Кто может лишить «Кристалл» главного водочного брэнда с. 16
За что производитель плееров iRiver наказал своего генерального дистрибутора с. 22
Почему корпоративный блог – бессмысленное и беспощадное зеркало компании с. 56

тематические страницы **iOne**
информационные технологии

Секрет фирмы

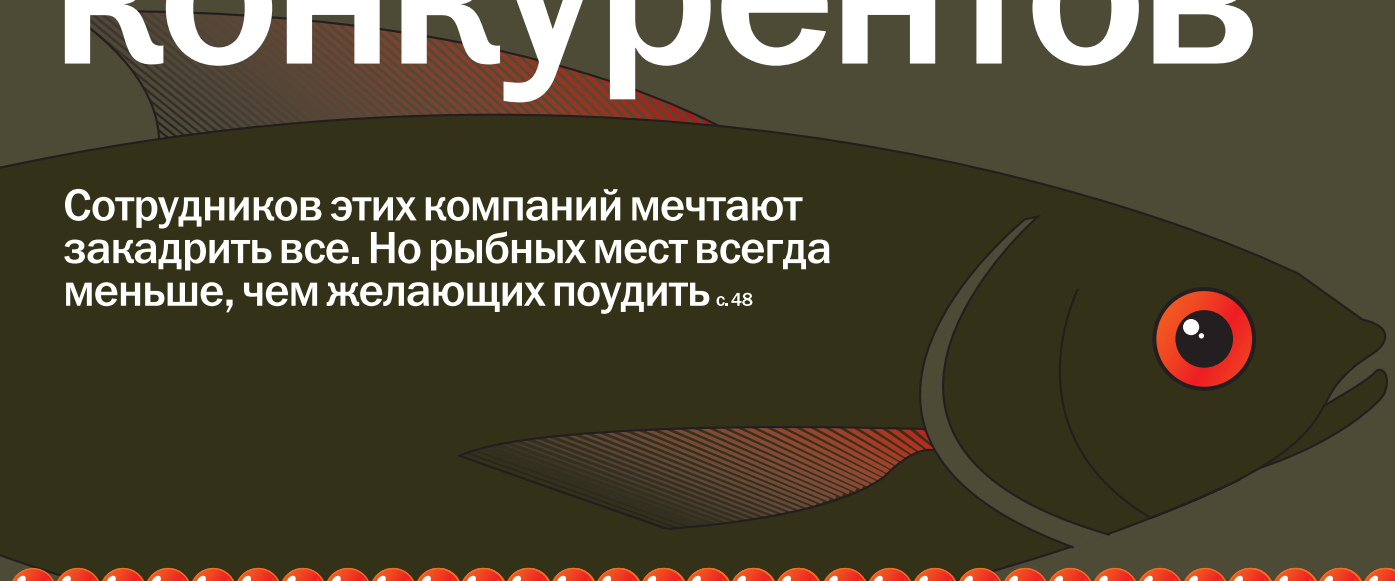
Коммерсантъ
технологии успешного бизнеса

№19 (202) 21.05 — 27.05.2007
www.sf-online.ru

4 дня
– с таким интервалом придется открывать новые магазины группе «Вестер», чтобы за три года запустить 250 гипермаркетов. Конкуренты широко улыбаются этим планам с. 59

10 любимых конкурентов

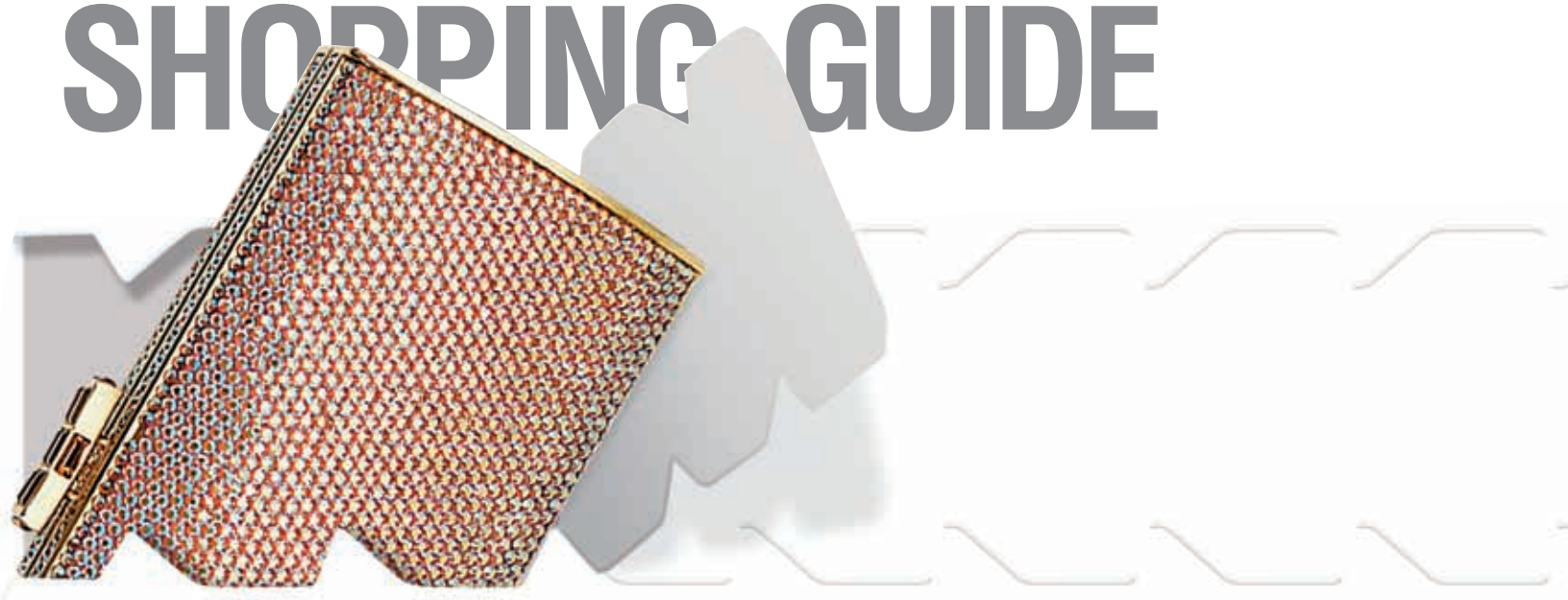
Сотрудников этих компаний мечтают закадрить все. Но рыбных мест всегда меньше, чем желающих поудить с. 48



ISSN 1727-417-6

КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ

ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ИЗДАНИЕ ФОРМАТА SHOPPING GUIDE



ИЮНЬ 2007

«КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ» РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ ВМЕСТЕ С МОСКОВСКИМИ ТИРАЖАМИ ГАЗЕТЫ «КОММЕРСАНТЪ» И ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ».

ТЕЛЕФОНЫ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ: (495) 943 91 08 / 10 / 00

WWW.KOMMERSANT.RU

Коммерсантъ каталог

реклама

Секрет фирмы №19

21.05 27.05.2007 №19 (202)

принципы

„Если ты спокойно относишься к своему бизнесу — значит, ты чего-то о нем не знаешь“
Андрей Гуров 82

в колонках

Для Японии город, где все живут за его пределами, почти реальность. Самый большой город будущего в Европе — Подмосковье
Евгений Чичваркин 41

Разобравшись, чего ждет каждый сотрудник, вплоть до уборщицы, от компании и какую ценность хочет создать, мы откроем удивительные вещи, которые превратят ее в непотопляемый рыночный организм
Константин Бочарский 40

Не исключено, что под угрозой потери «Русснефти» швейцарцую Glencore вынуждают умерить свои алюминиевые аппетиты
Александр Бирман 15

в блогах 44

Услуги управленческого консалтинга обычно покупают компании, которые и так хорошо управляются. Да и службу в церкви обычно заказывают не самые великие грешники
Сет Годин

16 Бутылка довоенной формы с аскетичной этикеткой будет апеллировать «к тому хорошему, что было во времена СССР». Так решили маркетологи

частная практика

16 РЕФОРМА **«КРИСТАЛЛ» НА ГРАНИ** Популярность водки «Путинка» — локомотива московского завода «Кристалл» — грозит упасть после президентских выборов 2008 года. Крупнейший российский водочный завод взялся за раскрутку других марок — похоже, слишком поздно

22 РАЗРЫВ **ПОДЪЕМ С ПЕРЕВОРОТОМ** Своей популярностью в России плееры корейской iRiver во многом обязаны генеральному дистрибутору — компании IrrMoscow. Что заставило корейцев отказаться от ее услуг и какой «асимметричный ответ» готовит глава IrrMoscow Дмитрий Бергельсон?

28 КОНКУРЕНЦИЯ **СДЕЛАТЬ КРАСИВО** Международные ритейлеры бижутерии постепенно «отъедают» российский рынок у местных старожилов, но при этом сами рискуют стать добычей — доход с квадратного метра магазина здесь приближается к $10 тыс. в год

лаборатория

48 «Это какой-то заговор! Где бы я ни работал, меня всегда окружали выходцы из Coca-Cola, Mars и McKinsey»

48 ТРУДОВЫЕ РЕЗЕРВЫ **ЗАКАДРИТЬ КОНКУРЕНТА** За сотрудниками этих компаний охотятся конкуренты — так было десять лет назад, то же самое происходит и сейчас. «Секрет фирмы» представляет лучшие кадровые «школы» России

56 КОРПОРАТИВНЫЕ БЛОГИ **ВЕЛИКИЙ ПОСТ** Предприниматель из Сыктывкара Федор Овчинников публикует в блоге показатели продаж своего книжного магазина за каждый день. Только с помощью таких жертв можно превратить «корпоративный» блог в реальный маркетинговый инструмент

59 ФОРМАТЫ ТОРГОВЛИ **ПОРЫВИСТЫЙ «ВЕСТЕР»** Калининградская компания «Вестер» собралась за три года открыть 250 гипермаркетов и ворваться в пятерку крупнейших ритейлеров. Что стоит за этими космическими планами — непродуманный расчет или расчетливый пиар?

06 дневник наблюдений

Почему ближе к осени Банк России повторно повысит ставку отчислений в ФОР / **Куда уехал Chrysler** / **Как Валентина Матвиенко зачистит Питер от «наружки»** / **Кому нужна офисная недвижимость по $73 000 за квадратный метр** / **Почему «Арбат Престиж» бросает то в IPO, то в развитие** / **Кто сразится с «Ростелекомом» за «восьмерку»** / **Сумеет ли «Евросеть» стать заправским турагентом** / **Зачем минералке удостоверение, что она не является генно-модифицированным продуктом** / **Почему в IMAX экран большой, а зрителей мало** / **Отчего МТС только и остается, что платить дивиденды** / **Почему Валерий Покорняк и «Пятерочка» не будут сообща покорять Алтай** / **Как участники совместных предприятий вступали в конкуренцию**

идеи

34 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **НЕРВОНОМИКА** В прошлом техника позволяла человеку управлять миром. Сегодня мы учимся управлять восприятием. Нейротехнологии взламывают чувства и опыт, создавая из смеси нейронов и микрочипов Человека 2.0. Цена вопроса — $100 млрд.

38 *wow* Рецептура по требованию / Парфюм из перепуганных мужчин / Столбовое кресло / Google Earth как база данных по недвижимости

44 МЫСЛИ **СЧЕТЧИК ВЗГЛЯДОВ ДЛЯ БИЛБОРДА** позволяет зафиксировать каждый направленный на него взгляд и оценить «кликабельность»

45 МЕТОДЫ **ХРУПКИЙ БЛЕСК** Когда капитализация производителя стекловолокна Corning упала в 80 раз, Венделла Викса вызвали на ковер — и назначили президентом корпорации

46 СВОЯ ИГРА **ЯРКИЕ ПРОДАЖИ** Глава нижегородской компании «Ордер» Руслан Филатов продвигает стройматериалы как средства повышения креативности

04 почта
62 спроси Секрет фирмы
63 тематические страницы iOne. Информационные технологии

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
iOne. Информационные технологии 18 июня
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы
№ 19 (202) 21.05 — 27.05. 2007

почта readers@sf-online.ru

«Конечно, это очень здорово: ходить по улицам, наблюдать за молодежью, сгруппировавшейся по принципу визуальной идентичности, и на основе полученных сведений писать отчеты о том, что скоро будет в моде. Проблема в том, что пока будет готовиться отчет, пока ответственные люди в компании его прочитают и проанализируют, пока запустят линию по производству „фенечек", они уже станут „не крутыми". Кулхантингом должны заниматься не агенты, работающие на крупные компании, а сами предприниматели, которые только собираются поднимать свой малый бизнес. Или, например, агенты попзвезд, которые надеются сделать популярными своих подопечных в кратчайшие сроки. А большим компаниям придется самим выдумывать какие-то тренды и навязывать их потребителям».

Николай Гордеев, Самара
«Охотники за крутыми»
СФ №18(201) 14.05.2007

«Считаю, что телевизоры в маршрутках — это нечестный бизнес по отношению к потребителю. С рекламой по телевизору все более или менее понятно: кто-то же должен содержать телеканалы, которые транслируют контент бесплатно. Кроме того, я всегда могу переключиться на другой канал. Иными словами, у меня есть свобода выбора. С маршрутками по-другому. Во-первых, я уверен, что маршрутки — вполне окупаемый бизнес и без рекламных мониторов. Во-вторых — и это раздражает меня больше всего — от рекламы, которая транслируется по маршруточному телевидению, никуда не деться. Нельзя переключить канал, нельзя (точнее, нежелательно) выйти из маршрутки раньше времени. Я обязан, заплатив за проезд, еще и просматривать рекламные ролики. Через пять минут просмотра возникает ощущение, что этот „телевизор" работает у меня в голове. Не случайно, когда телевидение в маршрутках только появилось в Петербурге, пассажиры просто-напросто разносили эти мониторы».

Самвел Оганесян, Санкт-Петербург
«Рекламный маршрут»
СФ №18(201) 14.05.2007

«Какая же все-таки хорошая идея — обучение в естественной среде. Наконец-то до этого кто-то додумался. Я когда-то ездил учить английский язык в Лондон, снимал комнату у семьи пенсионеров, ну и, разумеется, общался в английской языковой среде. За три недели мой уровень знания языка здорово поднялся, во всяком случае я перестал бояться разговаривать. Но все-таки учились мы в обычном классе с обычным преподавателем и обычной классной доской. А как было бы здорово посидеть с преподавателем в пабе за кружечкой хорошего пива и поговорить о нюансах английской лексики и грамматики, а также обсудить вкусовые качества Guinness. То есть, конечно, в пабы я и так ходил, иногда даже с одноклассниками, говорящими по-английски так же средне, как и я, но можно было бы совмещать приятное с еще более полезным. Наверное, благодаря такому погружению и новые обороты усваиваются легче. Почему бы в России не сделать что-нибудь подобное, ведь у нас есть школы, в которых преподают носители языка. Думаю, на услугу будет устойчивый спрос. Я первый запишусь на такой урок и своих знакомых позову».

Вадим Колыванов, Москва
«Кофе для полиглотов»
СФ №18(201) 14.05.2007

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА; тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»; тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьялланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
® «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

МОСКВА,
ОТЕЛЬ *HOLIDAY INN*

РЕГИСТРАЦИЯ
- *(495) 960 31 18; 797 31 71 (ДОБ.2047)*
- *CONFERENCE@SF-ONLINE.RU*
- *WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»*
- *WWW.KOMMERSANT.RU*

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
- *КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО.*
- *ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%. ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 15 АПРЕЛЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%!*

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ
- *12500 РУБЛЕЙ (БЕЗ УЧЕТА 18% НДС), ВКЛЮЧАЕТ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД И ТРИ ПЕРЕРЫВА НА КОФЕ.*

II ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА СВОИМ НАВСЕГДА

30.05.2007

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ
- *ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА, ДИРЕКТОРА И СПЕЦИАЛИСТЫ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ, БРЭНД-МЕНЕДЖЕРЫ, А ТАКЖЕ ВСЕ ТЕ, КТО ЗАИНТЕРЕСОВАН В ПРИВЛЕЧЕНИИ И УДЕРЖАНИИ КАК МОЖНО БОЛЬШЕГО КОЛИЧЕСТВА ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ.*
- *КОНФЕРЕНЦИЯ ПОСТРОЕНА НА АНАЛИЗЕ ПРАКТИЧЕСКИХ КЕЙСОВ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ, С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА И ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ*

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
- *ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ, КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО.*
- *РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: ВЫБОР ФОРМАТА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ, ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ ЗАПУСКА.*
- *ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ.*
- *ФИНАНСОВЫЕ И НЕФИНАНСОВЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ.*
- *ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С ПОКУПАТЕЛЕМ: РАБОТАЕТ ЛИ ВАША ПРОГРАММА.*
- *ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ.*
- *ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВМЕСТНЫХ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ С БАНКОМ.*
- *ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИЛИ КОАЛИЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ: ЧТО ВЫБРАТЬ.*
- *СЕГМЕНТЫ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ — КОНЕЧНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ, КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ, ДИЛЕРЫ И ДИСТРИБУТОРЫ: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ.*
- *ТИПЫ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ — «КОШЕЛЬКИ», НАКОПИТЕЛЬНАЯ СКИДКА, ПРЕМИЯ ЗА КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ, СЧАСТЛИВЫЕ ЧАСЫ, ЛОТЕРЕЯ: ЧТО ВЫГОДНЕЕ ДЛЯ БИЗНЕСА И ЧТО БОЛЬШЕ ПРИВЛЕКАЕТ ПОКУПАТЕЛЕЙ.*
- *ОТРАСЛИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММ — ТОРГОВЛЯ И УСЛУГИ: ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ.*
- *ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАММ ПООЩРЕНИЯ ДЛЯ ПРИБЫЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ.*
- *ЧТО РАБОТАЕТ И ЧТО НЕ РАБОТАЕТ НА РЫНКЕ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ.*
- *ВИДЫ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ: ИСТИННАЯ, ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ, ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ И ВЫНУЖДЕННАЯ.*
- *КРИТЕРИИ «АКТИВНОСТИ» ЧЛЕНА ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ.*
- *ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЭНДУ VS ЛОЯЛЬНОСТЬ К ПРОДУКТУ.*
- *РОЛЬ ЛОЯЛЬНОСТИ ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА: ВОЗМОЖНО ЛИ ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ БЕЗ ПООЩРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.*

Коммерсантъ

реклама

дневник наблюдений

золотые слова → с08
кто кого → с09
три вопроса → с10
продолжение следует → с12
пять примеров → с14

PHOTOXPRESS.RU

Глава Барка России Сергей Игнатьев для борьбы с инфляцией вынужден был достать последнее оружие

Рост ставок отчислений в фонд обязательного резервирования ударит по рентабельности банковского бизнеса. Ближе к осени возможно еще одно повышение ставок, пугают эксперты. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

ФОР пошел в гору

На прошлой неделе Центробанк объявил, что с 1 июля 2007 года повышаются ставки отчисления в фонд обязательного резервирования (ФОР).

Теперь нормативы по обязательствам банков перед физлицами в рублях повысятся с 3,5% до 4%, а по обязательствам перед банками-нерезидентами в рублях и иностранной валюте или иным обязательствам — с 3,5% до 4,5%. Таким образом, ставка почти сравняется с уровнем 1998 года, когда она составляла 5%. С сентября 2006 года ЦБ делает уже второй шаг по повышению ставки (начиная с 2004 года регулятор лишь понижал размер отчислений в ФОР).

«На депозитах в ЦБ сейчас находится свыше 1 трлн руб., на корреспондентских счетах — еще порядка 400 млрд руб.»,— говорит начальник аналитического отдела Банка Москвы Кирилл Тремасов. Обычный уровень депозитов и корсчетов главный экономист ING Bank Юлия Цепляева оценивает в 600–700 млрд руб. Фактически двукратный рост ликвидности специалисты объясняют притоком средств от IPO Сбербанка, «Роснефти» и ВТБ, а также аукционов по продаже активов ЮКОСа.

Рост денежной массы вызывает инфляцию: ее апрельский уровень — 0,6% — уже на 0,2% опережает аналогичный показатель прошлого года. Несмотря на то, что, как утверждает Тремасов, сигналов ее ускорения пока не поступало, в сложившихся условиях инфляция попросту неизбежна. А потому ЦБ решил принять превентивные меры.

Использовать с целью снижения инфляции такой рычаг, как ставки нормативов, — для Центробанка пока своего рода экзотика. «В России вся монетарная политика основывается в первую очередь на регулировании валютного курса,— объясняет главный экономист „Ренессанс Капитала" Владимир Пантюшин.— Это отличает нашу страну от других развивающихся стран, где процентные ставки играют первичную роль». Помимо укрепления рубля, отмечает эксперт, для снижения инфляции применяются размещения валютных займов. Изменения же ставок резервирования в России, по его мнению, менее эффективны и вторичны. «Видимо, цель ЦБ — сделать политику ставок более важной,— считает Юлия Цепляева.— Это позволяет настраивать рынок и влиять на инфляцию инструментами, традиционными для центробанков».

По подсчетам Кирилла Тремасова, сейчас ФОР составляет порядка 220 млрд руб. Повышение нормативов приведет к тому, что, по разным оценкам, фонд вырастет на 60–80 млрд руб. «Это примерно 10% от тех 600–700 млрд руб., которые в обычной ситуации обращаются на рынке,— считает Юлия Цепляева.— Такая мера снижает ликвидность и делает рубль более дорогим». Тем не менее, как полагает Тремасов, подобный шаг вряд ли достаточен: «В масштабах денежной массы 1,4 трлн руб. эта сумма не слишком значительна, а потому ликвидность в целом резко не сократится».

Однако для коммерческих банков повышение норматива означает увеличение стоимости заимствований. В их распоряжении оказывается на 1% меньше свободных средств. «На банковском бизнесе это никак положительно сказаться не может,— говорит председатель правления Оргрэсбанка Игорь Коган.— Меньшее количество свободных средств в обращении увеличит издержки и снизит рентабельность». Чтобы компенсировать потери, теоретически коммерческие банки могли бы поднять процентные ставки по выдаваемым кредитам. «Это выглядело бы логично,— считает Игорь Коган,— однако в нынешних условиях рынка вряд ли возможно». Его точку зрения разделяет и Владимир Пантюшин: «Не думаю, что мы увидим повышение ставок по кредитам. Кредитные ставки прежде всего ориентированы на общерыночный тренд, и он пока достаточно стабилен».

Главная опасность, полагают эксперты, в том, что норматив обязательных отчислений может повышаться и дальше. Если избыточная ликвидность в 1,4 трлн руб. не будет усвоена экономикой в ближайшие три месяца, то вполне вероятно, утверждает Кириллов Тремасов, что к осени ставки отчислений в ФОР снова могут быть увеличены. □

Убыточный Chrysler наконец продан за $7,4 млрд фонду Cerberus Capital. Новому владельцу предстоит сделать с компанией то, что не удалось менеджерам Daimler. ТЕКСТ: сергей русаковский

Chrysler доехал

На покупку Chrysler помимо Cerberus претендовали канадский производитель автокомплектующих Magna и консорциум инвестфондов Blackstone Group и Centerbridge Partners.

Поговаривали даже, что Magna продает долю в своей компании «Русским машинам» Олега Дерипаски именно потому, что хочет аккумулировать дополнительные средства в борьбе за активы Chrysler.

К спасению Chrysler собирался приложить руку и американский миллиардер Кирк Керкорян. Однако его предложение оказалось самым слабым — всего $4,5 млрд, в результате он даже не был допущен к переговорам. Впрочем, сначала предложенная Керкоряном цена казалась некоторым наблюдателям одной из самых трезвых. После того, как он назвал сумму, акции Chrysler, по итогам 2006 года показавшего убыток $1,5 млрд, достигли наивысшего уровня, до которого не поднимались с 1999 года.

При этом Кирк Керкорян, в отличие от других претендентов на Chrysler, знал, за что торгуется. Однажды уже владел 13,75% акций Chrysler — которые после обмена на пакет объединенного концерна весьма успешно продал. И у Керкоряна, в придачу к деньгам, был план санации автопроизводителя: он собирался сразу сделать Chrysler непубличной компанией, чтобы менеджеры не зависели от мнений биржевых аналитиков, например, при создании новых моделей. Ведь именно стратегические ошибки в планировании модельного ряда считаются одной из основных причин неудач Chrysler. Ставка на мощные и престижные модели привела к тому, что еще с начала 1990-х компания постепенно уступала рынок японским производителям, переходя из кризисного состояния в предкризисное и обратно. И даже объединение в 1998 году с Daimler, оценивавшееся в $38 млрд, мало повлияло на ситуацию: с тех пор компания от силы работала «в ноль».

Стратегические ошибки в планировании модельного ряда стали одной из основных причин неудач Chrysler

За остатки некогда великого американского автопроизводителя разгорелась нешуточная борьба

DPA/PHOTAS

Поэтому Керкорян был уверен, что оздоровление не может быть мгновенным, и предлагал «крайне терпеливо» реформировать компанию в течение пяти-семи лет. «Крайнее терпение» должно было заключаться в отказе акционеров от дивидендов, а сотрудников — от социальных выплат. Сокращения социальных выплат, по мнению Керкоряна, можно было бы добиться, раздав часть акций концерна топ-менеджерам и сотрудникам. Собственно говоря, социальные выплаты и являются одной из основных проблем компании — задолженность по финансированию пенсий и страховок работников на данный момент превышает $18 млрд.

Тем не менее, даже несмотря на тяжелые долговые обязательства Chrysler Group, фонд Cerberus решился предложить за 80,1% ее акций $7,4 млрд — в полтора с лишним раза больше, чем Керкорян. Собственные ресурсы одного из крупнейших в мире фондов прямых инвестиций позволяют такой размах, благо под его управлением находятся активы стоимостью $23,5 млрд, а их годовой оборот превышает $60 млрд.

Из этих денег DaimlerChrysler, у которой останутся 19,9% акций Chrysler, не получит практически ничего. Дело в том, что $5,85 млрд Cerberus вложит в повышение капитализации компаний, входящих в состав Chrysler. Оставшиеся $1,55 млрд DaimlerChrysler также придется почти полностью отдать на досрочное погашение долгов и кредитование различных структур Chrysler.

Тем не менее, сумма впечатлила даже профсоюзы, которые одобрили сделку, хотя до этого не хотели продаваться инвестфонду. Изначально профсоюзы опасались, что Cerberus Capital сразу попытается снизить издержки, в том числе за счет социальных выплат, в краткосрочной перспективе нарастить прибыль, а потом с выгодой перепродать актив.

Как выяснилось, планы Cerberus немногим отличаются от долгосрочных планов того же Керкоряна. О том, что Chrysler становится непубличным, фонд уже сообщил. В июле Cerberus начнет переговоры с профсоюзом работников автопромышленности UAW о новых условиях контракта. Западные аналитики считают, что благодаря поддержке столь мощного фонда Chrysler сможет добиться в переговорах с профсоюзами тех подвижек, которых так и не смогла достичь DaimlerChrysler. □

золотые слова

Валентина Матвиенко,
губернатор Санкт-Петербурга
→

Визуальное пространство города эксплуатируется в частных интересах без каких-либо регламентов

Матвиенко обещает устроить «великий демонтаж» и избавиться от 60–80% петербургской наружной рекламы. Город лишится всего 1% доходной части бюджета. Однако губернатор захотела убрать всю рекламу и из частных владений. Частники могут потерять примерно столько же, сколько весь Петербург,— $12–25 млн в год. Возмещать им убытки город не собирается.

Игорь Артемьев,
глава Федеральной антимонопольной службы
→

Мы заблокируем сделку «Праны»… Если ООО представит в ФАС всю необходимую информацию, то пожалуйста — пусть платит

Последний аукцион по продаже имущества ЮКОСа завершился сенсацией: некое ООО «Прана» выкупило недвижимость почти за $4 млрд (по оценкам участников рынка, это $73 тыс. за 1 кв. м). Сейчас ФАС может сорвать «сделку века» из-за того, что «Прана» не раскрывает собственников. Между тем некоторые ниточки от таинственного ООО ведут к могущественному «Газпрому».

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Владимиру Некрасову пока приходится отклоняться от намеченного курса

Подготовка «Арбат Престижа» к IPO, запланированному на 2008 год, началась не слишком удачно. ФСФР отказал владельцу «Арбат Престижа» Владимиру Некрасову в регистрации 4-процентной допэмиссии. ТЕКСТ: дарья черкудинова

Престиж под ударом

На прошлой неделе стало известно о намерении компании «Арбат Престиж» провести допэмиссию своих акций и увеличить капитал на $40 млн (4% от нынешней капитализации). Выкупить новые акции должен был сам Владимир Некрасов. Однако 11 мая ФСФР отказала в регистрации допэмиссии, так как не были поданы все необходимые документы.

Выпуск допэмиссии — шаг, характерный для компаний на пороге IPO. «Обычно перед IPO собственник получает разрешение на допэмиссию, которую выкупает после продажи части своих акций сторонним инвесторам»,— объясняет Елена Афонина, аналитик МДМ-банка.

В течение трех лет Владимир Некрасов последовательно готовил компанию к публичности. В 2004-м он продал 40% акций «Арбат Престижа» «Тройке Диалог» за $100 млн. IPO, в ходе которого Некрасов собирался разместить 20% акций и выручить на развитие сети $75–80 млн, было намечено на 2006 год, но позднее перенесено на 2008-й. Глава «Арбат Престижа» объяснял это решение тем, что сеть готова к масштабному расширению за счет собственных средств.

Действительно, в начале 2007-го Некрасов говорил о планах по расширению сети ни много ни мало в 6,5 раза, до 400 магазинов в России, Казахстане и на Украине до конца текущего года. Но прежде чем приступить к их исполнению, владельцу «Арбат Престижа» пришлось изрядно потратиться на обратный выкуп 40-процентного пакета у «Тройки Диалог» аж за $400 млн.

«Тройка» на этой операции заработала $300 млн, а планы Некрасова оказались под угрозой. По оценкам экспертов, 350 магазинов должны обойтись более чем в $300 млн. Собственные деньги Некрасов израсходовал на выкуп акций у бывших партнеров, а заемные средства, по мнению аналитика ИК «Антанта капитал» Андрея Верхоланцева, использовать для дальнейшего развития сети рискованно. По оценке «Антанты капитал», отношение долга к EBITDA у «Арбат Престижа» составляет около 7, тогда как у публичных розничных компаний этот показатель близок к 3,5, а значение свыше 5 считается критичным для финансовой устойчивости. В итоге «Арбат Престиж» явно не укладывается в заявленные сроки: на сегодня компания смогла открыть лишь около 30 новых магазинов в России и пять на Украине.

Некрасов оказался в ловушке: чтобы продать компанию максимально дорого, он рассчитывал расширить сеть на 350 магазинов до IPO, но теперь само IPO становится единственным способом для осуществления этого плана. □

КТО КОГО

За право на звонок

МГТС дала московским абонентам право выбирать оператора дальней связи в режиме hot-choice. Теперь МТТ будет проще конкурировать с лидером рынка — «Ростелекомом». ТЕКСТ: оксана царевская

Начавшаяся в начале 2006 года демонополизация российского рынка дальней связи набирает обороты. По данным исследовательского агентства iKS-consulting, в прошлом году объем рынка дальней связи составил $1,9 млрд, из которых 94% все еще приходится на долю «Ростелекома». Однако его главный конкурент МТТ, дочерняя компания АФК «Система», за год сумел освоить 6% рынка. Позаботиться об увеличении доли МТТ «Система» доверила другой своей «дочке» — МГТС.

Полторы недели назад МГТС объявила, что к концу года жители 3,6 млн московских квартир будут выбирать оператора дальней связи в режиме hot-choice (при каждом междугородном или международном звонке нужно набирать код соответствующего оператора). Уже сегодня эта услуга доступна 500 тыс. абонентов. Остальным, чтобы сменить «Ростелеком», чьи услуги предлагаются по умолчанию, на МТТ или вышедший в этом году на рынок Golden Telecom, пока все еще нужно подать заявку на телефонном узле.

Как говорят аналитики, революционное нововведение МГТС, упрощающее процедуру выбора оператора, может изменить расклад сил на рынке дальней связи. «Даже если МТТ не предложит более привлекательные тарифы и не будет проводить активных маркетинговых программ, ее доля все равно увеличится на 5–6 процентных пунктов за счет случайных абонентов или тех, у кого раньше не было времени идти на телефонный узел»,— считает ведущий аналитик iKS-consulting Маргарита Зобнина.

Для «Ростелекома» опасность очень серьезна: по данным iKS-consulting, на московский регион у компании приходится 35% выручки, составившей в 2006 году 60,03 млрд руб. И если «Ростелеком» не сумеет противостоять натиску «дочек» «Системы», он может быстро растерять исторически сформировавшееся лидерство. Но, по словам директора департамента по связям с общественностью «Ростелекома» Антона Клименко, сдавать без боя московский регион компания не намерена. Он полагает, что многие абоненты все-таки предпочтут систему pre-select — выбор оператора на постоянной основе, чтобы не набирать каждый раз дополнительный код. Однако наиболее вероятным исходом представляется все-таки ценовая война, к которой в «Ростелекоме» явно готовятся. «Мы уже запустили программу, дающую скидки и бонусы клиентам, подключенным на постоянной основе»,— подчеркнул Клименко.

«Евросеть» ищет все новые применения своим огромным розничным возможностям. Теперь компания пытается скрестить салоны мобильной связи с турагентствами. ТЕКСТ: дмитрий крюков

Великий сотовый путь

Помимо «мобильного» ассортимента «Евросеть» уже торгует авиабилетами и страховыми полисами. На днях к этому набору добавились туристические путевки.

Тестовые продажи начаты в 56 салонах в восьми крупнейших городах России. Если проект покажется успешным, осенью к нему подключатся остальные розничные точки «Евросети». Единственное ограничение — их площадь должна составлять не менее 70 кв. м. Обслуживать их станут не обычные продавцы, а менеджеры, ранее поработавшие в турагентствах и знающие специфику этого бизнеса. Кроме того, по словам источника в «Евросети», туры будут в среднем на 5–7% дешевле, чем в обычных турагентствах, за счет большого объема продаж.

Правда, будет ли он таковым — пока вопрос. Сейчас с «Евросетью» согласились работать всего два туроператора, хотя и крупных — «Тез тур» и «Капитал тур». «Мы решили попробовать в расчете на то, что это продвинет наш продукт по России, ведь 75% продаж „Евросети" приходится на регионы»,— осторожно замечает генеральный директор компании «Тез тур» Владимир Каганер.

Чтобы обеспечить оперативность продаж, необходимую для формата «Евросети», туроператоры предлагают через нее только готовые туры, то есть с размещением в заранее оплаченных оператором отелях. Правда, такая система продаж ограничивает выбор клиента, предлагая ему только простейшие пляжные туры и узкий круг отелей. Кроме того, хотя «Евросеть» и объявила, что будет продавать туры «практически во все страны мира», за рамками, скорее всего, останутся визовые направления. Иначе ритейлеру придется брать на себя ответственность за документы туристов и расстаться с концепцией моментальных продаж.

Другой настораживающий фактор — сервис. «Когда человек покупает путешествие, он покупает мечту и ему не хочется слушать шум и гам сотового салона,— замечает коммерческий директор сети „Магазин путешествий" Александр Преображенский.— В конце концов, люди все равно приходят в турагентства».

Впрочем, запуская оригинальный проект, «Евросеть» ничем не рискует. И если создать удачный гибрид сотового салона с турагентством не удастся, она сможет заняться другим побочным бизнесом. Например, открыть театральные кассы. □

РИА-НОВОСТИ

«Евросеть» попытается приравнять турпутевки к товарам импульсного спроса

три вопроса

Президент группы РЕСО Андрей Савельев рассказал, что будет делать его компания после одной из крупнейших сделок с участием ЕБРР.

«Секрет фирмы»: ЕБРР выкупает 10% акций СК «РЕСО-гарантия» за $150 млн. Это крупнейшее вложение ЕБРР в страховой сектор. Была ли эта сделка связана с какими-либо особыми условиями?

Андрей Савельев: Никаких обязательств, например, по размеру дивидендов, не было. Однако у ЕБРР есть ограничения на то, как его деньги могут расходоваться. Акционерам они не пойдут — зато на них мы завершим реструктуризацию группы.

СФ: Приблизит ли это запуск новых продуктов — например, продаж банковских услуг через сеть компании?

АС: Мы еще не подошли к моменту выбора конкретного банка — нам сначала надо сформировать продуктовый ряд.

СФ: Есть информация, что следующим акционером «РЕСО-гарантии» станет Dresdner Bank. Или же, после того как вы освоите средства ЕБРР, вы сначала проведете IPO — которое, кстати, намечалось уже на май-июнь?

АС: У нас есть несколько вариантов диверсификации акционерной базы, и принципиальное решение — выходить на IPO или нет — пока не принято.

PHOTOXPRESS.RU

Каждому овощу придется лично доказывать свою непричастность к ГМО

Московские власти решили защитить потребителей от продуктов питания с генно-модифицированными организмами (ГМО). Производители намерены добиваться отмены инициативы властей. ТЕКСТ: николай гришин

Директивный ген

На прошлой неделе стало известно, что 10 ассоциаций, объединяющих производителей продуктов питания, направили Юрию Лужкову письмо с протестом против добровольно-принудительной маркировки продуктов, не содержащих ГМО.

В феврале 2007 года московские власти приняли постановление, согласно которому с 1 июля продукты должны маркироваться знаком «Не содержит ГМО» — даже те, где ГМО нет по определению, к примеру, питьевая вода. Разрешения бесплатны, однако исследование стоит около 1,5 тыс. руб. за позицию. Крупному производителю маркировка всего ассортимента может обойтись более чем в 1,5 млн руб.

Согласно постановлению, маркировка наносится добровольно. Однако в конце апреля московские ритейлеры получили от департамента потребрынка письма с угрозой занести магазины, которые будут торговать товарами без маркировки, в некий «реестр недобросовестных продавцов». Участникам реестра обещано «особое внимание» со стороны контролирующих органов. Чтобы обезопасить себя, крупные сети («Седьмой континент», «Пятерочка», «Копейка» и др.) уже начали «настойчиво рекомендовать» поставщикам маркировать товар. «Мы поддерживаем мэрию,— говорит исполнительный директор дирекции маркетинга ТД „Копейка" Андрей Николаевский,— хотя не исключаем некоторого удорожания маркированных товаров и даже небольшого снижения их продаж».

«В России подсолнечник с ГМО вообще не продается,— объясняет директор по маркетингу WJ Group Сергей Козлов.— Но наносить маркировку, видимо, придется». Однако, по его мнению, решить вопрос до 1 июля нереально — лаборатории не справятся с наплывом заявок, и процесс растянется на четыре-шесть месяцев.

Компания «Бунге СНГ», также поставляющая растительное масло, напротив, участвовать в затее московских властей не собирается. «К безопасности потребителей маркировка отношения не имеет. Это относительно легальный способ отъема денег у производителей,— заявляет представитель компании Кирилл Болматов.— Сегодня мы поддадимся на провокацию правительства Москвы, завтра — Московской области, Санкт-Петербурга… И где нам 89 значков размещать?» Поэтому ассоциация «Русбрэнд» (объединяет производителей Coca-Cola, «Нестле», «Вимм-Билль-Данн» и др.) готовит коллективное обращение к ритейлерам с просьбой игнорировать постановление. Кирилл Болматов убежден, что сетям никак не обойтись без популярных торговых марок, даже если те и не пройдут сертификацию. □

За три года IMAX собирается увеличить количество кинотеатров под своей маркой в России в шесть с половиной раз. Аудитория может не угнаться за столь бурным ростом сети. ТЕКСТ: ярослав пархоменко

Киногигантомания

Канадско-американская корпорация IMAX, владеющая технологией создания и воспроизведения 3D-фильмов, заявила о намерении открыть к 2010 году 17 новых кинозалов в различных городах России.

