

Как Whales Group захватила рынок торговли банками с.30  
Почему полисы «Прямого страхования» на треть дешевле, чем у конкурентов с.26  
Чем хирург-ортопед Алексей Косик поразил инвесторов с.72



# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

26.06 — 02.07.2006

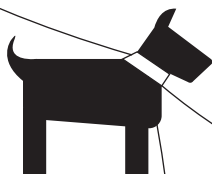
№24 (159)

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

# \$5000

## каждому,

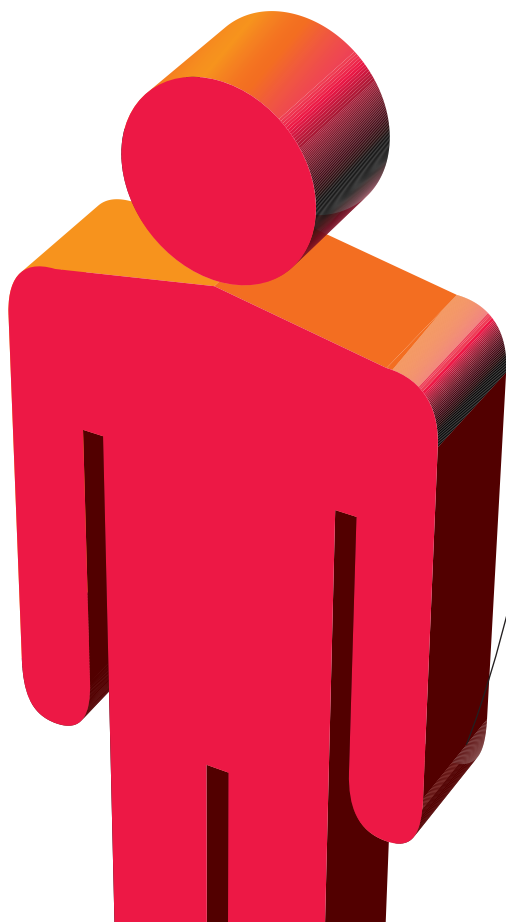
кто подает  
Kraft Foods  
стоящую идею  
с.48



# Враг за углом

Сражаясь за долю рынка с прямыми конкурентами, компании часто не замечают косвенных. А они между тем становятся все опаснее

с.40



Всего несколько десятков завсегда в центре Манхэттена, которым вдруг пришло в голову, что тапочки Hush Puppies — это стильно, начали эпидемию грандиозных масштабов

Малькольм Гладуэлл, автор книги «Переломный момент», — о том, как запустить социальный вирус на пользу бизнесу  
с.51



тематические страницы **iOne**  
информационные технологии



## Новый Audi A6 allroad quattro.

Молниеносно найти верное решение. Видеть на много ходов вперед. Из всех путей выбрать тот, что приведет к победе. Вы – сильный игрок, и именно поэтому делаете ставку на сильную фигуру. Новый Audi A6 allroad quattro. Постоянный полный привод и многоуровневая пневмоподвеска новой конструкции наделяют его властью над любой дорогой. Комфортный и элегантный, он уверенно доставит Вас к цели.

Новый Audi A6 allroad quattro – выигранная партия!

**Официальные дилеры Audi в России:** **Москва:** Ауди Центр Север (495) 785 2727; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Москва (495) 797 9090; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Ауди Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Ауди Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397; **Казань:** АЦ Казань (843) 519 4884;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

К успеху ведут много путей.  
Кратчайший путь – привилегия интеллекта.



**Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пенза:** Эксклюзив Сервис (8412) 44 0070; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 76 55 16; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350



30

«ХОТЕЛОСЬ ДИСТАНЦИРОВАТЬСЯ ОТ ТЕХ СЕРЫХ ЛИЧНОСТЕЙ, которые прежде подвизались на поприще продажи банков»



68

«ПРОДАЖА КОМПАНИИ — ЭТО ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛОЕ РЕШЕНИЕ. Компания — как ребенок. И когда ты продаешь свое детище, твои сотрудники ощущают, будто ты их предал»

## В ЭТОМ НОМЕРЕ

### Частная практика

- 18 СМЕНА ФАМИЛИИ** «Альфа-групп» удачно пристроила ТД «Смирновъ». Новым хозяином стала международная компания Diageo. «Альфа» получила \$50 млн и долю в дистрибуторе, который обещает стать крупнейшим в России поставщиком элитного алкоголя
- 26 АГЕНТАМ ПРОСЬБА НЕ БЕСПОКОИТЬСЯ** «Прямое страхование» предлагает полисы на 30–40% дешевле, чем лидеры рынка. И утверждает, что это технология будущего
- 30 БАНКОВСКИЙ БУТИК** Бизнес по обслуживанию сделок M&A в банковской сфере долгое время считался непредсказуемым и не очень доходным. Юридическая фирма Whales Group поставила торговлю банками на поток

### лаборатория

- 40 НЕПРЯМАЯ УГРОЗА** Сражаясь с прямыми конкурентами, часто не замечают косвенных. Однако клиент, делая выбор, не обращает внимания на границы отраслей
- 48 НАРОДНОЕ СОБРАНИЕ** Если запас идей исчерпан, можно обратиться к потребителям. В России прием особенно эффективен: наши люди плодотворны и бескорыстны
- 51 «ИЩИТЕ НЕ БЕЛЫХ ВОРОН, А ЦЕЛЫЕ СООБЩЕСТВА»** Как вычислить в толпе покупателей разносчиков социальных вирусов и как управлять эпидемиями? Ответ знает новый гуру маркетинга Малькольм Гладуэлл
- 55 ТОНКАЯ НАСТРОЙКА** В рейтинг «Лучшие брэнды России» Международной академии брэнда попали российские СМИ, которые вслед за мировыми пришли к выводу: медиабрэнды создаются не рекламной службой, а редакционной

### 65 тематические страницы

ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## В КАЖДОМ НОМЕРЕ

### дневник наблюдений

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 09 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА  | 36 КОМПАНИИ |
| 14 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 38 ЛЮДИ     |
| 16 БОЛЬНОЙ ВОПРОС      | 62 ТРЕНДЫ   |

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 06 почта       | 64 спроси «Секрет фирмы» |
| 34 своя игра   | 86 рецензия              |
| 59 конкуренция | 88 пять примеров         |

## В ближайших номерах

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

24.07.06 ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

28.08.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». АВТОМОБИЛИ

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы». Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848 e-mail: [reclama@sf-online.ru](mailto:reclama@sf-online.ru)

## Превосходное исполнение



## Toyota Corolla



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

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

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ:** Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 42-9006. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4171. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 97-9666; Тойота Центр Жетісу (3272) 50-1102.

Товар сертифицирован

**АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ:** Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 5-1450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.**

## Редакция журнала

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**  
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** ИРИНА ДЕШАЛЫТ  
**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТКИН  
**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
**ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ»** ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),  
АНТОН БУРСАК, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ  
**ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ»** МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),  
ОЛЬГА КАСПЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТРОВА  
**ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ»** СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР), ВЛАДИМИР  
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА  
**ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ»** ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН  
**ОТДЕЛ «ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЙТИНГ»** ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО  
(РЕДАКТОР), АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ДАРЬЯ  
ЧЕРКУДИНОВА  
**СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ** АЛЕКСАНДР БИРМАН  
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,  
ВАСИЛИЙ ПРОЗОРОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА  
**ДИЗАЙНЕР** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**ФОТОРЕДАКТОРЫ** МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ  
**ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ** ПАВЕЛ ИОСАД,  
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА  
**КОРРЕКТОРЫ** ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

## Редакционные службы

**ШЕФ-РЕДАКТОР** АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
**АРТ-ДИРЕКТОР** ИРИНА БОРИСОВА  
**ФОТОДИРЕКТОР** НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА  
**ВЫПУСК** АНДРЕЙ УТКИН  
**РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ** ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК  
**ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА** АНДРЕЙ НАУМЧИК  
**ИНФОГРАФИКА** ПАВЕЛ ШОРОХ  
**ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ** НИКОЛАЙ ЗАЙКИН  
**ВЕРСТКА** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

## Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

**Издатель и редакция**  
**ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
**УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР** ЮРИЙ КАЦМАН  
**КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР** ИЛОНА ДАНИЛОВА  
**ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ** ТАТЬЯНА КУРТАНОВА  
**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА** ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА,  
СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ИРИНА ДРАГУНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА,  
ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АННА КУЛАГИНА, ФЕРУЗА МИХАЙЛОВА,  
ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,  
СВЕТЛАНА ЮШКО  
**СЛУЖБА PR И PROMOTION** ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,  
ОКСАНА АГРАНОВСКАЯ, ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,  
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ  
**АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА** АЛЬБЕРТ КРИЮГА  
**СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ** МАРИНА СЕМЕНОВА,  
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

## Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕР., Д. 21/2, СТР. 1  
**ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ** (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731,  
267-2923  
**E-MAIL** EDITOR@SF-ONLINE.RU  
**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ**  
**ТЕЛ.** (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848  
**E-MAIL** RECLAMA@SF-ONLINE.RU

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА  
**ТЕЛ.** (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808  
**ФОТОАГЕНТСТВА** ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», АРР, АР,  
BEST PICTURES, EAST NEWS, ФОТОВАНК, RPP, FOTOLINK, INTERPRESS, PHOTAS,  
PHOTOXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTO

**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNAMUSTA**  
P.O. BOX 99, KOSTI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU  
**ТИРАЖ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ  
ПО НАДЗОРУ ЗА ОБСЛУЖИВАНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ МАССОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО  
П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»  
И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ  
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ  
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,  
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ,  
ЛИЦЕНЗИОННУЮ РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКУЮ СИСТЕМУ



© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,  
СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92  
«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ  
ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

**«Причин кадрового голода несколько:** огромное множество некомпетентных людей, выдающих себя за специалистов; дикое желание работодателя не оптимизировать свою работу, а урезать зарплату сотрудникам; завышенные требования к претендентам при очень низкой зарплате. Применительно к ИТ могу сказать следующее. С 2000 года рынок буквально обвалило большое количество молодых людей, научившихся общаться с компьютерами „на равных“. К уже работающим специалистам, имеющим огромный опыт, добавились молодые люди, которым родители недавно купили компьютер. Именно „молодые“ стали мнить себя экспертами и браться за работу системного администратора за любые деньги. В то время как средний системный администратор зарабатывал 1000 у. е., „молодые“ соглашались и на 500. Это были фактически халявные деньги, т. к. от них требовалось только следить за парком компьютеров, менять картриджи, протирать мышки. С тех пор большинство думает, что системные администраторы только этим и занимаются, и вроде как за это много платить не надо. А то, что большой опыт часто спасает компании от огромных убытков, никто в расчет не берет. Вот так и дальше будем искать автослесаря с высшим образованием на 300 у. е. в месяц и говорить, что в стране „кадровый голод“».

*Дмитрий Смирнов, Москва*  
**«Плюс минус люди»**  
**сф №23 (158) 19.06.2006**

**«Часто компании думают,** что столкнулись с кадровым голодом, а на самом деле не могут найти нужных специалистов из-за внутренних проблем. Я знаю одну крупную компанию, в которой отдел HR — один из самых мощных департаментов. Они каждый месяц нанимают по сто-двести человек, и столько же от них уходит из-за тяжелого климата в коллективе, который создался во многом благодаря усилиям руководства. Они постоянно жалуются на дефицит кадров, а на самом деле уже почти весь рынок знает, что идти к ним бессмысленно. С другой стороны, давление нефтедолларов на рынок труда растет год от года. Сейчас в Москве во многих отраслях зарплату ниже тысячи долларов никто серьезно не рассматривает, в том числе и люди, едва окончившие университет. Компании оказываются в тупике: даже если у них есть деньги на такие зарплаты, что тогда делать с уже работающими квалифицированными специалистами, которые получают лишь немногим больше?»

*Иван Сарычев, Екатеринбург*  
**«Плюс минус люди»**  
**сф №23 (158) 19.06.2006**

**«А ведь правда,** офисные помещения для фрилансеров — это прекрасная идея. Давно пора в России сделать что-то подобное. Работать дома не всегда удобно — не у всех есть отдельный кабинет, и бывает трудно сосредоточиться. А тут пришел, арендовал рабочее место на месяц-два — и трудись. На мой взгляд, в России огромное внимание уделяется формированию именно офисной культуры, правилам игры и выживания в замкнутом пространстве среди себе подобных. А удаленная работа считается чем-то экзотичным, и про людей, выбравших именно ее, никто всерьез не думает. Но пройдет еще несколько лет, и их число будет огромным, так что формировать предложение для будущих потребителей нужно уже сейчас»

*Александр Поляков, Москва*  
**«Офис для писателя»**  
**сф №23 (158) 19.06.2006**



# ТОНКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА



HP Compaq t5720

- Процессор: AMD Geode NX 1500
- ОС: Microsoft® Windows® XP Embedded with SP2
- Память: до 512 МБ DDR SDRAM
- Коммуникационные возможности: 6 портов USB 2.0; 1 последовательный, 1 параллельный порты; 2 порта PS/2
- Гарантия: 3 года

Тонкие клиенты HP имеют самый широкий спектр применения. Многие call-центры, финансовые, страховые, туристические, телекоммуникационные и медицинские компании уже оценили преимущества тонких клиентов HP:

- производительность, как у персонального компьютера;
- простота в администрировании и обслуживании;
- максимальная безопасность данных;
- экономичность и компактность;
- бесшумная работа;
- надежность и долговечность.

Отсутствие съемных носителей и движущихся деталей в конструкции, контроль доступа, простота эксплуатации и стоимость годового обслуживания гораздо ниже стоимости обслуживания обычных ПК — вот основные преимущества представленных моделей. Выбирая тонкие клиенты HP, вы делаете уверенный шаг в будущее и получаете в свое распоряжение передовые технологии для успешного развития вашего бизнеса.

# Belmont

СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Тел.: (495) 937-16-06

Сайт: [www.bc.ru](http://www.bc.ru)

2006  
Preferred Partner





ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

13 июля 2006 года

Москва

## Журнал «Секрет фирмы» и газета «Бизнес» представляют: ежегодный фестиваль франшиз

МЕРОПРИЯТИЕ АДРЕСОВАНО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В РАЗВИТИИ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ФРАНЧАЙЗИНГ; КОМПАНИЯМ, ПЛАНИРУЮЩИМ РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ; ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ФИНАНСОВЫХ И ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, ВСЕМ, КОМУ ИНТЕРЕСЕН ФРАНЧАЙЗИНГ.

### ЦЕЛЬ ФЕСТИВАЛЯ

- Обсудить состояние, перспективы и новые возможности рынка франчайзинга, ключевые проблемы, сдерживающие факторы развития и найти эффективные пути решения для развития бизнеса
- Обменяться практическим опытом по организации успешного франчайзинга
- Показать лучшие предложения в области франшиз

### ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ

#### ПЕРВАЯ СЕССИЯ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Какие проблемные зоны существуют во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи
- Может ли франчайзинг быть выгоден для франчайзера и франчайзи
- Требования, предъявляемые франчайзером к франчайзи
- Выбор франчайзера: чего хотят франчайзи?

#### ВТОРАЯ СЕССИЯ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФРАНШИЗ:

В рамках этой сессии у компаний-франчайзеров будет возможность презентовать франшизы, а участники смогут задать все интересующие вопросы и приобрести заинтересовавшую франшизу. Потенциальным франчайзи будет предложено большое количество предложений от компаний-франчайзеров

ОЖИДАЕТСЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ  
ФРАНШИЗ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ  
СЕКТОРОВ РЫНКА:

- потребительский рынок
- сфера развлечений
- производство
- ИТ-компании
- другие предложения

ВСЯ ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ ПОСТРОЕНА В ФОРМАТЕ БИЗНЕС-КЕЙСОВ. КАЖДЫЙ ДОКЛАД – ТЕХНОЛОГИЯ ПО РЕШЕНИЮ И ОПТИМИЗАЦИИ ТОГО ИЛИ ИНОГО АСПЕКТА ФРАНЧАЙЗИНГА. ПОЛУЧЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДАСТ ВАМ РЕАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА!

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ  
ДЛЯ КОМПАНИЙ-ФРАНЧАЙЗЕРОВ  
**\$500** (без учета НДС)

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ  
**\$1500** (без учета НДС)

СТОИМОСТЬ ДЛЯ ПРОЧИХ УЧАСТНИКОВ  
**\$250** (без учета НДС)

#### СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.  
Подписчикам журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предоставляется скидка 10%.

Регистрация по телефонам:  
(495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)  
e-mail: conference@sf-online.ru  
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

#### ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ





# дневник наблюдений

компании → с36  
люди → с38  
тренды → с62



REUTERS

Добывать удмуртскую нефть китайцы будут не одни

ТНК-ВР, являвшаяся до недавнего времени главным оплотом западного бизнеса в российской «нефтянке», сделала шаг навстречу Востоку, продав «Удмуртнефть» китайской Sinopet. Впрочем, та уже собирается перепродать ее «Роснефти».

## Астрономия «Роснефти» текст: александр бирман

Со стороны британских соучредителей ТНК-ВР подобный шаг выглядит не слишком дружелюбно по отношению к их заокеанским стратегическим партнерам. Ведь США, как известно, крайне ревниво относятся к любым попыткам Китая получить доступ к энергоресурсам. Поэтому едва ли ТНК-ВР согласилась на сделку с китайцами исключительно из коммерческих соображений. Хотя, например, вице-президент ЛУКОЙЛа Леонид Федун считает \$3,5 млрд, которые Sinopet вроде бы собирается заплатить за «Удмуртнефть», «астрономической суммой».

В связи с этим нелишне напомнить о налоговых претензиях к ТНК-ВР, приближающихся к \$1 млрд. Если учесть острое нежелание российских властей допускать западные компании в сырьевые отрасли и проявляемый «Газпромом» интерес к принадлежащему ТНК-ВР Ковыктинскому газоконденсатному месторождению, то подобное повышенное внимание налоговиков трудно назвать случайным.

с9

## Для «Роснефти» и CNPC, и Sinopac являются крайне желанными акционерами

Сотрудничество с китайцами оказывалось едва ли не единственным возможным выходом из трудного положения. С одной стороны, Кремль явно заинтересован в укреплении сотрудничества с Китаем. С другой, российские госкомпании вроде «Газпрома» или «Роснефти» в случае прямой сделки с ТНК-ВР не упустили бы возможности использовать административный ресурс, чтобы сыграть на понижение. В частности, президент «Газпромнефти» Александр Рязанов предлагал ТНК-ВР уступить «Удмуртнефть» «бесплатно или по символической цене».

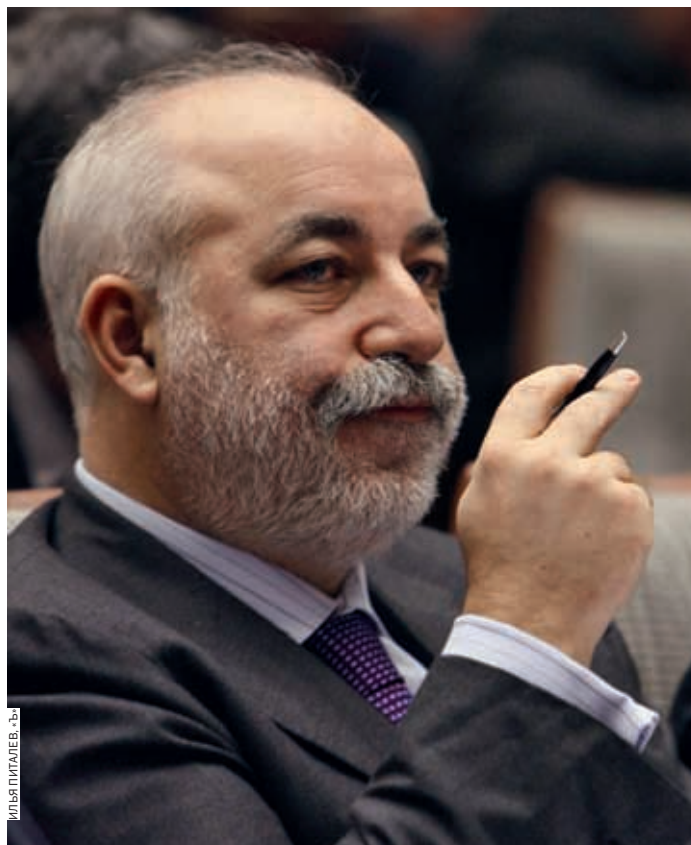
Теперь в «Газпроме» называют победу Sinopac «политическим решением». Поговаривают даже, что соответствующее договоренности были достигнуты в ходе недавней шанхайской встречи Владимира Путина и председателя КНР Ху Цзиньтао. В Кремле эти предположения опровергают. Хотя весьма показательно, что на следующий день после объявления о сделке Путин прибыл в Удмуртию и со знанием дела заявил главе республики Александру Волкову о том, что «менеджмент „Удмуртнефти“ будет осуществляться российской компанией „Роснефть“».

Дело в том, что эта госкомпания еще в мае заключила с Sinopac опционный договор на выкуп 51% акций «Удмуртнефти» в случае победы китайцев. Это уже не первый случай, когда «Роснефть» действует в альянсе с коллегами из КНР. В июле 2005 года «Роснефть» подписала с Sinopac протокол о намерениях создать СП, которое получит лицензии на месторождения «Сахалин-3» и будет оператором проекта. В марте 2006 года в ходе визита в КНР президента «Роснефти» Сергея Богданчикова был подписан меморандум о взаимопонимании между «Роснефтью» и Sinopac. Наконец, новоиспеченный владелец «Удмуртнефти» рассматривается в числе наиболее вероятных покупателей акций «Роснефти» в ходе предстоящего IPO.

Более того, ссылаясь на «информированный источник в нефтяной отрасли Китая», «Интерфакс» утверждает, что «взаиморасчеты между „Роснефтью“ и Sinopac могут быть осуществлены в процессе IPO российской компании». Правда, на участие в капитале «Роснефти» претендует и другой китайский топливный гигант — China National Petroleum Corp (CNPC). Эта компания тоже активно сотрудничает с «Роснефтью». Именно CNPC в январе 2005 года выдала ей беспрецедентный \$6-миллиардный кредит под поставку нефти в Китай, который помог «Роснефти» закрыть сделку по покупке «Юганскнефтегаза». И, по данным «Интерфакса», из-за планов CNPC правительство Китая якобы даже запретило Sinopac покупать акции «Роснефти».

Для «Роснефти» и CNPC, и Sinopac являются крайне желанными акционерами. Особенно если учесть, что из-за снижения котировок на развивающихся рынках портфельные инвесторы, не имеющие отношения к отрасли, могут либо заплатить слишком мало, либо вообще проигнорировать размещение акций российского нефтяного гиганта. Но поскольку руководство КНР отдает пальму первенства CNPC, то с Sinopac «Роснефти» придется рассчитывать за «Удмуртнефть» все же «живыми деньгами». Кроме того, как полагают аналитики, «возможно также, что „Роснефть“ рассчитывается поставками нефти в адрес китайской корпорации». Иными словами, из-за приобретения «Удмуртнефти» доходы «Роснефти» могут сократиться, на что наверняка обратят внимание потенциальные покупатели акций нефтяной компании.

Нелишне также отметить, что стремлением «Роснефти» в преддверии IPO стать «белой и пушистой» и играть по правилам не преминул воспользоваться председатель совета директоров ЮКОСа Виктор Герасченко. По его мнению, самым разумным выходом из ситуации, в которой оказалась эта нефтяная компания, могла бы стать прямая продажа



Синорес и «Роснефть» сделали совладельца ТНК-ВР Виктора Вексельберга еще богаче

всего ЮКОСа «Роснефти». «Все равно, как она была бы профинансирована, — считает Герасченко. — Пусть даже ЦБ даст кредиты госбанкам. Для страны правильнее сохранить ЮКОС, не дать ему сокращать добычу нефти и сохранить его специалистов. А „Роснефть“ уже пусть делает с ним то, что считает нужным».

Но если «Роснефти» придется еще и покупать ЮКОС, а не дожидаться его банкротства, госкомпания вплотную приблизится к пределам своей долговой емкости. Наряду со сделкой по «Удмуртнефти» это приобретение также отнюдь не лучшим образом отразится на результатах IPO госкомпании.

Так что «Газпрому» едва ли стоит переживать о проигрыше в битве за актив ТНК-ВР. По крайней мере, к нему портфельные инвесторы куда более благосклонны, нежели к «Роснефти». □

### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** ТНК-ВР продает «Удмуртнефть», на которую приходится 8% ее добычи, китайской компании Sinopac. На 51% бывшего актива ТНК-ВР претендует «Роснефть».

**ПРИЧИНА:** Совладельцы ТНК-ВР рассчитывают застраховаться от возросших политических рисков.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Приобретение «Удмуртнефти» может осложнить «Роснефти» проведение IPO.

С тех пор как «Ростелеком» потерял монополию на рынок дальней связи, с ним постоянно происходит нечто экстраординарное. Сначала телеком-гигант вызвал ажиотаж на фондовом рынке, а сейчас стал жертвой налоговиков.

## Телефонный переполох

текст: павел куликов

«Ростелекому» предъявили претензии за 2003 год на 3,47 млрд руб., и теперь оператор будет отстаивать свою правоту в суде. В 2003 году «Ростелекому» уже предъявляли претензии на 2,5 млрд руб., но эту сумму удалось оспорить. Аналитики почти не сомневаются, что компания выстоит и на этот раз. К тому же на фоне всего, что произошло за последние полгода с телеком-гигантом, атака налоговых органов для него далеко не самое важное событие.

«Демонстрация» рынка дальней связи заставляет компанию меняться до неузнаваемости: еще в прошлом году она предприняла усилия, стремясь стать по-настоящему привлекательной для клиентов. Пикантность ситуации в том, что компания хоть и была монополистом, но региональным абонентам была известна лишь понаслышке. Только в Москве абоненты получали два отдельных счета: за местные переговоры от МГТС и за междугородние от «Ростелекома». В регионах же выставлялся один счет от межрегиональной компании (МРК), а телеком-гигант был «оператором для операторов». «Кастомер-сервис для конечного пользователя должен быть совершенно другим», — полагает коммерческий директор «Ростелекома» Ольга Румянцева. В марте «Ростелеком» стал открывать собственные розничные точки для работы с клиентами — в будущем они появятся в 44 российских городах. Для позитивного общения с аудиторией в них набирались сотрудники, до этого никогда не работавшие в «Ростелекоме».

Возможно, перемены дадут компании фору перед незрелыми пока конкурентами — МТТ, Golden Telecom и Equant. Однако законодательство все еще относит «Ростелеком» к естественным монополистам, поэтому цены на услуги компании продиктованы сверху. Государство регулирует и взаиморасчеты с МРК, предоставляющими «Ростелекому» доступ к абонентам, — так называемую последнюю милю. В результате, по словам заместителя гендиректора «Ростелекома» Светланы Синадской, услуги дальней связи оказались нерентабельными.

«Это не камень преткновения», — считает Ольга Румянцева. Строить собственную «последнюю милю» слишком хлопотно, но в Equant, например, еще год назад говорили о том, что основной доход после «демонстрации» дадут корпоративные клиенты. Однако они довольно требовательны к новым технологиям, к развитию которых в «Ростелекоме» не особенно стремятся. «Например, из WiMax я бы не делала культ, — поясняет госпожа Румянцева. — Главное не технология, а услуга: если клиенту нужно 100 мегабит, это можно сделать по WiMax, по оптоволокну, да хоть по воде!» Медная сеть длиной в 200 тыс. км — основной актив «Ростелекома» и предмет настоящего культа. По словам госпожи Румянцевой, «инвестиции вкладываются в развитие сети — сеть должна насыщаться интеллектом».

Неожиданным предметом инвестиций недавно стал оператор «Зебра телеком»: гигант довел свою долю в компании до 100%. «„Зебра“ — интересный и раскрученный брэнд», — говорит Ольга Румянцева. «В отличие от „Ростелекома“ у нее нерегулируемые тарифы», — намекают аналитики.

Что дальше будет с «Зеброй», Ольга Румянцева не сообщает. В компании пока нет окончательного мнения на этот счет. «Сейчас „Ростелеком“ — труба по пропуску трафика», — говорят в компании. — Какой там трафик, айпишный или голосовой, совершенно неважно». Похоже, менеджеры не совсем определились и с дальнейшей стратегией самого «Ростелекома».



«Ростелеком» хочет получить имидж гигантской корпорации не только среди операторов, но и среди абонентов

Между тем кто-то из потенциальных участников приватизации «Связьинвеста» (эта компания владеет 51% акций «Ростелекома») представляет себе эту стратегию довольно четко. Вопреки общему поведению рынка акции «Ростелекома» с 22 мая существенно выросли в цене — рост составил более 40%. Стоимость акции превышает \$4,2 при справедливой цене в \$2 (оценка компании «Антанта капитал»). Причина аномалии — скупка акций крупным инвестором. Наблюдатели считают, что потенциальными покупателями могут стать Access / Renova и АФК «Система», хотя ни та, ни другая в своем интересе к оператору не признаются. □

### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** «Ростелеком» стремится стать привлекательным для клиентов, открывает розничные точки в 44 российских городах.

**ПРИЧИНА:** Компания потеряла монополию на рынке дальней связи. В конкурентную борьбу вступают альтернативные операторы.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Используя маркетинговые инструменты и преимущество в виде сети протяженностью 200 тыс. км, «Ростелеком» может потерять не столь большую долю рынка дальней связи, как прогнозировалось.

Государственный алкогольный холдинг «Росспиртпром» в очередной раз меняет гендиректора. Неизменной остается только стоящая перед руководством задача — снизить задолженность и подготовить компанию к приватизации.

## Росспиртдолг

текст: владислав коваленко



Заводы «Росспиртпрома» по-прежнему не приносят государству ни копейки

Генеральным директором ФГУП «Росспиртпром» назначен Игорь Чуян, бывший первый заместитель отправленного в отставку руководителя холдинга Петра Мясоедова. За четыре года правления тому так и не удалось справиться с растущим долговым бременем, теперь этим займется человек с опытом работы в коммерческой структуре.

«Росспиртпром» — крепкий орешек для любого кризис-менеджера. На момент создания в 2000 году холдинг, владеющий пакетами акций более 100 российских спиртовых и водочных заводов, был фактически банкротом — бюджетная задолженность вошедших в него предприятий превышала 1 млрд руб.

Сергей Зивенко, первый гендиректор холдинга, добился реструктуризации задолженности, растянув выплаты на 10 лет, но это только отсрочило угрозу банкротства. Первые два года (2002–2003) обслуживание долга обходилось «Росспиртпрому» в 7%, а в 2004 году — уже в 17%, в 2005 году — в 22%. Если верить представителям компании, платить проценты было не из чего. «Мы работаем в нижнем сегменте рынка, где серьезное влияние на цены оказывают нелегальные производители, и рентабельность производства крайней низка, — говорит Дмитрий Добров, начальник управления информации и внешних связей „Росспиртпрома“.— По данным аудита Счетной палаты, рентабельность наших предприятий не превышает 3–4%. В этой ситуации обслуживать долг было крайней сложно. Выплаты вымывали оборотные средства. Однако все наши обращения в правительство остались без ответа».

Летом 2002 года место Зивенко занял пришедший из Министерства по налогам и сборам Петр Мясоедов. Учитывая, что опыта руководства коммерческими организациями у него не было, назначение выглядело скорее как появление «государева ока» в преддверии приватизации.

