Большой
БИЗНЕС

интерфакс
INTERFAX

СекретФирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Карьера

[КОМПАНИИ]



ALEXEY KUDENKO / TASS

«Альфа» охладела к нефти

«Альфа-групп» и «Access/Ренова» намерены заложить обязательства, полученные от BP в ходе сделки по объединению с ТНК, и инвестировать полученные средства в новые проекты.

После объединения ТНК с российскими активами BP британская компания выплатила «Альфе» и «Ренове» \$4 млрд, а также обязалась передать им свои акции на сумму \$3,75 млрд (около 2,3%, исходя из текущей капитализации). Однако «Альфа» и «Ренова» срочно потребовались свободные средства, и они решили использовать обязательства BP в качестве залога для получения крупных кредитов. По словам источника, близкого к акционерам ТНК, предоставить кредиты согласились уже почти все крупные международные банки, в том числе Deutsche Bank, Merrill Lynch и Credit Suisse. «Такая схема предусмотрена изначальными договоренностями», — говорит собеседник СФ. — Но на момент подписания сделки было непонятно, понадобятся ли нам такие средства и если да, то когда?». По его словам, «Ренова» намеревается вложить около \$2 млрд в развитие под эгидой СУАЗа проекта «Коми Алюминий», предусматривающего строительство глиноземного и алюминиевого комбинатов в республике Коми, а также поучаствовать в аукционах по продаже оптовых генерирующих компаний. Для чего средства понадобились «Альфе», до сих пор не ясно, говорится только об «инвестициях в торговый и телекоммуникационный бизнес». «Кроме ОГК и „Связьинвеста“, свободных активов, на покупку которых нужны такие средства, на рынке нет, — говорит начальник аналитического отдела „Брокеркредитсервиса“ Максим Шеин. — С другой стороны, не исключен и вариант выхода „Альфы“ из российских проектов: после дела ЮКОСа между крупным бизнесом и государством наметился скрытый конфликт. Государство не может собрать налоги с мелких и средних компаний, поэтому давит на крупные. И капитал начинает уходить».

«Русагрокапитал» уйдет за долги

Череда скандалов вокруг холдинга «Русагрокапитал» грозит перейти в новое качество.

ПРИОБРЕТЕНИЕ

Часть кредиторов компании собрала пул инвесторов, для того чтобы выкупить 99% акций агроконцерна. Оставшиеся не у дел кредиторы могут потребовать опротестовать сделку, если новые владельцы не смогут с ними договориться.

Агропромышленный холдинг «Русагрокапитал» включает более десяти предприятий мукоильной, комбикормовой, животноводческой, птицеводческой и мясоперерабатывающей промышленности. Оборот холдинга в 2003 году составил \$230 млн. «Русагрокапитал» известен тем, что за несколько лет сумел накопить огромные долги, — по оценкам независимых экспертов, от \$130 до \$180 млн. По мнению аналитиков, стоимость активов «Русагрокапитала» — от \$60 до \$120 млн, что несколько ниже размеров задолженности холдинга.

Кредиторами «Русагрокапитала» являются в основном российские банки, в частности «НИКоЛ», МДМ, «Траст», Промстройбанк (ПСБ), «Санкт-Петербург». Но что интересно — кроме ПСБ и «Санкт-Петербурга», в пул инвесторов никто из банков-кредиторов не вошел. Зато туда попали дружественный агроконцерн банк «Таврический» и петербургская корпорация «Аэрокосмическое оборудование», специализирующаяся на выпуске продукции для ВПК. Одновременно гендиректор корпорации Сергей Бодрунов заявил «Интерфаксу», что его компания планирует увеличить присутствие в гражданском секторе с 10% до 40%, и в основном планируется развивать проекты в аграрном секторе (на эти цели будет направлено \$45–50 млн). Сергей Бодрунов заявил, что «Аэрокосмическое оборудование» не имеет прямого отношения к активам «Русагрокапитала», но «будет поддерживать интересные проекты банка в аграрном секторе», а возможно, производить агротехнику для холдинга.

Аналитик компании «Метрополь» Наталия Мельчакова считает, что для «Русагрокапитала» и его новых владельцев было бы выгодно проведение IPO, хотя возможно и другое развитие событий: реструктуризированная компания впоследствии будет перепродана другому владельцу. При этом Мельчакова не считает долги агроконцерна препятствием для этого процесса: «У многих крупных предприятий пищевой промышленности сумма задолженности не намного меньше размеров основного капитала. Что же касается вероятности того, что остальные банки-кредиторы захотят оспорить сделку, то она действительно велика. Примеров полюбовного соглашения в подобном случае в России пока не было».

Юго-восточный тупик

Германо-американский автомобильный концерн DaimlerChrysler уходит с азиатского континента.

РАСПРОДАЖА

Сначала концерн отказался финансировать терпящую бедствие Mitsubishi, а теперь объявил о намерении продать 10,5-процентный пакет акций корейской Hyundai. Еще пару лет назад ориентация на Азию была одним из главных козырей стратегии развития, предложенной главой немецкого холдинга Юргеном Шремпом. Он собирался преобразовать концерн в автогигант, который бы присутствовал на всех ведущих мировых рынках. А для этого компания должна была активно наращивать свое присутствие в перспективном азиатском регионе. В планах немцев было совместное с Hyundai производство грузовых автомобилей и автобусов. Кроме того, корейская компания должна была разработать для Chrysler и Mitsubishi новую серию четырехцилиндровых двигателей. Аналитики полагают, что немецкий концерн мог бы впоследствии даже расширить свою долю в Hyundai до контрольного пакета, если бы между компаниями не произошло разрыва.

В конце прошлого года DaimlerChrysler в обход интересов Hyundai вступил в переговоры с эксклюзивным китай-



«АЛЬФА-ГРУПП» БОЛЬШЕ НЕ НУЖНЫ АКЦИИ ВР | «РУСАГРОКАПИТАЛ» ПРОДАН ПУЛУ ИНВЕСТОРОВ ИЗ ПЕТЕРБУРГА | DAIMLERCHRYSLER РАССТАЕТСЯ С HYUNDAI | PHAR-MACO ПОЛУЧИЛА НОВОЕ ИМЯ | SHARP РЕШИЛ ЗАВОЕВАТЬ РОССИЙСКИЙ РЫНОК МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ | ALITALIA ПОПЫТАЮТСЯ СПАСТИ ОТ КРАХА



Hyundai осталась без стратегического партнера

ским партнером корейцев — компанией BAIC. С тех пор отношения между Hyundai и DaimlerChrysler заметно охладились. А на прошлой неделе был выпущен совместный пресс-релиз, в котором сообщалось, что «на мировом автомобильном рынке произошли глобальные изменения, в результате чего каждой из компаний пришлось пересмотреть свои производственные, а также стратегические задачи». Переосмотр вылился в решение немцев избавиться от принадлежащего им пакета акций Hyundai. Правда, как говорится в заявлении, работа над отдельными совместными проектами все же продолжится. Но ни о каком стратегическом партнерстве речь уже не идет. Учитывая, что практически одновременно с разрывом отношений с корейцами DaimlerChrysler отказалась и от финансовой поддержки Mitsubishi, в которой владеет 37% акций, амбициозный азиатский проект немецкого концерна можно считать провалившимся. Правда, продав акции Hyundai, компания в денежном выражении только выиграла (четыре года назад, когда немцы приобретали пакет, он стоил \$428 млн — в два раза дешевле, чем сей-

час). Однако, учитывая растущую популярность корейских авто, вряд ли разрыв отношений с Hyundai можно назвать выгодным для немцев.

Pharmaco поверил в силу слова

Сразу на пяти заводах международного фармацевтического холдинга Pharmaco сменилась вывеска. В компании уверены, что единый бренд Actavis поможет активнее продавать продукцию фирмы.

«Это действительно дорогое удовольствие, но дальше разывать бурными темпами без перемен невозможно», — заявил глава российского представительства Balkanpharma (теперь Actavis) Ионас Триггвасон, презентуя новое название компании. Однако он отказался назвать сумму вложенных в ребрендинг заводов средств. Между тем, по мнению директора по развитию SOREC-media Александра Курганского, одна только кампания по информационному сопровождению переименования может обойтись по самым скромным подсчетам в \$1,5 млн. Сейчас уже переименовано пять расположенных в разных странах Европы заводов группы — Balkanpharma, Pharmamed, Delta, UNP и Omega. Смена названия остальных трех (Farma, Fako и

РЕБРЭНДИНГ

Zdravije) произойдет позже. Прежде чем остановиться на этом наименовании, по словам господина Триггвасона, специалисты компании перебрали около тысячи имен.

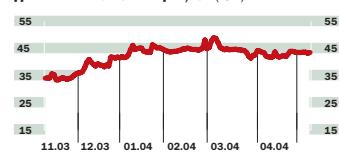
Многие из вариантов тестирувались в ходе маркетинговых исследований, длившихся пять месяцев. Логотип даже помещали на одном листе с логотипами конкурентов, чтобы определить, насколько он выделяется. В результате выбрано было имя Actavis (от латинских слов *acta* — действие и *vis* — сила), написанное белыми буквами на оранжевом фоне. Глобальный ребрендинг понадобился производителю таких известных у нас дженериков, как «Седальгин Нео», «Алмагель Нео», «Троксевазин», чтобы «создать целостный и стабильный образ, который станет символом качества и высокого уровня услуг всех компаний группы вне зависимости от их месторасположения», заявил глава Pharmaco Роберт Уэссмен.

Действительно, группа приобрела за последние пять лет заводы, продукция которых не всегда ассоциировалась у потребителей с качеством. Во всяком случае, по словам руководителя отдела развития бизнеса Balkanpharma Юрия Петросяна, ему порой приходилось сожалеть о том, что продукция этого болгарского завода была известна в России еще с советских времен. Очень часто предприятиям группы компаний дают новое единое имя для того, чтобы получить возможность выхода

PHARMACO

(на 31 декабря 2002)

ВЫРУЧКА (млрд ISK)	18,054
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млрд ISK)	3,469
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млрд ISK)	3,212
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 11.05.04 (млрд ISK)	130,528
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ISE (ISK)	



на международные рынки ценных бумаг, отмечает Александр Курганский. По словам Триггвасона, Actavis действительно планирует осенью этого года выйти на LSE. Деньги нужны компании на развитие. Холдинг растет гигантскими темпами (за последние пять лет его капитализация увеличилась в 50 раз, достигнув 1,4 млрд евро) и имеет большие амбиции. Занимая сегодня на российском рынке, по данным «Фармэксперта», всего 1,23%, в течение ближайших пяти лет Actavis планирует войти в десятку лидеров по продажам фармпрепаратов среди производителей.

Sharp хочет подвинуть LG и Samsung

Sharp выходит на российский рынок мобильных телефонов.

До конца 2005 года компания рассчитывает продать в России около 500 тыс. телефонов, заняв тем самым около 2% рынка по объему. Доля по стоимости должна быть как минимум в

АМБИЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Институт проблем управления новой экономикой

программа
MBA
мастер делового администрирования
государственный диплом

General Management
Корпоративное управление и корпоративные финансы

Вечерняя форма обучения, 2 года.
Начало занятий - сентябрь 2004 года.
Стоимость обучения - \$ 7900.
До 1 июля - скидка 15%.

Для корпоративных заказчиков возможно проведение программы MBA с учетом специализации и потребностей данной компании

Рязанский проспект, д.99 (м. Выхино) тел. 371-32-55
mba@guu.ru www.newecon.guu.ru

дневник наблюдений

SHARP CORP.	
(на 31 марта 2004)	2257,3
ВЫРУЧКА (¥ МЛРД)	102,7
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (¥ МЛРД)	61,0
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 11.05.04 (¥ МЛРД)	2085,9
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ТСЕ (₽)	
11.03 12.03 01.04 02.04 03.04 04.04	2500 2125 1750 1375 1000 2125 1750 1375 1000



В отличие от других стран, в России Sharp не удалось найти партнера для продвижения своих мобильных телефонов

два-три раза больше, поскольку телефоны Sharp позиционируются в верхнем ценовом сегменте. Пока планируется запустить в России только одну модель стоимостью \$750–800, а в дальнейшем предполагается вывести и более дешевые модели телефонов. Sharp производит мобильные телефоны сравнительно недавно, с 2002 года, концентрируясь на производстве моделей бизнес-класса со встроенной фотокамерой. Такая стратегия позволила компании занять порядка 1% мирового рынка, а в Японии за счет более высокой популярности «трубок» с фотокамерой на Sharp приходится 12,5%. Ее рыночную стратегию агрессивной назвать трудно — компания предпочитает не про-

DaimlerChrysler уходит с азиатского континента.

Сначала концерн отказался финансировать терпящую бедствие Mitsubishi, а теперь объявил о намерении продать 10,5-процентный пакет акций корейской Hyundai.

Между тем еще пару лет назад ориентация на Азию была одним из главных козырей стратегии развития DaimlerChrysler. Концерн хотел стать автогигантом, присутствующим на всех ведущих мировых рынках.

двигать свои «трубки» самостоятельно, а перепродаивать большими партиями операторам сотовой связи, на самих аппаратах логотип производителя стоит рядом с брэндом партнера. Основным клиентом Sharp в этом сегменте рынка является Vodafone. «С операторами работать выгоднее, потому что продвигать телефон на рынке самостоятельно гораздо тяжелее», — говорит представитель компании Нобомитцу Ханиока. — И поскольку мы на рынке мобильных телефонов работаем недавно, нам тяжело конкурировать с крупными компаниями, такими как Nokia, Sony Ericsson или Motorola». Что касается России, то, как заявил глава российского представительства Sharp Шого Хара, «российские операторы пока

не могут предоставить необходимый уровень сервиса, и мы решили продвигать свои телефоны на этом рынке самостоятельно». Компания достигла договоренности о продаже телефонов с сетью Dixis, а в дальнейшем предполагается, что они появятся во всех крупнейших розничных сетях. Кстати, несмотря на то, что телефоны Sharp начнут продаваться только с июля текущего года, они уже присутствуют в салонах связи «Евросети». Однако, по словам Шого Хара, это серые поставки. «Никаких официальных договоренностей с данной компанией мы не имели, они только прислали нам письмо с предложением о сотрудничестве». А, по словам руководителя PR-службы «Евросети» Татьяны Гуляевой, аппараты Sharp, которые прода-

ются в сети, приобретены на легальных основаниях и у российского поставщика. Однако его название она сообщить отказалась.

По оценкам IDC, в 2004 году в России может быть продано более 22 млн сотовых телефонов. Из них на поставки телефонов со встроенными камерами придется около 6% — таким образом Sharp хочет занять около трети сегмента, лидерами которого являются Samsung и LG. «Пока эти планы выглядят малореальными, — считает руководитель отдела по связям с общественностью компании „Максус“ (сеть „Связной“). — СФ) Анна Свердлова. — Основной объем продаж делают телефоны нижнего и среднеченового сегментов. Поэтому, пока у Sharp не появится больше моделей, они не смогут подвинуть LG и Samsung».

Alitalia будет летать

В бурном противостоянии правительства Италии, владеющего 62% акций перевозящей не лучшие времена компании Alitalia, и профсоюза наметились позитивные сдвиги.

КОМПРОМИСС Профессиональный союз согласился с новой программой вывода компании из кризиса. Черная полоса началась для Alitalia после 11 сентября 2001 года. Тогда спрос на авиабилеты резко упал, а перевозчику пришлось потратить значительные средства на внедрение новых мер безопасности. Предполагалось, что авиакомпания получит первую прибыль в 2003 году, однако этого не случилось, убытки за тот период составили около 500 млн евро, и сейчас, по заявлению представителей ком-

ALITALIA

(на 31 декабря 2003)	4320,76
ВЫРУЧКА (€ МЛН)	-510,58
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛН)	-510,58
ЧИСТЫЙ ПРИБЫЛЬ (€ МЛН)	928,86
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 11.05.04 (€ МЛН)	928,86
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, MSE (₽)	
11.03 12.03 01.04 02.04 03.04 04.04	0,40 0,33 0,26 0,19 0,12 0,40 0,33 0,26 0,19 0,12

дневник наблюдений



пании, Alitalia теряет до 1 млн евро в день. Осенью 2003-го было объявлено о намерении Alitalia вступить в альянс с Air France и KLM. Обязательным условием вступления в союз являлись продажа части принадлежащих государству акций (порядка 35%) и вывод компании из финансового кризиса. Разработанный тогда план реструктуризации включал избавление от всех непрофильных активов, а также увольнение более 3 тыс. сотрудников — 16% всего штата авиакомпании. Это вызвало ряд массовых забастовок персонала Alitalia. Следствием последней, проведенной в начале мая, стали убытки в 30–40 млн евро. Новый план реструктуризации компании обсуждался профсоюзом и правительством несколько дней. В результате была принята программа, согласно которой компания по-



Для Alitalia еще не все потеряно: правительство Италии нашло способ вывести авиакомпанию из кризиса

карло Чимоли. Его кандидатура была одобрена профсоюзом и инвесторами. После этого известия курс акций Alitalia подскочил за один день на 19,3% — до 24,5 центов.

По вполне понятным причинам назначение Джанкарло Чимоли вызвало на бирже позитивную реакцию. У него уже был положительный опыт вывода из кризиса крупной убыточной компании. Чимоли пришел в Ferrovie dello Stato в 1996 году, когда убытки компании достигли 981 млн евро в год. За четыре года Джанкарло Чимоли смог вывести железнодорожную компанию на уровень рентабельности. В 2001 году прибыль Ferrovie dello Stato составила 500 млн евро, а в 2002-м возросла на 45%. **Ф**

пытается избежать массового сокращения рабочих мест. Какие конкретно действия планируется предпринять, чтобы стабилизировать финансовое положение Alitalia, пока не сообщается. По имеющейся информации, Banca Intesa SpA готов предоставить авиакомпании кредит.

Однако первым шагом правительства Италии стало увольнение председателя совета директоров Alitalia Джузеппе Бономи и назначенного недавно гендиректора Марко Дзаникелли. Теперь обе должности будут совмещать бывший глава железнодорожной компании Ferrovie dello Stato Джан-

**человеческие ресурсы –
основные активы Вашей компании**

ИНВЕСТИРУЙТЕ В СПЕЦИАЛИСТОВ

АКАДЕМИЯ АЙТИ ГОТОВИТ СПЕЦИАЛИСТОВ:

МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ

обучение по мировым стандартам

ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

информационные технологии, менеджмент, управление проектами

ПРОФИЛЬНЫХ

обучение в соответствии с должностью, разработка курсов специально для клиента



**Академия АйТи –
Ваш корпоративный учебный центр!**

20 региональных учебных центров

50 специализированных учебных классов

100 профессиональных преподавателей, среди которых доктора и кандидаты наук, теоретики и практики создания, внедрения и сопровождения сложных информационных и управленических систем

300 авторизованных курсов, комплексное и **дистанционное обучение**

32 000 специалистов из сотен ведущих компаний прошли обучение в Академии АйТи. Среди наших клиентов - Сбербанк, ЛУКОЙЛ, МНС, Вымпелком, Газпром, Норильский никель и др.



Москва, ул. Крыжановского, 21а
Тел.: 974 7979 • 974 7980
127 9010 • 127 9012
Факс: 974 7990 • 129 1275
E-mail: info@it.ru www.it.ru

Представительства:
Волгоград: (8442) 34 1060
Екатеринбург: (343) 378 3340
Иркутск: (3952) 25 8302
Казань: (8432) 11 4940

Краснодар:
(8612) 64 0631
Красноярск:
(3912) 59 1195
Н. Новгород:
(8312) 61 9140
Новосибирск:
(3832) 40 8139
Омск:
(3812) 47 0035

Пермь:
(3422) 48 6585
Ростов-на-Дону:
(8632) 40 1540
Самара:
(8462) 60 6420
Санкт-Петербург:
(812) 326 4588
Тюмень:
(3452) 39 9160

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

лаборатория

[МАРКЕТИНГ]

Маркетинговая стратегия далеко не всегда предполагает борьбу за высококонкурентные рынки или освоение новых сегментов бизнеса. Можно выбрать успешный, хорошо зарекомендовавший себя продукт и выпускать аксессуары или дополнения к нему. Немного смекалки, изобретательности, дипломатичности — и бизнес-стратегия готова. Она напоминает поведение рыбы-прилипалы; разница в том, что за возможность прокатиться по просторам рынка на чужом горбу часто приходится расплачиваться.