По словам управляющего директора IMAX Ричарда Гелфонда, в настоящий момент строятся уже три новых кинотеатра, а по семи объектам подписаны контракты. Не менее глобальные планы у компании и относительно Украины, где в течение 2007–2008 годов появятся два кинотеатра (один в Киеве, второй — в Харькове или в Одессе). А в перспективе их количество предполагается довести до шести-семи.

До сих пор за четыре года своего присутствия в России IMAX открыл только три кинотеатра: по одному в Москве, Санкт-Петербурге и Казани. Скорее всего, потенциальных инвесторов (во всем мире, кроме Канады и США, IMAX работает через франчайзи) отпугивали большие первоначальные вложения.

Открытие самого скромного кинозала IMAX MPX вместимостью 500 человек и экраном высотой 13 метров обходится в $2–3 млн, тогда как обычный кинозал аналогичной вместимости может стоить $500–750 тыс. Эта разница должна компенсироваться более высокой ценой билетов: поход в московский IMAX стоит $15–20, что в три-четыре раза дороже, чем билет на обычный сеанс. Однако загрузка у IMAX, по мнению экспертов, ниже прежде всего из-за того, что ему не удается завоевать постоянную аудиторию. В настоящий момент фильмов в формате IMAX, по данным самой компании, насчитывается всего около 180, из которых только 20% приходятся на объемное кино, наиболее интересное зрителю. В результате после первого всплеска интереса к необычному зрелищу посещаемость IMAX снижается из-за скудного репертуара. Александр Ткаченко, совладелец украинской сети кинотеатров «Линия кино» (в свое время она изучала перспективы работы с IMAX), поделился в интервью газете «Коммерсантъ» неутешительным наблюдением: в среднем люди ходят в подобный кинотеатр не более двух раз.

Впрочем, возможно, что компании, рискнувшие купить франшизу IMAX, рассматривают этот проект лишь как маркетинговый ход. «IMAX — фишка, которая может привлечь дополнительных посетителей в ТРК»,— так объясняет генеральный менеджер ГК «Электроника» Виктор Зверев решение своей группы строить IMAX в Нижнем Новгороде. □

Начиная с 2007 года МТС будет выплачивать в качестве дивидендов не менее 50% своей чистой прибыли — возможностей инвестировать деньги в собственное расширение у мобильных операторов почти не осталось. ТЕКСТ: оксана царевская

Золотой предел

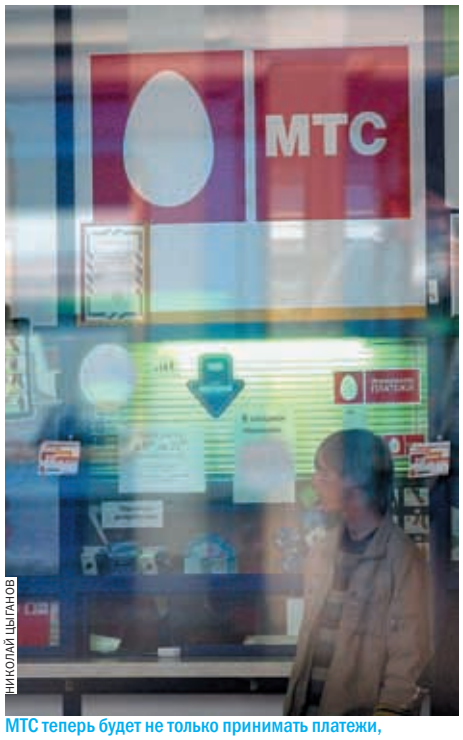
Совет директоров ОАО «Мобильные телесистемы» утвердил размер дивидендов, которые компания выплатит по итогам 2006 года,— $747,4 млн, или 60% от чистой прибыли компании.

Это суммой МТС побила собственный рекорд прошлого года. Тогда акционеры получили на четверть меньше — $562 млн (50% от чистой прибыли за 2005 год).

Более того, в этом году совет директоров МТС намерен представить общему собранию акционеров, которое пройдет 29 июня, долгосрочную дивидендную политику компании. В соответствии с ней начиная с 2007 года дивиденды в размере не менее 50% чистой прибыли акционерам будут гарантированы ежегодно. В России направлять такую долю прибыли на дивиденды не позволяют себе даже компании сырьевого сектора: например, политика ОАО «ГМК Норильский никель» предполагает, что на выплату дивидендов направляется лишь 20–25% чистой прибыли.

Как утверждает председатель совета директоров МТС Сергей Щебетов, новая дивидендная политика позволит компании сохранить «разумный баланс между объемом выплат акционерам и необходимым уровнем затрат на эффективное развитие». Однако в реальности у компании просто осталось слишком мало возможностей для расширения, и теперь приходится компенсировать акционерам общее снижение динамики, которое грядет в телекоммуникационной отрасли. Объектов для поглощений тоже мало: в прошлом году МТС смогла вложить лишь $14,7 млн в покупку 75% акций «Дагтелекома».

Для акционеров ближайшего конкурента МТС — компании «Вымпелком» — этот год тоже будет исключительно щедрым: они впервые получат дивиденды. Если общее собрание акционеров одобрит предложение совета директоров, объем выплат составит $330,5 млн, или 40% от прибыли «Вымпелкома». «Период экстенсивного роста прошел — рынки основного присутствия российских сотовых операторов близки к насыщению,— считает аналитик „Антанты капитал" Анна Крылова.— Поэтому операторы должны предлагать новые аргументы для поддержания инвестиционной привлекательности своих акций». □



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ

МТС теперь будет не только принимать платежи, но и все больше платить

«Честно говоря, я еще учусь быть ритейлером. Но обязательно научусь»
(СФ №02/2007, стр. 18–22)

Совладелец макаронной фабрики «Алтан» Валерий Покорняк отказался от планов по развитию в Алтайском крае розничной сети «Пятерочка» и был вынужден выйти из проекта. ТЕКСТ: влад гринкевич

«Пятерочка» не пошла

У Валерия Покорняка репутация «человека-оркестра»: он руководит макаронной фабрикой, занимается гостиничным и ресторанным бизнесом и даже пишет детские книги. Год назад совладелец «Алтана» решил попробовать себя в рознице: весной 2006 года принадлежащая ему компания «Регион» купила за $1 млн франшизу на развитие сети «Пятерочка» в Алтайском крае и Республике Алтай. За четыре года планировалось вложить в проект $100 млн и открыть около сотни магазинов.

За год начали работать лишь 13 магазинов (11 из них — на арендованных площадях). А на прошлой неделе стало известно, что Покорняк продает «Регион» холдингу «Новые торговые системы» (НТС). Последний уже является франчайзи «Пятерочки» в Новосибирске (56 магазинов), а также владеет собственной сетью из 103 магазинов под маркой «Столичный».

Разговоры о возможном отказе некоторых франчайзи от работы с «Пятерочкой» из-за невыгодных условий франшизы ходят давно (см. СФ №06/2007). Однако сам Валерий Покорняк признает, что год назад просто не рассчитал свои силы: «Я понял, что запланированных инвестиций недостаточно, нужно в два-три раза больше, чем мы думали. Вдобавок за последний год ужесточилась конкуренция, об экспансии в Сибирь заявили федеральные сети, усиливаются местные игроки». Впрочем, напрямую факт продажи совладелец «Алтана» не подтверждает, предпочитая называть НТС «бизнес-партнером»: «Партнеры могут по-разному оформить свои отношения, форм много — продажа, обмен, что-то еще, конкретнее я пока сказать не могу». Сумма сделки, по оценкам участников рынка, могла составить $10–15 млн — то есть Покорняк в лучшем случае вернул свои вложения. В то же время НТС в апреле пообещал открыть не меньше 50 магазинов под маркой «Пятерочка»:

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Валерию Покорняку пришлось махнуть рукой на розницу

«Я понял, что запланированных инвестиций недостаточно, нужно в два-три раза больше, чем мы думали»

ИСТОРИЯ ВОПРОСА **Валерий Покорняк — основной совладелец созданного в 1988 году холдинга «Алтан» (Поспелихинский комбинат хлебопродуктов, Поспелихинская макаронная фабрика, торговый дом «Алтан» и управляющая компания «НПФ „Алтан”». Оборот по итогам 2006 года — 470 млн руб.). Кроме того, ему принадлежит барнаульский отель «Улитка» и ресторанный комплекс «Грандмулино». Весной 2006 года подконтрольная Покорняку компания «Регион» за $1 млн купила франшизу «Пятерочки» на Алтайский край и Республику Алтай. Также он договорился об открытии на площадях «Пятерочек» своих мини-пекарен Panini.**

30 в Новосибирской области и 20 в соседних областях, а в их число входит и Алтайский край. Компания уже вышла на Алтай, купив сеть «Мир продуктов» из шести магазинов средней площадью 500 кв. м. Кроме собственных возможностей в качестве крупнейшего ритейлера региона НТС рассчитывает и на привлеченные средства: в середине лета компания намерена разместить на ММВБ дебютный трехлетний облигационный заем на 1 млрд руб., из которых 700 млн руб. пойдет на развитие розничной сети.

X5 Retail Group (владелец сети «Пятерочка») пока не готова комментировать факт продажи. «Мы получили эту информацию несколько дней назад, сейчас ее проверяем,— сообщил СФ директор по коммуникациям X5 Retail Group Геннадий Фролов.— Отразится ли это на наших планах по освоению региона, станет ясно, когда узнаем все подробности». Тем не менее в X5 отмечают, что в принципе ничего страшного в переходе прав на франшизу от одного франчайзи к другому не видят. СФ

Weekend *на всю неделю*

Все о театрах, музеях, кино, магазинах, ресторанах, аукционах — *в газете «Коммерсантъ» и в свободной продаже*

Коммерсантъ

реклама

Как участники СП вступали в конкуренцию

В идеале совместные предприятия организуются для взаимной выгоды сторон. Но случается, что один из участников не прочь поживиться за счет другого.

AFP/EASTNEWS

№ 1 Губит СП вода

Французская Danone Group собирается подать в суд на своего китайского партнера Hangzhou Wahaha, с которым в 1996 году образовала СП по производству минеральной воды Wahaha. Сегодня это самая популярная в Китае марка бутилированной воды, а СП, в котором Danone принадлежит 51% акций, занимает в структуре оборота французской компании около 5%. Источником конфликта стало то, что Hangzhou Wahaha параллельно наладила выпуск популярной минералки. Для этого она учредила новые предприятия в обход основного акционера СП, хотя это было запрещено договором 1996 года. Danone дала партнеру 30 дней, чтобы прекратить выпуск и распространение незаконно производимой воды. Но пока китайская компания не намерена сдаваться и в свою очередь обвинила Danone в том, что та пытается получить контроль над ее «дочками», не входящими в СП. □

№ 2

Подмена Billa. В 2004 году холдинг «Марта» создал СП с немецкой компанией REWE Group, чтобы развивать сеть Billa. В нее должны были войти все действующие магазины «Марты». Но почти одновременно с появлением СП российский холдинг зарегистрировал марку «Гроссмарт» и стал открывать под ней новые супермаркеты. REWE настаивала, что «Гроссмарты» также должны быть переименованы в Billa. Тем не менее до сих пор сети сосуществуют. Единственное, что сделала «Марта» во избежание открытой конкуренции,— акцентировала «Гроссмарты» на работу в регионах. И, например, весной 2006 года она передала СП три своих магазина в Подмосковье. □

№ 3

Спорная «Нива». АвтоВАЗ и General Motors создали СП в 2001 году. Одним из условий партнерского соглашения была замена к 2005 году «Нивы-21214» (цена $5–6 тыс.) автомобилями Chevrolet Niva ($8–9 тыс.). Но иностранный партнер, желая избавиться от внутренней конкуренции между марками, потребовал свернуть производство более дешевой модели уже во втором полугодии 2003 года. Сделать это не дали потребители. Спрос на машины был настолько высок, что «Нива-21214» подорожала на 45%. АвтоВАЗ продолжил собирать по 15 тыс. машин в год (ранее выпускал по 75 тыс.). Окончательно автомобиль сняли с конвейера только в 2006 году. □

№ 4

Отказ от трубки. Компания NEC славилась как разработчик ЖК-дисплеев, а Mitsubishi Electric была лидером в производстве трубок для ЭЛТ-мониторов (модель Diamond-Tron). В 2000 году они объединили свои мониторные подразделения в рамках СП NEC-Mitsubishi Electric Visual Systems. Поскольку ЖК-мониторы вытесняли обычные, в 2004 году заводы Mitsubishi прекратили выпуск Diamond-Tron, после чего СП сфокусировалось исключительно на производстве ЖК-мониторов. Спустя год NEC пришла к выводу, что снабжает конкурента идеями, ничего не получая взамен. Предприятие было расформировано. □

№ 5

Двигатель регресса. В начале 1990-х годов компания Pratt & Whitney Canada создала СП с петербургским ОАО «Климов». Предполагалось разрабатывать на базе этого предприятия новый авиационный двигатель. Однако вскоре проект был закрыт. Дело в том, что вопреки договору канадцы стали оснащать своими двигателями самолеты Бе-32 и Ил-114, комплектовавшиеся моторами российского завода. А кроме того, русские заподозрили партнеров в том, что те используют СП для переманивания к себе лучших сотрудников из «Климова». □

AP

версии АЛЕКСАНДРА бирмана

Не исключено, что главной целью нынешней атаки на Гуериева является не столько «Русснефть», сколько Glencore

Нефтяной пассив

Символично, что основатель «Русснефти» Михаил Гуериев получил «черную метку» от правоохранительных органов как раз тогда, когда подошла к концу распродажа имущества ЮКОСа. Свято место пусто не бывает. «Русснефть» тоже частная нефтяная компания. Гуериев тоже увлекается политикой, правда, на региональном уровне — в родной для него Ингушетии. Наконец, бизнесмен некоторое время назад осмелился даже претендовать на ряд юкосовских активов и перешел дорогу «Роснефти» при распределении некогда принадлежавших компании Михаила Ходорковского экспортных квот.

Казалось бы, обвиненный в незаконном предпринимательстве и неуплате налогов Михаил Гуериев обречен на то, чтобы повторить судьбу своего опального тезки-олигарха.

Но, во-первых, «Русснефть» все же гораздо меньше, чем ЮКОС в его лучшие годы. Во-вторых, у нынешних обитателей Кремля осталось не так много времени, чтобы осуществить очередное «недружественное поглощение» — президентские выборы не за горами. А как показала история с тем же ЮКОСом, дележ олигархического имущества отнюдь не способствует сплочению правящей элиты. Тем более что у кандидатов в преемники и их «казначеев» и без «Русснефти» достаточно яблок раздора.

Другое дело, если Гуериев и его компания оказались разменной картой в более крупной игре. Примечательно, что основным деловым партнером «Русснефти» является швейцарская компания Glencore. Она же совместно с «Русалом» и СУАЛом участвует в создании нового, претендующего на глобальное лидерство алюминиевого гиганта. Предполагается, что Glencore получит в United Company Rusal 12%, Олег Дерипаска — 66%, а акционеры СУАЛа во главе с Виктором Вексельбергом — 22%.

Но в ноябре UC Rusal собирается разместить на бирже 25% своих акций. Это означает сокращение примерно на четверть долей сегодняшних акционеров. И велика вероятность, что у компании не будет контролирующего акционера. Между тем интересы русаловцев и суаловцев далеко не во всем совпадают. К тому же поговаривают: на участие в капитале UC Rusal претендует и Роман Абрамович, пытающийся якобы оспорить итоги своего недавнего «развода» с Дерипаской. В такой ситуации каждая акция имеет решающее значение.

Поэтому не исключено, что главной целью нынешней атаки на Гуериева является не столько «Русснефть», сколько Glencore. Под угрозой потери российского нефтяного партнера швейцарцев вынуждают умерить свои алюминиевые аппетиты, предоставив UC Rusal в полное распоряжение Дерипаски, Вексельберга и, возможно, Абрамовича. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

частная практика

РЕФОРМА

разрыв → с22
конкуренция → с28

ПОПУЛЯРНОСТЬ ВОДКИ «ПУТИНКА» — ЛОКОМОТИВА МОСКОВСКОГО ЗАВОДА «КРИСТАЛЛ» — ГРОЗИТ УПАСТЬ ПОСЛЕ ПРЕЗИДЕНТСКИХ ВЫБОРОВ 2008 ГОДА. КРУПНЕЙШИЙ РОССИЙСКИЙ ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД НАКОНЕЦ ВЗЯЛСЯ ЗА РАСКРУТКУ ДРУГИХ МАРОК, НО, ПОХОЖЕ, СЛИШКОМ ПОЗДНО.

«Кристалл» на грани

текст:
влад гринкевич

«Локомотив отрасли? Скорее, дойная корова»,— говорил несколько лет назад о «Кристалле» совладелец одного из крупнейших в России алкогольных дистрибуторов. За минувшие пять лет завод изрядно «подоили». Чего стоит одна только продажа за бесценок его ключевой марки — «Гжелки».

К концу 2006-го «Кристалл», когда-то крупнейший в России игрок алкогольной отрасли по совокупной доле собственных марок, заметно потускнел, сместившись по этому показателю на четвертое место. Даже с учетом марок, произведенных на заказ, завод выпустил 7,5 млн дал водки, в то время как его мощности позволяют разливать 13–14 млн дал.

Руководство «Кристалла» в своих неудачах винит госчиновников, постоянно меняющих правила игры. Действительно, прошлой зимой алкогольный рынок лихорадило из-за проблем, возникших после введения Единой государственной автоматизированной информационной системы (ЕГАИС). На заводе «Кристалл» уверяют, что им досталось больше других — из-за перебоев с поставками марок производственные линии простаивали не только в январе, как у других компаний, но и в феврале и даже в марте.

Правда, все эти невзгоды почему-то не помешали «Винэксиму», разливающему на том же «Кристалле» по контракту свою «Путинку», увеличить долю в 2006 году с 3,9% до 4,4%, тогда как доля всех кристалловских марок за то же время упала с 5,1% до 4,3%. Представители московского завода объясняют сей парадокс погрешностями в расчетах аналитиков, но эксперты рынка уверены, что погрешности допустили не аналитики, а маркетологи «Кристалла».

Президент в помощь

ДОЛГОЕ ВРЕМЯ «Кристалл» мог себе позволить не замечать маркетинговых проблем. Еще в начале 2000-х у завода все было в порядке — его мощности были практически полностью загружены собственными марками. Сила «Кристалла» заключалась в «Гжелке», самой продаваемой в России водке (5% рынка), обеспечивавшей заводу половину объемов производства. Но в августе 2002 года «Гжелка» была продана структурам, подконтрольным тогдашнему генеральному директору государственного холдинга «Росспиртпром» (холдинг владеет

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Пока «Кристаллу» удается загрузить лишь 55% своих мощностей

51% завода) Сергею Зивенко за смехотворные 130 млн руб. В течение года новый владелец продолжал разливать «Гжелку» по контракту на мощностях «Кристалла», однако затем производство было перенесено на купленный Зивенко завод в Калуге.

Потеря «Гжелки» стоила «Кристаллу» половины объемов производства, но положение удалось спасти. В том же 2003-м компания «Винэксим» начала разливать на площадке «Кристалла» марку с довольно дерзким названием «Путинка». Успех новой водки был впечатляющим: за несколько месяцев объемы ее выпуска достигли 200 тыс. дал в месяц, то есть почти половину от объемов «Гжелки». По итогам 2006 года, согласно оценкам агентства «Бизнес Аналитика», доля «Путинки» в стоимостном выражении составила 4,3% водочного рынка (см. диаграмму на стр. 20). Сама же марка полностью заменила для «Кристалла» «Гжелку», заняв более половины в объеме производства.

Своевременный приход «Путинки» позволил заводу сохранить звание крупнейшего в России производителя — правда, лишь с учетом марок, которые он разливает по контракту. Но благополучие «Кристалла» довольно зыбко. Помимо вышеупомянутого падения продаж его собственных марок, он опять оказался заводом одного брэнда, на этот раз — чужого. К тому же, учитывая «этимологические» особенности «Путинки», ее судьба после выборов 2008 года может оказаться под большим вопросом.

Топ-менеджеры «Кристалла» и «Винэксима» заверяют, что «проблемы-2008» для завода не существует. «Ничего плохого с „Путинкой" не случится, брэнд отлично развивается»,— говорит генеральный директор завода «Кристалл» Игорь Крисковец. А генеральный брэнд-менеджер «Винэксима» Стэн Кауфман уверен, что чувство ностальгии по «эпохе Путина» может стать для потребителей даже более силь-

ДОСЬЕ

МОСКОВСКИЙ КАЗЕННЫЙ ВИННЫЙ СКЛАД №1 (так до революции назывался завод «Кристалл») основан в 1901 году. Казенный склад ежегодно должен был разливать 2 млн 100 тыс. ведер вина (около 2,6 млн дал), но поначалу выпускал лишь 600 тыс. ведер водки трех разновидностей — «Простая», «Улучшенная» и «Боярская». Свое нынешнее название завод получил в 1987 году. Спустя шесть лет он был акционирован. Контрольный пакет завода принадлежит государственному алкогольному холдингу «Росспиртпром», созданному в 2000 году.
По итогам 2006 года объем производства «Кристалла» составил около 7,5 млн дал, это на 17,3% меньше по сравнению с 2005 годом. Сегодня «Кристалл» выпускает несколько собственных марок водки: «Старая Москва», «Золотое кольцо», «Посольская», «Привет», «Праздничная», что составляет примерно 35% от общего объема производства. Кроме того, он разливает марки на заказ. Крупнейшие заказчики — два дистрибутора «Кристалла» — компании «Кристалл-Лефортово» (15% от объемов производства, марки «Медаль» и «Эталон») и «Винэксим» (марка «Путинка», на которую приходится 50–60%).

ным фактором лояльности, нежели харизма действующего президента.

Однако учитывая, что ударными темпами роста продаж «Путинка» обязана своему популярному и раскрученному политическому «тезке», снижение инвестиций в «брэнд» Путина неминуемо отразится и на брэнде «Путинка». «После выборов 2008 года будущее этой водки туманно»,— полагает Герман Климовский, независимый эксперт алкогольного рынка, в прошлом вице-президент по маркетингу Русской вино-водочной компании (РВВК). С ним соглашается и генеральный директор «ОСТ-алко» Алексей Ершов: по его мнению, бесследно «Путинка» с рынка не исчезнет, но падение продаж вполне возможно.

Сильнее Путина

УЖЕ СЕЙЧАС на «Кристалле» простаивает чуть менее половины мощностей, а по пессимистическому сценарию («Путинка» уходит вместе с Путиным) через год завод будет загружен в лучшем случае на треть. Заполнить пустующие линии «Кристалл» решил новыми собственными марками: «Самокатная», цена которой в рознице составит 110 руб. за 0,5 л, «Премиальная» и «Чистый кристалл» (по 140 руб. и 240 руб. за бутылку соответственно).

Основной владелец «Кристалла», ФГУП «Росспиртпром», уже создал специально для продвижения запускаемых марок дистрибутора — ТД «Чистый кристалл». До последнего времени «Кристалл» был единственной крупным водочным заводом, у которого не было своего торгового дома. Его водкой торговали две компании: «Кристалл-Лефортово» и «Винэксим». «Кристалл-Лефортово» является совладельцем завода (контролирует около 36% акций). Компания продвигает марки «Кристалла» — «Старая Москва», «Золотое кольцо», «Праздничная», «Посольская» и т. д. Впрочем, судя по данным «Бизнес Аналитики», не очень-то успешно. Кроме того, разливает на заводе собственные марки «Медаль» и «Эталон», составляющие около 15% от общего объема производства. «Винэксим» же занимается дистрибуцией своей «Путинки» (50% объемов производства «Кристалла»).

На продвижение «Самокатной», «Премиальной» и «Чистого кристалла» до конца этого года будет потрачено в общей сложности $9 млн. К середине лета новая водка должна появиться на полках московских магазинов. ТД «Чистый кристалл» также ведет переговоры о продвижении «Самокатной» с оптовыми компаниями Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода и Екатеринбурга.

На «Самокатную» возлагаются особые надежды. По замыслу маркетологов, бутылка этой водки довоенной формы с аскетичной этикеткой должна апеллировать «к тому хорошему, что было во времена Советского Союза». Ставка делается на молодых людей до 30 лет, которые не успели прочувствовать таких прелестей СССР, как многочасовое стояние в очередях за той же водкой, но гордятся полетом Гагарина и полководческим гением Жукова.

Обратиться к советской теме «Кристалл», видимо, заставил успех водки «Зеленая марка», продвигаемой компанией «Русский алкоголь» (владеет подмосковным заводом «Топаз»). Тот тоже очень удачно сыграл на ностальгии к недавнему прошлому. По данным «Бизнес Аналитики», в 2006 году рыночная доля «советской» водки от «Топаза» выросла в стоимостном выражении с 2,2% до 5,1%. Таким образом, она заняла первое место по этому показателю, обогнав даже «Путинку».

Но с воплощением маркетинговых инициатив «Кристалл» явно опаздывает: он может просто не успеть создать «запасной аэродром» на случай падения продаж «Путинки». «На раскрутку новой марки при грамотной маркетинговой стратегии уйдет примерно два года,— отмечает Алексей Ершов.— Исключение составляют марки, восходящие на волне моды и времени, как та же „Путинка". Но такое случается крайне редко».

НОУ-ХАУ

Московский завод «Кристалл»:

- выводит на рынок три новые марки — «Самокатная», «Премиальная» и «Чистый кристалл»;
- делает ставку на брэнд, апеллирующий к ностальгии по советскому прошлому;
- до конца года намерен вложить в продвижение каждой марки $3 млн;
- передал дистрибуцию новых марок специально созданному для этого ТД «Чистый кристалл».

РЫНОК

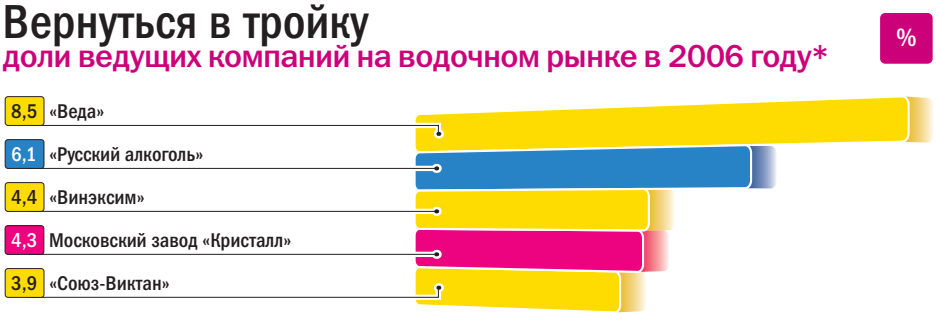
В ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ легальные объемы производства водки в России неуклонно снижаются: в 2004 году, по данным «Росспиртпрома», выпущено 134 млн дал, в 2005-м — 132 млн, а в 2006-м — лишь 119 млн дал. При этом в совокупности отечественные предприятия способны были произвести 350 млн дал водки. С учетом того, что, по разным оценкам, в стране насчитывается более 250 производителей, водочный рынок является слабо консолидированным. Сегодня, согласно данным агентства «Бизнес Аналитика», на долю продукции пяти лидеров — «Веды», «Русского алкоголя», «Винэксима», «Кристалла» и «Союз-Виктана» — приходится около 27% розничных продаж. Раздробленность рынка — следствие алкогольной изоляции: конкуренция между предприятиями из различных регионов долгое время поддерживалась на законодательном уровне.

АГЕНТСТВО «РОСПЕЧАТЬ»
КОРПОРАТИВНАЯ ПОДПИСКА
НА ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ
• каталог из более чем 7000 изданий, в том числе зарубежных издательств • курьерская доставка изданий в любое время по любому адресу в Москве и Московской области • гарантия своевременности доставки • персональный менеджер и курьер • специальная упаковка изданий • собственный автопарк и экспедиционный комплекс площадью 5000 кв.м.
123995, г. Москва, просп. Маршала Жукова, 4
тел./факс: (495)101-25-26, 101-25-35;
www.presscafe.ru; www.rosp.ru
Реклама

Гендиректор «Кристалла» Игорь Крисковец решил сделать ставку на ностальгию по советскому прошлому

На самом «Кристалле» признают, что припоздниились с выводом новых марок. «Совершенно очевидно, что это надо было делать как минимум на год раньше,— говорит Игорь Крисковец.— Однако задержка вызвана объективными обстоятельствами. Все управленческие силы были брошены на наведение порядка в текущей финансово-хозяйственной деятельности предприятия». Напомним, в 2005 году на заводе разразился скандал. Его бывший руководитель Александр Романов подозревался в незаконном приобретении векселей трех компаний — Генеральной инвестиционной корпорации (ГИК), «Каскад капитала» и ТПК «Квант» на сумму 230 млн руб., в то время как в отчетности «Кристалла» указывалось, что предприятие владеет векселями одной ГИК на сумму 121 млн руб. В августе 2005 года Романов был уволен и против него возбуждено уголовное дело по статье «Злоупотребление полномочиями».

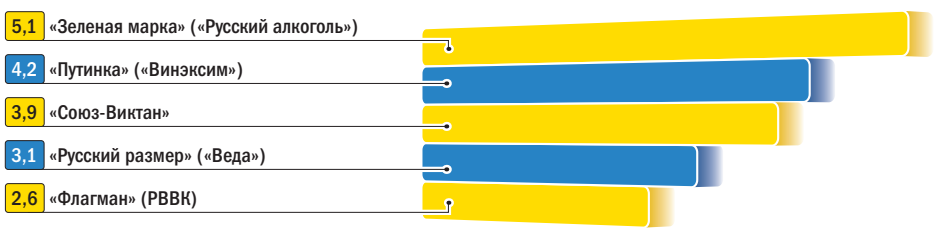
Вернуться в тройку
доли ведущих компаний на водочном рынке в 2006 году*



* совокупная доля марок, принадлежащих компаниям, в стоимостном выражении (без учета горьких настоек). Учитывались розничные продажи (не включая точки общепита) в городах с населением свыше 100 тыс. человек

Источник: «Бизнес Аналитика»

Чем заменить «Путинку» через два года?
доли ведущих водочных марок в 2006 году*



* доли на российском рынке (без учета горьких настоек) в стоимостном выражении. Учитывались розничные продажи (не включая точки общепита) в городах с населением свыше 100 тыс. человек

Источник: «Бизнес Аналитика»

Другой путь

ВООБЩЕ-ТО у «Кристалла» был более оперативный способ загрузить производство — провести ребрэндинг своих старых марок, например «Старой Москвы» или «Посольской». Но он показался руководству завода слишком затратным и рискованным. «У каждой марки „Кристалла" есть сформировавшийся круг потребителей. Расширение его за счет перепозиционирования может стоить существенно дороже, нежели привлечение новых потребителей путем вывода на рынок новых брэндов,— объясняет Игорь Крисковец.— А главное, это весьма рискованно. Мы крайне осторожно относимся к подобным идеям. Результатом таких действий некоторых наших конкурентов становилось снижение лояльности к брэнду и, как следствие, сокращение продаж. Проще говоря, компании теряли старых покупателей, не приобретая новых».

Правда, представители «Кристалла» не смогли уточнить, кого же именно они рискуют потерять. Параметры целевой аудитории кристалловских марок определяются, мягко говоря, размыто: «мужчины средних лет с зарплатой от $300 до $1000».

Герман Климовский уверен, что позиции старых кристалловских марок можно усилить без всякого ребрэндинга. «Нужно их просто перепозиционировать, например, на „Старую Москву" или „Посольскую", переведя их в более дешевый ценовой сегмент — до 80 руб. за бутылку

(сейчас розничная цена составляет примерно 120 руб. за бутылку.— **СФ.**),— поясняет эксперт.— И эти марки станут очень популярными. Заводу даже не пришлось бы тратиться на их продвижение». Последний довод довольно весомый, если учесть, что с деньгами на продвижение марок у «Кристалла» не густо. Девятимиллионный годовой маркетинговый бюджет, который завод готов потратить на новые брэнды, все опрошенные **СФ** участники рынка считают недостаточным: для успешной раскрутки новых марок необходимо не менее $18–20 млн в год, то есть по $6–7 млн на каждую.

Быка за рога

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИННОВАЦИИ «Кристалла» вызывают у экспертов неоднозначную реакцию, но его репутация как производителя бесспорна. Не случайно и «Винэксим», и «Кристалл-Лефортово», и другие, менее крупные брэндодержатели, сотрудничающие с «Кристаллом», так или иначе используют в рекламе своего продукта название завода и его фирменный логотип — быка. Как замечает Алексей Ершов, при покупке водки в четверти случаев на выбор потребителя влияет именно завод-изготовитель.

«Позиции старых кристалловских марок можно усилить безо всякого ребрэндинга. Нужно просто снизить цены, например, на „Старую Москву” или „Посольскую” со 120 руб. до 80 руб. за бутылку»

Так что еще одним вариантом наращивания объемов производства «Кристалла» мог бы стать поиск новых заказчиков с сильными брэндами. Но найти их не так-то просто. «Флагман», принадлежащий РВВК,— единственная помимо «Путинки» разливающаяся на заказ марка, входящая в пятерку лидеров продаж,— уже пять с лишним лет производится на заводе «ОСТ-алко». По словам Алексея Ершова, перенос «Флагмана» с подмосковного завода не планируется. А расширяя портфель заказов за счет привлечения мелких партнеров, компания неминуемо увеличит себестоимость производства. «Линию, на которой разливается продукция нескольких брэндодержателей, надо регулярно перенастраивать,— поясняет Алексей Ершов.— В результате половину времени она будет простаивать».

Адекватной замены «Путинке» нет ни среди нынешних брэндов «Кристалла», ни среди контрактных марок. Немного шансов стать такой заменой и у новых кристалловских водок. Спасти завод от дальнейшего падения объемов производства может только чудо, которое, правда, с «Кристаллом» уже случалось. После потери «Гжелки» (феномен которой, кстати, российские маркетологи так и не смогли объяснить) эксперты тоже поставили на заводе крест: кто же мог предвидеть появление «Путинки»? Похоже, не завод находит брэнды, а брэнды находят его. Пока «Кристалл», как табак у Кристофера Бакли в «Здесь курят»,— сам заботится о себе. СФ

ПЛЕЕРЫ КОРЕЙСКОЙ IRIVER СТАЛИ САМЫМИ ПОПУЛЯРНЫМИ В РОССИИ ВО МНОГОМ БЛАГОДАРЯ ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИСТРИБУТОРУ, КОМПАНИИ IRRMOSCOW. НО МЕСЯЦ НАЗАД IRIVER НЕОЖИДАННО СМЕНИЛА ПАРТНЕРА. ТЕПЕРЬ ДМИТРИЙ БЕРГЕЛЬСОН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР IRRMOSCOW, ГОТОВИТ «АСИММЕТРИЧНЫЙ ОТВЕТ». **текст:** павел куликов

Подъем с переворотом

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

С оглядкой на собственный опыт продвижения iRiver в России Дмитрий Бергельсон станет развивать его конкурентов

Три с половиной года компания IrrMoscow была представительством iRiver, крупнейшего на российском рынке производителя mp3-плееров. Но в конце апреля iRiver сообщила генеральному директору IrrMoscow Дмитрию Бергельсону, что больше не нуждается в его услугах.

Теперь эксклюзивные права на развитие брэнда iRiver и поставки в Россию корейских плееров перешли к компании «Бюрократ». Это один из шести крупных оптовиков, которым Бергельсон в свое время сам предложил вступить в пул дистрибуторов iRiver.

«Мы с менеджерами iRiver вели переговоры о совместных планах на будущий год,— недоумевает Бергельсон,— а на следующий день я вдруг был просто поставлен перед фактом». Придраться к работе IrrMoscow, как он считает, просто невозможно. По итогам 2006 года iRiver, по словам Бергельсона, занимала в России первое место на рынке плееров, опережая мирового лидера Apple, что во многом было заслугой IrrMoscow. Более того, для iRiver российский рынок является крупнейшим в мире по количеству проданных плееров.

Впрочем, уже через три недели после разрыва с прежним партнером iRiver нашла себе нового — компанию Creative — и ведет переговоры с другими потенциальными поставщиками. Теперь уже бывший гендиректор IrrMoscow уверен, что «Бюрократ» не справится с дистрибуцией iRiver и скоро освободит место на полках для продукции его новых партнеров.

Толстый и тонкий

ПОРТАТИВНАЯ АУДИОТЕХНИКА iRiver появилась в России в начале 2000-х годов, когда плееры с поддержкой формата mp3 вытесняли с рынка обыкновенные CD-плееры. Компания сразу вырвалась вперед, заняв до половины сегмента mp3-устройств, за счет уникального торгового предложения. «Когда все фирмы выпускали толстые и ужасные аппараты, iRiver сделала модель MP-350,— вспоминает Михаил Казаев, продакт-менеджер компании „Арконада" (дистрибутор iRiver).— Она собрала все передовые технологии в плоском корпусе».

Брэнд быстро получил популярность без особых усилий по продвижению. О модели MP-350 стали писать специализированные СМИ, просто потому, что в любой статье о плеерах было бы странно не упомянуть о самом передовом техническом решении на рынке. Корейская копания получила имидж эксперта в области портативного аудио. Она не выпускает ничего кроме плееров и владеет крупнейшим в мире заводом по их производству. Другими игроками рынка в то время были многопрофильные гиганты — Sony, Samsung и Panasonic, которые делали все — от компьютерных плат до крупной бытовой техники. Узкая специализация позволила iRiver стать лидером на высококонкурентных рынках — до 2005 года в Корее компания занимала первое место по объему продаж, а в США — второе.

«Мы с менеджерами iRiver вели переговоры о совместных планах на будущий год, а на следующий день меня просто поставили перед фактом»

В 2003 году iRiver выпустила свой первый mp3-плеер, основанный на flash-памяти — модель iFP-190. Это устройство уже не так разительно отличалось от продуктов того же Samsung, которые появились на российском рынке практически одновременно с iRiver. Но, по утверждению дилеров, iRiver все равно превосходила Samsung по техническим характеристикам при той же цене.

В отличие от Европы, где flash-плееры пошли «на ура», в России этот сегмент на тот момент был еще не сформирован: продажи исчислялись десятками тысяч штук в год. Российские ритейлеры относились к flash-плеерам скептически, считая их продуктом для узкой аудитории меломанов, и продолжали менять «парк» CD-плееров на такие же устройства, но с поддержкой mp3. В результате участники сформировавшегося к тому времени пула из четырех российских дистрибуторов, которые возили технику iRiver из Кореи,

не горели желанием закупать flash-плееры, продолжая работать со старыми моделями. А вот iRiver, предвидя повторение в России европейского сценария, срочно искала пути продвижения здесь устройств нового поколения. В этот момент и появилась IrrMoscow.