Но «преддверие» растянулось на четыре года, за которые Мясоедову удалось сделать немного. Осенью 2005 года он централизовал закупки зерна (основное сырье для производства пищевого спирта) в филиалах

«Росспиртпрома». По словам Дмитрия Доброва, это позволило несколько снизить закупочные цены, что по итогам года сэкономило как минимум 10 млн руб. Централизована также реализация спирта, который производят филиалы.

Однако к финансовому оздоровлению холдинга эти меры не привели. Задолженность филиалов «Росспиртпрома» возросла (в компании отказываются раскрывать, на сколько), и в апреле 2006-го премьер Михаил Фрадков подписал распоряжение о приостановке ее реструктуризации. На этом фоне усилились слухи о скорой приватизации холдинга (глава МЭРТ Герман Греф предлагал продать «Росспиртпром» еще в 2005 году), однако конкретных шагов в этом направлении правительство по-прежнему не предпринимает.

Послужной список нового главы Росспиртпрома Игоря Чуяна в госхолдинге не комментируют. Однако, как стало известно **СФ**, до перехода на госслужбу в 2002 году он был владельцем торгового дома «Шампанские вина» — одного из крупнейших дистрибуторов алкоголя Северо-Западного региона. В «Росспиртпроме» Чуян неформально был самым влиятельным менеджером, представлял интересы холдинга в совете директоров московского завода «Кристалл».

Появление во главе госхолдинга чиновника с коммерческой жилкой может говорить о том, что правительство не теряет надежды выбить из «Росспиртпрома» долги, пока он еще государственный. Но вряд ли Чуяну удастся быстро поднять рентабельность компаний, производящих дешевую водку. А значит, частные акционеры у «Росспиртпрома» появятся еще не скоро. □

### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** Правительство назначило главой государственного алкогольного холдинга «Росспиртпром» Игоря Чуяна, в прошлом владельца торгового дома «Шампанские вина».

**ПРИЧИНА:** Предыдущий глава «Росспиртпрома» Петр Мясоедов не смог оздоровить финансовую ситуацию в холдинге. Объем задолженности филиалов компании перед госбюджетом возрос.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Новое руководство усилит контроль над финансовыми потоками предприятий, входящих в холдинг. Приватизация «Росспиртпрома», скорее всего, откладывается на неопределенное время.

# Пять шекелей не лишние

текст: ольга шевель

Входящий в «Альфа-групп» венчурный фонд «Русские технологии» и израильский Infinity Venture Capital создали совместный венчурный фонд, чтобы первыми инвестировать в самые перспективные инновационные разработки.

В распоряжении у RT-Infinity Venture Partners (так называется новая компания) будет всего \$10 млн, что в два раза меньше, чем у одних только «Русских технологий» (РТ). Однако, по мнению управляющего партнера РТ Михаила Гамзина, для целей фонда этой суммы достаточно. RT-Infinity будет вкладывать до \$1 млн в проекты, находящиеся на самой ранней стадии, когда другие венчурные фонды, в том числе и сами РТ, считают их слишком рискованными. До появления RT-Infinity Venture Partners в России проектами на начальном этапе занимался только Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Это государственная организация, которая с 1994 года профинансировала около 3 тыс. малых инновационных предприятий.

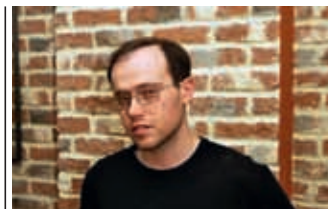
«Альфа-групп» обратила внимание на стартап-проекты, когда стало ясно, что слишком много интересных идей не получают развития из-за недостатка инвестиций. За три года работы РТ рассмотрели более 500 заявок, но решились финансировать лишь восемь. Об участии РТ в одной из них — Ultra Motor Company, разработавшей электробайку, **СФ** писал год назад (см. №15/2005). При этом среди отсеянных проектов оказалось немало очевидно перспективных идей, о будущем которых нельзя было говорить достаточно уверенно. Вероятно, некоторые из них теперь попадут в портфель RT-Infinity Venture Partners.

Гамзин объясняет, что в РТ решили найти иностранного партнера, поскольку большинство российских изобретателей рассчитывают на то, что внедрить их наработки можно будет на зарубежных рынках. На Израиль выбор пал по нескольким причинам. Наряду с США и Великобританией этой стране удалось построить одну из самых успешных моделей венчурной экономики. К тому же около 30% всех израильских венчурных компаний созданы выходцами из стран СССР, так что наши изобретатели могут рассчитывать на их поддержку.

Кроме того, Infinity (а он входит в крупнейшую инвесткомпанию IDB, контролирующую 20% экономики страны) договорился с правительством Израиля о некоторых преференциях. Так, на каждый доллар со стороны RT-Infinity Venture Partners правительство готово со своей стороны вкладывать до \$0,8 (почти пять шекелей). Правда, только если российские разработчики будут открывать предприятия именно в Израиле. □



Израиль вывел перед российскими изобретателями новые перспективы



версии александра бирмана

## Предсказуемая оригинальность

ПРЕДЛОЖИВ назначить генеральным прокурором министра юстиции Юрия Чайку, Владимир Путин, как это ни парадоксально, оказался оригинален и предсказуем одновременно. В течение двух недель, прошедших с момента отставки Владимира Устинова, высказывались самые разные предположения по поводу нового главы грозного ведомства, но мало кто предполагал, что выбор президента окажется настолько «техническим». Хотя аналогичным образом Путин поступил и в марте 2004 года, предложив Михаилу Фрадкову возглавить правительство, и в ноябре 2005-го, назначая Сергея Собянина руководителем своей администрации.

Создается ощущение, что президент сознательно «девальвирует» ключевые посты в стране, опасаясь дать фору кому-либо из потенциальных преемников. Уход Устинова и реанимация «дела о мебельной контрабанде» нанесли серьезный удар по позициям группы влияния, возглавляемой заместителем главы президентской администрации Игорем Сечиным. И назначение генпрокурором, например, нынешнего полпреда в Южном федеральном округе Дмитрия Козака (явно не относящегося к числу сечинских союзников) еще больше усилило бы дисбаланс.

Путин же пытается сохранять собственную систему «сдержек и противовесов». Видимо, подобная «нерешительность» отчасти обусловлена рисками нынешней российской бизнес-модели. Значительная часть национального капитала распределена между госкомпаниями, возглавляемыми или опекаемыми одним из ближайших путинских сподвижников. Как только Путин прямо или косвенно укажет на преемника, тот мгновенно подвергнется массовой атаке со стороны обладающих сопоставимым административным и финансовым ресурсом конкурентов. Заодно пострадает и соответствующий госчебольт — «Газпром», РЖД, «Роснефть», Внешторгбанк и т. д.

Другое дело, что «технические» назначения тоже чреваты существенными издержками. Лишенные амбиций и равноудаленные от групп влияния чиновники, как правило, не склонны и к реформаторству. Фрадков фактически похоронил административную реформу. А Чайка, видимо, не станет модернизировать систему надзорных органов. □

«Аэропортовый бизнес может приносить серьезные доходы, но для этого одних финансовых вливаний недостаточно»

«Туман над Шереметьево» **СФ** №05/2004, стр. 8-15



«Аэрофлот» намерен выбрать специализированную компанию для управления аэропортом Шереметьево-3. Этот шаг должен помочь сгладить конфликт интересов, обусловленный тем, что аэропортом сейчас управляет крупный авиаперевозчик.

текст: антон бурсак

## Слет управляющих

Идея привлечь к управлению аэропортом Шереметьево независимую компанию возникала уже не раз — считается, что контроль «Аэрофлота» над главными воздушными воротами страны тормозит развитие аэропорта. Еще весной 2003 года президент «Альфа-груп» **Михаил Фридман** направил **Михаилу Касьянову**, занимавшему тогда пост премьер-министра, просьбу отдать аэропорт в управление компании «Альфа-Эко». Государство решило объявить тендер на выбор управляющей компании (УК), в котором «Альфа-Эко» и победила. Однако вскоре Касьянов был отправлен в отставку, а пришедший на его место **Михаил Фрадков** заявил, что «Альфе» нужно согласовать свои планы по развитию Шереметьева с «Аэрофлотом», у которого, естественно, была своя точка зрения. Согласование затянулось, и в результате «Альфа-Шереметьево» (компания, созданная специально для управления аэропортом) так и не была утверждена в качестве УК.

Теперь «дочка» «Аэрофлота» компания «Терминал» (именно она занимается проектом строительства Шереметьева-3) намерена подыскать новую независимую управляющую компанию, правда, пока только для управления третьим терминалом, который планируется сдать в эксплуатацию в конце 2007 года. УК будет поручен запуск объекта, разработка и внедрение трансфертных технологий и управление неавиационным бизнесом терминала.

Чтобы выбрать УК, «Аэрофлот» намерен провести тендер, участие в котором, с высокой вероятностью, примут крупнейшие мировые компании, специализирующиеся на управлении аэропортами: Aéroports de Paris, British Airports Authority, германские Fraport и Hochtief и итальянская Aeroporti di Roma. Глава пресс-службы «Аэрофлота» **Ирина Данненберг** подтвердила, что авиаперевозчик намерен выбрать управляющего для термина-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» (МАШ) принадлежит государству на 100%. На компанию приходится 60% российского рынка регулярных международных перевозок. Доля регулярных рейсов в общем объеме перевозок составляет 90%. Выручка МАШ за 2005 год достигла 4,7 млрд руб., чистая прибыль — 682 млн руб. В первые четыре месяца 2006 года общий пассажиропоток в Шереметьеве составил 3,439 млн пассажиров. Около 50% пассажиропотока МАШ, по оценке участников рынка, генерирует «Аэрофлот». Среди других клиентов МАШ более 100 российских и международных перевозчиков, в том числе Air France, SAS, Lufthansa, KLM и Delta.



«Аэрофлот» осознал, что использование аэропорта и управление им — взаимоисключающие понятия

**«Когда аэропортом управляет крупный перевозчик, он преследует свои интересы, что отпугивает другие авиакомпании»**

ла, однако подробности сообщить отказалась.

Гендиректор консалтинговой компании Infomost **Борис Рыбак** считает, что приход независимой УК в Шереметьево станет хорошей новостью. «Когда аэропортом управляет крупный перевозчик, возникает предсказуемый конфликт интересов», — поясняет он. — Аэропорт заинтересован в том, чтобы в него приходило как можно больше авиакомпаний. Управляющий им перевозчик преследует в первую очередь свои интересы и отпугивает этим другие авиакомпании».

Что касается российских УК, которые могли бы принять участие в тендере, Рыбак считает, что необходимый опыт есть в первую очередь у группы «Ист Лайн», управляющей аэропортом Домодедово. Но, похоже, у «Ист Лайна», в 2003 году интересовавшегося Шереметьевом, сейчас другие планы. «Мы пока не получали приглашения принять участие в тендере, — заявили **СФ** в пресс-службе компании. — В любом случае в настоящий момент мы намерены сосредоточиться на развитии Домодедова, и другие проекты нас не интересуют». **СФ**



NEC N412i

Товар сертифицирован

# Приятно<sup>2</sup>

**NEC**



Только с 1 июня по 31 августа 2006 года  
купите два телефона NEC по цене одного  
NEC N412i и NEC e121 во всех салонах-магазинах **МТС**  
Адрес ближайшего к Вам салона-магазина **МТС**  
узнайте по тел. **8-800-333-0890**



NEC e121

[www.mobile.nec.ru](http://www.mobile.nec.ru)

[www.mts.ru](http://www.mts.ru)

## Демонополизация рынка дальней связи заставила «Ростелеком», который больше не может похвастаться своим привилегированным положением, играть по новым правилам. Чтобы не уступить новоявленным конкурентам, далеко не передовая с точки зрения сервиса компания пытается стать ближе к потребителю. Может ли измениться бывший монополист?



### Роман Монин, глава представительства компании Logitech в России:

— Все зависит от того, насколько «Ростелеком» сам готов к изменениям и принимает правила конкурентной борьбы. Важно не потерять объективную оценку реальной ситуации, отбросив былые амбиции. Сейчас на рынке телекоммуникаций идет борьба не только игроков, но и технологий: IP-телефония становится серьезным конкурентом. Развитие новых современных услуг — необходимое условие успешного существования на этом рынке.

### Дмитрий Штейнсапир, генеральный директор ИК «Проспект»:

— Статус недавнего монополиста не приговор, а профессиональный вызов высококвалифициро-

ванной команде «Ростелекома» меняться и расти благодаря своим конкурентным преимуществам — высокой доле рынка, наличию листинга на ведущих биржах мира и финансовым возможностями крупнейшего игрока. Компания уже активно движется в направлении диверсификации своей деятельности и предоставления клиентам новых продуктов и услуг. Именно так можно расценить сделку «Ростелекома» по приобретению компании «Зебра телеком». Если цель этой сделки — долгосрочная инвестиция, то нам остается поздравить «Ростелеком» с удачным приобретением, позволяющим войти в новые сегменты рынка и заметно обогатить свою продуктовую линейку.

### Игорь Караваев, заместитель генерального директора по стратегическому развитию холдинга «Сибур — Русские шины»:

— О каких-либо изменениях в политике «Ростелекома» можно будет говорить только в том случае, если к управлению компанией будет привлечен передовой менеджмент. Преимущественно из крупного бизнеса. Подобные процессы мы уже наблюдали в нефтяной, сталелитейной промышленности — как видите, ничего невозможного нет. А еще я посоветовал бы «Ростелекому» привлечь опытного консультанта, желательно из крупной зарубежной фирмы, который бы

помог провести комплексную реструктуризацию.

### Игорь Столяров, генеральный директор российского представительства Whirlpool:

— У «Ростелекома» пока одно преимущество — наличие своей инфраструктуры сети. Но и по этому показателю его уже догоняют конкуренты (МТТ, «Транстелеком»), которые строят или построили свои сети. Привлекательный бренд — еще один способ завоевать аудиторию. Недавняя покупка «Ростелекомом» «Зебры телеком», само «забрендированного» оператора IP-телефонии — очень верный шаг, если только «Ростелеком» сумеет безболезненно интегрировать динамичного и агрессивного игрока в свою структуру.

### Алексей Гончаренко, директор компании Minale Masterbrand:

— В последнее время видны попытки компании закрепиться в новом качестве, стать «ближе к потребителю». Это и развитие новых направлений, таких как Freephone и «Телеголосование», и новая подача компании на рынке. На мой взгляд, не хватает более четкого позиционирования в среде конечных розничных потребителей (b2c) и более адресной и эффективной подачи собственных уникальных преимуществ в b2b.

### Иван Глазачев, глава представительства ChronoPay в России:

— У «Ростелекома» как госструктуры много привилегий, так что у них есть фора, чтобы и в новых условиях оставаться лидером. Реальной конкуренции пока нет, а если и возникнет, то только при условии участия нескольких игроков на этом рынке. Сейчас же реальный конкурент один — МТТ, остальные лишь декларируют намерения.

### Елена Трубникова, генеральный директор компании «Финэкспер- тиза»:

— В сложившейся ситуации «Ростелеком» просто не может не измениться, если хочет сохранить за собой существенную долю рынка. Важнее другое: когда, в какой последовательности и какие именно изменения будут происходить. Компания наверняка постарается предпринять серьезные усилия для сохранения своих позиций, однако результат этих усилий будет зависеть от наличия тщательно проработанной последовательной программы взаимовязанных изменений, построенной с учетом возможностей компании, специфики рынка и его отдельных сегментов, предполагаемых действий конкурентов. **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



# VIERA

V I S U A L E R A

Телевизор высокой четкости VIERA позволит Вам уловить каждый нюанс изображения. Путешествуя в пространстве эмоций, Вы не упустите из виду ни одной детали.

[www.viera.tv](http://www.viera.tv)

**ЭМОЦИИ.**  
Чётко. На дому



Реклама. Товар подлежит обязательной сертификации

## Panasonic ideas for life

Информационный центр Panasonic: 8-800-200-21-00. Бесплатный звонок из любого региона Российской Федерации.



# Частная практика

ПАРТНЕРСТВО

дискаунтер → с26  
слияния и поглощения → с30  
своя игра → с34

СОВЛАДЕЛЕЦ «АЛЬФА-ГРУПП» **МИХАИЛ ФРИДМАН** УДАЧНО ПРИСТРОИЛ ТОРГОВЫЙ ДОМ «СМИРНОВЪ». ЕГО НОВЫМ ХОЗЯИНОМ СТАЛА МЕЖДУНАРОДНАЯ КОМПАНИЯ DIAGEO. «АЛЬФА-ГРУПП» ПОЛУЧИЛА \$50 МЛН И ДОЛЮ В ДИСТРИБУТОРЕ, КОТОРЫЙ ОБЕЩАЕТ СТАТЬ КРУПНЕЙШИМ В РОССИИ ПОСТАВЩИКОМ ЭЛИТНОГО АЛКОГОЛЯ.

## Смена фамилии

ТЕКСТ:

Владислав Коваленко

Условия мира, о которых договорились Diageo и «Альфа-групп», скорее напоминают капитуляцию крупнейшей в мире алкогольной компании. Diageo и A1 (входит в «Альфа-групп») создают совместное предприятие ЗАО «Диаджео дистрибьюшн» (ДД), которое станет эксклюзивным дистрибутором торговых марок Diageo на территории России (основные брэнды — виски Johnnie Walker, ликер Bailey's — крупнейшие в своих сегментах).

Михаил Фридман передает этой компании права на торговый знак «Смирновъ», взамен получает \$50 млн и 25% в ДД. Вряд ли он мечтал о большем в 2000 году, когда «Альфа-Эко» только-только начинала операцию «Смирновъ».

15 октября 2000 года у московского офиса компании «Торговый домъ по возрождению традиций поставщика двора его императорского величества П. А. Смирнова» царило заметное оживление. У входа в здание, где до революции размещалась контора того самого Петра Арсеньевича Смирнова, оставившего потомкам простое наследство, собралось несколько десятков мужчин в милицейской форме и классических черных «кожанках». Среди них были представители «Альфа-Эко», ставшей владельцем 50% акций торгового дома. Однако дверь в офис никак не открывалась и ставленник «Альфы» **Сергей**

**Юзефов** не мог занять долгожданное кресло гендиректора торгового дома.

Однако «Альфа» не была бы «Альфой», если бы не запаслась ключом — постановлением Хамовнического райсуда Москвы, в котором однозначно указывалось «не препятствовать Сергею Юзефову в исполнении обязанностей гендиректора торгового дома». Новые партнеры **Бориса Смирнова**, потомка Петра Смирнова и владельца 50% торгового дома, с помощью ОМОНа в здание все же попали. Сам Смирнов отказался покидать офис и оставался в кабинете еще несколько дней, но ничего исправить было уже нельзя — в борьбе нового и старого акционеров наступил переломный момент.

### Третьим будешь?

К 2000 ГОДУ БОРИСУ СМIRНОВУ стоило начинать готовиться еще в 1993 году, ког-

с19



ALAMY/PHOTOS



Из двух «Смирновых» генеральный менеджер по продажам Diageo Андрей Кравец предпочитает российский

**ДОСЬЕ**

ЗАО «ТОРГОВЫЙ ДОМЪ ПО ВОЗРОЖДЕНИЮ ТРАДИЦИЙ ПОСТАВЩИКА ДВОРА ЕГО ИМПЕРАТОРСКОГО ВЕЛИЧЕСТВА П. А. СМИРНОВА» основан сводными братьями Борисом и Андреем Смирновыми в 1993 году на паритетных началах. Компания владела правами на торговый знак «Смирновъ» и выдавала лицензии на производство водки под этим названием. Владельцем рецептуры водки и дизайна бутылки был Борис Смирнов. В конце 1990-х годов месячный объем производства водки под этой маркой достигал 150 тыс. дал.

Компания «Альфа-Эко» основана в 1989 году. Входит в состав «Альфа-групп». Изначально была крупным дистрибутором сахара, нефтепродуктов и сырьевых товаров. С середины 1990-х годов превратилась в инвестиционную группу, которая специализировалась на скупке различных промышленных предприятий и корпоративных войн.

Компания Diageo была создана в 1997 году после слияния Grand Metropolitan и Guinness UDV. Владеет известными брэндами элитного алкоголя, таким как водка Smirnoff, виски Johnnie Walker, пиво Guinness, ликер Bailey's, ром Captain Morgan. Продукция Diageo продается в 180 странах мира. В 2005 году оборот компании составил \$16,163 млрд.

да он и его сводный брат Андрей Смирнов создавали торговый дом. Именно скандальность была одним из компонентов их стратегии. В 1993 году американская компания UDV (впоследствии вошедшая в состав Diageo) обнаружила, что на одном из заводов в городе Крымске Краснодарского края начат разлив водки «Смирновъ» по заказу торгового дома «Смирновъ» (здесь и далее — сокращенное название. — **СФ**). Американцы подали иск в крымский городской суд с требованием прекратить

производство этой водки. Торговый дом и производитель ответили встречным иском к UDV, призвав запретить ввоз, производство и продажу водки Smirnoff на территории России. Так Борис Смирнов сделал свой первый ход в длинной и запутанной партии, которую через 13 лет за него виртуозно завершит Фридман, обыграв при этом и самого Смирнова.

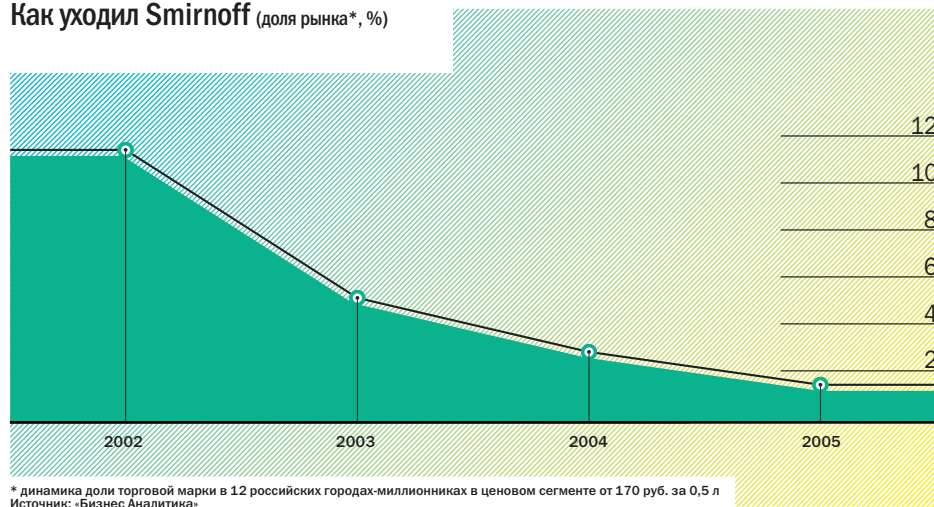
Но на одной скандальности брэнд не построишь — вторым компонентом «Смирновки» стала ставка на старину. Борис

Смирнов утверждал, что производит водку по рецептам, доставшимся ему по наследству. Он разработал нестандартную бутылку емкостью 0,61 л (1/20 ведра — старинная русская мера хлебного вина) и использовал для оформления элементы до-революционной этикетки.

Поначалу водка шла неплохо. В 1997 году ее продажи превышали 1,5 млн дал. Для сравнения: созданный в 1994 году подмосковный водочный завод «Топаз» в 2000 году сумел продать около 1 млн дал водки. Однако потом начался спад. То ли потребителю приелась «Смирновка», то ли начали сказываться ссоры между учредителями. В 1997 году Борис Смирнов, бывший председателем совета директоров, вдруг не стал продлевать контракт с гендиректором Андреем Смирновым и перестал пускать его в офис.

Борис обвинил брата в ненадлежащем исполнении обязанностей. Андрей начал еще одну череду судебных разбирательств (помимо той, что торговый дом вел с UDV). Вплоть до 2000 года он пытался вернуть себе оперативное управление компанией, но потерпел неудачу. И здесь в игру вступила «Альфа-Эко». Андрей Смирнов якобы подарил компании «Альфа-Эко» свои 50% в торговом доме и вышел из проекта. Борис Смирнов

**Как уходил Smirnoff** (доля рынка\*, %) \* динамика доли торговой марки в 12 российских городах-миллионниках в ценовом сегменте от 170 руб. за 0,5 л



\* динамика доли торговой марки в 12 российских городах-миллионниках в ценовом сегменте от 170 руб. за 0,5 л  
Источник: «Бизнес Аналитика»

## «Альфа-Эко» действовала решительно, в лучших традициях корпоративных войн: с дублирующими советами директоров, двумя генеральными директорами и штурмом офиса

не поверил в безвозмездную передачу и даже пожаловался на этот факт в налоговые органы, однако доказать обратное не смог. Кстати, тогда из его уст впервые прозвучала оценка бизнеса: Андрей Смирнов, по словам Бориса, оценивал свою долю в \$25 млн.

### Партнеры поневоле

«АЛЬФА-ЭКО» ДЕЙСТВОВАЛА РЕШИТЕЛЬНО, в лучших традициях корпоративных войн: с дублирующими советами директоров, двумя генеральными директорами, штурмом офиса. Борис Смирнов перенес производство на подмосковный завод «Ост-Алко», но «Альфа» добилась запрета на производство в ноябре 2000 года. Параллельно компания запустила в продажу свою версию продукта — альфовский «Смирновъ» разливался в клас-

сические бутылки 0,5 л на производственной площадке в подмосковном Краснознаменске.

Но главной целью Михаила Фридмана, конечно, был не офис и не производство, а другая половина акций торгового дома, которой по-прежнему распоряжался Борис Смирнов. Атакуемая компания была в этом смысле легкой добычей — ее уставной капитал на тот момент равнялся 1 тыс. руб. «Альфа-Эко» предложила увеличить его до \$1 млн. Оба партнера должны были внести по \$500 тыс., которых у Бориса Смирнова не было. Тогда «Альфа» заявила, что готова принять от Смирнова \$500 тыс. не деньгами, а правами на рецепты и бутылку, но Смирнов отказался. И в ответ предложил Фридману выкупить свою долю, сделав Бориса пожизненным гендиректором (должность должна

### НОУ-ХАУ

#### Компания «Альфа-Эко»:

- выкупила 50% торгового дома «Смирновъ», открыла альтернативное производство водки «Смирновъ», провела дополнительную эмиссию акций, размыв долю второго акционера, Бориса Смирнова;
- изменила этикетку и форму бутылки, возобновила розлив в бутылки с «историческим» объемом 0,61 л;
- в течение пяти лет преследовала в судах своего основного конкурента — британскую компанию Diageo, владельца торговой марки Smirnoff;
- заключила с Diageo мировое соглашение, фактически продав ей водочный бизнес (за \$50 млн) и долю в совместном сбытовом предприятии.

была передаваться потомкам Смирнова), но тут уже не согласился Фридман. После того как предложения с обеих сторон иссякли, «Альфа» в конце 2000 года увеличила уставной капитал в одностороннем порядке до \$1 млн, и доля Бориса Смирнова

кредиты  
для малого  
и среднего бизнеса

УВЕЛИЧЬТЕ МАСШТАБ  
ВАШЕГО БИЗНЕСА

8-800-200-15-17 www.zenit.ru

БАНК  
ЗЕНИТ

БАНКОВСКАЯ ГРУППА  
ЗЕНИТ ДЕВОН КРЕДИТ

Генеральная лицензия ЦБ РФ №3255



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

в его теперь уже бывшем торговом доме оказалась ничтожно малой.

К моменту появления «Альфы» бизнес Смирновых не представлял особого коммерческого интереса. Оборот снизился до 50 тыс. дал в месяц. Зачем же Михаилу Фридману понадобился торговый дом? Вряд ли «Альфа-Эко» потратила много денег на операцию по захвату, но дело даже не в этом. В отличие от Бориса Смирнова, который занимал крайне жесткую позицию в переговорах с иностранцами, едва торговый дом перешел под контроль «Аль-

фы», Фридман сразу же вышел на Diageo с предложением о продаже (официально компания отрицала факт переговоров и заявляла о намерении «строить бренд федерального масштаба»). Однако продавать, строго говоря, тогда еще было нечего — фактически Diageo предлагалось купить «избавление от неудобств», связанных с судебными разбирательствами. В Diageo отказались от щедрого предложения. Но у Фридмана, очевидно, было свое мнение о перспективах взаимодействия с крупнейшей в мире алкогольной компанией.

### «А если не будут брать...»

ФРИДМАН УЧЕЛ ОПЫТ ПЕРЕГОВОРОВ с владельцами Smirnoff. Судебные разбирательства торгового дома и Diageo, потухшие на фоне борьбы акционеров, вспыхнули с новой силой. К этому моменту Diageo уже отказалась от своих претензий к торговому дому и теперь из истца превратилась в ответчика. Но адвокатское счастье изменило «Альфе». Diageo удалось добиться от Роспатента признания знака общеизвестным. Компания в судах и патентном ведомстве отбила все попытки оспорить регистрацию Smirnoff на российском рынке.

Административное давление «Альфа» подкрепила маркетингом. «Торговый дом „Смирновъ“ полностью переделал марку два года назад, мы как раз включили их в свой портфель,— вспоминает Алексей Колесников, гендиректор крупного регионального дистрибутора „Регата“.— Они изменили этикетку, запустили несколько разновидностей водки. До 2004 года у них фактически была одна позиция, сейчас в линейке полдюжины сортов этой водки и около десятка товарных позиций». Торговый дом также вернулся к старой доброй традиции времен Бориса Смирнова — теперь он про-



## С учетом того, что на судебном фронте дела у «Альфы» шли не лучшим образом, известие о мировом соглашении между «Альфой» и Diageo в мае 2006 года прозвучало как гром среди ясного неба

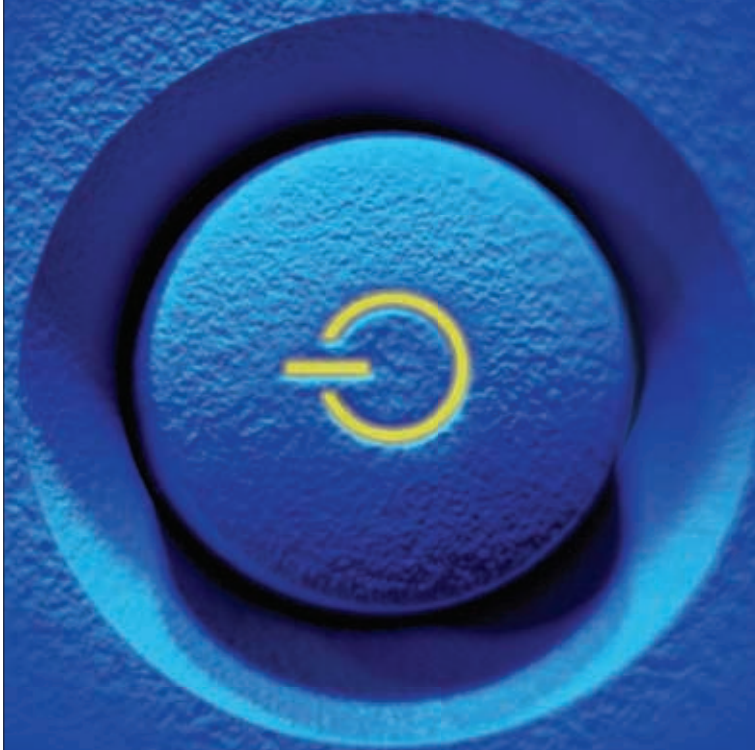
изводит свою водку в бутылках емкостью 0,61 л.