— Текст: Павел КУЛИКОВ

Прилипалы бизнеса



«Компании-прилипалы» расчетливы и, в зависимости от ситуации, действуют по трем различным сценариям. В первом случае они избегают лишних контактов с изобретателем базового продукта или технологией. При этом заведомо отпадает необходимость делиться прибылью и связывать себя какими-либо обязательствами перед ним. Во втором случае производитель дополнений и аксессуаров к тому или иному товару ищет взаимовыгодные пути сотруд-

ничества с его автором. Третий сценарий подразумевает наличие жесткой связи между компаниями, когда бизнес «прилипалы» полностью зависит от старшего партнера.

Себе на уме

Иногда изобретатели того или иного продукта не могут и предположить, сколько компаний наживается на торговле аксессуарами или дополнениями к их детищу. Скажем, менеджменту Волжского автомобильного завода

наверняка не известно точное количество предприятий, выпускающих комплектующие для тюнинга этих российских машин.

Тюнинг отечественных авто обрел массовую популярность около пяти лет назад. Владельцы «Лад» и «Жигулей» обычно остерегаются изменять их ходовые качества, но с удовольствием тратят деньги, чтобы придать внешнему виду автомобиля как можно больше индивидуальных черт. Например, в Ростов-

ской области, согласно маркетинговому исследованию компании «Русская игра», наибольшей популярностью у поклонников тюнинга пользуется неоновая подсветка под днищем автомобиля, кстати, запрещенная ГИБДД. Большим спросом пользуются всевозможные аэродинамические обвесы, изготовленные технологически не представляет труда. Только в Тольятти существует около 20 маленьких производств, выпускающих аэродинамические

Иногда изобретатели и предположить не могут, сколько компаний наживается на торговле аксессуарами к их детищу



обвесы из стекловолокна и ор-галита. Существуют и крупные компании, которые делают обвесы, уделяя особое внимание качеству,— например, «Автокомпозит» из Санкт-Петербурга. Некоторые компании занимаются брандингом на данном рынке. «Русская игра» предлагает российскому потребителю декоративные тюнинговые компоненты под маркой Street Storm.

В документации к тюнинговым компонентам, как правило, невозможно найти надписи вроде «Одобрено Волжским автозаводом». Как утверждают специалисты компании «Русская игра», компоненты тюнинга не тестируются ВАЗом, в этом нет необходимости. Рекомендации автогиганта имеют значительную маркетинговую ценность и скорее всего обойдутся недешево. Все возможные аксессуары для вазовской продукции проходят лишь обязательную сертификацию в организациях, уполномоченных разрабатывать стандарты для автопрома, в частности в НАМИ.

Если для производства аксессуаров или дополнений к продукту не требуется специальных знаний, то общаться с его создателем ни к чему. Достаточно вспомнить, как



ТИМОФЕЙ ЯРЖЕМБЕК

начиналась деятельность отечественного производителя чехлов для мобильных телефонов с годовым оборотом в \$42 млн — компании Inter Step. Ее основатель взял в магазине под залог самую продаваемую модель телефона и попросил знакомого технолога разработать для нее чехол.

Однако в рознице аксессуары практически всегда сопровождаются основной продуктом, и «компаниям-прилипалам» не избежать работы в тесной связке с ритейлерами. Это сотрудничество нужно во что бы то ни стало превратить во взаимовыгодное. Игрокам на рынке тюнинга отечественных автомобилей в этом отношении повезло. В «Русской игре» считают, что дилерам ВАЗа выгодно сотрудничество с производителями тюнинговых компонентов. На продаже собственно автомобиля они зарабатывают лишь \$100 – 200. Любое изменение заводского облика машины — это шанс получить дополнительную маржу. С развитием потребительского кредитования клиенты охотнее идут на затраты. Если в автосалонах присмотреться к отечественным машинам, то практически к каждой из них что-ни-

Симбиоз наоборот

Ошибка считать бизнес производителя всевозможных аксессуаров и дополнений к существующим продуктам несерьезным или малоперспективным. Быть «прилипалой» совсем не зазорно. Случается, что именно подобные компании диктуют правила игры партнерам, а иногда становятся локомотивом целой индустрии. Производители автомобилей известных мировых марок сами заинтересованы в том, чтобы компания Brabus, один из лидеров западного тюнингового рынка, получала их техническую документацию для успешного ведения своего бизнеса. Brabus, в частности, занимается «доработкой» автомобилей

Mercedes. И это несмотря на то, что у Mercedes есть дочернее тюнинговое бюро AMG для автогурманов.

Михаил Шубин из компании «Терем» вспоминает случай из собственной практики. Немецкая Soft Care, производитель редакционно-издательской системы K4, состоит из пяти молодых программистов. «Терем» является всего лишь производителем дополнений к программе и ее дистрибутором в России. Но российская компания в несколько раз крупнее Soft Care, кроме того, на ее долю

приходится 10% реализованных продуктов этого разработчика. Поэтому «Терем» не стесняется рекомендовать немецким партнерам те или иные подходы к созданию новых продуктов.

Крупные компании на рынке компьютерных игр часто выступают в роли «прилипал». Скупая у маленьких перспективных команд, занимающихся программированием, готовые продукты, они переводят их на множество языков, выпускают дополнения и занимаются массовыми продажами от своего имени.

В начале 1990-х годов в шкуре производителя дополнений и аксессуаров пришлось оказаться даже корпорации Intel. Ее маркетологи никак не могли заставить производителей компьютеров приобретать новейший в тот момент микропроцессор Pentium. Существовавшие тогда шины (магистрали, соединяющие компоненты компьютера для обмена информацией) не позволяли воспользоваться его преимуществами. Intel не стала дожидаться, пока производители компьютеров усовершенствуют свою продукцию, и предложила им собственное «дополнение» — шину PCI. Впоследствии она стала стандартом, расчистив корпорации дорогу к продвижению более быстрых микропроцессоров.



Если для производства дополнений к продукту не требуется специальных знаний, то общаться с его создателем ни к чому



ЭКСПЕРТ НОМЕРА 1

«Комплексность решения — залог выживания»

Леонид Страхов,
генеральный директор
сети «Спортмастер»

— Сегодня рынок становится все более конкурентным. Конкуренция происходит не только в сегменте предложения определенного товара, сколько в сегменте предложения клиенту данного уникального решения. Для потребителя важнее всего то, какие временные и финансовые затраты связаны с приобретением товара нужного ему качества. Комплексность решения является залогом долгосрочной концепции выживания и успешного развития на рынке. Это предпосылка для стратегического лидерства. Каким образом может быть реализована данная модель? Один из вариантов — создание альянсов с производителями сопутствующих товаров. Конечно, компания, изготавливающая мобильные телефоны, может выпускать чехлы, но скорее всего это окажется для нее более затратным, чем работать с производителем чехлов. С точки зрения горизонтальной интеграции, помимо альянса существует стратегия приобретения смежного бизнеса, которая существенно более рискованна.

Примеров успешной горизонтальной интеграции предостаточно. Скажем, известная компания Fischer, в свое время специализировавшаяся на беговых лыжах, начала производить беговые ботинки и лыжные палки. Примеры альянсов встречаются ничуть не реже. Немецкая компания Volkl, производитель горных лыж, не пытается выпускать то, в чем не является специалистом. Она заключила стратегический альянс с компаниями Tescica и Marker. Сегодня в рамках альянса эти игроки предлагают некую интегрированную платформу, согласно которой Marker под лыжи Volkl выпускает специальные крепления, а к ним подходят ботинки Tescica. Подобное сотрудничество повышает эффективность работы каждого из игроков.

Очень важный фактор, на который здесь стоит обратить внимание, — объединение ресурсов и (или) ноу-хау. Когда два профессиональных игрока решают одну комплексную задачу, они реализуют эффект синергии, порождающий новое качество знаний, недоступное им по отдельности. Сегодня масса структур на спортивном рынке работают над созданием комплексных продуктовых решений для клиента. В результате появляются предложения из одной ниши или разные предложения из различных ниш.

Эффективное объединение технологий и создание некой единой платформы может быть закреплено, предположим, совместным владением акциями компаний, вступающих в альянс. Такого рода альянсы способны существовать очень долго.

будь да приделано: охранная система, аэродинамические обвесы, литые диски или задние фонари «под Lexus». Ключ к успешному сотрудничеству с ритейлером в соблюдении двух требований. Первое: аксессуары должны быть недорогими. Второе и основное: они должны легко и быстро монтироваться, ведь продажа автомобилей — налаженный поточный процесс. Как ни парадоксально, компоненты, придающие автомобилю универсальность, должны быть унифицированными.

Хотя бывает и наоборот — ритейлу нужна эксклюзивность. В декабре 2003 года Inter Step провела акцию совместно с сетью магазинов Dixin. В Inter Step специально сшили эксклюзивные чехлы, которые в Dixin дарили покупателям телефонов четырех определенных моделей, стимулируя продвижение этих трубок.

Бизнес-сожительство

Далеко не всегда производителю аксессуаров или дополнений удобнее уклоняться от сотрудничества с автором основного продукта. Порой работа плечом к плечу сулит больше преимуществ. Интересную позицию в этом вопросе занимает крупный немецкий создатель редакционно-издательских систем компания Quark Inc.

Любая организация, желающая разрабатывать дополнения к программным продуктам Quark, заплатив определенный взнос, может вступить в клуб девелоперов. Ей предлагается программа Developer Kit — инструмент для создания дополнений. Девелоперы участвуют в тестировании новых продуктов Quark и раньше всех получают их предварительные версии. Помимо того, разработчик приобретает доступ к сайту, где его коллеги со всего мира встречаются в режиме

on-line и обсуждают общие проблемы. Quark издает и размещает на своем ресурсе каталог дополнений, рекомендуемых компанией для использования вместе со своими продуктами. Партнеры Quark стремятся попасть в подобные каталоги, хотя это не бесплатно.

От нежелательных последствий собственной открытости Quark обезопасил себя заявлениями об абсолютной непричастности к продуктам девелоперов. Права на дополнения принадлежат их разработчикам. На корпоративном сайте Quark уточняется, что в случае возникновения проблем с дополнениями потребителям следует обращаться только к их авторам. Стоит отметить, что вступить в клуб девелоперов непросто. По утверждению руководителя отдела продуктов и технологий компании «Терем» **Михаила Шубина**, его компания потратила год на переговоры о получении данного статуса.

Зачем Quark нужен клуб девелоперов? У специалистов этой компании своеобразный подход к программированию. При загрузке Quark отключает модули операционной системы, отвечающие за языковые настройки и множество других функций, и использует вместо них свои собственные. Из-за этого, предположим, привычная для россиян работа с кириллическими шрифтами или корректный обмен файлов между Macintosh и PC оказывается невозможными без специальных дополнений независимых отечественных разработчиков. Таким образом Quark обзаводится кругом компаний, адаптирующих и продвигающих ее программы на новых рынках, а девелоперы получают возможность заработать на выпуске дополнений. «Подобный симбиоз может иметь место в любой сфере бизнеса», — уверен Михаил Шубин.

лаборатория

Зависимость от владельца технологии вынуждает делиться с ним прибылью, но позволяет уменьшить риски бизнеса



Мобильный альянс

Случается, что избежать переговоров с создателем основного продукта невозможно. Допустим, когда техническая база бизнеса целиком находится в руках некой крупной компании. На ее основе строится весь бизнес «прилипалы». Полная зависимость заставляет производителя дополнений и аксессуаров делиться существенной долей прибыли, но зато в ряде случаев позволяет ему уменьшить риски собственного бизнеса. Продвигающаяся со-путствующий товар или услуга фирма находится под опекой сильного стратегического партнера, заинтересованного в ее благополучии. Яркий пример подобного союза — партнерские отношения между операторами сотовой свя-

зи и контент-провайдерами (изготовителями, специализирующимися на играх для сотовых трубок, тематических SMS-рассылках, продаже мелодий звонков, картинок-заставок для мобильных телефонов и т.п.).

По словам начальника пресс-службы компании «Мобильные Телесистемы» Павла Нефедова, исторически сложилось, что все подобные фирмы не являются «дочками» сотовых операторов. Заметный всплеск активности на рынке SMS-контента произошел летом 2002 года. Тогда одна из фирм даже заявила о своих услугах в телевизионной рекламе. В то время на отечественном рынке мобильной связи появилось множество тарифов без абонентской платы, и созда-

тели развлечений получили солидную прибавку целевой аудитории — пользователей сотовых телефонов в возрасте до 25 лет. За короткий срок в данном сегменте сформировался круг лидеров. По данным «Мобильных Телесистем», это фирмы SPN Digital, Jippii, Nikita и «Инфон». «Мы предоставляем контент-провайдерам свою техническую базу и обеспечиваем их рекламной поддержкой через собственные корпоративные каналы», — рассказывает Павел Нефедов. — Реклама услуг по предоставлению «мобильного контента» занимает половину нашей газеты для абонентов, выходящей тиражом 1 млн экземпляров, и заметную часть корпоративного сайта». Разумеется, операто-

ры сотовой связи не отличаются бескорыстием и симбиоз с контент-провайдерами им на руку. По мнению господина Нефедова, фирмы делятся с мобильными операторами примерно половиной своей прибыли, причем сумма исчисляется сотнями тысяч долларов ежегодно. В условиях постоянного снижения среднего ежемесячного дохода на одного абонента мобильной связи маленькие независимые контент-провайдеры помогают операторам зарабатывать дополнительные деньги. Сотовые компании заинтересованы в продвижении разного рода дополнительных услуг еще и потому, что это повышает лояльность к конкретному оператору и интерес к использованию сотовой связи. **СФ**

www.AdamSmithConferences.com



Конференция Адама Смита СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ в РОССИИ

23-24 июня 2004 г., Марриотт Гранд Отель, Москва

По вопросам участия в конференции обращайтесь по:
тел. +44 207 490 3774
факс +44 207 505 0079

marketing@adamsmithconferences.com

Среди выступающих ведущие руководители компаний и организаций:

- Министерство по антимонопольной политике РФ
- Альфа-банк
- Карлсберг
- Базовый элемент
- Илим Палл Энтерпрайз
- РАО ЕЭС
- TNK-BP
- ВымпелКом
- Сан Интербрю
- РУСАЛ
- АФК Система
- Бимм-Бильль-Данн
- Норильский никель
- Российские Коммунальные Системы
- Dirol Cadbury
- Группа СУАЛ
- СУЭК
- Силовые машины
- Ассоциация по защите прав инвесторов
- Перекресток



Спонсоры:



В ассоциации с:



При поддержке:



The Moscow Times
Russia's leading newspaper

Коммерсантъ

Финанс.

интерфакс
INTERFAX

Acquisitions
MONTHLY

c45

[РЕШЕНИЕ]

Уроки танцев



СТОЛИЧНОМУ ТАНЦЕВАЛЬНОМУ КЛУБУ «ОКТАВА», РАБОТАЮЩЕМУ В НИШЕ УСЛУГ ДЛЯ СРЕДНЕГО КЛАССА, ОСТРО НЕ ХВАТАЕТ КЛИЕНТОВ. ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ БИЗНЕС ПРОБУКСОВЫВАЕТ, В «ОКТАВЕ» ОБЪЯСНЯЮТ ПРОСЧЕТАМИ В ТАКТИКЕ. ПРАВИЛЬНОСТЬ ИСХОДНОЙ КОНЦЕПЦИИ СОМНЕНИЙ У ЕЕ АВТОРОВ НЕ ВЫЗЫВАЕТ. УЧАСТНИКИ «БАНКА ИДЕЙ» ПОДЕЛИЛИСЬ СВОИМИ МЫСЛЯМИ О ПРОЕКТЕ И ВОЗМОЖНЫХ СПОСОБАХ ЕГО РАЗВИТИЯ. **Текст: Евгений Карасюк**

Танцклуб «Октава» открылся год назад в самом центре Москвы. Уроки танцев — от классических до ультрасовременных — должны были привитись по вкусу преусевающему деловому человеку, имеющему месячный доход от \$500 и неудовлетворенную потребность в оригинальном досуге. В «Октаве» таким клиентам предлагали занятия с опытными преподавателями, небольшие группы и профессионально оснащенные залы.

Первые месяцы проект успешно развивался. За летний сезон — традиционное время отпусков — в школу записалось около сорока человек. Но потом, вопреки ожиданиям, дела у «Октавы» пошли неважно. Сегодня число клиентов, купивших абонемент на занятия, в несколько раз меньше пропускной способности танцзалов клуба. Первоначальные планы расширения площадей «Октавы» отложены до лучших времен. Ситуацию серьезно ослож-

няют финансовые обязательства «Октавы» перед кредиторами.

Усилия, предпринимаемые танцклубом для продвижения своих услуг, пока не дают желаемой отдачи. Школа рекламирует себя в печатных изданиях культурно-развлекательного плана, а с недавних пор еще и через собственный сайт. Представители «Октавы» активно участвуют в различных мероприятиях, где возможен контакт с целевой аудиторией. Но все эти меры не позволяют привлекать и удерживать то количество клиентов, которое необходимо танцевальной школе для уверенного выхода в зону рентабельности.

Проблема была опубликована в СФ №14/2004 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов Executive.ru «Лучшие бизнес-решения». Мы получили 72 решения, из которых члены жюри отобрали пять Ⓢ.

Вот какими были их аргументы в пользу того или иного варианта.

Автор проблемы

Нина Сергеева, директор танцевального клуба «Октава»:

— Наилучшее впечатление оставило решение **Игоря Климанова**. Оноозвучно моим собственным мыслям. Автор советует иначе определять целевого клиента. Я согласна, курс должен быть шире. Кроме того, господин Климанов акцентирует внимание на конкуренции с фитнес-центрами. До сих пор я считала, что конкурентов у «Октавы» нет. Но теперь мое мнение изменилось. Я начала анализировать причины, по которым некоторые потенциальные клиенты школы не спешат к нам. Они купили абонементы фитнес-клубов, и только по их окончании готовы прийти к нам. Еще они говорят, что нашей школе не мешало бы разнообразить свое предложение. Я, кстати, думала о программе по йоге —

эта мысль также звучала в ряде присланных решений.

Сильное решение у **Владимира Егорова**. К тому же его выгодно отличает образная поэзия. Понравилось, как задача сегментации потенциальных потребителей проиллюстрирована историей про двух биологов. Им предстояло посчитать африканских антилоп. Один гонялся за животными на вертолете и в результате только всех распутал. Другой — спокойно пересчитал антилоп, лежа в гамаке у водопоя. Просто он понимал особенности и вкусы животных, знал, где их искать. Откровенно говоря, после прочтения этого предложения мне сразу многое стало понятно. Достаточно точно и полно даны мотивы, по которым люди хотят учиться танцевать. Человека, заведомо настроенного на отказ, при определенных условиях все-таки можно заинтересовать. Господин Егоров говорит об этом весьма убедительно.

Консультант

Феликс Карабасев, тренер-консультант маркетингового агентства «Качалов и коллеги»:

— Думаю, лестной оценки заслуживают предложения Владимира Егорова. Проблема рассмотрена с самых разных

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,7	ЕГОРОВ ВЛАДИМИР	ОБЪЕДИНЕНИЕ «СТРОЙКОМПЛЕКТ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
2	8,3	КЛИМАНОВ ИГОРЬ	ТД «БИОМАСТЕР»	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ	МОСКВА
3	8,0	ДМИТРИЕВА МАРИЯ	«ТЕТРА ПАК А/О»	DESIGN COORDINATION SUPERVISOR	МОСКВА
4	7,7	СМИРНОВ ИГОРЬ	«СМИРНОВ БЭТТЕРИЗ»	ДИРЕКТОР	ЕКАТЕРИНБУРГ
5	7,3	ПОНОМАРЕВ ВАЛЕРИЙ	—	НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ	МОСКВА



«Ниша тут есть. В большом городе найдется не одна сотня женщин, которые пожелают посетить место, где не будет мужиков»



Нина Сергеева



Феликс Карапасев



Владимир Самородский

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

точек зрения. Автор решения даже провел мини-опрос одноклассниц своей дочери, которые «на дискотеки не ходят, потому что не умеют танцевать». Интересная и оригинальная мысль по поводу обучающего курса для людей, которым навыки хорошего танцора нужны по долгу службы — скажем, дипломатов, принимающих делегации и периодически выезжающих за границу. Любопытным в контексте танцевального клуба выглядит пример с боулинг-центром, обслуживавшим узкий круг посетителей-профессионалов. Заведение столкнулось с проблемами, близкими тем, которые пытаются решить «Октава». Руководство в какой-то момент постаралось превратить боулинг из спорта в разновидность досуга, и это правильно.