Как новой компании удалось так быстро завоевать симпатии корейцев? IrrMoscow обещала взяться за то, чего чурались дистрибуторы iRiver,— продвижение марки в сегменте flash-плееров. До IrrMoscow Дмитрий Бергельсон, гендиректор новоиспеченной компании, возглавлял службу сервиса Audi в группе «Рольф». А его друг и однокурсник по бизнес-школе UK Open University Алексей Шинкаренко работал в компании «Блейд», которая входила в число поставщиков iRiver. Наслушавшись его рассказов о положении на рынке mp3-плееров, Бергельсон решил начать собственное дело: по совету друга он отправился в штаб-квартиру iRiver в Гонконге, где представил главе корпорации Мэрилин Чен план развития марки — и получил право представлять iRiver в России.

План Бергельсона

ИДЕЯ ОСНОВАТЕЛЕЙ IrrMoscow состояла в применении принципа «ретроспективных бонусов» для распространения flash-плееров iRiver. По плану Бергельсона, ритейлеры должны были получать большую часть маржи как вознаграждение за то, что соблюдают заранее оговоренные условия, касающиеся объемов и фиксированной розничной цены. Бонус был рассчитан таким образом, что без него доход сети с каждого проданного плеера iRiver был меньше, чем доход с продажи конкурирующих марок (который колеблется в пределах 10–20%), зато с учетом бонуса сети зарабатывали бы на плеерах iRiver в полтора-два раза больше, чем на устройствах прямых конкурентов. Так Бергельсон собирался защищаться от ценовых войн ритейлеров, вредивших и самим магазинам, и брэнду.

Ретроспективные бонусы сами по себе не были новшеством — их использовали и другие участники рынка. Но у них размер бонуса зависел только от объема продаж сети: требований к ценам конкуренты Бергельсона не предъявляли.

Дистрибуторы iRiver получили из компании письмо, из которого узнали о существовании Бергельсона и IrrMoscow и о том, что будут работать по новой системе. Новости были не очень приятными: прежним партнерам iRiver в системе Бергельсона отводилась роль логистов. Переговоры с крупными столичными розничными сетями, а заодно и контроль над ценообразованием, IrrMoscow взяла на себя.

Новая схема продаж заработала в начале 2004 года. «Бергельсон был как постовой на перекрестке»,— говорит аналитик Most Marketing Антон Васильев. Дистрибуторы должны были лишь получать от менеджеров IrrMoscow указания, где взять товар и кому его отгрузить. За это они получали фиксированную долю выручки. Какую именно — Бергельсон не уточняет, сами же дистрибуторы называют процент «низким». При этом за дистрибуторами оставалось право продавать плееры самостоятельно мелким московским и всем региональным ритейлерам, но тоже по фиксированной цене. А чтобы дилеры ее держали, Бергельсон ввел «ретроспективные бонусы» и для них. Три из четырех дистрибуторов IrrMoscow в новую схему работы не вписались и по разным причинам выбыли из пула. Впрочем, Бергельсон нашел им замену — в 2006 году плееры iRiver продавали уже шесть компаний, в том числе и «Бюрократ».

Бергельсон сумел с выгодой использовать свою ключевую роль в поставках iRiver в России. Внедрение новой схемы продаж совпало со сменой модельного ряда flash-плееров. На новые модели iRiver Бергельсон установил отпускные цены для дистрибуторов так, чтобы у IrrMoscow стало оседать до 30% от конечной цены продукта.

«Я делал, что хотел,— признается Бергельсон.— Во всем, что касается управления маркой iRiver в России, у меня была полная свобода». По оценкам **СФ,** на выплату бонусов ритейлерам только в 2006 году у IrrMoscow могло уйти примерно $16 млн. Именно щедростью по отношению к ритейлерам Бергельсон и объясняет дальнейший рост продаж марки iRiver в России: со 150 тыс. плееров в 2004 году до 600 тыс. в 2006 году (при общем объеме рынка 2,5 млн штук в 2006-м). Плееры iRiver появились во всех сетях, торгующих электроникой. На условия Бергельсона согласилась даже Auchan, а впоследствии и Media Markt.

Успех Бергельсона выглядит еще более впечатляющим, если учесть, что в других странах корейскую компанию последние несколько лет подстерегали одни неудачи. Группа ReignCom, крупнейшим активом которой является

ДОСЬЕ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПЛЕЕРОВ IRIVER был основан в 2001 году. Входит в корейскую группу компаний Reigncom. В декабре 2001 года iRiver начал выпуск ультратонких CD-плееров серии SlimX с поддержкой формата mp3. За два года они вывели компанию в число лидеров на рынках плееров в нескольких странах мира: в частности, на второе место в США и на первое — в России. Компания владеет крупнейшим заводом по производству плееров в мире потенциальной мощностью в 1 млн штук в месяц. Основные акционеры Reigncom — инвестгруппа Vogo и топ-менеджмент компании. Оборот Reigncom в мире за 2006 год составил около $700 млн, убытки — $70 млн.

НОУ-ХАУ

Чтобы захватить лидерство на рынке mp3-плееров, компания IrrMoscow:

- выбрала подходящий момент для выхода на рынок, когда плееры iRiver обладали технологическим преимуществом;
- установила «ретробонусы» для ритейлеров за отказ от ценовой войны. Бонусы стали основой их выручки — большей, чем от продажи марок конкурентов.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ IT MONITORING, рынок mp3-плееров в 2006 году вырос на 82% и составил около $400 млн в денежном выражении и 3 млн штук — в количественном. Из них 1,8 млн штук — flash-плееры, 700 тыс. штук — плееры с жестким диском и 500 тыс. штук — устройства для прослушивания музыкальных дисков с поддержкой формата mp3. По оценкам IT monitoring, пятерка лидеров рынка mp3-плееров выглядит так: iRiver (25%), Samsung (20%), Apple (15%), Sony (10%) и Nexx (6%). В то же время в MOST Marketing оценивают объем рынка в 2 млн штук и говорят об отсутствии явного лидера: Apple, Samsung, iRiver, Nexx и Sony занимают равные позиции. До недавнего времени основное влияние на изменение стоимости flash-плееров оказывало постоянное удешевление их главной составляющей — платы памяти. В 2005–2006 годах она подешевела в 10 раз. Это позволяло малоизвестным маркам сосуществовать с брэндами гигантов, занимая в совокупности около 20% рынка. Но в 2007 году эксперты прогнозируют стабилизацию цен на память, а значит, шансы мелких марок на выживание значительно снизятся. Их долю могут занять средние компании с известным брэндом, к которым относятся Creative и MPIO.

iRiver, несла колоссальные убытки, в основном из-за обостряющейся борьбы с Apple. Еще в 2005 году чистый убыток ReignCom составил $37,5 млн против прибыли $45,5 млн в 2004-м. В 2006 году ReignCom потеряла $70 млн (при годовом обороте в $700 млн), после чего основные акционеры Мэрилин Чен и CEO группы Дук Юн Янг были вынуждены уступить крупный пакет акций корейской инвестгруппе Mogo.

Даже на домашнем рынке iRiver потерял лидерство и оказался на четвертом месте после других компаний — Samsung, Cowon и MPIO. Российские аналитики объясняют это, в частности, потерей технологического превосходства. В 2006 году iRiver в полном составе покинула команда разработчиков, основав собственную компанию, которая специализируется на R&D для всех игроков рынка плееров.

В результате Россия превратилась в крупнейший рынок для iRiver, потребляя 10% общего объема производства. А на flash-плееры и плееры с жестким диском к 2006 году приходилось 90% в объеме продаж iRiver в России.

Бергельсон был как постовой на перекрестке. Дистрибуторы должны были лишь получать от менеджеров IrrMoscow указания, где взять товар и кому его отгрузить

Международный конфликт

НА ФОНЕ ТРИУМФАЛЬНОГО ШЕСТВИЯ iRiver в России «отставка» Бергельсона выглядит вроде бы странно. Однако у благополучия марки на российском рынке есть и оборотная сторона.

Схема работы с розницей, предложенная Бергельсоном, помогла IrrMoscow организовать стабильные поставки в крупные столичные сети. Но слишком жесткие требования к ритейлерам, по утверждению одного из дистрибуторов, привели к отказу от закупки продукции iRiver со стороны мелких московских и почти всех региональных магазинов. Они просто не могли продать то число плееров, которое было необходимо для получения бонуса. А значит, работа с iRiver теряла для них всякий смысл.

По словам Михаила Казаева, объем реализации плееров через крупные сети и мелкую розницу у большинства игроков примерно одинаковый. У iRiver же доля сетей в продажах доходила до 90%. В итоге система IrrMoscow не выдерживала обострения конкуренции. Несмотря на то что в абсолютном выражении продажи IrrMoscow увеличивались, доля компании сокращалась, потому что рынок рос быстрее. В 2004 году на IrrMoscow приходилось 45% продаж mp3-плееров, в 2005-м — 35%, а в 2006 — около 25%.

Так что почву для переворота Бергельсон, по большому счету, подготовил сам. «Бюрократу» оставалось лишь проделать с IrrMoscow ту же операцию, которую IrrMoscow в свое время провернул с прежними дистрибуторами iRiver. Младший партнер Бергельсона предложил корей-

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

TAXI/GETTY NEWS/FOTOBANK.COM

Компания IrrMoscow три с половиной года несла на своих плечах управление продажами iRiver

цам то, чего не смогла бы обеспечить IrrMoscow в силу «забюрократизированности» схемы работы с розницей,— существенное увеличение объемов продаж. В конце апреля iRiver неожиданно известила Бергельсона о том, что в его услугах не нуждается, и заменила IrrMoscow «Бюрократом».

По словам близкого к менеджменту iRiver источника, разрыв отношений с IrrMoscow объясняется желанием Мэрилин Чен через некоторое время окончательно покинуть состав акционеров ReignCom. Перед уходом ей было бы логично добиваться увеличения стоимости акций с помощью взрывного роста продаж.

В «Бюрократе» о конкретных планах по продвижению iRiver пока не говорят. «Мы только изучаем ситуацию»,— объясняет представитель компании Елена Милехина. Впрочем, новая стратегия продвижения iRiver уже прорисовывается: «Бюрократ» снизил отпускную цену плееров на 15%, а схема «ретроспективных бонусов» упразднена. Это позволит iRiver начать полноценную работу с регионами, на которые ранее приходилось менее 10% продаж марки.

Месть дистрибутора

«БЮРОКРАТ» ФАКТИЧЕСКИ СДЕЛАЛ плееры iRiver доступными всем, кто желает ими торговать, и в краткосрочной перспективе рыночная доля компании непременно возрастет. В дальнейшем, правда, участники рынка, наоборот, ожидают ее падения. «Крупные ритейлеры, которые привыкли считать себя VIP, лишились своих прежних привилегий»,— объясняет Бергельсон.

«Товар будет распихан в максимальное число каналов продаж,— говорит менеджер по закупкам портативной техники компании „Евросеть" Вячеслав Хван,— но на определенном этапе это приведет к ценовой войне, а значит, к падению рентабельности и интереса розничных компаний к продукции iRiver». По его словам, «Бюрократ» еще и переоценил значение корейского брэнда: Бергельсон рекламировал iRiver в основном в корпоративных газетах и буклетах сетей, и у региональных потребителей брэнд вряд ли будет так популярен, как в Москве.

Дмитрий Бергельсон ожидает неизбежного, по его мнению, провала новой политики iRiver. Он сохранил команду, связи с крупными ритейлерами и договоренности с более чем 150 сервисными центрами. Его компания Digital Channel Management спустя всего три недели после разрыва с iRiver договорилась о партнерстве с сингапурской Creative. Это один из сильнейших мировых игроков, который в России представлен недавно и занимает пока лишь несколько процентов рынка.

Жертвой Бергельсона никак не назовешь. Он улыбается, шутит и строит новые планы. «Конечно же, он предвидел разлад с iRiver,— говорит один из партнеров Бергельсона.— О таких вещах сразу догадываются». По его словам, Creative будет не последней компанией в портфеле брэндов Digital Channel Management (DCM). Недавно эксклюзивный дистрибутор MPIO компания «Алион» прекратила поставки в Россию плееров под этой маркой, сославшись на низкую конкурентоспособность продукта. «У MPIO великолепный звук,— возражает Бергельсон.— Даже сложно ожидать его от такой внешне непримечательной вещи». На рынке считают, что DCM как раз и возьмет на себя функции «Алион». Третья компания, которую эксперты называют будущим партнером Бергельсона,— Cowon, которая в Корее уже обогнала iRiver.

Скорость, с которой бывший гендиректор IrrMoscow находит новых партнеров, обескураживает. Возможно, они даже компенсируют Бергельсону потерю iRiver. Но одного он не сможет восстановить — условий, в которых IrrMoscow покоряла Россию в 2004-м. По крайней мере, сразу отхватить половину рынка, как это было с плеерами iRiver, у DCM не получится — он уже сформировался. СФ

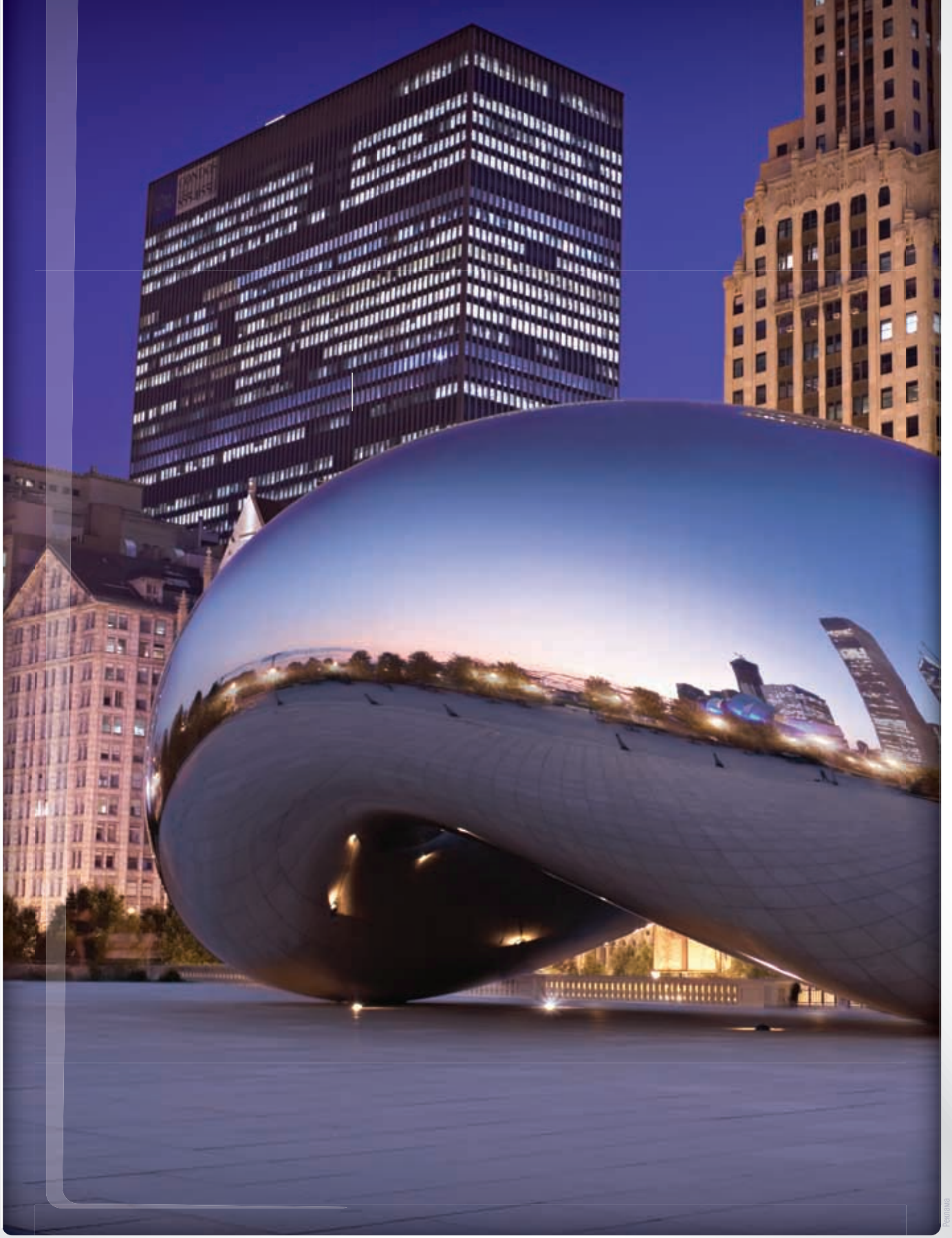
реклама

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

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

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

Коммерсантъ



Реклама

ADVANCE GROUP
for advanced people

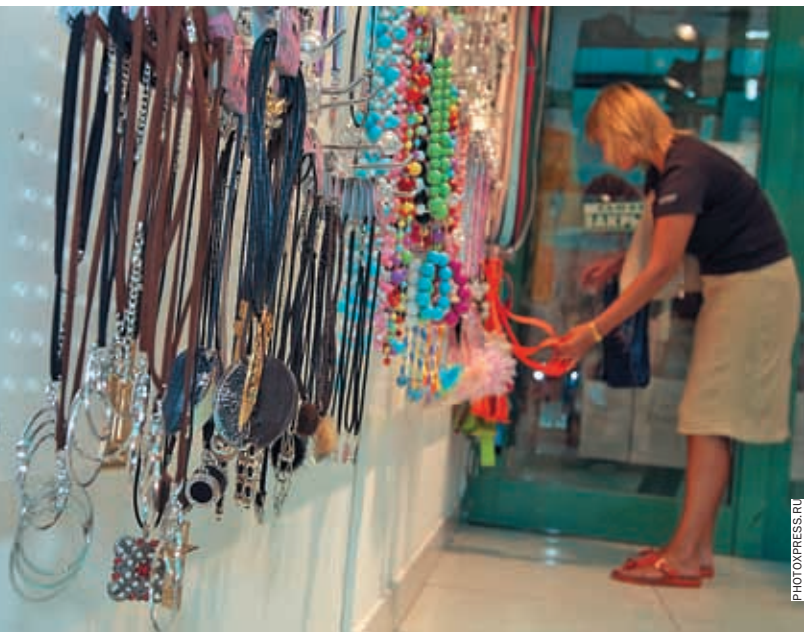
сеть рекламных поверхностей в лучших
офисных зданиях по всей России

Премиум аудитория | Эффектный носитель | Высокое качество контакта | +7495 1011519 | www.advancegroup.ru

Международные ритейлеры бижутерии постепенно «отъедают» российский рынок у местных старожилов, но при этом сами рискуют стать добычей.

Сделать красиво

текст: ольга шулакова


PHOTOXPRESS.RU

Доход с квадратного метра магазина бижутерии и аксессуаров приближается к $10 тыс. в год, что сравнимо, например, с прибылью ведущих аптечных сетей. При этом количество торговых точек на душу населения в России в 20 раз меньше, чем, например, в Австралии.

Неудивительно, что перспективный рынок переживает бум стартапов. В 2006 году агентство Step by Step оценило объем российской индустрии бижутерии в пределах $800 млн, а к 2010 году прогнозирует выручку, достигающую $3–3,5 млрд. Вслед за Accessorize и Colours & Beauty, которые имеют приблизительно по 50 и 40 магазинов соответственно и являются лидерами отрасли, в Россию потянулись другие крупные зарубежные ритейлеры. Так, в середине 2006 года британская компания Diva заявила, что инвестирует $20 млн в создание сети из 200 торговых точек. 40 из них должны были появиться до конца 2006 года. Правда, из-за дефицита подходящих помещений в действительности Diva к концу года открыла только половину из обещанных магазинов.

В марте 2007 года стало известно, что экспансию на российский рынок планирует американская сеть Guess Accessories. В течение трех лет в европейской части страны должны появиться около 50 специализированных ее магазинов. Развивать проект по франшизе будет компания «Джамилько», уже зарекомендовавшая себя в качестве партнера таких брэндов, как Hermes, Burberry, Chaumet, Dormeuil, Christian Dior (сотрудничество прекращено). А на днях турецкая сеть бижутерии So Chic продала свою франшизу для развития бизнеса в России United Brands Company, подконтрольной депутату и бизнесмену Вадиму Варшавскому. До конца 2007 года планируется открыть 10 тестовых магазинов.

Если всем новичкам удастся хотя бы примерно выдержать заявленные темпы открытия магазинов, то на просторном рынке бижутерии и аксессуаров, где господствовали небольшие российские сети, может стать тесновато.

Бегство в люкс

ПРОИЗВОДСТВОМ БИЖУТЕРИИ в промышленных масштабах в России занимается только холдинг Etalon-Jenavi, развивающий одноименную розничную сеть в Москве и Санкт-Петербурге. Тогда как все остальные компании — и зарубежные, и российские — предпочитают заказывать продукцию с более низкой себестоимостью у азиатских производителей, в первую очередь китайских. При этом благодаря существенным объемам закупок (для сравнения, ежегодный оборот Diva составляет $300 млн) западные ритейлеры получают наиболее низкие закупочные цены и могут устанавливать на товар огромную розничную наценку — зачастую свыше 300%, тогда как российские сети, как правило, прибавляют лишь 100%. «Таким образом, сети наподобие Diva или Accessorize могут себе позволить торговую политику, при которой один или два раза в месяц устраиваются распродажи с 30–40-процентными скидками, а до 50% товара может быть вообще не продано и утилизировано»,— говорит генеральный директор российской компании Selena Валерий Курганский.

Пока конкуренция в отрасли еще не достигла накала. Но рвение, с которым зарубежные сети взялись за освоение рынка, вынуждает россиян уже сейчас задумы-

Пока конкуренция в отрасли еще не достигла накала. Но рвение, с которым зарубежные сети взялись за освоение рынка, вынуждает россиян уже сейчас задумываться о переходе в более безопасные ниши

ваться о переходе в более рентабельные ниши. В 2007 году сразу несколько крупных отечественных компаний, работающих в среднем ценовом сегменте (500–1500 руб. за вещь), планируют вывести на рынок новые люксовые сетевые брэнды. Среди них — Selena (название будущей марки пока держится в секрете) и «Бьюти лэнд», уже развивающая премиальную сеть под вывеской «Мой каприз».

Правда, здесь выходцы из среднеценового сегмента рискуют столкнуться с магазинами элитной бижутерии всемирно известных марок Swarovski, Fashion Continent и др. (стоимость продукции — от 3 тыс. руб.), конкурировать с которыми на равных опять-таки не в состоянии. Ведь в высоком ценовом сегменте наличие сильного брэнда становится главным конкурентным преимуществом. Поэтому в отличие от сетей, работающих в дешевой и средней нишах, ритейлерам, выходящим в дорогой сегмент, маркетинговый бюджет не помешал бы. Российские компании таковым похвастать не могут. Та же Selena в 2006 году потратила на продвижение около $200 тыс., и в нынешнем году существенного увеличения расходов на рекламу не последует. У отечественных сетей, чья годовая выручка, по экспертным оценкам, составляет $15–20 млн, просто не хватает ресурсов. Практически все инвестиции тратятся на открытие новых магазинов. Поэтому сети, входящие в крупные разнопрофильные холдинги, имеют возможность закрепиться в дорогом сегменте быстрее, чем специализированные игроки.

Новая сила

В СЕРЕДИНЕ 2005 ГОДА холдинг «Марта», известный по продуктовым магазинам Billa и «Гроссмарт», начал развивать по франшизе итальянскую Colours & Beauty. Однако в конце 2006 года холдинг решил заняться торговлей бижутерией под собственной вывеской. Создание брэнда было доверено агентству BBDO за астрономическую для отрасли сумму — по оценкам экспертов, она составила $2 млн. В итоге на рынке появилась сеть Pur Pur.

Теперь в планах «Марты» до конца 2008 года открыть под этой вывеской по меньшей мере 300 магазинов. Это позволит холдингу занять примерно 11% российского рынка бижутерии и аксессуаров. На реализацию грандиозной задачи «Марта» готова потратить в общей сложности более $50 млн. Причем она единственная из российских компаний, развивающая собственную сеть бижутерии, смогла привлечь для своего проекта инвестора в лице банка «КИТ финанс» в обмен на блокирующий пакет в Pur Pur.

Конкуренты не сомневаются в успешности проекта, особенно учитывая хорошую выучку, которую в течение полутора лет прошла менеджерская команда Pur Pur, сотрудничая с Colours & Beauty. Полностью отказываться от сотрудничества с иностранным партнером «Марта» не собирается, но часть магазинов под его вывеской уже переименовала в Pur Pur. «Мы пришли к выводу, что рынку нужна сеть, ориентированная именно на российского потребителя, соответствующая его потребностям и по ассортиментному ряду, и по соотношению цены и качества товаров»,— говорит генеральный директор сети Pur Pur Елена Егорова. В свое время представители «Марты» жаловались на то, что Colours & Beauty могла в январе-феврале предлагать покупателям летние шляпки.

Актуальность и скорость обновления ассортимента остается преимуществом российских сетей, не обремененных франчайзинговыми обязательствами. Впрочем, управляющий партнер компании «Fransh. Стратегия роста» Евгений Иванов полагает, что основным мотивом, побудившем «Марту» притормозить франчайзинговое направление, стало ее нежелание платить роялти после того, как она оценила масштабы рынка, узнала зарубежные технологии и получила выходы на производителей и дизайнеров.

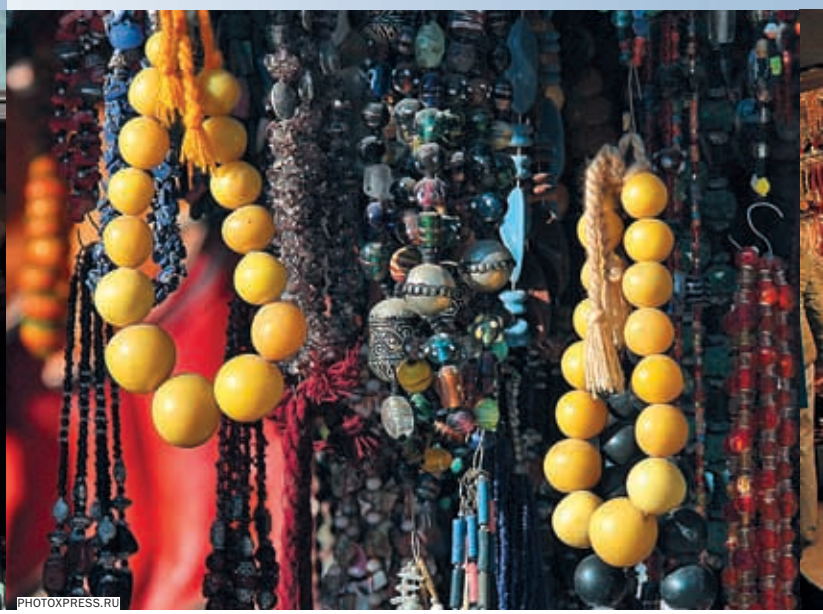
В этой связи перед зарубежными ритейлерами открывается довольно опасная перспектива. Напомним: из иностранных игроков только Diva вышла на российский рынок самостоятельно, а не с помощью франчайзинговой программы. По словам директора по развитию компании Diva Сергея Нестерова, такая стратегия была выбрана для того, чтобы «без посредников, а значит, быстрее и дешевле донести до конечного потребителя действительно актуальный продукт». Но, учитывая опыт Colours & Beauty, компания, вполне возможно, обезопасила себя от неприятностей с франчайзи в будущем. Ведь ситуация, сложившаяся на российском рынке бижутерии и аксессуаров, благоволит не старожилам и даже не крупным иностранным корпорациям, а российским компаниям с амбициями и капиталом, которые заимствуют с помощью франчайзинга западные технологии.

$10 тыс. составляют минимальные инвестиции в павильон бижутерии и аксессуаров

Accessorize гипнотизирует потребителя со страниц всех глянцевых журналов

REX FEATURES/FOTOBANK.COM

Холдинг «Марта» сделал инвестиции в бижутерию модными



PHOTOXPRESS.RU

«Ветер» (марка Accessorize)

Благодаря всемирно известному брэнду британской сети магазины Accessorize являются наиболее посещаемыми россиянами, что делает сеть лидером по обороту.

Выручка в 2005 году•: $22 млн
Выручка в 2006 году•: $37,5 млн
Стратегия: удерживать лидерство на российском рынке.
Тактика: марки магазинов бижутерии Accessorize в Москве и Санкт-Петербурге по франшизе развивает компания «Ветер», а в регионах — аффилированная с ней «Бриз МН». Сеть Accessorize представлена в крупных торговых центрах и работает только в большом формате — площадь ее магазинов составляет 50–80 кв. м. Высокая первоначальная наценка на продукцию позволяет Accessorize регулярно проводить масштабные распродажи, что поддерживает стабильный потребительский спрос. Помимо магазинов бижутерии «Ветер» также по франшизе компании Accessorize развивает магазины одежды Monsoon.
Проблемы: позиционирование в нижнем ценовом сегменте не позволяет Accessorize предложить потребителю эксклюзивный товар гарантированно высокого качества. По экспертным оценкам, до 50% продукции может оставаться нераспроданной.
Результат: компания является крупнейшим игроком отрасли, хотя ее лидерство уже не кажется безоговорочным.
Новые цели: к концу 2008 года открыть магазины во всех российских городах с населением более 500 тыс. человек.

• экспертная оценка

Холдинг «Марта» (марки Colours & Beauty, Pur Pur)

С 2005 года «Марта» развивала сеть бижутерии по франшизе итальянской Colours & Beauty. Но в конце 2006 года российский франчайзи решил запустить сеть под собственной маркой Pur Pur.

Выручка в 2005 году•: $27 млн
Выручка в 2006 году•: $33,5 млн
Стратегия: перенимать западные технологии для развития своего проекта.
Тактика: минимизация издержек за счет открытия магазинов в помещениях, принадлежащих или арендуемых холдингом «Марта» (развивает продуктовые сети «Гроссмарт» и Billa). Широкий ассортимент (10 тыс. наименований) включает не только бижутерию, но и шарфы, перчатки, сумки и даже декоративную косметику под маркой Pur Pur.
Проблемы: проектом занимается подразделение в составе крупного холдинга. Происходит распыление ресурсов на развитие двух сетей под конкурирующими брэндами.
Результат: единственный российский ритейлер бижутерии, сумевший привлечь стороннего инвестора — банк «КИТ финанс».
Новые цели: до конца 2008 года занять около 11% российского рынка бижутерии и аксессуаров за счет активной региональной экспансии как в города-миллионники, так и в города с населением от 450 тыс. человек. В дальнейшем в магазинах Pur Pur должна появиться зона «Pur Pur бутик», где будут представлены эксклюзивные дизайнерские модели по средней цене 3 тыс. руб.

$150–200 млн в год тратят на бижутерию и аксессуары жители Москвы

Lady Collection нацелилась на более зрелого покупателя

ALAMY/PHOTAS

Selena не будет диктовать ассортимент своим франчайзи

ALAMY/PHOTAS

Lady Collection (одноименная марка)

Старейший розничный оператор, с 1998 года работающий на российском рынке бижутерии и аксессуаров, имеет максимальное количество торговых точек — около 100. Правда, большинство из них — скромные киоски.

Выручка в 2005 году*: $19,6 млн
Выручка в 2006 году*: $26,3 млн

Стратегия: в отличие от других сетей ориентируется в первую очередь не на тинейджеров, а на потребителей старше 26 лет.

Тактика: цены у Lady Collection несколько выше, чем у конкурентов, а товар закупается не только в Турции, Корее и Гонконге, но и во Франции. В начале 2007 года Lady Collection запустила бонусную программу, направленную на увеличение лояльности своих потребителей.

Проблемы: в отличие от других российских ритейлеров Lady Collection не занимается оптовыми продажами, что лишает ее источника дополнительного дохода. В регионах компания представлена небольшими киосками и павильонами, доходность которых в два-три раза ниже, чем у больших по площади магазинов. Поскольку компания не продает франшизы, есть риск, что в будущем она отстанет от конкурентов.

Результат: выручка московских магазинов Lady Collection в 2006 году выросла на 30%, региональных — на 127%.

Новые цели: сделать брэнд более узнаваемым, для чего в 2007 году планируется увеличить рекламный бюджет на 30%.

Selena (одноименная марка)

Изначально компания была дистрибутором бижутерии, но на рубеже 2000-х занялась и розницей. За первое направление отвечает Валерий Курганский, за второе — его супруга Людмила. Оба являются совладельцами Selena.

Выручка в 2005 году*: $15,5 млн
Выручка в 2006 году*: $18,6 млн

Стратегия: стремление присутствовать во всех сегментах рынка.

Тактика: Selena одной из первых постаралась выйти за пределы дешевого ширпотреба. Компания сделала ставку на продукцию с эксклюзивным европейским (итальянским) дизайном и стала следить за обновлением ассортимента, который сегодня превышает 10 тыс. наименований; в периоды активного спроса модели меняются еженедельно. При этом часть коллекций Людмила Курганская, будучи художником-дизайнером, создает самостоятельно.

Проблемы: противоречие в интересах оптового и розничного бизнеса: оптовое звено заинтересовано в предоставлении сетям-конкурентам Selena максимально широкого ассортимента марок, а розничная сеть Selena стремится получить наиболее интересные брэнды эксклюзивно.

Результат: за 2006 год объем продаж увеличился на 20%, что меньше, чем продемонстрировал рынок в целом — по оценкам экспертов, он вырос примерно на 40%.

Новые цели: создание люксового брэнда. Открытие франчайзинговой программы и рестайлинг магазинов сети. СФ

Наша марка известна всем

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: с помощью платежной системы Yandex.Деньги; пластиковыми картами; по подписным скретч-картам; через отделения Сбербанка РФ (действует гибкая система скидок для постоянных подписчиков).

Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки сроком с 01.07.2007 по 31.12.2007

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

Специальное предложение: пакет «Коммерсантъ Плюс» дает возможность подписаться на издания по льготной цене. Пакет представлен в двух вариантах: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы» (доставка по Москве); журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Коммерсантъ

реклама

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

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

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

для юридических лиц

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

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

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 2-е полугодие

	Москва	Регионы
«Коммерсантъ»	2046	—
«Коммерсантъ Власть»	495	1069,20
«Коммерсантъ Деньги»	676,50	1273,80
«Коммерсантъ Автопилот»	446,16	580,80
«Коммерсантъ Секрет фирмы»	768,90	1326,60
«КоммерсантъWeekend»	755,70	—
«Коммерсантъ Плюс»*	3608,22	—
«Коммерсантъ Плюс»**	1724,58	2283,60

* Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы). ** Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы)

Подписной купон

срок подписки
с 1 июля по 31 декабря
2007 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

□ почта
□ курьер
□ заказная бандероль

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

Извещение

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

Плательщик

Адрес (с индексом)

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

Кассир

Подпись плательщика

Квитанция

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

Плательщик

Адрес (с индексом)

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

Кассир

Подпись плательщика

идеи

заявка на будущее

wow → с38
деньги под ногами → с40
мысли → с44
методы → с45
своя игра → с46

В прошлом техника позволяла человеку управлять миром. Сегодня мы учимся управлять восприятием. Нейротехнологии взламывают чувства и опыт, создавая из смеси нейронов и микрочипов Человека 2.0. Цена вопроса — $100 млрд.

Нервономика

текст:
алексей гостев, вера ковалева
иллюстрация:
александр житомирский

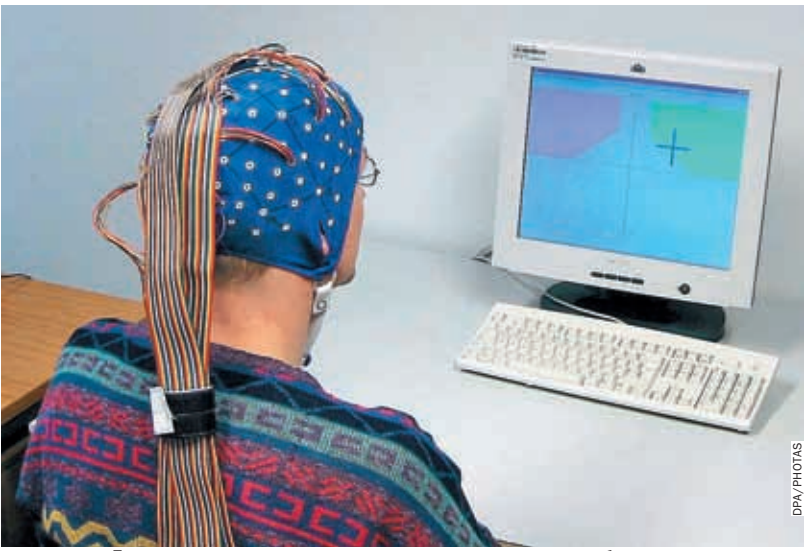
«Возьмитесь за шишечки на подлокотниках кресла,— шепнула Ленина.— Иначе не дойдут ощущальные эффекты.

Дикарь взялся пальцами за обе шишечки. Как зачесались губы! Он поднял руку ко рту; щекочущее ощущение пропало; опустил руку на металлическую шишечку — губы опять защекотало. „Оо-ммм! Оо-ммм!" — и снова у шести тысяч зрителей, сидящих в „Альгамбре", зазудели эротогенные зоны почти невыносимо приятным гальваническим зудом». Так в романе «Дивный новый мир» английский писатель Олдос Хаксли описывал в 1932 году далекое будущее (2540 год), где герои романа — «дикарь» Джон и его подруга Ленина Краун — оказываются на просмотре основного продукта индустрии развлечений будущего: «ощущального кино». В «дивном новом мире» «ощущалка» при помощи электрических импульсов транслировала сопровождающие фильм запахи, вкусы и даже сексуальное возбуждение прямо в мозг зрителей.

Хаксли не мог знать о том, что в 1986 году в США будет создана компания Wicab. Иначе, возможно, перенес бы действие романа лет на 200 ближе к нашему времени. Недавно Wicab разработала технологию, способную передавать в мозг генерированные компьютером ощущения через язык и ротовую полость при помощи электротактильных импульсов.

Ощущение перемен

«ОПЕРАТОР ДАЛ МНЕ продолговатый предмет, напоминающий мундштук от кальяна. Затем на меня надели темные очки, а это странное приспособление, соединенное с ноутбуком оператора при помощи длинного кабеля, я должна была поместить в рот. Когда система заработала, я почувствовала на языке легкое покалывание, как будто лизнула девятивольтовую батарейку. Но через некоторое время ощущение изменились — я стала как будто „видеть" спиной, затылком, висками»,—рассказывает о впечатлениях от «ощущального устройства» Wicab американский компьютерный эксперт Санни Бэйнс. По ее словам, несмотря на то что глаза были закрыты непрозрач-


DPA/PHOTAS

Подключив компьютер к мозгу, человек рискует испытать на себе такие новые ощущения, как «зависание» и «короткое замыкание»

В «Дивном новом мире» Олдоса Хаксли электрические импульсы транслировали сопровождающие фильм запахи, вкусы и даже сексуальное возбуждение прямо в мозг зрителей

ными стеклами очков, она стала видеть стены, перегородки, столы, компьютеры. «Двигаясь в катящемся кресле, я могла свободно ориентироваться в пространстве, избегая столкновений с окружающими предметами»,— вспоминает она.

«Фокус» технологии Wicab основывается на хорошо известном свойстве мозга — его пластичности. Определенные участки мозга легко берут на себя изначально несвойственные им функции. Так, даже во взрослом возрасте у человека могут сформироваться новые зрительные центры.