Учитывая, что на судебном фронте дела у «Альфы» шли не лучшим образом, известие о мировом соглашении между «Альфой» и Diageo в мае 2006 года прозвучало как гром среди ясного неба. Если рассматривать эту сделку в корпоративной плоскости, никакой логики в ней не наблюдается. Однако бизнеса здесь гораздо больше, чем кажется на первый взгляд. Пока Diageo боролась с «Альфа-Эко», водочный бизнес международной компании в России шел не самым лучшим образом. С 2002 по 2005 год, по данным «Бизнес Аналитики», продажи Smirnoff в сегменте от 170 руб. за бутылку 0,5 л снизились на 10 процентных пунктов — с 11,6% до 1,6% (см. график на стр. 20). «Особых ошибок в маркетинге Diageo не делала, их вытеснили за счет административного давления, снятия с полки и т. д. С этим сложно бороться, но это не маркетинговая задача, а личная сбытовая деятельность», — убежден Михаил Дымшиц, владелец консалтингового агентства «Дымшиц и партнеры».

Diageo нашла радикальный выход из ситуации: она решила прекратить производство и продажу Smirnoff в России. В настоящий момент разлив этой водки на заводе «Ливиз» в Санкт-Петербурге остановлен и, по всей видимости, в ближайшем будущем возобновлен не будет. В компании отказываются от официальных комментариев, заявляя, что новая маркетинговая стратегия находится в разработке.

Место водки Smirnoff в России должен будет занять ее русский однофамилец «Смирнов». «Думаю, уход Smirnoff из России — логичное решение. В любом случае, из этих двух водок должна была остаться одна», — убежден Алексей Колесников.

## Точная Механика для создания ИТ-инфраструктуры Вашего бизнеса



- Высокая масштабируемость емкости и производительности
- Виртуализация, автоматизация, удаленное управление и контроль
- Нарастивание емкости и производительности без остановки работы
- Создание мгновенных копий



### HP Storage Works EVA 8000

**Обеспечение непрерывного доступа к информации в режиме 24 x 365**

Контроллеры: 2xHSV210

Максимальная емкость: 120 TB на каждую пару контроллеров

Количество дисков: 240 на каждую пару контроллеров

Пиковая производительность каждой пары контроллеров: свыше 200 тыс. операций ввода-вывода в секунду / 1300Мбайт

### Системы хранения данных HP Storage Works EVA

от данных к информации...  
...от информации к знаниям...  
...от знаний к конкурентным преимуществам



(495) 540-3040  
www.mechanics.ru

2006  
Preferred Partner



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Партнерство — брак поневоле, но это единственный путь развития»



Евгений УТКИН,  
генеральный директор  
ОАО «Ситроникс»

— ПАРТНЕРСТВО С ГЛОБАЛЬНОЙ КОМПАНИЕЙ позволяет «местным» быстро развить бизнес. «Ключи» к локальному рынку обмениваются на доступ к инвестиционному рычагу, технологиям, зарубежному управленческому опыту. Обычно такое партнерство проходит через несколько этапов — от простых соглашений к «особым условиям», затем к созданию СП или участию в уставном капитале. Однако если бизнес развивается успешно, то через 10–15 лет партнерство может превратиться в конкуренцию.

На первой стадии преимущества партнерства очевидны. Международным компаниям не совсем понятен наш рынок: он недостаточно прозрачен, правила игры не зафиксированы. Российские компании могут на короткой дистанции обыгрывать западные благодаря знанию нюансов бизнеса, лучшему пониманию потребностей заказчиков, быстрой реакции и умению работать в условиях крайней неопределенности. Минимизируя риски, зарубежные компании предпочитают заключать партнерские соглашения. Однако когда отрасли становится более зрелой, ситуация меняется. Иностранцы чувствуют себя уверенно и могут отказаться от услуг местного партнера, если им не предложить перспективный продукт или технологию. В случае обоюдной заинтересованности партнеры оформляют отношения в виде СП. Diageo и A1 находятся сейчас именно на этой стадии сотрудничества. Будущее СП зависит от того, какие долгосрочные цели ставят перед собой его совладельцы.

До третьего этапа — прямой конкуренции с бывшими партнерами — наши компании еще не доросли, но мировые примеры широко известны. Японские компании, сокращая издержки, научили производить электронную технику тайваньские и южнокорейские предприятия. Вскоре выращенная «молодежь» начала теснить «учителей». А теперь корейцев теснят фирмы из Китая, куда сами же корейцы и переносили массовое производство.

Партнерство — это брак поневоле. Оно несет множество рисков для каждой компании, но это единственный путь развития. У локальных компаний нет другого способа выйти на более высокий уровень развития, а у глобальных — получить новых потребителей и снизить издержки. Такая ситуация, например, сложилась на отечественном рынке автомобилестроения, в микроэлектронике. А уж сможет ли локальный партнер самостоятельно выйти на мировой рынок или предпочтет полностью продать бизнес зарубежному партнеру, зависит от его амбиций и долгосрочных целей.

Трудно сказать, сможет ли «Смирновъ» с новыми хозяевами завоевать потребителя, но по крайней мере попасть на полки магазинов у этой водки шансы неплохие. В портфеле ДД рядом с ним будут соседствовать такие гранды, как виски Johnnie Walker и ликер Bailey's. Ради мира с «Альфа-Эко» и брэнда «Смирновъ» Diageo даже пожертвовала своим «извечным» эксклюзивным дистрибутором на территории России, компанией «Руст», который около десяти лет представлял торговые марки Diageo.

«При передаче портфеля от одного импортера к другому самой сложной задачей становится построить логистику: улаживать таможенные вопросы, эффективно обрабатывать товар на складе и поставлять его дистрибуторам, — говорит Андрей Осипов, генеральный директор ИПГ „Евразия“, бывший исполнительным директором Beverages & Trading в 2002 году (когда Bacardi Martini, владелец одноименных марок вермута и рома, решил торговать ими самостоятельно, он создал дочернего дистрибутора V&T, который принял у „Руста“ эстафету по продажам Martini в России). — В любом случае речь не идет о продвижении брэндов с нуля на полки магазинов. Как в случае с Martini в 2002 году, так и в случае с Johnnie Walker и Bailey's сейчас, в портфеле вновь образованной компании оказываются брэнды, известные потребителю и востребованные в рознице. Для новой компании будет даже плюсом то, что она является фактически собственностью производителя. Главное, чтобы им удалось набрать профессиональную команду. Остальное — вопрос времени и конъюнктуры. Например, мы в первый же год работы показали результат, на 60% превышающий объем продаж в 2001 году».

Похоже, история борьбы Smirnoff и «Смирновъ» близка к завершению. Diageo и A1, на которую Фридман перевел права на водочные торговые марки и которая будет владельцем 25% в ДД, должны закрыть сделку 3 июля. Генеральным менеджером по продажам Diageo стал Андрей Кравец, ранее отвечавший за продажи «Смирновъ» в «Альфа-Эко». Компания уже набирает персонал и готовится стать самым крупным дистрибутором дорогого алкоголя в России. Возможно, «Альфа-Эко» делала не лучшую в России водку. Но в том, что ей удалось лучший инвестиционно-рейдерский проект в алкогольной отрасли, сомнений нет. ☐



**УЖЕ** в продаже

**ТАЙНЫЕ  
МЕХАНИЗМЫ  
РЕКЛАМНОГО  
БИЗНЕСА**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

[WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS](http://WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS) (495) 960-3118 ДОБАВОЧНЫЙ 2135

НЕБОЛЬШАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ С КОРОТКОЙ ИСТОРИЕЙ ПРЕДЛАГАЕТ ПОЛИСЫ, КОТОРЫЕ НА 30–40% ДЕШЕВЛЕ, ЧЕМ У ЛИДЕРОВ РЫНКА.

«ЭТО ПИРАМИДА, ДОЛГО ОНИ НЕ ПРОЖИВУТ»,— СРАЗУ ПРИХОДИТ В ГОЛОВУ РОССИЙСКОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ. «ТЕХНОЛОГИЯ БУДУЩЕГО»,— УТВЕРЖДАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ПРЯМОЕ СТРАХОВАНИЕ»

**СЕРГЕЙ МАРШЕВ.** текст: Владимир Лапцевич

## Агентам просьба не беспокоиться



ЕВГЕНИЙ АЗДИН

Успех «Прямого страхования», по мнению Сергея Маршева, зависит от времени. И денег, затраченных на укрепление бренда

Компания «Аура» (прежнее название «Прямого страхования») была создана в 1993 году как кэптивный страховщик корпорации «Главалмаззолото».

Мало кому известное предприятие в 2005 году продали инвестиционному консорциуму «ТВИН Русские фонды». Иностранец консорциума — ТВИН — инвестфонд, зарегистрированный в Голландии. Он специализируется на том, что скупает в Восточной Европе контрольные пакеты страховых компаний, пенсионных фондов и компаний по управлению активами. Страховой бизнес в России он развивает вместе с «Русскими фондами», компанией **Сергея Васильева**, бывшего топ-менеджера МФК «Ренессанс» и Тверьуниверсалбанка. В апреле прошлого года эти партнеры приобрели контрольный пакет крупной страховой компании «Стандарт-резерв». Одновременную покупку «Ауры» рынок не заметил.

«Аура», которой тут же дали новое имя «Прямое страхование» и в 12 раз — с 10 млн до 120 млн руб. — увеличили капитал, была куплена специально под инвестиционную идею. Идея эта внешне проста и состоит в том, что страховая компания, избавившись от необходимости платить комиссионные посредникам — агентам, консультантам и брокерам, может заметно снизить цену полиса. «Идея безагентской схемы исходила от генерального директора СК „Стандарт-резерв“ **Виктора Юна**, — вспоминает генеральный директор „Прямого страхования“ **Сергей Маршев**. — Он подсмотрел ее во время командировки во Францию. Подобные компании сейчас распространились по всему миру».

## ДОСЬЕ

СК «ПРЯМОЕ СТРАХОВАНИЕ» основана в 1993 году и до недавнего времени работала под названием «Страховое ЗАО „Аура“». Компания специализировалась исключительно на имущественных видах: страховании имущества, гражданской ответственности, автострахование. У страховщика есть опыт разработки и внедрения новых для российского рынка страховых продуктов: страхование ответственности жилищно-коммунальных подрядчиков в Москве

(1997), страхование ответственности при перепланировках (1998). В мае 2005 года акционерами компании было принято решение о замене прежнего названия на нынешнее, более полно отражающее характер задач и специфику деятельности. На 1 июня 2005 года оплаченный уставный капитал составлял 120 млн руб. Убыточность находится на уровне 60%. К концу 2007 года компания планирует достичь уровня в 10 тыс. страхователей.

Первая безагентская компания, английская Direct Line, появилась ровно на 20 лет раньше российской, в 1985 году. Сегодня ее логотип — красный телефон и компьютерная мышка на колесах — знает вся Великобритания, у компании 5 млн клиентов. А безагентское страхование занимает 50% рынка страхования автомобилей. Один из топ-менеджеров Direct Line Питер Вуд в 1999 году ушел из компании вместе с командой и создал интернет-страховщика Esure, который за пять последних лет продал 1 млн полисов.

По безагентской схеме продается вполне определенный набор страховых продуктов. Главный признак — простота. Клиент должен быть в состоянии самостоятельно, без разъяснений профессионала разобраться в условиях страхования. Поэтому, например, Esure предлагает всего четыре вида продуктов: страхование автомобилей, жилища, животных и туристических поездок.

**Радужные перспективы УСПЕХ, КОТОРОГО ДОБИЛИСЬ** английские страховщики в Англии — стране

Идея состоит в том, что страховая компания, избавившись от необходимости платить комиссионные посредникам — агентам, консультантам и брокерам, — может серьезно снизить цену полиса

с многолетними страховыми традициями и сверхконкурентным рынком, навел менеджмент ТВИН на мысль повторить его в России. Сделать это «Прямому страхованию» на первый взгляд несложно. «Мы в этом секторе первые, — объясняет свои преимущества Сергей Маршев. — Нет конкуренции. Когда ты первый, затраты на порядок меньше, чем на конкурентном рынке. А желание сэкономить — в России очень важный стимул». Такая возможность важна

Роналдиньо и Lenovo:  
Игра на новом уровне.



Lenovo рекомендует Windows® XP Professional.

## МНЕ НУЖНА СКОРОСТЬ. МОБИЛЬНОСТЬ. СВЯЗЬ. ТАК ЖЕ, КАК И ВАМ.

Как и знаменитому футболисту, предпринимателям нужно оперативно принимать решения даже в экстремальных условиях. Ноутбук Lenovo 3000 N Серии с технологией Intel® Centrino® Duo для мобильных ПК не только позволяет Вам находиться на связи, но также открывает широкие возможности для успешного ведения бизнеса и достижения новых вершин. С ним Вы всегда нацелены на победу.

Lenovo 3000 N Серии  
Ноутбук N100

Характеристики системы:

Технология Intel® Centrino® Duo для мобильных ПК

- Процессор Intel® Core™ Duo T2300 (1.66 ГГц)

- Intel® PRO/Wireless 3945ABG

Операционная система Windows® XP Professional

Память 512 МБ/ Жесткий диск 80 ГБ - SATA

14.1" WXGA монитор с антибликовым покрытием (1280x800)

Пишущий DVD-RW / Bluetooth / Встроенная камера

Сканер отпечатков пальцев

Кнопка восстановления системы после вирусной атаки<sup>1</sup>

Новый мир. Новое мышление.

Цена 1495\$\*

(P/N TU042RT)

Ноутбуки N100 от 1059\$\*

(P/N TY066RT)

Закажите прямо сейчас.

Найдите ближайшего

дилера на сайте

lenovo.com/ru

или позвоните по тел.

8 800 200 6442



lenovo™

© 2006 Lenovo. Все права защищены. Lenovo является зарегистрированным товарным знаком компании Lenovo. Centrino, Intel и Intel Core являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее подразделений в США и/или других странах. Windows является зарегистрированным товарным знаком Microsoft Corporation в США и/или других странах. Другие названия и торговые марки могут являться собственностью третьих лиц. 1. Кнопка восстановления данных после вирусной атаки возвращает систему в рабочее состояние без помощи антивирусных программ. \*Ориентировочная цена продажи на момент подписания в печать. Действительна до 30 июня 2006 г. Цены могут отличаться в зависимости от конфигурации. Lenovo не несет ответственности за фотографические ошибки и опечатки. Lenovo оставляет за собой право изменять предложения и спецификации продуктов без предварительного уведомления. Изображения моделей приведены только для иллюстраций. Рекламная информация не является офертой. Товар сертифицирован.

## По безагентской схеме продается вполне определенный набор страховых продуктов. Главный отличительный признак — простота

не только в нашей стране: недаром рынки во всем мире перекраивают low-cost-авиаперевозчики, ритейловые сети-дискаунтеры и те самые безагентские страховые компании.

Сергей Маршев уверяет, что компания продает полностью кондиционный и конкурентоспособный продукт за значительно меньшие деньги. Разница между среднерыночными тарифами и расценками «Прямого страхования» на автокаско (это единственный пока вид страхования, предлагаемый компанией) составляет 30–40%. Это ощутимая скидка: от \$300 до \$1000 на новую машину среднего класса. И дело, по уверениям сотрудников компании, не в демпинге. Главная причина столь низких ставок, по словам Сергея Маршева, — отсутствие всевозможных посредников. Впрочем, один посредник все же есть — урегулирование убытков от дано на аутсорсинг «Стандарт-резерву», который получает за каждый случай \$50.

Второй способ сэкономить — разборчивость при выборе клиента. Компания не страхует слишком молодых (моложе 25 лет) и пожилых (старше 65 лет) водителей и тех, у кого водительский стаж меньше четырех лет, зато опытные автолюбители, не попадавшие в аварии, получают дополнительные скидки.

Клиент сразу же включается в систему бонус-малус, которая предполагает дополнительные скидки или, наоборот, повышение взноса в зависимости от количества аварий. После первого года дополнительная скидка составит 10%, а на пятый год образцовый водитель платит всего 30% от первоначально определенного ежегодного взноса. Но если водитель не оправдал надежд, то его ждут неприемлемые условия дальнейшего страхования: увеличенный в два-три раза тариф. На это и делается упор в рекламе: «Вы не платите за плохих водителей». Проводя такой отбор, по словам Сергея Маршева, «Прямое страхование» добивается очень низкой частоты убытков —

реже, чем в обычных агентских компаниях, раза в два.

«У нас очень низкие затраты на содержание. Все очень скромно, — рассказывает еще об одной статье экономии Сергей Маршев. — Здесь производство. Это цех. Мне не нужны роскошные апартаменты, чтобы принимать VIP-клиентов, пускать им пыль в глаза».

Расходы компании — это в основном поддержание узнаваемости брэнда, программное обеспечение, позволяющее осуществлять полный интернет-цикл («зашел на сайт, узнал, заказал, оплатил»), и персонал — два десятка человек, большинство которых заняты непосредственным общением с клиентами.

### Каско-овраги

НЕСМОТЯ НА ЯВНУЮ привлекательность предложения для отдельных категорий водителей, результаты годовой деятельности работы компании не впечатляют. Пока что продано 730 полисов, хотя Сергей Маршев обещал до конца прошлого года получить как минимум 1,5 тыс. клиентов.

Одна из главных проблем компании в том, что из-за особенностей нынешней бизнес-модели она фактически остается в стороне от главных каналов продажи автополисов — ОСАГО и страхования автомобилей, продаваемых по банковским кредитным программам. Заниматься полисами ОСАГО разборчивый страховщик в принципе не может, а участие в банковских программах подразумевает весьма дорогостоящего посредника. «Из новых машин у нас страхуются только те, которые люди приобретают, не взяв кредит, — уточняет Маршев. — А обычный наш клиент ездит на автомобиле, которому от одного до трех лет и который стоит около \$20 тыс.».

Вторая важная причина откровенно не впечатляющих результатов — клиенты боятся подвоха. «Бесплатный сыр только в мышеловке, это развод, МММ, скоро сбегут с вашими деньгами» — вот типичные мнения участников различных автомобильных интернет-форумов.

А вот о чистоте своих помыслов «Прямое страхование» рассказывает, мягко говоря, ненавязчиво. И это серьезный порок. Конкуренты категоричны. «Возможно, наши коллеги нашли магический кристалл. Но если говорить о мировом опыте, то те компании, которые не платят комиссионное вознаграждение агенту, в разы

### НОУ-ХАУ

#### Страховая компания «Прямое страхование»:

- первой применила на российском рынке полностью безагентскую схему обслуживания клиентов;
- снизила стоимость полисов страхования автокаско на 30–40%;
- ориентируется на предоставление услуг узкому сегменту клиентов — опытным водителям.

### РЫНОК

СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЯМ ВЦИОМ и Агентства массовых страховых коммуникаций (АМ-СКОМ), в 2005 году 17,5% автовладельцев заключили договор страхования автокаско. Повышенный спрос на подобные полисы наблюдается в группе владельцев иномарок (20,9% — иномарки до пяти лет, 22,6% — иномарки старше пяти лет). Более низкий уровень заинтересованности в подобном страховании характерен для владельцев отечественных автомобилей (16,2% — отечественные автомобили до пяти лет, 15,5% — старше пяти лет). Наибольшее число пользователей автокаско проживают в Москве и Санкт-Петербурге (32% страхователей), примерно равное число страхователей приходится на средние, малые города и на село (18–23%). В городах-миллионниках доля страхователей значительно меньше (7%).

Общие сборы премии по автокаско физических и юридических лиц за последние три года возросли более чем в три раза — с 18 млрд до 74 млрд руб., что составляет почти 25% всего рынка добровольного страхования (кроме страхования жизни).

больше денег тратят на рекламу и административные расходы, — высказывает свою точку зрения заместитель генерального директора группы «АльфаСтрахование» **Дмитрий Балакин**. — Иначе об этой компании никто не узнает». «Реклама в Москве очень даже недешева, — поясняет заместитель генерального директора СК «Цюрих-Русь» **Сергей Савосин**. — Поэтому основным каналом распространения информации о себе для такой компании должен быть интернет и другие низкотарифные способы, например программы лояльности, стимулирующие клиентов привлекать своих знакомых».

Еще один недостаток в этой модели видит директор по маркетингу группы ком-

Одна из главных проблем компании состоит в том, что из-за особенностей своей бизнес-модели она остается в стороне от главных каналов продаж автополисов — ОСАГО и страхования автомобилей

паний РОСНО Михаил Сафран: «Прямое страхование в России прямое лишь наполовину. Ведь так или иначе к клиенту едет курьер, или же клиент должен приехать в компанию. Это совсем не такая ситуация, как за рубежом. Там нет „живого“ контакта между фирмой и страхователем. Это различие налагает серьезные ограничения на район, где такое страхование может у нас осуществляться».

## Капитан, капитан, улыбнитесь

ОДНАКО СЕРГЕЙ МАРШЕВ сохраняет оптимизм, по крайней мере внешне, по поводу перспектив своей компании: «Все идет по разработанному бизнес-плану. За 2007 год мы станем прибыльными». Явный недобор клиентов он объясняет тем, что компания пробовала разные каналы продвижения своего продукта. И теперь нашла такие, которые позволяют прогнозировать продажи, так что дело остается только за финансированием.

«Если я даю, скажем, статью в „Аргументах и фактах“, то на следующий день в контакт-центр позвонят 50 человек (цифра условная). На второй день будет 30 звонков. На третий — 15. Потом 10 звонков в течение двух-трех дней. При этом я знаю, что сделками заканчиваются 20–25% звонков, знаю и средний взнос», — поясняет методику расчета Сергей Маршев. Поэтому, по его словам, все зависит от времени и денег, которые можно потратить на укрепление бренда. Больше денег — меньше времени. И наоборот.

Генеральный директор «Прямого страхования» абсолютно уверен, что к 2010 году компания займет 2,5% рынка автокаско. Это значительно меньше того, чего добились английские страховщики за сопоставимые сроки. Но значительно больше, чем обещают компании-конкуренты. ☐



# Паркет Холл®

*Широкий ассортимент:*

Штучный паркет  
Паркетная доска  
Массивная доска  
Художественный паркет  
Ламинат  
Паркетная химия  
Укладка паркета  
Уход за паркетными полами  
Дизайн-проекты полов  
Прокат и продажа  
паркетно-шлифовальной  
техники

*Паркет и все  
для паркета*

- м. «Рижская», Мира пр-т, 74; тел.: (495) 101 4796
- м. «Ботанический сад», Лазоревый пр-д, 3; тел.: (495) 189 7777
- м. «Улица 1905 года», ул. 2-я Звенигородская, 12; тел.: (495) 253 2666
- м. «Кунцевская», ул. Истринская, 10; тел.: (495) 101 2337
- м. «Ленинский пр-т», Ленинский пр-т, 30; тел.: (495) 101 2301
- м. «Фрунзенская», Комсомольский пр-т, 38/16; тел.: (495) 101 2302
- м. «Нагатинская», Варшавское ш., 42; тел.: (495) 797 6475
- м. «Таганская», ул. Большие Каменщики, 8; тел.: (495) 101 4741
- м. «Профсоюзная», Нахимовский пр-т, 24; тел.: (495) 728 3344
- м. «Новые Черемушки», ул. Профсоюзная, 45; тел.: (495) 101 4794
- м. «Фрунзенская», Фрунзенская наб., 30; тел.: (495) 745 4327
- м. «Планерная», 71-й км МКАД, ТЦ Кухнистрой; тел.: (495) 540 5952
- м. «Тульская», ул. Люсиновская, 70; тел.: (495) 755 6500
- м. «Университет», Ленинский пр-т, 66; тел.: (495) 930 5131
- м. «Профсоюзная», Нахимовский пр-т, 24; тел.: (495) 718 7144

#### КИЕВ

ул. Артема, 14-а; тел.: (044) 490-22-22

#### САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

м. «Чкаловская», П.С. Большой пр-т, 25; тел.: (812) 380-67-27

м. «Парк Победы», пр-т Ю. Гагарина, 21; тел.: (812) 346-57-57

м. «Лесная», Большой Сампсониевский, 74; тел.: (812) 245-60-81

м. «Академическая», Гражданский пр-т, 36; тел.: (812) 448-86-36

#### ЕКАТЕРИНБУРГ

ул. Сакко и Ванцетти, 48; тел.: (343) 371-42-42; 317-19-99

ул. Черкасская, 9, фабрика «Снежинка»; тел.: (343) 223-42-57

#### НОВОСИБИРСК

ул. Челюскинцев, 14/1; тел.: (383) 216-05-60, (383) 216-06-60

#### НИЖНИЙ НОВГОРОД

ул. Должанская, 37; тел./факс: (8312) 77-64-32 (39), 77-64-28

ул. Белинского, 110; тел.: (8312) 78-40-32; 16-62-63

#### КАЗАНЬ

ул. Скрябина, 8; тел.: (8432) 72-22-88

#### КЕМЕРОВО

ул. Николая Островского, 27; тел.: (3842) 36-44-33

**(495) 777 555 9**  
www.parquet-hall.ru

БИЗНЕС ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ ДОЛГО СЧИТАЛСЯ ДЕЛОМ СЛИШКОМ НЕПРЕДСКАЗУЕМЫМ И НЕ ОЧЕНЬ ДОХОДНЫМ. НО ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ WHALES GROUP УДАЛОСЬ ПОСТАВИТЬ ТОРГОВЛЮ БАНКАМИ НА ПОТОК И В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРАКТИЧЕСКИ МОНОПОЛИЗИРОВАТЬ РЫНОК. **текст: юлиана петрова**

## Банковский бутик

В 2005 году в России начался настоящий бум торговли банками. По оценкам Whales Group, сменились владельцы 23% отечественных банков — вдвое больше, нежели в позапрошлом году.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Аида Рушманова знает всю подноготную не одной сотни российских банков

Главным катализатором перемен, как водится, стал Центробанк, который начал регулярно отбирать у банков лицензии и к тому же с декабря 2005 года практически прекратил регистрацию новых банков. ЦБ отзывал по несколько десятков лицензий в месяц. В числе «лишенцев» оказались не только мелкие, но и средние банки, входящие во вторую сотню. Уцелевшие стали пользоваться огромным спросом. А после того как посыпались отказы в приеме в систему страхования вкладов (ССВ), этот спрос принял характер ажиотажа. «Были случаи, когда це-

на на банк взлетала на 90% и покупатель соглашался — только в связи с очередной волной „отказников”. Вступившие в ССВ гордились и дорожали», — вспоминает **Аида Рушманова**, учредитель и президент Whales Group. Московский банк с валютной лицензией на работу с юридическими и физическими лицами, вступивший в ССВ, сегодня стоит \$3,5 млн — это, по мнению экспертов компании, самый востребованный товар.

Настал звездный час юристов и консультантов, сопровождающих сделки купли-продажи банков. Совокупный объем

### ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ WHALES GROUP основана в 1999 году, насчитывает 16 сотрудников и специализируется на сопровождении сделок купли-продажи банков. Клиентура — свыше 1000 банков и компаний. Динамика доходности соответствует динамике цен на лицензии — по данным Whales Group, с 2000 года по настоящее время цены на банковские лицензии подскочили на 450%. Число банков, выставленных на продажу через Whales Group, — 130; ежемесячно начинаются до 20 новых сделок. Особенность банковских M&A заключается в том, что объемы рынка и доли игроков можно оценить лишь приблизительно: большинство сделок совершаются в закрытом режиме, а иногда и без участия посредников. В секторе банковских сделок, осуществляемых при участии профессиональных посредников, компания, по собственным оценкам, занимает более 50%.

этих сопутствующих услуг оценивается в \$30–50 млн в год. Но предложение на рынке явно не поспедало за спросом. Ведущие инвесткомпании, такие как «Тройка Диалог» или «Атон», занимались этим бизнесом постольку-потому, по запросу отдельных крупных клиентов. Равно как и «большая четверка», да и юридические фирмы общего профиля, у которых поддержка торговли была лишь одним из направлений деятельности.

Банковская покупательская лихорадка породила потребность в прежде отсутствовавших специализированных консультантах, ориентированных исключительно на банковские сделки. О своей ориентации на M&A поспешило объявить сразу несколько юридических фирм, которые раньше занимались регистрацией новых банков («Лид сервис менеджмент», «Квест», Law4bank). Но чистокровный банковский

бутик только один — Whales Group, и он опережает инвестбанкиров если не по объему сделок, то по их количеству.

### Узкий диапазон

АИДА РУШМАНОВА — убежденный сторонник узкой специализации. В 1999 году, создавая фирму, она сознательно выбрала небольшой, интеллектуально емкий сектор. «Когда мы начинали, рынок услуг для банков был совершенно пуст. Специализированных контор не было, всех пугали высокие входные барьеры: сложное регулирование и необходимость постоянного общения с ЦБ, а главное — трудности с обеспечением числа сделок, достаточного для существования компании», — вспоминает Рушманова. Чтобы окупать затраты на офис и постоянную структуру, продажу банков следовало поставить на поток: минимум два контракта в месяц. Поэтому межбанковские сделки тогда были исключительно побочным бизнесом посредников из числа бывших банковских менеджеров.

Для работы в своей компании Аида Рушманова привлекла квалифицирован-

**«Были случаи, когда цена на банк взлетала на 90% и покупатель соглашался — только в связи с очередной волной „отказников”. Вступившие в ССВ гордились и дорожали»**

ных сотрудников с западным «бэкграундом», потому что, как она говорит, «хотелось дистанцироваться от тех серых личностей, которые прежде подвизались на поприще продажи банков». Была задача выйти на совершенно другой уровень, объяснить всем, что Whales — прозрачная структура, работающая по западным стандартам.

О западных стандартах Аида Рушманова знает не понаслышке. Она училась в Lancashire Business School в Великобритании, затем в San Francisco State University в США, проходила стажировку в американской юридической компании и в арбитражном суде JAMS в Калифорнии. На Западе ей очень нравилось то, что у каждого юриста (в отличие от России) есть узкая специализация. А совместить, например, регистраторский бизнес и бан-

ковские M&A невозможно: если регистрация компаний — это дно юридического бизнеса, то банки — его потолок.

### Полезная инструкция

ВОЙТИ В БАНКИ WHALES помогла инструкция Центробанка 31П, которая фактически обязывала все банки акционироваться. Чтобы пройти процедуру акционирования, им нужно было подготовить огромное количество документов. «Объемом с коробку из-под телевизора», — показывает рукой госпожа Рушманова высоту бумажной груды.

Вначале было сложно и страшно: офис снят, персонал нанят, а никакого дела нет — за месяц ни одного заказа, ни одного звонка. Сотрудники беспрерывно обзванивали банки. Даже появилась технология «пробивки» секретаря председате-

Группа Verysell работает в области

информационных технологий с

1990 года и занимает

ведущие позиции в сферах

ИТ- и управленческого

консалтинга,

системной интеграции,

дистрибуции

продукции лидеров

мирового ИТ-рынка.