Помимо прочего господин Егоров верно прописал ключевую проблему клуба — неопределенность целевой клиентуры. Бизнес, направленный на всех, — это шампунь для всех типов волос. Но у каждого из нас они, как известно, лишь одни: свои собственные.

Еще я отметил для себя решение Игоря Климанова. Оно вышло очень прикладным, с четким описанием конкрет-

ных мероприятий, которые нужно провести. Например, кросс-маркетинговых на рынке досуга и развлечений. Справедливо отмечается, что «совместное направление потока клиентов из школы танцев на дискотеки, ночные клубы и наоборот может принести неплохие плоды». Заинтересовало предложение о привлечении клиентов с улицы. Приятно, что господин Климанов приводит много подобной аналитики, цифр. И дополняет их собственными изысканиями на заданную тему. Он не поленился провести своего рода мини-маркетинговое исследование. Во всем виден серьезный подход. Думаю, что если ни одна из рекомендаций Игоря Климанова не подойдет «Октаве», данные по рынку все равно окажутся полезны.

Единственное, что меня смущает, и не только в этом решении, — согласие с цифрой \$500 в качестве начального уровня зарплаты для представителя среднего класса. Мы говорим о столичном рынке, и тут есть явное противоречие в оценках финансовых возможностей целевого клиента. Если верить свежим данным Госкомстата, среднемесячный доход москвича уже превысил \$600. Причем это только официаль-

ная статистика. Реальные цифры еще выше. Школе с ее позиционированием следовало бы ориентироваться на контингент, доход которого начинается от \$1300 — 1500 в месяц. Кстати, вопрос об элитарности танцклуба и атрибутика этой элитарности поднимается в решении Игоря Смирнова.

В предложении **Марии Дмитриевой**, которое я также выделил, хорошо проработана проблема конкуренции танцевальной школы с фитнесом. Даётся расчет ценовых позиций. Здесь действительно следует говорить о попадании в одну и ту же ценовую категорию. Однако соперничать с фитнес-клубами танцевальной школе будет очень непросто. В конце концов, фитнес — более отдаленная индустрия. В решении госпожи Дмитриевой понрави-

лось предложение продавать не действие, а результат — обучать конкретному танцу за конкретное количество занятий. Потребителю обещают не просто процесс. За сравнительно короткое время он обучится тому, чего сейчас не умеет. В данном формате услуга лучше продается. Интересна идея организации в рамках танцевальной школы дамского клуба. Согласен, что ниша тут есть. В большом городе найдется не одна сотня женщин, которые пожелают посетить место, где не будет мужиков.

Практик

Владимир Самородский, президент школы социального танца Salsa-Rowesta:

— Решение Владимира Егорова мне показалось одним из самых содержательных. Очень

Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально.

Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от приведенных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.



«Бизнес, направленный на всех,— это как шампунь для всех типов волос. Но у каждого из нас тип лишь один: свои собственные волосы»

правильна мысль о синтезе танцев с услугами смежных рынков. Автор верно замечает, что при хорошей организации процесса студенты школы могли бы отдохнуть после занятий в ближайшем бистро или маленьком кафе. Там за «рюмкой чая», в более непринужденной обстановке люди обменивались бы впечатлениями и, возможно, танцевали бы. Должен сказать, что в Америке так все и происходит. Поэтому танцевальные клубы стараются открывать в центре досуговой инфраструктуры. Местоположение обычно недалеко от метро и в то же время не слишком близко — не успеваешь сразу отправиться домой, но поддаешься соблазну пообщаться, потусоваться с другими студентами школы. «Октава» находится в удачном месте, и этим преимуществом стоит пользоваться по максимуму.

Можно пойти дальше и объединить танцклуб с рестораном, что предлагает Мария Дмитриева. В России это практически свободная ниша. Увы, подавляющее большинство рестораторов не желает устраивать у себя танцевальную зону: на драгоценные квадратные метры они лучше поставят столики. Но конкуренция на ресторанном рынке обостряется с каждым годом. Организация танцевального пространства будет преимуществом заведения. В Штатах иметь танцзал в ресторане престижно. Я это отлично знаю, поскольку сам работаю на танцевальном рынке США. Помимо бизнеса в Москве, у меня есть клуб в Нью-Йорке.

Для «Октавы» важно не зацеливаться только на обучении выбранным танцам. Нужно экспериментировать, взаимодействовать с тем же фитнесом, шейпинг-клубами, пытаться использовать у себя элементы аэробики или стрит-пластики. Именно на стыке общезвестных вещей есть шанс получить что-то новое, диковинное, чего нет у других. Это



«Зарабатывать на хобби проще и приятнее, чем на каждодневных потребностях»

Вот как предлагает решить проблему Владимир Егоров, директор по маркетингу объединения «Стройкомплект».

«Сначала определим возможные цели посетителей клуба.

Цель первая — научиться танцевать. В рамках группы с названной целью можно выделить несколько сегментов. Профи не нуждаются в разучивании па и фигур, скорее им нужно оттачивать мастерство. Любители, не учившиеся танцам регулярно, — самая благодарная аудитория. Зарабатывать на хобби проще и приятнее, чем на каждодневных потребностях. Люди, совсем не умеющие танцевать, но втайне мечтающие этому научиться, — тяжелая, но тоже благодарная категория, если создать для нее психологически комфортные условия. Люди, которым необходимо уметь танцевать „по долгу службы“ (бизнесмены, дипломаты). Дети и подростки. Танцы здесь — элемент физического воспитания.

Цель вторая — завести в танцклубе знакомства.

Цель третья — нетривиальный досуг. Кто-то испытывает удовольствие от ритмичных движений под музыку. В гетеросексуальной культуре многие танцы предполагают партнера, так что над соотношением полов лучше поработать. Цель четвертая — физическая нагрузка: популярный фитнес и уже вышедшая из моды аэробика во многом основана на танцах.

Мои предложения: 1. Провести исследование посетителей. 2. Понять, та ли это целевая группа, которая может и должна приносить основной доход. Вероятно, это группа „полупрофессионалов“, имеющая приличный уровень подготовки, чем отпугивает новых посетителей. 3. Осторожно „локализовать“ данную группу — определить для нее особые часы посещения. 4. Критически осмысливать подход к услуге как „премиальному“ товару. Тут нужен бранд, на создание которого могут уйти годы, однако атрибутиды бренда (слоган, форма тренеров, фирменные цвета, известные имена) все равно не помешают. 5. Развернуть максимальную рекламу в местах обитания потенциальных клиентов (на дискотеках, например). 6. Создать комфортную обстановку для „посттренировочного“ времяпровождения: сделать так, чтобы посетители не расходились сразу после тренировки, а могли спокойно посидеть и пообщаться в танцкафе. 7. Получать доход от продажи „сопутствующих товаров“. 8. Устраивать танцевальные вечеринки (может быть, корпоративные).

Полные варианты поступивших на конкурс решений можно прочитать на нашем сайте www.sf-online.ru.

Много говорится о конкуренции с фитнесом и способах поддержки элитарности клуба. Оба эти вопроса для меня являются спорными. Фитнес — вещь довольно узкая. В первую очередь это качание мышц, а ведь многие из нас — неважно, мужчины или женщины — идут в танцклуб, чтобы побороть в себе комплекс неполноценности. А еще приобрести знакомых и друзей, быть востребованными, открыть в себе качества, которые до сих пор дремали. Следует говорить о танце как форме диалога. К тому же танец — это узаконенный флирт.

Ориентировать школу только на богатых клиентов, на мой взгляд, незачем. Элитный клуб должен быть не только по цене, сколько по качеству услуг. Танцевальная студия — это как пассажирский самолет. Рентабельность рейсового перевозок рухнет, если авиакомпания будет заниматься лишь бизнес-классом, никак не удовлетворяя спрос на экономичные места. Разумный баланс интересов и финансовых возможностей различных групп клиентов сделает бизнес по-настоящему устойчивым. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

нужно делать, и тут я полностью разделяю посыл решения Валерия Пономарева. Москва и Россия в этом смысле непаханое поле. Тем более следует работать на опережение и стараться потрясти воображение клиента. Взять, например, танцевальный туризм, к слову, эта тема никем здесь не была затронута. Любой студент шко-

лы танцев хочет получить похвалу от публики за демонстрацию своего умения. Причем желательно не в сельском клубе, а за границей. Я только что приехал из Египта, где выступали наши ребята. Так там их принимали за артистов Большого театра, между тем у этих артистов два-три месяца танцевального опыта.



реалити-шоу

КАК ПОСТРОИТЬ
ЛЮБОВЬ



СЕГОДНЯ
21.00

на телеканале



[ПРОБЛЕМА]

Часовой анахронизм



КОМПАНИИ ПО ТОРГОВЛЕ ДОРОГОЙ СУВЕНИРНОЙ ПРОДУКЦИЕЙ, ПРОДАВАЕМОЙ ЧЕРЕЗ САЙТ RUSGOODS.COM, МЕШАЮТ РАБОТАТЬ ПРОБЛЕМЫ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ МНОГИХ НЕЗРЕЛЫХ РЫНКОВ. ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПОКА НЕ ВЫСТРОИЛИ ЦЕНОВУЮ ПОЛИТИКУ И СИСТЕМУ РАБОТЫ С ДИСТРИБУТОРАМИ, А ТОРГОВЦЫ СТРАДАЮТ ОТ ДЕМПИНГА СЛУЧАЙНО И НЕНАДОЛГО ПОЯВИВШИХСЯ НА РЫНКЕ КОМПАНИЙ И ОТ ПЕРЕМАНИВАНИЯ КЛИЕНТОВ САМИМ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ.

Текст: Сергей Кашин

От красной икры до «Президента России»
Директор компании Алексей Туркин рассказывает, что фирма появилась на свет в начале 2000 года в разгар бума вложений в Рунет. Продуманного до мелочей бизнес-плана не было. Первоначальная идея оказалась достаточно наивной. Она состояла в продаже иностранцам через интернет красной и черной икры. При имеющемся диспаритеце цен это сулило серьезные барыши. Но практически сразу выяснилось, что идея не работает. Компания, решившая отправить покупателю даже одну банку икры, должна получить разрешение CITES, международной организации, контролирующей трансграничную торговлю исчезающими видами растений и животных. В их списке оказалась икра осетровых. Получалось, что овчинка не стоила выделки.

Идею поменяли на ходу, в качестве товара выбрали часы «Полет». Марка была уже известна на Западе, рассылка товара почтой не составляла проблем, суммы — от \$50 до \$500 — покупателей не пугали. Проект пошел, а к зиме

2002–2003 года вышел на оккупаемость. «Полетовские» часы «Президент России» до сих пор лидер продаж.

За четыре года произошли достаточно серьезные изменения. Сейчас сферу деятельности своей компании Алексей Туркин характеризует как «торговлю эксклюзивной российской сувенирной продукцией». Увеличился ассортимент и число партнеров-производителей. Как правило, это предприятия ювелирной промышленности, так как большая часть товаров изготовлена с использованием драгоценных камней и драгметаллов. Кроме дорогих часов, компания реализует книги из подарочного фонда российского президента, наборы медалей, эксклюзивные настольные приборы, replики изделий Фаберже и дорогостоящие модели парусных кораблей. Стоимость продукции — от \$500 до нескольких десятков тысяч долларов. Скажем, часы «Президент России» в разном исполнении продаются по цене от \$500 до \$3 тыс., а настольный прибор «Георгий Победоносец» — \$38 тыс.

Алексей Туркин считает, что для распространения та-

кого рода товаров, эксклюзивных или выполненных максимум в нескольких десятках экземпляров, интернет самый подходящий канал. «Мы несколько раз продавали уникальные экземпляры, выполненные мастерами какой-то ювелирной фирмы, чтобы продемонстрировать свои возможности на профессиональной выставке. Для торговли на выставке или в обычных точках продаж, где реализуется пусть и недешевая, но все же поточного изготовления продукция, они не годятся. Люди подходят, ахают, но не берут. Не приходят туда покупатели эксклюзивной продукции». Интернет-продажа дорогих сувениров имеет серьезные преимущества и перед часто используемыми в качестве торговых точек художественными галереями или антикварными магазинами. Некоторые категории потенциальных клиентов обходят стороной и такие заведения.

Впрочем, начав как интернет-магазин полного цикла (заказ, оплата, доставка), компания вышла и в офлайн. Открыт шоу-рум, где можно посмотреть образцы продукции. Недавно начала развиваться

торговля по каталогам. Даные издания доставляются потенциальным клиентам адресно. В фирме считают это еще одним перспективным направлением для продаж подобных товаров.

Другим существенным изменением в работе компании стала переориентация на российский рынок. Развитие на «западном» направлении замедлилось по одной причине. Переправить за границу продукцию, в которой использованы драгоценные металлы, скажем золотые часы, стоит, по словам Алексея Туркина, около \$1,5 тыс. Сюда входит таможенное оформление и стоимость доставки, причем данная сумма мало зависит от цены самих часов и их количества. «Вслепую» иностранцы готовы покупать лишь продукцию определенного ценового диапазона — у Rusgoods это механические часы стоимостью до \$500 (они и есть основной ассортимент, уходящий за кордон). Дороже клиенты согласны заплатить только за товар с понятными характеристиками. Допустим, морские хронографы за \$1,5 тыс., особенности их механизма известны всем сколько-нибудь



«Нужные часы удавалось получать только под заказ, причем сразу большой партией. А у нас только один и нетерпеливый клиент. Кто же будет ждать часы за \$100?»



Алексею Туркину хочется поставить торговлю эксклюзивом на поток

искусшенным покупателям. Поэтому поднять экспортные продажи можно, лишь значительно увеличив расходы на продвижение — распространение каталогов, открытие шоу-рума, где постоянно будут присутствовать образцы. Уверенности, что такие затраты окупятся, пока нет. Работа в этом направлении продолжается, но все же основной оборот сейчас делается в России.

По мнению Алексея Туркина, большинство продукции приобретается клиентами, ищущими подарок боссу или деловому партнеру дороже \$500–1000. Сувенир с подобной стоимостью трудно подобрать в обычных «оффлайновых» точках.

Узлы разрубленные

Первоначально значительной проблемой оказалась необходимость серьезно обращаться с таможней при отправлении практически любой посылки. В 2000 году, когда компания начала свою работу, по упрощенной схеме можно было оформлять лишь

покупки до \$100. Сейчас порог поднят до \$1 тыс., и таможенные «неувязки» ушли на второй план.

Следующая трудность, которую пришлось преодолевать, касалась выбора ассортимента. В процессе работы выяснилось, что часами по \$50–200, понапачалу тоже включенными в прайс, торговать невыгодно. Слишком много накладных расходов. К тому же ассортимент на «Полете» часто менялся, из 200–250 разных вариантов исполнения одновременно можно было получить не более 30%. Но для иностранцев предложение взять часы с другим цветом циферблата или без браслетаказалось абсолютно неприемлемым, они отказывались от дальнейшего общения. «Достаточно дешевые часы два-три месяца были в наличии, потом линейка менялась, а прежний вариант удавалось получить только под заказ, причем сразу большой партией. А у нас только один и нетерпеливый клиент. Кто же будет ждать часы за \$100? Похожая ситуация повторялась неоднократно», — вспоминает господин Туркин. Проблему ре-

шили хирургически. От распространения дешевых часов просто отказались. С этого момента и началось движение к разнообразию дорогой «сувенирки».

Вопрос качества, всегда возникающий при работе с отечественными производителями, после отказа от дешевых часов практически исчез. Дорогие часовые механизмы подлежат серьезной длительной проверке. Поэтому сколько-нибудь заметных расходов на гарантийное обслуживание проданных часов компания не несет. Что касается другой сувенирной продукции, то и там подавляющее большинство сложностей выявляется на стадии подготовки к продаже.

«Есть еще одна специфическая черта именно подобного бизнеса, — объясняет Алексей Туркин. — Многие наши товары можно получить только под заказ. Но заранее думать о подарке способны далеко не все. Трений с клиентами не возникает, все относятся с пониманием. Но это задача для нас, мы намерены продвигаться в ее решении».

Плоды незрелости

Со своей главной проблемой компания впервые столкнулась при работе с часовщиками, но позже оказалось, что это общая сложность для данного сегмента рынка. Алексей Туркин: «Наш товар по большей части „тяжелый“. Покупателя нужно найти, убедить в качественности товара, дать ему время подумать и понять, что это ему подходит. Быстро ничего не продается. Поэтому маржу в 50% я считаю справедливой и минимальной по причинам экономическим. Но производители, хотя на словах и согласны с этим, на деле часто сами создают условия для демпинга».

Основная причина в незрелости рынка. Обычно выпуск эксклюзивной продукции занимаются небольшие подразделения внутри крупных

предприятий, ориентированных на более массовую продукцию. Рынок новый, потребности и предпочтения клиентов только изучаются. Стабильных, предсказуемых продаж большинству производителей добиться пока не удалось, опыт работы невелик. С одной стороны, развитие данных подразделений не самая приоритетная задача, вкладываясь в продвижение и выстраивание системы распространения никто не хочет, с другой стороны от «эксклюзивщиков» требуют максимальных доходов. В результате товар, как правило, продаётся по одной цене любому клиенту. И тому, кто вкладывается в продвижение, и компании, бегущей товар «на пробу», и просто частному лицу, напрямую вышедшему на производителя. Попытки Rusgoods выстроить некую систему на словах встречают понимание, но на практике проваливаются.

«Участие в ценных гонках — это путь к самоуничтожению. Рынок надо готовить, нужно объединять усилия, но не вполне ясно, как это сделать», — констатирует Алексей Туркин. **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» (editor@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-executive.ru (раздел «Мастерская») до **02.06.04**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Все присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-executive.ru сообщат **14.06.04**, тогда же мы представим и победителя конкурса.

бизнес-школа



[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

Разговор в дверях

Еще несколько лет назад необходимость проведения выходного интервью российскими фирмами всерьез не рассматривалась. Этим занимались в основном западные компании, более щепетильные в вопросах корпоративного имиджа. Сегодня, по словам Натальи Лебедевой, консультанта и преподавателя программы МВА одной из московских бизнес-школ, необходимость интервью с увольняющимися никто уже не оспаривает. Главный вопрос, как провести его грамотно.

— Текст: Галина ВАНИНА



«Выходное интервью должно стать стандартной процедурой, охватывающей всех, кто расстается с компанией»

«Информация распространяется быстро, особенно плохая»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Что такое выходное интервью?

НАТАЛЬЯ ЛЕБЕДЕВА: Это процедура, сопровождающая увольнение сотрудника. При увольнении возникает ряд вопросов, связанных с трудовым правом, которые нужно решить. Цель выходного интервью (ВИ) — предотвратить возможные конфликтные ситуации либо решить их, чтобы работодатель и сотрудник не нарушили Трудовой кодекс.

Если увольнение работника произошло с нарушением трудового законодательства, он может обратиться в суд. Подобные случаи бывают, причем конфликт часто разрешается в пользу экс-сотрудника, а проигравшая сторона выплачивает серьезную неустойку. Чтобы избежать подобных инцидентов, стоит прописать ВИ как стандартную процедуру в корпоративных документах и придерживаться правила: все уходящие из фирмы обязательно проходят через данное интервью.

Кроме того, любая компания, переживающая за свою репутацию, должна подумать о том, что уволившийся работник будет о ней говорить. Информация на рынке труда распространяется быстро, особенно плохая. Нужно стремиться, чтобы человек покидал фирму как минимум без негативного отношения к ней.

СФ: В разных компаниях ВИ проводят либо непосредственные руководители, либо HR-менеджеры. Какой вариант предпочтительнее?

НЛ: Лучше, когда данное интервью проводит менеджер по работе с персоналом. Иногда руководитель хочет удержать сотрудника, но ситуация или статус не позволяют ему решить этот вопрос самому. Или уходящий достаточно замкнут, и выяснение отношений с начальником приведет лишь к отрицательному результату. Человек замкнется еще больше. Именно для разрешения подобных коллизий существует своеобразный буфер — отдел по работе с персоналом.

Перед менеджером, проводящим ВИ, задачи ставятся в зависимости от ситуации. Задержать сотрудника, если начальник не хочет, чтобы тот увольнялся, обговорить условия расставания, сообщить об увольнении по инициативе работодателя. Договориться о компенсациях при сокращении штата. Если сотрудник не может отработать положенное время, согласовать приемлемые для обеих сторон сроки. Другая задача — узнать, что происходит в отделе, из которого увольняется работник, предположим, почему у главного бухгалтера в рекордно короткие сроки меняется уже третий зам.