«Видеть языком» или «слышать кожей» — одна из простейших и давно решенных задач для индустрии «нейропротезирования»: механического замещения нарушенных функций нервной системы или создания новых органов чувств, в принципе несвойственных человеку. Ротовой «мундштук» Wicab соединен с компьютером и видеокамерой. Компьютер превращает видеообразы в электрические импульсы и передает их на язык в форме, напоминающей визуальные импульсы мозга. Мозг довольно быстро учится «ротовому» видению. Через язык можно транслировать все что угодно — рентгеновское зрение, сигналы GPS-навигации или виртуальные тактильные ощущения. При необходимости этот альтернативный канал ввода информации способен стать посредником между человеком и сенсорным протезом, позволяющим «добавить» какое-нибудь новое ощущение. Хотите иметь чувство направления, как у птиц, или эхолокационное зрение, как у летучей мыши? Вполне возможно, что путь к этим новым чувствам лежит через «зрение языком».

С широко закрытыми глазами

ЕЩЕ В 1960-Е ГОДЫ основатель компании Wicab Пол Бах-и-Рита создал «тактильный дисплей» для своего отца, у которого зрительные центры были поражены после инсульта. Дисплей представлял собой нечто вроде стоматологического кресла, в спинку которого был вставлена матрица из четырехсот стержней. Каждый стержень был «пикселем», он мог либо слегка надавливать на тело, либо находиться в покое. Через некоторое время пациенты начинали «видеть» спиной, интерпретируя покалывания стержней как зрительные образы.

Нейротехнологии — огромный рынок, там представлены продукты от нейропротезов и вживленных в мозг чипов до интерфейсов для «мозгового» управления компьютером или модифицирующих нервную деятельность лекарственных препаратов. Объем рынка нейротехнологий уже в 2005 году, по оценке американской компании NeuroInsights, составил $100 млрд. В снятом 30 лет назад фильме «Выпускник» профессор университета отвечает на вопрос студента о выборе самого перспективного карьерного пути одним словом: «пластик». Сегодня это ответ, вероятно, звучал бы так: «компьютеры» или «биотех». Лет через пять кодовым словом карьериста, скорее всего, станут «нейроны».

«Инженерное вмешательство» в работу нервной системы открывает хоть и не до конца понятные, но потрясающие воображение перспективы. До сих пор бизнес ориентировался на неизменный со времен палеолита нейрофизиологический аппарат Homo sapiens. Сегодня появилась возможность творить целые миры человеческого опыта с «чистого листа».

Человек 2.0

ДВОЕ ИГРАЮТ в компьютерный вариант настольного тенниса. Один из них, Мэттью Нейгл, явно берет верх. Все, кто играл с ним, считают Нейгла настоящим асом пин-понга. Но есть одна особенность: Нейгл — паралитик, неспособный пошевелить ни рукой, ни ногой. В 2001 Мэттью Нейгл, молодой спортсмен, получил травму шеи, приведшую к параличу конечностей. Раньше активную жизнь для Нейгла можно было бы считать законченной — у него не было бы практически никаких возможностей для коммуникации с внешним миром. Сегодня управлять курсором или набирать текст вполне можно «силой мысли». Приборы, позволяющие управлять компьютером при помощи мозговых импульсов, называются brain-computer interface (BCI).

Такой интерфейс состоит из вживленного в мозг микрочипа (инвазивный интерфейс) или обычных электродов для

электроэнцефалограммы, закрепляемых на голове. Инвазивные интерфейсы более эффективны, но и более опасны, поскольку отверстия для выходящих из мозга проводов могут стать источником инфекции. Именно поэтому в последнее время все больше исследователей делают ставку на «беспроводные» чипы, общающиеся с компьютером посредством радиоволн. Приемники регистрируют электрическую активность мозга и передают ее компьютеру.

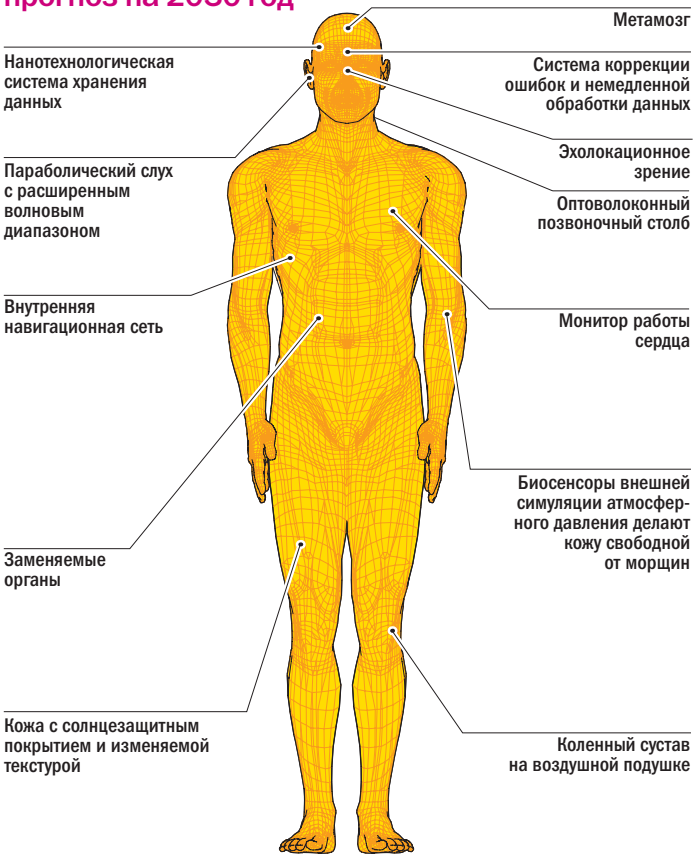
Дальнейшая работа системы зависит от установленного на компьютере программного обеспечения. В сфере неинвазивных BCI уже существуют даже «коробочные» программы, например, австрийская Graz BCI, распространяемая технологическим университетом города Грац. Обычно человека обучают производить нервные импульсы определенного типа, например, пытаться пошевелить левой или правой рукой (не совершая самого действия, а просто имитируя его). После довольно несложного «взаимного» обучения человека и компьютера мозговое управление курсором, джойстиком или клавиатурой можно довести до высокой степени автоматизма. Один из самых многообещающих проектов в этой области — система Braingate компании Cyberkinetics. Сегодня Braingate находится в стадии клинических испытаний. Начальные инвестиции в проект составили $9,3 млн. Для Мэттью Нейгла Braingate стал настоящими «воротами в мир»: благодаря Cyberkinetics он управляет компьютером почти так же свободно, как и любой здоровый пользователь.

«Чтобы помочь множеству больных людей, необходимо соединить человека и машину. Именно это мы и пытаемся сделать»,— говорит нейрофизиолог Джон Донахью, основатель компании Cyberkinetics. Дальнейшее соединение человека и машины может открыть для людей, подобных Мэттью Нейглу, куда более широкие возможности.

Человек может управлять компьютеризированным протезом точно так, как он управляет компьютером. И это уже столь же выполнимо, как и «дополнение» здорового человека новыми конечностями, например, крыльями. Зная пластичность мозга, ученые полагают, что при наличии соответствующих сенсоров сформировать центры «управления полетом» или «чувства высоты» не составит труда.

Обучая мозг «видеть языком» или «слышать кожей», нейротехнологи «взламывают» матрицу наших шести чувств. Выясняется, что мозг, как и обычный компьютер, легко поддается перепрограммированию. Изменив систему ввода-вывода, можно заставить человека воспринимать мир по-другому, открыв новые виды опыта и поведения. Что, по сути, ведет к появлению нового типа мыслящего существа — Человека 2.0 (см. схему).

Апгрейд для Homo sapiens
прогноз на 2030 год



Протезы для души

СЕГОДНЯ бизнес начинает осваивать лишь верхушку быстро растущего нейротехнологического айсберга. Самые перспективные и быстро осваиваемые направления — это нейротехнологическое исследование потребителей («нейромаркетинг»), диагностика сотрудников и взаимодействие с пользователем в компьютерных играх. Во всех случаях компьютерное устройство оказывается как бы «продолжением» человеческого мозга.

В кресле сидит человек. Его голова опутана электродами, а электроэнцефалограф фиксирует мозговую активность. Такая сцена вполне может происходить не только во врачебном кабинете, но и в офисе компании Capital Research Group. «Часто под нейромаркетингом понимают разного рода шарлатанские технологии вроде НЛП. На самом деле нейромаркетинг — это всего лишь применение нейрофизиологических методов при анализе рынка»,— рассказывает содиректор Capital Research Group (NEIMS) Николя Коро. Электроэнцефалограмма позволяет увидеть реакцию мозга на только что увиденный логотип или упаковку продукта. «Нейромаркетинг дает возможность „поймать" реакцию, еще не прошедшую через „фильтр" сознания»,— говорит Коро.

«Опасность нейротехнологий, как и любой техники, заключается в „вытеснении" первоначальной реальности»,— размышляет канадский философ Ян Хэкинг. Если раньше техника создавала «вторую реальность» в виде машин и городов вокруг человека, то теперь вторая реальность будет возникать в самом человеческом существе. Для персонажей романа Хаксли игра в искусственные ощущения окончилась гибелью. Но чем бы ни завершилась история Человека 2.0, процесс его формирования уже начался, и вряд ли кому-то по силам его остановить. СФ

Не нужно бесконечно расширять товарную линейку. Проще создать упаковку, которая позволит подогнать продукт под любой вкус.

текст: Анастасия Джмухадзе

ALAMY/PHOTAS

В начале 1990-х годов на прилавках супермаркетов появились йогурты «с уголком», состоявшие из двух секций. Йогурт и фруктовая добавка находились в разных ячейках, смешивать их надо было прямо перед употреблением. Позднее йогурты обзавелись емкостями для мюсли, шоколадного драже и других ингредиентов. Со временем идея «раздельного питания» вышла за пределы рынка йогуртов и овладела умами производителей самых разных товаров.

Американская компания AFGL запатентовала крышку для бутылки, которую назвала VIZ. Сняв защитную полосу, надо ударить по крышке — и в напиток высыплется или выльется (в зависимости от консистенции) добавка. Главная задача изобретения — сберечь витамины, не дать им «погибнуть» раньше времени. Кроме того, так можно менять вкус напитка или концентрацию полезных веществ.

«Меня пригласили на вечеринку, и там были чипсы только со вкусом жареной курицы. Тогда я впервые подумал: как кто-то еще утром может знать, что вечером ему захочется именно куриных чипсов? Или лимонного, а не персикового холодного чая? Было бы гораздо удобнее, если бы можно было выбрать в последний момент. То же касается, например, апельсинового сока: если простудился, стоит добавить туда побольше витамина С, а в другой ситуации к месту будет повышенное содержание кальция»,— рассказывает австрийский журналист Георг Хольцер, зарегистрировавший технический образец упаковки нового типа. Работает его идея так. На пачке или бутылке делают несколько разных резервуаров, куда можно помещать разные добавки: ароматизаторы, красители, витамины, вкусовые наполнители. Для приготовления напитка по вкусу надо лишь нажать на кнопку: внутренняя стенка резервуара лопнет, и в бутылке окажется именно то, что нужно. □

Нюх на ремесло

Сиссель Тулос знает, как пахнет страх: на выставке в Массачусетском технологическом институте она представила «духи», которые выделили из пота мужчин, испытывающих постоянное ощущение ужаса.

«Вот садомазохист»,— Тулос вынимает пробку из стеклянного флакона. Лаборатория, созданная для ученой компанией-миллиардером, производителем духов известных марок International Flavors and Fragrances, хранит 6763 образцов. В их числе — грязь, подгнившие бананы и игрушки: Тулос добывает запахи из всего. По ее мнению, экстракция новых ароматов позволит открыть совершенно неизведанные рынки. Она уже сейчас сотрудничает с IKEA и Volvo. Вполне вероятно, что скоро потребители смогут узнавать компанию и торговую марку не только по логотипу или джинглу, но и по запаху. □

LAIF/VOSTOCK-PHOTO

Карманный Paraseat

Чикагский изобретатель и дизайнер Стивен Хауленбек запатентовал универсальное сиденье, которое можно закрепить где угодно.

«Всякий раз, когда я ждал транспорта, рядом обязательно торчал какой-то столб: они расставлены по всему городу, ими обозначают автобусные остановки»,— объясняет Хауленбек. Он решил использовать столбы как основу для индивидуального «посадочного места»: сделал из полиэтилена высокой плотности сиденье размером 40 х 15 х 10 см, которое легко входит в рюкзак и крепится практически к любому столбу благодаря специальному вырезу. Сейчас Стивен ждет, что компаниям его Paraseat понравится, и «парасиденья» пустят в серийное производство. □

Игроки перенасыщенного рынка риэлтерских услуг решили продавать даже то, что никто и не думал выставлять на продажу. Reverse real estate — «перевернутая недвижимость» — стала для отрасли новой великой идеей. текст: Анастасия Джмухадзе

Антипод риэлтера

LAIF/VOSTOCK-PHOTO

На новом рынке недвижимости продавцы и покупатели, чтобы выгадать, объединяются в сети

Вы просто сидите и ждете, пока продавцы вас найдут, а после берете клиента за руку и ведете на место, получая за это процент. Хорошая работа, не правда ли?„

«Благодаря новой системе покупатель и продавец находят друг друга за считанные минуты,— говорит CEO финской компании Igglo Микко Ранин.— А наши комиссионные примерно на 50% ниже, чем в среднем по рынку».

Считается, что финны первыми открыли новый подход в real estate, который сегодня стремительно распространяется по всему миру. В феврале 2006 года сын финского актера Микко Ранин и основатель медиаагентства Юсси Нурмио открыли компанию, ни в чем не похожую на обычное агентство недвижимости. Для начала они сфотографировали все дома в Хельсинки, а базу данных разместили в интернете, связав ее со спутниковой системой Google Earth. Теперь каждый пользователь Igglo может выбрать дом, просто пометив, что именно тут ему хотелось бы жить. Не факт, что владелец уже готов продавать — но если такая мысль у него возникнет, то он сможет сразу выйти на потенциального клиента.

За год компания Igglo стала третьей по величине в Хельсинки, сейчас у нее более ста сотрудников в Финляндии и около тридцати в новом филиале в Осло, а сайт посещают в среднем 50 тыс. пользователей в неделю. Осенью прошлого года венчурная компания Benchmark Capital Europe, известная поддержкой такого именитого стартапа, как eBay, заявила о решении вложить в Igglo 12,5 млн евро, чтобы ускорить экспансию в Европу. Вслед за финнами системы подбора недвижимости «наоборот» открыли британская Blockhunter, голландская Elkhuistekoop и американская BuyerHunt. Последняя специализируется на работе с агентами по недвижимости. «Вы просто сидите и ждете, пока продавцы вас сами найдут, а после этого берете клиента за руку и ведете на место, получая за это процент. Хорошая работа, не правда ли?» — говорит один из основателей BuyerHunt Филип Микал.

«Как быстрее всего попасть на хайвей из моего района? Что этот грузовик делает в моем квартале? — спрашивает CEO американской компании Zillow Рич Бартон, описывая бизнес-модель агентства.— Разговор начинается с вопросов, и вот наш способ завести разговор». На сайте Zillow любой может послать запрос и получить перечень близлежащих домов с ценами на них. В базе компании, запустившей сайт в начале 2006 года, сейчас более 70 млн домов в США.

Один из ударных сервисов Zillow — Make Me Move («Заставь меня переехать»). Смысл в том, что владелец недвижимости может назначить цену и «условно» выставить на сайт свой дом или квартиру, даже если на самом деле не собирается никуда переезжать. Как считают создатели, «магия цифр, которой нельзя противостоять», такова, что, получив отклик от покупателя, многие задумываются о продаже уже всерьез. Эффективность кнопки Make Me Move в частности и самой системы «риэлтерства наоборот» оказалась такова, что только за первые полгода существования компания выросла на $25 млн, а ее капитализация достигала $57 млн. Сегодня Zillow посещают до 4 млн уникальных пользователей в месяц. Благодаря все время расширяющемуся охвату и новым функциям эта цифра, как считает руководство компании, будет только расти. □

деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

На работе мы создаем для себя следующий капитал: личную репутацию и набор навыков. Последнее — это про кузнеца, который к старости заработал только на более тяжелый молот

Персональное IPO

«Надоело создавать ценности для других, пора создавать ценности для себя»,— сказал один мой знакомый. Нет, это не значит, что он собирался стать предпринимателем. Он сформулировал гораздо более широкую и интересную идею: какую ценность создает работник для себя, работая на компанию?

Последнее время на каждом собеседовании мой знакомый спрашивает у нанимателей, что он сможет создать для себя, проработав здесь два или три года. С чем выйдет? Зарплата не в счет. В этой системе координат она не является ценностью. Скорее, это хорошо знакомая концепция «работа за еду». Разве что с тех пор еда стала значительно качественнее.

Карьера — тоже сомнительная ценность. При переводе сотрудника на одну ступеньку вверх его зарплата повышается всего на 30–50%. Да и вообще, с каких пор надпись на визитке превратилась в актив?

По сути, на работе мы создаем для себя следующий капитал: личную репутацию и набор навыков. Последнее — это про кузнеца, который к старости заработал только на более тяжелый молот. Усовершенствовал средства труда для того, чтобы еще эффективнее создавать ценность. И снова не для себя. «Работа за еду-2». Сомнительная перспектива.

Этот мой знакомый довольно востребованный специалист. Поэтому, когда он задает свои вопросы, морщат лоб и стараются понять, чем же с ним можно поделиться. И первым здесь на ум приходит опцион. Пакет акций. Бонус, привязанный к капитализации компании, или что-то вроде того.

— К сожалению, подобные программы предусмотрены только для первых лиц,— сказали ему в одной компании.

— В вашем представлении лишь эти лица создают ценность, раз делиться ею вы собираетесь лишь с ними?

— Мы не можем раздавать акции всем вплоть до уборщиц.

На первый взгляд, программы распределения акций между сотрудниками хорошо известны. Проблема в том, что когда подобные проекты реализуются, они перестают отвечать изначальной задаче. Ведь дело не в том, чтобы получить дивиденды («работа за еду») и не в том, чтобы стать акционером («должность на визитке») и даже не в том, чтобы сыграть на росте курса. В какой момент великая идея «создания ценности для себя» превращается в «работу за еду»?

Было бы неплохо разобраться с каждым сотрудником, чтобы понять, какую ценность он хочет создать и что в этом плане ожидает от сотрудничества с корпорацией. Скорее всего, эти ценности окажутся очень разными. И, наверное, местами уложатся в привычные каноны HR-наук. Но местами, уверен, мы откроем совершенно удивительные вещи. Именно они и станут залогом превращения компании в суперэффективный рыночный организм.

Главное в этом деле — не забыть про уборщицу. □

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

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ *чичваркина* идеи

Сформируется сознание, что достаточно работать около пяти часов в день, а остальное время посвящать духовному росту. В Москву на работу будут ездить только управленцы

Город будущего

Нормально жить и работать в Москве из-за пробок невозможно. Страшно представить, что будет в столице к 2010 году, когда многие ожидают коллапса инфраструктуры. Но уже сегодня можно было бы помочь решению проблемы.

Во-первых, стоило бы вывести за скобки все малоскоростные машины. Этого можно добиться, введя разрешение на въезд машин только с Евро-3 (но предупредить водителей надо сильно заранее). При этом запрещать большие машины я бы не стал. Гораздо эффективнее было бы просто отменить налог на двигатели объемом до одного литра.

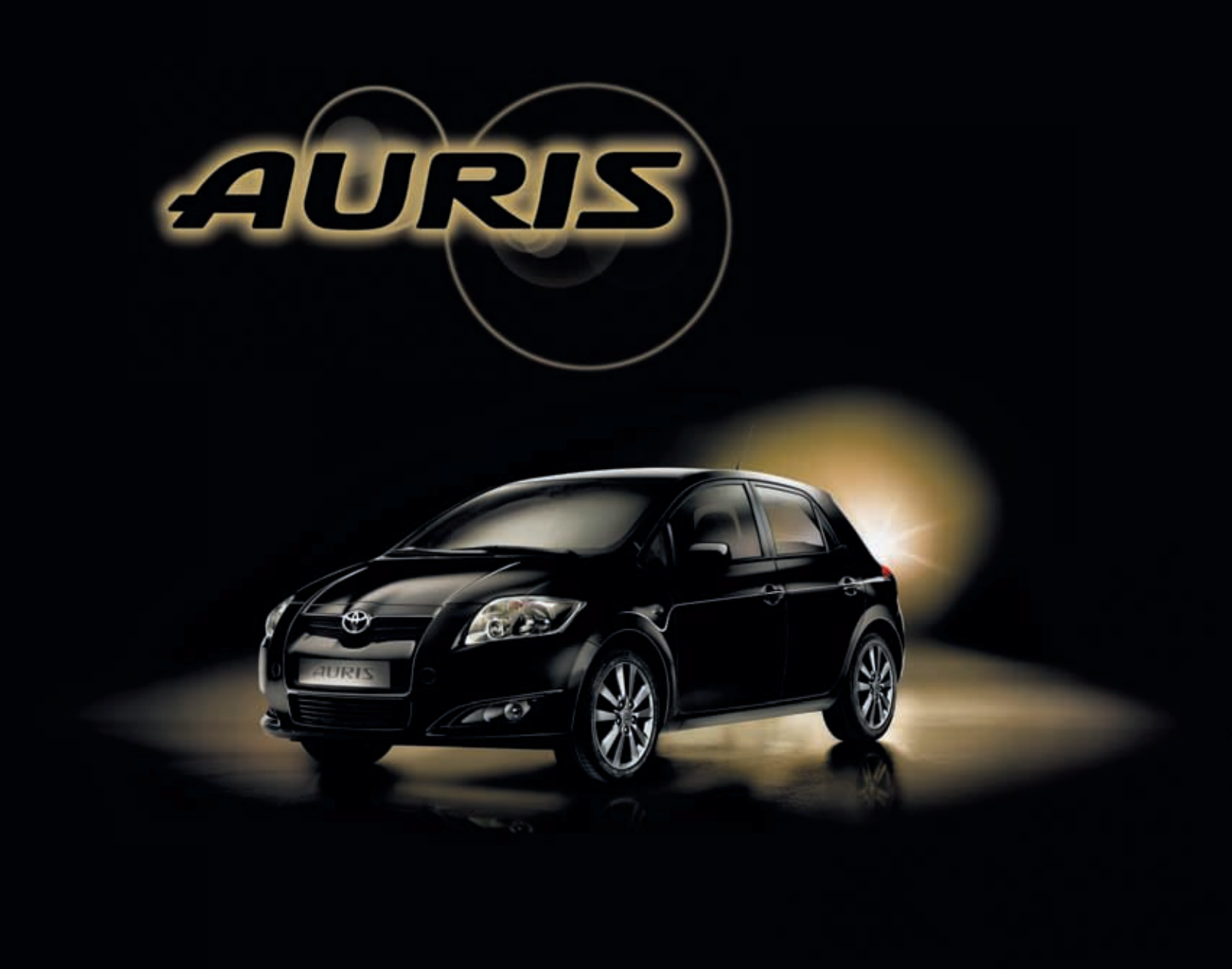
Во-вторых, нужна реформа общественного транспорта. Необходимо выделить для автобусов и такси отдельные полосы, по которым никто больше не может ездить. Причем такси надо реформировать, чтобы сделать его доступным и эффективным средством передвижения. Для этого регуляторам стоит лишь на какое-то время вынуть руки: упростить лицензирование новых компаний и устроить на время старта налоговые каникулы. Регулирующие усилия лучше потратить на создание единой системы заказов. Если человек ищет машину в Новозапупыркино, а у компании «А» машины там нет, зато есть у компании «Б», то система должна позволять им делать взаимозачет.

В-третьих, нужно построить второе метрокольцо, четвертое транспортное и продлить все ветки метро за МКАД. Это дорого. Но вполне реально, если давать застройщикам возможность заработать — например, в качестве награды каждому строителю ветки метро можно дать построить на конечной станции мегамолл. Проходимость будет такова, что позволит построить 300-тысячники со страшенной парковкой. Модель жизни: человек выезжает из подмосковного дома на машине, оставляет ее на парковке у метро, едет на метро в Москву. Потом возвращается с работы из Москвы, делает покупки в мегамолле, садится в свою машину и по большой нормальной трассе едет домой.

Наконец, уже сегодня стоит задуматься о строительстве сетей связи четвертого поколения, чтоб люди, которые выполняют рутинную работу, делали ее дома. Легко могу вообразить call-центр, работающий на общей территории, равной по размерам Бельгии, где каждый сотрудник сидит дома. Ты можешь параллельно заниматься своими делами. Можешь работать голым. Или лежать, отвечая на звонки. У тебя даже может не быть ноги. Через какое-то время сформируется сознание, что достаточно работать около пяти часов в день, а остальное время посвящать духовному росту, общению с семьей, спорту, путешествиям. В Москву на работу будут ездить только управленцы: топ-менеджмент должен видеть глаза друг друга, иначе никогда ничего не произойдет.

Для Японии такой город уже почти реальность. Если постараться, для России — тоже. Самый большой город будущего в Европе — это Подмосковье. □

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



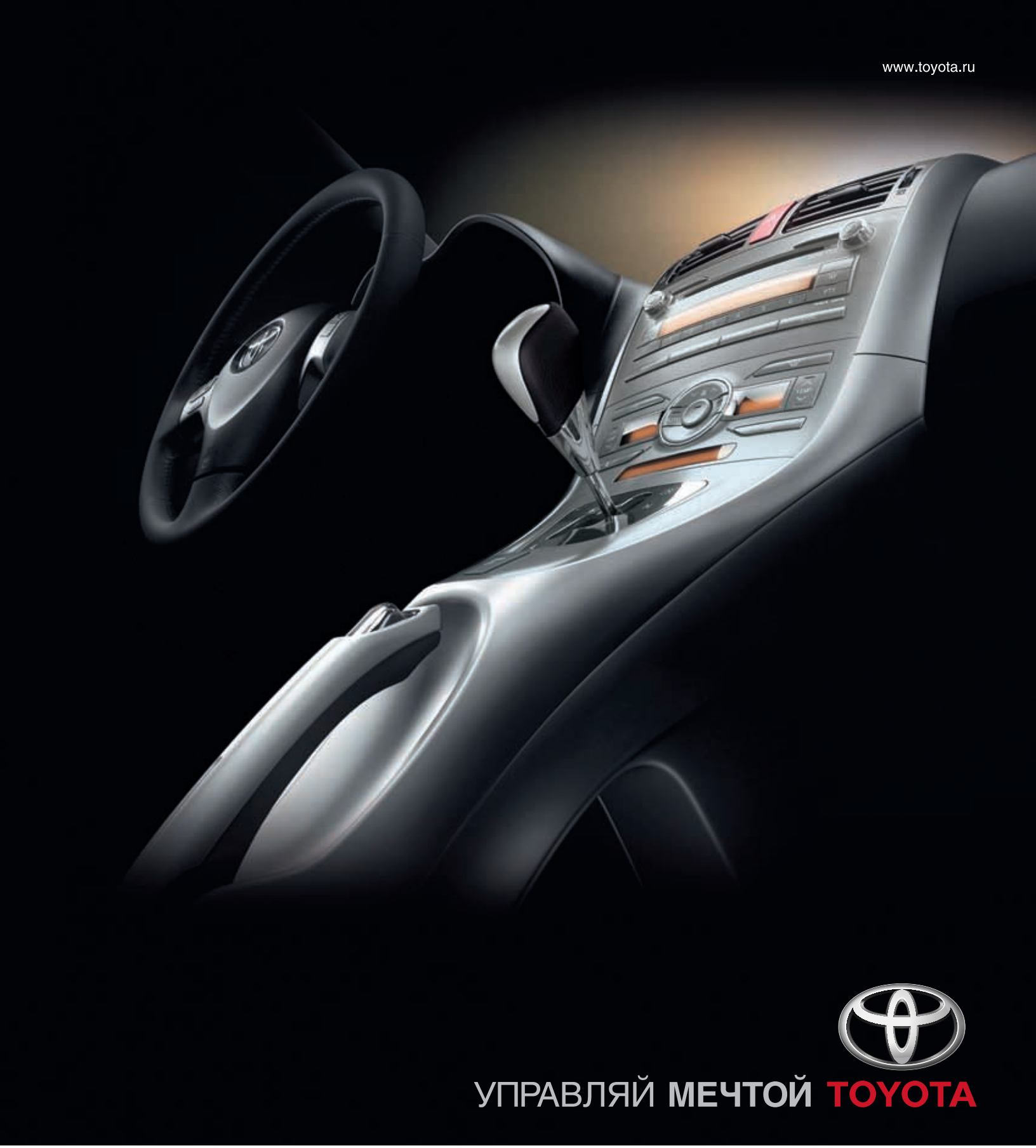
Ты смотришь на него... И у тебя захватывает дух.
Ты открываешь дверь... И уровень адреналина в крови поднимается.
Ты садишься за руль... И ощущаешь то, чего никогда раньше не испытывал.
Каждая деталь нового Auris обеспечивает полноту твоим ощущениям:
дерзкие линии кузова, авангардный дизайн салона, мощность — 124 л.с.,
системы ABS, EBD и Brake Assist, а также 7 подушек безопасности...
Зарядись эмоциями за рулем новой Toyota Auris!

Auris. Заряжает эмоциями

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНКУРС ИМЕНИ П.И. ЧАЙКОВСКОГО
При поддержке TOYOTA

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 223-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

www.toyota.ru



УПРАВЛЯЙ **МЕЧТОЙ** **TOYOTA**

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).
АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161.

EURO NCAP
www.euroncap.com
★★★★★
TOYOTA AURIS

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

На правах рекламы. Товар сертифицирован

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

Наружная реклама становится цифровой, что рождает новые инструменты измерения «кликабельности» билбордов.

текст: Алексей Гостев

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

«Сколько кликов собирает ваш билборд за сутки?» — такой вопрос наверняка удивит любого специалиста по наружной рекламе. В ответ последуют сложные расчеты, сделанные на основе опроса населения или анализа пешеходных потоков.

Оказывается, «кликабельность» наружной рекламы можно измерять без всех этих сложностей. В компании Google разработали технологию, позволяющую, по мнению ее авторов, точно фиксировать каждого посмотревшего. При этом измерение эффективности «наружки» становится аналогом счета щелчков в интернете.

Устройство Eyebox, созданное Google,— небольшая видеокамера, окруженная инфракрасными светодиодами. Камера соединяется с компьютером при помощи порта USB. Программа, также разработанная в Google, позволяет зафиксировать каждый направленный на нее взгляд по «эффекту красных глаз», то есть отраженному в глазах свету диодов. Этот эффект «срабатывает», если кто-то смотрит прямо в камеру.

При помощи своей технологии Google собирается осваивать рынок наружной рекламы. В результате миры интернет-рекламы и рекламы на физических носителях еще больше сблизятся. Например, в «наружке» появятся свои «кликеры», готовые за короткий срок и небольшое вознаграждение «нагнать трафик» билборда до астрономических величин. Счетчики «красных глаз» на билбордах станут доступны в интернете, а сами городские рекламные носители обрастут цифровыми интерфейсами.

Даже лишенные такого интерфейса обыкновенные вывески в своем дизайне подражают интернет-сайтам. Например, в Москве недавно появились билборды заправок BP, сделанные в стиле распространенного в интернете «облака тэгов». Публичное пространство городов становится цифровым, и в результате владельцы недвижимости, по сути, превращаются в собственников нового типа цифровых носителей. Этот рынок быстро растет: в США объем цифровой наружной рекламы в прошлом году увеличился на 27% и составил $1,6 млрд. Формируется новый тип публичного пространства. А значит, с освоением нового рынка стоит поторопиться — удача, как всегда, будет сопутствовать тем, кто окажется первым. □

лучшее из блогов

Сет Годин,
маркетолог

Большинство жителей США не умеют готовить. Можно подумать, что продажа кулинарных инструкций для начинающих — идеальная бизнес-стратегия. На самом деле вы добьетесь большего успеха, помогая усовершенствоваться тем, кто уже хорошо готовит. Услуги по управленческому консультированию обычно покупают компании, которые и так хорошо управляются. Да и церковные службы обычно заказывают не самые великие грешники.

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

Ричард Флорида,
автор книги «Креативный класс»

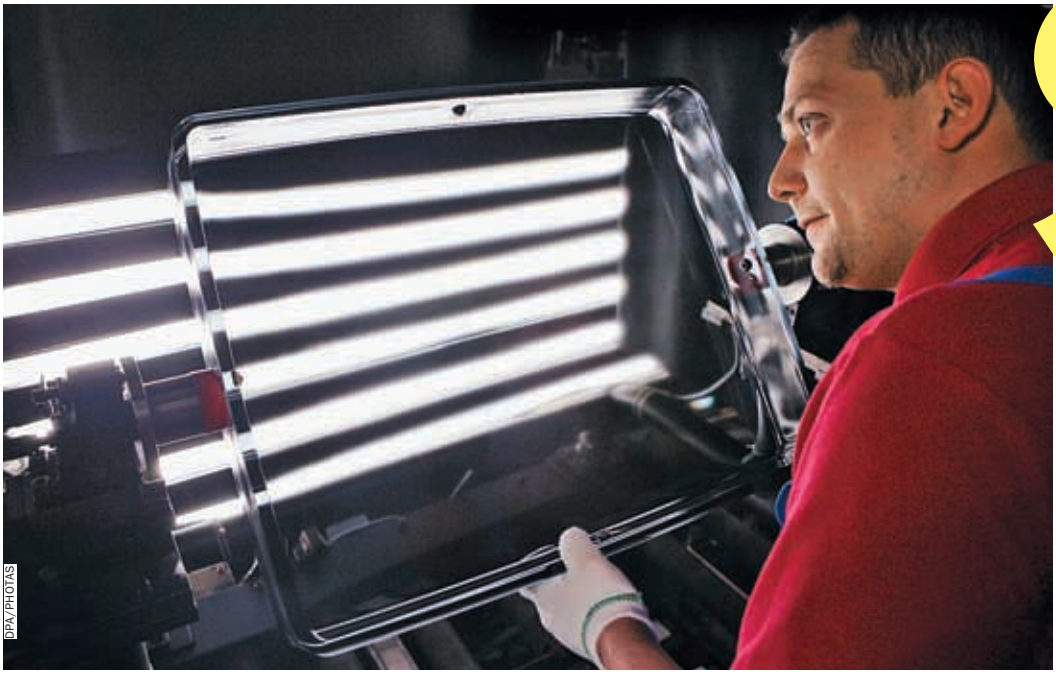
Наше время породило новую культуру работы, которую можно назвать «безворотничковой». Возьмите офис Google в Нью-Йорке. В отличие от работников «старой закалки», привыкших тусоваться вне офиса, сотрудники Google дружат между собой. Офис превращается в холл студенческого общежития. По меткому выражению одного сотрудника, работа стала для него продолжением годов студенчества, за которое еще и платят.

BLOG: **Creative Class**
http://creativeclass.typepad.com

Грант Маккрэкен,
антрополог и экономист

Недавно прошла рекламная кампания фирмы Dove «За настоящую красоту», идею которой можно было бы сформулировать как «Нет 90 x 60 x 90!». «Реабилитация» альтернативных типов красоты — часть широкой тенденции. Мы перестаем быть «обществом с нулевой суммой», с одной шкалой. В современной культуре проигрывают те, кто делает ставку на единую иерархию ценностей. Подумайте: а не является ли ваш брэнд «брэндом с нулевой суммой»?

BLOG: **This Blog Sits At The Intersection of Anthropology and Economics**
http://www.cultureby.com



DPA/PHOTAS

Хрупкий блеск

текст: Анастасия Джмухадзе

«Главный урок — недостаточно просто быть лучшим в том, что ты делаешь. Ты должен понимать бизнес-модель своих клиентов. И бизнес-модель клиентов твоих клиентов. Мы рисковали гораздо большим, чем просто деньги. Мы рисковали изменениями в жизни многих людей. Моя главная ошибка была в том, что я этого не понимал»,— говорит Венделл Викс, председатель совета директоров корпорации Corning, уже 159 лет работающей на американском рынке стекла и керамики. Такой высокий пост он получил за то, что, возглавляя департамент телекоммуникаций, чуть не погубил компанию.

Перед тем как рынок оптоволоконной продукции рухнул, бизнес Corning был сконцентрирован на оптоволокне, оно давало более 80% доходов и формировало львиную долю капитализации. «В момент пика мы стоили $120 млрд,— вспоминает Викс.— А в 2002 внезапно стали стоить не больше $1,5 млрд. Есть разница, не правда ли?» Кризис телекоммуникационного рынка не смогли пережить крупнейшие игроки: WorldCom, Global Crossing и другие Вероятнее всего, после такого провала в другой компании Венделл оказался бы на улице, но CEO Джейми Хьютон, вызвав Викса на ковер, сказал: «Ты завалил — тебе и восстанавливать». И назначил его президентом корпорации.

Как ни странно, подъем компании начался опять же с оптоволокна. Главными потребителями Crossing были компании, занимающиеся прокладкой кабельных сетей. Но вместо того чтобы сосредоточиться на работе с крупнейшими игроками рынка, подключающими целые районы и предприятия, Викс решил идти напрямую к потребителю. В 2004 году он заключил контракт на поставку оптоволокна с компанией Verizon. У нее уже было проложено более 14 млн км собственных систем, но она поставила задачу сконцентрироваться на так называемой «последней миле» — от узлов к частным домам и небольшим зданиям. Венделл понимал, что в отличие от 1990-х годов, когда основными потребителями технологий были крупные корпорации, настала пора «копать газон перед каждым домом». Именно благодаря «газонному» подходу в 2005 году продажи Corning выросли на 24% и составили $1,1 млрд.

В отличие от 1990-х годов, когда основными потребителями технологий были крупные корпорации, настала пора «копать газон перед каждым домом»

Викс провел тотальную реорганизацию, обратившись помимо оптоволокна к производству стекла для ЖК-экранов. «Я всегда знал, что с нашими технологиями мы должны войти в каждый дом, как с миской для мюсли, из которой вы каждое утро едите свои кукурузные хлопья»,— говорит нынешний председатель совета директоров. Работа над этими технологиями в компании велась 15 лет, но это направление никогда не казалось перспективным. Возможно, Виксу просто повезло, но, как он вспоминает, «буквально за одну ночь ЖК-экраны из аутсайдеров были выбраны лидерами».

За пять лет Венделлу Виксу удалось вывести Corning в мировые лидеры по производству ультратонкого стекла для дисплеев и широкоформатных экранов, сегодня производство ЖК-экранов приносит компании более 70% прибыли. «Чистый доход сегодня примерно втрое выше, чем во время бума оптоволокна»,— рассказывает Викс,— а рост компании составляет более 25% в год». □

Венделл Викс
В течение 24 лет работает на руководящих постах в компании Corning.
Под его началом департамент оптоволоконных технологий чуть не довел компанию до банкротства. С апреля 2002 года занял пост президента компании, занимался кризис-менеджментом и восстановлением компании, лично сократил штат на 20 тыс. сотрудников. Весной 2005 года стал первым CEO не из числа членов семьи, в апреле 2007 года — председателем совета директоров.

AGE/EASTNEWS

Компания «Ордер» учит клиентов самовыражаться, используя ее продукцию

Яркие продажи

текст: Анастасия Джмухадзе

«Банка с краской — это по сути черный ящик. Внутри — неизвестно что непонятно для чего. Даже если клиент уже представляет, что делать с краской дальше, всегда можно найти новые идеи. И мы готовы этому научить»,— говорит Руслан Филатов, основатель и генеральный директор компании «Ордер», открывшей в Нижнем Новгороде и его окрестностях сеть «Красочных магазинов» и два «Красочных города». Как считает Филатов, его компания стала площадкой, где клиенты и партнеры могут не просто совершить сделку, а совместными усилиями создавать «красочный мир» и реализовать потребность в творчестве.