**[ только ] свежие решения**

[www.verysell.ru](http://www.verysell.ru)

Россия, 115419, Москва, 2-й Донской проезд, 7/1, тел.: (495) 705 9202, факс: (495) 705 9203, pr@verysell.ru

В Группу Verysell входят компании: VERYSELL Projects, VERYSELL-Distribution, VERYSELL-Enterprise One, VERYSELL-Icontri, Sterling Integration



ля правления. Но результатов — ноль. Первой повезло учредителю. Она дозвонилась в один крупный банк, заготовив длинную речь. По итогам трехминутного монолога председатель правления просто обязан был согласиться на встречу. Но он оборвал разговор буквально на первых словах, сказав: «Через полчаса у меня». И, не спрашивая, возможно ли это, бросил трубку. Через полчаса Аида Рушманова была в офисе банка. Председатель правления послушал ее секунд тридцать, потом нажал на кнопки селектора и вызвал к себе всех начальников

## Первый банк, выставленный на продажу, был в стиле Диккенса: старенький председатель правления, команда тетушек-бухгалтеров того же возраста, сумрачное помещение с паутиной по углам

управлений. «Надо сказать, что я первый раз в жизни оказалась внутри банка, с другой стороны стойки, — вспоминает госпожа Рушманова. — И сидела я с ними часа три, отвечая на все вопросы». В итоге компания получила заказ, который с лихвой компенсировал все первоначальные вложения. И за два месяца (вместо плановых восьми) вышла на окупаемость, истратив около \$30 тыс.

Впоследствии ЦБ отменил инструкцию 31П, но Whales Group к тому времени успела обзавестись клиентурой в банковских кругах и сработаться с ЦБ. Известность образовалась сама собой: банковское сообщество очень узкое, новости распространяются быстро, к тому же идея, по словам президента Whales, была страшно своевременной.

### За покупками

ИЗВЕСТНО, ЧТО В ОТДЕЛАХ M&A западных инвестбанков все сделки начинаются с того, что команда аналитиков, изучив отдельные сегменты рынка, приходит к выводу: такая-то сделка потенциально интересна определенным сторонам и рентабельна. Тогда сотрудники отдела идут к возможным участникам и предлагают им сделку. Если один кандидат не соглашается, ищут другого. «Мы работаем так же. Мы знаем, где может отыскаться покупатель, которого сделка заинтересует», — поясняет Аида Рушманова. Сейчас компания ведет 130 сделок по продаже банков — но имен руководи-

### НОУ-ХАУ

#### Компания Whales Group:

- выбрала узкий сегмент рынка юридических услуг для банков, которым пренебрегали крупные консультанты;
- наработала клиентуру, используя в качестве трамплина «родственные» услуги по акционированию банков, гарантированно востребованные рынком;
- чтобы привлечь покупателей, первым делом сформировала базу банков-продавцов. Покупатели стали приходить сами — через связи в банковских кругах и ЦБ.

тель не называет: запрещают договоры о конфиденциальности.

Прежде всего, Whales взяла на заметку потенциальных продавцов. «Главную роль играет товар. Если он есть, покупатели сами придут», — говорит Рушманова. Критерий отбора объектов — их привлекательность для покупателя. Есть предложения «сладкие», есть неприемлемые, которые можно продать лишь по цене намного ниже рыночной, и есть нечто среднее.

Поначалу кандидатов искали среди элитивных структур, которые «зависали» после того, как их сотрудничество с крупным клиентом по тем или иным причинам прекращалось, и они оставались лишь с лицензией. Они с удовольствием принимали предложения о продаже, договориться с ними было легко. Сегодня нет банков, которые не продаются (за исключением разве что государственных), убеждены посредники.

Первый банк продали зампреду правления и члену совета директоров одного из банков, решившим начать свое дело. А банк, выставленный на продажу, был в стиле Диккенса: старенький председатель правления, команда тетушек-бухгалтеров такого же возраста, сумрачное помещение с паутиной по углам. Отчетность — на бумаге с перфорацией, длинные-длинные такие распечатки (покупатели — динамичные, современные ребята — долго смеялись). Из-за разительного несоответствия покупа-

теля и продавца эту сделку в Whales Group до сих пор помнят в деталях.

Покупателей в России Whales Group находила благодаря связям среди банкиров. В конце 1990-х годов основными клиентами были ФПГ и финансовые компании, которые де-факто представляли собой банки, но де-юре не имели лицензий. Они приходили сами. Иностранцы же покупатели попадали в Whales Group через ЦБ. «Обычно региональный менеджер начинал поиски с того, что встречался с заместителем председателя или председателем правления ЦБ (в зависимости от статуса зарубежного банка). В ЦБ помогали ему познакомиться с российским рынком банковских M&A», — говорит Аида Рушманова.

### Клиент дозрел

ПО ОЦЕНКАМ WHALES GROUP, сделки по купле-продаже банков длятся от полугода до двух с половиной лет. Причем львиная доля времени уходит на предварительную разъяснительную работу с покупателями, особенно если речь идет об иностранцах. Сотрудники рассказывают клиенту обо всем, что он может встретить в этом банке, с чем ему придется смириться, через что он должен будет пережить. Посредники получают вознаграждение только от состоявшихся сделок (5% от сделки и регрессивная шкала от сумм свыше \$10 млн). И им невыгодно работать полгода, чтобы клиент в итоге пришел к выводу, что покупка для него все же слишком рискованна.

Самая большая опасность при покупке — это «скелет в шкафу», то есть необъявленные внебалансовые и забалансовые обязательства, печати и подписи, поставленные на договорах, векселях и гарантиях. Кроме того, опасны «дыры» в кредитных портфелях, которые есть почти у любого российского банка. Это деньги, выданные своим подставным компаниям, специально созданным под выдачу кредитов. «Дыры» делает собственник банка, реже менеджмент, но чаще всего они появляются из-за необходимости содержать коррупционный аппарат для обеспечения собственного развития.

«Старый банк — это всегда большой риск, — говорит Аида Рушманова. — Там есть „серые“, „полусерые“ или „черные“ операции, которые направлены просто на выполнение нормативов ЦБ. Разобраться во всей этой путанице может только опытный банкир». Всем осталь-



ным, в том числе ФПГ, которые хотели обзавестись банком, приходилось разъяснять: вы увидите то-то и то-то. Собственник, который клянется, что все под контролем, может даже и не знать обо всех операциях, которые проводил его менеджмент. Но все риски недостаточности юридической и финансовой проверки лежат на приобретателе, и с этим ничего не поделаешь.

Труднее всего иностранцам. А самая сложная ситуация — с американскими банками, потому что у них куча акционеров, перед которыми они несут ответственность. Обычные «полусерые» операции отечественных банкиров американские регуляторы будут однозначно трактовать как «отмывочные». Один достаточно крупный американский банк обратился в Whales с просьбой подыскать подходящий объект для покупки. Условие — чтобы бизнес продавца был понятен и прозрачен. Им предложили банк, который продавала российская «голубая фишка». Через неделю позвонил председатель совета директоров из Нью-Йорка в полном недоумении: «Как же так, ведь эта

## «Старый банк — это всегда большой риск, там в любом случае есть „серые“, „полусерые“ или „черные“ операции, которые направлены просто на выполнение нормативов ЦБ»

„голубая фишка“ абсолютно непрозрачна?» И пока все переговоры с американцами буксуют на этом уровне. Проблема в том, что в России нет совершенно прозрачных местных банков. Поэтому крупные иностранцы в последние полтора года реализуют «двойные» стратегии: покупают «голые» лицензии (если продавец более или менее прозрачен) и одновременно регистрируют дочерние банки.

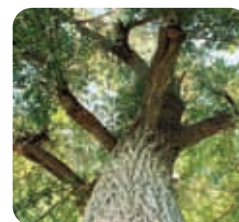
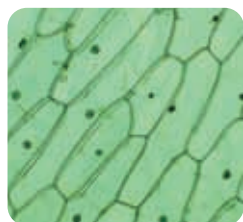
### «На наш век хватит»

В РОССИИ БАНКОВ НАСЧИТЫВАЕТСЯ менее 1200, а если не учитывать верхний и нижний сегменты, остается и вовсе около 600. Возникает вопрос: что делать консультанту, когда клиенты закончатся? «Не закончатся, — смеется Аида Рушманова. — На наш век хватит». Президент Whales Group указывает на то, что поми-

мо первичного рынка банков есть и вторичный, и следующие производные, причем четырехкратная смена владельцев уже не рекорд непостоянства. Приобретатели покупают банк под конкретный проект, который либо завершается, либо по каким-то причинам не выполняется. Тогда приобретатель приходит к юристам снова — уже затем, чтобы продать банк, ставший ненужным.

Но если торговля банками исчерпает себя — всегда можно сменить специализацию, выйти за рамки банковской сферы. «Сделать это мы можем в любой момент, потому что уровень квалификации специалистов в других секторах M&A ниже, нежели у нас, и требования там тоже ниже, — уверяет госпожа Рушманова. — Это будет так же легко, как художнику рисовать агитки». **СФ**

## СДЕЛАНО ТАК, КАК ЕСЛИ БЫ ЭТО СДЕЛАЛИ МЫ



### { ИНТЕГРАЦИЯ ВЫСШЕГО ПОРЯДКА }

Задачи бизнеса масштабны, сложны и серьезны. Успешно решая их 15 лет, компания «Квазар-Микро» приобрела колоссальные знания и опыт. Мы точно знаем, как работают банки, страховые компании, операторы связи, заводы... Ведь это наши консультанты, инженеры и разработчики выполнили для них сотни сложнейших проектов. Сегодня мы — международный системный интегратор. Мы выводим бизнес наших клиентов на новый уровень. Мы интегрируем его в мировую экономику. И для наших клиентов это — ценность высшего порядка.



101000, Россия, г. Москва, Милютинский пер., 13. Тел.: +7 (495) 739 8999 [www.kvazar-micro.com](http://www.kvazar-micro.com)

частная практика

# СВОЯ ИГРА

**Роман Нестеренко** предложил инвесторам вложиться в массовое производство авторских изделий из керамики. Бизнесмены оценили талант художника, но не увлеклись его предпринимательскими планами. **текст: антон бурсак**

## Искусство в массы



В следующем номере **СФ** читайте о проектах из ближайшей серии шоу (в эфире 2 июля в 20.00):

- передвижной развлекательный комплекс;
- инновационная программа тренингов для персонала;
- производство недорогих реплик (копий) суперкаров.

Роман Нестеренко зарабатывает на жизнь производством авторских изделий из керамики. Каждый предмет создается в единственном экземпляре, и, следовательно, стоит недорого — от ста до нескольких тысяч долларов.

Однако можно снизить себестоимость изделий, построив керамическую мастерскую, где пять-десять человек будут заниматься производством изделий по его эскизам, рассудил Нестеренко. Тогда себестоимость продукции упадет до 150–200 руб., и даже с наценкой, предположил художник, она будет по карману среднему российскому потребителю. На открытие мастерской Нестеренко просил 4,5 млн руб. За год предприятие должно выйти на самоокупаемость и начать приносить \$15–30 тыс. в месяц. В обмен на требуемую сумму предприниматель предлагал 40% компании.

Бизнесменам понравились изделия Романа Нестеренко, но не идея превратить их в массовую продукцию. **Павел Теплухин** («Тройка Диалог») обратил внимание художника на то, что продажи эксклюзивных вещей и массовых сувенирных товаров — совершенно разные виды бизнеса.

Модные художники, скульпторы и декораторы продают свою продукцию или через галереи, или через специализированные дизайнерские студии. Чтобы донести изделия до массового потребителя, нужны принципиально иные каналы продаж, в пер-

вую очередь торговые сети. Однако ритейлеры обычно берут себе около 200% цены такого рода продукции. А значит, даже при низкой себестоимости конечная цена изделия все равно окажется слишком высокой.

Бизнес-план Нестеренко имел еще одно слабое место. Как правило, инвесторы боятся вкладывать средства в проект, который целиком зависит от одного человека. Керамическая мастерская, которую хотел создать Нестеренко, могла существовать только при условии личной занятости художника. «Вы, безусловно, талантливый человек, однако в один талант нельзя вкладывать деньги», — заявил **Сергей Недорослев** («Каскол»). **Евгений Чичваркин** («Евросеть») посоветовал Роману Нестеренко открыть сайт, где были бы представлены плоды его творчества. Он обойдется в несколько сотен долларов и поможет донести информацию до очень многих ценителей искусства.

«Капиталисты» отказались вкладывать деньги в проект Романа Нестеренко, зато очень заинтересовались возможностью приобрести его работы — причем прямо в студии. «Здесь нет бизнеса, но то, что вы делаете, действительно очень красиво», — резюмировал Павел Теплухин. Он пообещал познакомить художника с владельцами московских галерей и дизайнерских студий. Теплухин выразил надежду, что это поможет Нестеренко заработать хорошие деньги и, возможно, в будущем построить на них собственную мастерскую. □

## Телефон для самурая

Московские юристы Владислав Кучин и Кирилл Вильперт представили проект, фактически адресованный конкретному бизнесмену — Евгению Чичваркину.

Кучин и Вильперт предложили инвестировать 100 тыс. руб. в ателье промышленного дизайна. В первую очередь они планировали заняться разработкой новых корпусов для сотовых телефонов.

На рынке есть пустующая ниша — телефоны для людей, чувствующих себя современными самураями, бизнесменов с бойцовскими качествами. Таким людям Кучин и Вильперт хотели предложить телефоны в металлическом корпусе, выполненные в стилистике милитари. «Для успешного бизнесмена сотовый телефон — то же самое, что меч для самурая, — убеждал потенциальных инвесторов Владислав Кучин. — Им нужна серьезная мужская модель, а не какая-то игрушка с мигающими лампочками».

Евгений Чичваркин заявил, что Кучин и Вильперт совершенно правильно определили нишу. «Евросет» сама пыталась продавать телефоны, на которые методом аэрографии нанесено изображение, имитирующее дырки от пуль. Однако модели, которая бы принципиально отличалась от представленной на рынке продукции и изначально была задумана как мужской телефон (особые материалы, дизайн корпуса и т. д.), в России пока нет. Другой вопрос — кто будет покупателем дизайнерского решения, которое разработают Кучин и Вильперт.

Ведущие международные производители электроники либо содержат собственные дизайнерские бюро, либо заказывают разработку внешнего вида моделей известным промышленным дизайнерам. Что касается российских производителей, их попытки создавать собственные модели телефонов пока нельзя назвать удачными. «Идея хорошая, но ее реализация стоит во много раз больше, чем 100 тыс. руб., — заявил Евгений Чичваркин. — Я не буду вкладывать деньги в этот бизнес, потому что это фактически производство, по крайней мере один из его этапов. А производство электроники требует гигантских затрат».

Остальных «капиталистов» вообще не очень вдохновила идея «самурайского телефона». «Я давно занимаюсь бизнесом, а самураем себя как-то не чувствую, — недоумевал Сергей Недорослев. — Кроме того, большинство моих знакомых предпочитают телефоны с множеством дополнительных функций. А трубки, по которым можно на танке ездить, — это скорее для строителей». Надежда Копытина («Ледово») обратила внимание на то, что Кучин и Вильперт никогда раньше профессионально не занимались дизайном: «По-моему, вам просто надоело работать юристами, и вы решили заняться чем-то более творческим. Вкладывать деньги в людей, которые никак не проявили себя на выбранной стезе, — дело слишком рискованное».

Юристы покинули студию с пустыми руками. Однако Евгений Чичваркин на прощание заверил, что если им удастся создать дизайн милитари-телефона и продать его кому-то из производителей, он с удовольствием поставит трубки на полки «Евросети». **СФ**

**EMS** ПОЧТА РОССИИ

**ЭКСПРЕСС  
ДОСТАВКА  
ДО ДВЕРИ**

**как по нотам**

**8 800 2005 055**  
звонок бесплатный

телефон в Москве  
**8 (495) 744 55 44**

Лицензия Министерства Российской Федерации по связи и информатизации А 025271 № 25577



AFP/EASTNEWS

Борясь с трудностями, Carrefour продает магазины в Мексике и покупает их в Бразилии

## Остановка по форме

Таможенные органы запретили выпускать всеволожские Ford Focus без полной уплаты пошлин. Если проблемы с таможней не удастся решить, продукция российского завода Ford станет неконкурентоспособной.

С 1998 года Ford во Всеволожске работал в льготном режиме. Он был освобожден от таможенных платежей и выплачивал только НДС и акциз. Чтобы сохранить право на льготы и в дальнейшем, к июню этого года всеволожский завод должен был достичь 40-процентной локализации производства. В Северо-Западном таможенном управлении утверждают, что это условие не было выполнено, а потому таможенники запретили выпускать автомобили со склада без уплаты пошлин. Впервые за четыре года работы завода Ford был вынужден на несколько дней остановить конвейер.

Представители Ford уверяют, что 40-процентной локализации завод достиг еще в мае, о чем уже известил государственные ведомства. А проблема только в том, что с конца мая таможня предъявляет новые требования по оформлению готовой продукции, и Ford попросту отчитался не по форме. Чтобы не увеличивать время ожидания автомобиля для клиентов, Ford начал выплачивать пошлины в размере \$4,5 тыс. на каждый автомобиль. При этом отпускная цена не изменилась: в зависимости от комплектации она по-прежнему составляет \$12–17 тыс. В случае включения в цену пошлины автомобиль подорожает на треть, и спрос на него резко упадет. Впрочем, компания уверена, что недопонимание разрешится и деньги законным образом им вернут.

## Безответный Carrefour

Топ-менеджеры второй по величине в мире сети Carrefour сделали разведывательную вылазку в Россию. Французы обсуждали возможность строительства торговых центров с чиновниками Москвы, Петербурга, Ростова и других городов-миллионников. В то же время Carrefour осталась верна своей тактике: официального заявления о сроках прихода в Россию не последовало. Правда, полагают эксперты, сеть как никогда близка к тому, чтобы дебютировать на нашем рынке.

В последние два года компания переживала не лучшие времена. В конце 2003 года погиб ее главный акционер Поль-Луи Халли. Представляя свои интересы в совете директоров его семья доверила Люку Вандевельде, покинувшему Carrefour в 2000 году, чтобы вытащить из кризиса британские универмаги Marks & Spencer. В Carrefour ему поставили аналогичную задачу — провести реструктуризацию. И в прошлом году сеть активно избавлялась от неприбыльных активов и продала неэффективные магазины в Мексике, Японии и Южной Корее. Вырученные на распродаже деньги Carrefour, оборот которой в прошлом году составил 74,5 млрд евро, собирается бросить на укрепление позиций на приоритетных рынках. Недавно компания закрыла сделку с Ahold по приобретению у нее 12 супермаркетов в Польше, купила 10 гипермаркетов в Бразилии и договорилась о покупке сетей Gima и Endi в Турции. Для полноты картины не хватает только российского рынка, который к 2010 году должен стать крупнейшей ареной борьбы розничных компаний в Европе. Аналитики предвку-

цифра

# 400

российских туристов, отправившихся в Турцию по путевкам Luktour, стали жертвами недобросовестного туроператора. Многие из них не смогли заселиться в забронированные номера: компания предоставила гостиницы на порядок хуже либо вообще предложила оплачивать размещение самостоятельно. Проблема была решена только после вмешательства турецких властей, которые надавили на руководство отелей. Не меньше трудностей было с возвращением в Россию — у туристов были билеты с открытой датой. Информировать о точном времени вылета, обеспечить трансфер до аэропорта и посадку на самолет взялось уже российское консульство в Анталье. 26 июня «берег турецкий» должны покинуть последние клиенты оскандалившегося туроператора.

В разгар драматических событий гендиректор Luktour Владимир Морозов уверял, что компания не отказывается от обязательств и постепенно выплатит туристам деньги за сорванный отдых. Однако скандал ударил и по другим игрокам рынка. 19 июня МИД РФ предостерег россиян от поездок в Турцию через компанию Gotur. И хотя буквально в тот же день представитель МИДа Андрей Кривцов признал, что «информация была выдана по ошибке», в Gotur говорят об упущенной выгоде: после сообщения объем продаж упал вдвое. Со своей стороны, турецкие власти намерены принять законы, ужесточающие контроль за туроператорами. Скандалы им ни к чему. По данным советника по туризму Турецкой Республики Филиз Косе, турпоток из России в апреле-мае оказался на 20% меньше, чем в 2005 году. □

тренд

## Размножение «автобанков»

В следующем году в России начнет работу первый банк, созданный мировым автогигантом: японский концерн Toyota Motor подает документы в ЦБ на регистрацию Toyota Kreditbank, который займется розничным автокредитованием и финансированием дилеров. Этому примеру собираются по-

следовать и другие зарубежные автопроизводители.

Эксперты говорят, что Toyota выбрала не самый короткий путь к российскому автолюбителю. «Процедура регистрации нового банка для нерезидентов длиннее, нежели для отечественных игроков, и тянется не менее года», — объясняет Елена Аксенова, директор гражданско-правового департамента юридической фирмы «Клифф». Но самое главное, что в течение последующих двух лет свежеспеченные банки не имеют права работать с физичес-

кими лицами. «Иностранные компании, для которых важна розница, гораздо быстрее войдут на рынок, купив местный банк», — считает Аксенова.

Другие автогиганты тоже весьма заинтересованы во вхождении на российский банковский рынок. О своих планах по созданию «карманных» банков поговаривали и Volkswagen, и General Motors. А по информации СФ, один из крупнейших автопроизводителей уже близок к завершению сделки по покупке российского банка. Специализированный «автобанк»

сможет давать дилерам дешевые кредиты на пополнение оборотного капитала и строительство новых центров. По оценкам финансового директора компании Genser (дилер DaimlerChrysler и Nissan) Игоря Пономарева, ссуды станут дешевле на 4% годовых в валюте, поскольку такой банк не будет начислять отраслевой риск — в отличие от универсальных банков. И автопроизводитель с собственной кредитной структурой сможет рассчитывать на весомый прирост продаж. Вопрос лишь в том, у кого она появится быстрее. □

шают интересную борьбу: чтобы заявить о себе, Carrefour придется совершить маленькое чудо — в крупнейших регионах самые интересные площадки уже заняли конкуренты.

## Cirsa играет без правил

Испанскую компанию Cirsa, похоже, не испугало давление российских властей на игорный бизнес. Она решила открыть в нашей стране несколько десятков слот-салонов. 15 заведений под брэндом «Порт-роял» Cirsa уже запустила в Подмоскowie, Петербурге и Екатеринбурге. А до конца года планирует открыть здесь еще 30 салонов. Активизация испанского оператора совпала с подготовкой закона «О госрегулировании деятельности по организации и проведению азартных игр и пари». Он уже принят Госдумой в первом чтении и предусматривает квотирование числа салонов — из расчета один на 200 тыс. жителей. Фактически иностранная компания появилась на рынке, где пока еще не определены новые правила игры. Гендиректор российского представительства Cirsa Эфрен Белтран согласен, что время для выхода в Россию выбрано не самое удачное. «Но российский рынок продолжит консолидироваться», — сказал он СФ. — На нем останутся компании, имеющие достаточные финансовые ресурсы и известный брэнд, способные развиваться по франчайзингу».

Российские операторы опасаются, что принятие закона об игорном бизнесе приведет к монополизации рынка крупными иностранными компаниями — как раз такими, как Cirsa. «Поменяется расстановка сил», — считает пресс-секретарь Ritzio Entertainment Group (владелец сети «Вулкан») Лариса Шишкина. — И, возможно, часть российских игроков вынуждены будут уйти в теневой сектор».

## Звездный хлеб

Fazer запускает первый на российском рынке федеральный хлебный брэнд. Правда, пока продажи хлеба под маркой «Хлебный дом» ограничатся Москвой и Петербургом.

Петербургская компания «Хлебный дом» была первым и наиболее удачным приобретением Fazer в России: инвестировав в покупку и производство \$40 млн, Fazer заняла треть местного рынка. А вот московский завод «Звездный», который Fazer приобрела в прошлом году, не особенно усилил ее позиции в столице: пока «Звездный» контролирует не более 2% рынка хлебобулочных изделий Москвы. Однако Fazer собирается повторить свой петербургский успех, переведя «Звездный» на выпуск хлеба под маркой «Хлебный дом». Как заявлял еще год назад президент Fazer Берндт Брунов, Москва должна стать плацдармом для завоевания федерального рынка.

Эксперты предрекают, что штурм столицы будет для Fazer нелегким: \$305-миллионный московский рынок — самый конкурентный и наименее консолидированный в стране, а доля ведущих игроков здесь не превышает 10%. Fazer рассчитывает, что ее преимуществом станет федеральный брэнд: пока хлеб в России продается в основном в пределах локальных рынков.



PHOTOPRESS.RU

Fazer хочет создать первый федеральный хлебный брэнд, не тратя деньги на рекламу

Впрочем, сейчас компания не готова подкреплять брэнд федеральной рекламой, а намерена сосредоточиться на приобретении новых производственных мощностей. Так, Fazer уже ведет переговоры о приобретении пакета акций тверского завода «Волжский пекарь», который занимает 10% московского рынка хлеба.

## Nokia выступит дуэтом с Siemens

Nokia и Siemens объединят свои подразделения, занимающиеся производством телекоммуникационного оборудования. Капитализация созданной в итоге компании Nokia Siemens Networks превысит \$30 млрд.

Экономия от объединения должна составить к 2010 году около \$2 млрд. Штаб-квартира Nokia Siemens Networks разместится в Финляндии, возглавит ее выходец из Nokia Саймон Берсфорд-Уайли. Основная цель альянса — снизить затраты на R&D, одну из главных статей расходов для производителей телекоммуникационного оборудования. «Объединенная компания будет иметь одну из лучших научно-исследовательских команд в мире, нацеленную на разработку мобильных продуктов и услуг следующего поколения», — заявили представители компаний.

В начале этого года в телекоммуникационной отрасли уже был заключен один крупный альянс — между французской Alcatel и американской Lucent Technologies. Общая капитализация возникшей компании составила около \$36 млрд. Европейские и американские производители идут на партнерство, чтобы защититься от растущей конкуренции со стороны азиатских компаний — в первую очередь китайских Huawei и ZTE. □



ДМИТРИЙ ДУЖАНИН. «Ъ»

## Свободные миллиарды Абрамова

**Александр Абрамов** (на фото) продал **Роману Абрамовичу** свой пакет акций «Евраз групп», предвидя нелегкие времена для отечественной металлургии.

Компания Millhouse Capital, в которой сконцентрированы все активы Абрамовича, за \$3,2 млрд приобрела 41,3% акций «Евраз». Неизвестно, какова в этом пакете доля Абрамова (в сделке участвовали и акции вице-президента «Евраз» **Александра Фролова**), но, по мнению экспертов, он должен был выручить не менее \$2 млрд.

Сложно угадать, как поступит с этими деньгами Абрамов, чье состояние теперь составляет почти \$7 млрд. Еще до объявления о сделке появились слухи, что миллиардер намерен создать фонд прямых инвестиций, а также вложиться в рынок ценных бумаг. Впрочем, аналитик Rye, Man & Gor Securities Евгений Линчик отмечает, что такое предположение — дань сложившейся традиции: фонды прямых инвестиций имеются у **Владимира Потанина** («Интеррос»), **Виктора Вексельберга** («Ренова»), а теперь и у депутата-миллиардера **Сулеймана Керимова** («Нафта-Москва»).

По мнению аналитика ИК «Брокеркредитсервис» Вячеслава Жабина, Абрамова могут заинтересовать инвестиции в любую отрасль, кроме металлургии. «У Абрамова остался небольшой пакет акций „Евраз“, так что он попросту разложил яйца по разным корзинам в ожидании ухудшения конъюнктуры в металлургической отрасли», — отмечает Жабин. — Через год, когда на российском рынке будут доминировать китайские металлурги, бизнесмен не смог бы получить за свой пакет столько, сколько выручил сейчас».

## Правильный преемник

На смену **Алексею Панферову**, покидающему пост «инвестиционно-го» зампреда МДМ-банка, пришел 35-летний экс-глава «Базэла» **Игорь Смолькин** (на фото).

По словам председателя правления МДМ **Мишеля Перирена**, кандидатуру преемника помог найти сам Панферов. Это неудивительно: высококлассных инвестбанкиров в России мало и все они друг друга хорошо знают.

Другое дело, что до сих пор Смолькин, который работал также в «Северстали» и «Интерпайпе», специализировался на организации сделок M&A. А при Панферове инвестдепартамент МДМ занимался главным образом размещением ценных бумаг, претендуя, в частности, на титул одного из ведущих российских организаторов IPO. На счету МДМ-банка размещение акций «Иркут» и «Разгуляя».



ИГОРЬ СМОЛЬКИН. «Ъ»

Очевидно, неизбежная в связи с приходом Смолькина смена стратегии инвестдепартамента МДМ обусловлена планами самого Панферова. По информации из окружения инвестбанкира, он в скором времени возглавит фонд прямых инвестиций, основными вкладчиками которого станут его бывшие работодатели, совладельцы МДМ **Андрей Мельниченко** и **Сергей Попов**.

Для такого фонда важнее иметь под боком опытного организатора сделок M&A, нежели инвестиционных, ориентированных исключительно на выпуск акций и облигаций. В свою очередь, поскольку инвестдепартамент МДМ под руководством Игоря Смолькина будет работать фактически на одного клиента, Мишелю Перирену не придется бороться с наметившейся еще при прежнем главе МДМ Андрее Савельеве автономизации панферовской команды. «Самостоятельность» инвестиционных МДМ сохранится и даже усилится, но теперь она уже не будет никому мешать.

## Новый пилот Citroen

Глава российского представительства Citroen **Франсуа Дембен** (на фото) подает в отставку.

Согласно официальной версии, 62-летний Дембен уходит на пенсию и возвращается на родину во Францию. Его заменит **Жан-Батист Тома**, ранее возглавлявший шведский филиал Citroen. Тома вступит в должность 1 августа.

Франсуа Дембен проработал в представительстве компании три года, и за это время позиции Citroen в России значительно укрепились — объем продаж автомобилей возрос почти в два раза и составил в прошлом году 6922 машины. Но, судя по всему, этап Дембена закончился, и перед компанией стоят новые задачи. В конце июня группа Peugeot Citroen планирует подписать договор о начале сборки автомобилей в России. Возможно, в этих условиях компании Citroen, входящей в группу, придется задуматься об открытии собственного филиала, который будет торговать автомобилями самостоятельно. Не исключено, что именно для этих целей понадобился молодой руководитель, имеющий опыт руководства филиалом. Напомним, что компании Peugeot и Citroen являются конкурентами на российском рынке, Peugeot уже имеет в России свой филиал, а Citroen — пока только представительство. Сейчас автомобили Citroen в России продают пять независимых дилеров.

В самой компании исключают такой сценарий. Генеральный директор Citroen **Клод Сатинне** заявил, что компания не планирует открывать филиал в России. Однако некоторые участники рынка опасаются, что Citroen будет делать ставку на единого импортера. «Вариант с генеральным импортером обсуждался в руководстве компании, и решение может быть принято в любой момент», — говорит гендиректор дилера Citroen «Атлант-М Вуатюр» Олег Базникин. — Однако, по моим ощущениям, в текущем году этого не произойдет».



## «Наста» с высокой самооценкой

**Михаил Николаев**, единственный владелец, а в прошлом президент страховой компании «Наста», хочет продать часть компании иностранным инвесторам. Пока речь идет о 25% акций, но оценивает их Николаев очень высоко.

В самом начале 1998 года Михаил Николаев, тогда председатель правления и совладелец банка «Юнибест», заявил, что хочет поднять капитал своего банка с 200 млн руб. до \$200 млн. И помочь ему в этом должны были иностранные инвесторы, в частности ЕБРР. Из этой затеи ничего не вышло — «Юнибест» кризиса не пережил, дав, правда, жизнь Роспромбанку, где Николаев служит председателем правления сейчас. Через восемь лет история повторяется. Теперь «Наста» хочет продать пакет крупным иностранным инвесторам. И удивительным образом снова всплывает цифра \$200 млн — именно во столько «Наста», исходя из оценки 25-процентного пакета (\$50 млн), себя оценивает.