СФ: Кто определяет список задач, которые нужно решить в ходе ВИ?

НЛ: Это может быть непосредственный начальник уходящего сотрудника или вышестоящий руководитель, иногда оба сразу. Первое, что нужно сделать менеджеру по персоналу перед проведением ВИ, — получить эти задачи от «заказчика». Сложнее, когда

руководитель сам до конца не понимает, чего он хочет в данном случае, уволить или задержать. Здесь задача HR сложнее, нужно не только понять самому, чего от тебя ждут, но и помочь руководителю разобраться в этом вопросе.

СФ: Как спланировать и организовать выходное интервью?

НЛ: Этапов подготовки и проведения ВИ три: подготовка, собственно интервью и подведение итогов.

Этап, предшествующий переговорам, очень серьезный, здесь нужно не только прояснить все вопросы с руководителем и понять, что ему надо, но и продумать, как действовать.

До интервью HR должен решить, какие инструменты использовать, какая информация нужна для решения вопроса, что говорить, как это делать. Иногда подобные вещи удается определить совместно с руководителем, порой приходится за действовать весь отдел HR. Ситуация бывает нестандартной, организатору интервью приходится посетить рабочее место человека или пригласить его в ресторан.

Конечно, предложения об условиях ухода или удержания, которые будут обсуждаться на интервью, необходимо предварительно согласовать с руководством. Нельзя обещать то, что потом не будет выполнено. Иногда компания желает оставить сотрудника, но руководитель не знает, что ему можно предложить, так как не понимает причин ухода. Тогда менеджеру по персоналу нужно сначала выяснить причину и договориться о «тайм-ауте». В зависимости от сложности ситуации этапов в переговорах может быть несколько.

СФ: В чем специфика этапа переговоров?

НЛ: ВИ по структуре не отличается от других сложных, порой конфликтных переговоров. Установление контакта, сбор информации, решение дополнительных вопросов, работа с возражениями, поиски альтернатив и подведение итогов, резюме. Допустим, нужно уволить работника. Вначале следует сообщить ему об этом. Получаем обратную связь от сотрудника, иногда очень агрессивную. Далее идет наша реакция на обратную связь, затем обсуждение условий компенсации и т. д. Заключительная часть — подведение итогов: «Итак, мы с вами договорились о том-то и том-то».

Менеджер по персоналу должен задавать правильные вопросы, связанные с целью беседы. Следует быть хорошим слушателем, дать человеку выговориться, выплеснуть имеющийся в отношении компании негатив. Проявить понимание, иногда посочувствовать. Здесь возникает психологическая сложность: не все могут принимать на себя отрицательные эмоции. А надо.

«Хоть что-нибудь в нашей компании вам нравится?»

СФ: Какие инструменты используют в ходе ВИ?

НЛ: Я считаю, что стоит задать много так называемых открытых вопросов, предлагающих развернутый



бизнес-школа

«Следует быть хорошим слушателем, дать человеку выговориться и выплыснуть накопившийся негатив»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Наталья Лебедева: «Любая компания, переживающая за свою репутацию, должна подумать о том, что уволившийся работник будет о ней говорить»

ответ. Что ты планируешь? Ты уже дал свое согласие уйти в другую компанию или еще ищешь работу? Это если человек увольняется по собственному желанию.

Вопросами человека постепенно направляют в сторону решения задач ВИ, постоянно создавая или сохраняя позитивный настрой. Иногда положительное придется собирать по крупицам: «Вы проработали в этой компании пять лет. За эти годы хотя бы что-то вам понравилось?» В ходе переговоров нельзя делать ничего, вызывающего в человеке негатив: оскорблять, напоминать, в чем он был когда-то виноват и т. д.

Можно использовать метод проективных вопросов, позволяющий прояснить ситуацию в случае, если сотрудник по каким-либо причинам не настроен разговаривать открыто, а нам нужно выяснить реальную причину ухода. В ответ на все вопросы вы слышите от-

говорки либо готовый ответ: «Все замечательно». Но работник тем не менее увольняется! Тогда вы можете спросить «Да, не секрет, что у нас коллектив сложный. А как вы считаете, каким должен быть хороший коллектив?» или «Каким, на ваш взгляд, должен быть идеальный начальник?». И сопоставить то, о чем человек говорит, с тем, что есть на самом деле.

В речи могут проскальзывать так называемые слова-проговорки («наверное», «кажется» и т. д.), на которые HR-менеджер должен обязательно обращать внимание. «Какие у вас отношения с начальником?» — «Вроде бы нормальные». Что стоит за этим «вроде бы»?

СФ: А если человека нужно уволить по инициативе руководителя?

НЛ: Естественно, в этом случае договариваться значительно тяжелее. Здесь следует создать у человека ощущение, что HR просто рассказывает о неизбежном, без извинений и оправданий. «Моя задача ознакомить вас с принятым решением. Мы с вами расставляемся. Давайте посмотрим, как это сделать, чтобы и вы, и мы остались довольны, что мы вам можем предложить. Вы уже смотрели другие места работы? Мы рады дать вам хорошие рекомендации, обратиться во все рекрутинговые агентства, с которыми наша компания сотрудничает. Я с удовольствием вам помогу составить резюме».

Более того, некоторые компании делают аутплэймент, то есть платят деньги рекрутинговым агентствам, чтобы те нашли бывшему сотруднику новое место работы. Важно, чтобы человек ушел из компании довольным, без негатива. Учтите, иногда он может и шантажом заняться.

При этом спрашивать у сотрудника «Чего ты хочешь?» нельзя ни в коем случае. У HR изначально должен быть утвержденный начальством список того, что можно предоставить увольняемому в качестве компенсации.

В конце служба персонала должна подвести итоги: что получилось, что нет и почему.

СФ

по вопросам размещения рекламы в рубрике Classified

обращайтесь
к Наталье Хохловой
по тел.: (095) 799 0592
771 6184

classified

УСЛУГИ

Этикетки на водку, упаковка
995-8259 www.aushakov.com
Таможня 746-4921
Такси 724-8567/48
Иркутск, Чита, Якутия.
Рекрутинг. Размещ. рекламы.
Маркет. исслед.
Агентство «Артэкс»
www.arteksm.irk.ru (3952)425234
Арбитраж 959-81-67
Визитки на утро
www.vizitkinautro.ru 724-40-25

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Возврат НДС 959-81-67



Англия, Ирландия, Мальта, Канада, США,
Австралия, Франция, Германия, Испания, Швейцария

Языковые курсы для взрослых и детей круглый год;
Прямое зачисление в лучшие частные школы и колледжи;
Подготовка и зачисление в ведущие университеты мира;
Программы профессионального образования от 3 месяцев; Au pair



2-я Тверская-Ямская ул., д.6/7, стр. 2 оф.3
Тел. (095)250 8918, тел./факс: (095)250 8919
E-mail:info@edworld.ru www.edworld.ru

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА



[РЕЙТИНГ]

ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ*	ЦЕНА, РУБ. **
1	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ. ИЗД. 2-Е	В.	М.: ETC PUBLISHING, 2004	488	163-446
2	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	220	613-654
3	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНİТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	170	141-162
4	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА. ИЗД. 3-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	154	120-165
5	PR НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО PR	ГОРКИНА М. И. ДР.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	149	182-214
6	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	149	130-140
7	ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО. УСПЕХ КОМПАНИЙ, ОБЛАДАЮЩИХ ВИДЕНИЕМ	КОЛЛИНЗ ДЖ., ПОРРАС ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	143	447-640
8	СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ. ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО РЫНКУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ	—	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	134	173-204
9	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	132	60-70
10	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	127	130-140
11	КУРС MBA ПО МЕНЕДЖМЕНТУ	КОЭН А. (РЕД.)	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	120	387-455
12	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН. ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОББЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	116	118-140
13	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИС.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	114	117-151
14	ПРОДАВАЯ НЕЗРИМОЕ. РУКОВОДСТВО ПО СОВРЕМЕННОМУ МАРКЕТИНГУ УСЛУГ	БЕКВИТГ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	106	151-184
15	МАРКЕТИНГ ОТ А ДО Я. 80 КОНЦЕПЦИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР	КОТЛЕР Ф.	СПБ: НЕВА, 2004	101	230-302
16	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВЫ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ ДЖ., ПОРРАС ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	98	589-680
17	ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ! ПРЕВОСХОДСТВО В БИЗНЕСЕ В ЭПОХУ РАЗРУШЕНИЙ	ПИТЕРС Т.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	97	639-1142
18	БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: КАК ИЗБАВИТЬСЯ О ПОТЕРЬ И ДОБИТЬСЯ ПРОЦВЕТАНИЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ	ВУМЕК ДЖ., ДЖОНС Д.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	96	344-397
19	ИСКУССТВО СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ	РИД С., РИД ЛАЖУ А.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	95	884-1308
20	КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА: УРОКИ ИЗ ОКОПОВ	ПРЕСКОТТ ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	93	350-462
21	ВЫКИДЫВАЮТ ТОЛЬКО ПАРАНОИКИ. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ	ГРОУВ Э.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	90	257-280
22	СТРАТЕГЕМЫ. СТРАТЕГИИ ВОЙНЫ, БИЗНЕСА, МАНИПУЛЯЦИИ, ОБМАНА	ВОЕВОДИН А.	М.: ETC PUBLISHING, 2004	85	298-420
23	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	84	130-140
24	МЕТОД MCKINSEY. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНИК ВЕДУЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНСУЛЬТАНТОВ ДЛЯ СЕБЯ И СВОЕГО БИЗНЕСА	РАСИЕЛ И.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	80	338-364
25	НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. МЕТОДИКИ СОЗДАНИЯ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ	КОТЛЕР Ф., ТРИАС ДЕ БЕЗ Ф.	СПБ: НЕВА, 2004	77	238-302
26	ВИРТУОЗНЫЙ МАРКЕТИНГ	КОБЬЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	72	183-226
27	МАРКЕТИНГ НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО МАРКЕТИНГУ	МАНН И.	СПБ: ПИТЕР, 2004	71	243-287
28	СПРАВОЧНИК КАРЬЕРISTA 2003/2004. ЕЖЕГОДНИК	—	М.: БИЗНЕС НЬЮС МЕДИА, 2004	70	133-135
29	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ОЦЕНКА. ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКА ОЦЕНКИ ЛЮБЫХ АКТИВОВ	АСВАТ Д.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	69	923-1070
30	КРУПНЕЙШИЕ ОШИБКИ БРЕНДИНГА. 100 САМЫХ ГРОМКИХ ПРОВАЛОВ В ИСТОРИИ ТОРГОВЫХ МАРОК	ХЕЙГ М.	СПБ: НЕВА, 2004	64	255

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

** МИНИМАЛЬНАЯ И МАКСИМАЛЬНАЯ ЦЕНА ПО МАГАЗИНАМ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

<p>В. Бовыкин Новый менеджмент Решение проблем управления Повышение в десятки раз темпов роста капитала • Экономика •</p>	НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ. ПОВЫШЕНИЕ В ДЕСЯТКИ РАЗ ТЕМПОВ РОСТА КАПИТАЛА. ИЗД. 2-Е, ПЕРЕРАБОТАННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ		
	БОВЫКИН В.	В книге впервые в России раскрыты: — смысл и значение капитализации компаний; — технология ведения бизнеса, широко используемая западными бизнесменами и самыми успешными российскими предпринимателями, которая на практике позволяет в десятки раз повысить темпы роста капитала; — практические методы постановки качественного управления на предприятиях в целях многократного повышения эффективности бизнеса; — алгоритм создания прозрачных для управления и контроля организационных систем управления; — решение проблемы мотивации труда; — структура эффективной системы оплаты труда; — административная модель управления группами предприятий; — основные функции управления головной компанией в концернах, холдингах. Книга для акционеров и руководителей компаний.	
	М.: ЭКОНОМИКА, 2004		
ПЕРЕПЛЕТ / 362 С.			
ЛОТ № 1804-01	ЦЕНА (РУБ.)		420

Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

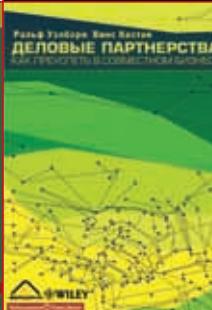
Оформите или продлите редакционную подписку до 15 июня 2004 года
и выберите лучшие деловые книги из серии «**Секрет фирмы**»



в подарок: 1 книга **всем** новым подписчикам

2 книги **всем** увеличившим срок подписки с полугода до года

3 книги **всем** продлившим годовую подписку на 2005 год



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:
по телефону: **(095) 267 3768**
по e-mail: **adanilova@sf-online.ru**
в интернете: **www.sf-online.ru**
(раздел «Подписка»)



iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

58 СОБЫТИЯ

60 ИНТЕРВЬЮ

«Айтишники, по сути, пытались поменять колеса на ходу»

64 ТЕМА

Портфель айтишника

Как повысить отдачу от ИТ: портфельное управление ИТ-проектами > 64

«Секрет фирмы» №18 (57) 17 мая – 23 мая 2004 г.

Тематические страницы «Оле. Информационные технологии»
являются составной частью журнала «Секрет фирмы».
Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года.
Распространяются только в составе журнала.

ПАРТНЕРЫ IONE

Айти

www.it.ru

КРОК

www.croc.ru

kraftway

www.kraftway.ru

SAP

www.sap.com/cis



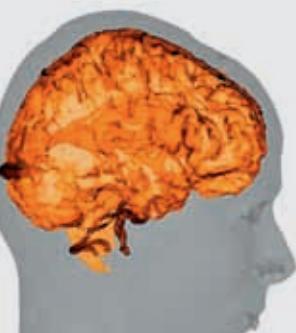
КОМПЬЮТЕРНАЯ СИБИРЬ

АУТСОРСИНГ «ОТЪЕДАЕТ» РИНОК У КОНСАЛТИНГА

 Очередное исследование мирового рынка ИТ-услуг, проводимое специалистами IDC, показало, что в 2003 году 30 ведущих игроков этого рынка увеличили свои доходы в среднем на 10,9% по сравнению с 2002 годом. В общей сложности они заработали \$209,2 млрд. Самым динамичным сегментом стал аутсорсинг ИТ-услуг, рост которого по итогам года составил 17,9%. А вот доля проектно-ориентированных услуг (таких, как ИТ-консалтинг и системная интеграция) уменьшилась, и доходы от них в прошлом году выросли лишь на 7,2%. По мнению специалистов IDC, у заказчиков изменились приоритеты: вместо проектно-ориентированных услуг теперь чаще заключаются долгосрочные контракты по аутсорсингу бизнес-процессов (BPO). Лидером по темпам роста рынка ИТ-услуг стал Азиатско-Тихоокеанский регион (13%), далее следует Северная и Южная Америка (10%) и регион EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка) — 4% роста > CNEWS

ПРАКТИЧЕСКАЯ ТЕЛЕПАТИЯ ПЕРЕШЛА В ОПЫТНУЮ СТАДИЮ

 Американская компания Cyberkinetics намерена выяснить, способна ли машина читать мысли человека. С этой целью ученые планируют внедрить крошечные чипы в мозг пяти парализованных пациентов, чтобы дать им возможность управлять компьютером только силой мысли. Компания успешно завершила опыты на обезьянах и получила от Управления по контролю над пищевыми продуктами и медикаментами США (FDA) разрешение на проведение клинических испытаний на людях. Чипы-имплантаты являются частью того, что Cyberkinetics называет системой нервного дистанционного управления BrainGate. Имплантаты «слушают» электрические сигналы нейронов мозга и пытаются распознать шаблоны, указывающие на намерение совершить специфическое физическое движение. Ученые склонны считать это своеобразной формой телепа-



МОЗГОВОЙ ИНТЕРФЕЙС
С КОМПЬЮТЕРОМ ПОЯВИТСЯ НА РЫНКЕ
ЧЕРЕЗ 4 ГОДА

тии. Cyberkinetics уже вложила в BrainGate \$9 млн и собирается вывести технологию на рынок в 2007–2008 годах > «МЕМБРАНА»

ИНТЕРНЕТ ПРИЗНАН НОВАЦИЕЙ ТЫСЯЧЕЛЕТИЯ

 Создатель Всемирной паутины британский ученый Тим Бернерс-Ли стал лауреатом престижной премии и получил 1 млн евро. «Отец паутины» стал первым лауреатом премии Millennium Technology Prize, учрежденной финским фондом технологических наград. Тим Бернерс-Ли придумал свою программу обмена гипертекстом через компьютерную сеть, когда работал в Европейском центре ядерных исследований в Женеве. В начале 1990-х годов эту систему назвали «всемирной паутиной», и до сих пор она остается основой интернета. Британский ученый, известный своей скромностью, не стал продавать свое творение, а предпочел работать над расширением возможностей интернета в качестве платформы для свободного самовыражения и сотрудничества. Сейчас он взглядывает на консорциум W3C при Массачусетском технологическом институте. На Millennium Technology Prize номинировались почти 80 человек из 22 стран с работами в области здравоохранения, охраны окружающей среды, коммуникаций и создания новых материалов > BBC RUSSIAN

«СИСТЕМА ТЕЛЕКОМ» ОБЪЕДИНИЛА АКТИВЫ

 Холдинг «Система Телеком» объявил о создании нового альтернативного оператора связи «Комстар — Объединенные Телесистемы». Он организован на базе компаний «Комстар», «МТУ-Информ» и «Телмос». Причины ведущейся уже почти три года реорганизации в хозяйстве «Системы Телеком» гендиректор холдинга Владимир Лагутин объяснил следующим образом: «Входящие в холдинг компании создавали внутреннюю конкуренцию, в результате чего возникла путаница, росли тарифы. При бурном развитии телекоммуникационного рынка часть средств направлена на создание параллельных сетей». По итогам 2003 года консолидированный доход трех операторов превысил \$244 млн, чистая прибыль — \$55 млн. Перед «Комстар — Объединенные Телесистемы» поставлена задача сохранить этот уровень, на развитие компания получит \$20 млн, которые, в частности, будут направлены на покупку операторов фиксированной связи. Процессу интеграции подвергаются и другие активы «Системы Телеком». «Они идут в МГС и „МТУ-Интел“», — сказал Владимир Лагутин. Главным результатом должна стать активизация спроса на высокоскоростное подключение к интернету. В конце года будет реализована и услуга video on demand — для этого создается отдельная компания „Система Массмедиа“ > IONE.RU

ПРОДАЕТСЯ КОШКИН КЛОН

 Калифорнийская компания Genetic Savings and Clone сообщила, что «она рада объявить о начале предоставления всем желающим услуг по клонированию кошек». GSC финансировала исследовательскую программу «Operation CopyCat» в политехническом университете Техаса, где в 2001 году был создан первый в мире клон до-



машней кошки. «Технология, которой мы обладаем, гораздо более совершенна, чем та, которая использовалась для выращивания первого клона,— заявил представитель компании.— В следующем месяце мы начнем клонирование девяти кошек и ожидаем, что клоны будут готовы к ноябрю». Три из этих девяти животных принадлежат сотрудникам фирм, остальные шесть — клиентам, пятеро из которых уже заплатили за копии своих любимцев по \$50 тыс. > INOPRESSA.RU

НЕ ТАК СТРАШЕН ХАКЕР, КАК ЕГО МАЛЮЮТ

 Как подсчитали аналитики IDC, в 2003 году на информационную безопасность было потрачено \$42 млрд. Но это всего лишь 4,8% от общих затрат компаний на ИТ. Столько же компании ежегодно тратят на принтеры и прочую компьютерную периферию. Несмотря на регулярные сообщения об огромных убытках, вызванных эпидемиями компьютерных вирусов, хакерскими атаками и другими электронными напастями, компании не спешат увеличивать расходы на инфобезопасность. По прогнозу IDC, лишь к 2007 году она вырастет в структуре корпоративных ИТ-бюджетов до 7%. Однако уже и это, по мнению аналитиков, может дать толчок развитию софтверной индустрии. К 2008 году она достигнет отметки в \$5 млрд, прирастая в год на 15% и более > THE REGISTER