Изначально Руслан не имел отношения ни к стройматериалам, ни тем более к творчеству. «Я был моряком, радистом,— рассказывает Филатов.— Потом пошел на курсы брокеров. В 1992 году открыл фирму, которая занималась оптовыми поставками и снабжением стройматериалами. В 1995 году — магазин с простым названием „Краски”».

Собственно, идея заключалась в том, чтобы зарегистрировать два слова: «Ордер» (от фр. ordre «порядок») и эпитет к нему — «Красочный» — и сделать эти два понятия концептуальной основой бизнеса. «Все, что мы делаем, связано не просто с краской как с субстанцией, а с красочностью как философией и мироощущением»,— объясняет основатель компании. «Скажем, пришел человек купить недорогую дверь. А наши дизайнеры могут научить клиента при помощи контура и красок по стеклу создать уникальный „витраж”. Любой желающий может попробовать свои силы прямо в магазине — разрисовать наши образцы,— рассказывает Руслан Филатов.— В результате кроме типовой двери человек покупает набор инструментов и красок — и у него дома появляется уникальный интерьерный объект: витражная дверь под старину».

Такие авторские уроки проходят в «Красочном городе» каждую субботу. Например, на ближайшие выходные запланирован курс росписи белого фаянса. «У большинства из нас дома все ванны и раковины просто скучные и стандартные,— говорит Филатов.— Мы же не только находим производителей, которые делают ярко-оранжевую сантехнику. Главное, что в „Городе” можно самому или с помощью дизайнера сделать эскиз, по которому распишут вашу ванну».

Занимается «продуцированием творчества» в компании специальное подразделение — «творческая лаборатория». Ее сотрудники не только провоцируют клиентов на самовыражение в экспериментах с продукцией компании, но и постоянно ищут необычные, творческие способы использовать самые обычные материалы.

«Смена интерьера и ремонт — проект, который требует денежных и временных вложений,— говорит Фролов.— К тому же, на первый взгляд, сплошная рутина. На самом же деле люди могут научиться, например, декорировать стены или мебель. А если делать это с нашей помощью, то уйдет на это буквально несколько часов. Ведь каждому нравится нарисовать что-то свое, то, чего ни у кого нет. И для этого не обязательно быть профессионалом-дизайнером».

Сегодня в компании «Ордер» в общей сложности работает около 500 сотрудников, а сама она входит в пятерку лидеров на рынке стройматериалов своего региона. «Наши конкуренты — это OBI, у них два больших магазина как раз рядом с нашими центрами,— комментирует Филатов.— Но „Красочный праздник” организуем только мы: это день, когда гости разрисовывают все: от лиц до стен». □

план действий

- превратить Нижний Новгород в красочный и яркий город
- расширить сеть магазинов, удерживая лидерство на местном рынке
- открывать торговые точки сети в других регионах, в том числе в рамках франчайзинговой программы

Аренда помещений под офис в районе Кремля от собственника

Два смежных блока (297 и 194,1 кв.м), представляющие собой целый этаж в офисном комплексе класса «А»

- Длительный срок (регистрация в ЕГРП)
- Парковка в охраняемом подземном паркинге
- Возможность оборудования кухни

тел. 629-05-00, 629-01-45, 629-13-23

АВМ Агентство Вашей Мечты

предоставляет профессиональный подбор персонала среднего и высшего звена

- Индивидуальный подход к каждому заказчику
- Гарантия качества работы
- Гибкая ценовая политика

+7 (495) 675 - 31 - 89
+7(495) 600 - 83 - 51
info@avmplus.ru
www.avmplus.ru

Заказы на размещение рекламы принимаются рекламной службой ИД «Коммерсантъ» по адресу: ул. Врубеля, д. 4 Тел.: 943-9108, 943-9110

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ В Г.ЧИТА

Уникальное предложение для компаний, нацеленных на региональную экспансию и развитие своей торговой сети.
Помещение общей площадью 1500 кв.м, возможна долгосрочная аренда, центр города, оживленное место, удобное расположение относительно центральной площади города, железнодорожного и автовокзала.
Удобная транспортная развязка. Работающий десятилетиями торговый центр **идеально подойдет для торговли различными видами товаров и оказания услуг.** Рядом открывается продуктовый супермаркет.
В двух минутах ходьбы находятся: Управление Забайкальской железной дороги, Читинский городской кассовый центр, Забайкальское управление внутренних дел на транспорте, Сибирский военный округ, Забайкальский институт предпринимательства, Собор Казанской Божей Матери, а также множество других предприятий и организаций. В указанном помещении **есть все самое необходимое:** складские, подсобные, служебные помещения, торговые залы и обустроенные автостоянки.
Надеемся, что наше предложение Вас заинтересует и приведет к взаимовыгодному сотрудничеству и успеху Вашего бизнеса.

8 (3022) 41-70-05, 41-70-43, 8-914-474-0642 (Алексей Сергеевич) tdarbat@inbox.ru , arbat@mail.gin.su

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

юридические услуги

Юридическое сопровождение сделок 941-0713

Защита прав в арбитражном суде
8-926-617-9743 zachitaprav@yandex.ru

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Институт Международного Бизнеса

Специальность: *Менеджмент организации*
Специализация: *Международный бизнес*
Уровни: *Бакалавриат*
Магистратура
Аспирантура
MBA

Москва, Рязанский проспект, 99
ст. метро "Выхино"
Тел.: (495) 377-6957 Факс: (499) 784-6741
enroll@interbusiness.ru
www.interbusiness.ru

15 ЛЕТ УСПЕХА В ЕВРОПЕЙСКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ
- стратегическое партнерство с ведущими университетами Великобритании
- взаимная аккредитация учебных планов и программ вузов-партнеров
- гибкие схемы включенного обучения за рубежом
- лингво-страноведческая и квалификационная практика

ФОКУС НА РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
- формирование практических навыков, основанных на глубоких знаниях
- тесная интеграция научно-исследовательского и учебного процесса
- углубленное изучение иностранных языков
- мотивация творчества студентов

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ
- виртуальное учебное пространство
- интернет-телевещание занятий и конференций
- подкастинг лекций и презентаций
- дистанционный контроль и поддержка самостоятельной работы студентов

Реклама

лаборатория

ТРУДОВЫЕ РЕЗЕРВЫ

корпоративные блоги → с56
форматы торговли → с59

За сотрудниками этих компаний охотятся конкуренты — так было десять лет назад, то же самое происходит и сейчас. «Секрет фирмы» представляет лучшие кадровые «школы» России.

Закадрить конкурента

текст:
дмитрий лисицин, юлия фуколова
иллюстрация:
роман годунов

«Это какой-то заговор,— говорит топ-менеджер крупной компании.— Где бы я ни работал, меня всегда окружали выходцы из Coca-Cola, Mars и McKinsey».

Список можно продолжить — Danone, Unilever, Kraft Foods, Gillette, «большая четверка» аудиторов… Эти компании досыта накормили российский рынок менеджерами — сегодня их бывших сотрудников можно встретить во многих фирмах в самых разных отраслях. И дело вовсе не в заговоре. Просто выходцев из этих компаний считают на рынке труда суперпрофессионалами. В начале 1990-х годов западные фирмы начали обучать российских специалистов новым профессиям, таким как маркетолог и HR-менеджер. С тех пор рекрутеры и эйчары уважительно называют эти компании «кадровыми школами». Кстати, некоторые менеджеры успели закончить не одну школу — например, генеральный директор «Вымпелкома» Александр Изосимов прошел подготовку в McKinsey и Mars, а гендиректор Altimo Алексей Резникович — в Procter & Gamble и McKinsey.

Между компанией-школой и обычной компанией есть как минимум четыре различия. Кадровая школа обладает технологическими ноу-хау, и эти знания представляют большой интерес как для соискателей, так и для конкурентов. Кроме того, компания-школа вкладывает значительные суммы в обучение и развитие персонала. На ее сотрудников существует повышенный спрос на рынке труда, им готовы даже переплачивать. А иногда компании становятся школами благодаря суровым условиям труда, заставляя сотрудников решать нестандартные задачи.

Первыми кадровыми школами можно считать большинство крупных западных компаний, и они до сих пор удерживают за собой это звание. А вот среди российских фирм выделить кадровые школы не так просто — многие из них действительно являются кузницей профессионалов, но лишь на своем рынке. «Секрет фирмы» определил десятку самых известных «школ», которые во многом определили лицо российского рынка труда. И выяснил, чем славятся выходцы из этих компаний.

AFP/EASTNEWS

Автомат Coca-Cola

Coca-Cola — настоящая машина по производству менеджеров. Выпускников этой компании можно сегодня встретить практически во всех отраслях — от ИТ до цветной металлургии. Не говоря уже о «родной» индустрии — FMCG.

Из Coca-Cola вышли десятки топ-менеджеров российских корпораций — пожалуй, больше чем из какой-либо другой кузницы кадров. В их числе — гендиректор «Сладко» Александр Михайлов, глава Sitronics CE Владимир Левченко, руководитель «Оптителекома» Игорь Столяров. А Тони Майер, назначенный в апреле прошлого года председателем правления «Вимм-Билль-Данна»,— пожалуй, главный «выпускник» Coca-Cola.

Причина популярности в том, что кадровая школа Coca-Cola сочетает сразу две особенности. С одной стороны, здесь стремятся развивать сотрудников, вкладывая огромные деньги в их обучение. В этом плане Coca-Cola является даже не школой, а университетом менеджерских технологий. С другой стороны, компания держит сотрудников «в ежовых рукавицах»: например, их открыто настраивают против главного конкурента — PepsiCo.

В результате у людей, прошедших через Coca-Cola, вырабатываются два весьма полезных качества: структурированность мышления и стрессоустойчивость. За это их и ценят конкуренты. Маркетинг, финансы, HR, ИТ — во всех этих областях сильны сотрудники Coca-Cola. Но чаще всего работодатели охотятся за специалистами по налаживанию каналов продаж. «Торгового представителя из Coca-Cola любая другая FMCG-компания возьмет сразу на должность менеджера по ключевым клиентам»,— говорит партнер компании „Агентство Контакт" Марина Тарнопольская.— Например, когда компания „Исток" несколько лет назад запускала в Москве программу по работе с торговыми точками, они старались переманивать исключительно „кокакольщиков"».

Впрочем, слепая вера в силу технологий — обратная сторона достоинств выходцев из американской корпорации. Некоторые рекрутеры считают, что выпускники Coca-Cola склонны мыслить по шаблону. А такой подход далеко не всем работодателям придется по душе. □

Расточительная экономия

Моющие средства Procter & Gamble экономят деньги домохозяек. P&G как работодателя тоже отличает стремление к экономии: сотрудников не балуют сверхзарплатами, а хедхантерам и вовсе не достается ни копейки.

Визитной карточкой Procter & Gamble является принцип «продвижения изнутри». «Мы нанимаем людей только на позиции специалистов, ассистентов и младших менеджеров,— говорит менеджер отдела кадров P&G Варвара Лялягина.— Подавляющее большинство новых коллег приходит к нам практически без опыта работы прямо с университетской скамьи». А вот на обучении персонала компания не экономит — ежегодно она вкладывает в него миллионы долларов.

Такой подход открывает хорошие возможности для развития сотрудников внутри компании — более 25 человек, начинавших карьеру в российском офисе P&G, сегодня занимают руководящие посты в ее отделениях по всему миру. Но еще больше компания помогает конкурентам. Для них P&G — поистине золотая жила: оттуда всегда есть кого переманить. Например, один из самых известных «выпускников» — генеральный директор Altimo Алексей Резникович, который пришел в P&G в 1992 году на позицию помощника брэнд-менеджера.

Первыми трофеями конкурентов обычно становятся маркетологи P&G, которых ценят за высокую квалификацию и профессиональную смелость. В отличие, например, от строго регламентированной Coca-Cola, P&G поощряет маркетинговые эксперименты. «В P&G можно запустить любой брэнд»,— говорит бывший сотрудник компании Сергей Глухов. Некоторые эксперименты заканчиваются неудачно, но большинство продуктов, как правило, «выстреливают». С этим подходом связан и основной недостаток выходцев из P&G — они привыкают к свободной творческой атмосфере. «Если „проктеровцу" приходится постоянно преодолевать внутреннее сопротивление, он теряется»,— говорит Сергей Глухов. Возможно, поэтому выпускники P&G с трудом адаптируются в тех компаниях, где не приветствуют отступления от стандартов. □

LAIF/VOSTOCK-PHOTO

Звездные стратеги

Компания McKinsey & Co превратилась в своеобразный фетиш российского кадрового рынка. Хорошо или плохо работают ее сотрудники — выходцам из McKinsey всегда будут предлагать золотые горы.

Принято считать, что консультанты McKinsey — это аналитические машины. «McKinsey великолепно умеет капитализировать аналитические способности своих сотрудников,— говорит управляющий партнер хедхантинговой компании Winner Partners Григорий Окунь.— За это их и ценят на рынке труда».

Впрочем, это мнение верно лишь отчасти. Да, сотрудники McKinsey невероятно внимательны к деталям, даже дотошны. Например, бывший консультант McKinsey Виталий Несис свою первую программу оптимизации бизнес-процессов разработал еще в возрасте 25 лет, когда был директором по стратегии УАЗа. Тогда стратегию не приняли, и реализовывать свои идеи Несису пришлось на новом месте работы — в компании «Полиметалл», которую он возглавил в 2003 году. И прекрасно справился с задачей, приведя компанию к IPO.

Но достоинства сотрудников McKinsey отнюдь не ограничиваются аналитическими умениями. Консультанты компании сформировали представление о сущности менеджерского таланта, которому в полной мере отвечают сами. Они создали миф об эффективном менеджере как о творце, который умеет разрушать старые бизнесы и строить на их обломках новые. Выдающиеся выпускники McKinsey, такие как глава «Вымпелкома» Александр Изосимов и руководитель Altimo Алексей Резникович, доказали, что обладают этими качествами сполна.

Выходцы из McKinsey не лишены и недостатков. Слабым их местом традиционно считается переход от искусственной реальности, которую они создали в книгах, к управлению настоящим бизнесом. «Сотрудники McKinsey, переходя в бизнес, зачастую не могут расстаться с ролью консультантов,— объясняет Григорий Окунь.— Поэтому у них далеко не всегда получается стать сильными управленцами-практиками». Однако это не останавливает работодателей, выстраивающихся в очередь за птенцами гнезда McKinsey. □

Есть ли жизнь после «Марса»?

Секрет успеха менеджеров Mars — в особой корпоративной культуре компании, которая резко контрастирует с внешне неприветливой оболочкой.

Семья Марс, владеющая компанией, тщательно оберегает ее внутреннюю жизнь от посторонних наблюдателей. Когда в 1999 году умер основатель бизнеса Форрест Марс, компания отказалась подтвердить прессе даже сам факт его смерти.

Российский офис Mars выглядит таким же неприступным. Несколько лет назад компания переехала из Москвы в подмосковный город Ступино. Говорят, что после этого на рынок труда вышло немалое количество «марсиан», которые не захотели покидать столицу. К немалой, кстати, радости других работодателей, которым обычно приходится ждать, пока кандидаты «созреют».

«Mars не бюрократический бегемот, а большая компания с предпринимательским духом»,— уверяет экс-сотрудник компании Дмитрий Ширшов. За это, кстати, и ценят ее питомцев. Например, Роман Петренко, ныне возглавляющий телеканал ТНТ, в свое время придумал концепцию знаменитого ролика Chappi с говорящими собаками.

Креативность «марсиан» во многом связана с семейным духом, царящим в компании. По традиции, заложенной Форрестом Марсом, сотрудники компании работают в помещениях без перегородок и кабинетов. Постоянное общение друг с другом не только стимулирует творческий процесс, но и способствует обмену знаниями между сотрудниками. «Mars учит мыслить кросс-функционально»,— объясняет Дмитрий Ширшов. Именно этой чертой славится, пожалуй, самый известный «марсианин» — генеральный директор «Вымпелкома» Александр Изосимов. □

ALAMY/PHOTAS

Саперы империи

«Бывают компании-республики и компании-империи. Например, Microsft — это республика, а вот SAP — империя». Так охарактеризовал своего работодателя сотрудник немецкой ИТ-компании SAP.

AFP/EASTNEWS

Корпорация SAP вышла на российский рынок в 1992 году и сразу поразила грандиозным размахом своей деятельности. Она тратила огромные деньги на обучение российских сотрудников в своей штаб-квартире в Вальдорфе, а затем наводнила страну консультантами по внедрению ERP-систем, фактически создав в России эту профессию.

Помимо знания передовых информационных технологий консультантов SAP ценят за умение продавать очень дорогие продукты — контракт на внедрение ERP-системы стоит миллионы долларов, а риск того, что оно провалится, велик. Так что «саперами» сотрудников SAP прозвали не только из-за названия компании, но и за умение работать в ситуации, когда проект под угрозой срыва. В общении с клиентом «саперы» не имеют права на ошибку, поэтому новичков здесь не бросают на амбразуру, а наоборот, держат подальше от переднего края. Как правило, их ставят в пару к опытному специалисту и разрешают работать самостоятельно лишь тогда, когда позволит наставник.

У такого подхода есть и оборотная сторона. Страх провала, который сопровождает работу консультантов, создал специфическую корпоративную культуру, от которой весьма сложно освободиться. «Рабочий процесс в SAP слишком регламентирован»,— говорит ее бывший сотрудник. Поэтому на работу, предполагающую креативность, чаще предпочитают брать людей из компаний с другими, «республиканскими» ценностями. □

Дембельский аккорд «Ренессанса»

«Если ты скажешь, что умеешь водить самолет, в „Ренессансе" тебе дадут им управлять и даже не спросят о пилотском стаже»,— говорит бывший сотрудник группы «Ренессанс Капитал».

Конкуренты ценят выходцев из «Ренессанс Капитала» в первую очередь за то, что они «пропитаны» англосаксонским корпоративным духом. Компания, созданная Стивеном Дженнингсом и Борисом Йорданом, делает ставку на индивидуализм, здоровую наглость и даже культ силы. Тут не принято, чтобы новички задавали ветеранам вопросы. «Обращаясь с просьбой, ты показываешь свою слабость»,— поясняет сотрудник компании.

Один из используемых здесь методов развития персонала — постоянное увеличение нагрузки. Чем больше работы сотрудник может взвалить на свои плечи, тем быстрее, по мнению руководства, он растет. «Когда я работал в „Ренессансе", Стивен Дженнингс нагружал людей обязанностями, чтобы создать им напряженные условия,— говорит «выпускник» «Ренессанс Капитала» Роман Кирюхин.— И в этой ситуации некоторые сотрудники добивались потрясающих профессиональных успехов».

В итоге из компании выходят люди, умеющие выполнять любую работу. «В „Ренессанс" идут, как в армию,— говорит вице-президент конкурирующей компании.— Поработав там несколько лет, можно потом претендовать на любую должность в инвестиционном бизнесе». Заместитель генерального директора по инвестициям «Альянс РОСНО» Олег Мазуров в июле 2006 года занял пост вице-президента Renaissance Investment Management. «Отслужив» там менее полугода, он вернулся в «Альянс РОСНО», но уже на должность генерального директора. □

Бизнес-школьники Варданяна

«Мне неинтересно, обойдем ли мы конкурентов,— говорит председатель совета директоров группы «Тройка Диалог» Рубен Варданян.— Интересно доказать миру, что порядочным быть выгодно».

Для Рубена Варданяна «Тройка Диалог» не просто компания, а способ самовыражения. По свидетельству голландского консультанта Манфреда Кетса де Вриса, одно из важнейших качеств Варданяна — постоянное стремление к развитию. И свою компанию он превратил в своего рода бизнес-школу. По затратам на обучение «Тройке», пожалуй, нет равных на ее рынке. «Они ездят учиться во все концы света,— говорит топ-менеджер конкурирующей компании.— Нам бы так».

По словам вице-президента компании «Пиоглобал» Ольги Исса, «Тройка» платит едва ли не больше всех. Но конкурентов это не останавливает: они готовы переманивать некоторых специалистов компании на еще большие деньги. Именно так работодатели оценивают опыт внедрения инноваций — «Тройка Диалог» стала первым маркет-мейкером РТС, первой среди инвестбанков начала развивать региональную сеть, первой провела первое рыночное размещение корпоративных облигаций…

Не так давно Варданян объявил о масштабном расширении бизнеса (см. **СФ** №13/2007), и к 2010 году «Тройка» планирует подготовить тысячи новых специалистов. Видимо, кое-что со временем перепадет и конкурентам. Правда, как отмечают хедхантеры, у «Тройки» есть недостаток — культура компании не приемлет жесткой внутренней конкуренции, ей присуща своеобразная вальяжность. □

ИТАР-ТАСС

«Магнитная» мобилизация

Конкуренты розничной сети «Магнит» с откровенной завистью смотрят на специалистов этой компании по развитию бизнеса в регионах.

Существует мнение, что СССР выиграл Вторую мировую войну в том числе и потому, что научился формировать новые дивизии прямо по ходу военных действий — уставший вермахт встретили свежие войска. Похоже, компания «Тандер», владеющая сетью «Магнит», усвоила эти уроки.

Весь рынок следит за сумасшедшими темпами развития «Магнита» — крупнейшей российской продуктовой сети. В 2003 году компания владела 610 магазинами, к концу 2005 года — 1500, а сейчас их уже 1900. Благодаря такому росту у ритейлера появляется огромное количество внутренних менеджерских вакансий, своевременное заполнение которых становится вопросом выживания. С помощью системы учебных центров «Магнит» развивает собственных менеджеров, почти не прибегая к внешнему рекрутингу.

Сетевые компании, выходящие в регионы, готовы с руками отрывать специалистов у «Магнита». Наибольшим спросом пользуется средний командный состав. «Супервайзеры, которые в „Магните" отвечали за несколько десятков магазинов, уходят в другие сети руководить гипермаркетами»,— говорит консультант компании Bordin & Partners Алексей Тихонов.

Впрочем, приглашение человека из «Магнита» связано и с определенными рисками. Так, по мнению конкурентов, сеть пока не уделяет большого внимания рекламе, а ее сотрудники не всегда понимают роль маркетинга как бизнес-функции. □

DPA/PHOTAS

AFP/EASTNEWS

Авангардная архитектура кадров

Несколько лет назад Москва чуть было не стала столицей «Русского авангарда», разработанного архитектором Эриком ван Эгераатом. Знаменитого голландца впервые пригласила в Россию еще одна «школа кадров» — «Капитал груп».

Нашумевший архитектурный проект «Русский авангард» так и не был реализован, но даже без него девелоперский холдинг «Капитал груп» снискал репутацию компании, которая берется за самые интересные и амбициозные проекты. Так, за 15 лет существования холдинг реализовывал лишь эксклюзивные объекты и не занимался массовой застройкой микрорайонов. Кроме того, «Капитал груп» одним из первых начал привлекать звезд мировых архитектурных бюро и опытных западных консультантов.

«К сожалению, на рынке нет профессиональных образовательных учреждений, которые готовили бы специалистов в области девелопмента. Именно поэтому крупным компаниям, таким как наша, приходится брать обучающую функцию на себя»,— говорит коммерческий директор холдинга Алексей Белоусов. Похоже, конкуренты горячо одобряют эту инициативу — они давно положили глаз на кадры компании.

По словам рекрутеров, «Капитал груп» охотно нанимает молодых специалистов. Им платят не очень высокие зарплаты, но зато их серьезно натаскивают. И эти специалисты обычно не рассматривают другие предложения (которые обещают в два, а то и в три раза больше денег), пока проект, в котором они участвуют, не будет реализован. Зато потом их стоимость резко возрастает. «Видя, каких результатов добилась компания, мы понимаем, чему могли научиться ее менеджеры,— говорит старший аналитик RosExpert Executive Search Михаил Судаков.— Когда девелоперские компании заказывают нам проекты на поиск менеджеров, то в качестве источника кадров первой из российских фирм обычно называют „Капитал груп"». Например, один из старших руководителей проекта «Капитал груп» недавно возглавил небольшую девелоперскую компанию, которая участвует в проекте «Москва-Сити». □

Школа выжимания

Год работы в компании «Ист Лайн» можно смело засчитывать за два, а то и за три — из-за специфических условий труда и жесткой корпоративной культуры. Но у тех, кто сумел пройти эту школу, буквально вырастают крылья.

Похоже, «Ист Лайн» ничуть не тяготится своей репутацией антибрэнда на кадровом рынке (см. **СФ** №41/2006). Да и другие компании охотно нанимают на работу ее бывших сотрудников. А все благодаря тому, что «Ист Лайн» умеет лепить из новичков настоящих профессионалов.

Как объясняет Евгения Варламова, бывший начальник отдела оценки персонала «Ист Лайна», компания привыкла покупать на рынке лучшие кадры на ключевые позиции, с тем чтобы они внедряли лучшие практики и передавали знания и навыки молодым специалистам. В результате молодежь прямо на рабочем месте обучается передовым технологиям в области финансов, управления персоналом и так далее, не говоря уже об основной специализации компании. По данным компании, расходы на обучение персонала в 2006 году составили около $2 млн.

Но система обучения еще не все. Выходцев из «Ист Лайна» ценят за психологические качества. Во-первых, людям приходится выдерживать большие нагрузки, и если человек проработал в компании не меньше года, значит, он достаточно выносливый и умеет справляться со стрессом. А во-вторых, «выпускники» «Ист Лайна» приучены к дисциплине и жестким правилам внутреннего распорядка, о которых на рынке ходят легенды. Все эти умения выглядят весьма привлекательно в глазах многих работодателей. «Мои бывшие сотрудники, которые начинали с нуля, сейчас работают в других крупных фирмах на уровне руководителей HR-направлений. Это серьезный рост»,— рассказывает Евгения Варламова.

Опытные менеджеры тоже не зря проводят время в «Ист Лайне» — компания дает им карт-бланш, чтобы реализовывать амбициозные проекты. «Когда я пришла в компанию, мне сразу предоставили необходимое количество сотрудников и лучшее программное обеспечение»,— вспоминает Варламова.

Несмотря на хорошую школу, многие специалисты уходят из «Ист Лайна» по собственной воле. Пока люди растут, в них вкладывают деньги и «выжимают». Но если компания не видит перспектив в отношении сотрудника, то его не удерживают. СФ

PHOTOXPRESS.RU

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИЗ СЫКТЫВКАРА ФЕДОР ОВЧИННИКОВ ПУБЛИКУЕТ В БЛОГЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДАЖ СВОЕГО КНИЖНОГО МАГАЗИНА ЗА КАЖДЫЙ ДЕНЬ. ТОЛЬКО С ПОМОЩЬЮ ТАКИХ ЖЕРТВ МОЖНО ПРЕВРАТИТЬ «КОРПОРАТИВНЫЙ» БЛОГ В РЕАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ.

текст: максим котин

Великий пост

Путеводители по Ницце с некоторой даже гордостью сообщают, что от аэропорта до центра города можно добраться за пятнадцать минут. А вот самолет, прибывающий в Сыктывкар, садится прямо посреди деревни. Причем эта деревня и есть центр столицы республики Коми, самого большого региона европейской России (территория простирается от Северных Увалов на юге до кряжа Пай-Хой в северной части полярного Урала).

МАКСИМ КОТИН

Федор Овчинников не побоялся показаться в своем блоге дураком, благодаря чему и преуспел

И не беда, что в автобусе, идущем от аэропорта, висит объявление «Остановок „тута" и „здеся" на маршруте нет», а в городе третий день идет дождь, отчего Федор Овчинников чувствует себя героем книги Маркеса «Сто лет одиночества». На то, что в названии города две буквы «ы», тем более не стоит обращать внимания.

Во всяком случае, Федор Овчинников не обратил, хотя знакомые говорили, что верный способ разориться — открыть в городе с двумя «ы» интеллектуальный книжный магазин и продавать там, например, типографическую «Книгу про буквы от Аа до Яя» Юрия Гордона ценой 2117 руб. Но ведь те же знакомые говорили, что сущее безумие — заводить блог и рассказывать там о каждом шаге в бизнесе. А сам Федор Овчинников только благодаря блогу и смог привлечь посетителей на шестой этаж торгового центра, где открыл магазин «Сила ума».

Из блога Федора Овчинникова www.sila-uma.ru можно узнать, как он получал кредит на личные нужды в Сбербанке в размере 400 тыс. руб., как покупал в магазине «Арго» 300-рублевый табурет из IKEA за 500 руб. (в городе с двумя «ы» магазин IKEA пока не открылся), как упали продажи после новогодних праздников и как поднялись после распространения каталога новинок (с точными цифрами можно ознакомиться в ежемесячных отчетах, которые дают полное представление о том, сколько заработал магазин за каждый день отчетного периода).

Все говорили, что после публикации о продажах должны прийти или бандиты, или налоговая, а пришел заместитель мэра Сыктывкара и на одном мероприятии пожал Федору Овчинникову руку. И было

за что: бывшему археологу, открывшему памятник эпохи неолита «Первый Хрустальный», а ныне 25-летнему предпринимателю Федору Овчинникову удалось то, о чем большие корпорации и независимые предприниматели в России и мире только мечтают.

Убивая время

14 МАЯ АВТОР КНИГИ «Моя война. Убивая время в Ираке» Колби Баззелл получил британскую премию Blooker, которую вручают авторам, книги которых созданы на основе блогов. Причем о том, кто победил, учредители премии сообщили тоже через блог.

Наверное, после этого уже не стоит удивляться, что ведущий обозреватель газеты «Известия» тратит время не на написание оригинальных заметок, а на то, чтобы подготовить к печати в газете тексты из русскоязычного блога сержанта американской армии в Ираке, а специалисты международной правозащитной организации Amnesty International тратят время на клеймление Google за цензуру блогов в Китае. Впрочем, надо учитывать такой факт: если китайский блоггер упоминает о независимости Тайваня, ему лишь предлагают убрать некорректную информацию и отправить исправленную запись в дневник, а не сразу расстреливают. Это крайне гуманно.

Китайский опыт стоило бы распространить по миру — бессмысленные блоги засели не только в умах современников, но уже и в печенках. Хочется, чтобы кто-нибудь уже запретил даже упоминать слово «блог» чаще одного раза в месяц. Но вместо этого, например, корпоративный мир только-только взял в руки новую игрушку и уже даже пару раз на всякий случай сунул в рот.

В 2005 году Guidewire Group в ходе опроса 5 тыс. респондентов установила, что 89% компаний либо уже ведут блог, либо планируют вот-вот начать. Неудивительно: эти блоги — настоящая находка для корпораций. Прогрессивная PR-теория предполагает, что топ-менеджеры компании должны вести честные, демократичные, неформальные сетевые дневники, описывая свою деятельность и излагая мысли о ней, а читатели-клиенты должны не только проникаться чувством благодарности за такую откровенность, но и служить источником ценных инсайтов. Воистину революционный способ изменить вашу домашнюю страничку в интернете.

Тестирование слогана обернулось тем, что посетители засыпали блог игривыми, но несколько однообразными шутками про парней и их настоящие сосиски

Пока прогресс невелик: в 2006 году Harris Interactive совместно с Makovsky + Company провела исследование компаний из списка 1000 крупнейших по версии журнала Fortune и установила, что только в 15% кто-то из сотрудников ведет блог, посвященный деятельности компании.

Эта штука, наверное, и правда работает у передовиков корпоративного блогостроительства — а это ИТ-компании, такие как Microsoft, Macromedia, Sun, Google. А как она работает у других?

Настоящие сосиски

ШИРОКО ИЗВЕСТНЫ настоящие женщины, настоящая любовь и настоящий полковник. Компания «Маркон» решила обогатить народный словарь еще двумя выражениями, придумав для сети «Стардог!s» слоган «Настоящие хот-доги для настоящих парней». Чтобы испытать креатив, директор по маркетингу Андрей Тутариков задумал использовать мощь корпоративного сайта «Стардог!s» и провести виртуальную фокус-группу.

Корпоративный сайт «Стардог!s» — это целое сообщество блогов. В 2005 году «Маркон» инвестировала в создание настоящего сайта будущего, который, по сути, представляет собой «Живой журнал» в миниатюре. Заводить блоги здесь могут не только сотрудники, но и все желающие — предполагалось, что это будут партнеры, а также рядовые любители сосисок (по оценкам Promo Interactive, в среднем подобный сайт стоит компании около $20 тыс.). «Сайт работает на продвижение нашей компании в интернете, а также обеспечивает достаточно прямую обратную связь с потребителем»,— говорит менеджер по маркетингу и рекламе «Стардог!s» Валерий Горпеников.

В случае с тестированием слогана «достаточно прямая» обратная связь обернулась тем, чем обычно и оборачивается общение с виртуалами: посетители засыпали Андрея Тутарикова игривыми, но несколько однообразными шутками про парней и их настоящие сосиски. Получившейся связи оказалось «достаточно», чтобы отказаться от задумки — «Стардог!s» подвергла слоган цензуре и теперь работает под девизом «Настоящие хот-доги».

Вряд ли кто будет переживать об отрезанной части слогана, но революционная технология от этого не кажется менее сомнительной. Невозможно даже представить, как бы выглядели сейчас «Вымпелком» и МТС, если бы творцы их ребрэндинга воспринимали всерьез все, что писали в интернете про энтомологию и яйца.

Видимо, именно специфические коммуникации со специфической аудиторией пугают и основателя «Стардог!s» Сергея Шихарева, который тоже завел на сайте компании свой блог, но за год разродился только двумя записями — причем одна из них просто содержит ссылку на вторую.

Страх диалога

А ВОТ Валентин Перция, владелец агентства BrandAid, боится женщин, у которых грудь больше головы. Но хотя на обложке последнего номера журнала Maxim изображена совершенно устрашающая (если оценивать по этому критерию) Анна Семенович, Валентин Перция, ожидая недавно начала деловой встречи, взял попавший под руку журнал, полистал и нашел в нем примеры курьезного нейминга. После этого и решил написать в корпоративном блоге агентства о том, как в General Motors обнаружили, что название их машины La-Crosse на французском жаргоне означает мастурбацию. «Вот так мы и наполняем наш блог»,— смеется Валентин Перция.

Maxim — это только одно из изданий, на которое ссылается блог BrandAid. Основную долю этого PR-инструмента нового тысячелетия составляют чужие заметки про брэндинг, нейминг и позиционирование, опубликованные, как правило, в деловых изданиях и написанные столь банальными в эпоху торжества Web 2.0 журналистами.

Возможно, читателям было бы интереснее следить за кровавой борьбой агентства за новые марки или конфликты с заказчиками, но о кровавой борьбе и конфликтах Валентин Перция почему-то не пишет: ему самому, мол, интересные мысли приходят нечасто, да и нет времени каждый день писать оригинальные тексты.

AP

Ажиотажный интерес к блогам напоминает строительство информационного МММ — пирамида может рухнуть, когда закончится приток неофитов

У легендарного CEO JetBlue Дэвида Нилмана тоже не нашлось времени на то, чтобы написать в свой блог David Neeleman's flight log о PR-кризисе, который разразился в компании в День святого Валентина из-за снежной бури, и о последовавших за ней задержках рейсов. В то время как в его блоге еще висел последний пост о том, как компания всей своей деятельностью доказывает, что можно вернуть человечность в авиабизнес, в интервью газете The New York Times он уже признавался, что унижен и подавлен случившимся коллапсом.

Журналист Adweek Кэтрин Тейлор называет сразу несколько проблем корпоративных блогов: это страх критики и открытого диалога с потребителями и клиентами, нехватка времени на создание текстов и дальнейшее общение с комментаторами, трудности с подсчетом ROI этого удивительного вида деятельности, и, наконец, опасения, что генеральному директору компании просто-напросто нечего сказать.

В результате, даже если топ-менеджеры решаются завести корпоративный блог, то их читателям сложно рассчитывать на откровенность. А значит, авторам не придется рассчитывать на эффективность.

Записки из Гарлема

ОФИСНЫЙ ЦЕНТР, в котором Федор Овчинников арендует две комнатки для «бэк-офиса» своего магазина, сам он называет Гарлемом. Собственно, это и не центр никакой, а общежитие, жители которого периодически и пьют, и дерутся там, куда предприниматель выходит покурить.

Про Гарлем создатель «Силы ума» не постеснялся написать в своем «корпоративном» блоге. Как не постеснялся, например, написать, что сам развозил книжные стойки по продуктовой сети «Ассорти» и что боялся встретить менеджера, с которым вел переговоры. Менеджер, посмотрев на хозяина бизнеса, собирающего стойки, мог передумать и отказаться от сотрудничества. «Честно говоря, часто сомневаешься и боишься в блоге показаться дураком,— признается Федор Овчинников.— Это проходит, потом думаешь: ну написал и написал».

Валентин Перция считает свой блог крайне успешным предприятием: благодаря внедрению блога в корпоративный сайт и инвестициям в оптимизацию для поисковых систем посещаемость корпоративной площадки выросла с 30 до 300 заходов в день. В результате даже удалось привлечь новых клиентов, таких как IBS и «Копейка».

А вот что такое успешное вложение с точки зрения Федора Овчинникова.

Владелец «Силы ума», например, написал, как выбирал оптовика и как отказался сотрудничать с «Топ-книгой», потому что компания негибкая. А потом ему позвонил менеджер «Топ-книги» и предложил решить все проблемы — теперь «Сила ума» покупает книги у этой компании.

Продуктовая сеть «Ассорти» сама предложила Федору Овчинникову ставить у себя стойки, хотя тогда он даже не думал заниматься b2b-направлением. «Мне казалось, это чудо,— говорит предприниматель.— Я работал маркетологом в гипермаркете „Город мастеров", я знаю, как сложно попасть в сеть».

Наконец, Федор Овчинников разместил в блоге объявление о вакансии и написал, что ищет «кладовщика и будущего директора по логистике», и к нему перешла на работу девушка, которая бросила ради «Силы ума» работу в крупной оптовой компании, где занималась маркетингом и получала чуть ли не в два раза больше.

Об эффективности b2c-коммуникаций и говорить нечего. Овчинников размещает анонсы интересных книг, устраивает конкурсы, публикует фотографии посетителей, рассказывает про новые для Сыктывкара категории товаров, такие как лицензионные DVD и брэндированные настольные игры. Неудивительно, что в большинстве магазинчиков на шестом этаже торгового центра продавцы скучают без посетителей, а в «Силе ума» толпится народ.

Посещаемость блога Овчинникова — около 200 человек в день. У главного новостного сайта Сыктывкара «КомиОнлайн» — всего лишь в два раза больше.

Пирамидальный треш

«С УДОВОЛЬСТВИЕМ ЧИТАЮ про американцев, которые в блогах зарабатывают деньги, но думаю, что в России такие содержательные блоги появятся не скоро»,— говорит Валентин Перция. Пока большинство российских корпоративных блогов не может похвастаться действительно увлекательным контентом. Поэтому они и далеки от решения главной проблемы, которому вроде бы призваны помочь,— установления непосредственного контакта с потребителями.

Но проблема не только у нас. Можно считать, что повальное увлечение блогами в мире — это новая эра в интернет-коммуникациях. А можно считать, что это такое интернациональное информационное МММ. Аудитория этого информационного треша, состоящего по большей части из перепечаток чужих материалов и ссылок на другие интернет-ресурсы, пополняется зачастую людьми, которые сами хотят вести блоги и получить аудиторию. Когда приток неофитов иссякнет и адепты, не получившие аудитории, начнут уходить, пирамида может рухнуть, вернув людей к истине — чтобы люди что-то читали, нужно что-то написать, причем содержательное.