Все страховщики дружно заявили, что компания себя сильно переоценивает. Как замечает гендиректор страхового общества «Россия» **Алексей Разуваев**, владелец «Насты» и ранее пытался продать часть компании посредством выхода на IPO. «Видимо, Николаев форсирует события, поскольку публичное размещение акций не дало бы такой суммы, — убежден Разуваев. — «Наста» столько не стоит. Если сумма раскрывается, то это, скорее всего, некое ожидание, но ни в коем случае не реальная цена сделки». Кроме того, к продаже своей доли «Наста», строго говоря, не готова — не проведено акционирование, компания только приступила к получению рейтинга от S&P.

Но президент компании и давний соратник Михаила Николаева **Гарри Делба** утверждает, что покупатели с именами уже есть и что 25-процентный пакет — лишь первый шаг на пути приобретения контроля над компанией: «Я думаю, инвесторы хотят в течение трех лет приобрести всю «Насту». Они уже сейчас готовы купить 100%. Когда идет ускоренный рост капитализации, все хотят скорее купить». Завершить сделку планируется в течение года.

## Гейтс покидает Microsoft

**Билл Гейтс** (на фото) собирается стать крупнейшим филантропом в истории США.

Основатель Microsoft заявил, что через два года полностью устранился от управления компанией и сосредоточится на работе в благотворительном фонде The Bill & Melinda Gates Foundation, основанном им совместно с женой. Этот фонд финансирует программы по решению глобальных проблем образования и охраны здоровья, и его активы сейчас составляют около \$30 млрд, то есть более половины личного состояния Гейтса (почти \$50 млрд). «Сейчас я работаю в Microsoft полный рабочий день и на полставки в Gates Foundation, — заявил Билл Гейтс, — через два года все изменится». Такое неожиданное решение владелец Microsoft мотивирует сменой приоритетов. «С большими деньгами приходит большая ответственность», — отметил он.

Правда, совсем оставлять Microsoft Гейтс пока не намерен — он сохранил за собой пост председателя совета директоров. Но уже объявил имена своих преемников. Так, технический директор **Крэг Мунди** займет другой при-



надлежащий Гейтсу пост — директора по исследованиям и стратегическому развитию. А главным программным архитектором Microsoft станет **Рэй Оззи**. Вероятно, у этой рокировки есть и вполне прагматические причины. Оззи хорошо известен на IT-рынке как автор фундаментальной программы Lotus Notes, и, вполне возможно, Гейтс решил, что Оззи лучше сможет выправить позиции компании в конкурентной гонке с Google и Yahoo!.

Билл Гейтс — уже не первый миллиардер, жертвующий огромные деньги на благотворительность. В марте этого года второй после Гейтса богатейший человек мира **Уоррен Баффет**, чье состояние журнал Forbes оценил в \$44 млрд, оставил управление Berkshire Hathaway и заявил, что планирует передать свой капитал на благотворительные цели. □

три вопроса

Банк Nordea вышел из состава акционеров Международного московского банка (ММБ). 26% ММБ за \$395 млн у финнов купила группа HVB UniCredit, владеющая 51% банка. Как это отразится на бизнесе банка, рассказал председатель правления ММБ Илкка Салонен.



**«Секрет фирмы»:** Какие возможности открываются у ММБ в связи с превращением группы HVB UniCredit в доминирующего акционера?

**Илкка Салонен:** Думаю, это облегчит задачу по привлечению дополнительного капитала. Когда есть только одна сторона, с которой ведутся переговоры, это всегда лучше. Мы рассчитываем получить доступ к продуктовому ряду UniCredit. У них очень сильные позиции в private banking и управлении активами.

**СФ:** Nordea собирается развивать банковский бизнес в России самостоятельно. Как это отразится на конкуренции?

**ИС:** Зависит от того, сколько денег они готовы потратить. Если займутся розницей, получим сильного конкурента. С точки зрения корпоративного банкинга появление Nordea осложнит работу со скандинавскими компаниями.

**СФ:** Исходя из параметров сделки, ММБ оценен примерно в \$1,6 млрд, то есть с коэффициентом 3,5 к капиталу. Насколько адекватна эта оценка?

**ИС:** Если учесть коэффициенты, с которыми покупались российские банки в последнее время, я не считаю эту цену завышенной. □



48





# лаборатория

АЛЬТЕРНАТИВНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

конкурсы идей → с48  
 гуру → с51  
 позиционирование → с55  
 конкуренция → с59

Сражаясь за долю рынка с прямыми конкурентами, компании часто не замечают косвенных. Но они находятся в поле зрения клиента, выбор которого все реже укладывается в границы одной отрасли.

## Непрямая угроза

текст:

евгений карасюк

иллюстрация:

александр житомирский

У пассажиров поездов Москва—Нижний Новгород недавно появился выбор. Они узнали, что за те же деньги путешествие доступно по воздуху. О выравнивании цен сообщила рекламная акция авиакомпании «Сибирь», которая не на шутку разгневала Горьковскую железную дорогу. Последовало обвинение в недостоверной рекламе. Однако убедить ФАС в том, что самолет не конкурент поезду, железнодорожникам, по словам руководителя пресс-службы «Сибири» **Илья Новохатского**, так и не удалось. Самый низкий тариф авиаперевозчика составлял 973 руб. И это действительно мало отличалось от 935 руб., которые пассажир платил за купе в поезде, следующем из столицы в Нижний.

Давление «неба» уже периодически ощущают на себе железнодорожники на северо-западном направлении. Возможно, это только начало. Рано или поздно в России появятся внутренние low-cost перевозчики, и тогда для РЖД могут настать по-настоящему тяжелые времена.

События в смежных, а подчас и малосвязанных отраслях оказывают взаимное влияние на бизнес их участников. В интервью **сФ Леннарт Дальгрэн**, долгое время возглавлявший IKEA Russia, как-то признался, что соперничество с «Шатурой» его беспокоит куда меньше, чем автомобильный рынок и индустрия путешествий. «Реальная конкуренция — в борьбе за семейные бюджеты, — заметил он. — Наши покупатели — обычные семьи, которые не могут себе одновременно позволить покупку машины, турпутевки и кухни. Всегда приходится выбирать».

Борьба компаний за клиента, обремененного выбором в эпоху изобилия, выходит за отраслевые рамки. Все чаще речь идет о косвенной, или альтернативной, конкуренции.

### Башня из слоновой кости

УВИДЕТЬ ЛИЦО СВОЕГО ПРОТИВНИКА уже не так-то просто. Альтернативная конкуренция похожа на бой с тенью. Профессор Государственного университета управления **Александр Зобов** называет ее конкуренцией из-за угла: «Для

с41



Летом косвенный и самый главный конкурент мороженого — прохладительные напитки

компаний, привыкших отслеживать прямых участников своего рынка, она почти всегда неожиданна, поэтому коварна и опасна.

Полезным, хотя и расплывчатым критерием остроты конкуренции американский экономист **Майкл Адельман** считал негодование неудачливых конкурентов. Но для альтернативного соперничества накал страстей — не показатель. Трудно заподозрить у хозяев пустого кафе ревность к многолюдному боулинг-залу или кинотеатру. «Изменения в цене, смена моделей, даже новая рекламная кампания могут вызвать невероятный отклик в рамках одной отрасли, однако для представителей альтернативного рынка этот демарш обычно остается незамеченным», — делятся наблюдениями профессора бизнес-школы INSEAD **Рене Моборн** и **Чан Ким** в своей книге «Стратегия голубого океана».

Отраслевые ассоциации, журналы и обзоры, выставки и рейтинги — все это выстраивает непроницаемые стены вокруг рын-

ков, рождая у их игроков ложное ощущение контроля над ситуацией. Компании считают, что угрозы способны исходить изнутри и почти никогда — извне сферы их бизнеса.

Владельцев оптовых рынков, процветавших еще пять лет тому назад, смена торговых форматов застала врасплох. «Чем вызвано падение выручки арендаторов?» — искренне недоумевали они, когда их город брала в кольцо «Пятерочка» или другая сеть супермаркетов эконом-класса. Подобная реакция тем более удивительна, что с момента своего наступления ритейлеры открыто заявляли: их главный конкурент — не другие сетевые магазины, а дешевые оптовые рынки.

## Точки соприкосновения

АЛЬТЕРНАТИВНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ РАСШИРЯЕТ кругозор управления. Внутривидовая — напротив, ведет к близорукости. Это объясняет, почему иные менеджеры всегда склонны видеть в негативной динамике спроса на свою продукцию «происки» коллег по цеху.

Директора хлебозаводов едва ли ломают голову над вопросом, кто является их конкурентом. Другие хлебозаводы, кто же еще? С переменным успехом они теснят друг друга в родном городе, однако ни один из комбинатов не показывает заметного роста продаж. В таком случае как

**АТЛАНТ** ЛИЗИНГ

**ПРОСТО, КАК ЗАВЕСТИ**

ЛЕГКОВАЯ, ГРУЗОВАЯ  
И СПЕЦТЕХНИКА  
В ЛИЗИНГ

Москва, Гроховский пер., 29, стр. 1; т./ф. (495) 777-65-08  
Санкт-Петербург, пр. Энергетиков, 37, оф. 915; т. (812) 324-49-79  
Казань, Ш. Усманова, 32А, оф. 10; т.: (843) 554-70-94, 544-21-72

[www.atlant-leasing.ru](http://www.atlant-leasing.ru)

объяснить 10-процентный спад регионального рынка за минувший год? Мини-пекарни и домашние хлебопечки не в счет: их доля была и остается ничтожной. Но если конкуренты — ни ближние, ни дальние — непричастны к переменам, тогда кто причастен?

«Этот загадочный объект — фитнес-залы, — поясняет руководитель консалтинговой компании „Контакт-эксперт” Григорий Трусов. — Они виновны в большей половине финансовых потерь, наряду с диетологами, неустанно твердящими о вреде мучных изделий. Вот, кто самые опасные конкуренты хлебозаводов». Если сообща не укреплять доверие к товару — путем рекламы хлеба как здорового продукта и расширения линейки диетических сортов, можно быть уверенным, что потребление будет сокращаться и дальше, полагает Трусов. «Бороться нужно не против конкурентов, а за потребителя», — резюмирует он.

Впрочем, альтернативных конкурентов не всегда следует искать на других рынках. Например, в ходе исследования, которое пару лет назад агентство IQ marketing проводило для сети Sbarro, обнаружилась косвенная конкуренция со стороны других ресторанов значительно более высокого класса. При том, что целевые аудитории этих заведений очевидным образом не пересекаются, есть время, когда их представители часто оказываются за соседними столиками. И это время — обед. «Рестораны, счет за ужин в которых редко опускается ниже \$50–100, бизнес-ланч предлагают по 150–200 руб., — говорит менеджер по работе с клиентами IQ marketing Николай Степанов. — Так что примерно с 13 до 16 часов выбор клиентов Sbarro существенно увеличивается». Идентифицировав «обеденных» конкурентов, сеть смогла лучше понять ситуацию с распределением клиентского потока и точнее планировать работу.

## Потехе — час

ГДЕ ПРОВЕСТИ ПАРУ ЧАСОВ В СВОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ? У каждого есть множество вариантов ответа на этой вопрос: в том же ресторане, кино, галерее, косметическом салоне. «Потребитель взвешивает, порой неосознанно, все имеющиеся альтернативы.

**«Это конкуренция из-за угла. Для компаний, привыкших отслеживать прямых участников своего рынка, она почти всегда неожиданна, поэтому коварна и опасна»**

Но по разным причинам продавцы товаров и услуг отказываются вникать в этот интуитивно-мыслительный процесс», — считают Моборн и Ким.

Конечно, можно стремиться к тому, чтобы деньги текли в общий карман — что бы ни решил потребитель. Так, волгоградская фирма «Инвесткинопроект» отказалась от услуг ресторанных сетей — неизменных соседей кинозалов и прилегающих к ним зон отдыха. Не желая отдавать доход профессиональным операторам, «Инвесткинопроект» недавно сама начала открывать фудкорты и размещать там собственные заведения общепита. Но это — довольно спорный метод решения проблемы.

Влияние альтернативных конкурентов на бизнес можно нейтрализовать и по-другому — следуя за ходом мысли клиента. «Что потребитель думает о ценах и с чем он их сравнивает?» — спрашивают себя производители компьютерных игр. Здесь снова выстраивается длинный перечень альтернатив — кино, покупка DVD, книги или подключение к платному телеканалу. Усредненную стоимость одного часа этих разных развлечений поставщики продукции для геймеров закладывают в формулу ценообразования.

## НЕОТЛОЖНАЯ ПОМОЩЬ ВАШЕМУ БИЗНЕСУ

**КРЕДИТЫ от 100 000\*  
до 15 000 000 рублей**

- + Выгодные тарифы и процентные ставки
- + Анализ деятельности заемщика по данным о реальном состоянии бизнеса
- + Отсутствие скрытых процентов и комиссий
- + Индивидуальный подход к обеспечению кредита

Москва	(495) 685-0819
Железнодорожный	(495) 522-7423
Люберцы	(495) 503-5363
Подольск	(495) 715-9475
Сергиев-Посад	(495) 721-2681
Владимир	(4922) 23-24-81
Воронеж	(4732) 52-00-74
Ковров	(49232) 6-37-37
Серпухов	(27) 72-28-62
Руза	(227) 2-42-49



**ЭТАЛОНБАНК**

\*Минимальная сумма кредита в Москве 200 000 рублей

Лицензия Банка России №2317

[www.etalon.ru](http://www.etalon.ru)

## Понимание альтернатив клиента дает повод задуматься о новых продуктах. Что может предложить компания на чужой территории, не размывая ключевой компетенции?

Например, час, проведенный за компьютерной игрой Quake IV, можно оценить в \$1 — исходя из того, что коробка с игрой стоит \$50 при продолжительности игрового времени 50 часов. За билет в кинотеатр посетитель заплатит примерно \$5. Таким образом, киносеанс (два — два с половиной часа) обходится значительно дороже аналогичного времени, которое клиент мог бы посвятить компьютерной игре — хотя плата за диск (\$50) в десять раз превышает стоимость билета в кинотеатр. Логично, что в Европе и США издатели игр акцентируют внимание потребителя на количестве часов игрового времени, помещая эту информацию на видном месте упаковки. Это помогает убедить покупателя игры, что в сравнении с другими развлечениями он не переплачивает. Правда, в России в подобных трюках пока нет большой необходимости: игровое время здесь гораздо дешевле.

### Параллельные миры

УЧЕТ ИМЕЮЩИХСЯ У КЛИЕНТА АЛЬТЕРНАТИВ дает повод задуматься о новых продуктах. Что может предложить компания на чужой территории, не размывая ключевой компетенции?

Взять, к примеру, услуги игроков финансового рынка, в частности паевых фондов. Альтернативой им выступает сектор частных инвестиций — в первую очередь в недвижимость. Владелец крупной суммы свободных денег оказывается перед выбором, как ими распорядиться: направить на покупку квартиры или дома (с целью последующей перепродажи) или передать профессиональной управляющей компании. Управляющие могут потратить силы, чтобы доказать такому человеку предпочтительность вложений в ценные бумаги. Но могут поступить мудрее: создать специализированный фонд недвижимости и заместить им соблазны высокодоходного, но пока еще дикого рынка прямых вложений. «Важно дать клиенту возможность получать доходность и от ценных бумаг, и от недвижимости, но проводя капитал через единое горлышко управляющей компании», — говорит Вячеслав Давиденко из УК Renaissance Capital Asset Management, планирующей этим летом запустить собственный ЗПИФ недвижимости. Аналогичными фондами уже обзавелись многие другие управляющие.

Официальная площадка церемонии:



Глобальный информационный партнер:



Генеральный информационный партнер:



Партнеры:



Спонсоры:



Медиа партнер:



Информационные партнеры:



Интернет-партнер:



Аналитический партнер:



# ЗАЯВИ О СВОЕМ БРЭНДЕ!



представляет

## БРЭНД ГОДА/EFFIE 2006

Открыт прием заявок на соискание Национальной награды в области построения брендов  
(495) 363-03-35 [www.brandgoda.ru](http://www.brandgoda.ru)

Примеры расширения ассортимента в ответ на косвенную конкуренцию можно найти и на более прозаичных рынках. Так, в весенне-летний сезон производители мороженого уже давно конкурируют не столько друг с другом, сколько с предложением прохладительных напитков. Это обстоятельство в свое время привело к появлению фруктового льда, или замороженного сока. Производство этого продукта, утоляющего жажду, освоили «Метелица», «Русский холод» и другие хладокомбинаты. «Мы оцениваем запуск этого вида продукции как однозначный успех. Продажи увеличиваются каждый день», — отмечает **Сергей Троценко**, директор по маркетингу «Русского холода», выпускающей фруктовый лед под маркой «Фруктайм».

## Сквозные технологии

ПУБЛИЧНО ОБСУЖДАЯ ДЕЙСТВИЯ прямых конкурентов, менеджерам, как правило, тяжело удержаться от трюизмов вроде «Они держат нас в тонусе». Говоря о косвенных, фразу можно переформулировать: «Они заставляют видеть тренды за пределами индустрии». Так, распределение новых технологий никогда не происходит равномерно по всем секторам экономики. Активное участие в альтернативной конкуренции повышает шансы, что эти технологии не пройдут мимо компании и своевременно будут взяты ей на вооружение.

Encyclopedia Britannica — признанный лидер международного рынка информационно-справочной литературы. Однако где уверенность, что дела обстояли бы столь же блестяще, проси она 12 лет назад наступление интернета и не создай собственного сайта? В отличие от британских, российские издатели печатных энциклопедий не торопятся в Сеть. Они следуют дорогой Гутенберга, никуда не сворачивая, — улучшают полиграфию и иллюстративный ряд своих изданий. «Возможно, между нами и онлайн-поисковиками и вправду есть косвенная конкуренция, но наши аудитории различны. К тому же в интернете слишком много мусора», — отмечает **Григорий Кожевников**, генеральный директор издательства «Терра», выпускающего свою Большую энциклопедию в 62 томах стоимостью свыше 60 тыс. руб. за комплект.

Между тем справочные ресурсы интернета практически неисчерпаемы. Поисковые системы отвечают на запрос расширенным выбором сведений и источников. За считанные секунды человек получает доступ к целевой информации, превосходящей содержание самой большой статьи универсальной энциклопедии. При этом ресурсы издательств типа «Рубрикон» — владельца прав на Большую советскую энциклопедию и кипу словарей, партнера «Яндекса» — уже доступны 25 млн пользователям Рунета. Это больше суммарных тиражей всех энциклопедий, словарей и справочников, изданных в России за последние годы. И все же внимание «Терры» сегодня приковано к прямым конкурентам — Большой российской энциклопедии и ряду других. «У нас есть планы создать веб-сайт с возможностью поиска, но не раньше чем через два-три года», — говорит Кожевников.

Легкомысленное отношение издателей к онлайн-конкуренции со временем грозит сузить круг их потребителей до статистической погрешности, считает **Антон Носик**, экс-президент «Рамблер интернет холдинг» и создатель нескольких известных интернет-ресурсов. «В конце концов бизнес может свестись к торговле многотомными энциклопедиями как предметами домашнего декора», — рассуждает эксперт. Но и в этом случае издателям не суждено избавиться от косвенной конкуренции. Альтернативой книгам могут стать эффективные обои. **СФ**

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Нет никакой гарантии, что завтра не появится конкурент, которого вы не ждали»



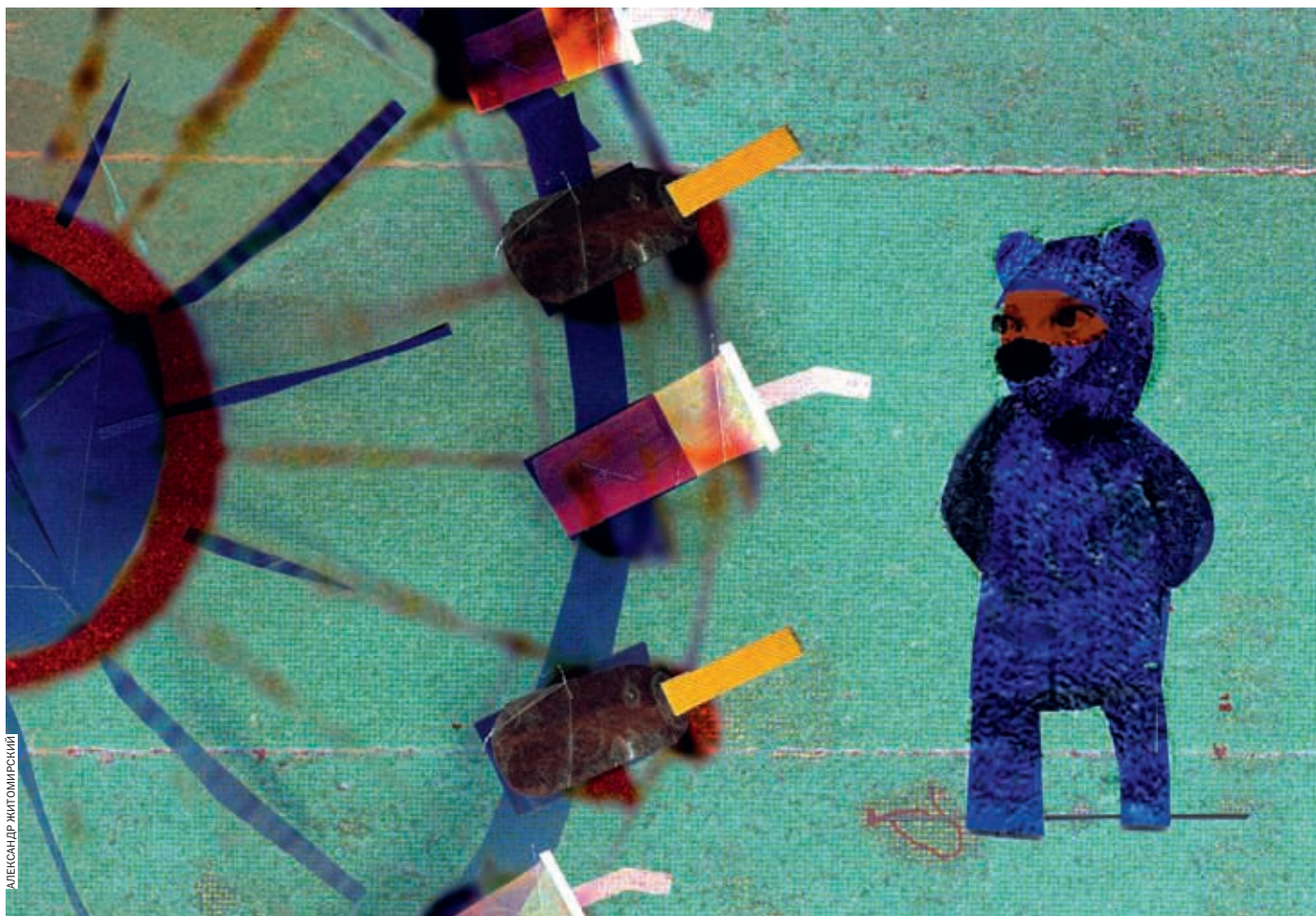
Евгений УТКИН,  
генеральный директор  
ОАО «Ситроникс»

— Сегодня никто не может быть уверен, что обладает долгосрочным конкурентным преимуществом. Поведение покупателей быстро меняется под воздействием десятков внешних факторов — от моды до налогового регулирования. Ни большая доля рынка, ни отлаженные дистрибуторские каналы не гарантируют, что завтра рядом с вами не появится конкурент, которого вы не ждали. Раньше вершиной авторитета была энциклопедия Britannica, которую готовили избранные редакторы. А сегодня люди все чаще ищут информацию в онлайн-энциклопедии Wikipedia, которую составляют сами читатели.

Инновации и технологии создают новые возможности для игроков из смежных сегментов рынка. Их долгое время не воспринимают как конкурентов, а когда наконец увидят, то уже поздно: технологии запатентованы, инвестиции получены, инфраструктура выстроена. Яркий пример — французская компания по водоснабжению Vivendi, которая путем поглощений превратилась в третью по величине в мире медиакорпорацию Vivendi Universal. Компания стала стремительно расти, и сегодня в эту империю входят одна из крупнейших музыкальных компаний, европейский оператор платного телевидения, производитель мультимедийных игр и т. д.

Обладая значительными финансовыми ресурсами и используя механизмы слияния и поглощения, компании могут закладывать резкие виражи и внедряться в отрасли, где начинается бурный рост. Развитие беспроводных технологий и конвергенция видов связи приводит к конкуренции между операторами мобильной и фиксированной связи, интернет-провайдерами и операторами кабельного телевидения. Стандарт GSM развивают связисты, а за технологией WiMax могут стоять компьютерщики. Традиционно кабельное и спутниковое ТВ развивали телевизионщики, а сегодня картинка хорошо транслируется с помощью интернета. Кто победит и останется на рынке: связисты, компьютерщики или телевизионщики?

Еще пример: количество операторов мобильной связи долгое время ограничивалось частотным ресурсом, но технические возможности создавать «виртуальных» операторов в имеющихся сетях эти ограничения сняли. В результате в Европе появилось множество нишевых операторов: для молодежи, домохозяек, национальных групп. Нужно быть в курсе перспективных технологий, которые открывают неожиданные возможности перед бизнесом.



АЛЕКСАНДР ЖИКОМИРСКИЙ

## За кого воюют косвенные конкуренты

<b>АВИАКОМПАНИИ</b>	Конкурируют на коротких маршрутах за клиента со средним доходом	<b>ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ</b>
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УПРАВЛЯЮЩИЕ</b>	Конкурируют за клиента со свободным капиталом, с которого он намерен получать доход	<b>СЕКТОР «КВАРТИРНЫХ» ИНВЕСТИЦИЙ</b>
<b>ПРОИЗВОДИТЕЛИ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР</b>	Конкурируют за время клиента, которое он готов потратить на удовольствия	<b>ПОСТАВЩИКИ ДРУГИХ РАЗВЛЕЧЕНИЙ</b>
<b>ПРОИЗВОДИТЕЛИ МОРОЖЕНОГО</b>	Конкурируют за клиента, страдающего от жары	<b>ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПРОХЛАДИТЕЛЬНЫХ НАПИТКОВ</b>
<b>ЭНЦИКЛОПЕДИИ И СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>	Конкурируют за клиента, потребляющего справочную информацию	<b>СИСТЕМЫ ИНТЕРНЕТ-ПОИСКА</b>
<b>МАГАЗИНЫ-ДИСКАУНТЕРЫ</b>	Конкурируют за клиента, для которого главным критерием покупки продуктов питания является низкая цена	<b>ОПТОВЫЕ РЫНКИ</b>
<b>РЕСТОРАНЫ БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ</b>	Конкурируют в обеденные часы за клиента со средним доходом	<b>РЕСТОРАНЫ ДОРОГОГО СЕГМЕНТА</b>

# ПОКУПАЕМ ИДЕИ



## В ТЕЛЕПРОГРАММЕ

---

# КАПИТАЛ

---

5 КРУПНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ  
ПОКУПАЮТ ХОРОШИЕ ИДЕИ

А У ВАС ЕСТЬ ХОРОШАЯ ИДЕЯ?  
[IDEA@TNT-TV.RU](mailto:IDEA@TNT-TV.RU)

**С 14 МАЯ**  
каждое воскресенье **20:00**



ЕСЛИ СВОЙ ЗАПАС ИДЕЙ ИСЧЕРПАН, МОЖНО ОБРАТИТЬСЯ К ПОТРЕБИТЕЛЯМ, ТАК УЖЕ ПОСТУПАЮТ ГЛОБАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ. В РОССИИ ПРИЕМ ОСОБЕННО ЭФФЕКТИВЕН: НАШИ ЛЮДИ ПЛОДОВИТЫ И БЕСКОРЫСТНЫ. текст: елена провоторова

# Народное собрание



«Это такая безумная гонка. Маркетологов компаний постоянно заставляют выдумывать инновации, но откуда им взять столько идей?» — говорит **Сергей Канин**, директор по стратегическому планированию рекламного агентства Art-Com / Worldwide Partners.

Наверное, именно поэтому недавно Kraft Foods разместила на сайте призыв ко всем потребителям: «Вы придумали новый продукт или упаковку? Поделитесь своими идеями с нашей компанией». Проект поиска народных идей — это план, на котором больше года настаивал CEO компании **Роджер Деромеди**: «Наших внутренних усилий недостаточно. Мы должны подключиться к потоку инноваций, существующему за пределами компании».

Перед запуском кампании Kraft изучала опыт Procter & Gamble, несколько лет назад создавшей сеть технологов-разведчиков, прочесывавших в поисках интересных решений небольшие лаборатории, патентные бюро и просто прилавки магазинов. В результате половину идей она начала получать извне и в два раза быстрее запускать новые продукты, сократив цикл запуска до года. В Kraft решили придерживаться аналогичного подхода, одна-

ко активными участниками процесса сделать рядовых потребителей. Лучше них, убеждено руководство, никто не знает, чего не хватает товару или услуге.

Пожинать плоды кампании в Kraft начали довольно быстро. В начале июня был представлен первый товар, идея которого пришла извне: твердый сыр, продающийся в одной упаковке с одноразовой теркой. Станет ли он хитом продаж — еще вопрос, но к запуску уже готовятся другие продукты, созданные с помощью потребителей.

Многим российским компаниям пока нелегко поверить, что размышления потребителей могут быть действительно полезны. Однако те, кто уже вовлекает клиентов в творческий процесс, осознают: полу-



«Никто в Heinz не верил, что инертная аудитория будет отправлять SMS-сообщения. Но домохозяйкам очень понравилась, что их мнением заинтересовалась крупная компания»

чать от потребителей пользу в России даже проще, чем на Западе.

### Холодная печь

«ДА БРОСЬТЕ, полезные идеи предлагают только в серьезных агентствах», — не скрывают скепсиса менеджеры российских компаний. В Kraft Foods подтверждают, что присланные идеи по большей части не новы либо неинтересны. Но и они помогают компании взять верный курс.

Казалось бы, многофункциональность техники — очевидное благо, но производители все чаще отмечают обратное: потребители не пользуются многими функциями, которыми обросли цифровые диктофоны, телевизоры и микроволновые печи. Чтобы разобраться, как покупатели представляют себе удобную технику и какие сочетания функций действительно нужны людям, Panasonic по всему миру проводит конкурсы идей. Полгода назад компания подвела итоги такой акции в России.

Первое место получила идея микроволновой печи с функцией охлаждения. На втором месте оказалась вакуумная варка для домашнего использования. Замкнуло тройку устройство для автоматического полива комнатных растений. Что со всем этим будет делать компания? В Panasonic утверждают, что сейчас инженеры и маркетологи думают над тем, какие из предложенных идей стоит поставить на конвейер.

Самые известные примеры использования народного творчества российскими компаниями не претендуют на многое: «Уральские самоцветы» с помощью конкурса выбрали новое название и превратились в концерн «Калина», а за «Пятерочку» народ придумывал рекламные слоганы про Вовочку и качество. Такие проекты не столько решают сложную задачу, стоящую перед компанией, сколько заменяют конкурсы «пришли три пробки». Но иногда даже они превращаются в источник реальных маркетинговых решений.

Компания «Биогард», продвигающая средства от комаров под маркой Mos-

**Контек**<sup>®</sup>  
БАСЕЙНЫ И ОБОРУДОВАНИЕ

**бассейны\***  
**в кредит**  
**от 2200**  
**рублей**  
**в месяц**

\* Предложение действительно для Москвы и Московской области. Товар сертифицирован.