GOOGLE ПОЙДЕТ ПО РУКАМ

 Компания Google (одним из основателей ее является Сергей Брин, эмигрировавший с семьей из СССР в 1979 году) подала в Комиссию по ценным бумагам США (SEC) заявку на проведение первоначальной публичной эмиссии — IPO. Этого события ожидали давно, но точная дата выхода на биржу оставалась неизвестной. В IPO Google многие видят признак конца затяжного спада на американском рынке ИТ, вызванного

крахом «дот-комов», и ставят его в один ряд с IPO Netscape, с которого в 1995 году пресловутый бум «дот-комов» и начался. Google раскрыла финансовую информацию о своей деятельности за последние пять лет, продемонстрировав, что является прибыльной с 2001 года (компания основана в 1997 году). В первом квартале 2004 года компания показала доход в \$390 млн и прибыль в \$64 млн. Основную долю в доходах Google составляют поступления от рекламы: по итогам первого квартала 2004 года поступления от рекламы составили 96% доходов Google. Остальное — лицензионные выплаты компаний, использующих поисковый «движок» Google на своих сайтах. Наиболее крупным лицензиатом Google до недавнего времени был портал Yahoo. Google планирует разместить свои акции в торговой системе NASDAQ или на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Эксперты предсказывают, что это может поднять стоимость компании до \$20 млрд, а то и выше. Ожидается, что торги по акциям на бирже начнутся в конце лета или в начале осени. До IPO акции будут продаваться на интернет-аукционе. Шаг весьма необычный, но в Google, желая сделать доступ к своим акциям демократичнее, склонялись к этому с самого начала > IONE.RU

СВОЙ «КУСОЧЕК»
GOOGLE МОЖНО
КУПИТЬ
В ИНТЕРНЕТЕ



Издательство «ЭКСМО» открыло новый корпоративный веб-портал

Проблема поиска новой книги знакома многим. Быстро обойти все книжные магазины невозможно, в интернете информация не отличается достоверностью. Зачастую читатель не покупает книгу только потому, что не может ее найти. Издательство «ЭКСМО» предприняло первый шаг к решению этой проблемы, открыв новый корпоративный веб-портал www.eksмо.ru. В создании нового ресурса были применены самые современные технологии, в результате чего пользователям стала доступна актуальная интерактивная база всех книг издательства (а это более 5000 новых названий книг в год, более 1500 авторов). Появилась возможность поиска книги по заданным параметрам. Каталог сайта интегрирован с внутренней базой и регулярно обновляется. Открыт удобный форум, перечислены адреса магазинов, где можно приобрести книги издательства.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Сергей Калин

президент компании
«Открытые технологии»,
лауреат «Топ-100
российской
ИТ-индустрии»



Еще три года назад ситуация с кадрами была совершенно иной. В 2001 году на одну вакансию в ИТ-компании за неделю поступало несколько десятков резюме. Сейчас вы получите от силы три-пять резюме специалистов, которые действительно соответствуют запрашиваемым требованиям. При этом денежные компенсации возросли как минимум в полтора раза. Российский ИТ-рынок сегодня испытывает настоящий кадровый голод. Другого слова даже не подберу. Практически во всех ИТ-компаниях есть вакансии, которые остаются открытыми месяцами. Не стала исключением и наша компания, переживающая сейчас период активного роста. Мы испытываем острую потребность в высококвалифицированных кадрах, равно как и наши коллеги-конкуренты. Ведь крупные проекты ведутся не только у нас, и между ИТ-компаниями разворачивается борьба за персонал.

Каковы же причины нынешнего кадрового голода в ИТ-индустрии? Главная, на мой взгляд, связана с подъемом российской экономики и вызванным им ростом потребностей в информационных технологиях. Растет спрос на ИТ-услуги со стороны населения. Свою роль играет и усиление внимания к ИТ со стороны государства. Неудивительно, что ИТ-рынок переживает сегодня не-

«Ситуация требует быстрого наращивания «кадровых мускулов», а ИТ-рынок не озабочился заранее подготовкой молодых кадров»

бывший подъем, вбирая в себя инженерные кадры, консультантов, менеджеров проектов. Ситуация требует быстрого наращивания «кадровых мускулов», а ИТ-рынок не подготовился к этому, не озабочился заранее подготовкой молодых кадров. Западные ИТ-компании, как правило, тесно работают с университетами, проводят целевое финансирование обучения специалистов под свои потребности, отбирая самых перспективных студентов. А кадровые службы таких компаний могут просчитывать приток молодых специалистов на годы вперед. И если российские нефтяники уже несколько лет действуют таким же образом, вводя именные стипендии и образуя специальные фонды, то ИТ-сектор здесь явно запаздывает. Правда, некоторые ИТ-компании практикуют такую подготовку кадров, но об этом еще рано говорить как об общей тенденции.

За последние годы произошло сильное дробление нескольких, существовавших ранее профессий на десятки узких специализаций. Например, 15 лет назад требовался просто программист-разработчик, 10 лет назад в формулировку вакансии добавилось уточнение — разработчик баз данных. А пять лет назад уточнение стало еще более конкретным — разработчик баз данных на Oracle под Sun Solaris с указанием версий программных продуктов. Сейчас уточнения привязывают вакансию, открываемую для конкретного проекта, еще и к предметной области бизнеса, а также к знаниям прикладных программ или конфигураций серверов, требующих вполне определенных сертификаций. Подобный опыт приобретается лишь с годами высококвалифицированной работы, вузы таких специалистов не готовят, так что поиск кандидатов становится еще более сложным. Все подходящие специалисты, конечно, уже при деле, получают приличные компенсации и даже не думают выходить на рынок труда с предложением. Еще хуже ситуация с управленцами. Мы, например, сейчас особенно остро ощущаем отсутствие на рынке квалифицированных project-, account- и sales-менеджеров — специалистов, способных развивать и управлять ИТ-бизнесом. Так что приходится переквалифицировать в управленцев технарей.

«Айтишники, по сути, пытались поменять колеса на ходу»

Виктор Орловский — третий за последние четыре года человек, который руководит в Альфа-банке проектом по внедрению новой информационной системы. Об уроках, которые он вынес из опыта своих предшественников, директор по управлению качеством процессов и проектов Альфа-банка рассказывает корреспонденту iOne Константину Прокшину.



«Консультанты сидели на почасовой ставке и написали в общей сложности почти 10 Гб документации»

Виктор, расскажите, как начиналась «современная история» автоматизации Альфа-банка?

Решение о переходе на западные стандарты управления акционеры Альфа-банка приняли в конце 1990-х. Бизнес банка рос, и для реализации стратегических целей требовалась перестройка инфраструктуры, прежде всего в сфере информационных технологий. Под эту задачу на должность CIO (Chief Information Officer) в банк был приглашен Джон Хоган, широко известная в Европе личность, работавший ранее, в частности, в Citibank.

Надо сказать, что банковский ИТ-департамент на тот момент по статусу представлял собой типичное обслуживающее подразделение. К стратегическим вопросам развития бизнеса его не привлекали, айтишники, в свою очередь, рассматривали внутренних заказчиков в лучшем случае как помеху в работе. Подчинялся ИТ-департамент руководителю финансового блока. С приходом Хогана статус CIO кардинально изменился: он вошел в состав правления и стал подчиняться непосредственно управляющему директору банка Алексу Кнастериу. ИТ-департаменту был выделен большой бюджет — не по

остаточному принципу, как раньше, а столько, сколько требовалось для построения современной технологической платформы. Джон Хоган получил полную свободу действий: его авторитет среди топ-менеджеров банка был неоспорим. Новый СИО принял создавать новую команду ИТ-специалистов, пригласив на должность начальника управления банковских технологий Рената Конурбаева, опытного ИТ-менеджера, работавшего ранее в банках ING и «МФК Ренессанс». В течение полугода старая айтишная структура, в которой работало около 50 человек, еще сохраняла автономное существование. Затем Джон Хоган добился контроля над всей службой ИТ, но деление на «старых» и «новых» осталось. Старая команда специалистов занималась рутинной работой по поддержке ИТ-систем банка, которые в основном ими же и были написаны, и не изъявляла особого желания менять status quo, «новые» же принесли реализовывать стратегию СИО.

В чем она заключалась?

Джон Хоган поставил перед своими подчиненными две главные задачи. Провести реорганизацию ИТ-инфраструктуры, которая на тот момент была далека от совершенства: в банке не было централизованных серверов, хорошей сети, правильного процессинга, электронного документооборота. И — внедрить новую автоматизированную банковскую систему (АБС) западного образца. Выбор был сделан в пользу продукта Equation британской компании Misys. Это одна из наиболее популярных в мире банковских систем, с широкой функциональностью, покрывающей большинство операций ритейлового и коммерческого бизнеса банка. Ее стоимость оценивается в миллионы долларов. Для банка это были невиданные расходы на ИТ, но руководство могло себе позволить такие траты — банк работал в условиях высокой доход-

ности и отсутствия значимой конкуренции. Внедрение Equation началось в конце 1999 года. Руководителем проекта был назначен Ренат Конурбаев. Команда Хогана рассчитывала, что установить систему удастся быстро, однако сроки оказались сильно затянутыми.

В чем, на ваш взгляд, была основная причина этого?

Не было выполнено одно из ключевых условий внедрения — вовлечение в проект бизнес-подразделений банка. Ведь Equation — это только инструмент. Если проводить аналогию со строительством, то это стройматериалы — кирпичи, доски, цемент. ИТ-специалисты должны построить из них здание, в котором будут «жить» банковские подразделения. Очевидно, что разрабатывать архитектуру, дизайн нужно вместе с «жильцами» — бизнес-подразделениями. И именно бизнес должен ставить айтишникам четкие требования, контролировать их работу и отвечать за внедрение. Однако бизнес интереса к новой ИТ-системе не проявил — он обходился старой, занимался своей текущей работой и не хотел терпеть неудобства, связанных с изменениями. По сути, потребности во внедрении новой АБС ни у кого из менеджмента, кроме СИО и акционеров, не было. Конкуренция тогда на рынке не ощущалась, маржа была высокой, а заглянуть на несколько лет вперед никто не пытался. Акционеры, полностью полагаясь на Хогана, в подробности не вникали, и в каком состоянии находится проект, что реально сделано — знали только айтишники. Отсутствие единства в их рядах тоже сыграло свою роль: ИТ-специалисты, обслуживающие старую систему, к работе над новой не привлекали, а они как раз знали, как заинтересовать бизнес и заставить его участвовать в проекте, потому что уже проходили это. Старая команда, предчувствуя неприятные перемены после внедрения новой системы (реорганизацию, увольнения и прочее), помочь не предлагала и отсиживалась за стенами старых систем.

На мой взгляд, промах был допущен и в управлении ожиданиями заказчиков. Equation — система мощная, и ИТ-департамент, презентуя ее в банке, рисовал радужную картину новых возможностей. Однако не сумел донести, насколько нелегким будет процесс внедрения и сколько усилий он потребует, в том числе от бизнес-подразделений. Ожидания были сильно завышены — бизнес ждал чего-то невероятного. Не обошлось без ошибок и в управлении проектом. Инсталляция в Альфа-банке была первым масштабным внедрением Equation в России (более ранний проект в банке «СБС-Агро» сопровождался

сильной модернизацией системы, без согласования с вендором). И ИТ-департамент, основываясь на западном опыте, выбрал стратегию внедрения в «виртуальном отделении» — модели, полностью имитирующей работу реальных бизнес-пользователей. На этой модели планировалось полностью отладить работу Equation и затем масштабировать ее на весь банк — создать «слона», а потом целиком его «продать» бизнесу. Но такой способ годится в условиях стабильного рынка и никак не в ситуации, когда рынок меняется чуть ли не каждый день и банк один за другим выдает «на-гора» новые продукты. Постепенно реальное отделение стало мало походить на «виртуальное»: появились новые линейки продуктов, новые виды кредитов и депозитов, изменились учет и законодательство, регламентирующее платежный документооборот. По сути, айтишники пытались решить задачу из разряда на ходу поменять колеса у автомобиля. И когда ИТ-департамент был готов показать хоть какой-то результат своей работы, он уже слабо соотносился с действительностью.

Куда же смотрели внешние консультанты? В таком крупном проекте они наверняка принимали участие?

Да, банк пригласил сразу несколько консалтинговых фирм,



Андрей Бордачев,
руководитель отдела управленческого
консалтинга компании TopS Business Integrator

На крупных предприятиях приходится использовать разнородные программные продукты. Современные интегрированные информационные системы ERP-класса, хотя и охватывают большинство функциональных областей деятельности предприятия, обычно не покрывают все потребности в автоматизации, которые на крупном предприятии очень обширны. Кроме того, на крупном предприятии за конкретный участок работы отвечают не один-два человека, а нередко целый отдел. Поэтому требования к информационной системе расширяются, становятся более детальными, и сузить их достаточно сложно. Наконец, еще одна особенность крупных предприятий — значимость «политического» фактора, умение сформировать позитивное отношение руководителей бизнеса к проекту автоматизации.

Существуют два пути построения информационной системы крупного предприятия. Первый — выбрать полнофункциональную интегрированную ERP-систему в качестве

Как автоматизировать XXL-компании

Автоматизация крупных предприятий имеет свои особенности, связанные с масштабом бизнеса. Чтобы не потерпеть неудачу, необходимо тщательно учитывать целый комплекс взаимосвязанных факторов.

ядра и развивать ее своими силами или силами сторонних организаций.

Второй — выбрать решения, лучшие в своей области, и интегрировать их в единую информационную систему. Возможен и комбинированный подход. В первом случае риски лежат в области квалификации постановщиков задач и программистов, во втором — в сложности интеграции разнородных систем.

Отсюда появляются повышенные требования к разработке архитектуры единого решения. Особенно важным становится количество и характер связей между системами. Если разные информационные системы автоматизируют один и тот же бизнес-процесс, то велика вероятность сбоев в его работе. Не последнюю роль играют и способы интеграции систем.

В силу масштабов бизнеса проекты автоматизации крупных компаний имеют большую длительность. Соответственно, необходимо уделять особое внимание организации проекта. Должны быть четко прописаны цели, задачи, границы проекта, роли и ответственность исполнителей. Необходимым условием становится наличие бизнес-спонсоров проекта. И особое внимание следует уделять мотивации персонала,участвующего в проекте, формированию благоприятного психологического климата в течение всего периода выполнения проекта. Особого внимания требует стратегия

автоматизации. Во-первых, последовательность автоматизации должна быть такой, чтобы не требовалось кардинально менять то, что уже сделано на предыдущих этапах автоматизации. Во-вторых, последовательность автоматизации должна быть тесно связана с ее эффективностью. Это значит, что в первую очередь должны быть автоматизированы те области деятельности предприятия, в которых применение информационных технологий принесет наибольший эффект для бизнеса компании. В-третьих, нельзя забывать о политической составляющей проектов. Нужно периодически показывать руководителям компании понятные промежуточные бизнес-результаты автоматизации.

Необходимо сказать и о требованиях к ИТ-подразделению крупной компании, которое решает целый комплекс сложных, взаимосвязанных задач. Сегодня считается целесообразной организация ИТ-подразделения на основе процессного подхода (в соответствии со стандартами Собit, ИТЛ и др.).

Таким образом, правильно выстроить работу по автоматизации крупного предприятия, учесть особенности бизнеса, информационных технологий, психологические и внутриполитические аспекты — задача не из легких. И только комплексный подход к организации процесса автоматизации может решить эти проблемы.

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА**СЕРГЕЙ ОРЛОВСКИЙ****1974****Родился в Ташкенте****1996**

Окончил Ташкентский электротехнический институт связи и параллельно (заочно) — Московский экономико-статистический институт. Карьеру начал в ташкентском филиале банка АБН АМРО на должности начальника управления информационных технологий и логистики

1998

Переведен в московский офис АБН АМРО, где сначала занимался организацией управленческого учета, а затем возглавил управление информационных технологий

2001

Приглашен на работу в Альфа-банк на должность заместителя (с 2003 года — первый заместитель) директора по информационным технологиям

Апрель 2004

Назначен на должность директора по управлению качеством бизнес-процессов и проектов Альфа-банка

Увлекается историей России, спортом. Женат, двое детей

но каждая из них работала над своей частной задачей, без координации с другими. Консультанты сидели на почасовой ставке и написали в общей сложности почти 10 Гб различного рода документации — политики, концепции, рекомендации и т. п. Зачем все это было нужно? Искренне не понимаю. Когда я работал в банке ABN AMRO, при внедрении АБС мы почти полностью отказались от бумажной работы. Не писали даже бизнес-требований — просто сажали пользователя за компьютер и спрашивали, чего не хватает в его блоке. Разумеется, это другая крайность, но этот путь тем не менее может привести к желаемому результату, в отличие от чистого «бумаготворчества» — без проведения реальных изменений. Конечно, консультанты способствовали накоплению знаний, но КПД их работы можно сравнить с получением тепла тренировкой. Между тем на оплату труда консультантов приходится примерно треть от общей стоимости проекта. Но консультанты нельзя ни в чем винить: просто банки не смогли их грамотно использовать.

Когда вмешалось руководство и какие были сделаны оргвыводы и принятые меры?

Через год после запуска проекта, когда ИТ-департамент не смог представить акционерам ожидаемых результатов работы. В начале 2001 года Ренат Конурбаев покинул Альфа-банк (занял пост регионального директора Misys по странам СНГ и Балтии, сейчас работает в «Росгосстрахе»). Ноовым руководителем проекта и заместителем СИО стал Сергей Кирюшин (приглашен в Альфа-банк из РТС, до этого долго работал в Сбербанке). Акционеры перестали безоговорочно доверять Джону Хогану и нового руководителя проекта выбрали сами. В принципе первой командой было сделано и немало полезного: они прошли через неизбежные ошибки, накопили базу знаний, необходимую для успешного внедрения. Стало понятно, что объем услуг консультантов можно значительно сократить, а выбранную стратегию внедрения необходимо менять. Проанализировав все это, Сергей Кирюшин предложил новый подход к внедрению — двигаться постепенно, заменяя небольшие блоки в старой АБС новыми. Проект был разбит на отдельные задачи. А акционеры, осознав необходимость участия в проекте бизнес-подразделений, подключили к проекту приглашенного на должность заместителя CEO Олега Туманова, банкира с большим стажем и опытом. Он добился того, что у каждого

отдельного подпроекта появился свой бизнес-заказчик — подразделения просто обязали к этому. Однако координацией и стыковкой задач руководство не озабочилось: подразделения не хотели брать на себя ответственность за смежные участки, а таких «стыков» было около 700. И, как это часто бывает, айтишники теперь ударились в другую крайность, позволив бизнесу требовать удовлетворения любых своих пожеланий. А люди просто не хотели менять привычный порядок вещей и требовали сделать в новой системе все ровно так же, как было в старой. Сергей Кирюшин инициировал работу по снижению стоимости проекта. Расходы удалось снизить почти вдвое — банк значительно сократил объем дорогостоящих услуг западных консультантов, обратился к российским софтверным компаниям. Однако в команде не сложились человеческие отношения: Кирюшин не нашел общего языка ни с Хоганом, ни с Тумановым. СИО относился к своему заму настороженно и не конца доверял ему. В общем, Сергей Кирюшин в итоге вынужден был уйти из банка — в октябре 2001 года он вернулся в РТС (сейчас Сергей Кирюшин занимает пост СИО в «Аэрофлоте»). — iOne).

Дальше начинается ваш период?

Да, в ноябре 2001 года меня пригласили на должность руководителя проекта и заместителя директора по ИТ. Джон Хоган, не оправдав ожиданий акционеров в части внедрения Equation, к этому времени тоже покинул Альфа-банк. Моим непосредственным начальником стал новый директор по ИТ Мартин Пилецки, имевший большой опыт банковской автоматизации в Чехии (сейчас пост директора по ИТ Альфа-банка занимает Сергей Меднов). Политика меня не интересовала, я поставил перед собой одну цель — завершить проект. И одним из первых проблем, с которыми я столкнулся, было остановка всех внедрений в старой системе, поскольку это затягивало бы разворачивание новой. Ни одного работающего блока Equation на тот момент не было. Мы определили «кусок» системы, наиболее близкий к стадии промышленной эксплуатации. По исходному плану он не должен был запускаться первым, но нам хотелось как можно быстрее показать путь частный, но вполне конкретный результат. Для топ-менеджмента и акционеров была написана стратегия внедрения. Впрочем, в обещанные сроки удалось выполнить тоже далеко не все. Мои обещания были ниже первоначальных на три порядка, но

оказалось, что нужно было «спуститься» еще ниже. В 2002 году стоимость проекта уменьшилась еще на 60% — банку удавалось грамотно управлять действиями поставщиков.