Блоггеров, которые находятся в столь отчаянном положении, чтобы писать откровенно и содержательно, крайне мало. Уже сейчас, спустя всего полгода после открытия, Федор Овчинников гораздо реже делится откровениями с блога — становится все меньше и времени, и новых тем. Да и мешает прогресс: предприниматель, может быть, с радостью опубликовал бы показатели продаж книг с фирменных стоек в сети «Ассорти». Но партнер не готов к такой радикальной открытости. На сайте сети нет блога, зато есть баннер, на котором написано: «Опрос. Нам важно мнение каждого!»

Так вот, этот баннер ведет в никуда. СФ

КАЛИНИНГРАДСКАЯ КОМПАНИЯ «ВЕСТЕР» СОБРАЛАСЬ ЗА ТРИ ГОДА ОТКРЫТЬ 250 ГИПЕРМАРКЕТОВ И ВОРВАТЬСЯ В ПЯТЕРКУ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ РИТЕЙЛЕРОВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ, ЧТО СТОИТ ЗА ЭТИМИ КОСМИЧЕСКИМИ ПЛАНАМИ — НЕПРОДУМАННЫЙ РАСЧЕТ ИЛИ РАСЧЕТЛИВЫЙ ПИАР? **текст:** юлия гордиенко

Порывистый «Вестер»

DPA/PHOTAS

Может оказаться, что строить гипермаркеты «Вестеру» гораздо сложнее, чем планы

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «ВЕСТЕР» основана в Калининграде в 1990 году. Занималась поставками оргтехники. В 1993 создала сеть магазинов бытовой техники и электроники, развивала другие направления. В 2006 году на базе продовольственного бизнеса создана федеральная сеть «Вестер». Имеет 35 объектов в форматах «гипермаркет», «супермаркет», «универсам», «магазин у дома». Торговая площадь на апрель 2007 года составляет свыше 42 тыс. кв. м.

Председателю совета директоров и основному владельцу группы компаний «Вестер» Олегу Болычеву нравится девичья фамилия его жены — Король: в одном из интервью он признавался, что даже подумывал добавить ее к своей. «Королевскую» фамилию, впрочем, Болычев так и не взял. Но амбиции от этого не уменьшились: согласно плану развития калининградский ритейлер с оборотом $426 млн «Вестер» уже к 2011 году планирует превратиться в одного из лидеров розничного рынка. Для этого только в России Болычев собирается построить 277 торговых объектов, 90% из которых будут гипер-, а 10% — супермаркетами. Кроме того, компания планирует выход в города Украины, Казахстана и Белоруссии. А оборот компании к 2010 году должен вырасти почти в 13 раз — до $5,5 млрд.

Отметим, что державные амбиции Болычева увеличиваются в геометрической прогрессии. Еще в конце марта российские планы «Вестера» ограничивались открытием лишь 60 гипермаркетов и такого же числа супермаркетов: тогда объем предполагаемых инвестиций в проект компания оценила в $500 тыс. за пять лет. Но даже скромные по сравнению с нынешними планы часть аналитиков назвала трудновыполнимыми, а вложения — недостаточными.

Рука **СФ** сама потянулась за телефоном и калькулятором.

Гипербум

«В ЕКАТЕРИНБУРГЕ до сих пор нет ни одного гипермаркета, по размеру близкого к „Ашану”! Что, людям так и ходить в магазины площадью по 150 кв. м и выбирать из 600 наименований товаров? Сколько может продолжаться эта убогость?» — возмущена аналитик «Ренессанс Капитала» Наталья Загвоздина. Формат гипермаркета вместе с cash & carry (магазины «Метро»), по оценке специалиста, занимает лишь 7% российского ритейла. К 2011 году этот показатель составит уже 17%. Эксперты в один голос называют гипермаркет самым перспективным розничным форматом на ближайшую пятилетку. По оценкам ритейлеров, до 2011 года ежегодные темпы роста для гипермаркетов составят 35–40%, в то время как другие форматы будут прибавлять лишь по 12%.

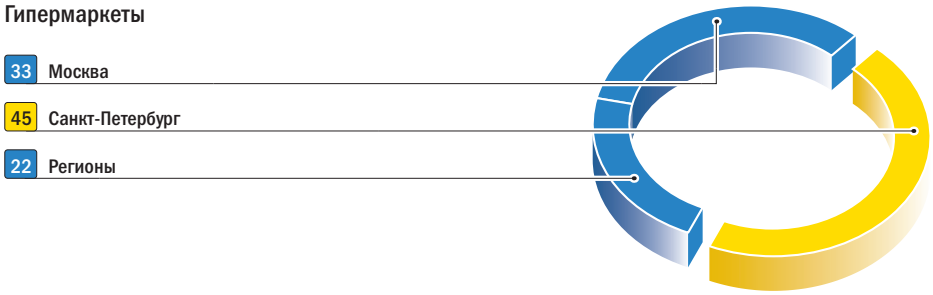
Причин этого явления несколько. «Это формат, близкий к дискаунтеру, который должен хорошо работать в регионах»,— считает аналитик компании «Тройка Диалог» Михаил Терентьев. С ним согласна и коллега из «Брокеркредитсервиса» Татьяна Бобровская, которая отмечает, что для ритейлера формат гипермаркета при-

Суперактивные регионы

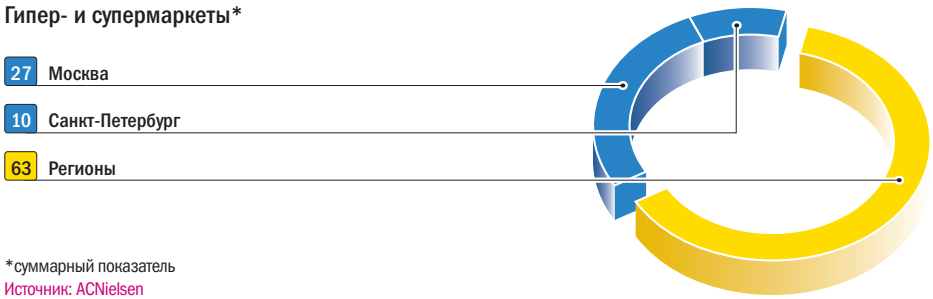
Доли форматов розничной торговли в 2006 году

%

Гипермаркеты



Гипер- и супермаркеты*



*суммарный показатель
Источник: ACNielsen

влекателен и тем, что позволяет быстро нарастить торговый оборот в новом регионе. Кроме того, гипермаркеты могут служить одновременно распределительными центрами, на базе которых компания может развивать магазины других форматов.

Пока насыщенным гипермаркетами регионом считается только Северо-Запад. «Если ориентироваться на данные агентства Reuters, то норму насыщаемости рынка — один гипермаркет на 200 тыс. человек — Петербург перешагнул еще в прошлом году,— говорит директор по маркетингу и рекламе, член правления петербургской компании „Лента" Екатерина Пустошная.— На конец 2006 года там было 30 гипермаркетов». По данным ACNielsen, доля гипермаркетов в Санкт-Петербурге составляет уже порядка 30% розничного оборота.

Большинство крупных розничных игроков срочно вписывает строительство гипермаркетов в регионах в неотложные планы. Так, стратегия X5 Retail Group предусматривает открытие к 2014 году 70 новых гипермаркетов под брэндом Frank. Еще 25–30 магазинов к 2008 году добавится, если X5 купит сеть гипермаркетов «Карусель». Сеть «Магнит» в 2007 году также планирует построить до 10 гипермаркетов, но осведомленные аналитики очень уверенно говорят, что в ближайшие пять лет компания будет открывать порядка 15 гипермаркетов в год. Увеличить количество гипермаркетов с 6 до 50 за три года собирается «Седьмой континент», «Лента» тоже планирует расширить сеть гипермаркетов до 50 к 2009 году.

Конкуренты малоизвестного за пределами Калининграда и непубличного «Вестера» — ведущие игроки в сфере ритейла, которые в большинстве своем уже провели IPO. Оборот X5 по итогам 2006 года составил $3,5 млрд, «Магнита» — $2,5 млрд, «Ленты» и «Седьмого континента» — около $1 млрд. На их фоне о «Вестере» с его оборотом в $426 млн хочется сказать цитатами из «Кавказской пленницы»: «Вы спускаете нереальные планы» и «Это как его… волюнтаризм!». Ведь чтобы построить 250 гипермаркетов за три года, компании придется открывать один магазин в четыре дня. «Строить по два гипермаркета в неделю? Могу пожелать им только успехов»,— иронизирует директор по маркетингу ЗАО «Тандер» (сеть магазинов «Магнит») Хачатур Помбухчан.

Кроме того, по подсчетам самой компании, на торговую площадь в 12 тыс. кв. м требуется примерно 500–700 сотрудников. Это значит, что для обслуживания 250 гипермаркетов ей понадобится около 125 тыс. человек. Есть ли у «Вестера» тайное оружие, позволяющее сделать невозможное возможным?

Гиперболоид бизнес-процессов

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, компания разработала типовой проект «Вестер гипер. Торговая галерея» — единый проект документации. По сути, это стандартный план гипермаркета, прошедший необходимую регистрацию и сертификацию. «Документ „Вестер гипер. Торговая галерея" сегодня можно рассматривать как наше конкурентное преимущество,— говорит генеральный директор ФС „Вестер" Александр Астрейко.— В любой момент мы можем представить этот документ на рассмотрение в компетентные ведомства, потенциальным соинвесторам, девелоперам и франчайзи». По словам топ-менеджера, типовая программа позволяет почти на год сократить согласование строительства объекта с региональной властью и с подрядчиками. С учетом этой временной экономии, расходы на каждый объект снижаются не менее чем на 15%. Такая схема значительно облегчает задачу единовременного выхода сразу в несколько регионов, подчеркивает Астрейко.

Однако ничего уникального эксперты в наличии типовой документации не находят. «Так работают все компании,— говорит аналитик МДМ-банка Алексей Гоголев.— У всех игроков есть стандартные пакеты документов, и проект „Вестера" не содержит ничего нового». Не оригинален и сам план «Вестер гипер. Торговая галерея»: соединение гипермаркета и бутиковой зоны с магазинами одежды и обуви, ювелирными отделами, салонами связи, фудкортом и т. д. давно стало стандартом для подобного формата.

Особые надежды «Вестер» возлагает на команду из шести западных топ-менеджеров из Carrefour, Tesco, Auchan, Real и Kaufland, которая начнет работу в компании с 1 июня. Они должны произвести революцию в управлении компанией. В частности, «Вестер» предполагает заключать длительные контракты с поставщиками — как минимум на три года. За счет гибкой системы работы с поставщиками, а также большого объема поставок это должно снизить стоимость закупок: Александр Астрейко обещает, что цены в «Вестере» будут ниже, чем у конкурентов. Используют в магазинах компании и западную модель оформления торгового зала: до сих пор в России было не принято размещать высокие стеллажи, откуда покупатели достать товар не могут. В «Вестере» решили разместить такие стеллажи не только в гипер-, но и в су-

пермаркетах, чтобы как можно более эффективно использовать торговое пространство (добывать товар с полок будет обслуживающий персонал). Систему скидок компания тоже намерена выстроить по западным образцам, раз в две недели обновляя каталоги сезонных товаров, которые будут продаваться по сниженным ценам.

Впрочем, западный топ-менеджмент может отладить работу только в открытых магазинах. Но их еще нужно построить.

Гиперденьги

ПОКА У «ВЕСТЕРА» пять гипермаркетов — в Ярославле, Ульяновске, Воронеже, Белгороде и Калининграде (последний работает под маркой «Бомба»). Но гипермаркетами их можно назвать с натяжкой: их площадь составляет от 2,8 тыс. до 4,8 тыс. кв. м. По словам Александра Астрейко, будущие гипермаркеты «Вестера» будут иметь площадь от 4 тыс. до 20 тыс. кв. м, но в среднем размер магазина составит 8–12 тыс. кв. м.

Согласно расчетам компании, инвестиции в один квадратный метр составят $900. Таким образом, строительство гипермаркета среднего формата обойдется в $7,2–10,8 млн, а вложения в сеть из 250 гипермаркетов должны составить $1,8–2,7 млрд.

На рынке, однако, называют совсем другие суммы. Так, Наталья Загвоздина из «Ренессанс Капитала» оценивает инвестиции на 1 кв. м в полтора-два раза выше. А участники рынка сходятся во мнении, что стоимость одного гипермаркета составляет порядка $20 млн. В такую сумму оценивает затраты Хачатур Помбухчан: «Магнит» уже сейчас строит более 10 гипермаркетов сходной с «Вестером» площади (11 тыс. кв. м). Столько же, по словам Екатерины Пустошной, планирует потратить и «Лента», строящая торговые комплексы площадью 9–12 тыс. кв. м. Выходит, альтернативная смета для «Вестер гипер» составит уже $5 млрд. Еще в $1 млрд обойдется выстраивание логистики, полагает Помбухчан. «Я еще не видел, чтобы одна компания могла привлечь $6 млрд за три года. Если она не торгует оружием или наркотиками, это невозможно»,— говорит он.

«Я еще не видел, чтобы одна компания могла за три года привлечь $6 млрд. Если она не торгует оружием или наркотиками, это невозможно»

Но даже минимальная оценка проекта в $1,8–2,7 млрд требует серьезного финансирования. Александр Астрейко планирует примерно 35% расходов покрыть за счет собственных средств компании, а 65% — за счет привлеченных средств, прежде всего кредитов. В свою очередь «Магнит» и X5 привлекали инвестиции на долговом рынке: первый разместил облигационный заем на 5 млрд руб., вторая — на рекордные для ритейла 25 млрд руб.

В конце марта Олег Больчев заявлял газете «Коммерсантъ», что вот-вот подпишет кредитное соглашение с Москоммерцбанком на сумму в $300 млн. Банк должен был стать не только кредитором, но и совладельцем ритейлера, получив четырехлетний опцион на 10% акций «Вестера». Однако начальник управления корпоративного финансирования Москоммерцбанка Антон Кузьменко заявил **СФ**, что сегодня банк кредитует группу «Вестер» лишь на сумму в $30 млн. «Банк также ведет переговоры о расширении сотрудничества с этим клиентом. Однако говорить о предоставлении банком кредитного лимита на $300 млн преждевременно»,— заявил топ-менеджер.

Это неудивительно. Москоммерцбанк попросту не может выдать «Вестеру» такую сумму, не нарушив нормативный документ Центрального банка Н6, согласно которому размер требований банка к заемщику (группе связанных заемщиков) не должен превышать 25% размера собственных средств банка. Собственный капитал «Москоммерца» на 1 января 2007 года составлял 3,47 млрд руб., то есть около $135 млн: пока что кредитной организации попросту неоткуда взять такие средства. Так что выдавать кредиты «Вестеру», объясняет Астрейко, банк будет рядом траншей в течение нескольких лет. Кроме того, у компании есть кредитные линии от Сбербанка и «Уралсиба» по $10 млн.

К слову, на момент подписания номера Александр Астрейко уже скорректировал планы: теперь из заявленных 277 объектов гипермаркетами будет лишь 85% и 15% супермаркетов.

Как бы то ни было, эксперты уверены, что наскрести финансирование на первоначальный проект в 60 гипермаркетов и 60 супермаркетов вполне реально. А вот планы открыть 250 гипермаркетов больше похожи на создание информационного шума. Привлечет ли этот шум инвесторов — самый интригующий вопрос в этом гиперпроекте. СФ

Топ-10 сетей, работающих в формате гипермаркета

МЕСТО	РИТЕЙЛЕР	ГОД ОСНОВАНИЯ	МЕСТО ОСНОВАНИЯ	КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ТЫС. КВ. М	РОЗНИЧНЫЙ ОБОРОТ В 2006 ГОДУ, $ МЛН	ИЗМЕНЕНИЕ РОЗНИЧНОГО ОБОРОТА ЗА ГОД, %
1	ООО «АШАН»	2002	МОСКВА	10	—	2020•	49,6
2	ОАО «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	1994	МОСКВА	122	131,8	1042	34,5
3	ОАО «ДИКСИ ГРУПП»	1992	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	326	129,96	1010	37
4	ООО «ЛЕНТА»	1993	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	14	—	1000	56
5	ЗАО «ОКЕЙ»	2002	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	14	—	800•	86
6	ООО «РАМЭНКА»	1997	МОСКВА	64	—	750	25
7	ГРУППА КОМПАНИЙ «АЛПИ»	2003	КРАСНОЯРСК	35	400	489•	—
8	ЗАО «МОСМАРТ»	2002	МОСКВА	11	40,425	468	187
9	ГРУППА КОМПАНИЙ «ВЕСТЕР»	1990	КАЛИНИНГРАД	136	65,15	367	55
10	ГРУППА «КАРУСЕЛЬ»	2004	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	19	206	360,6	410

ПО ДАННЫМ ГАЗЕТЫ «КОММЕРСАНТЪ», МАТЕРИАЛ «ТОП-50 РОССИЙСКИХ РИТЕЙЛЕРОВ», №57 ОТ 06.04.2007

•ПО ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ

— НЕТ ДАННЫХ

АННА МУЗЫКА

Юрий ВЕРБОВОЙ
Москва

Складировать на автомате

Каковы этапы создания и период становления на ноги логистической компании, если имеются склады класса А?

Основными критериями при выборе клиентами логистической компании являются фактор времени, цена и надежность услуги. Поэтому в первую очередь важно ознакомиться со стандартами бизнес-процессов для транспортно-экспедиторских компаний и продумать возможности сокращения материальных и временных затрат. Только после этого можно приступать к формированию штата организации и налаживанию товарных и денежных потоков. Для сотрудников необходимо максимально подробно разработать систему формирования и передачи заказов, а также инструкции по действиям в нестандартных ситуациях, которые в логистике не так уж редки. Впрочем, минимизация затрат должна быть разумной — довести работу склада до автоматизма не получится без закупки новейшего программного обеспечения. По мнению коммерческого директора транспортно-экспедиторской компании Pro Logistics Виктора Кириллова, чтобы начать работать на этом рынке, одного только склада будет мало. Ведь сегодня клиенты логистических компаний требуют комплексную услугу, включающую перевозки разными видами транспорта, таможенное оформление, страхование груза, а часто его сертификацию и охрану. Поэтому Виктор Кириллов рекомендует также наладить связи с транспортными подрядчиками. Но все же главное — найти клиентов. Если вам удастся объяснить им, чем вы лучше старожилов рынка, то первые деньги реально заработать уже через два-три месяца. Можно поступить проще: стать оператором склада и предлагать свои услуги экспедиторским компаниям. Но прибыльность в этом случае будет гораздо ниже и не превысит нескольких процентов.

Ольга МАРЕЕВА
Москва

Что взять с курьера

Если при перевозке наличных денег из банка в офис случится пропажа, можно ли рассчитывать на возмещение убытков?

Многие предприятия на свой страх и риск перевозят деньги, прибегая к услугам собственных кассиров или курьеров. На этом бесплатном способе перевозки можно крупно погореть. Дело в том, что нормативные документы (в частности, Порядок ведения кассовых операций, утвержденный письмом Банка России от 04.10.1993) регламентируют, что именно руководитель предприятия несет ответственность за создание условий, обеспечивающих сохранность средств фирмы при перевозке денег. Руководитель обязан обеспечить кассира (курьера) охраной и предоставить в случае необходимости автомобиль. Если курьера ограбят — отвечать будет руководитель. «Обеспечение сохранности» — понятие туманное, говорят юристы, и оставляет простор для судебной волокиты. Но даже если доказано, что условия были «надлежащими», взыскать ущерб можно лишь с сотрудника, подписавшего договор о полной индивидуальной материальной ответственности. Так что перевозку крупных сумм имеет смысл доверить профессиональным ЧОП. Сопровождение «дипломата с деньгами» по Москве обойдется примерно в 500 руб. в час за одного охранника, перевозка денег на бронеавтомобиле с охраной — от 8 тыс. руб. за поездку.

Светлана МОРОЗОВА

Льготное меню

Как лучше предоставлять льготы сотрудникам — всем стандартный пакет или дать им возможность выбирать?

В крупных компаниях пакет льгот обычно унифицируют — это позволяет экономить на масштабе и администрировании всей системы. Набор льгот обычно привязан к положению сотрудника во внутрифирменной иерархии. Однако при таком подходе люди зачастую получают то, что им, возможно, и не нужно, и не имеют возможности заменить одну льготу на другую, более важную для себя. Небольшие и гибкие компании могут использовать другой вариант — его называют cafeteria plan, или льготы по выбору. В этом случае персоналу предлагают определенное «меню», из которого каждый может составить собственный пакет льгот на определенную сумму в зависимости от личных достижений. Возможность выбирать вознаграждение самостоятельно сама по себе рассматривается персоналом как определенная льгота, и в этом смысле cafeteria plan — хорошее средство для поддержания лояльности. Правда, на российском рынке кастомизация социальных пакетов еще не вошла в стандартную практику HR-менеджеров и является скорее экзотикой. Подробнее о построении программ мотивации персонала можно прочитать в книге Марины Новиковой «Компенсации и льготы».

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

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Мы находимся в тренде» 68

ERP для «Фитингвиля» 78

В прямом эфире 81

WWW.iONE.RU

Передовики информатизации

→ 74

«Секрет фирмы» №19 (202) 21.05 – 27.05.07
Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР iONE

intel
www. intel.ru

ПАРТНЕРЫ iONE

ФОРС ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ
www.fdc.ru

AT Consulting advanced transformation
www.at-consulting.ru

КРОК
www.croc.ru

СОБЫТИЯ

07.05 → 21.05

РОССИЯ НЕ ГОТОВА К e-ЖИЗНИ

В рейтинге готовности к информационному обществу, составленному Economist Intelligence Unit, Россия заняла 57-е место из 69, оказавшись между Китаем и Египтом. Российские проблемы все те же — слабое проникновение интернета в регионах, пассивное развитие информатизации и устаревшее для информационной эры законодательство.

Индекс e-readiness в исследовании The Economist слагается из ста с лишним показателей, объединенных в шесть групп: уровень развития ИКТ-инфраструктуры, состояние социальной, культурной и бизнес-среды в стране, уровень проникновения ИТ в частном и корпоративном секторе, политика государства в сфере ИКТ, ее правовое обеспечение. Некоторые изменения в методике, сделанные авторами, повлияли на расстановку стран в рейтинге.

Ближе всего к информационному обществу Дания. В первую пятерку попали также США, Швеция, Гонконг и Швейцария. Россия сдала свои прошлогодние позиции, опустившись на пять ступеней, в первую очередь из-за низкого проникновения широкополосного интернета в дома граждан, особенно в регионах. Этому показателю приписан самый большой весовой коэффициент в композитном индексе. На понижение сыграла и новая категория в методике, где оцениваются госрасходы на ИКТ, стратегия развития e-government и прочие элементы госполитики в сфере информатизации. Здесь Россия получила одну из самых низких оценок. Аналитики Всемирного экономического форума в своем The Global Information Technology Report 2006–2007 тоже поместили Россию лишь на 70-е, весьма неутешительное для Мининформсвязи РФ место по уровню развития ИКТ → The Economist

ИНТЕРНЕТ ДОЛЖЕН БЫТЬ МАРКСИСТСКИМ

В Китае стартовала кампания против «нездорового» интернета. Вместо идеологически вредного для населения Поднебесной сетевого контента президент Ху Цзиньтао распорядился наполнить онлайн содержанием, пропагандирующим доктрину правящей коммунистической партии. Меры по установлению более жесткого контроля над интернетом партийное руководство Китая активно обсуждает с начала года. В марте, накануне очередного съезда КПК, доступ ко многим популярным интернет-сервисам был попросту закрыт. Но вариант пассивной цензуры признан неконструктивным: сейчас речь идет о проактивном использовании интернета для массовой пропагандистской кампании, нацеленной на поколение молодых китайцев, для которых «социалистическая революция Мао Цзэдуна — всего лишь глава из учебника истории».

Нынешняя интернет-активность китайских властей связана с предстоящим переизбранием Ху Цзиньтао на новый пятилетний срок и грядущими в 2008 году Олимпийскими играми в Китае, во время которых властям придется притормозить политику ограничений. Несмотря на жесткую фильтрацию сетевого контента, глобальные интернет-компании активно сотрудничают с китайскими властями ради сохранения доступа к местному рынку. Хотя и подвергаются за это столь же жесткой критике со стороны правозащитников → Reuters

ЗВОНИТЬ СТАЛИ МЕНЬШЕ

Согласно исследованию британской компании JD Power, среднее количество телефонных звонков на одного абонента сотовых сетей впервые за последние 10 лет снизилось. Клиенты, использующие схему разовых предоплат, совершают теперь в среднем 10 звонков в неделю (в прошлом году — 14). Заключившие с оператором долгосрочный контакт звонят в среднем 27 раз в неделю (в прошлом году — 35), зато охотнее посылают SMS: 46 сообщений в неделю (год назад — 32). Причиной такого снижения разговорной активности можно было бы счесть широкий выбор неголосовых сервисов сотовых сетей и функций мобильного телефона, но ARPU (доход с одного абонента) тоже снижается. Пользователи с предоплатой тратят теперь на телефон в среднем около 12 фунтов стерлингов (в прошлом году — 19), а «контрактники» — 40,5 фунтов вместо 32,5 → The Register

В ИНТЕРНЕТ С ПЕЛЕНОК

Корпорация Walt Disney представила набор веб-сервисов, объединенных под общим названием Disney Xtreme Digital и предназначенных для детей до 14 лет. С их помощью юные интернетчики смогут создавать и администрировать мини-сайты, играть в онлайновые игры, общаться в текстовых и голосовых чатах, смотреть анимационные и киношедевры студии Walt Disney.

По своим функциональным возможностям детский сервис Disney Xtreme подобен взрослым MySpace или YouTube, только проще в обращении и напичкан функциями родительского контроля. Авторы проекта рассчитывают в конечном счете создать устойчивое сообщество потребителей продукции Walt Disney в возрастной категории от 5 до 14 лет. Пока сообщество формируют юные граждане США, но компания планирует локализовать сервис и для других стран → iOne.ru

УМНОЖАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ КОМПЬЮТЕРОВ. ПОВЫШАЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ.

ПРОЦЕССОР INTEL® CORE™2 DUO. ДО 40% БОЛЬШЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА.

ДО 40% ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЕЕ ПРИ ПОНИЖЕННОМ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИИ*: 64-БИТНЫЙ ПРОЦЕССОР INTEL CORE 2 DUO ДЛЯ НАСТОЛЬНЫХ КОМПЬЮТЕРОВ ДЕМОНСТРИРУЕТ УНИКАЛЬНУЮ МНОГОЗАДАЧНОСТЬ. ТЕПЕРЬ ВЫ МОЖЕТЕ ПОВЫСИТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА, РАБОТАЯ С НЕСКОЛЬКИМИ РЕСУРСОЕМКИМИ ПРИЛОЖЕНИЯМИ ОДНОВРЕМЕННО. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НАЧИНАЮТСЯ С INTEL®.

ПОСЕТИТЕ www.intel.ru/business

*Производительность процессоров Intel® Core™2 Duo для настольных компьютеров указана в сравнении с процессором Intel® Pentium® D 805 на основании данных SPECint_base2000 и SPECint_rate_base2000 (2 копии). Фактическая производительность может отличаться от заявленной. Посетите intel.com/performance.©2007 Intel Corporation. Intel, логотип Intel, Intel Core, Core Inside являются торговыми марками Intel Corporation в США и других странах. Реклама. Товар сертифицирован.

ВИДЕО ДЛЯ НЕЗРЯЧИХ

Корпорация IBM готовит к выпуску мультимедийную технологию, которая должна сделать видеоконтент доступным для людей с нарушениями зрения. Проект пока фигурирует под названием Accessibility Browser. В IBM говорят, что A-Browser разработала сотрудница токийской лаборатории IBM доктор Чиеко Асакава, потерявшая зрение. Новая программа озвучивает все события, происходящие в видеосюжете, позволяя пользователю ускорять или замедлять скорость воспроизведения видеоклипа и комментариев. A-Browser будет поддерживать несколько языков. Разработчики занимаются сейчас встраиванием нового браузера в популярные медиаплееры — Windows Media Player и Real Player и обещают, что первые версии A-Browser появятся уже в этом году. У новой технологии мог бы быть весьма неплохой рынок — в мире насчитывается по меньше мере 160 млн людей с нарушениями зрения, которым такая система пришлась бы весьма кстати, но IBM хочет распространять A-Browser бесплатно. Более того, компания планирует перевести его в разряд открытого программного обеспечения (open source), чтобы как можно больше людей получили к нему доступ
→ CyberSecurity.ru

ПРОЩАЙ, ВИНЧЕСТЕР

К 2009 году около 60% ноутбуков будут продаваться без традиционных жестких дисков-«винчестеров». Их место займут модули флеш-памяти либо гибридные (магнитная + кремниевая память) накопители. Первое время среди «бездисковых» ноутбуков будут преобладать машины с гибридными накопителями, но к 2010–2011 году, уверены аналитики iSuppli, их вытеснят устройства с флеш-модулями. Использование флешек в ноутбуках оправдано со всех точек зрения: такие накопители не имеют движущихся частей, потенциально они способны обеспечить большую производительность и обладают большим ресурсом. Но они пока значительно дороже жестких дисков: так, в новых моделях ноутбуков Dell флеш-модуль отдельно стоит $549, тогда как жесткий диск такого же объема — $55. Впрочем, цены на модули флеш-памяти, по прогнозам iSuppli, будут быстро снижаться
→ iOne.ru

INTEL СТАВИТ НА WIMAX

Intel подверг кардинальной ревизии планы по развитию своей платформы для ноутбуков Centrino: вместо технологии 3G в нее будет интегрирована технология WiMax. «3G от Intel не будет,— заявил руководитель Intel Mobile Platforms Group Мо-ли Иден.— Уж очень низок уровень проникновения 3G. Мы решили сфокусироваться на WiMax. Мы верим в успех этой технологии беспроводного доступа и будем способствовать ее повсеместному распространению. Решением свернуть совместные с Nokia разработки 3G-модуля для Centrino гордиться, конечно, не приходится, но мы пошли на такой риск, в конце концов, финансовые потери не так уже велики».
Intel и Nokia занимались разработкой 3G-модуля для платформы Centrino четвертого поколения, которая проходит под кодовым именем Santa Rosa. Ее релиз был назначен на 9 мая, но еще в феврале Intel объявил о сворачивании проекта с Nokia из-за отсутствия перспектив по возврату от инвестиций. Вместо этого в Santa Rosa будет встроен интегрированный модуль WiMax. В этом году Intel планирует также выпустить WiMax-карту для ноутбука, а в 2008 году — комбинированную карту, поддерживающую стандарты WiMax и Wi-Fi. «Когда мы выпустили в 2003 году Centrino, уровень проникновения Wi-Fi был 15%,— аргументирует свой выбор Иден.— Сейчас — более 95%. В следующем году в США будет более 100 млн людей, охваченных WiMax-доступом»
→ ZDNet

ЭКСПЕРТ НОМЕРА
АЛЕКСЕЙ ГУРЕВИЧ
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА IBS ПО РАБОТЕ С БАНКОВСКИМИ СТРУКТУРАМИ

В отношении банков к ИТ прослеживается определенная эволюционная линия. В 1990-е годы, в период бурного развития банковской системы в России, работа банка на 90% была «бумажной» или поддерживалась «самописными» узкоспециализированными системами. Всем процессом автоматизации руководила банковская ИТ-служба, а внешние ИТ-компании если и допускались к процессу, то лишь как исполнители отдельных кусочков большого проекта. В конце 1990-х банки уже охотнее использовали внешние решения и привлекали внешних партнеров, но роль проектного интегратора по-прежнему принадлежала ИТ-службе. Технологические департаменты банков до сих пор остаются на главных ролях. Почему? Причиной тому, с одной стороны, традиционное опасение доверить свои финансовые секреты внешнему подрядчику. Но надо признать, что и ИТ-компании вели себя неправильно. Освоив новый продукт, айтишники приходили в банки и обещали за короткие сроки и разумные деньги «заменить все». При этом обильно уснащали свою речь словами о «необходимости создания единого информационного пространства», «неспособности имеющихся систем поддержать быстро растущий банковский бизнес» и т. п. Слова-то правильные, но что делать банку в промежутке между началом проекта внедрения и завершением хотя бы первого его этапа? Банки пугались такого напора и от предложений отказывались. Модель постепенно меняется. Приходит понимание, что автоматизацию нужно проводить последовательно, в соответствии с приоритетами бизнес-задач. Например, если банк хочет автоматизировать факторинговое направление, ему вовсе не обязательно менять всю АБС. Оптимальным вариантом будет внедрение отдельного решения, которое закроет все потребности факторингового бизнеса. Так, следуя списку приоритетов, банк планомерно переходит от наследственного разнообразия ИТ-систем к единой интегрированной среде, состоящий из решений одного-двух поставщиков. Год назад в отношении банков к ИТ, на мой взгляд, наметился перелом. Сложность ИТ-систем превысила некий критический уровень, и, оставаясь в рамках старой модели, банк вынужден содержать ИТ-департамент, равнозначный по ресурсам приличному системному интегратору. На смену банку-интегратору приходит банк, который профессионально использует внешние ИТ-ресурсы. Это движение сопровождается большим числом проектов по ИТ-аудиту и разработке ИТ-стратегии, выполненных консультантами для банков. Сократились и сроки, которые банки отводят на реализацию ИТ-стратегий, поскольку адекватная ИТ-поддержка своей бизнес-стратегии им нужна уже сейчас. Процесс эволюции банковской автоматизации — «сам пишу — сам интегрирую — контролирую интегратора» — выходит на новую ступень: «доверяю ИТ-функцию ИТ-профессионалам». Каждый должен делать то, что умеет делать лучше всего. Мы не даем кредиты, а банки не выходят на рынок ИТ-услуг.

Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 1

Windows Server 2003

ЛОНДОНСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА ВЫБИРАЕТ WINDOWS, А НЕ LINUX ПО СООБРАЖЕНИЯМ НАДЕЖНОСТИ

Том Нэги для "Времени надежных решений"

ЗДАНИЕ ГЛАВНОГО ОФИСА Лондонской фондовой биржи, расположенное на площади Патерностер, Лондон.

СЛОВО ЛЕСТЕРУ:

«Мы рассмотрели множество различных платформ, способных удовлетворять нашей технологической специфике, и сравнили возможности этих платформ с потребностями нашего бизнеса. Выбор Windows Server был очевиден».

Дэвид Лестер, директор по информационным технологиям Лондонской фондовой биржи

Надежность – ключ к "мировому рынку капиталов"

Майкл Беттендорф

Лондон, октябрь 2006 г. – Если информационная система должна ежедневно обрабатывать 15 миллионов сообщений в реальном времени с пиковой нагрузкой – 2000 сообщений в секунду, значение имеет даже секунда простоя. Именно с такой задачей столкнулись работники Лондонской фондовой биржи при создании системы Infolect, предназначенной доставлять информацию о биржевых данных в реальном времени.

Решить такую задачу без обеспечения стопроцентной надежности было бы невозможно. «Надежность – один из важнейших атрибутов технологических систем биржи. Бизнес требует, чтобы эти системы работали постоянно – 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, – говорит директор по информационным технологиям Дэвид Лестер, руководивший сравнительными испытаниями Linux и Windows Server при работе с основными технологическими системами биржи. – Мы рассмотрели множество различных платформ, способных удовлетворять нашей технологической специфике, и сравнили возможности этих платформ с потребностями нашего бизнеса. Выбор Windows Server был очевиден».

По мнению Лестера, долгосрочная надежность определяется техническим уровнем решения и прочными взаимоотношениями с поставщиком: «Мы искали серьезных партнеров, которые смогли бы предоставить необходимые нам конкретные технологические решения. Именно это и предложил Microsoft».

Подробнее ознакомиться с опытом Лондонской фондовой биржи и другими практическими примерами, а также с результатами независимых исследований сравнительной надежности Windows Server и Linux можно на сайте www.microsoft.com/rus/getthefacts

НОВОСТЬ ДНЯ: Лондонская фондовая биржа добилась рекордных показателей надежности

Дэвид Лестер (на фото слева), директор по информационным технологиям Лондонской фондовой биржи, отмечает ключевую роль Windows Server в поддержании стабильности и производительности системы. *Продолжение на 3 стр.*

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

iONE → ИНТЕРВЬЮ

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД БАНКОМ, ТРЕБУЮТ И ГЛОБАЛЬНОГО ПОДХОДА К ИТ. О СВОЕМ ПРЕДСТАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К БАНКОВСКОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ В ИНТЕРВЬЮ IONE РАССКАЗЫВАЕТ СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И CIO ВТБ **ДМИТРИЙ НАЗИПОВ**

«МЫ НАХОДИМСЯ В ТРЕНДЕ»

Автор: Игорь Пичугин

Какие наиболее важные задачи стоят сейчас перед российскими банками и их ИТ-службами?

В российском банковском бизнесе происходят революционные изменения: бурно развивается розничное направление, на рынок выходят зарубежные банки, ужесточается контроль со стороны регулятора. Все это порождает революцию и в подходах к ИТ-поддержке бизнеса. Подошла очередная волна автоматизации крупных банков. Она требует использования автоматизированных банковских систем (АБС) следующего поколения, которые обеспечивают онлайновый доступ из филиалов, более мощные средства управленческой отчетности, настраиваемые продуктовые модули, позволяющие быстро выводить на рынок новые продукты. Многие крупные российские банки (практически вся первая десятка) сейчас находятся на той или иной стадии выбора или внедрения АБС. Большинство из них выбрало продукты зарубежного производства, а внедрение таких систем — процесс чрезвычайно длительный и весьма дорогостоящий. ВТБ тоже анализирует рынок и выбирает решение для комплексной автоматизации, которое позволило бы нам закрыть тему централизованной банковской системы для головной организации и филиальной сети. Пока у нас в головном офисе используется система собственной разработки, а в филиалах — унифицированные российские системы «Афина» и БИС.

И вы тоже ведете поиск среди импортных решений?

Да, это так. Сейчас мы проводим очередной этап выбора. В шорт-листе — три системы: две индийские, одна швейцарская, но ее разработкой тоже занимаются индусы. Вообще российский банковский сектор подвергается сейчас настоящему нашествию со стороны индийских софтверных компаний, так что в этом отношении мы, можно считать, находимся в тренде. Но в отличие от других банков, сравнивающих продукты умозрительно, мы решили провести еще один раунд выбора — в формате параллельной пилотной инсталляции всех трех систем с углубленным изучением их возможностей и элементами кастомизации под требования банка. В соревновании участвуют и сами вендоры, и их российские партнеры по внедрению.

Все внимание этому проекту или есть и другие заботы?

Есть, конечно. Весьма актуальны задачи по оптимизации ИТ-инфраструктуры и ИТ-архитектуры. Что касается инфраструктуры, то это классика жанра — проекты по повышению отказоустойчивости и производительности каналов связи с филиалами, построению отказоустойчивой вычислительной инфраструктуры и инфраструктуры хранения данных. Например, мы реализуем проект по созданию серверных кластеров и виртуализации приложений. Масштабы у нас солидные: в одной только головной организации несколько сотен серверов, поэтому мы активно проводим политику виртуализации и консолидации приложений. Цель — снизить стоимость эксплуатации и предотвратить переполнение наших data-центров.