Москва, Крымский вал, д. 9.  
(495) 258 0024.  
[www.kontek.ru](http://www.kontek.ru)

quitall, тоже начинала с простых акций на лучший слоган. «Честно говоря, мы задумывали их как игру, лишний раз напоминающую о марке Mosquitall,— вспоминает брэнд-менеджер «Биогард» **Игорь Губенко**.— Но получив множество откликов, задумались о своем ассортименте».

Многие авторы спрашивали: есть ли у компании кремы для малышей до двух лет? «Это натолкнуло нас на мысль: а почему бы не расширить ассортимент?» — говорит Игорь Губенко. В начале года «Биогард» завез на российский рынок первую партию кремов и гелей Mosquitall для детей от одного года и теперь считает эту позицию своим конкурентным преимуществом.

В компании «Продукты питания», производящей замороженные полуфабрика-

ев. Не меньшее количество компьютерных гениев просто размещают аналогичные наблюдения в интернете.

Почему «голубые шляпы» так охотно делятся с Microsoft информацией абсолютно бесплатно? Для хакеров, многие из которых еще толком не успели получить серьезное образование, это отличная возможность почувствовать превосходство над дипломированными программистами, а заодно прослыть гуру в своей среде.

«Несколько лет назад Heinz, продажи которой в Европе начали снижаться, предложила домохозяйкам ответить на вопрос: стоит ли соусам менять прежний слоган? — вспоминает глава российского представительства Trout & Partners **Алексей Сухенко**.— Никто не верил, что до-

## Девятилетняя поклонница iPod предложила Стиву Джобсу добавить функцию для показа текстов песен. Юристы Apple решили: резкий ответ — намного лучше благодарности

ты, решили поставить поступление полезных идей на поток. До сих пор обратную связь от потребителей получали с помощью фокус-групп и наблюдений. Но теперь, когда конкуренты действуют все активнее, этого мало. Чтобы открыть дополнительный канал поступления новых идей, «Продукты питания» запустили сайт [www.petushok.ru](http://www.petushok.ru), посетителей которого призывают высказываться о том, почему им не нравятся те или иные продукты и что в них стоит изменить.

### Бескорыстные головы

«КОНЕЧНО, ХОЧЕТСЯ с помощью народного творчества найти новое решение, но это редко приносит пользу компании, — убежден **Максим Хабур**, директор по развитию агентства Young & Rubicam. — Те, кто способен придумать что-то стоящее, знают себе цену и не станут бесплатно обогащать компанию». Но с этим сложно согласиться. Для увлеченных людей денежное вознаграждение — далеко не самый главный стимул, заставляющий делиться своими идеями.

Каждый год Microsoft собирает на конференции сотни «голубых шляп» — рядовых пользователей и хакеров, в подробностях описывающих программистам корпорации «дыры», оставленные при создании Windows и ее приложений. Иногда предлагаются и способы устранения сбо-

вольно инертная аудитория будет в ответ отправлять SMS-сообщения. Но отклики превзошли все прогнозы: домохозяйкам очень понравилось то, что их мнением заинтересовалась крупная компания».

Нереализованная тяга к творчеству, жажда славы или просто недостаток внимания — отличная почва для того, чтобы вызвать потребителя на откровенный разговор. Как правило, идей оказывается очень много, и главной проблемой становится даже не их качество, а отделение правильных идей от идей правильных, но вредных.

Несколько лет назад «Эконика» последовала совету своих покупательниц, убеждавших, что им не хватает обуви, подходящей к легкому летнему костюму. К лету сеть расширила ассортимент: наряду с классическими моделями в салонах появились разноцветные босоножки и сабо. Но раскупалась партия плохо. По версии менеджеров компании, уровень дохода тогда не позволял большинству покупательниц приобретать что-то кроме «универсальных» туфель.

### Час зарплаты

«МЫ НЕ ПРИНИМАЕМ незапрашиваемых идей, никто не должен присылать в адрес Apple подобные письма», — такой ответ получила американская школьница **Ши О'Горман** от руководителя юридического отдела Apple **Марка Аакера**.

Вообще-то девятилетняя поклонница iPod написала письмо Стиву Джобсу, она предложила добавить в iPod функцию для показа текстов песен, чтобы слушатели могли подпевать. Юристы компании решили, что резкий ответ — намного лучше благодарности. Их логика понятна: в Америке ежегодно слушаются сотни дел между авторами гениальных идей и якобы незаконно присвоившими их компаниями.

Именно поэтому Kraft Foods, наряду с описанием интересующих ее идей, изложила права потенциальных соавторов. «Прежде чем присылать что-то в компанию, проконсультируйтесь с вашим юристом и, если ваше изобретение охраноспособно, обзаведитесь патентом», — говорится на сайте.

Получение патента позволит любому конкурсанту договориться о приемлемых для него условиях использования идеи. Однако эта возможность рассчитана на более или менее профессиональных изобретателей: большинство участников подобных конкурсов не готовы идти на издержки ради получения патента, да и изобретения их часто неохраноспособны, как, например, идея продавать сыр с теркой.

Участникам остается надеяться только на порядочность компаний. Kraft обещает за полезную идею, независимо от ее охранных способностей, гонорар от \$5 тыс. Если есть перспектива патентования — часть прав на изобретение.

На сайтах российских компаний проблемы авторских прав на изобретения даже не упоминаются. Наши потребители гораздо менее подкованы и, как правило, не думают о том, как защитить свои идеи. Большинство охотно делятся своими мыслями за весьма скромное по западным меркам вознаграждение. «Конечно, в любой акции бывает два-три участника, претендующих на нечто большее, — замечает директор по маркетингу и развитию бизнеса группы компаний Divizion **Михаил Дмитриев**. — Но основная масса делает это в свое удовольствие».

Российские компании вручают победителям технику или вовсе ограничиваются письмом с благодарностью. Несмотря на это, число желающих не уменьшается.

«Недавно мы объявили конкурс на разработку лучших утилит для персональных компьютеров, — подтверждает начальник отдела маркетинга и рекламы Rover Computers **Дмитрий Старцев**. — Потом не знали, где найти свободные руки, чтобы разгрести кипу предложений». **СФ**

В массовом спросе есть что-то нездоровое. Люди, словно пораженные тяжелой болезнью, вдруг начинают приобретать товары, до которых еще недавно никому не было дела. Как вычислить в толпе покупателей разносчиков социальных вирусов и как управлять эпидемиями? Ответ дает Малькольм Гладуэлл, автор книги «Переломный момент».

## «Ищите не белых ворон, а целые сообщества»

текст:

Дмитрий Лисицин

иллюстрация:

София Дешалыт



МАЛЬКОЛЬМ ГЛАДУЭЛЛ стал гуру маркетинга совсем неожиданно. Штатный автор еженедельника The New Yorker приобрел всеобщую известность, написав две книги, которые стали бестселлерами. Дебютная The Tipping Point («Переломный момент») разошлась тиражом 1,7 млн экземпляров. В ней автор сравнил механизм распространения сифилиса в Балтиморе, резкий спад преступности в Нью-Йорке и феномен ажиотажного спроса. И пришел к выводу: всякий взрывной рост подчиняется законам распространения эпидемий. Сейчас Гладуэлл проводит около 25 публичных выступлений в год (каждое приносит ему около \$40 тыс). В 2005-м он попал в список 100 наиболее влиятельных людей журнала Time. Вторая книга Blink, посвященная мгновенному восприятию и написанная в жанре художественного исследования, уже разошлась тиражом более 1,3 млн. Возможно, она принесет автору и кинематографические лавры. Леонардо ди Каприо купил права на экранизацию Blink за \$1 млн. Фильм выйдет в прокат в 2007 году.

«Просто смотрите, кто покупает ваш товар первым»

**«Секрет фирмы»:** Все знают, кто такие «лидеры мнений» и как использовать их в маркетинге. Вот только построить компанию на эксплуатации этого ресурса толком никому не удалось. Вы, кажется, разобрались с этим вопросом. Так как же запустить социальный вирус?

**Малькольм Гладуэлл:** Первым делом нужно отказаться от мысли, что все ваши покупатели — одинаковые. Начните с понимания того, кто они. Точнее, кто из них наиболее социально влиятелен. Люди чересчур восприимчивы к идеям и эмоциям. И тот,

кто способен передать идею десяткам других, становится по-настоящему могущественным. Такие люди обладают феноменальным даром общения. Я называю их объединителями. В то же время есть люди, которые влияют на наше мнение. Я называю их экспертами. Например, если я встречаю человека, годами занимающегося компьютерами, конечно, я буду ему верить. Кроме того, есть люди, умеющие переводить сообщения экспертов на язык, понятный всем. Их я называю продавцами. Если все три группы людей начинают действовать сообща, они могут заразить идеей огромное количество людей. Их влияние в один прекрасный момент может усилиться настолько, что начнется настоящая эпидемия.

**СФ:** Как же отыскать этих людей? Вы пишете, что они даже внешне отличаются от остальных. Так что, лица рассматривать?

**МГ:** Думаю, гораздо сильнее они различаются в отношении к другим людям. Главное отличие — в типе личности. Некоторые люди просто обладают даром убеждать других.

**СФ:** Я рассказал о вашей теории одному российскому риэлтеру. Ему настолько понравилась идея, что он готов даже платить этим ключевым коммуникаторам. Вопрос лишь в том, как их найти.

**ЛЮДИ ЧЕРЕСЧУР ВОСПРИИМЧИВЫ К ИДЕЯМ И ЭМОЦИЯМ. И тот, кто способен передать идею десяткам других, становится по-настоящему могущественным**

**МГ:** К сожалению, я ничем не могу помочь российским риэлтерам. Я не могу найти объединителей и продавцов на их рынке: они сами должны знать среду своего бизнеса. Нужно просто больше говорить с людьми и обращать внимание на круг их контактов. Для начала пусть проанализируют собственное окружение. В этом нет никакой магии.

**СФ:** Так что, инструкций не дадите?

**МГ:** Отчего же, есть общее правило. Чтобы выявить ключевых коммуникаторов, нужно исходить из числа их личных контактов. Поэтому для поиска объединителей внутри организации удобнее всего оценить, насколько часто сотрудники пользуются электронной почтой. Те, кто отправляет больше всего сообщений разнообразным адресатам, и есть нужные вам люди. Кроме того, если обратиться к терминологии Джеффри Мура (см. №16/2006. — **СФ**), эти люди — «ранние последователи».

**СФ:** И что?

### Три закона социальных эпидемий

**1\_ЗАКОН МАЛОГО ЧИСЛА:** эпидемии вызываются изменением в поведении горстки ярких личностей.

**ЭПИДЕМИЯ:** в конце 1980-х годов в Микронезии начался бум самоубийств среди молодежи. Счеты с жизнью сводили 160 из 10 тыс. мужчин в возрасте от 15 до 24 лет — в семь раз больше, чем в США.

**ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ:** отправной точкой для волны суицида стало самоубийство отпрыска одной из местных богатейших семей из-за неразрешимых, как он посчитал, проблем в личной жизни. Пример стал заразительным. Вскоре для того, чтобы покончить с жизнью, стал годиться любой повод. 17-летний Сима полез в петлю, обидевшись на отца. Другой 11-летний мальчик повесился, просто чтобы попробовать. Подвиг наследника-самоубийцы пытались повторить даже дошкольники.

**2\_ФАКТОР ПРИЛИПЧИВОСТИ:** небольшое изменение в содержании или способе подачи сообщения приводит к массовому заражению.

**ЭПИДЕМИЯ:** детское шоу Blue's Clues компании Nickelodeon больше походило на видеOVERSIYU книжки с картинками: в ней использовалось плоское двухмерное изображение, темп был

**МГ:** Когда открывается, скажем, новый онлайн-сервис, первые сто человек, оформившие на него подписку, разительно отличаются от последних ста человек. 10% самых ранних покупателей новой марки автомобиля отличаются от 15% поздних. Просто смотрите, кто покупает ваш товар первым. Эти люди требуют, чтобы вы их признали, обратили на них внимание. Поговорив с ними, вы принесете неоценимую пользу своему продукту.

**СФ:** Просто поговорить? Я рассчитывал на более изощренные способы их отлова.

**МГ:** В охоте на ярких и необычных личностей нужно прибегать к ловушкам. Очень удобную и простую ловушку используют производители программного обеспечения. Они позволяют тестировать программу или играть в видеоигру, которая еще не вышла. Бета-тестеры не просто исправляют ошибки. Они — мощный маркетинговый ресурс. Эти люди любят вызовы, их привлекает все новое. А то, что они готовы инвестировать свое время и энтузиазм в ваш продукт, означает, что им нравятся ваши идеи. Поверьте, такие люди — большая сила.

**СФ:** Еще пример, пожалуйста.

**МГ:** Верный признак, что лидер мнения где-то рядом, — наличие активного сообщества. Вместо стратегии поиска иголки в стоге сена лучше обратить взор на сообщества, в которых состоят ваши покупатели. Например, в мире высокой моды катализатором всех изменений являются небольшие группы людей, горячо принимающих новые идеи. Иногда последствия их деятельности выходят далеко за рамки мира моды. Так, несколько десятков завсегдатаев центра Манхэттена, которым вдруг пришло в голову, что старомодные тапочки Hush Puppies — это стильно, начали эпидемию грандиозных масштабов. Через два года Hush Puppies стали главным предметом гардероба молодого американца.

**СФ:** А вы уверены, что подобные сообщества есть везде?

**МГ:** Абсолютно. Так устроены все люди. Если вы обратите внимание на модель коммуникации, вы найдете социальные сети у любого народа, у любой группы. Поэтому ищите не белых ворон, а социально значимые сообщества.

намеренно замедлен, а действие перемежалось мучительно долгими паузами. Однако, едва появившись, эта невзрачная передача сумела обойти в рейтингах знаменитую «Улицу Сезам».

**ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ:** авторы построили телешоу на эффекте повтора. Каждый новый выпуск Blue's Clues Nickelodeon показывала пять дней подряд — с понедельника по пятницу. Это приводило детей в восторг.

**3\_ЗАКОН СИЛЫ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ:** незначительное изменение среды может начать или прекратить эпидемию.

**ЭПИДЕМИЯ:** в начале 1990-х годов жители пригородов Нью-Йорка просыпались по ночам от перестрелок между криминальными бандами. В 1992 году в городе было совершено 2154 убийства. Однако неожиданно криминальная эпидемия пошла на спад. В 1997 году в Нью-Йорке было убито всего 770 человек.

**ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ:** городские власти привели в порядок метрополитен, закрасив граффити на стенах и начав борьбу с безбилетниками и хулиганами. Так преступников лишили их привычной среды. К тому же с наведением порядка в метро туда стало невозможно пронести оружие, а значит, и свободно перемещаться с ним по городу.

**СФ:** А что делать после того, как мы нашли этих ключевых людей?

**МГ:** Нужно подпитывать социальную сеть. С объединителями все просто: они удовлетворяются уже тем, что вы тратите время на то, чтобы поговорить с ними. А потом разносят весть, которую вы им сообщаете, по всей группе. У экспертов — огромный аппетит на новую информацию. Поэтому необходимо постоянно кормить их новыми знаниями, вовлекать в эксперименты. Учтите, активные участники социальной сети сами готовы вовлекаться в вашу деятельность, быть частью вашего мира. Поэтому и относиться к ним нужно как к части вашего мира. Их интерес к вашим товарам гораздо сильнее, чем у остальных покупателей. Поэтому и получать они должны больше. И ключевое слово здесь — «особенное», касается ли это продукта, информации или чего-то еще. Эти люди должны получать все раньше других. Иначе они от вас отвернутся.

**«Эпидемии не возникают вокруг прачечных»**

**СФ:** Всякий ли бурно растущий спрос связан с вирусом?

**МГ:** Нет, борьбой за наращивание спроса занимаются все, и многие достигают успеха. Но чаще всего это не эпидемии. Я называю эпидемиями специфические изменения. Такие, которые происходят случайно и развиваются нелинейно. Эпидемии возникают там, где есть переломный момент. Возникает или, напротив, исчезает какая-то мелочь, и через некоторое время неожиданно срывается лавина.

**СФ:** В книге вы приводите пример производителя спортивной обуви Airwalk, добившегося невероятных успехов, переманив на свою сторону «крутых скейтеров». Однако когда ботинки Airwalk пропали из магазинов для крутых, массовый спрос на них пошел на спад. Получается, даже развитый рынок сильно зависит от своих лидеров?

**МГ:** Да, я думаю, что связь между ранним и основным рынками существует постоянно, а не разрывается при «преодолении пропасти». Люди, стоящие у истоков эпидемии, не теряют своего значения на любой стадии ее развития. Покупатели на основном рынке постоянно оглядываются назад и отслеживают поведение объединителей и продавцов. Они ждут их подсказок, как найти по-настоящему крутые продукты. Те в свою очередь не теряют энергии и энтузиазма. Когда же их идеи подхватывают и начинают распространять другие, они принимаются за поиск

новых. И основной рынок снова начинает смотреть на них: куда они пойдут на этот раз? Выходит, компании должны держать руку на пульсе их настроений и постоянно вовлекать их в свою деятельность.

**СФ:** Значит, можно потерять весь рынок из-за того, что несколько человек изменили поведение?

**МГ:** Смысл эпидемии в том, что рынок невероятно волатилен. Это живой, постоянно обновляющийся организм. При этом он может резко пойти вверх и так же резко обрушиться. Проблема в том, что компании не могут отказаться от эпидемий и выбрать

**ЭПИДЕМИИ ВОЗНИКАЮТ ТАМ, ГДЕ ЕСТЬ ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ. Возникает или, напротив, исчезает какая-то мелочь, и через некоторое время неожиданно срывается лавина**

другую стратегию. Они вынуждены играть в эту игру, потому что так устроены рынки.

**СФ:** А все ли рынки одинаково уязвимы для эпидемий?

**МГ:** Думаю, что эпидемии могут возникать только на рынках инновационных и сложных товаров и услуг. И, напротив, вы не увидите их на зрелых потребительских рынках. Эпидемии не возникают вокруг прачечных. Они свирепствуют на рынках электроники, ИТ, высокой моды. Эпидемия может возникнуть там, где есть массовая потребность поговорить о товаре. А больше всего мы говорим о новых и о сложных вещах. Мне кажется, что классическим примером эпидемии является Гарри Поттер, особенно первая книга серии. Спрос на нее, безусловно, являлся эпидемией.

**СФ:** Можно ли подобную стратегию использовать в конкурентных войнах? Например, чтобы сбить интерес к чужому продукту?

**МГ:** Почему нет? Проблема лишь в том, что каждый раз, когда вы используете социальную сеть для достижения негативных целей, вы берете на себя огромный риск. Вестники очень влиятельны, и, посылая им отрицательные сигналы, вы угрожаете и собственной репутации. К тому же, вполне вероятно, это сыграет дурную шутку и с самими участникам социальной сети.



# РулиРубли

~ Изучите правила движения денег  
Управлять деньгами не сложнее, чем автомобилем!

Информационный Центр РулиРубли просто и понятно рассказывает о том, как зарабатывать на покупке и продаже акций российских предприятий. Узнайте, насколько это может быть выгоднее, чем банковские вклады и обременительные кредиты.

[www.rulirubli.ru](http://www.rulirubli.ru) — ПОЛУЧИ ПРАВА ИНВЕСТОРА



**8-800-1000-500**  
657-90-94



Московский  
Фондовый Центр



NetTrader

Входят в инвестиционную группу «Антанта Капитал»

Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг, выданные ФСФР России: ООО «Антанта-Капитал»: Брокерская деятельность: лиц. № 177-09002-100000 от 21.03.2006; Дилерская деятельность: лиц. № 177-09008-010000 от 21.03.2006; Депозитарная деятельность: лиц. № 177-09017-000100 от 21.03.2006; Деятельность по управлению ценными бумагами: лиц. № 177-09013-001000 от 21.03.2006; ООО «НЭТТРАЙДЕР»: Брокерская деятельность: лиц. № 077-06604-100000 от 14.05.2003; Дилерская деятельность: лиц. № 077-06611-010000 от 14.05.2003; Депозитарная деятельность: лиц. № 077-06619-010100 от 14.05.2003; Деятельность по управлению ценными бумагами: лиц. № 177-06654-001000 от 11.10.2005; ОАО «Московский Фондовый центр»: Брокерская деятельность: лиц. № 077-06554-100000 от 17.10.2003; Дилерская деятельность: лиц. № 077-06554-010000 от 17.10.2003.

Эпидемия может умереть в зародыше, а вы навсегда запомните как сплетник. Главная причина, почему люди прислушиваются к лидерам мнений: они ждут хороших новостей. И если лидеры начнут распространять дурные вести, то их влияние резко упадет.

**СФ:** А что делать, если этот прием конкурент применил против тебя?

**МГ:** Важно выяснить, насколько рынок вообще зависит от распространения информации. Если опасность велика,

## ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА, ПОЧЕМУ ЛЮДИ ПРИСЛУШИВАЮТСЯ К ЛИДЕРАМ МНЕНИЙ: ОНИ ЖДУТ ХОРОШИХ НОВОСТЕЙ

то нужно обязательно обратить внимание, какая сеть распространяет информацию. Как она выглядит? Кто играет ключевую роль? А потом обезвредить лидера. Конечно, это легче сказать, чем выполнить, но что поделаешь: оказавшись в такой ситуации, компания вынуждена разматывать весь клубок. Мне кажется, очень хорошее средство в борьбе с негативными слухами применила Toyota Motor с маркой Lexus. Когда Toyota только выводила марку на американский рынок, в машинах было много дефектов. Японцы подумали: «Если мы не сможем найти общий язык с первыми покупателями, они разнесут дурные вести о качестве и надежности автомобилей по всему свету. Но если мы сможем переманить их на свою сторону, они смогут остановить эпидемию дурной молвы». Что сделала компания? Ее сотрудники находили самых ранних покупателей, приезжали к ним домой, забирали машины, чинили, чистили, мыли — и после возвращали владельцам. Тактика сработала: Lexus избежал дурной молвы и вскоре получил свое место под солнцем.

### «Устный маркетинг разрушает всеобщий иммунитет»

**СФ:** В вашей теории важное место занимает понятие среды. Именно ее порой достаточно изменить, чтобы начать или прекратить эпидемию. Но как определить, какие элементы среды нужно менять, а какие — нет?

**МГ:** Нужно экспериментировать. Своей книгой я как раз пытаюсь вдохновить людей на подобные эксперименты. Когда мы думаем о поведении, то ошибочно опираемся на убеждение, что оно внутренне мотивировано. А я говорю: нет! Наше поведение в значительной степени — функция среды. И внимательное отношение к этой среде может дать компании возможность начать или прекратить эпидемию. Я просто призываю компании внимательно смотреть на вещи, которые они считают маргинальными. На самом деле, они могут оказаться невероятно важными. Ведь никто и представить не мог, что закрашивание граффити в нью-йоркском метро и борьба с безбилетным проездом приведут к сокращению числа убийств в Нью-Йорке на две трети. Преступников лишили их среды, мир, где они чувствовали себя безнаказанными, изменился — и криминальная эпидемия пошла на спад. Компании обязательно должны экспериментировать со средой.

**СФ:** Каким образом?

**МГ:** Здесь нет общих принципов: нужно пробовать разные подходы, а затем смотреть на результат. Он обязательно будет. Вспомните еще один классический эксперимент со средой в США — определение размера школьного класса. Люди просто пробовали разные размеры, и это привело к радикальным изменениям в системе образования. Всего лишь изменив размер класса, удалось значительно снизить число отклонений в поведении школьников и значительно поднять успеваемость.

**СФ:** А не могут ли попытки вызвать эпидемию привести к обратному результату — возникновению иммунитета?

**МГ:** Проблема иммунитета по большей части связана с традиционным маркетингом. А устный маркетинг, создающий эпидемию, — это как раз средство, разрушающее всеобщий иммунитет. Многие компании пытаются общаться со своими покупателями с помощью знаков и посланий. Это подавляет людей. Пожалуй, самое ценное в эпидемическом маркетинге — в нем эта проблема снимается. Я открываю дверь тому, кого я хорошо знаю. И закрываю дверь, когда кто-то пытается достучаться до моего сердца из телевизора. Именно в этот момент и возникает эпидемия. Всеобщее недоверие к экранным посланиям растет, возникает массовый иммунитет. Однако, пытаясь опереться не на рекламу, а на мнения друг друга, люди сами делают себя уязвимыми. Это отличный ресурс для компаний. Впрочем, маркетинг при этом становится все сложнее и сложнее. **СФ**

# Sostav.ru

Маркетинг Реклама PR

Известно также и то, что официальный центр партии, меньшевистский по своему составу, в целом ряде выступлений становился в противоречие с партией в

И. Сталин

при широком составе организации невозможна строгая конспирация.

В. И. Ленин

Большой арсенал различных политических инструментов для того, чтобы решить любые спорные вопросы в процессе переговоров, избрать многовариантные способы решения любых проблем в рамках очень широких прав того или другого народа в составе Российской Федерации.

В. В. Путин

люди. В ближайшие дни я объявлю об этом.

Б. Ельцин

Горжусь тем, что мне тоже довелось быть в составе наших славных Вооруженных Сил - Красной Армии.

Никита Хрущёв

Решено полностью инкорпорировать Россию в состав Большой восьмёрки. В 2006 году представители этой страны будут председательствовать на саммите G8, Владимир Путин выразил глубокую удовлетворенность нашим решением.

Сильвио Берлускони

Садясь в поезд, идущий в Севилью, я подарил им пачку английских сигарет, и они радостно замахали вслед уходящему составу.

Ким Филби

В большинстве случаев в ходе серьёзной борьбы на начальном, среднем и конечном её этапах, руководящая группа не должна и не может оставаться неизменной по своему составу.

Мао Цзе Дун

Войди в Sostav!

В РЕЙТИНГ «ЛУЧШИЕ БРЭНДЫ РОССИИ» МЕЖДУНАРОДНОЙ АКАДЕМИИ БРЭНДА ПОПАЛИ РОССИЙСКИЕ СМИ, КОТОРЫЕ ВСЛЕД ЗА МИРОВЫМИ ПРИШЛИК ВЫВОДУ: МЕДИАБРЭНДЫ СОЗДАЮТСЯ НЕ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБОЙ, А РЕДАКЦИОННОЙ. текст: ольга касплер

## Тонкая настройка



«Наш лучший маркетинговый инструмент — это наш продукт», — заявили крупнейшие медиакорпорации Марку Тангейту, автору книги «Медиагиганты». После чего писатель констатировал: «Все они — от CNN до Vogue — предпочитают тратить деньги на контент и дистрибуцию, а не на рекламу».

Однако пренебрежение классическим маркетингом не помешало медиагигантам стать мировыми брендами с четким позиционированием. Аудитория отлично запомнила, что CNN всегда в центре событий и первым узнает новости, а Vogue — стильный журнал, определяющий моду.

Потребительские товары, становясь все более похожими друг на друга, позиционируются с помощью маркетинговых коммуникаций. СМИ же по-прежнему разные: индивидуальность бренда выражается в продукте. И CNN, и Vogue, и их менее именитым конкурентам приходится исполнять свои рекламные обещания: несоответствие будет мгновенно замечено аудиторией. И это требует иного подхода к брендингу.

«Все директора по маркетингу „Ведомостей“ приходили из FMCG: я убежден, что только там существует маркетинговая экспертиза, — говорит издатель газеты „Ведомости“ Михаил Дубик. — Но, по их собственным признаниям, работать со СМИ гораздо сложнее. Мы имеем дело с продуктами очень тонкой настройки».

### Первый из могикан

MTV БЫЛ ПЕРВЫМ музыкальным каналом, CNN — первой новостной компанией мирового масштаба. Самыми сильны-

## «Мы создаем наш брэнд, не тратя деньги, а зарабатывая их. Это рискованно, поскольку наши боссы слишком быстро привыкают к мысли о том, что можно получать доход, не прибегая к маркетингу»

ми брэндами становятся СМИ, создающие новые рыночные ниши и оказывающие первопроходцами в своем жанре. В России пионером, создавшим рынок деловых СМИ, стала газета «Коммерсантъ».

«Коммерсантъ» гордится тем, что совершил революцию в советской журналистике, первым предложив читателям «западный формат»: факты без эмоций, ссылки на источники информации, четкую рубрикацию, жесткую структуру заметок и выразительные заголовки. Победа была убедительной: в начале 1990-х «Коммерсанту» досталась большая часть рекламных бюджетов.

Однако в стране, в которой политика и бизнес зачастую оказываются неразделимы, еще выгоднее оказалась идея политико-деловой ежедневки — и к концу тысячелетия «Коммерсантъ» подправил позиционирование, претендуя уже на звание главной национальной газеты. А оставленную территорию заняла вышедшая в 1999 году газета «Ведомости».

Десятилетней истории «Коммерсанта» она противопоставила авторитет брэндов Financial Times и The Wall Street Journal — первопроходцев, давно осознавших всю опасность «почивания на лаврах». «Брэнды-долгожители не выживают сами по се-

бе: они продолжают существовать благодаря своей современности и значимости», — говорит **Питер Канн**, генеральный директор Dow Jones, выпускающей WSJ.

«Нет FT — нет комментариев», «Если вам не везет — возможно, вы читаете не ту газету» — рекламные кампании Financial Times оживляли стандартную ставку на успех и рациональные ценности с помощью иронии и каламбуров. «Любой олигарх может купить нашу газету. В киоске» — первые слоганы «Ведомостей» также играли словами. Но, по сути, они отражали общие для всех деловых СМИ ценности, среди которых Михаил Дубик выделяет объективность и практическую пользу.

### Русский парень

СНАЧАЛА PLAYBOY был просто журналом для мужчин, и в Америке 1950-х этого было достаточно. Быстро добившись успеха, брэнд приобрел эмоциональные ценности, став символом раскрепощенности, борцом с ханжеством и даже защитником свободы личности.

«Русское радио» тоже стартовало просто как радиостанция на русском языке, и в 1995 году, когда в FM-диапазоне крутили в основном зарубежные хиты, это обеспечило успех.

Год спустя появилась фраза «Все будет хорошо» — очередной слоган рекламной кампании, на смену которому должен был прийти другой. Однако вскоре владельцы обнаружили, что слоган добавляет станции ценность, и это было именно то, в чем нуждалось рассчитанное на широкую аудиторию радио.

«„Русское радио“ — радио хорошего настроения: оно олицетворяет национальное благодущие и оптимизм», — говорит генеральный директор „Русской медиагруппы“ **Сергей Кожевников**. — Образ нашего брэнда — это „свой парень“, веселый и добродушный».

Вместе со слоганом возникла и рекламная концепция, использующаяся до сих пор: «Все имиджевые кампании „Русского радио“ строятся на скрытом подтексте, на шутках и перевертышах, понятных народу», — комментирует директор по маркетингу «Русской медиагруппы» **Елена Малеженкова**.

### Система содержания

ДОВОЛЬНО ЧАСТО БРЭНД на товарном рынке — это идея, которая просто «прикручивается» к продукту с большим или меньшим успехом. Медийный продукт отличается тем, что без идеи не может жить, поэтому зачастую «прикручивать» ничего и не надо.