В это время у Equation появился первый бизнес-заказчик, которому система была действительно необходима. Альфа-банк начал строить новый розничный бизнес, и АБС требовалась для развертывания сети отделений «Альфа Экспресс». Темпы внедрения значительно увеличились — нас торопили. В конце 2002 года было запущено первое отделение «Альфа Экспресс» на новой платформе. Здесь было проще: новое направление, не отягощенное наследием старых систем, единый бизнес-заказчик. Правда, различное подразделение под этот проект наняло отдельную команду ИТ-консультантов (из Accenture). — iOne), и наличие двух параллельно работающих команд несколько осложняло процесс внедрения. Но крупных проблем не было, по крайней мере, рынок о них не знает, все утрясалось внутри. От меня требовалось только запустить систему и поддерживать при этом банк «на плаву», задачи оптимизации, повышения производительности системы мы даже не ставили — все это будет решаться потом.

Каковы же все-таки перспективы полного внедрения Equation в Альфа-банке?

На сегодняшний день Equation внедрена во всех отделениях «Альфа Экспресс», в отделениях коммерческого банка и старого розничного бизнеса. Осталось автоматизировать работу нескольких подразделений в центральном офисе (сложный функционал — валютные платежи, интерфейсы с системами инвестиционного банка), и тогда данные мною обещания можно будет считать выполненными. Если исходить из количества транзакций, числа пользователей, то осталось примерно 10% от общего объема работ. Нынешним летом система будет внедрена полностью. Затем предстоит тиражирование системы в регионы и полная консолидация банка на новой АБС. Вот тогда банк сможет сполна оценить все достоинства новой системы и преимущества работы в едином информационном пространстве.

Какую цену, на ваш взгляд, банк заплатил за все ошибки, совершенные при внедрении?

Думаю, это четверть стоимости всего проекта. Еще на 20% можно было сократить затраты, если бы не учитывались все неоправданные пожелания внутренних пользователей <

**с нами
зарабатывают
миллионы...**

RBC-TV
присоединяйтесь!

информация о подключении
Тел.: (095) 363-0303

Лицензия серия № 7490 от 18.07.03, выдана Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций

Портфель айтишника

Каждая коммерческая организация старается добиться максимальной отдачи от инвестиций в информационные технологии. Но далеко не у всех это получается. Марк Джейфри (Kellogg School of Management) и Игмар Леливельд (DiamondCluster International Inc.) изучили опыт тех, кто использует портфельный подход к управлению затратами на ИТ.



Руководители компаний хотят и любят ругать информационные технологии, но денег на них не жалеют. Так, в 2002 году только в США расходы на ИТ составили \$780 млрд, а ИТ-бюджеты таких компаний, как Citigroup Inc., достигли \$4 млрд. Однако в прессе то и дело появляются сообщения о неудачных инвести-

циях в ИТ-проекты, которые служат питательной средой для скептического отношения к информационным технологиям. Около 68% корпоративных ИТ-проектов не укладываются ни в сроки, ни в бюджет, и к тому же не достигают поставленных бизнес-целей. По некоторым оценкам, за два года суммарный бюджет «провальных» ИТ-проектов в США составил \$100–150 млрд.

Когда ИТ-бюджет включает сотни и даже тысячи проектов, которые ведутся одновременно, затрагивая несколько направлений деятельности, бизнес-подразделений или географически удаленных филиалов, выбрать для финансирования те проекты, которые соответствуют корпоративной стратегии, необычайно сложно. Столкнувшись с необходимостью эффективно управлять такими проектами, руководители компаний задаются вопросом: «Как добиться максимальной отдачи от инвестиций в ИТ?» Ответом на него может служить портфельное управление информационными технологиями (IT portfolio management, ITPM) — метод управления ИТ по тому же принципу, что и портфелем финансовых активов, ценность которого определяется соотношением «риск-доходность».

Этот подход не нов. Портфельное управление ИТ выросло в целый комплекс методик, с по-

мощью которых можно измерить и увеличить отдачу от отдельных или совокупных инвестиций в информационные технологии (существующие и планируемые) и снизить риски. При этом инвестиционный портфель включает все прямые и косвенные ИТ-проекты и активы, в том числе инфраструктуру, контракты со сторонними организациями и лицензии на программное обеспечение.

Чтобы выяснить, насколько широко ITPM используется в крупных американских компаниях, в ноябре 2002 — марте 2003 года авторы статьи провели исследование, в ходе которого были опрошены СИО 130 компаний из рейтинга Fortune 1000. Мы ставили перед собой задачу не только оценить популярность методик ITPM, но и выявить проблемы, с которыми сталкиваются компании при их внедрении, определить «лучшие практики» и сформулировать стратегии успеха. Подавляющее большинство опрошенных СИО (89%) сообщили, что знакомы с методиками ITPM, а 65% уверены в значительной ценности этого подхода для бизнеса. Однако лишь немногие компании (17%) полностью используют потенциал ITPM. Так, в 41% компаний ИТ-бюджет не контролируется на высшем уровне; в 46% используемые приложения и инфраструктура плохо документированы; в 57% нет критериев оценки успешности проектов; 68% никак не оценивают отдачу от ИТ.

Почему же руководители не пользуются методикой, в ценность которой так искренне верят? Почему, например, 59% компаний подсчитывают отдачу от инвестиций в ИТ-проекты, прежде чем принять решение об их финансировании, но лишь 25% измеряют ROI после завершения проекта? Потому что это требует изменения привычного стиля управления и сложившихся в компании взаимоотношений.

МОДЕЛЬ ЗРЕЛОГО ITPM

Построенная нами модель служит для оценки степени соответствия деятельности компании «лучшим практикам» применения портфельного управления ИТ. Согласно ей, развитие ITPM проходит четыре стадии: эпизодическое, ограниченное, управляемое и синхронизированное. Характеристики каждой стадии были выявлены в ходе интервью, а последующий анализ результатов опроса показал, что из 130 компаний-респондентов 4,5% находились на эпизодической стадии, 24,5% — на ограниченной, 54% — на управляемой и 17% — на синхронизированной.

Эпизодическая стадия. В компаниях, находящихся на этой стадии, решения об инвестициях в ИТ принимаются без какой бы то ни было координации. Примером может служить крупный инвестиционный банк, входящий в список Fortune 500, в трех подразделениях которого велись четыре проекта внедрения CRM-систем различных производителей. Объединив эти проекты, банк мог бы добиться ощущимой экономии. А международная страховая компания чуть было не потратила \$10 млн на внедрение программного обеспечения, которое в ней уже использовалось.

Бытует расхожее мнение, что ИТРМ плохо применимо в крупных корпорациях с их сложными потребностями в ИТ. Однако это только вопрос воли руководства. Когда Дэвид Фэйт (David Faith), старший вице-президент компании Scouler (работающей в сфере сельского хозяйства), проанализировал «содержимое» своего ИТ-портфеля, он обнаружил множество контрактов с поставщиками фиксированной, беспроводной и видеоконференцсвязи. Скоординировав топ-менеджеров, он за счет консолидации поставщиков добился сокращения расходов на связь на 50%, расширив при этом спектр телекоммуникационных услуг. Сегодня управление ИТ в Scouler находится на синхронизированной стадии. «Мнение, что ИТ-инфраструктура — это всего лишь расширяющаяся, неуправляемая и не поддающаяся контролю область расходов, неверно,— говорит Дэвид Фэйт.— Ею можно управлять. И в этом — одно из огромных преимуществ портфельного управления, которое позволяет восстановить контроль, обеспечить соответствие стратегии и ежедневно продвигаться к достижению поставленных целей».

Ограниченнная стадия. В компаниях, «живущих» на этой стадии, определены и описаны основные компоненты ИТ-портфеля, грубо оценены затраты и выгоды, связанные с каждой из них. Данные о проектах внесены в центральную базу данных, разработаны методики оценки и правила назначения приоритетов инвестиционным предложениям. ИТ-служба установила централизованный контроль над бюджетом, в большинстве случаев организована служба управления проектами. Вовлеченный в работу над проектами персонал понимает связь между финансовыми показателями и принятием инвестиционных решений, достигнуты общепринятые договоренности по поводу состава портфеля ИТ. Однако отсутствует общая для организации ИТ-стратегия, связь с циклами бюджетирования и обратная связь для оценки фактических результатов.

«Самые большие проблемы возникали на низшем уровне, как со стороны ИТ-специалистов,

так и со стороны пользователей,— описывает типичную для ограниченной стадии ситуацию СИО крупной консалтинговой компании.— Айтишники делали только то, о чем их просили пользователи, а те замыкались на своих участках работы. Общей картины никто не видел. В прошлом году мы разработали систему оценки инвестиционных предложений с точки зрения риска и отдачи от них. Оказалось, что у менеджеров проектов разный взгляд на риски и выгоды, хотя все заявили о поддержке портфельного подхода. Формирование общего взгляда на вещи в 63 офисах, расположенных в 38 странах — задача не из легких».

Управляемая стадия. В компаниях, достигших этой стадии, уже налажен стандартный процесс портфельного управления, обеспечивающий объективный отбор ИТ-проектов и их четкую связь с бизнес-стратегией. Портфели ИТ-проектов рассматриваются как составная часть общекорпоративной системы управления и контроля. Финансовые показатели (возврат на инвестиции — ROI и чистая приведенная стоимость — NPV) регулярно рассчитываются и сопоставляются с образцовыми, чтобы обеспечить соответствие ИТ-расходов бизнес-стратегии. Однако эти мероприятия проводятся обычно раз в год, а не в рабочем режиме.

По словам директора по разработке и сопровождению программного обеспечения компании Blue Cross Blue Shield, портфельное управление помогает в выборе проектов: «В нашей компании, учитывая ее род деятельности, сложно все привязать к показателю ROI. Поэтому для оценки эффективности инвестиций в ИТ мы используем другие метрики — например, время, которое требуется нашим партнерам для получения информации при ответе на звонки клиентов. Мы также учитываем сведения об уровне удовлетворенности клиентов наших подразделений. По завершении каждого проекта проводится анализ и составляется отчет о полученных выгодах».

Синхронизированная стадия. Самые продвинутые корпоративные ИТ-службы умеют

тысячи успешных проектов **ОПЫТ**

20 ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ **ГЛОБАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА**

ПОЛНЫЙ СПЕКТР УСЛУГ **ИТ-РЕШЕНИЯ**

Айти

ИТ-координаты Вашего бизнеса

КОНСАЛТИНГ

- СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
- АВТОМАТИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
- ИНФРАСТРУКТУРА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

ИТ-СЕРВИСЫ: ЗАКАЗНАЯ РАЗРАБОТКА, ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА, ОБУЧЕНИЕ

Компания Айти 117218, Москва, ул. Крыжановского, 23а, (к/н 116) Тел.: (095) 974 7979/80 • 127 9010/12 Факс: (095) 974 7990 • 129 1275 E-mail: info@it.ru www.it.ru	Представительства: Волгоград: (8442) 34 1060 Екатеринбург: (343) 378 3340 Иркутск: (3952) 25 8302 Казань: (8432) 11 4940	Краснодар: (8612) 64 0631 Красноярск: (3912) 59 1195 Н. Новгород: (8312) 61 9184 Новосибирск: (3832) 35 6703 Омск: (3812) 47 0035	Пермь: (3422) 48 6585 Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540 Самара: (8462) 60 6420 Санкт-Петербург: (812) 326 4588 Тюмень: (3452) 39 9160	Уфа: (3472) 25 3853 Хабаровск: (4212) 32 9408 Челябинск: (3512) 66 4639 Алматы: (3272) 73 0034 Киев: (38044) 212 0206
--	---	--	---	--

увязывать свои инвестиционные портфели с бизнес-стратегией организации. Для этого используются методики регулярной оценки проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Неудачные начинания вовремя стопорятся. Для повышения общей эффективности инвестиций в ИТ в таких компаниях оцениваются как риски, связанные с каждым проектом (задержки, превышение расходов, несоответствие стратегии, неприятие конечным пользователем), так и портфельные риски (комплекс «текущих» и «революционных» инноваций). Оцениваются также дополнительные выгоды от инвестиций в проекты, открывающие путь к дальнейшим усовершенствованиям. Здесь наложен механизм обратной связи от глав подразделений и вице-президентов по стратегии, который обеспечивает соответствие между развитием информационных технологий и корпоративной стратегией. Так что корректиды можно вносить по ходу реализации проектов.

Так, в крупной компании из списка Fortune 500, выпускающей потребительские товары, все новые ИТ-проекты с бюджетом более установленного предела (обычно \$250 тыс.) проходят тщательную оценку. При этом проверяется не только приемлемость значений NPV или внутренней нормы отдачи (IRR), но и совместимость с существующей и планируемой ИТ-инфраструктурой. Затем каждый проект оценивается руководителями разных подразделений по методу Balanced Scorecard, причем в сопоставимых координатах — «ценность для бизнеса — риск». Для оценки проектов собирается совет высшего руководства: руководители бизнес-подразделений, финансовый директор и директор по ИТ. Например, по отношению к бизнес-целям компании на 2002 год учитывалось шесть критериев: финансовая отдача, ориентированность на клиента, выгоды для цепочки поставщиков, технологическая эффективность, преимущество в знаниях и удобство для пользователей. «Преимущества ИТРМ говорят сами за себя», — резюмирует директор компании по ИТ. — В 2002 году 89% инвестиций в ИТ пошло на реализацию 50 проектов общекорпоративного масштаба, а внутренняя норма отдачи составила от 20 до 100 и более процентов. Нам удалось добиться координации и поддержки со стороны руководства. Но самое важное, процесс управления был воспринят как честный и объективный». Любопытно, что после такого рассмотрения ИТ-портфеля финансиратор и руководители бизнес-подразделений этой компании решили даже увеличить расходы на ИТ — за счет проектов, сулящих высокую отдачу.

В Harrah's Entertainment, крупнейшей в мире компании в сфере игорного бизнеса, портфельное управление ИТ находится на синхронизированной стадии. «Истоки каждого нашего ИТ-проекта следует искать в бизнесе», — говорит старший вице-президент компании Джон Буши (John Boushy). — Мы задаемся вопросами: что требуется бизнесу? что собственник хочет получить от инвестиций в ИТ? что изменится в нашем бизнесе в случае успеха: в терминах удовлетворенности клиентов, с точки зрения роста доходов, снижения издержек? Затем, исходя из заложенной в проект совокупной стоимости владения, мы анализируем, потребуется ли дополнительная поддержка и инфраструктура». Через такой анализ проходит каждый ИТ-проект, и чем больше его бюджет, тем жестче проверка.

В компании разработана и система послепроектной оценки, направленная на дальнейшую оптимизацию портфеля ИТ. По словам Джона Буши, в 2002 году они опросили 228 тыс. клиентов и на основе их предполагаемой ценности для компании выделили «золотую», «платиновую» и «бриллиантовую» группы, определив также уровень удовлетворенности, достигнутый в результате реализации проектов по улучшению качества обслуживания. Один из таких проектов —



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Понятие «экономическая эффективность ИТ» мне представляется изначально некорректным. Правильно говорить только об экономической эффективности планируемого изменения бизнеса компании. Для ИТ-составляющей этого изменения, как и для любых других составляющих, необходимо принимать согласованное решение по бюджету расходов, вероятности и масштабу возможных рисков, а доходная часть полностью определяется целями предполагаемого изменения бизнеса. Если речь идет о последовательности планируемых изменений, то и здесь отдача от ИТ можно оценивать только совместно с бизнес-эффектом. В этом случае важно иметь ИТ-стратегию как неотъемлемую часть явно сформулированной стратегии развития предприятия. Отсутствие же четко выраженных целей в бизнесе приводит к смутным ожиданиям в сфере ИТ, и, как следствие, к разочарованиям от ИТ-проектов. Предвижу возражения по поводу инфраструктурных проектов, но и здесь качество ИТ-среды полностью определяются тем соотношением уровня расходов на нее и рисков для бизнеса (от несовершенства инфраструктуры), которое готово позволить себе конкретное предприятие.

web-портал Harrahs.com, на котором клиенты могут получать персональные предложения и обновлять сведения о себе. С его помощью, утверждает вице-президент, им удалось определить, что повышение уровня удовлетворенности с В до А ведет к увеличению доходов от каждого клиента на 6% ежегодно. Уровень удовлетворенности и служит объективным критерием для оценки ИТ-проектов.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИТРМ

Анализ данных, полученных в ходе опроса, позволил выявить статистическую связь между стадией портфельного управления ИТ и таким показателем, как отдача от активов (ROA). У компаний, находящихся на ограниченной и управляемой стадиях, затраты на ИТ никак не влияют на ROA, а вот синхронизированное ИТРМ способствует заметному увеличению эффективности. Проведенные нами углубленные интервью с продвинутыми компаниями позволили выяснить, какие важнейшие преимущества респонденты видят в портфельном управлении ИТ. Основным было названо усиление ориентации на бизнес-стратегию. Далее следовали централизованный контроль, снижение издержек, улучшение отношений с руководством, увеличение ROI, рост качества обслуживания, признание профессионализма айтишников, конкурентные преимущества, интеграция ИТ при слияниях и поглощениях, повышение эффективности принятия решений.

Линн Эллин (Lynne Ellyn), старший вице-президент и СИО энергетической компании DTE Energy, так описала эффект от применения ИТРМ: «Портфельный подход позволил снизить расходы на 40% за последние два года и увеличить производительность. Мы приобрели сильные навыки разработки приложений и управления проектами. Теперь мы обучаем сотрудников других подразделений тому, как управлять проектами». Линн Эллин отметила также рост авторитета ИТ-службы в компании: к ней стали часто обращаться за консультациями по вопросам, не связанным с информационными технологиями (например, с просьбой оценить план строительства новой электростанции).

ИТРМ может стать инструментом укрепления взаимопонимания между ИТ-службой и бизнес-подразделениями. «Без портфельного управления, — отмечает Лора Скотт (Laura Scott), директор по ИТ компании Carpenter Technology, производящей специальные сплавы, — я не смогла бы объяснить высшему руководству, что мы не получаем надлежащей отдачи от инвестиций в наши информационные системы. Этот подход дал нам аргументы, с помощью которых мы подвели руководство к мысли о необходимости объединения наших разрозненных систем в одну ERP-систему». Еще одной компании, поставщику услуг беспроводной связи, портфельный подход позволил избавиться от избыточных систем и платформ и сэкономить \$50–75 млн.

Исследование также показало, что отсутствие портфельного управления ИТ может окаться фатальным при слияниях и поглощениях. Крупнейшая в США компания по переработке отходов, Waste Management, с доходом \$11 млрд в 2002 году, возникла в результате серии поглощений. Но стратегия агрессивного роста компании привела ее к краху в конце 90-х. «Слияние первоначальной Waste Management с USA Waste Services в середине 1998 года провалилось по большому счету из-за отсутствия общей системной базы», — утверждает бывший СИО компании Том Смит (Tom Smith). Компании, обвиненной в нарушении ряда федеральных законов в период слияния, было предъявлено несколько групповых исков, по которым она выплатила в 2001 году \$686 млн. Руководство было уволено, а поглощенные компании — отторгнуты. У многих из них никогда не было стандартной ИТ-инфраструкту-

РЕШЕНИЯ SAP РАБОТАЮТ В 27 ОТРАСЛЯХ БИЗНЕСА. ВКЛЮЧАЯ МОЮ.



THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



Мы предлагаем решения для 27 отраслей бизнеса. Более 8000 наших специалистов изучили особенности каждой индустрии, чтобы помочь эффективно использовать имеющиеся ресурсы и создавать новые конкурентные преимущества в Вашей. Используя 30-летний опыт создания уникальных решений, мы помогли многим международным компаниям сделать ключевые процессы проще и продуктивнее. Мы готовы помочь и Вашей компании стать одной из первых в отрасли.

УЗНАЙТЕ О SAP БОЛЬШЕ: WWW.SAP.COM/CIS

© 2004 SAP AG. SAP and the SAP logo are trademarks of SAP AG in Germany and several other countries.

**ТАЖКАЯ ДОЛЯ СИО**

Отсутствие централизованного управления ИТ-проектами — одна из главных причин того, что российские ИТ-директора не задерживаются долго на одном месте. «Среднее время жизни» ИТ-директора в одной компании — два-три года. Вот как эту ситуацию описывает СИО «Вымпелкома» Андрей Кузнецов.