Такая же ситуация с ИТ-архитектурой. В головном офисе у нас используется около 300 различных приложений, и постепенно мы переводим их на сервисно ориентированную архитектуру. Это одна из основных тенденций ИТ-поддержки современного банковского бизнеса. Этот процесс у нас начался с внедрения интеграционной платформы на базе решения IBM WebSphere MQ. Замечу, что мы не занимаемся развертыванием корпоративного портала, что обычно происходит в проектах по «веб-сфере». Портал у нас свой, построенный на иных технологиях, в том числе условно бесплатных. Из WebSphere мы используем компоненты, которые служат средой для интеграции приложений: MQ — транспортный компонент, обеспечивающий гарантированную доставку данных, и Process Server — средство для преобразования форматов данных, моделирования бизнес-процессов и реализации взаимодействия приложений. ВТБ, наверное, первая крупная организация в России, которая в полный рост примерила на себе Process Server. И примерка, надо сказать, прошла довольно успешно. Мы рассматривали еще две интеграционные платформы — MS BizTalk и Oracle Fusion, но выбрали WebSphere MQ. Не в последнюю очередь потому, что значительная часть крупных интеграционных проектов в мире была выполнена именно на платформе IBM.

Мы уже завершаем пилотный проект, связав около десятка приложений: нашу новую расчетную систему (созданную на базе решения «Новая Афина»), действующую АБС и еще некоторые ключевые для нас приложения. Теперь планируем до конца года развернуть инфраструктуру интегра-

ционной платформы во всех филиалах банка и включить в нее действующие в филиалах АБС. Готовим систему для комплексной выгрузки данных из этих АБС в формате XML, что необходимо для другого внедряемого у нас сейчас приложения — корпоративного хранилища данных. В прошлом году мы провели конкурс по выбору решения для хранилища, предпочли OFSA (Oracle Financial Services Applications), завершили пилотный проект по его внедрению — результаты хорошие. До конца года планируем реализовать на базе OFSA такие стратегические направления, как обязательная отчетность, управленческая отчетность, функционально-стоимостный анализ, финансовое планирование,— словом, ключевые для основной банковской деятельности приложения. Все требования новых стандартов отчетности там будут учтены — OFSA, разумеется, их поддерживает.

По сути, мы пытаемся реорганизовать сложный и запутанный пейзаж нашей информационной системы на принципах сервисно ориентированной архитектуры. Целые пласты прежних приложений мы заменяем на новые и рассчитываем в обозримой перспективе свести этот набор из 300 приложений к существенно меньшему количеству, а также стандартизировать их взаимодействие с помощью интеграционной платформы. Ядром будет новая АБС, которую нам предстоит внедрить.

Новая АБС будет работать и в ваших филиалах? Или у банков, как и промышленных структур, тоже есть возможность использовать двойной стандарт: «тяжелое» ERP-решение в головном офисе и «легкие», главным образом для отчетности, на местах?

Новая АБС у нас будет централизованной и накроет все филиалы. Ведь основная цель ее внедрения — снижение затрат. Недавнее решение Центробанка, открывающее возможность консолидации бэк-офиса путем создания базовых филиалов и операционных офисов, потребует именно централизованной банковской системы и позволит раскрыть ее потенциал. Тройной пилотный проект по АБС мы сейчас проводим не в головной организации, а в нашем петербургском филиале. И убеждены, что наибольшую отдачу от проекта получим именно от внедрения АБС в филиальной сети.

AT Consulting
advanced transformation

Ключевые компетенции группы AT Consulting для компаний финансового сектора

- Оптимизация бизнес-процессов
- Организация тендеров по выбору информационных систем и приложений
- Внедрение автоматизированных банковских систем
- Решения в сфере управления взаимоотношениями с клиентами
- Внедрение решений для автоматизации банковской деятельности
- Внедрение аналитических систем и хранилищ данных
- Интеграция приложений

www.at-consulting.ru | (495) 748 0575

реклама

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

ДМИТРИЙ НАЗИПОВ

1968
Родился в Чебоксарах

1990
Окончил Чувашский университет по специальности «программирование». Поступил на работу в Чебоксарский центр информатики, занял должность заместителя директора центра по разработкам

1994
Начальник управления информатизации в структуре администрации президента Чувашской республики

2002
Председатель госкомитета Чувашии по связи и информатизации

2004
Принят на работу во Внешторгбанк, где начал карьеру с должности вице-президента, начальника управления сопровождения информационных систем

2006
Старший вице-президент, начальник департамента информационных технологий ВТБ

Хобби: путешествия, история искусства

СЕЙЧАС МЫ ПРОВОДИМ ОЧЕРЕДНОЙ ЭТАП ВЫБОРА; В ШОРТ-ЛИСТЕ — ТРИ СИСТЕМЫ: ДВЕ ИНДИЙСКИЕ, ОДНА ШВЕЙЦАРСКАЯ, НО ЕЕ РАЗРАБОТКОЙ ТОЖЕ ЗАНИМАЮТСЯ ИНДУСЫ

Что касается двойного стандарта, то, в отличие от ERP, внедрение западных банковских систем в России имеет весьма непродолжительный и не очень позитивный опыт. Не могу назвать ни одного яркого и однозначно успешного проекта по внедрению западной АБС. Поэтому по поводу сочетания в архитектуре банковских систем западных и российских продуктов есть разные мнения. Ряд банков считает, что западное решение должно использоваться в качестве ядра АБС и для фронтальных приложений — продуктовых модулей, российские же системы можно и должно ставить для генерации российской отчетности. Один из крупных банков реализует сейчас проект по внедрению западной АБС, а параллельно ей собирается ставить российскую систему, чтобы генерировать в ней отчетность. Мы для себя окончательную модель еще не выбрали. Когда внедрим хранилище данных, можно будет изучить возможность его использования в качестве средства создания российской отчетности.

Повлияло ли IPO ВТБ на выбор банковской системы?

Конечно. Банк глобализируется: у нас есть розничный банк ВТБ 24, банки в странах СНГ и Западной Европы, мы идем в Индию, Китай, Африку. Становимся международной финансовой группой, которой требуется новый уровень автоматизации. То же IPO предъявляет повышенные требования в части раскрытия информации о собственной деятельности: отчетность должна быть доверительной. А доверие к отчетности зависит в том числе и от инструмента, который используется для ее формирования. С другой стороны, мы как динамично развивающаяся банковская группа должны внедрять решения, позволяющие предоставлять клиентам определенный уровень сервиса. Например, ВТБ ориентируется на российские компании, имеющие экономические интересы и активы в Западной Европе. Это означает, что мы должны предоставлять им услуги по управлению финансами в рамках распределенной корпоративной структуры. «Расчетный центр клиента», который мы сделали в России, дает возможность корпорации управлять финансами всех своих филиалов из одного центра. Такую же услугу (может быть, в несколько ином формате) мы будем реализовывать и в Европе. Есть еще внутренние задачи, связанные с управлением финансами, ликвидностью, активами и пассивами, которые тоже требуют сложных централизованных приложений и интенсивного обмена данными между банками группы. Все это служит весьма весомыми факторами для глобализации и нашего подхода к ИТ.

Какие задачи и как решает ВТБ в розничном направлении?

Розничный ВТБ 24 — наш дочерний банк. Он достаточно самостоятельный, там своя ИТ-служба, которая проводит свою ИТ-политику, естественно, координируя ее в рамках группы ВТБ. Могу сказать, что они тоже находятся на стадии выбора АБС, но в отличие от нас предъявляют к ней более широкие требования. Мы занимаемся этой темой в контакте с ними. ВТБ 24 реализует сейчас очень масштабный проект по развитию филиальной сети — сотни отделений должны быть открыты в очень сжатые сроки. Это, пожалуй, самый быстро развивающийся розничный банк в России, и адекватная ИТ-поддержка чрезвычайно значима для него. Поэтому там реализуется проект по созданию сервисного центра, который позволит снизить затраты и ввести сервисный принцип ИТ-обеспечения и выполнения внутренних ИТ-функций.

Как организационно выстроена ИТ-функция в ВТБ?

На идеологическом уровне общую координацию сферой ИТ в ВТБ и в рамках всей банковской группы осуществляет коллегиальный орган — комитет по информационным банковским технологиям. Его возглавляет зампред ВТБ, курирующий вопросы ИТ. В комитет входят представители бизнес- и ИТ-подразделений банков группы. Департамент информационных технологий ВТБ, которым я руковожу, состоит из трех управлений: эксплуатации, разработки и банковских процессов и технологий. Для управления проектами организован проектный офис. Каждую неделю проводятся его заседания, на которых по графику рассматриваются проекты; управление проектами у нас ведется по классическим методикам PM (в качестве инструмента используется MS Project). Интеграцией информационных систем ведает специальный отдел, относительно малочисленный, но специалисты из этого подразделения играют очень важную роль, отвечая за корневой сегмент информационной инфраструктуры — Process Server — и за общую методику интеграции. Управление банковских технологий занимается описанием и моделированием бизнес-процессов.

Степень допустимой кастомизации тиражной информационной системы — главный «философский» вопрос, возникающий при реализации ИТ-проектов. А вы при внедрении АБС будете подстраивать процессы под систему или наоборот?

Ни того ни другого в чистом виде никогда не бывает. С одной стороны, система, конечно, будет адаптироваться под требования банка. Но смысл внедрения западной АБС в том и состоит, чтобы получить доступ к лучшим деловым практикам. Поэтому понятно, что при внедрении мы будем также пытаться выпрямлять наши бизнес-процессы. Как всегда это поиск разумного компромисса. Мы далеки от мысли, что это будет монолитная единая система, которая решит все проблемы и закроет всю функциональность банка. Мы рассчитываем сохранить многие компоненты действующей системы: расчетная система банка будет российской, как и, возможно, система кредитования юридических лиц. Из западной АБС возьмем ядро, нормативно-справочные модули, блоки, которые закроют филиальную тематику. Мы хотим выборочно внедрить несколько модулей и проинтегрировать их с имеющимся ландшафтом. Поэтому так важно, чтобы еще до внедрения АБС у нас была действующая во всех филиалах интеграционная платформа. Это наша ИТ-стратегия, и проект по WebSphere следует рассматривать как подготовку к внедрению АБС. Возможно, правильная интеграция лучших в своем классе приложений — это и есть идеальная ИТ-политика для крупного банка ■

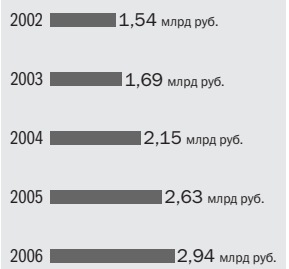
iONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо

«АйТи»

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медиалогия»

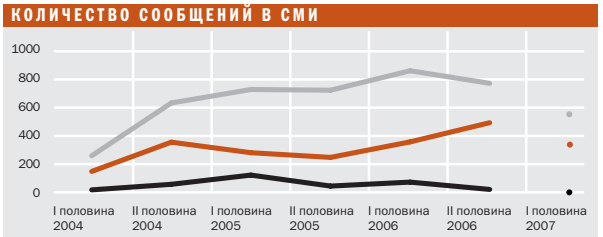
ДИНАМИКА ОБОРОТА



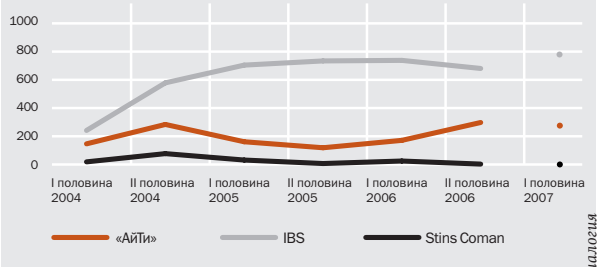
СТРУКТУРА ОБОРОТА (2006)

Источник: iOne

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ



ИИБ



Индекс информационного благоприятствования (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медиалогия

Компания «АйТи» основана в конце 1990 года выпускниками МГУ Тагиром Яппаровым и Игорем Касимовым. Сейчас это группа компаний, в состав которой помимо системного интегратора входят также дочерние фирмы «Академия АйТи», Aplana Software Services, «AVA дистрибуция», «БОСС. Кадровые системы», «Мобико». Ключевой бизнес «АйТи» — профессиональные услуги по созданию корпоративных информационных систем и их сопровождению на всем протяжении жизненного цикла.

С 2002 года компания реализует стратегический план развития бизнеса, ориентированный на предоставление «чистых» ИТ-услуг. В структуре доходов «АйТи» на их долю приходится более половины всего оборота группы, а доля проектных поставок оборудования и ПО (31%) существенно ниже, чем у многих других системных интеграторов. По структуре своего бизнеса «АйТи» близка к западным ИТ-сервис-провайдерам: тяготеющая к консалтингу фирма с широким спектром решений, сервисов и обширной клиентской базой. В числе ее крупнейших заказчиков такие предприятия, как ЛУКОЙЛ, ТНК-ВР, «Русал», «Иркутскэнерго», «Уралмашзавод», МТС, «Ростелеком», Сбербанк, ФНС, Пенсионный фонд РФ и другие. Пятая часть контрактов приходится на госсектор. Одна из приоритетных задач «АйТи» — обеспечить свое плотное региональное присутствие: у компании 23 филиала в крупнейших регионах России и странах СНГ (общий штат группы — 1200 человек).

Такой стратегический выбор на российском рынке системной интеграции был довольно рискованным. Доходы «инженерных» фирм, специализирующихся на «тяжелых» инфраструктурных проектах, сопряженных с поставками дорогостоящей техники, были выше, чем у «сервисной» «АйТи». Зато теперь высокие темпы роста сектора ИТ-услуг способствуют развитию бизнеса группы.

Дочерняя «Академия АйТи» играет одну из ведущих ролей на активно растущем рынке дополнительного образования и профессиональной переподготовки. Учебный центр первым в России прошел государственную аттестацию и аккредитацию, получив право выдавать дипломы государственного образца. Компания активно использует дистанционную форму обучения, имея партнерское соглашение с Thomson NETg, разработчиком курсов для систем e-Learning. Интегрируя систему обучения с системой управления персоналом (популярный на рынке продукт «БОСС-кадровик»), «АйТи» предлагает услуги по созданию корпоративных HR-порталов.

Бессменный руководитель «АйТи» Тагир Яппаров увлечен поиском перспективных инновационных проектов: «Мы видим на рынке команды, представляющие для нас интерес».

ТАГИР ЯППАРОВ

президент компании «АйТи»

С чего начинался ваш бизнес? → С кооператива, который организовали мои университетские друзья. Я был техническим директором и в 1988 году получал огромные по тем временам деньги — 2 тыс. рублей. Однако очень быстро понял, что сборка и продажа компьютеров — не самое интересное в жизни дело. Через год я решил создать свой бизнес и поставил себе задачу сформировать компанию, из которой мог бы уйти на пенсию.

Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности? → Стало меньше иллюзий, больше внимания уделяю планированию и оценке рисков.

Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение? → Еще в университете прочитал «Скотный двор» Оруэлла, причем в оригинале — в СССР книга была запрещена. Эта сатира, особенно заповеди, созданные обитателями скотного двора, потрясли меня своей афористичностью и образностью. Очень жизненной представляется фраза о том, что «все равны, но некоторые равны более других».

Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании? → В 1990-х годах было много соблазнов и возможностей. Но тогда было принято решение не заниматься другим бизнесом — только созданием информационных систем. Думаю, ставка на ИТ была верной.

Ошибка, которая до сих пор не дает покоя? → У нас был проект создания российской ERP-системы «БОСС-корпорация». Привлекли много ресурсов, но в 2000 году проект закрыли, поняв, что надо более трезво оценивать как готовность рынка, так и перспективы конкуренции с западными вендорами. Проект стоил компании ощутимых потерь в бизнесе, но это был ценный опыт.

Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней? → Компания становится глобальной в рамках русскоязычного рынка. Мы хотим как можно ближе дойти до наших клиентов, и это серьезная бизнес-задача. Думаю, в течение пяти-десяти лет оперативное управление будет передано наемным менеджерам, акционеры же займутся стратегическими вопросами.

Какой самый главный совет вы бы дали коллегам? → Многие считают, что сейчас стало меньше возможностей для создания бизнеса. Мне кажется, это не так. Появляется много новых идей, и не нужно бояться запускать новые проекты — хорошие идеи будут востребованы рынком.

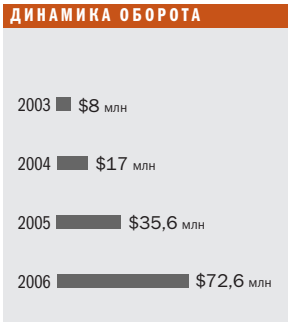
Если не «АйТи», то где бы вы могли еще работать? → Планировал свою жизнь в сфере науки и образования. Наверное, мог бы работать в компании, связанной с технологиями. Но уверен, что нашел свое место.

С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо

«Яндекс»

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медиалогия»

ДИНАМИКА ОБОРОТА

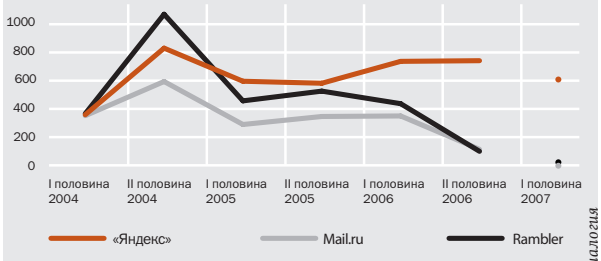


СТРУКТУРА ОБОРОТА (2006)

Источник: iOne

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ

ИИБ



Индекс информационного благоприятствования (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медиалогия

Истоки компании «Яндекс», одного из пионеров российского интернет-рынка, следует искать в 1990 году. В 1993 году она фигурировала в качестве занимающейся разработками поисковых программ для интернета «дочки» фирмы CompTek. В 1997 году «Яндекс» запустил в Рунете свою поисковую систему Yandex.ru, которая остается самым популярным сервисом поиска в русскоязычном сегменте Сети. По данным систем статистики SpyLog и LiveInternet, доля «Яндекса» в поисковом трафике российских пользователей держится на уровне 60%.

Большой отрыв от конкурентов (доля Rambler.ru — 20%, Mail.ru и Google.ru — по 6%) обеспечивает «Яндексу» наиболее выгодные контракты на быстро растущем рынке интернет-рекламы. К концу 2006 года его объем превысил $200 млн, и контекстной рекламы, которая приносит «Яндексу» около 80% всей выручки, было даже немного больше, чем баннерной. Потенциал роста этого сегмента большой: пока доля интернет-рекламы на российском рынке медийной рекламы не превышает 2% по сравнению с 5% в странах ЕС и 8–10% в США.

Третий год подряд «Яндекс» удваивает свой оборот: в 2006 году он составил $72,6 млн. Еще быстрее растет прибыль компании — на 139% ($29,9 млн по сравнению с $12,5 млн в 2005 году). Компания пережила попытку выхода на российский рынок портала Lycos, деятельность Google в России пока не сказывается на позициях «Яндекса». Yahoo! в Рунет не спешит, зато начинает свои операции в России портал MSN, выбравший в качестве партнера по контенту ИД «Коммерсантъ». Конкуренция за рекламу в Рунете усиливается, и стратегическая цель «Яндекса» — удержать лидерство на рынке интернет-поисковиков, чтобы извлечь максимальную выгоду из роста объемов рекламы, размещаемой в Сети.

С 2001 года «Яндекс» публикует отчетность по US GAAP (аудитор Deloitte & Touche) и рассматривает возможность выхода на IPO, не называя, впрочем, сроков. Это и понятно: недостатка средств для инвестиций компания не испытывает, а рынок растет столь стремительно, что с выводом акций на биржу можно не спешить. По мнению аналитиков «Тройки Диалог», «Яндекс» разместит небольшой пакет акций в 2007–2008 годах, чтобы позволить своим акционерам заработать на бирже. Судя по котировкам акций китайского интернет-портала Baidu, ближайшего аналога «Яндекса», рыночная капитализация компаний такого профиля может в 50 раз превышать их прибыль. Соответственно, капитализация «Яндекса» при первичном размещении может составить $1,5 млрд. Пока же часть прибыли 2006 года компания потратила на приобретение нескольких интернет-проектов (социальная сеть МойКруг.ру, команда разработчиков мобильных приложений компании «Смартком»).

АРКАДИЙ ВОЛОЖ

генеральный директор «Яндекса»

С чего начинался ваш бизнес? → Сначала я два года работал молодым специалистом за 115 рублей в месяц, одновременно учился в аспирантуре. А потом началась перестройка, и я стал техническим директором компьютерного кооператива. Параллельно мы с друзьями писали и продавали программы. Первая деятельность постепенно трансформировалась в компанию CompTek, вторая — в «Яндекс».

Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности? → Тогда я был легче воздуха. К счастью, и время было такое же, ветреное. Сейчас ноги постепенно начали становиться на землю.

Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение? → «Звездное небо над головой и нравственный закон внутри нас» (И. Кант)

Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании? → 15 лет назад жена мне говорила: «Лучше бы ты занимался наукой». Я не послушался. Она и сейчас иногда так говорит.

Ошибка, которая до сих пор не дает покоя? → Ошибки наверняка были. Но что толку рассуждать о том, чего не случилось,— все это «выбирание назад». Я чаще думаю о вариантах, которые светят впереди.

Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней? → «Яндекс» — один из мировых центров прикладной науки, а также набор главных сервисов русскоговорящей Сети.

Какой самый главный совет вы бы дали коллегам? → Отличать главное от текучки. Находить точки генерации добавленной стоимости.

Если не «Яндекс», то где бы вы могли еще работать? → В детстве я мечтал стать водителем поливальной машины.

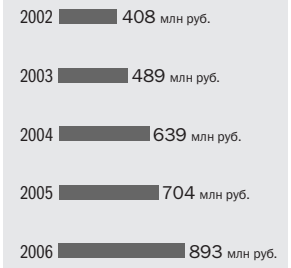
iONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо

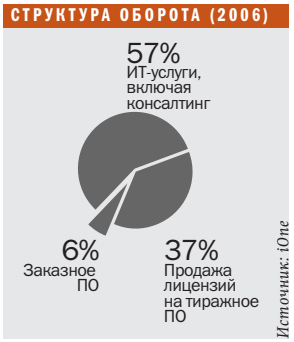
«Галактика»

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медиалогия»

ДИНАМИКА ОБОРОТА

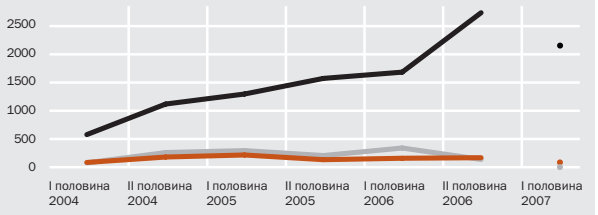


СТРУКТУРА ОБОРОТА (2006)



Источник: iOne

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ



ИИБ

Индекс информационного благоприятствования (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медиалогия

Корпорация «Галактика», пожалуй, старейшая российская ИТ-компания: в феврале 2007 года она отметила свое 20-летие. С самого начала ее специализация была четко определена: разработка и внедрение учетно-управленческих программ для автоматизации предприятий. Собственно, эту специализацию в 1987 году определил первый заказчик, а не создатели фирмы.

В первой половине 1990-х клиентская база «Галактики» росла очень быстрыми темпами. Как вспоминают основатели компании, в офисе стояли очереди за коробками тиражного решения для автоматизации бухучета. В 1995 году на первую версию комплексной системы «Галактика», включавшей 15 модулей, было продано 10 тыс. лицензий.

В 2002 году была выпущена коммерческая версия системы «Галактика-производство» с реализованной методологией MRP II. «Галактика» стала полноценной ERP-системой (первой российской системой такого класса) с клиентской базой, включавшей около 5300 компаний. Однако конкуренция со стороны западных ERP-вендоров (в последние годы и со стороны российской «1С») осложнила дальнейшее развитие «Галактики». Ее доля на российском ERP-рынке снижается. Клиентская база в 2006 году достигла 6 тыс. предприятий (в прошлом году компания приобрела 133 новых клиента).

Доход «Галактики» в 2006 году составил $33,7 млн, более половины выручки поступило от услуг, связанных с внедрением и поддержкой своих решений. Партнерская сеть корпорации включает около 200 внедренческих фирм, экспертиза которых используется в рамках «Ресурсного центра», объединяющего специалистов московского офиса компании, ее региональных представительств и партнерских фирм. «Галактика» традиционно тратит на R&D 16–17% своего дохода.

В последние годы компания пытается диверсифицировать свой продуктовый ряд и источники доходов. В частности, «Галактика» развивает бизнес в США, где с помощью информационно-аналитического комплекса «Галактика ZOOM» оказывает услуги местным юридическим фирмам по обработке информационных массивов. В России в результате прошлогоднего партнерского соглашения с американским разработчиком Galantis «Галактика» вышла на рынок решений класса ECM (управление информационными ресурсами).

За счет развития новых направлений деятельности руководители компании рассчитывают удержать свои позиции на рынке и сохранить консолидирующую роль. Но пока «Галактика» «села на диету»: за 2006 год штат компании «похудел» с 645 до 570 сотрудников.

НИКОЛАЙ КРАСИЛОВ

президент корпорации «Галактика»

С чего начинался ваш бизнес? → Хорошо помню первого заказчика — небольшой завод в Митине. Нашим клиентом он стал случайно. Мы с Дмитрием Черных (председатель совета директоров «Галактики») только что защитили кандидатские диссертации и занимались военной наукой. А руководство завода попросило нас подготовить проект по автоматизации. За месяц написали документ, его одобрили и поручили нам реализацию. Мы занялись программированием — и это оказалось очень интересным и увлекательным делом.

Чем вы отличаетесь от себя самого 20-летней давности? → 20 лет назад я был программистом, сейчас — бизнесмен и занимаюсь развитием бизнеса «Галактики» в России и США.

Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение? → Для меня сейчас на первом месте Виктор Пелевин. Каждая его книга — это своеобразный, сильно концентрированный, иногда доведенный до гротеска взгляд на сегодняшний день.

Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании? → Решение о создании новых направлений деятельности для «Галактики»: инструменты для поиска и анализа информации, управления документооборотом, ИТ-аутсорсинг, бизнес в США.

Ошибка, которая до сих пор не дает покоя? → Мы слишком долго концентрировались на создании одного продукта. Возможно, виной тому мое программистское прошлое. Понимание, что нужно строить диверсифицированный бизнес, пришло довольно поздно — пять-семь лет назад. Компания не может обеспечить свой рост, действуя только на локальном рынке и оставаясь компанией одного продукта.

Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней? → ИТ-компания, разрабатывающая программное обеспечение нескольких классов и оказывающая широкий спектр ИТ-услуг. Одна из наших целей — «выращивание» бизнесов на продажу. Стратегия роста может базироваться либо на покупке внешних бизнесов, либо на их создании. Мы выбрали второй вариант.

Какой самый главный совет вы бы дали коллегам? → Всегда держать руку на пульсе клиентов, сотрудников, акционеров. Учиться на ошибках других. Быть гибким, но прочным (как раз гибкости мне иногда не хватало). Заниматься только любимым делом: если что не нравится — бросайте. Ценить достигнутое. И главное — быть счастливым человеком.

Если не «Галактика», то где бы вы могли еще работать? → Трудно представить себя вне «Галактики», но в любом случае это был бы ИТ-бизнес.

iONE → ТЕМА

САМЫЙ ВЫСОКИЙ ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ, ДОСТИГНУТЫЙ РОССИЙСКИМИ БАНКАМИ И ОПЕРАТОРАМИ СВЯЗИ, ОТНЮДЬ НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО В ЭТОЙ СФЕРЕ СЕРЬЕЗНЫХ ЗАДАЧ У НИХ УЖЕ НЕ ОСТАЛОСЬ. БИЗНЕС НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ, И ПОТРЕБНОСТЬ ВЛОЖЕНИЙ В НОВЫЕ ИТ-РЕШЕНИЯ ПО-ПРЕЖНЕМУ ВЫСОКА

ПЕРЕДОВИКИ ИНФОРМАТИЗАЦИИ

Автор: Игорь Пичугин

Банки всегда выглядели более «продвинутыми» по сравнению с компаниями других отраслей с точки зрения регламентации своей деятельности: во-первых, регламенты и инструкции банкам предписаны государственным регулированием; во-вторых, уделять должное внимание структуре регламентной документации заставляла сложная взаимосвязь банковских продуктов. Но именно эта сложность, а также частая смена требований регулятора и общее ужесточение правил отчетности служит причиной того, что проблемы с полнотой и актуальностью регламентов, а также с их ИТ-поддержкой в банках по-прежнему остаются.

БАНКИРЫ НА НОВОЙ ВОЛНЕ

Используемые российскими банками информационные системы создавались под требования того времени, когда их внедряли. Постановщиками задач для банковских ИТ-служб были бухгалтеры, которые думали о своих текущих нуждах, а не путях и динамике развития банковского бизнеса в стране. Поэтому нынешние банковские системы не предусматривают возможностей ни по масштабированию, ни по расширению функционала под новые направления деятельности и новые стандарты отчетности. Между тем последние требуют сбора и обработки гораздо большего объема сведений по каждому из бизнес-направлений, будь то кредитование, факторинг, казначейство и т. д. Директивно в банках уже внедрен стандарт МСФО, но наличием целостных информационных систем для генерации такой отчетности еще никто похвастаться не может — большинство необходимых операций выполняется вручную по старым схемам.

Возросли и требования по управлению операционными рисками. Они «котируются» теперь наравне с рисками кредитными и рыночными и при этом относятся к той категории рисков, которые практически полностью порождаются внутренними процедурами банка. На этом основаны нормативы и рекомендации Basel II, которые ЦБ РФ планирует вменить российским банкам с 2009 года. Их выполнение тоже потребует адекватной технологической поддержки. В общем, как отметил вице-президент ВТБ Дмитрий Назипов (см. интервью на стр. 68), в банковский сектор пришла новая волна автоматизации.

Влиться в эту волну можно двумя способами: заменить устаревшую АБС (автоматизированную банковскую систему) новой, обладающей необходимым «запасом прочности», или расширять функционал за счет добавления к учетному ядру действующей АБС отдельных специализированных решений. В случае замены выбор для банков лежит между западными банковскими ИТ-системами и российскими. Первые позволяют правильно выстроить бизнес-процессы и внедрить эффективные операционные модели, но к требованиям российского регулятора не приспособлены. Кроме того, проекты внедрения западных АБС требуют много сил, времени и средств, результаты их неочевидны. Тем не менее крупнейшие российские банки идут именно по этому пути.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА:
УРОВЕНЬ ЦИВИЛИЗОВАННОСТИ ОБЩЕСТВА ОПРЕДЕЛЯЮТ БАНКИ

У банков очень ответственная миссия. Уровень развития банковской системы в стране во многом определяет уровень развития экономики и цивилизованности общества в целом. Еще недавно мы часами стояли в очередях в Сбербанке, чтобы просто заплатить за телефон. Сейчас оформить заявку на получение кредитной карты и даже ипотечного кредита можно с домашнего компьютера. На состояние банковской отрасли в стране ориентируются иностранные инвесторы и международное сообщество.
Для поддержания статуса необходимы передовые инструменты управления. Впрочем, без ИТ работа современного банка немыслима, для него это – платформа бизнеса. Уровень ИТ-поддержки банка и его бизнес-результаты – два взаимозависимых показателя: чем надежнее работают ИТ-системы, чем меньше простоев, тем выше эффективность и финансовое здоровье банка. И тем больше средств он может выделять на постоянное совершенствование своих ИТ-систем.

Российские банковские системы регуляторным требованиям, разумеется, удовлетворяют, но имеют ограничения с точки зрения поддержки эффективных моделей ведения и развития бизнеса. Эти ограничения, однако, можно обойти путем последовательного добавления к учетному ядру действующей АБС отдельных решений, начиная с наиболее «болезненных» участков. Таких, например, как система формирования отчетности по МСФО или система противодействия легализации преступных доходов. Что касается отдельных направлений банковского бизнеса, то здесь спросом пользуются коллектинговые системы, которые позволяют банку самому или через подрядчиков (коллектинговые фирмы) контролировать процессы сбора платежей по кредитам, оценивать текущие задолженности и более эффективно работать с информацией при проведении операций кредитования. Но для факторинговых операций такие ИТ-решения не подходят, поэтому для управления ими требуется отдельная специализированная система.

Для большинства российских банков этот путь выглядит более привлекательным, хотя и здесь возможны варианты. По словам директора департамента информатизации и связи Номос-банка Константина Меденцева, добавляя к ИТ-инфраструктуре системы, позволяющие решать текущие задачи, банк готовится и к замене устаревшей АБС. Так, для выполнения требований закона 115-ФЗ (о противодействии отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма) департамент Меденцева разработал процедуры отбора и выгрузки из эксплуатируемой АБС подозрительных операций и распространил эти процедуры на все филиалы. Для консолидации данных и подготовки общего файла для отправки в Федеральную службу финансового мониторинга программисты Номосбанка разработали специальный программный комплекс. Банки «Уралсиб» и «Ренессанс капитал» под «антиотмывочный» закон внедряют специализированную систему компании 3i Infotech — представителя «большой тройки» индийской софтверной индустрии. Продукт этой же фирмы для управления факторинговыми операциями внедряют ВТБ и Промсвязьбанк, а Транскредитбанк выбрал факторинговое решение «Диасофт».

Отдельные специализированные системы можно внедрять и без привязки к действующей АБС. Например, для создания методик сбора и формирования расчетных показателей, отмечает начальник управления развития информационных систем банка «Ренессанс капитал» Ярослав Медокс, можно использовать хранилище данных. Такой же вариант имеют в виду и в ВТБ, где проходит заключительный этап выбора импортной АБС. Но для этого, подчеркивает Ярослав Медокс, в основу инфраструктуры необходимо заложить интеграционную платформу и использовать различные системы в сквозных процессах, таких, например, как выдача нецелевого кредита с фиксированным графиком платежей с помощью кредитной карты. На создание интеграционной платформы нацелен не только «Ренессанс капитал». В российских банках для автоматизации фронт- и бэк-офиса, как правило, используется множество разных приложений. Сложный и запутанный ИТ-пейзаж содержит немало «прорех», в которые утекает эффективность банка. Но прежде чем интегрировать на уровне технологий, интеграцию нужно провести на уровне процессов и людей.

Главная задача для банковской розницы — через филиальную сеть дойти до всех потенциальных клиентов, не потеряв качества обслуживания. ИТ-поддержка этого направления требует технологических решений на основе «тонкого клиента» (в филиалах только продажи, а основные процедуры, связанные с ведением клиентских баз, аналитикой, риск-менеджментом, выполняются в центральном офисе), которые позволяют снизить затраты на информатизацию филиалов. Этому же весьма способствует оптимизация и унификация процессов обработки заявок и поручений клиентов.

Разговоры о грядущей экспансии в Россию западных розничных банков из категории слухов переходят в разряд фактов. Минувшей осенью появилась информация, что британский банк HSBC выйдет на российский рынок с полным набором продуктов, включая потребительские кредиты и ипотеку. Недавно ЦБ сообщил, что российская «дочка» HSBC получит генеральную лицензию, разрешающую привлечение вкладов физлиц. Выход опытного международного игрока с его доступом к более дешевым ресурсам и технологиям кредитования может изменить баланс сил в банковской рознице. Впрочем, эксперты считают, что у российских банков есть еще фора в пару лет, нужно только с толком ее использовать.

СВЯЗИСТЫ В БОРЬБЕ ЗА ПРИБЫЛЬ

Российский телекоммуникационный рынок достиг «зрелости»: быстрый рост абонентской базы закончился. Это утверждение в полной мере справедливо для рынка фиксированной связи и в значительной степени — для сотовой. Возможности экстенсивного роста у операторов остаются только на рынке услуг широкополосного доступа. Здесь все только начинается. «У компаний, предоставляющих услуги широкополосного доступа, будет такой же взрывной рост абонентской базы, какой мы наблюдали у сотовых операторов последние восемь лет»,— утверждает вице-президент «Корбины телеком» Дмитрий Малов.

Практически у всех ведущих операторов созданы мощные data-центры: вся необходимая техника куплена, инфраструктурные проекты реализованы, каналы проложены. Внедрены биллинговые системы — без них бизнес вести нельзя. Что дальше? Конечно, у операторов остается необходимость в приобретении новых ресурсов — для расширения спектра предлагаемых услуг. «Большой сотовой тройке», например, предстоит построить сети 3G, и все представители триумвирата находятся в процессе выбора поставщиков оборудования. Но у наращивания ресурсов есть предел: расходы абонентов на связь отнюдь не безграничны, и какие новые услуги им не предлагай, они будут придерживаться рамок определенного бюджета. Зато в условиях конкуренции на «зрелом» рынке абоненты могут более строго подходить к выбору оператора. Как говорит заместитель генерального директора МГТС, начальник управления автоматизированных систем и технологий Леонид Ухлинов, за клиента теперь придется побороться: «Абоненты предпочитают стабильность оператора, качество услуг и удобство сервисных служб». Впрочем, «Корбину телеком», оперирующую на рынке широкополосного доступа, вопросы качества услуг интересуют не в меньшей степени. «На нашем рынке, несмотря на его бурный рост, конкуренция куда сильнее, чем на рынке мобильной связи,— отмечает Дмитрий Малов.— И известно, что абонент широкополосного доступа, выбрав оператора, надолго остается с ним. А выбирает он исходя из качества и полноты услуг».

Поэтому наряду с дальнейшим развитием своих сетей операторов заботят и вопросы управления имеющимися ресурсами. «Решения для управления ресурсами сейчас очень важны,— утверждает ИТ-директор „Ростелекома" Андрей Баклыков.— Без них мы будем вслепую использовать наши технические возможности, а это плохо сказывается на эффективности бизнеса». По словам замес-

тителя генерального директора по ИТ ОАО «Уралсвязьинформ» Михаила Крымского, новые ресурсы в компании приобретаются только после анализа имеющихся и вывода о том, что создать новую услугу на старых мощностях нельзя. А для МГТС задачу оптимизации использования имеющихся ресурсов Леонид Ухлинов признает даже более актуальной, чем наращивание мощностей.

Для решения таких задач предназначены системы OSS/BSS (системы поддержки операций/поддержки бизнеса). Это мощный инструмент для управления телекоммуникационными ресурсами и контроля над доходами оператора, помогающий ему зарабатывать на предоставлении услуг связи. Разговоры вокруг OSS/BSS не стихают уже года четыре, но телекоммуникационные компании не спешат рапортовать о комплексном внедрении таких систем. Оно и понятно: дело это сложное. Фактически в компании необходимо построить telecom data warehouse — хранилище всех данных, которые, с одной стороны, описывают используемые для предоставления услуги ресурсы, а с другой, привязывают к абоненту финансовые показатели. Анализ такой информации позволяет оператору минимизировать затраты. Но для реализации такого подхода требуется колоссальная предварительная работа по обследованию и описанию процессов, подготовке нормативно-справочной информации и т. д. Решиться на такое трудно, к тому же возврат от инвестиций в подобные проекты неочевиден. Покупая новый коммутатор, генеральный директор понимает, во что вкладывает деньги: он получает возможность подключить, условно говоря, 10 тыс. новых абонентов. Но когда ему предлагают приобрести, допустим, решение Inventory Management (управление инвентаризацией) за $5 млн и говорят, что за счет наведения порядка оно позволит повысить прибыльность, у него возникают серьезные сомнения в необходимости этих трат. Тем более что внедрение такого решения может занять годы. Прямых выгод не видно, или их очень трудно посчитать, и выглядит все так, что в минимизацию затрат нужно вложить еще больше, чем было вложено в строительство сетей.