Осмысленная история СТС началась с позиционирования «первый развлекательный», и оно сохраняется до сих пор, несмотря на ужесточившуюся конкуренцию. «Мы никогда не меняли позиционирование кардинально», — говорит **Александр Роднянский**, в 2002 году

Номинанты рейтинга Best Russian Brands (категория «Массовые коммуникации, интертейнмент»)

БРЭНД	ОСНОВАТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ, КОМПАНИЯ
INDEPENDENT MEDIA	ДЕРК САУЭР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИД INDEPENDENT MEDIA SANOMA MAGAZINES
«ВЕДОМОСТИ»	МИХАИЛ ДУБИК	ИЗДАТЕЛЬ ГАЗЕТЫ «ВЕДОМОСТИ»
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ РОДИОНОВА	СЕРГЕЙ РОДИОНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ РОДИОНОВА»
«КОММЕРСАНТЪ»	ВЛАДИМИР ЯКОВЛЕВ	ОСНОВАТЕЛЬ ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ», БЫВШИЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ АО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ „КОММЕРСАНТЪ“»
РБК	ГЕРМАН КАПЛУН, АЛЕКСАНДР МОРГУЛЬЧИК, ДМИТРИЙ БЕЛИК	ГЕРМАН КАПЛУН — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И УЧРЕДИТЕЛЬ РБК, АЛЕКСАНДР МОРГУЛЬЧИК — ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ И СОУЧРЕДИТЕЛЬ РБК, ДМИТРИЙ БЕЛИК — ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР И СОУЧРЕДИТЕЛЬ РБК
«РУССКОЕ РАДИО»	СЕРГЕЙ АРХИПОВ, СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ	СЕРГЕЙ АРХИПОВ — ПРЕЗИДЕНТ ЗАО «РУССКАЯ МЕДИАГРУППА», СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «РУССКАЯ МЕДИАГРУППА»
«СЕРЕБРЯНЫЙ ДОЖДЬ»	НАТАЛИЯ СИНДЕЕВА, ДМИТРИЙ САВИЦКИЙ	НАТАЛИЯ СИНДЕЕВА — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПРОДЮСЕР РАДИОСТАНЦИИ «СЕРЕБРЯНЫЙ ДОЖДЬ», ДМИТРИЙ САВИЦКИЙ — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РАДИОСТАНЦИИ «СЕРЕБРЯНЫЙ ДОЖДЬ»
СТС	ПИТЕР ГЕРВИ	ОСНОВАТЕЛЬ ТЕЛЕКАНАЛА СТС
«ТАТУ»	ИВАН ШАПОВАЛОВ	ПРОДЮСЕР
«ЭХО МОСКВЫ»	СЕРГЕЙ КОРЗУН	БЫВШИЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПРОДЮСЕР ЗАО «РАДИОСТАНЦИЯ „ЭХО МОСКВЫ“», В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ — ВЕДУЩИЙ ПРОГРАММ НА РАДИОСТАНЦИИ «ЭХО МОСКВЫ»
«ЯНДЕКС»	АРКАДИЙ ВОЛОЖ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «ЯНДЕКС»

ИСТОЧНИК: МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БРЭНДА



возглавивший компанию. — Оно достаточно ясное, и с этим позиционированием связана вся история канала, амбиции его создателей».

Поньше СТС остался «первым развлекательным», но теперь он конкурирует с НТВ, а зрители считают его модным, молодежным и статусным. Изменились коммуникации бренда: если раньше в своих рекламных кампаниях СТС продвигал отдельные передачи, то последние кампании под слоганами «СТС — только звезды» и «Жизнь прекрасна»

делают ставку на коллективный портрет ведущих.

Так реклама решает основную проблему медийного бренда — его неоднородность. «Брэдинг телеканалов осложняется тем, что это не просто продукт, а необычайно содержательная и разнообразная система собрэндов», — признается Александр Роднянский.

СТС не собирается менять позиционирование и в будущем, оставаясь развлекательным каналом. Впрочем, руководство телеканала уже убедилось: решаю-

щую роль играет не яркое позиционирование, а качество исполнения. Такую стратегию не назовешь передовой, но она работает не только в России.

«Мы создаем наш брэнд, не тратя деньги, а зарабатывая их», — говорит **Алессандро Бомпьер**, коммерческий директор самой популярной в Италии газеты Corriere della Sera. — В некотором отношении это рискованно, поскольку наши боссы слишком быстро привыкают к мысли о том, что можно получать доход, не прибегая к маркетингу. **СФ**

classified

## БИЗНЕС-МАСТЕР

Бизнес-тренинги, рекрутинг, оценка персонала, консалтинг  
Эксклюзивные тренинги

### КОНСТАНТИНА БОРДУНОСА

для руководителей и собственников компании



**3–5 июля**  
«Бизнес-интуиция», Киев

**6–9 июля**  
«Женский резиденс», Крым

**10–12 июля**  
«Экономика лидера», Киев

**15–16 июля**  
«Как продать за 1 минуту 27 секунд»  
Санкт-Петербург

**17–19 июля**  
WEEK END LIFE, Москва  
Серия встреч, с особой атмосферой,  
с особыми людьми; с красотой и эстетикой;  
с обучением и обретением нового опыта,  
посредством технологий и инструментов,  
которые позволят выйти на более высокий  
уровень – в делах, результатах, власти,  
прибыли и т. д. Также это возможность  
общения с собственниками бизнеса,  
налаживание деловых контактов,  
партнерских отношений и обмен опытом.

Москва, Кутузовский пр-т, 36 стр.3 под.4а  
+7(495)504-34-56  
+7(926)296-08-51



e-mail: [ov@bzmaster.co.ru](mailto:ov@bzmaster.co.ru)  
[www.business-master.ru](http://www.business-master.ru)

### по вопросам размещения рекламы в рубрике classified

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

#### продаем

Банк 4119476

#### финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802

Налоговые споры 261-2577

#### покупаем

Банк 4119476

#### юридические услуги

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309

Арбитраж любой сложности 261-3717

Оформление сделок с недвижимостью 267-3743

ФСФР, ФАС 267-3733

Лицензии Ликвидация Взыскание долгов Суд  
(495) 741-6512 [www.ULC.ru](http://www.ULC.ru)

#### услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

#### туристические услуги

Крым, Сочи. 514-8668

### Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает на работу журналистов, специализирующихся на бизнес-тематике и готовых переехать в Москву

#### Обязанности

Подготовка интервью с ведущими представителями бизнеса; бизнес-кейсов о компаниях; материалов, освещающих различные бизнес-технологии и другие новости

#### Требования

М/ж до 45 лет, опыт работы в деловых СМИ обязателен; хороший русский язык; умение структурировать текст; выдерживать стиль и раскрывать тему; уверенный пользователь ПК

#### Условия

з/п по результатам собеседования, полный рабочий день, соблюдение ТК РФ  
м. Курская

Тел. 265-70-70 Елена Панина

e-mail: [personal@sf-online.ru](mailto:personal@sf-online.ru)

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

**В регионах РФ** доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

**Вы можете оформить годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» по льготной цене 1694 руб.\***

подписной купон

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

**Стоимость подписки на месяц 145,2 руб.\***  
Период подписки — любое количество месяцев.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

\*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

**Подписка с любого месяца**  
**Гарантированная доставка**

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1  
Телефоны для справок:  
(495) 267-3768, 795-3065  
многоканальный (495) 960-3118  
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)  
e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок  
и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.  
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

# лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Бурно растущий российский рынок кинопоказа достиг того объема, когда стал интересен крупным инвесторам. Их выход в эту индустрию совпал с острейшей конкуренцией, спасение от которой киносети ищут в регионах и новых форматах.

## Кино напоказ

Эксперты еще несколько лет назад предрекали, что в 2004 году отечественный рынок кинопоказа насытится и вступит в полосу стагнации.

Однако по итогам прошлого года сборы кинотеатров увеличились на 30% и приблизились к \$350 млн. Это вывело Россию на шестое место среди европейских стран по объемам проката фильмов в кинотеатрах. По прогнозам компании «Невафильм», рост продержится на этом уровне минимум несколько лет, и к 2007 году сборы от кинопоказа превысят \$500 млн. Кинопрокатчики надеются, что не в последнюю очередь это будет связано с возрождением интереса зрителей к отечественному кинематографу, собирающему сейчас основную кассу.

Перспективы рынка притягивают инвесторов как магнит. В январе нынешнего года «Альфа-груп» за \$50 млн приобрела 33 экрана петербургской киносети «Кронверк синема». ФПГ «Интеррос», через свою «дочку» ИД «Проф-медиа» владеющая 80% акций «Синема-парк», намерена почти вдвое увеличить инвестиции в сеть — с учетом уже вложенных денег затраты составят не менее \$220 млн. Решил выйти на российский рынок и крупнейший американский кинопроизводитель Warner Bros. Компания могла бы начать экспансию силами розничного подразделения Warner Bros. International Cinemas, однако уже несколько месяцев ведет переговоры непосредственно с ведущими киносетями.

текст: **ольга шевель**

Стремление Warner Bros. найти местного сетевого партнера объясняется просто. 24% из 30% роста всего рынка приходится именно на этот формат индустрии. Его основой являются мультиплексы — многозальные кинотеатры с комплексом развлечений и дополнительным сервисом, которые приносят 40–60% от всех доходов заведения. Однако здесь для нового крупного игрока может не найтись места. Около 800 современных экранов «Формулы кино», «Каро-фильм», «Киномакса», «Синема-парка», «Парадиза» и еще десятка мелких сетей полностью удовлетворяют потребности кинозрителей Москвы, Санкт-Петербурга и крупных городов, где обеспечивают около 80% всех кассовых сборов. При этом сети уже столкнулись с тем, что в своем развитии опередили спрос: если в выходные в кинотеатрах аншлаги, то средненедельная заполняемость залов не превышает 30%.

Чтобы не обострять конкуренцию, сети расширяют географию присутствия и экспериментируют с форматами. Так, «Каро-фильм» после разделения бизнеса с «Империей кино» основной целью видит освоение регионов. А ее бывший партнер намеревается еще больше упрочить свои позиции в Москве. Столичный рынок привлек и екатеринбургскую «ЕА Синема», открывшую здесь первый полноценный VIP-кинотеатр. Кроме того, нарастающая конкуренция заставляет кинопрокатчиков выискивать новые перспективные форматы и внедрять современные технологии. Вдобавок к мультиплексам в России уже появились первые залы индивидуального кинопоказа Movie point, а кинотеатры трехмерного кинопоказа IMAX помимо Москвы открылись в Санкт-Петербурге, Казани и Перми.



### «Екатеринбург арт синема»

Единственная сеть, которая пытается совмещать кинопоказ и дистрибуцию кинофильмов, а также розничную торговлю аудиовидеопродукцией через собственную сеть магазинов «Титаник видеорекордс».

**Количество экранов в 2003 году:** отсутствовали

**Количество экранов в 2005 году:** 19 (два кинотеатра)

**Стратегия:** экспансия на столичный рынок кинопоказа и в крупные города России.

**Тактика:** открытие современных мультиплексов для зрителей со средним уровнем доходов при одновременном развитии продаж лицензионной аудио- и видеопродукции в кинотеатрах и магазинах «Титаник видеорекордс».

**Проблемы:** конкуренция со стороны сетей и отдельных кинопрокатчиков, давно осваивающих рынки столицы и других крупных городов.

**Результат:** В 2004 году в Москве открыт первый кинотеатр класса премиум «Романов синема» (три VIP-зала на 216 мест с ценой билетов от 1 тыс. руб.), а в 2005 году — первый российский 16-зальный мегакинотеатр «Титаник-синема». Количество магазинов «Титаник видеорекордс» доведено до шести.

**Новые цели:** к 2008 году компания рассчитывает расширить сеть «Титаник видеорекордс» до 15 магазинов, ввести пятизальный кинотеатр в Екатеринбурге и открыть четыре зала в Москве.

# \$1,7 МЛН — ежемесячный оборот успешного одно-двухзального кинотеатра в крупном городе

Кинозалы в мультиплексах «Каро-фильм» пустуют только между сеансами



«Формула кино» делает ставку на количество



## «Каро-фильм»

Московская сеть кинотеатров известна тем, что в 2000 году открыла первый российский мультиплекс в гипермаркете «Рамстор», положив начало развитию этого формата кинопоказа в стране.

**Количество экранов в 2003 году:** 38 (13 кинотеатров)\*

**Количество экранов в 2005 году:** 69 (18 кинотеатров)

**Стратегия:** инвестиции в национальный рынок кинопоказа — до конца 2006 года \$35 млн в создание 10 мультиплексов в формате многофункциональных развлекательных центров.

**Тактика:** снижение цен на билеты для привлечения в кинотеатры широкой аудитории. Реконструкция кинотеатров, в том числе в спальных районах Москвы. Сотрудничество с торговыми сетями, эксперименты с форматами: в 2003 году открыла первый в России автокинотеатр под открытым небом.

**Проблемы:** затруднения с выводом московских кинотеатров на самоокупаемость из-за постоянного роста арендной платы.

**Результат:** обороты холдинга ГК «Каро» (кроме «Каро-фильм», в него входит ряд профильных компаний и сеть игровых салонов «Супер Слотс») в 2005 году без учета доходов от игорного бизнеса составили около \$100 млн.

**Новые цели:** до конца 2006 года увеличить количество кинозалов вдвое, в том числе открыв 23 экрана в мультиплексах Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода и Самары. К началу 2007 года перейти на цифровой формат кинопоказа. До 2009 года вложить не менее \$100 млн в открытие кинотеатров в регионах.

\* Общее количество залов сети до разъединения с компанией «Империя кино» (нынешняя «Формула кино»)

## «Формула кино»

(бывшая «Империя кино»)

Начала бизнес в 1998 году с реконструкции старых кинотеатров, одной из первых оснастив их современными системами звука и кинотехникой. Это один из самых раскрученных сетевых брендов, не утративший популярности на столичном рынке даже после расставания с «Каро-фильм».

**Количество экранов в 2003 году:** 38 (13 кинотеатров)\*

**Количество экранов в 2005 году:** 49 (13 кинотеатров)

**Стратегия:** удерживать лидирующие позиции по количеству кинотеатров в Москве, построить узнаваемый бренд киносети «Формула кино».

**Тактика:** приведение сети к единому узнаваемому формату и создание централизованной системы управления сетью и проектами. Активное участие в тендерах по интересным новым площадкам.

**Проблемы:** падение интереса со стороны посетителей к кинотеатрам старого образца, реконструированным сетью; рост арендной платы. В 2005 году компания отказалась от аренды кинотеатров «Тбилиси» и «Экран», ставших нерентабельными.

**Результат:** в 2005 году открыты три новых кинотеатра («Ладога», «Формула кино на Рублевке», «Формула кино на Мичуринском», в общей сложности 16 экранов), а компания смогла удерживать лидерство на московском рынке кинопоказа.

**Новые цели:** поиск стратегического инвестора. Активная региональная экспансия наряду с освоением столичного рынка.

\* Общее количество залов сети до разъединения с компанией «Каро-фильм»

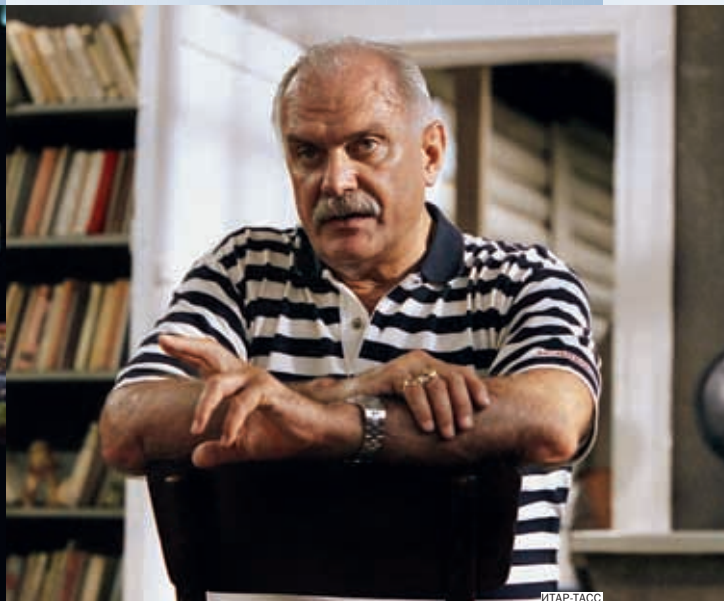
# 95% кассовых сборов от кинопроката в странах СНГ приходится на кинотеатры России

«Киномакс» продает киносеансы в комплекте с попкорном

Никита Михалков основал «Синема-парк» на своем лоббистском ресурсе



KEYSTONE/PHOTAS



ИТАР-ТАСС

## «Киномакс»

С момента создания сети в 1996 году ее основной целью были региональные рынки. В провинции компания пытается внедрять стандарты кинопоказа, по уровню не уступающие столичным.

**Количество залов в 2003 году:** 20 (12 кинотеатров)

**Количество залов в 2005 году:** 47 (17 кинотеатров)

**Стратегия:** активное освоение региональных рынков, включая рынок кинопоказа в Подмоскowie.

**Тактика:** открытие современных развлекательных центров на базе работающих одно- и двухзальных кинотеатров.

К 2006 году компания планирует построить три киноцентра в Казани, Томске и Екатеринбурге и реконструировать действующие кинотеатры во Владимире, Челябинске и Тюмени.

**Проблемы:** сеть испытывает затруднения с поиском целевых площадей. Увеличение сроков окупаемости кинотеатров с трех до четырех–пяти лет в связи с ужесточением конкуренции на рынке кинопроката, повышением ставок аренды и строительных расходов.

**Результат:** является крупной региональной киносетью.

По итогам 2005 года посещаемость сети увеличилась более чем вдвое — до 4 млн человек. Компания входит в тройку лидеров отрасли, занимая по количеству кинозалов 4,2% рынка всей российской киноиндустрии (включая Москву и Санкт-Петербург) и 11% среди сетевых операторов.

**Новые цели:** компания начала присматриваться к кинорынкам стран СНГ. К 2008 году планирует провести первичное размещение акций на бирже.

## «Синема-парк»

Киносеть и ее амбициозные проекты пользуются активной поддержкой учредителей — входящей в ФПГ «Интеррос» компании «Проф-медиа» и студии «ТриТэ» Никиты Михалкова. В результате появившаяся в 2002 году сеть «Синема-парк» сейчас является одним из лидеров рынка кинопоказа.

**Количество экранов в 2003 году:** отсутствовали.

**Количество экранов в 2005 году:** 24 (3 кинотеатра).

**Стратегия:** получить контроль над 20% рынка кинопроката России, став самой крупной национальной сетью кинотеатров.

**Тактика:** строить мультиплексы (от восьми залов) мирового уровня в городах с населением от 600 тыс. жителей. Размещение кинотеатров в центральной части города или на пересечении людских потоков.

**Проблемы:** отсутствие во многих городах плана перспективного развития и, как следствие, сложность выбора площадок под строительство.

**Результат:** функционирование 32 экранов в четырех кинотеатрах в Москве, Санкт-Петербурге и Тюмени. К концу 2006 года должно быть введено еще 40 кинозалов. Открыт первый российский кинотеатр с залом, оборудованным цифровым проектором.

**Новые цели:** запуск второго этапа строительства кинотеатров в регионах (около 80 экранов, плановые инвестиции около \$90 млн). Активное внедрение цифровых технологий и создание мультиплексов в соответствии с западными стандартами сервиса. **СФ**

с61

Если ваш единственный инструмент — молоток, то вы ко всему относитесь, как к гвоздям»

Абрахам Маслоу

**Торговые провайдеры:** за управление онлайн-продажами берутся профессионалы. Возможно, с их помощью интернет-магазины компаний реального сектора наконец превратятся в настоящий бизнес.

Что делать, если вы придумали гениальный продукт, но риски выхода на рынок слишком высоки, и вы пока не готовы инвестировать целое состояние, чтобы наладить розничные продажи?

Готовые платформы для создания интернет-магазина позволяют за несколько сотен долларов получить собственную торговую площадку в Сети. К услугам предпринимателя и специализированные компании-консультанты, которые помогут наладить онлайн-продажи.

Недавно **Билл Росингер**, владелец Cameta Camera, небольшого магазина фототоваров в Нью-Йорке, начал продавать часть товаров на онлайн-аукционе eBay. Через несколько месяцев объемы продаж в интернете достигли нескольких сотен единиц продукции в день. Справиться с таким потоком вручную было невозможно, а как настроить автоматическую обработку заказов, Росингер не знал. Он решил обратиться в JDT Technologies — одну из нескольких десятков сертифицированных eBay компаний, предоставляющих готовые решения для интернет-торговли.

Они предлагают разнообразную помощь тем, кто хочет торговать, например, антиквариатом, сувенирами, музыкальной продукцией, программным обеспечением или туристическими путевками.

Эти фирмы не только обеспечивают предпринимателя необходимой технической платформой, но и берут на себя часть функций бэк-офиса, например контроль наличия товара на складе и его дозаказ в случае необходимости. На сайте Entrepreneur.com Билл Росингер рассказал: после того как он с помощью консультантов JDT Technologies создал эффективную торговую платформу на базе eBay, большая часть продаж Cameta Camera теперь идет через интернет, за день иногда продается тысяча единиц товара (а то и больше), а штат фирмы увеличился в пять раз — с 10 до 50 человек.

Организация онлайн-канала продаж может быть в десять и более раз дешевле, чем вхождение в крупные розничные сети. Однако в этом



Бум интернет-коммерции нуждается в офлайновой инфраструктуре. Ее провайдеры уже на подходе

бизнесе масса нюансов — от правильной организации интерфейса сайта-магазина до анализа того, какие товары эффективнее всего продавать в Сети. Все эти функции берут на себя торговые провайдеры, предлагающие услуги предпринимателям, которые желают торговать на eBay.

В России обращение мелких предпринимателей к интернет-продажам пока не получило широкого распространения, поэтому и особой нужды в торговых провайдерах не возникает. Аренду интернет-магазина или «коробочные» решения, позволяющие развернуть его за пару дней, не обладая навыками веб-программирования, предлагают, к примеру, компании Online System Group, «Артикус» и «Битрикс». Стоимость их услуг — от \$170 до \$2 тыс. и более, в зависимости от сложности решения. Также услуги по аренде интернет-магазина предлагают некоторые хостинг-провайдеры, например Parking.ru.

Однако все эти компании-разработчики проектов в области веб-технологий предлагают лишь сервисы, находящиеся в пределах их компетенции: поддержка сайта, дизайн, хостинг и консультации по проведению рекламной кампании в интернете.

Зато в Европе и США помощь малому бизнесу в освоении интернет-коммерции превращается в целую индустрию. В США, к примеру, опубликовано несколько десятков книг, посвященных исключительно бизнесу на базе eBay, от «Как заработать на eBay: гид для полных идиотов» до «Стать миллионером с помощью eBay». Торговая палата Великобритании даже создала несколько десятков специализированных клубов, которые объединяют мелких предпринимателей, решивших заняться интернет-продажами, и предлагают этим людям различные консалтинговые услуги. В России же эта ниша пока совершенно свободна. □

## Открытые продукты: у производителей FMCG появился повод для беспокойства: принципы «открытого программного обеспечения» переносятся из ИТ-среды на рынки товаров массового спроса.

Артистическая группа Superflex из Копенгагена — несколько студентов Университета высоких технологий — открыли микропивоварню, изобрели новый продукт, а вместе с ним создали пугающий прецедент для производителей с патентно-защищенной продукцией.



Free Beer откроет независимым пивоварам и просто антиглобалистам новую стратегию борьбы с мировыми брендами

Изобретение Superflex — домашнее пиво Free Beer с добавлением гуараны, растения, содержащего кофеин. Участники проекта сделали рецепт напитка всеобщим достоянием, выложив его в интернете. Каждый желающий может использовать его бесплатно и открыть собственную пивоварню. Правда, при этом он должен будет украсить свои бутылки этикетками Free Beer, нарисованными создателями проекта. Дизайн этикеток выложен в Сети вместе с рецептом.

Датские студенты — поклонники операционной системы Linux, которая является, пожалуй, единственной альтернативой Windows от Microsoft. В отличие от детища софтверного гиганта, Linux создана множеством независимых программистов на основе программного кода, доступного для всех. А пиво Free Beer стало первым FMCG-продуктом, совершенно сознательно сделанным по тому же принципу.

Разработка продуктов с открытым программным кодом — распространенное явление на рынке ИТ. Первоначально оно было уделом программистов-энтузиастов, которые считали несправедливым выкладывать внушительные суммы за закрытые программы, которые до конца не отвечали требованиям всех и каждого. Так был создан, например, Firefox — интернет-браузер, альтернатива IE от Microsoft.

Сейчас идею свободного ПО подхватили и гигантские корпорации. В 2004 году Google предоставил библиотекам технологию для оцифровки книг. В 2005 году Sun Microsystems сделала бесплатной технологию Java, известную всем владельцам современных мобильных телефонов. IBM недавно подарила всем желающим доступ к 500 патентованным продуктам.

Гигантские корпорации зарабатывают на обслуживании свободных программ, завоевывают баллы в пользу своих закрытых продуктов или досаждают конкурентам. Для датских студентов перенос принципов свободного ПО на рынок FMCG всего лишь забавный арт-проект. Впрочем, у производителей FMCG теперь есть повод для размышлений. В Германии и США свободный интернет-браузер Firefox отъел у IE более 20% рынка. А если какому-нибудь энтузиасту придет в голову выложить в Сети рецепт колы под ярким брендом, а многие других энтузиастов станут ее производить? □



идеи константина бочарского

## Порядок и учет

«СОСЧИТАТЬ, СКОЛЬКО ЗВЕЗД НА НЕБЕ, сколько песчинок в реке и сколько листьев в лесу...» призывает то ли народная сказка, то ли кавказский тост, воплотить который в жизнь взялась финская Igglo, создав базу данных всех объектов недвижимости Хельсинки. Сотрудники Igglo сфотографировали каждый дом финской столицы, дополнили «портрет» спутниковыми фотографиями и подробным описанием. А теперь принимают заявки от потенциальных покупателей не только на дома, выставленные на продажу, а вообще на все — вдруг когда-нибудь освободятся. А что, если сосчитать не дома, а скажем, людей? Зачем вообще проводить раз в несколько лет эту скучную перепись населения, если можно составить базу данных со 140 млн записей, а затем всего лишь следить за автоматическим обновлением параметров. Эдакий Глобальный социальный тамагочи (ГСТ). Представляете, какие возможности открываются здесь маркетологу? Вопрос: 140 млн записей — это много или мало?

В 2001 году готовящееся к реформам МПС задумало провести инвентаризацию всех своих 50 тыс. балансодержателей. Перед акционированием нужно было учесть все: от паровозов и незавершенного строительства до утвари ведомственных детских садиков. Оценив задачу, выяснили, что только бумажных носителей потребуются десятки тонн. В результате их заменила информационная система. В ее базе данных появилось более миллиарда записей. Проекты подобных ГСТ уже носятся в воздухе. Мининформсвязи еще год назад предложило создать Единый государственный регистр населения, в который вошли бы не только демографические данные, но и обновляемые — из различных госведомств. Правда, пока дело стоит. Для реализации такого проекта требуется нормативная база — федеральный закон «О системе персонального учета населения». Хотя почему обязательно «государственный»? Когда в следующий раз станете участником промо-акции, будете заполнять анкету с целью выиграть приз или отвечать на вопросы маркетингового агентства, на всякий случай задумайтесь, как далеко мы находимся от появления такой ГСТ? Или, может, создателю такой базы проще стать генеральным спонсором переписи населения? □



Григорий ВОРОНИН,  
Санкт-Петербург

## Двойная страховка Агенты нашей страховой компании сотрудничают и с другими страховыми фирмами. Имеют ли они право работать на двух страховщиков одновременно, и не увеличивает ли это риск агентского мошенничества?

Ни для кого не секрет, что агенты зачастую работают одновременно на двух-трех страховщиков, а некоторые могут предложить клиентам условия и четырех-пяти компаний. Хотя, конечно, для компании выгоднее, чтобы ее представители работали исключительно на нее, ведь именно они являются главной движущей силой продаж. Так, последний опрос ВЦИОМ показал, что 58% страхователей приобрели страховые полисы через агентов, а 25,9% участников опроса решили их купить именно под влиянием визита агента. Но, возможно, ситуация скоро будет регулироваться законодательно. Сейчас широко обсуждаются поправки в закон «Об организации страхового дела». Среди них — введение принципа исключительности для страховых агентов, который подразумевает право работы только на одного страховщика. Пока же в работе агента на две страховые компании ничего противозаконного нет. Правда, у заманчивых на первый взгляд предложений законодателей «закрепить» вольных людей за конкретным страховщиком есть обратная сторона — и для средних компаний здесь на самом деле кроется серьезная опасность. Такие страховщики рискуют вообще остаться без агентской сети, потому что крупнейшие страховые компании уже давно располагают собственными агентскими школами и учебными центрами. При работе со страховыми брокерами опять же выигрывают крупные участники страхового рынка. Так что небольшим компаниям для борьбы с потерями, которые сопровождают работу агентов-«многостаночников», может быть, лучше изменить другие способы.

Сергей АФАНАСЬЕВ,  
Пермь

## Игра в слова Какие слова нельзя использовать в названии предприятия?

Нормативного документа, который определяет, какими должны быть названия предприятий, нет. Но ограничения все-таки существуют, они сформулированы в различных документах, начиная от Административного кодекса и заканчивая законом об авторском праве. «Во-первых, название российского предприятия может быть только на русском языке, во-вторых, недопустимо использование государственной символики в названиях или логотипах компаний, в-третьих, запрещено использовать нецензурную и грубую лексику», — объясняет Антон Лилявский, адвокат Московской коллегии адвокатов «Кня-

зев и партнеры». За использование таких слов, как «Российский», «Московский», «Челябинский» и т. п., придется заплатить разовый сбор в государственную казну. Кроме того, регулирующие органы имеют полномочия заставить компанию сменить название, если у нее нет лицензии на заявленный вид деятельности. Например, нельзя использовать слово «банк» в названии фирмы, не занимающейся банковской деятельностью. В противном случае ЦБ РФ может добиться в суде ликвидации юридического лица. Проверкой имен на соответствие законодательству занимается ФНС.

Юрий МАДЕРОВ

## Откупиться от скидки Розничная сеть продает нашу бытовую технику дешевле, чем хотелось бы. Что можно сделать, чтобы за нами не закрепились репутация производителя дешевой техники?

Скорее всего, ваш бренд попал в категорию «цен первого уровня». В ней собираются марки, которые не так давно вышли на рынок, не имеют истории и широкой известности. Устанавливая на такие марки низкие цены, сеть использует их как приманку для покупателей. Если вы хотите изменить ситуацию, сделать это будет не так просто: рычагов воздействия крайне мало. Попытка диктовать свои условия — неудачный путь: вашу марку просто выведут из ассортимента, а замена ей найдется очень быстро. Лучше предложить компромиссный вариант: создать в каждой категории локомотивный продукт, который сеть

сможет выставить по низкой для рынка цене. Опыт некоторых российских производителей доказывает, что в обмен на это ритейлер соглашается отказаться от жесткого ценового прессинга по другим позициям. Чтобы вас при этом не воспринимали исключительно как производителя дешевой техники, снабдите такой товар стикером «специальное предложение». Но все это временные меры. Если планируете переход в другую ценовую категорию, придется увеличивать маркетинговый бюджет и «вкладываться» в рекламные кампании, которые создадут эмоциональную привязанность к вашей марке.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу [ask@sf-online.ru](mailto: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.