Приходит человек в компанию на позицию ИТ-директора. На первые полгода у него кредит доверия, а дальше удерживать позицию становится чрезвычайно тяжело. Ведь топ-менеджеров компаний, которые что-то заказывают ИТ-директору, обычно абсолютно не волнуют заказы коллег. Им надо, чтобы их заказ был выполнен через две недели, все работало без сбоев, а сколько это стоит и какие проблемы при этом возникают у ИТ-директора, их не интересует. А у ИТ-директора все их заказы пересекаются на централизованных ресурсах. Причем пересекаются способом, который им объяснить невозможно. Потому что объяснения становятся настолько сложными, что вас на второй фазе перестают слушать. Однако в силу ограничений, от которых никуда не деться, вы просто вынуждены приоритезировать заказы в ИТ-портфеле — делать позже, делать не так, потому что так, как они хотят, вы не можете.

Но у ИТ-директора отнюдь не самый большой политический вес в компании. И никто из бизнес-руководителей не признает за ним права приоритезировать их заказы. «Ты кто такой?!» — это наименьшее, что можно получить за это. Соответственно, проходит еще полтора года, и все бизнес-заказчики начинают говорить: «С ним трудно иметь дело. И с чем к нему ни приешь, у него проблемы. Мы ему говорим: нам надо. А он в течение трех часов несет какую-то свою техническую пургу, доказывая, что это будет через три месяца, и будет стоить в три раза дороже. Да нам все равно, сколько это стоит, тем более что это не из нашего бюджета, а из его».

И это системная ситуация. Вопрос только в том, сколько вы сможете выжить в этой позиции. У каждого бизнес-заказчика по отдельности интерес прямой, простой и ясный, как телеграфный столб — быстрее и больше ничего. К тому же они не платят за свой заказ. Ситуация меняется лишь в том случае, если в компании вводится централизованное управление требованиями, когда приоритеты расставляет не ИТ-директор, а все руководители. Плюс трансферное ценообразование.

Еще один вызов для ИТ-директора — ответственность за всю ИТ-архитектуру. Этот экстенсивный, позаказный путь развития ведет к тому, что вы полностью теряете общую картину развития ИТ-среды. Это значит, что вы ухудшаете скорость ее реакции на изменения, гарантии работоспособности. Происходит это, конечно, не за один день, но через два года, когда приходится лепить разовые изменения, не имея внятной картины будущего, все параметры ИТ-среды идут вниз. И растет раздражение бизнес-заказчика. Даже если у айтишника есть ИТ-стратегия, как заставить бизнес-руководителей придерживаться ее? Это нужно, чтобы они впитали систему ценностей: если, например, архитектурный центр компании говорит, так делать не будем, это надо принять. Но заказчик, большой босс, с большим политическим весом в компании, на корпоративном форуме высокого уровня уже принял обязательства, и как ему теперь объяснить, что его пожелания не клеятся с ИТ-стратегией? Велик ли шанс, что он откажется от своих обещаний?

Вот и получается, что среднее время жизни ИТ-директора в компании — два-три года. Если в компании системно не меняется подход к управлению требованиями, портфелем заказов, внимание к архитектуре и трансферному ценообразованию (а где они есть-то, эти четыре компоненты!), то за это время айтишников просто «съедают», и они скачут с места на место. Не выживают они не из-за того, что не могут сделать, а из-за того, что не могут управлять отношениями с бизнес-сообществом. Оно же их в себя не впускает, потому что они для них «черная кость и крутят гайки». Только по странному стечению обстоятельств все знают о том, как устроен бизнес, именно в руках этой черной кости. Выживают, конечно, можно, можно и нужно учиться управлять отношениями с бизнес-людьми. Но отсутствие некоторых системных вещей сильно уменьшает шансы на успех.

ры. И Waste Management оказалась не в состоянии управлять своими ресурсами и оценивать эффективность. Например, из-за наличия множества разнообразных бухгалтерских программ для подготовки баланса за 1999 год пришлось привлечь 1100 внешних консультантов, которые неделями работали вместе с персоналом компании. Первой задачей Тома Смита, пришедшего в компанию в 1999 году, стало создание платформы для интеграции отдельных приложений. По его словам, компания остро нуждалась в ИТ-системах и процессах, которые могли бы использоваться «как рычаги управления бизнесом», а также в системе оценки эффективности бизнес-подразделений. Помогли принципы портфельного управления затратами на ИТ. Теперь Waste Management вовремя сдает свои балансы, снижает затраты, борется за повышение качества обслуживания клиентов и, самое главное, получает адекватную информацию для управления бизнесом. Не исключено, что если бы все это было проделано раньше, то компании удалось бы избежать краха в 1998 году.

БАРЬЕРЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ

Несмотря на преимущества портфельного управления ИТ, проблемы, возникающие при его внедрении, препятствуют широкому распространению этой методики. Первые две связаны с плохим исполнением, а третья вызвана глубоко укоренившимся разрывом между бизнесом и ИТ.

Показатели и процессы измерения. 82% респондентов отметили, что основной проблемой является неспособность оценить преимущества ИТ; 33% никогда не устанавливали базовые показатели для оценки получаемых результатов, а 13% утверждают, что для обоснованной оценки инвестиций в ИТ им не хватает ориентиров.

Пренебрежение системным подходом к управлению ИТ-проектами может обойтись весьма дорого. Международная компания, занимающаяся страхованием жизни, сэкономила \$35 млн, свернув ИТ-проекты, не имевшие четкой постановки задачи. Другая региональная страховая компания обнаружила, что на два невнятных проекта, не имевших привязки к бизнес-задачам, потрачено 30 лет в пересчете на рабочее время одного сотрудника. Еще одна международная компания, клиентами которой являются более 20 млн владельцев страховых полисов, обнаружила, что только в Северной Америке она поддерживала 375 бизнес-приложений, используя 22 различных «движка» для работы с базами данных. Применив портфельную методику, компания сумела расставить приоритеты и консолидировать усилия по поддержке и развитию бизнес-приложений. Детальный анализ показал, что ее затраты на ИТ были чрезмерными по сравнению со средними по отрасли, а также позволил выявить немало возможностей для экономии.

Навыки и ресурсы. 46% респондентов указали, что их ИТ-персоналу недостает базовых финансово-технических знаний; 37% отметили высокую текучесть кадров, а 28% жаловались на нехватку персонала и ресурсов для сбора данных.

Что характерно, респонденты отмечали общий низкий уровень уважения со стороны бизнес-руководителей к проблемам СИО. Некоторые лидеры бизнеса, стремясь скрыть свое невежество в вопросах ИТ, распределяли ресурсы без консультаций с ИТ-подразделением, а затем требовали от него хороших результатов или же обвиняли в провале. Впрочем, СИО стараются платить той же монетой: некоторые респонденты даже не пытались проявлять инициативу и рассказывать руководству об ИТ, поскольку считают, что чем меньше оно в этом смысле, тем крепче их позиции. Почти половина опрошенных ИТ-директоров (46%) говорили о непонимании руководителями того, что к их работе показатель ROI применим не всегда. Так, СИО одной производст-

венной компании вспомнил, что его руководство отвергало все предлагаемые им проекты по информационной безопасности и восстановлению после аварий, не видя в них немедленной выгоды, до тех пор, пока не высказали свои опасения аудиторы. 36% респондентов отметили недостаточное взаимное уважение между ИТ- и бизнесменеджерами, а 26% заявили, что их руководство попросту считает ИТ «необходимым злом».

С другой стороны, 46% респондентов согласились с тем, что ИТ-персоналу недостает знаний о финансах. Хотя большинство айтишников знают, что такое NPV и как его вычислять, они с трудом могут работать над бизнес-проектом совместно с управленцами из бизнес-подразделений. Успешные компании в рамках портфельного управления ИТ используют кросс-функциональный подход при обучении ИТ-персонала, объединяющий дисциплины по ИТ, финансам и основным направлениям бизнеса. «Бизнес-подразделения привыкли выдавать нам общие идеи», — рассказывает СИО одной крупной производственной компании. — Нам же приходилось напрягать все свое воображение, чтобы сделать то, что, по нашему мнению, они хотели. Более того, мы сами предпочитали работать по принципу „позвоните, если у вас возникли проблемы“. Надо было как-то пробиться через эту поведенческую „пробку“. Для этого потребовались всего две вещи: во-первых, руководство осознавало, что им нужен кто-то, кто потащит на себе всю рутину, во-вторых, ИТ- и бизнес-персонал постепенно сблизились».

Сопротивление централизованному портфельному управлению ИТ порой происходит из-за боязни менеджеров потерять власть над бюджетом. По словам СИО одной финансовой компании, каждое бизнес-подразделение стремится самостоятельно управлять своим бюджетом по ИТ: «Они считают, что корпоративный ИТ-бюджет лишает их гибкости и независимости. Для них это было серьезной угрозой, и нам потребовалось четыре года, чтобы изменить такое вос-

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

В исследовании приняли участие 130 топ-менеджеров крупных компаний, входящих в список Fortune 1000. Более 90% из них занимают пост СИО. В среднем наши респонденты обладают 17-летним опытом управления ИТ и на нынешнем месте работы провели около четырех лет. Более 50% из них подчиняются напрямую генеральному директору (CEO), 31% — финансового директора (CFO), 22% — исполнительному директору (COO).

Оборот организаций респондентов в 2002 году составил в среднем \$8 млрд, затраты на ИТ — 2,9% от оборота. Совокупный ИТ-бюджет, которым распоряжаются респонденты, — около \$30 млрд в год.

приятие». Риск для ИТРМ заключается еще и в том, что эта методика увеличивает прозрачность в компаниях, что далеко не всегда в интересах топ-менеджеров. Как отметил один из респондентов-СИО: «Мы сталкиваемся у себя в компании с сильным желанием увестить затраты на ИТ в тень. ИТ-проекты финансируются из разных бюджетов, и компания всегда считала, что мы тратим на ИТ совсем немного только потому, что этих затрат не было видно».

СТРАТЕГИИ УСПЕХА

Присущая ИТ неоднозначность оценки их ценности для бизнеса, слабые внутрикорпоративные коммуникации, неуважение, проявляемое руководством к службе ИТ, а также слабые бизнес-навыки ИТ-персонала — все это создает проблемы на пути успешного внедрения ИТРМ. Тем не менее анализ best practices позволяет выделить четыре условия, выполнение которых приносит желаемый результат: постепенное внедрение; организация процессов, позволяющих постоянно модернизировать портфельное управление ИТ; тренинг и обучение персонала и привлечение с самого начала к работе над ИТ-проектами представителей бизнес-подразделений.

Постепенное внедрение. Общаясь с респондентами, мы постоянно слышали слова о том, что портфельное управление ИТ нужно внедрять поэтапно. Джон Буши: «Сначала ИТРМ приучает убеждаться в том, что мы инвестируем именно в те проекты, которые отвечают требованием бизнеса и приносят материальную отдачу. На следующей стадии эта методика приводит не только к оценке проектов на входе, но и позволяет сравнивать реальные результаты на выходе». Начинать внедрение ИТРМ нужно с отдельных подразделений, не пытаясь обратить в новую веру сразу всю компанию. Для каждой стадии желательно ограничить набор компонентов ИТ-портфеля: допустим, сначала под управление попадают только бизнес-приложения, затем в портфель



Руслан Заединов,
заместитель директора департамента
вычислительных систем компании «КРОК»

Синхронизация роста бизнеса и возможностей ИТ

Автоматизация крупных предприятий имеет свои особенности, связанные с масштабом бизнеса. Чтобы не потерпеть неудачу, необходимо тщательно учитывать целый комплекс взаимосвязанных факторов.

приходится добавлять ИТ-элементы (например, серверы), каждый из которых будет загружен минимально. Кроме того, существуют и другие проблемы, специфичные для того или иного бизнеса, например высокие риски при использовании ИТ. Существует, по крайней мере, четыре составляющих синхронизации ИТ-отрасли и требований бизнеса.

Первая — консолидация всех элементов ИТ-инфраструктуры, будь то серверы, системы хранения или любые другие элементы, например телекоммуникации. Консолидация приводит к равномерной и наиболее полной загрузке всех компонентов. Если вместо двух серверов, каждый из которых был загружен на 30–40%, поставить один мощный, то он, выполнив те же задачи, будет загружен на 80–90%. Целесообразность очевидна — это позволяет обеспечить более эффективное вложение средств заказчика, простоту управления. Кроме того, резервирование ИТ-элементов значительно снижает риски — поставить второй такой сервер проще, чем поставить 10 резервных серверов, которые будут резервировать 10 основных.

Вторая составляющая синхронизации — модульность ИТ-инфраструктуры. Модульность обеспечивает возможность более точно задавать соответствие между текущими возможностями ИТ и требованиями бизнеса. Это как в детской игре в кубики — если нам

понадобились буквы, чтобы закончить слово, мы берем из кучки новый кубик и добавляем к слову. Следует ориентироваться на модульные решения, пора монолитных решений ушла в прошлое.

Третья составляющая — стандартизация. На современном этапе развития ИТ нет смысла строить ответственные и сложные подсистемы на каких-то специализированных компонентах, которые невозможно развивать дальше. Все должно подчиняться индустриальным стандартам отрасли. Это позволит снизить эксплуатационные риски и стоимость оборудования.

И четвертая, самая главная. Принципы построения ИТ-инфраструктуры должны исходить из специфики бизнеса. В противном случае высока вероятность неэффективного вложения средств и получения в итоге неповоротливой структуры, которой крайне тяжело управлять и которую сложно эффективно развивать. Причем, учитывая специфику каждого конкретного бизнеса, необходимо стараться делать ИТ-инфраструктуру максимально гибкой. Поскольку жизнь не стоит на месте, изменения и корректировки возможны в любом, даже самом консервативном бизнесе. И эти изменения неминуемо повлекут за собой модернизацию всей ИТ-инфраструктуры организации.

можно включить и инфраструктурные активы. Не следует вводить слишком много показателей для анализа. Передовые компании отслеживают не более дюжины показателей, непосредственно и однозначно связанных с принятием решений о запуске ИТ-проектов. Кроме того, лидеры по применению ИТРМ постоянно уточняют показатели по мере движения проекта по его жизненному циклу: ожидаемый риск и выгода измеряются на этапе планирования, затем в процессе реализации и эксплуатации решения.

Процессы модернизации ИТРМ. Компании, наиболее последовательно внедряющие портфельное управление ИТ, следуют определенному процессу, позволяющему постоянно обновлять возможности этой управлеченческой методики. Для него характерны пять этапов.

Сначала создается общий дизайн системы управления, определяющий верные ориентиры и обеспечивающий признание бизнес-лидеров. Далее проводится согласование факторов, влияющих на принятие решений о запуске ИТ-проектов. Это важный этап, поскольку согласия в понятиях обычно нет: одни бизнес-подразделения, например, относят к ИТ телекоммуникации, другие — нет. Такие разнотечения необходимо устранить. Затем на базе согласованных факторов проводится ревизия корпоративных ИТ. Здесь управленцев, как правило, поджидает немало сюрпризов. Когда североамериканское отделение крупного японского автоконцерна решило объединить 352 своих приложения по электронной коммерции в портфель, сохранилось лишь 30 из них. Дублирующие или не имеющие четкой привязки к задачам бизнеса были отвергнуты. Экономия, по оценкам, составила \$45 млн в год. Портфельный анализ, в частности, показал, что многие подрядчики компании работали над конфликтующими или дублирующими проектами без четких ориентиров или документации. Причин тому было много: это и отсутствие единой технологической платформы для поддержки 500 дилеров, и децентрализованная управляемая структура, не поощрявшая координацию между подразделениями, и корпоративная культура, не нацеленная на изменения или отказ от проектов. Поняв, что деньги на ИТ тратятся впустую, компания решила провести инвентаризацию проектов и разработать механизм приоритезации инвестиций и принятия решений. Введя шкалу из шести критерии и оценив по ней все свои проекты, компания выяснила, что лишь немногие из них являются действительно важными для ее бизнеса.

На последующих этапах выбираются новые ИТ-инструменты, необходимые для дальнейшего развития бизнеса, и они включаются в процессы бюджетирования и принятия решений. С помощью методики Balanced Scorecard измеряется степень «привязки» отдельных ИТ-проектов к общей бизнес-стратегии компании, и расстановка приоритетов становится еще более строгой.

Тренинг и обучение персонала. Обучение персонала как процессу портфельного управления ИТ, так и навыкам финансового и проектного управления позволяет создавать адекватные «метрики» для оценки успеха или неудачи каждого ИТ-проекта. В передовых компаниях разрабатываются даже специальные схемы поощрения персонала, нацеленные на привлечение к инициативам по ИТРМ наиболее опытных сотрудников, которые зачастую считают, что все это — отвлеченная деятельность для начинающих специалистов.

Участие бизнес-подразделений. Чтобы преодолеть разрыв между бизнесом и ИТ, нужно с самого начала наладить коммуникации между ними. Не только бизнес-руководители должны знать больше о том, как ИТ влияют на стратегию и результаты работы компании, но и СИО должны уметь подавать свою деятельность так, чтобы их понимали и менеджеры, не имеющие к ИТ никакого отношения. Наиболее эффективно такое партнерство развивается тогда, когда СИО инициирует общение с «не-ИТ» руководителями по вопросам ИТРМ и постепенно передает эту тему на откуп бизнесу. «Главное в таком сотрудничестве,— отметил один из СИО-респондентов,— добиться того, чтобы об ИТРМ перестали говорить как исключительно об ИТ-проекте. Мы буквально выдирали понятие ИТ из этого термина».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из изученных нами организаций только 17% находятся на синхронизированной стадии портфельного управления ИТ. Но их результаты говорят о том, что это правильный путь. Затраты этих компаний на ИТ снизились до 40% по сравнению с ИТ-бюджетами, которые у них были до внедрения ИТРМ. Они добились более тесной привязки затрат на ИТ к задачам бизнеса, улучшили координацию вложений в ИТ по всей организации. Используя их опыт, крупные компании могут сделать ИТ неотъемлемой частью своего конкурентного преимущества <

© Massachusetts Institute of Technology, 2004.
All rights reserved.

СЛОВО СИО

Как вы управляете ИТ-проектами?

Андрей Кузнецов,
вице-президент, СИО ОАО
«Вымпелком»:

— ИТ-проекты, как и любые другие, можно и нужно рассматривать как инвестиционные. В нашей практике может одновременно выполняться до двухсот проектов и инициатив различного масштаба, и у нас внедрена методика приоритезации проектов, согласно которой каждый из них оценивается по трем группам параметров. Первая группа — связь ИТ-проекта со

стратегическими целями и задачами компании. Вторая — соотношение выгод и затрат. Третья — оценка рисков. По каждой группе выставляются баллы. Если, например, два проекта набирают одинаковое число баллов по своей актуальности для бизнеса, то оценки по второй и третьей группам могут дать представление о том, чем нужно заниматься в первую очередь. Затем все баллы суммируются, и получается длинный список проектов с оценками их значимости. Как и во всех подобных методах, наибольшая погрешность получается в середине списка, наимень-

шая — в начале и конце. Таким образом, вы получаете значимую информацию о наименее приоритетных проектах — кандидатах на сокращение при нехватке ресурсов — и наиболее приоритетных, которые необходимо обеспечить лучшими ресурсами. Но главное в оценке проектов, составляющих портфель, — даже не совершенство методики оценки, а достижение всеми сторонами согласия о важности конкретного проекта.

Один из наиболее сложных моментов — первая группа параметров. Для оценки соответствия ИТ-проекта стратегическим

целям компании мы используем внедренную методику Balanced Scorecard. Наиболее формализованная и понятная составляющая — оценка выгод и затрат. Она получается на основе обычного, хорошо установленного учета затрат с должной степенью детализации и принятой в компании практики расчета NPV проекта. Пользоваться сложными методами оценки рисков в нашем случае нет необходимости, и мы используем упрощенную модель, по которой можно присвоить проекту ту или иную степень риска из ограниченного набора вариантов по не-

Внимание!

RISC-сервер
может представлять
риск для вашего
предприятия

**[РИСК НЕДОСТАТОЧНОЙ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ]**



Ваше предприятие постоянно растет, и производительности IT-инфраструктуры становится недостаточно. Что делать? Самое время подумать о новом сервере. Чтобы при модернизации оборудования избежать риска недостаточной производительности, следует прибегнуть к реальной альтернативе RISC-системам: высокопроизводительным решениям на базе архитектуры Intel® Itanium®.