Однако в зрелых сегментах телеком-рынка период экстенсивного роста заканчивается. Так или иначе, операторам придется осваивать методы интенсивного развития — минимизировать издержки на предоставление услуг, сокращать потери в доходах, не забывая, насколько позволяет спрос, о расширении портфеля услуг. В общем, увеличивать прибыль. Так что информационные системы, предназначенные для мониторинга трафика, контроля над доходами, фрод-менеджмента,— в общем, системы гарантирования доходов — вызывают у российских операторов большой интерес. Компании знают, что теряют часть доходов, но не знают, где и сколько. Естественно, столь ограниченное знание их не устраивает.

«Такие системы становятся жизненно важными для крупных операторов связи,— подтверждает Леонид Ухлинов.— Объем передаваемого по сети трафика огромен, и потеря каждого процента ощутимо бьет по корпоративному карману. Особенно важны такие решения для обеспечения „чистоты" взаиморасчетов между операторами. В МГТС в этом году вводится в промышленную эксплуатацию система гарантирования доходов от SAS Institute. В дальнейшем мы планируем развивать ее и в рамках группы компаний „Комстар-ОТС"».

Большая работа по этому направлению была проведена в «Ростелекоме». «У нас было создано специальное подразделение по гарантированию доходов,— рассказывает Андрей Баклыков.— В течение года ИТ-департамент работал с ним в плотном контакте. Не могу сказать, что у нас появилась единая информационная система для этой части бизнеса, но мы подготовили базу для ее создания. Впрочем, проведенные нами мероприятия уже дали определенный коммерческий эффект и помогли прояснить многие аспекты в наших отношениях с операторами». «Корбина телеком», увеличившая за прошлый год свою абонентскую базу в 4,5 раза, тоже интересуется решениями по гарантированию доходов. «Внедрение такой системы мы рассматриваем как очень важную цель,— заявляет Дмитрий Малов.— Это огромные вложения, они должны окупаться за разумный срок. Ни один поставщик нас пока в этом не убедил. Но до середины 2008 года обязательно определимся с этим проектом».

Впрочем, не факт, что системы гарантирования доходов нужны сейчас каждому телеком-оператору. Зачастую, внедрив такую систему, компания не знает, что с ней делать дальше, как эффективно использовать полученные с ее помощью данные. К применению такого рода инструментов компания должна быть подготовлена организационно и ориентирована на процессы. Ведь, оптимизация бизнес-процессов, пожалуй, самый действенный способ снижения издержек и контроля над доходами. Только заниматься улучшением рабочих процедур необходимо на постоянной основе ■

КАК «ВЫПРЯМЛЯЮТСЯ» ПРОЦЕССЫ

Проектом по совершенствованию процессов ритейл-банкинга в одном российском банке были охвачены услуги по стандартным кредитам и индивидуальным кредитным схемам, обслуживание счетов, депозитов, платежей, пластиковых карт для рынка физических лиц, а также малых и средних предприятий — клиентов банка. Привлеченные консультанты провели анализ существующих процессов и «прорисовали» их с той степенью подробности, которая требовалась для решения поставленных задач. А в рамках процессно-функционального анализа была рассчитана стоимость и трудоемкость процессов на различных этапах, как на детальных моделях, так и в контексте всей деятельности банка. Это позволило оценить структуру стоимости по каждой категории клиентов и видам продуктов: сколько денег и времени требуется на непосредственное выполнение операций, сколько уходит на общие менеджерские функции, на отчетность, другие вспомогательные процессы.

Оказалось, например, что показатель затрат на менеджерские функции для операций с физлицами и предприятиями примерно одинаков (около 20%). Но если для предприятий, где требуется в некоторой степени персонифицированный подход, это значение вполне приемлемое, то для «физиков» оно слишком высокое. Значит, стоимость нужно снижать, но не за счет урезания сметы расходов на содержание подразделений, а за счет оптимизации процессов и сокращения стоимости обработки продукта там, где она неоправданно высока.

Консультанты с банкирами «нарисовали» процессы «как должно быть» и разработали план перехода на них. Было предложено около 50 мероприятий по совершенствованию процессов, из них 21% — в части методики продаж, 51% — в части бизнес-процессов, 4% — в области организационных преобразований и 24% — в области информационных технологий. При этом потенциальные затраты на внедрение оценивались в $150 тыс., а потенциальная выгода от реализации этих изменений (за счет улучшения обслуживания клиентов и, соответственно, возможности увеличения объемов бизнеса) — $500 тыс. в год. Такой проект реализуется за три-четыре месяца силами трех-четырех консультантов.

КАК ГАРАНТИРУЮТСЯ ДОХОДЫ

Потери на многочисленных этапах сложного процесса продажи и предоставления услуг операторов связи оцениваются по-разному. По оценкам самих операторов, ежегодно из «прорех» утекает 3–5% оборота. По данным Analytics Research, операторы связи недополучают 12% годовой выручки. Аналитики Azure приводят цифру в 14% от оборота. Как бы то ни было, системы гарантирования доходов становятся важным фактором развития любой телекоммуникационной компании.

ОАО «Уралсвязьинформ» (УСИ) первой среди российских операторов связи внедрила у себя систему обнаружения мошенничества и анализа потерь. В проекте использовался программный продукт FM-RAS, разработанный компанией IBS, и подготовленная на его основе методологическая база создания целостной системы гарантирования доходов. Комплексная модель состоит из трех взаимосвязанных частей: многомерной модели рисков, модели жизненного цикла телеком-услуг и модели зрелости процессов гарантирования доходов. Модель прошла аудит в TeleManagement Forum.

Решение о внедрении системы руководство УСИ приняло около двух лет назад. Предварительно специалисты IBS провели анализ внутренних потерь в екатеринбургском филиале компании, смоделировав у себя в лаборатории информационные системы крупного оператора с использованием продуктов Oracle, SAS и других. Результаты исследования были представлены генеральному директору «Уралсвязьинформа» Анатолию Уфимкину. Он поддержал решение о запуске проекта. В марте 2006 года, после этапа пилотной эксплуатации, FM-RAS начала работать на екатеринбургской сети УСИ. С августа, когда в компании был запущен новый центр обработки данных, система тиражируется в других филиалах «Уралсвязьинформа».

Система состоит из ядра, обеспечивающего сбор и хранение необходимых для анализа данных, и набора аналитических модулей. Ядро системы включает: блок нормативно-справочной информации/администрирования системы; блок интеграции с внешними системами; блок обработки сетевого трафика и хранилище данных. В набор прикладных модулей входят: модуль анализа трафика операторов связи; анализа поведения абонентов; мониторинга коммуникационного оборудования; мониторинга системы сбора и обработки данных; мониторинга систем тарификации и разрешения тревожных ситуаций. Система требовательна к ресурсам, поэтому в аппаратной части используются высокопроизводительные серверы и терабайтные дисковые массивы IBM; системное ПО — от Microsoft.

Дополнительный «бонус» — CRM-функциональность системы, позволяющая получать специфические срезы абонентской базы, выявлять клиентов и партнеров с нетипичным поведением. Такая информация может использоваться для целевого маркетинга, а также для анализа тарифных планов и проверки корректности расчетов биллинговой системы.

«По результатам работы системы в екатеринбургском филиале рассчитанный „в лоб" период возврата инвестиций в проект может составлять до четырех лет,— комментирует начальник отдела информационной безопасности департамента безопасности УСИ Юлия Лебедева.— Если учесть, что у компании семь региональных филиалов электросвязи и два межрегиональных, то сроки отдачи от проекта могут значительно сократиться. Ведь для оценки экономической эффективности ИТ-проектов традиционные методы не всегда применимы».

В дальнейшем FM-RAS планируется внедрить на GSM-сети оператора Utel и в филиале информационно-сетевых технологий, который отвечает за предоставление интеллектуальных услуг связи. Тогда система будет обслуживать базу из почти 8 млн абонентов «Уралсвязьинформа», половина которых — пользователи сотовой связи. С ее помощью компания сможет быстро выявлять и устранять сбои, потери и искажения информации, оценивать тарификацию, контролировать обмен трафиком с присоединенными операторами и пресекать факты мошенничества в своей сети. Но главное преимущество в том, что оператор получил возможность контролировать все этапы процесса получения доходов.

на правах рекламы

Директор департамента финансовых институтов компании «ФОРС–центр разработки» Юрий Терехин

«Рынок нуждается в расширенной отраслевой экспертизе по банковским технологиям»

Банки и телекоммуникационные компании одними из первых оценили те преимущества для бизнеса, которые дает применение ИТ. Объективно это определяется значительным уровнем конкуренции в данных сегментах рынка, высокой технологичностью этих видов деятельности и необходимостью максимально эффективной организации работы сотрудников. В то же время укрупнение бизнеса, проникновение западного капитала на банковский рынок, а, следовательно, еще большее обострение конкуренции, требует создания все более крупных и сложных интегрированных информационных систем.

Сейчас предлагается огромное количество как специализированных отраслевых решений, так и универсальных, которые могут использоваться в самых различных областях. Как же правильно сделать свой выбор? Какими критериями руководствоваться? Как сравнить преимущества и возможности тех или иных программных комплексов в условиях, когда нельзя их опробовать на практике до начала внедрения?

Ведь цена ошибки может быть тем более велика, что первичный этап автоматизации большинством банков уже пройден, и на данный момент предстоит решать задачи совершенно иного уровня. Это, прежде всего, оптимизация существующих информационных систем, расширение их функциональности за счет модификации и интеграции новых бизнес-приложений. Современные технологии, такие как веб-сервисы, связующее ПО позволяют, не отказываясь от используемых прикладных программ, обновить программный комплекс таким образом, чтобы он наилучшим образом соответствовал требованиям бизнеса.

Более чем 15-летний опыт ФОРС доказывает, что решить все эти задачи самостоятельно, без помощи опытных консультантов и совета профессионалов заказчику непросто даже при наличии сильного ИТ-департамента. Вот почему ФОРС создал специальную структуру, в рамках которой предлагаются услуги по расширенной отраслевой экспертизе для финансовых институтов. Здесь заказчики смогут получить наиболее полную и актуальную информацию по продуктам и технологиям Oracle, ознакомиться с результатами тестирования программных комплексов и адаптировать их к своим нуждам.

Наша задача помочь банкам найти такие продукты, которые наиболее полно удовлетворяли бы их потребностям, с одной стороны, и организовать наиболее эффективное их использование, с другой. Ведь эти продукты, прежде всего, должны обеспечить наилучшее перераспределение ресурсов, доходности, рисков, ликвидности банков. На наш взгляд, такими инструментами являются онлайновые аналитические приложения для использования в повседневной банковской практике в сопряжении с мощными оффлайновыми средствами анализа и моделирования в бэк-офисе. Такого результата поможет добиться совокупное использование, например, Oracle Siebel CRM и OFSA. Oracle Siebel CRM позволяет «на лету» производить анализ клиентской базы, структурировать её, разрабатывать новые банковские продукты для каждой категории клиентов и проводить целевые маркетинговые компании. Oracle Fusion Middleware позволяет унифицировать взаимодействие между многочисленными системами, эксплуатируемыми в банке, тем самым снижая затраты на их сопровождение.

Заказчикам предлагаются самые современные технологии и инструменты – приложения на основе хранилищ данных, средства Business Intelligence, веб-сервисы. Услуги по экспертизе, консультированию и поддержке предоставляются по целому комплексу бизнес-приложений Oracle E-Business Suite, включая подсистему Oracle Financial Services Applications (OFSA), Oracle HRMS (управление персоналом) и Oracle Financials (управление финансами). Все более активно сегодня используется связующее ПО, такое как Oracle BPEL Process Manager, Oracle AS Portal, Oracle Application Server.

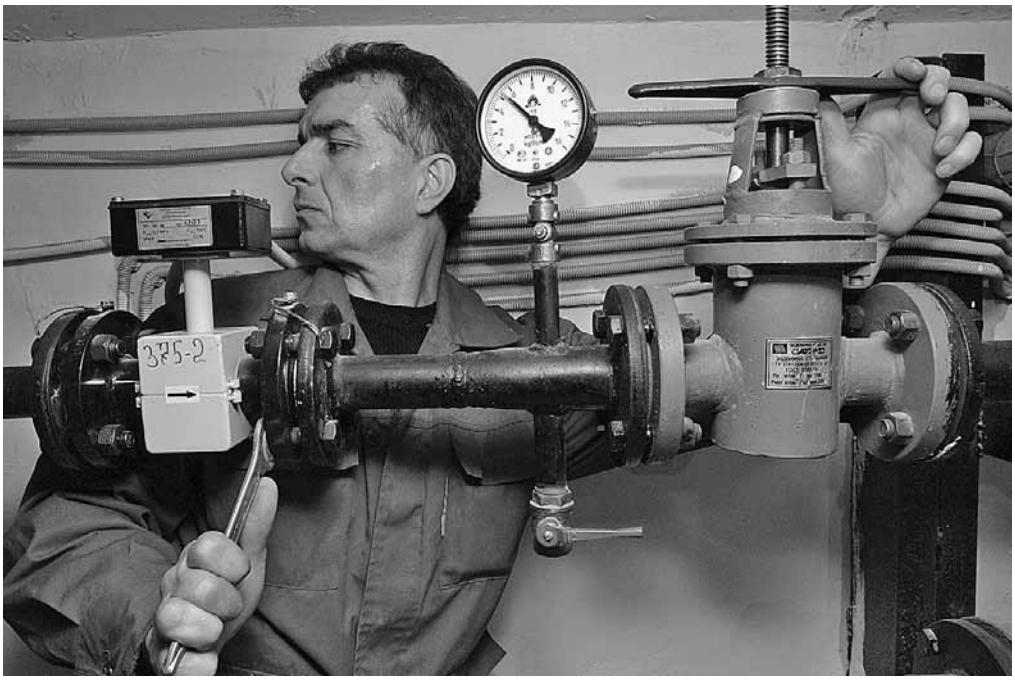
Особенно следует отметить новые продукты – Oracle Siebel CRM и АБС FlexCube компании i-Flex Solutions. Все они обладают расширенными интеграционными возможностями и позволяют решать самые сложные в технологическом отношении и масштабные задачи.

iONE → СИТУАЦИИ

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ «ГРУППЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПЛЕКТАЦИИ» (ГСК) НАТОЛКНУЛАСЬ НА РИФЫ. ОБЪЕМЫ ПОСТАВОК РЕЗКО ВОЗРОСЛИ, И СТАРЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ УЖЕ НЕ ПОЗВОЛЯЛИ МЕНЕДЖЕРАМ КОМПАНИИ СПРАВЛЯТЬСЯ С ИХ ПЛАНИРОВАНИЕМ. РАДИ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ГСК ДАЖЕ ПРИОСТАНОВИЛА СВОЙ ПОХОД В РЕГИОНЫ

ERP ДЛЯ «ФИТИНГВИЛЯ»

Автор: Айван



Рынок строительных материалов в России вообще отличается особой прытью, но торговля сантехникой выделяется даже на этом фоне. Как утверждает генеральный директор ГСК **Валерий Федотов**, в последние годы увеличиваются не только объемы, но и темпы роста сантехнического рынка: с 15–20% в 2004 году до 30% в 2006-м. Официальной статистики для этого сектора нет, но оценкам Федотова стоит поверить. Комплектующие для систем отопления, водоснабжения и климатизации помещений российским строителям сегодня поставляют более двухсот компаний. В ближайшей перспективе ожидается приход еще нескольких западных брэндов. Городов-миллионников, где ведется основное строительство, в стране всего тринадцать, поэтому региональная конкуренция оказалась весьма чувствительной.

ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РАБОТЫ ЛОКТЯМИ

В 2003 году, через семь лет после открытия в Петербурге первого магазина, компанию ГСК поразила «болезнь роста»: оптовые поставки комплектующих она вела уже в нескольких регионах. Прайс-лист ГСК разбух до нескольких тысяч наименований продукции: от соединяющих трубы фитингов, давших название торговой марке «Фитингвиль», до кранов и вентилей.

Валерий Федотов вспоминает, что до периода региональной экспансии он мог в любой момент пригласить к себе ключевого специалиста, который способен был с ходу обрисовать ситуацию с поставками и проанализировать текущие проблемы. «Но в результате активного роста,— говорит гендиректор,— мы столкнулись с исчезновением компетенции по управлению товарными запасами. Выражалось это в том, что, с одной стороны, мы завозили на склады лишние товары, а с другой — с выполнением клиентских заявок возникали проблемы. Клиент приходил на склад с накладной, в которой значилось 150 стандартных позиций, но мы могли укомплектовать его заявку максимум на 100–110 позиций. Управление ускользало из наших рук, и мы поняли, что осуществляться умозрительно оно больше не может. В регионах сложились личные отношения между поставщиками и заказчиками, и войти на новые рынки мы могли только за счет качества своей работы».

С 1998 года информационными потоками ГСК управляла система собственной разработки. Однако для сводного планирования и прогнозирования она не годилась: такие функции при разработке в нее не закладывались. Компании требовался инструмент, который бы не только задавал единый алгоритм действий, но и обеспечивал специалисту поддержку принятия решений. И требовался срочно.

Изучив рынок ERP-систем, которые внедрялись на российских средних предприятиях, руководство ГСК отсеяло самые дорогостоящие из них — за бортом оказались продукты SAP и Oracle. Из оставшихся наиболее подходящей показалась Microsoft Dynamics AX (Axapta). Далее следовало выбрать партнера по внедрению. В первую очередь Валерия Федотова интересовал практический опыт таких компаний и возможность референсных визитов на те предприятия, где они внедряли Axapta. «Мы приглашали консультантов к себе,— рассказывает Федотов.— Знакомили их со своим бизнесом, отмечали, какие вопросы они задают, интересовались их опытом и спецификой. Мы просили сделать нам предложение, в котором

были бы очерчены сроки проекта, его бюджет, наполнение. После череды таких встреч мы решили продолжить работу с компанией Columbus IT». Сейчас генеральный директор уже не помнит, почему отказались от услуг трех других участников конкурса — двух московских и одной питерской компании. В памяти осталось только, что у Columbus есть офис в Петербурге (подрядчик под боком) и доступ к опыту внедрения Axapta во всех странах, где работает эта датская консалтинговая компания.

ГРУППА ОСОБОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Консультанты приступили к подготовительной работе во второй половине 2003 года, контракт же стороны подписали в августе 2004-го. Проект требовал финансирования, сравнимого по объемам с бюджетом регионального развития. Поэтому в ГСК приостановили реализацию всех планов по региональной экспансии и расширению продуктовой линейки. Это был весьма рискованный шаг на бурно растущем рынке, но иного выхода не было. «Все ресурсы, в том числе управленческие, нужно было сконцентрировать только на проекте внедрения. Мы бы не смогли эффективно решать такие задачи одновременно»,— объясняет Валерий Федотов. Он лично возглавил проектную группу, в которую вошли по шесть представителей ГСК и Columbus IT. Все они получили особый статус. По договоренности между собой заказчик и внедренец «забыли», что в группу входят специалисты с той и другой стороны, и рассматривали ее как автономное подразделение с максимальными полномочиями для реализации проекта. А руководство группой Валерий Федотов взял на себя ради оперативного принятия решений, в том числе финансовых, и для предотвращения возможных противоречий внутри нового коллектива.

Перед группой стояла задача не просто развернуть ERP-платформу, но и адаптировать систему под задачи клиента, создав в ней новые модули, отсутствующие в базовой версии. В техзадании были указаны задачи, связанные с улучшением наполнения клиентских заявок, созданием системы резервирования товаров по всей логистической цепочке, интеграция с бюджетированием, консолидация данных и другие. Некоторые из них в компании решались впервые.

СОЖЖЕНИЕ МОСТОВ

Одновременно генеральный директор запустил программу по обучению персонала работе в новой системе. Любые сомнения в серьезности его намерений были пресечены актом официального «сожжения мостов». Коллективу объявили, что 3 января, в первый рабочий день 2005 года, старая система будет отключена, и продолжить карьеру в компании смогут лишь те, кто проявит полную готовность работать в новой информационной системе.

Воля генерального была подкреплена информационной кампанией: на внутреннем корпоративном портале размещались материалы по Axapta, рассказы о ее внедрении на других предприятиях и сводки о ходе проекта в ГСК. А в статьях, посвященных внутренним проблемам, обосновывался переход на новую систему. В роли контент-менеджера сайта и автора многих статей выступал сам Валерий Федотов, что отнимало у него много времени. Но сотрудники, считал он, должны были ощущать свою причастность к проекту и понимать, какие выгоды он сулит компании. Глядя на шефа, члены проектной группы, когда поняли, что не успева-

Компактный дом для масштабной системы

Надежный комплекс инженерных систем, предотвращающий выход из строя дорогостоящей вычислительной техники, создан в акционерном коммерческом банке «Совфинтрейд».

Современный вычислительный центр – это комплексное решение, включающее, помимо собственно вычислительного оборудования, системы кондиционирования и вентиляции, электроснабжения, СКС, а также системы обеспечения безопасности, в том числе контроля и управления доступом, видеонаблюдения. Именно поэтому организации технических помещений, серверных, уделяется сегодня особое внимание. Поскольку от качества их инженерного обеспечения напрямую зависит непрерывность работы корпоративных систем организации, сохранность её данных и оборудования.

Каждый проект серверной – индивидуальное решение, учитывающее размеры помещений, количество и характеристики работы установленного в нем оборудования, режим безопасности и многое другое. Рациональный проект позволяет не только обеспечить необходимый режим функционирования, но и на меньшей площади разместить большее количество оборудования.

В «Совфинтрейде» для обеспечения работы оборудования, выделявшего большое количество тепла специалистами КРОК было использовано интересное инженерное решение – стойки вычислительного оборудования в серверной установили через одну с мощными кондиционерами. Для увеличения перемешивания воздуха были предусмотрены дополнительные вентиляторы. А размещение наружных блоков кондиционеров на цокольном этаже позволило решить другую задачу – не загружать стеклянные фасады здания.

Кроме этого, важно было обеспечить непрерывный контроль параметров климата и состояния обеспечивающих инженерных систем, а также оповещение в случае аварии или выхода значений за установленные границы. Эти задачи решает система мониторинга, которая контролирует жизненноважные параметры системы и обеспечивает графическое отображение информации и аварийное оповещение обслуживающего персонала по SMS и электронной почте.

Учет всех систем инженерного обеспечения на этапе проектирования гарантировал максимальную надежность ядра ИТ-инфраструктуры банка – центра обработки данных.

на правах рекламы

ВМЕСТО ЭТОГО ОНИ ПОПРОСИЛИ СЕБЕ КОМНАТУ, ГДЕ МОЖНО БЫЛО ПОСТАВИТЬ КРОВАТИ, ЧТОБЫ НЕ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ НА ДОРОГУ ДОМОЙ И ОБРАТНО

ют в плановые сроки доделать все, что было намечено, даже не рискнули заводить разговор о переносе дедлайна. Вместо этого в ноябре они попросили себе отдельное помещение, где можно было поставить кровати, чтобы не тратить время на дорогу домой и обратно.

Трудовой порыв был поддержан и другими сотрудниками ГСК, вовлеченными в сферу деятельности проектной группы. Хотя для них это была дополнительная нагрузка, поскольку текущие задачи по продажам, поставкам, обработке информации никто не отменял. «С одной стороны, нам удалось мотивировать персонал, а с другой — сработало все то лучшее, что удалось сформировать в коллективе: осознание себя как части этого бизнеса и заинтересованность в его успехе»,— не без гордости замечает Валерий Федотов.

На семинарах по Axapta сотрудники изучали теорию, решали кейсы — задания, которые каждый должен был выполнить в системе, потом сдавали зачеты — в пилотной версии Axapta, развернутой на отдельном сервере. «Отличники» поощрялись премиями. Столь серьезная работа с персоналом дала неплохие результаты: около 90% «учеников» сдали зачет с первого раза, и только 10% пришлось пройти курс повторно.

НОВОГОДНИЙ СТРЕСС

Как и планировалось, к новому году система была сдана в эксплуатацию. Но пить шампанское по этому поводу было рано. Как система и пользователи поведут себя в «боевых» условиях? «Фактически,— признает генеральный директор,— всем пришлось заново осваивать систему и заново к ней привыкать. Обучением мы скорее сняли стресс перед нововведениями».

Переход на работу в новой системе стал своего рода лакмусовой бумажкой. С одной стороны, люди обнаружили, что выполнять свои обязанности им стало легче. Слишком много раньше было рутины: послать запрос, получить ответ, при необходимости уточнить его, попытаться собрать данные из разных источников и принять на основании всего этого верное решение. Внешне это выглядело активной и продуктивной работой: человек занят весь день и, достигнув определенной сноровки, имел моральное право просить повышения зарплаты. После запуска системы часть рутинных процедур исчезла — и тут же проявилась степень профессионализма и компетентности каждого сотрудника. Оказалось, что менеджер по продажам может и должен целый день заниматься поиском новых клиентов, а не согласованием заказов. Привыкнуть к этому было непросто — ведь некоторые работники ничем другим, кроме решения побочных вопросов, раньше и не занимались. Полтора десятка человек из компании ушли, но все ключевые сотрудники остались и сумели перестроить свою работу. Руководство добивалось именно такого результата, определив в самом начале ключевые фигуры и проводя с ними отдельную работу.

У АКЦИОНЕРОВ НЕТ ВОПРОСОВ

Адаптация к новой системе — процесс не быстрый, поэтому первые итоги проекта Валерий Федотов подвел спустя год «чистого времени», по результатам 2006 года. Цифры, которые он приводит, способны оправдать затраты на внедрение в глазах любого собрания акционеров: продажи компании увеличились на 148% (втрое выше темпов роста рынка); чистый прирост товарных запасов составил 99%; рост собственного капитала компании — 194%. Каждый менеджер стал продавать продукции на 139% больше, а прибыль на каждого сотрудника увеличилась почти вчетверо — на 288%. Повышение эффективности труда произошло в первую очередь за счет контроля над затратами, снижения издержек на каждую операцию и грамотно выстроенной логистики.

Однако система со всеми дополнительными функциями получилась слишком индивидуальной. Генеральный директор признает, что их ждут трудности при переходе на четвертую версию MS Dynamics AX.
Но о том, что не стали «натягивать» бизнес на информационную систему, не сожалеет: «Мы сразу решили, что будем адаптировать систему к своему бизнесу. В Axapta, например, не было функции сводного планирования. Она появилась после нашего проекта. И, насколько я знаю, она даже зарегистрирована Microsoft как рекомендованная к включению в следующие версии. И таких решений много — 3000 часов разработок и тестирования были потрачены на это».

На очереди — внедрение полного контура бюджетирования (сейчас оно реализовано частично) и разработка более сложных моделей снабжения складов. Дело в том, что в территориально распределенной структуре выгодно использовать перекрестное снабжение, когда товары в региональное отделение могут поставляться не только через главный распределительный центр. Но для этого менеджер должен иметь полную информацию о наличии товаров на всех складах, чтобы принимать решение о пересылке товара из одного отделения в другое. Внедренный в ГСК функционал не предусматривает возможности управления товарными потоками между региональными складами, и руководство компании строит теперь планы по расширению возможностей системы.

«Для меня как управленца,— говорит Валерий Федотов,— если отбросить все технические термины и знания, которые я освоил в ходе проекта, MS Dynamics, по сути, это большая информационная платформа, вокруг которой сгруппированы все сотрудники компании. Фактически она сегодня — сердце бизнеса. Мы работаем на оптовом рынке, и это значит, что мы продаем стандартные продукты, имеем примерно одинаковый доступ к капиталу. Тогда возникает вопрос: за счет чего мы обеспечим себе успех в будущем? Ответ я вижу такой: только за счет более эффективного, чем у наших конкурентов, управления затратами. Информационная платформа как раз и есть инструмент для повышения эффективности».

В прошлом году ГСК вышла на рынок так называемой белой сантехники, довела число региональных отделений до десяти, ассортимент — до 5000 наименований, а клиентскую базу — до 4000 компаний. В департаменте логистики ГСК теперь работают всего шесть человек: трое были уволены после внедрения информационной системы, и это оказалось единственным плановым сокращением. Общий штат компании — 229 человек. Какую же систему, прежнюю или новую, они считают лучшей? Валерий Федотов цитирует одного менеджера из краснодарского отделения, который, пожалуй, больше всех сомневался в успехе проекта. Как-то на планерке он заявил: «Ну, наша система может все, это лучшая программа, какая только есть в мире!» ■

iONE → СИТУАЦИИ

ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ 20-ЧАСОВОЕ ВЕЩАНИЕ В ТРЕХ ЧАСОВЫХ ПОЯСАХ, ПЕТЕРБУРГСКИЙ 5-Й ТЕЛЕКАНАЛ В РЕКОРДНЫЕ СРОКИ ВНЕДРИЛ НОВУЮ ИТ-СИСТЕМУ

В ПРЯМОМ ЭФИРЕ

Автор: Айван

Предыдущее обновление технической базы на петербургском 5-м канале проводилось десять лет назад, когда телекомпания перешла на формат Betacam SP. «С тех пор вплоть до 2003 года никаких изменений в техническом оснащении канала не было,— рассказывает **Юрий Резвяков,** руководитель дирекции производственно-технологического обеспечения ТРК „Петербург — пятый канал".— В конце 2003 года, с приходом нового руководства, начались перемены: была построена центральная аппаратная, обновлена студия, локальные сети, АТС. Все это позволило провести ребрэндинг канала и запустить новые передачи. Вторым этапом проекта технического переоснащения стало создание новостного комплекса».

Проблема была в том, что новости на «Пятом канале» продолжали делать средствами линейного монтажа. «Линейный монтаж неудобен,— объясняет Юрий Резвяков.— Сюжет просто перегоняли с кассеты на кассету и монтировали. Не было никакой возможности работать с файлами, сроки монтажа затягивались, да и оперировать можно было только со звуком и видео — текст к сюжету составлялся отдельно на ПК. Впрочем, проблема была даже не в недостатках аналогового формата, а в его несистемности». Совмещать в едином процессе подготовки новостей пленку и компьютерные файлы было слишком хлопотно, дорого и неэффективно. С такой технологией не стоило даже мечтать о том, чтобы составить конкуренцию старожилам федерального телеэфира. Петербуржцы проигрывали прежде всего в оперативности подачи материалов, снятых в других регионах. Одно дело — переслать видеофайл по интернету, и совсем другое — кассеты с отснятым материалом. И даже если региональные корреспонденты перегоняли свои отснятые и оцифрованные «картинки» по сети, сюжеты все равно должны были проходить через линейный монтаж. Чтобы «расшить» это «узкое место», требовалась современная цифровая система, которая позволяла бы планировать и оперативно готовить материалы, где бы ни находились участники процесса.

Такую систему предлагала IBM — аппаратно-программный комплекс LiveMaster 8000, основу которого составляют интернет-портал IBM WebSphere Portal Enable, сервер на базе Linux и система подготовки новостей VIDI News. Подобное решение IBM внедрила на CNN — и это оказало решающее влияние на выбор питерских телевизионщиков. Кроме того, LiveMaster 8000 в отличие от других западных решений такого класса русифицирован, а среди российских партнеров IBM нашлись две компании с опытом внедрения информационных систем для телевидения.

Новостной комплекс был инсталлирован и запущен в работу за девять месяцев — весьма оперативно для проекта такого масштаба. В ходе работ было также развернуто хранилище данных IBM TotalStorage, в котором реализована концепция управления жизненным циклом информации. Оперативные материалы размещаются на дисковом массиве с быстрым доступом, а архивные пишутся на профессиональный ленточный носитель, надежный и экономичный. Юрию Резвякову теперь есть чем гордиться: «Любая ведущая западная телекомпания увидит у нас то же, что имеет у себя».

Теперь студии «Пятого канала» в разных городах работают в едином информационном пространстве. Новостной комплекс объединяет все этапы работы с материалами. Отснятые сюжеты попадают в виде файлов на монтажную станцию, где с ними параллельно могут работать монтажеры и журналисты, готовящие тексты. Затем картинка, звук и текст отправляются на утверждение начальнику, после чего материал встает в план эфира. Система поддерживает до 10 открытых студий. Для передачи данных используют защищенные VPN-соединения в интернете.

Но удаленная работа над новостными сюжетами — лишь часть функций новой системы. LiveMaster 8000 обеспечивает и другие возможности оптимизации процессов телекомпании. Прежде всего, система позволяет дистанционно отслеживать каждый этап создания материала, благодаря чему можно оценивать эффективность работы групп и отдельных сотрудников: как быстро готовился сюжет, кто был задействован, сколько раз он возвращался на доработку, какие изменения вносились и т. д. Пока эти функции в телекомпании «простаивают», но невостребованными они не останутся. «В перспективе мы хотим вести личные дела сотрудников: учитывать объемы выполненной ими работы, ее качество и сроки. Этим будет заниматься служба персонала»,— делится планами начальник управления PR **Лариса Конашенок.** Рассчитывают в компании и на технологически обновленный архив, в который сейчас в цифровом виде заносятся, структурируются и описываются все накопленные за 70 лет материалы. «Нам очень важно привлекать на канал новые лица,— поясняет Конашенок.— И новая система позволит создать базу экспертов, с помощью которой можно будет поднять весь бэкграунд любой освещаемой темы. Согласитесь, что новость выглядит совершенно иначе, если она подается не в виде тонкого слоя информации сегодняшнего дня, а со всей предысторией и с людьми, которые когда-либо ее обсуждали».

Стоимость проекта, даже приблизительную, руководство «Пятого канала» называть отказывается. Говорит только, что выбранная система оптимальна, и возлагает на ее большие надежды. «Можно ли было работать в федеральном эфире без этой системы? — риторически вопрошает Юрий Резвяков.— А можно ли доехать из Петербурга до Москвы на велосипеде? Да, можно. А на автомобиле? Безусловно. Но с другой скоростью и комфортом. Так же и с нашими технологиями. Вопрос лишь в том, сколько выпускать новостей, каких и насколько оперативно. Это вопрос эффективности бизнеса. Нам уже сложно представить, как можно было работать по-старому».

За год, прошедший после ребрэндинга «Пятого канала», выходящего теперь с новостными программами девять раз в день, капитализация телекомпании увеличилась втрое, а рекламные доходы выросли в четыре с половиной раза ■

принципы

Андрея Гурова

Генеральный директор компании **«Инфолинк»,** крупнейшего в России импортера и **производителя макарон,** совладельца брэнда Maltagliati, верит в **инженерный подход** в бизнесе.

Если ты придумал **то, чего до этого не знал никто,—** значит, велика вероятность, что это просто никому не нужно.

Нельзя **заставлять человека все время прыгать или висеть в воздухе на недосягаемой высоте.** Но его можно приподнять, заставить встать на носки — и делать это надо обязательно. Надо всегда требовать несколько большего, но и предлагать несколько лучшее, чем человек ожидает.

Я успел **позаниматься и наукой, и макаронами.** Все равно, чем ты занимаешься, главное — представлять, ради кого ты это делаешь. Что бы ты ни двигал — науку или бизнес.

Раньше **считалось, что если ты что-то можешь — иди в физики.** Нет — иди в пищевой институт или на макаронную фабрику. В первые годы, когда я ушел из науки, меня спрашивали: «Как же так?» Я отвечал, что да, в МИФИ не учат торговать, этому чаще учат в Оксфорде и Кембридже.

«Инфолинк» **я начинал с друзьями по жизни.** Но потом нам пришлось разойтись, и на их место пришли друзья по прежней работе. Друзья — это люди, чьи интересы отличаются от моих, поэтому мне и интересно с ними встречаться. Но по этой же причине в совместном бизнесе возникают проблемы.

Я слишком ленив, **чтобы врать,— потом ведь надо помнить, что именно соврал.** Видимо, так же относятся и ко мне. Не выполнять обещания тоже сложно. Впрочем, лучше их не давать. Есть честные намерения — они лучше честного слова.

Несколько **раз в день минут по 15 играю в старую компьютерную игру Digger.** Отдыхаю, переключаюсь, приходят новые мысли. Если кого-то в офисе застанут за игрой в Quake, могу точно сказать: наказан он не будет. Правда, что именно ему при этом будет сказано, зависит уже от конкретной обстановки. Впрочем, я не помню, чтобы кто-то играл,— лишь иногда можно увидеть сайт какого-нибудь «Спорт-экспресса».

Я **параноидальный перфекционист.** Но слишком много условий, объективных причин, которые все равно приведут к неидеальному результату. Поэтому для меня достаточно уверенности в том, что наш продукт лучший в России, хотя он и не идеален. То же можно сказать о нашей дистрибуции и маркетинге. Может, мы вместо макарон могли бы заняться и противогазами — если бы знали, что на этом рынке можно остаться надолго и что мы сможем быть лучшими.

Мы не делаем **того, что не просчитывается заранее.** Говорят, что у Procter & Gamble считается нормальным, если выживает один брэнд из десятка. В отличие от них у нас нет девяти брэндов, которыми мы могли бы безболезненно пожертвовать. Там, где я и мои партнеры учились и работали, тезис «отрицательный результат — тоже результат» не приветствовался. Так повелось еще со времен Курчатова (если честнее — Берии): результат должен быть положительным.

Если ты спокойно **относишься к своему бизнесу — значит, ты чего-то о нем не знаешь.** Наш бизнес очень спокоен, но именно потому, что мы работаем по 12 часов в сутки.

В нашей фирме **работают 500 человек — не так много.** Я всех знаю по фамилии, а большинство и в лицо. И я знаю, почему на фабрике в Шебекине во второй бригаде работают 13 человек, а не 14: это одна из мелочей, просчитанная лучше, чем сделали бы остальные.

Мне нравится **голливудское кино.** Я не испытываю желания читать очень умные книги и смотреть очень умные фильмы, потому что примерно через полчаса просмотра я понимаю: все это в свое время мы уже говорили на кухнях. Мне нужно, чтобы было море, пальмы, пистолеты и не было излишней эмоциональной нагрузки.

Деньги **сами по себе неинтересны, но они — эквивалент труда.** А качество труда — это интересно. Интересно зарабатывать — все равно, завод это или хорошо отлаженное казино. Но получать деньги, живя в Москве и владея нефтяной скважиной на Ямале, на мой взгляд, скучно. СФ

записал *Даниил Желобанов*

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ 06

DVD В ПОДАРОК

FERRARI 60!

СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-РЕТРО!
ЛУЧШИЕ ФИЛЬМЫ XX ВЕКА НА DVD В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!

ФИЛЬМ «УНЕСЕННЫЕ ВЕТРОМ» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №6

В ПРОДАЖЕ С 1 ИЮНЯ

Реклама

услуга

«Офис в кармане»

Не нужно жить в офисе, если офис – в кармане

Теперь совсем не обязательно проводить столько времени в офисе.
В любое время дня и ночи Ваша рабочая почта и необходимые документы доступны Вам, вне зависимости от того, где Вы находитесь.

Такую возможность дает Вам новая услуга от МегаФон, разработанная специально для наших корпоративных клиентов.

На деловой встрече, в командировке в другом городе, на отдыхе, всегда и везде Вы в курсе дел и можете свободно работать.

Лицензия №№ 10010, 13282, 14404, 15002, 15409, 15410, 15411, 15412, 16338, 20377
Министерства РФ по связи и информатизации. На правах рекламы.

БРЭНД ГОДА / EFFIE 2006
ГРАН-ПРИ
Репутация и доверие

МегаФон
Будущее зависит от тебя