Технологический лидер отечественного серверного рынка, компания Kraftway, представляет первый российский сервер масштаба предприятия Kraftway G-Scale с 16 процессорами Intel® Itanium® 2.

Чтобы идти в ногу со временем и узнать, как новые технологии могут помочь развитию вашей компании, зарегистрируйтесь для участия в совместной конференции Kraftway и Intel, посвященной решениям масштаба предприятия на базе архитектуры Intel® Itanium®.

Позвоните специалистам общероссийской бесплатной круглосуточной консультационной линии по телефону
8-800-200-19-91 или посетите сайт www.kraftway.ru/win

Intel, Itanium являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее дочерних компаний в США и других странах

 **kraftway**

скольким факторам. Мы уже получили практические результаты от применения этих методов и инструментов, но есть и планы развития, которые пока в работе.

Алексей Телятников,
вице-президент, руководитель департамента ИТ
«Росгосстраха»:

— Консультанты абсолютно правы в том, что к управлению корпоративным ИТ-портфелем можно применять те же принципы, что и к управлению портфелем акций. И я не исключаю, что некоторые наши наиболее передовые финансовые институты уже дорошли до того, чтобы управлять ИТ-проектами по методам, описанным авторами статьи, в рамках внутреннего процесса управления рисками. Но основной массе российских компаний, в том числе страховых, до этого еще далеко. У нас основной принцип выбора первоочередных проектов — их значимость для бизнеса компании. При этом баланс чисто финансовых выгод и рисков не является ключевым, он лишь один в ряду прочих критериев. Я бы отметил еще одну российскую особенность: большинство ИТ-департаментов не умеют пока достоверно рассчитывать ROI своих проектов, риски и другие показатели. Нет однозначной, хотя бы в рамках одной компании, методики для расчета амортизации, оценки расходов будущих периодов. И таких тонкостей очень много.

Для меня основная задача в управлении ИТ-портфелем — помочь бизнес-подразделениям правильно сформулировать их реальные потребности и предложить разные варианты решения. Естественно, в рамках этого процесса я должен посчитать, сколько стоит то или иное решение. Кстати, цена зачастую заставляет заказчика изменить задачу или даже снять ее. Моя обязанность — выдать необходимый объем информации, на основании которой можно принимать решение о приоритете проекта. Ре-

шение же принимает руководство компании. Если проект принят — ресурсы будут выделены. За выполнением всех проектов, в том числе ИТ, у нас следит проектный офис — на него возложены функции контроля. Естественно, порой возникают столкновения интересов разных бизнес-единиц. Каждый такой случай мы рассматриваем отдельно, в том числе на правлении компании. Мне кажется, что в российской практике у руководителя ИТ-департамента полномочий больше, чем у тех, чей опыт описан в статье. Провести анализ проекта по известной методике и поставить формальный приоритет не столь сложно, как разработать саму методику и собрать информацию для принятия решения в условиях неопределенности. А этим сейчас и занимается большинство российских директоров по ИТ.

Константин Юрбанов,
заместитель генерального директора по ИТ Первоуральского новотрубного завода:

— Портфельный подход мы стараемся по возможности использовать во всем, в том числе в управлении ИТ-проектами. Сразу вспоминается недавний опыт, связанный с планами одной из наших сбытовых «дочек» запустить проект внедрения масштабной информационной системы. Оценив цели проекта, мы смогли решить задачу значительно меньшими усилиями и ресурсами — просто организовав выделенный канал и предоставив сотрудникам «дочки» доступ к некоторой части нашей ИТ-системы. Портфельный подход я стараюсь применять даже к текущим работам. Например, поддержание работоспособности корпоративной сети и приложений — это проект со своими задачами, критериями эффективности и бюджетом. У нас есть перспективный (на три года вперед) и краткосрочный (на ближайший год) портфель ИТ-проектов. Формируются они в несколько этапов. Сначала описываются в бизнес-тер- минах и обсуждаются с руководством и акционерами цели и задачи проектов. Затем они «переводятся» на традиционный язык инвестпроекта и выносятся на утверждение совета директоров и акционеров. После принятия начинается детальное планирование работ: определяются этапы, составляется контракт (в случае работы с внешним контрагентом), уточняется стоимость. Если в течение года возникает необходимость дополнить портфель новыми проектами либо сумма по какому-либо из проектов существенно превышает запланированную, вступает в действие стандартная процедура: заявка — согласование — утверждение на совете директоров. Конечно, это касается лишь значимых, ключевых проектов. Большую часть решений по текущим проектам я принимаю самостоятельно. Мне кажется, что достоверно оценить финансовые выгоды от ИТ-проекта в отрыве от бизнеса невозможно. Например, в прошлом году у нас была автоматизирована процедура оформления самовывоза продукции. Теперь вместо хождения по кабинетам в течение двух-трех дней покупатель тратит на оформление всех документов лишь полчаса у одного окна. Кроме ИТ, в проекте были организационные мероприятия — создана группа оформления самовывоза, разработана новая схема мотивации сотрудников. Все это привело к увеличению объемов сбыта. Каков вклад ИТ в этот результат, сказать невозможно. Свою роль сыграл именно комплекс мер. Поэтому я с недоверием отношусь к декларируемой возможности считать чистый эффект от ИТ-проектов. Что можно (и я стараюсь это делать), так это четко прописать цели и в самих проектах, и в контрактах, заключаемых на выполнение работ. Заранее определить четкие критерии выполнения каждого этапа, достижения цели. Это положительно сказывается на сроках и ходе выполнения работ.

Валерий Шоржин,
директор по информационным технологиям и программному обеспечению «Голден Телеком»:

— Управление портфелем ИТ-проектов — это один из возможных способов измерения и увеличения отдачи от инвестиций в ИТ. Использование подходов, аналогичных управлению портфелем ценных бумаг, имеет право на жизнь, но, думаю, в российской практике оно пока не найдет широкого применения. Дело в том, что наибольший эффект достигается лишь при определенной степени зрелости самой компании. Для этого компания должна иметь сформулированную и подтвержденную стратегию и использовать современные методы для управления ею (например, систему сбалансированных показателей). Иначе невозможно проследить связь между бизнес-целями компании, стратегическими инициативами, направленными на достижение этих целей, и поддерживающими их ИТ-проектами. Еще одним условием для внедрения портфельного управления должно быть наличие в компании «хозяина» процесса управления — проектного офиса или центра, имеющего мандат доверия от руководства. Именно эта структура должна отвечать за определение методик, приоритетов, исходя из инвестиционных и спонсорских потребностей. Не стоит забывать и про коммуникации и внутренний PR: без них не преодолеть «берлинскую стену», зачастую разделяющую бизнес и ИТ. Связи и зависимости между ИТ-проектами могут оказаться жестче и сложнее, чем между ценными бумагами. Успех нескольких крупных и важных проектов может напрямую или косвенно зависеть от одного небольшого инфраструктурного проекта, и это должно учитываться при управлении всем портфелем. Также, на мой взгляд, должна быть предусмотрена ниша для ведения ограниченного числа проектов с высокой степенью неопределенности и проектов,

требующих экстремально коротких сроков (по аналогии с наличием в финансовом портфеле разумного количества рискованных, но высокодоходных ценных бумаг).

Ведь зачастую именно успех таких проектов определяет способность быстрой адаптации ИТ-инфраструктуры к динамике современного бизнеса.

Сергей Дмитриев,
директор департамента информационных технологий ТД «Копейка»:

— Управление портфелем проектов — интересная задача. Но ее постановка уместна и актуальна в том случае, когда проектов много, и многие из них перекрываются по периоду реализации. Наша компания пока не может похвастаться таким перечнем проектов, который мог бы претендовать на титул «портфель». Проекты у нас, как правило, спланированы реалистично, не пересекаются по ресурсам во времени, поэтому конфликтов почти нет. Но когда конфликт возникает, конечно, нужно принимать решение. Интуитивно менеджмент использует именно механизм баланса рисков и выгод, однако в нашем случае упор пока делается на эффективности, так как риски одинаково низки — у нас еще не было «бесконечных» и откровенно неудачных проектов.

Леонид Ухливов,
начальник Главного управления спецтехники и автоматизации таможенных технологий Государственного таможенного комитета РФ:

— В ГТК существует портфель проектов в области информатизации, и он постоянно изменяется. Сфера внешней торговли достаточно динамична, и таможенное дело как инструмент «тонкой настройки» экономических процессов также должно быть достаточно гибким и подстраиваться под реальную ситуацию. Однако наличие портфеля проектов не означает, что мы уже создали отложенную систему управления им. Все ИТ-проекты ГТК связаны с целевой программой развития таможенной службы и объединены в программу модернизации информационной системы таможенных органов на период до 2008 года. Существует ряд принципов, по которым отбираются первоочередные ИТ-проекты. В качестве основных критериев отбора используются сроки реализации проекта и его влияние на основные бизнес-процессы. «Долгострой» (полтора-два года) допускается только в отношении инфраструктурных проектов, связанных с необходимостью дополнительного межведомственного согласования. Видимый эффект обычно

дают проекты со сроком реализации от шести месяцев до года. Их можно увязать с другими процессами комитета, особенно в условиях, когда бюджет планируется только на календарный год. Но поскольку ГТК это госструктура, есть примеры нарушения критерии отбора для достижения высших интересов государства. Самый яркий пример — разработка информационной системы «Калининградский транзит». Политическая ситуация, связанная со вступлением ряда соседних стран в Евросоюз, потребовала концентрации всех ресурсов на решении единственной задачи в очень сжатые сроки. С нашей точки зрения, этот проект имеет локальный характер, но его влияние на обеспечение жизнедеятельности такого сложного региона, как Калининградская область, переоценить невозможно. Информатизация таможенных процедур и организация обмена электронными документами с европейской компьютерной сетью обеспечения транзита позволила существенно ускорить прохождение грузов через территорию Литвы из Калининграда на основную территорию России и обратно. К использованию таких показателей, как «возврат на инвестиции», мы только подходим. Сейчас разрабатывается методи-

ческий аппарат проведения оценок различных показателей эффективности работы таможенных органов в привязке к показателям информатизации. Наличие таких методик позволит более динамично оценивать вложений в информатизацию и качество реализации самих ИТ-проектов. Но это еще не в полной мере управление портфелем ИТ-проектов. На мой взгляд, портфельное управление будет более эффективным в негосударственных структурах, где руководство может самостоятельно и, главное, оперативно перераспределять инвестиции в ИТ в зависимости от ситуации в бизнесе и получаемого эффекта. С государственными структурами сложнее. Финансирование мы получаем только под решение конкретных задач, поставленных перед ведомством, и это сильно ограничивает возможности оперативного управления проектами. При этом защита бюджета в Минфине на следующий год происходит в мае-июне текущего, после чего внести какие-либо изменения практически невозможно. И все же я уверен, что и в госструктурах применение элементов методики портфельного управления ИТ возможно и полезно. Необходимо лишь адаптировать ее к реалиям российской системы госуправления.

**Microsoft
Business
Solutions**

27 мая 2004 г., Москва
Конференция Microsoft



К совершенству управления. ЗАДАЧИ, РЕШЕНИЯ, УСПЕХ

Выступления руководителей ведущих российских предприятий — Сладко, Компьюлинк, Планета удачи, Аристон и др.; выставка отраслевых решений Сертифицированных Партнеров Microsoft Business Solutions; лабораторный класс для практических занятий; новая версия интегрированной системы Microsoft Business Solutions–Navision 3.70

Участие в конференции бесплатное. Регистрация на сайте: www.navision.ru или по тел.: (095) 540-8442/43 до 20 мая 2004 г.

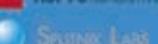
Спонсоры конференции:



TBS



КОРПСКОЛД
КОНСАЛТИНГ



Информационная поддержка:

Секретфирмы computerworld

Директор

ММВБ MICEX

дневник наблюдений

[ЦИФРЫ]

\$2,65 млрд

выплатит крупнейшая в мире инвестиционно-финансовая группа Citigroup акционерам телекоммуникационной компании WorldCom. В 1990-х годах Citigroup занималась организацией размещения облигаций WorldCom. И сейчас финансовою компанию обвиняют в мошенничестве, утверждая, что ее прогнозы по акциям WorldCom были слишком оптимистичными, хотя дела в последней шли не лучшим образом — в конце 1990-х она обанкротилась.

Citigroup заявила, что обвинения против нее беспочвенны, но отстаивать свою правоту в суде не решается (если инвесторы WorldCom выиграют все иски в отношении Citigroup, объем выплат может превысить \$50 млрд). Citigroup и в дальнейшем не собирается ввязываться в судебные тяжбы — резервный фонд по судебным искам компании увеличен в четыре раза, до \$6,7 млрд (это равно прибыли компании в первом квартале текущего финансового года). По расчетам специалистов Citigroup, расходы компании после выплаты налогов в этом году составят порядка \$0,95 на акцию. Известие об этом несколько снизило интерес к компании на фондовом рынке, и курс ее акций упал с \$46,72 за акцию до \$45,41.

6218 руб.

по данным статистического комитета стран СНГ, составила средняя номинальная зарплата в России в первом квартале 2004 года. Вторым по величине средней зарплаты на постсоветском пространстве стал Казахстан (около 5473 руб. в пересчете на российскую валюту), за ним следуют Белоруссия (3953 руб.), Украина (2804,8 руб.), Азербайджан (2588,3 руб.), Молдова (2454 руб.) и Армения (1927,7 руб.). Самая низкая средняя зарплата в Таджикистане — всего 516,2 руб. Киргизия, Грузия, Узбекистан и Туркмения данных не представили. По-иному выглядят рейтинг «инфляционных» лидеров Содружества за первый квартал 2004 года. Здесь первое ме-

сто с 5% занимает Белоруссия, на втором месте Россия (3,5%), за ней следуют Азербайджан (3,1%), Молдавия (3%), Армения (2,2%), Украина (2,2%), Казахстан (1,5%) и Киргизия (1,3%). Грузия и Таджикистан закончили первый квартал с приростом потребительских цен в 1%.

\$800 тыс.

заплатит Билл Гейтс за нарушение правил инвестиционных сделок. По законам США, частные лица и фирмы должны предупреждать соответствующие правительственные комитеты о сделках на сумму от \$50 млн еще до их завершения. А подконтрольный Гейтсу инвестиционный фонд Cascade Investment LLC приобрел пакет фармацевтической компании ICOS Corp. стоимостью \$50 млн, не уведомив об этом контролирующие органы. Представители судебного департамента США подчеркивают, что штраф никак не связан с претензиями антимонопольного ведомства страны к корпорации Microsoft. Судя по всему, для Гейтса решение правительства стало сюрпризом, так как он был не в курсе законодательных последствий действий своих менеджеров. «Сам господин Гейтс не имеет к этому никакого отношения», — заявил официальный представитель Cascade Investment.

Марк Битти. — Мы пропустили момент, когда должны были предупредить о сделке, но потом уведомили правительство о своей ошибке».

840 мест

составляет максимальная вместимость нового пассажирского самолета Airbus A380, сборка которого началась на заводе во французской Тулузе. Airbus A380 станет самым крупным пассажирским самолетом в мире, обогнав бессменного с 1960 года лидера Boeing 747. При сопоставимой длине (70 м у Boeing, 73 м у Airbus) новый гигант на 20 метров шире и за счет наличия второго этажа на 5 м выше. Все это позволит Airbus A380 брать на борт рекордное количество пассажиров: его типичная вместимость составляет 555 пассажи-

ров (у Boeing 747 — 452), а максимальная — 840 (у Boeing 747 — 490). Компания Airbus уже получила заказы на строительство в общей сложности 129 самолетов A380 от 11 авиакомпаний, среди которых немецкая Lufthansa и французская Air France. Первый полет суперлайнер запланирован на 2005 год.

\$2,5 млрд

будет потрачено на строительства тоннеля под проливом Босфор, который соединит Европу и Азию. Подземная магистраль будет стоить в семь раз дешевле, чем тоннель под Ла-Маншем. Хотя непосредственно под проливом будет пролегать только десятая часть из 13,7 км, строительство растянется на четыре года. Заниматься «евро-азиатскими» земельными работами будет совместный турецко-японский консорциум Taisei-Kumagai-Gama-Nurol, получивший заем от японского банка международного сотрудничества. Тоннель станет третьей транспортной магистралью, связывающей

Европу и Азию через Босфор. Предыдущие две представляют собой мосты, протяженность каждого из которых — около 1 км. На сей раз правительство Турции отказалось от строительства моста, посчитав, что это нанесет урон экологии.

3,5 тыс. раз

— во столько подорожала за полвека картина Пабло Пикассо «Мальчик с трубкой», проданная на аукционе Sotheby's за \$104,68 млн. Имя ценителя прекрасного, выложившего такую сумму, не раскрывается. Кстати, сам аукцион заработал на продаже творческого наследия Пикассо \$11 млн в виде комиссионных. Эта сделка побила предыдущий рекорд — в 1990 году картина Ван Гога «Портрет доктора Гаше» обошлась одному японскому миллиардеру в \$82,5 млн. «Мальчик с трубкой» стал для своего прежнего владельца американского газетного магната Джона Уитни крайне удачным вложением денег. В 1950 году он приобрел полотно за \$30 тыс., и с тех пор картина находилась в его коллекции. **СФ**

SOTHEBYS

Lot Number: 7

USD (\$)	93,000,000
EUR (€)	76,632,000
UK (£)	51,894,000
SWI (F)	118,575,000
JPN (¥)	10,099,800,000

FINAL BID



Читайте в следующем номере (в продаже с 24 мая)

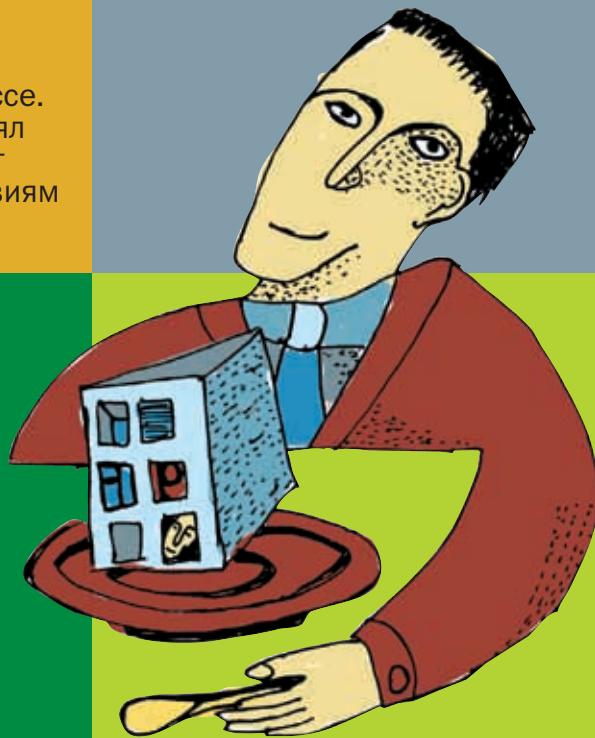
[финансы]

Международные эксперты считают, что роль финансового директора в компаниях в ближайшие 5-10 лет кардинально изменится.

Чем должен заниматься CFO в российских компаниях, а на что он тратит чересчур много времени?

[менеджмент]

Японская концепция «бережливого производства» обещает баснословную экономию тем, кто готов объявить войну потерям, и в корне меняет представления о самом производственном процессе. «Секрет фирмы» предпринял попытку адаптировать этот подход к российским условиям



[учебный курс]

Когда в компании происходят изменения, всегда возникает много сложностей. Специальные тренинги и семинары помогают руководителям научиться так управлять изменениями, чтобы сделать их наименее болезненными для компании и персонала

[персонал]

Ни одна компания не застрахована от конфликтов внутри коллектива. В каких ситуациях необходимо управлять конфликтом, а когда его можно спустить на тормозах?

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

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

[Секрет фирмы](#)



dreamworks + hp

Главный герой: Быстрее. Больше. Зеленее.

Поразившая весь мир анимационным фильмом «Шрек», компания DreamWorks® совместно с HP разработала уникальную технологию, открыв новые возможности для творчества. Теперь аниматоры используют рабочие станции и серверы HP на базе операционной системы Linux. Объединение усилий с HP позволило DreamWorks® сократить время производства и снизить затраты, предоставив художникам полную свободу для создания новых сказочных миров. Миров, где живут бесстрашные герои и принцессы, которые любят их.

www.hp.ru/plus_dreamworks

= безграничные возможности