# ione

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Самое сложное —  
заработать первый  
миллион»

68

Энергетическая  
web-сфера

78

Информационно-  
солевой  
обмен

82

# БИИТ

# 2006

«Секрет фирмы»  
№24 (159)  
26.06 – 02.07.06  
Тематические  
страницы «Юне.  
Информационные  
технологии»  
являются составной  
частью журнала  
«Секрет фирмы».  
Свидетельство  
ПИ №77-17066  
от 26 декабря  
2003 года.  
Распространяются  
только в составе  
журнала.

## Очная ставка с инвестором результаты конкурса инновационных бизнес-планов → 72

Альтернативная система управления компьютером / Безнитритная технология мясопереработки / Дентальные имплантанты на основе пористого металлического материала / «Феникс» — ультрафильтрация воды / ОДК «Переговорщик» / SenseAudio / Автоматический аппарат внешней фиксации для удлинения конечностей / Новые технологии и материалы для сварки конструкционных металлов и сплавов / Оптический переключатель / Синтетическое топливо из биогаза

ПАРТНЕРЫ IONE:





### БЛОГИ СТАНОВЯТСЯ ПОПУЛЯРНЕЕ

По данным опроса ROMIR Monitoring, посвященного популярности блогов, 61% интернетчиков знают расшифровку аббревиатуры ЖЖ. В сентябре 2005 года таковых было лишь 32%. Треть осведомленных о блогмании (36%) читают сетевые дневники других авторов; 17% заявили, что сами ведут сетевые дневники и при этом параллельно читают дневники других авторов. Исследование показало, что женщины в большей степени склонны доверять свои мысли сетевым дневникам, нежели мужчины: 25% против 13%. Между тем почти половина из тех, кто знает про блоги (47%), не посещают сайты сетевых дневников и уж тем более не ведут их. Среди мужчин доля равнодушных к блогам выше, чем среди женщин, и составляет 49% против 41%. Согласно результатам опроса, половина авторов сетевых дневников обновляют свои блоги еженедельно или реже. Треть авторов (34%) обновляют свои страницы два раза в неделю. Каждый десятый блоггер пишет в дневнике каждый день → iOne.ru



### ШВЕДСКО-КИТАЙСКИЙ АНТИМОБИЛЬНЫЙ ПОХОД

Практически одновременно в разных концах Земли принято решение о борьбе с мобильной связью. В Швеции транспортное управление Стокгольма собирается запретить разговоры по мобильному телефону на 20% посадочных мест в автобусах, метро и пригородных поездах. Никакого наказания за нарушение запрета не предусмотрено. Власти надеются на сознательность граждан. В Китае власти подошли к вопросу гораздо жестче. Во время вступительных экзаменов в вузы в части университетов и колледжей будет использоваться оборудование, блокирующее сигналы мобильной связи во время экзаменов. Подобная мера направлена, прежде всего, против неради-

вых студентов, пользующихся телефоном в качестве шпаргалки. В 2005 году такое оборудование было установлено в ряде учебных заведений провинций Хэйлунцзян, Шаньдун и Ляонин и около 1700 китайских абитуриентов подверглись дисциплинарным взысканиям за списывание по мобильному телефону → iOne.ru



### ПЕРЛЮСТРАЦИЯ В OUTLOOK

По данным совместного исследования Proofpoint и Forrester Research, 38% крупных компаний в Великобритании и США следят за перепиской сотрудников. В 44% компаний существует специальная должность — цензор, следящий за электронной перепиской своих коллег. Руководство опасается утечек финансовой и клиентской информации, а также рассылки незаконного и непотребного контента. В большинстве компаний факт мониторинга почты сотрудников держат в секрете. Выясняется это, когда сотрудника увольняют за нарушение правил электронной переписки. За последний год к таким мерам прибегала почти треть американских компаний → Cnews

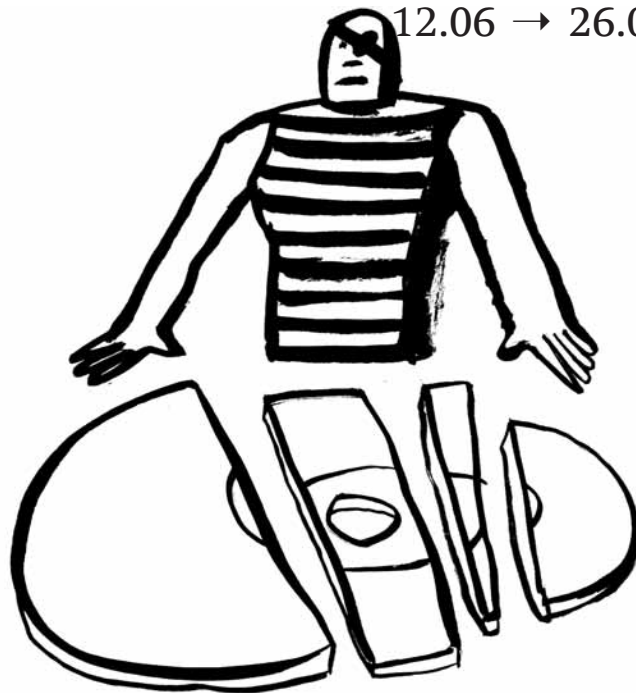


### КОНВЕРГЕНЦИЯ МОБИЛЬНОГО С НАСТОЛЬНЫМ

По данным IDC, 28% сотрудников компаний используют мобильный телефон в качестве основного средства связи, что создает серьезные проблемы с информационной безопасностью компаний — внешние коммуникации сотрудников становятся практически неподконтрольными. Решение этой проблемы лежит в плоскости технологий, а именно в расширении функциональности мобильных телефонов до уровня их стационарных офисных собратьев. В основном это касается возможности группового вызова и единого доступа к голосовой почте независимо от сети, в которой работает те-

# СОБЫТИЯ

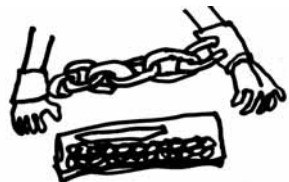
12.06 → 26.06



### ПИРАТСТВО: ЛИДЕР — ПИЩЕПРОМ

Почти три четверти (71,2%) программного обеспечения, используемого в малых и средних российских компаниях, нелегальное. Таковы данные совместного исследования IDC и BSA, в котором приняли участие 2735 российских компаний. Самой проблемной отраслью оказалась пищевая промышленность, где нелегальных программ оказалось 80%, следом — дизайн и реклама (75,9%). Замыкает тройку «лидеров» конструирование и производство — 74%. По типам воруемого ПО лидируют профессиональные приложения (70,6%). Далее плотной группой с небольшой разницей в доли процента следуют офисные приложения (66,8%), служебные приложения (65,9%), серверные и настольные ОС (64%). В ходе исследования выяснилась примечательная закономерность: чем больше компьютеров в компании, тем ниже уровень использования пиратского ПО. Так, при парке до 25 машин уровень пиратства составил 81,2%, до 100 — 75,6%, более 100 — 68%. Самый низкий уровень пиратства выявлен среди банков и финансовых компаний — 59,6%. Объясняется этот факт как наличием у них достаточных средств для приобретения легального ПО, так и тем, что ИТ-инфраструктура подобного рода организаций является критичным бизнес-фактором. Среди домашних пользователей уровень пиратства традиционно выше и составляет 86,9%. В 2005 году уровень пиратства в России снизился на 4% по сравнению с предыдущим годом → iOne.ru

лефон. Такие функции обеспечиваются решениями PBX, основное назначение которых — управление голосовым трафиком. Но на пути внедрения решений PBX есть серьезное препятствие в лице конкуренции проводных и сотовых операторов. Проблема еще в том, что обеспечить «бесшовную» конвергенцию между фиксированными и мобильными телефонными сетями сейчас практически невозможно → iOne.ru



### ПО СТОПАМ КЕВИНА МИТНИКА

К штрафу в \$1 млн приговорен Райан Питилиак, один из самых отвязанных спамеров. Дело было открыто по иску Microsoft и штата Техас. Питилиак рассылал до 25 млн писем в день, рекламируя льготные ипотечные кредиты. После оглашения приговора спамер раскаялся и объявил, что теперь сам собирается бороться со спамом. Для этого он намерен создать компанию, предоставляющую услуги по обеспечению безопасности в интернете, в том числе от массовых рассылок. Штрафные санкции необходимо как-то компенсировать. Аналогичным образом в свое время поступил и известный хакер Кевин Митник: отсидев срок, он теперь превратился в консультанта по вопросам информационной безопасности → Snews



### ДЕФИЦИТ НА ПОЛМИЛЛИОНА

По прогнозу IDC, в 2008 году нехватка квалифицированных инженерных кадров составит порядка полумиллиона человек. Причем с самым большим дефицитом столкнутся страны Восточной Европы, не входящие в ЕС. В России нехватка кадров будет составлять 24,5%, а на Украине — 33,5%. В абсолютных цифрах Россия не досчитывается 60 тыс. специалистов. Недостача специалистов с углубленным знанием сетевых технологий в ключевых областях (IP-телефония, безопасность, беспроводные сети) станет серьезным препятствием для внедрения новых разрабо-

ток на предприятиях. Что будет тормозить экономическое развитие компаний и снижать конкурентоспособность национальной экономики в целом → iOne.ru



### КРЕПКИЙ ОРЕШЕК

Компания Pretect наладила производство нового типа USB-совместимых накопителей — i-Disk BulletProof, которому не страшны прямые попадания пуль. В остальном параметры «флешки» стандартные: емкость — до 32 Мбайт до 2 Гбайт; скорость доступа — до 20 Мбит в секунду. Пуленепробиваемый i-Disk продается только по спецзаказу → «Мембрана»



### МЕЖДУ «ЭЛЬДОРАДО» И «УТОПИЕЙ»

Аналитический центр Real-IT завершил первый этап моделирования сценариев развития российского ИТ-рынка. Аналитики предложили пять сценариев: «Эльдорадо», «На всех не хватит», «Кошмар», «Новый курс» и «Утопия». Основные факторы, которые учитывались при разработке сценариев, — цена на энергоносители, а также экономический и институциональный режим в России. Сценарное пространство построено в координатах «возможности финансирования ИТ-проектов» и «потребности в ИТ для эффективного ведения коммерческой деятельности». Результаты численного моделирования российского ИТ-рынка получены для 2009 и 2015 годов. При реализации сценария «Эльдорадо» (цены на энергоносители растут, экономический и институциональный режим носит антимодернизационный характер) объем российского ИТ-рынка в 2009 году составит \$29,2 млрд (2,2% от мирового) при годовых темпах роста +16,7%. Структура рынка будет такова: оборудование — 60,1% (темпы роста +16%); ПО — 9,4% (+17%); ИТ-услуги — 17,3% (+18%); внутренние расходы компаний на ИТ — 13,2% (+18%). К 2015 году при развитии по этому сценарию структу-

ра рынка придет к следующей: оборудование — 50,9%, ПО — 9,2%, ИТ-услуги — 16,8%, внутренние расходы компаний на ИТ — 23,1%. Суммарный объем российского ИТ-рынка составит \$56 млрд (3,4% от мирового). В сценарии «Утопия» (цены на энергоносители растут, экономический и институциональный режим — национальная модернизация) объем ИТ-рынка России в 2009 году составит \$33,8 млрд (2,6% от мирового) с годовым темпом роста +27,7%. Его структура будет следующей: оборудование — 50,2% (темпы роста +16%); ПО — 15,5% (+45%); ИТ-услуги — 25,6% (+47%); внутренние расходы компаний на ИТ — 8,7% (+6%). К 2015 году развитие российского ИТ-рынка по этому сценарию приведет к следующей его структуре: оборудование — 18,3%; ПО — 22,3%; ИТ-услуги — 57,9%; внутренние расходы компаний на ИТ — 1,6%. А суммарный объем российского ИТ-рынка возрастет до \$151 млрд (9,2% от мирового). Действительно, утопия → iOne.ru



### И НИКАКОГО VOIP-ТРАФИКА!

Операторы мобильной связи всеерьез озабочены развитием IP-телефонии и проникновения голосового IP-трафика в свои сети. Основной их аргумент — недостаточное качество связи. На самом деле развитие этой технологии всерьез угрожает их доходам. Два крупнейших провайдера сотовой связи в США — Verizon и Cingular — уже запретили не только VoIP, но и любой другой «тяжелый» трафик в своих сетях. Недавно к ним присоединился европейский T-Mobile. Сотовые операторы опасаются VoIP гораздо больше, чем традиционные телефонные операторы, поскольку предлагают более дорогое обслуживание и из-за стремительного развития VoIP теряют значительную часть доходов. Впрочем, страхи несколько преувеличены. Для Skype-звонка до сих пор нужен компьютер, а телефонные платформы, способные поддерживать это программное обеспечение, весьма ограничены и несовершенны. Однако не-

давнее объявление о партнерстве между Skype и российской компанией Spirit может переломить ситуацию. Spirit располагает продуктом TeamSpirit Mobile, который способен работать на маломощных процессорах, на базе которых собираются смартфоны → «Сотовик»



### ПОХРУСТИ... И ЗАГРУСТИ

В цюрихской лаборатории носимого вычисления разработана «Автоматическая система диетического мониторинга». Таких систем достаточно много, однако швейцарские конструкторы добились того, что система распознает потребляемую пищу исключительно по звуку жевания. Человек же получает информацию диетического характера, например, о количестве только что усвоенных калорий. Трудно представить, что по звуку можно идентифицировать большое разнообразие пищи, однако исследователи утверждают, что, по крайней мере, с ограниченным набором продуктов, использованных в эксперименте, точность распознавания составила от 80% до 100%. Самым сложным оказалось расположить должным образом микрофон и разработать ПО, способное отделять от речи и других звуков нужную информацию → «Мембрана»



### КОРПОРАТИВНЫХ АЙТИШНИКОВ НЕ УВАЖАЮТ

Хотя топ-менеджеры большинства компаний утверждают, что с уважением относятся к идеям своих ИТ-специалистов, последние не очень-то в этом уверены. Среди ИТ-директоров 58%, согласно данным опроса silicon.com, не сомневаются в том, что их предложения доходят до совета директоров компании. Но только 37% рядовых сотрудников ИТ-служб разделяют энтузиазм своего руководства, а 30% считают, что высшее руководство не интересуется их идеями → silicon.com

## IONE → ИНТЕРВЬЮ

### РАТМИР ТИМАШЕВ

# СВОИ МИЛЛИОНЫ ЗАРАБОТАЛ В США. ТЕПЕРЬ ОН ДЕЛАЕТ БИЗНЕС В РОССИИ И ОСВАИВАЕТ РОЛЬ БИЗНЕС-АНГЕЛА. НА ФИНАЛЕ КОНКУРСА БИТ-2006 ОН РАССКАЗАЛ, ПОЧЕМУ РЕШИЛ ИНВЕСТИРОВАТЬ В РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИТ «САМОЕ СЛОЖНОЕ — ЗАРАБОТАТЬ ПЕРВЫЙ МИЛЛИОН»

Автор: Василий Прозоровский



#### Ратмир, расскажите, как вы пришли в бизнес?

Случайно. В 1990 году я окончил Физтех, поступил в аспирантуру. Тогда стало ясно, что наукой сыт не будешь, и я, как и многие студенты, параллельно работал. Вообще, для студентов и аспирантов было два пути: либо попытаться уехать за границу, либо остаться и работать в кооперативах. В 1991 году несколько моих знакомых уехали, ну а те, кто остался, начинали свои бизнесы, открывая магазины, банки, строительные кооперативы. Весной 1992 года мы с женой решили попробовать перебраться в США. Разослали резюме в несколько университетов. Ohio State откликнулся первым, потому что там уже были ребята из Физтеха. В 1995 году я получил грин-карту и освободился от привязки к университету, а в следующем году начал свой бизнес. У нас уже были кое-какие наработки, в частности, я продавал компьютерные детали друзьям в Москву.

#### Получается, вы изначально ориентировали свой бизнес на Россию?

Можно и так сказать, но дело в другом. Представь, ты сидишь в Америке, связей нет, никого вокруг не знаешь, культурно с обществом не слился, языковой барьер сохраняется. Поэтому сначала была попытка использовать свои связи и контакты в России. К тому же в России в тот момент все только начиналось: ничего нет, ни сахара, ни памперсов, ни зубной пасты. Компьютерных комплектующих тоже нет. В 1995 году, когда я собирался уходить из университета, возникло несколько идей. Как раз появился интернет, мы читали журналы, и поначалу публикации в них воспринимались как фантастика. У нас родилась идея создать интернет-магазин. Поскольку у нас были большие связи с дистрибуторами и мы продавали достаточно много, где-то на \$100 тыс., они нам присылали свои каталоги. И мы подумали, почему бы не взять их базу данных, добавить к ней веб-интерфейс и увеличить цену на 10%. Ну а дальше можно ничего не делать — система должна работать сама по себе. Более того, Tech Data, один из наших поставщиков, делает drop shipment, это когда товар со склада дистрибутора отправляет-

ся напрямую покупателю. Так что продавец товара не видит, а только делает процессинг. Именно так начал работать Amazon.com. К сожалению, нам не очень повезло с местоположением. Наша компания находилась в Коламбусе, на Среднем Западе. Хороший город, очень спокойный, университет, но если бы мы были в Силиконовой долине, то стали бы миллиардерами. А так пришлось остаться миллионерами.

Под эту идею я позвал своего друга по Физтеху. Компьютеров тогда было мало, и я в них абсолютно ничего не понимал. Андрей же неплохо в этом разобрался, программировал на Fortran. Еще нужно отметить, что мы случайно выбрали платформу Windows NT. Тогда она только появилась, и в журналах было много красивых слов о том, какая это классная операционная система. И мы решили все построить на ней. Первые три месяца Андрей только изучал, что к чему. Уже тогда были форумы, и поначалу он только задавал вопросы, потом заслужил уважение, стал экспертом. Я занимался маркетингом, продажами, рисовал картинки на сайт. Этот сайт стал одним из первых интернет-магазинов. У нас можно было расплатиться за товар кредитной картой. Мы тогда много чего придумали, перепробовали все, что сейчас в интернете является большим бизнесом. Например, пришли русские ребята, торгующие адресами девочек. Мы становимся для них мерчантом, то есть помогаем при расчетах по кредитным картам. Сайт начал приносить нам где-то пару тысяч долларов, и это было уже хорошо. Мы даже были первыми спамерами. Поскольку денег на маркетинг не было, массированно рассылали объявления. Я бы сказал, мы сильно опередили время. Так, сайт мы запустили в 1996 году, а я первый раз расплатился картой в интернете только в 1999-м.

Но был и один положительный итог: Андрей стал очень крутым экспертом по Windows NT. Как-то раз от нечего делать он написал небольшую утилитку — ScanNT. Как всякий уважающий себя русский хакер, он начал со взлома. И эта программа оказалась первой в своем классе для NT. Я сразу понял, что это нужно продавать крупным компаниям. Потому

«МЫ ТОГДА ПЕРЕПРОБОВАЛИ ВСЕ, ЧТО СЕЙЧАС В ИНТЕРНЕТЕ ЯВЛЯЕТСЯ БОЛЬШИМ БИЗНЕСОМ»



## Новый уровень БЕЗОПАСНОСТИ

[www.microsoft.com/rus/security](http://www.microsoft.com/rus/security)

### МОМЕНТАЛЬНЫЕ УВЕДОМЛЕНИЯ:

- ▶ **Уведомления о критических обновлениях.** Информация о готовящихся к выходу пакетах обновлений и рекомендаций к ним.
- ▶ **Ежемесячные новости по безопасности.** Информация о последних обновлениях по безопасности, инструкции, события / **теперь на русском языке!**
- ▶ **Веб-трансляции и рекомендации.** При решении задач воспользуйтесь онлайн-новыми семинарами (веб-трансляции) и экспертными советами.

### СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

- ▶ **Для организаций от 100 до 500 ПК.** С 15 апреля по 15 июня 2006 года получите индивидуальный План по повышению уровня безопасности вашей информационной системы. Узнайте больше и оставьте заявку на сайте: [www.microsoft.com/rus/securitycheck](http://www.microsoft.com/rus/securitycheck)
- ▶ **Для организаций от 500 ПК и больше.** С 15 апреля 2006 года закажите Стратегический брифинг по информационной безопасности для вашей организации. Узнайте больше и оставьте заявку на сайте: [www.microsoft.com/rus/offer/](http://www.microsoft.com/rus/offer/)
- ▶ **Microsoft Security Day.** В рамках конгресса InterOp, 22 июня 2006 года. Зарегистрируйтесь: [www.interop.ru](http://www.interop.ru) (участие бесплатное).

### ИНСТРУМЕНТЫ И ОБНОВЛЕНИЯ:

- ▶ **Microsoft Security Assessment Tool (MSAT)** – средство для оценки рисков, связанных с безопасностью, и учитывающее процедуры по работе с персоналом, процессы и технологии, используемые в организации / **теперь на русском языке!**
- ▶ **Microsoft Baseline Security Analyser (MBSA)** – инструмент, способный проанализировать операционную систему и приложения на наличие стандартных ошибок настройки системы безопасности, уязвимостей.
- ▶ **Malicious Software Removal Tool** – инструмент удаления наиболее распространенных видов вредоносных программ с компьютеров под управлением Windows.
- ▶ **Обновления.** Усовершенствуйте свою систему защиты с помощью набора автоматизированных инструментов – таких, как Windows Server™ Update Services (WSUS).

### ANTIVIRUS ДЛЯ EXCHANGE:

Загрузите демонстрационную версию Antigen® for Exchange и снабдите ваш сервер мощной системой защиты от вирусов, червей, спама и информации ненадлежащего содержания.

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА



## РАТМИР ТИМАШЕВ

1966

Родился в Уфе, Башкирия

1990

Закончил Московский физико-технический институт

1992

Переехал в США в аспирантуру университета Огайо (Ohio State)

1996

Открыл с компаньоном один из первых интернет-магазинов

1997

Основал софтверную компанию «Аэлига»

2004

Продал свою компанию главному конкуренту за \$115 млн

2005

Вернулся в Россию, создал новую фирму, занялся венчурными инвестициями в российские ИТ-компании

Текущее увлечение — семья

## «К ТОМУ ЖЕ ХОТЕЛОСЬ ВЕРНУТЬСЯ В РОССИЮ. И ЕЩЕ — НАМ ХОТЕЛОСЬ ПОСТРОИТЬ СВОЙ MICROSOFT, А НЕ ЗАТЫКАТЬ ЧУЖИЕ „ДЫРЫ“»

что эта утилита предназначена для проверки надежности паролей и степени уязвимости. После того как Андрей выложил утилитку на сайт за \$20, к нему на страничку стали приходиться до ста человек в день. И в первый месяц он продал на \$500. И тогда я задумался: мы тут спамим целыми днями, а в магазин, где около 30 тыс. наименований, приходят те же сто человек. Такой бизнес мне понравился больше, чем торговля комплектами, где маржа 5%. И мы стали первыми «шароварщиками», но не для массового рынка, а для предприятий. Учились на ходу. Помню, звонит как-то представитель Bank of New York и говорит: «Нам понравился ваш продукт, сколько он стоит?» Андрей на плохом английском отвечает: \$19,99. Ему говорят: у нас 20 тыс. пользователей, сколько с нас? А он по новой — \$19,99. Но оказалось, что мы попали в хорошую нишу. В то время NT только вышла на рынок и имела практически нулевую, но хорошо растущую долю рынка. Мы росли вместе с ней. Ведь наши продукты — административные утилиты — были предназначены для крупных корпораций. По мере того как Windows NT завоевывала рынок, мы писали все больше продуктов, и они все лучше продавались. Не бросали и торговый бизнес: продажа ПО приносила уже чуть ли не миллионы, а магазин все так же давал гарантированные 5%. Поначалу мы даже предлагали консалтинг в области информационной безопасности. Андрей знал, как построить защищенный сайт на платформе NT, и мы делали penetration test. Мы вас «хакаем», а потом рассказываем, как закрыться.

### Почему же вы вышли из столь привлекательного бизнеса?

В технологическом бизнесе бывает только два варианта развития событий: либо растешь, либо умираешь. Если ты не успеваешь за ростом рынка, твоя доля сокращается. А расти в США можно двумя способами: продать бизнес или идти на IPO. Конкуренция на ИТ-рынке очень высокая, придумать все сам ты не можешь, поэтому дальнейшее развитие предполагает покупку других компаний. Конечно, нашу «Аэлигу»

мы рано продали, можно было еще год подождать. Мы продали компанию за \$115 млн, имея \$33 млн годового оборота при очень существенном росте. Но мне казалось, что наступил момент, когда нужно зафиксировать свои достижения, застолбить некий результат. К тому же хотелось вернуться в Россию. И еще — нам хотелось построить свой Microsoft, а не затыкать чужие «дыры». Конечно, это очень благодарный бизнес, там всегда есть чем заняться. Но нам это надоело, хотя мы получили все высшие статусы. Если бы мы пошли на фондовый рынок, то еще пять-семь лет пришлось бы тянуть организационную ляжку, а мне нравится заниматься более интересными вещами — продажами, маркетингом.

Конечно, продажа компании — это очень тяжелое решение. Компания — как ребенок. И когда ты продаешь свое дитя, твои сотрудники ощущают, будто ты их предал. Тем более что компанию купил наш главный конкурент — Quest. А ведь каждое собрание у нас в компании, что в США, что в России (разработчиков мы держали здесь), обязательно заканчивалось своеобразной «пятиминуткой ненависти». Это война, война за деньги, за рынок, за клиентов. В конце каждого собрания мы скандировали: Kill Quest! Но потом понимаешь, что никакого предательства нет, что людям будет только хорошо, потому что сотрудники выигрывают в деньгах — новый хозяин начинает с повышения зарплаты.

### Вы вернулись в Россию. Что дальше?

Про меня говорят, что я достаточно примитивный человек и кайф у меня простой. В бизнесе цель одна, вполне понятная — сделать больше денег. Я хорошо знаю правила игры в бизнесе, и они мне нравятся. В этом для меня кайф. В России у нас два направления деятельности. Во-первых, мы создаем свою компанию. Мы не хотим повторяться, это неинтересно, да и по условиям сделки с Quest мы не можем заниматься тем же самым в течение трех лет. Сейчас мы видим перспективу в области виртуальных машин, я думаю, они будут очень популярными. Второе направление — венчурные инвестиции. Я видел до-

статочно много людей, которые заработали большие деньги и пытались стать венчурными капиталистами. Но они созидатели, а не советники, поэтому им ничего не удалось. Мы пока не определились со сферой своих интересов, поэтому решили и компанию создать, и сделать несколько инвестиций, в частности в компанию «Софтинформ». Через три-четыре года посмотрим, что получится. Я надеюсь, что к тому времени мы продадим Льва (Лев Матвеев, генеральный директор «Софтинформа»). — iOne) за \$1 млрд. На инвестиционном поле мы пока выступаем в роли бизнес-ангелов, если дело пойдет, то станем заниматься этим более профессионально, регистрируем венчурный фонд.

### И каково быть в России венчурным инвестором?

В США, конечно, легче. Там есть куда пойти начинающему предпринимателю, и есть те, кто поможет и с бизнес-планом, и с определением стратегии, даст совет. Вот мы такие люди и есть. В России таких мало, но это потому, что мало компаний, которым это нужно. Когда мы приняли решение заниматься венчурным инвестированием, мы предполагали, что у компании должен быть перспективный продукт и какой-нибудь оборот. Самое тяжелое — это первая сделка, первый заработанный миллион. А дальше начинается чистая механика, и за два года оборот доводится до \$10 млн. Когда я сам занялся бизнесом, то думал, что самое легкое — вывести компанию на рынок, а самое тяжелое — довести оборот до \$100 млн. Оказалось — наоборот. Проблема в том, что в России очень мало компаний, отвечающих нашим критериям, меньше, чем инвесторов. Поэтому мы снизили критерии пригодности компаний для инвестиций, спустились до уровня ангельских инвестиций. «Софтинформ» — это стартап, имеющий признание только в России. У нас есть еще Quintura, очень перспективная компания, о которой говорят, что это новый Google. Еще одна проблема в России — она далека от потребителей. Но российский ИТ-рынок развивается, появляются новые интересные продукты. Мы верим в компанию, с которыми работаем. Нужны просто истории успеха — и все наладится ■



# ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ СПРОСОМ

## СПРОС УПРАВЛЯЕТ ЭТИМ МИРОМ. ПУСТЬ СПРОС УПРАВЛЯЕТ ВАШИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.

Расширенные ERP-решения от компании SSA Global могут помочь вашему предприятию всегда и везде следовать за потребительским спросом. Узнайте о концепции цепочки поставок, ориентированной на спрос. Она построена на основе процессов, инфраструктуры и потоков информации, которые реагируют на изменения спроса в режиме реального времени. Охватывая всю сеть клиентов, сотрудников и поставщиков. **Давайте начнем!**

Загрузите Demand Drives, руководство по созданию предприятия, ориентированного на спрос - [www.ssaglobal.com/demanddrives/ru](http://www.ssaglobal.com/demanddrives/ru). или позвоните по тел. +43 (0)664 4514618.

CPM

CRM

ERP

HCM

PLM

SCM

SRM



forward faster

## IONE → ТЕМА

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ КОНКУРС «БИЗНЕС И ННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ» ВЫШЕЛ ИЗ ПЕЛЕНОК, ВСТАЛ НА НОГИ И ВОЗМУЖАЛ. ЗАВЕРШИВШИЙСЯ 16 ИЮНЯ БИТ-2006 БЫЛ ТРЕТЬИМ ПО СЧЕТУ. ВСЕ ФИНАЛИСТЫ КОНКУРСА ПРОИЗВЕЛИ ВЕСЬМА БЛАГОПРИЯТНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ НА СУДЕЙ. И НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ ОБЯЗАТЕЛЬНО НАЙДУТ СВОИХ ИНВЕСТОРОВ

# «ОЧНАЯ СТАВКА» С ИНВЕСТОРОМ

Конкурс БИТ-2006



### «ЗАСТАВЬ ИНВЕСТОРА ПОВЕРИТЬ В ТЕБЯ!»

Таков девиз конкурса БИТ. Эту фразу выдал в интервью iOpe в 2003 году Паша Робертс, американец, создавший успешный бизнес и ставший миллионером после того, как принял участие в конкурсе MIT \$50K. Именно по принципам этого известного предпринимательского конкурса, который сводит инженеров из Массачусетского технологического института (MIT) с экономистами из Гарвардского университета, проводится БИТ. Эти принципы — соревнование не только инновационных идей, но и бизнес-планов, а также команд, способных превратить идеи в успешный бизнес, — легко прижились на российской почве. Только БИТ сводит в команды «технарей» из МФТИ, МИФИ, МГУ с экономистами и финансистами из Финансовой академии при правительстве РФ и Высшей школы экономики. А команды в свою очередь — с потенциальными инвесторами, работающими как в России, так и за океаном. Впрочем, БИТ — отнюдь не студенческий конкурс, хотя участие студенческих команд придает ему особый колорит. Большинство участников БИТ — «матерые» ученые и изобретатели, обладающие инновационными идеями и разработками. Некоторые из них охотно вливают себе «свежую кровь», принимая в команды студентов, которые действительно умеют лучше делать презентации для инвесторов. И таких примеров становится все больше.





ПОЛУФИНАЛИСТЫ БИТ-2006



**DeepVision** (видеоролики на стенах туннелей метро)  
лидер команды: Владимир Тюжин, ООО «Некствижон»

**Project Skiller** (конвертация методологии управления проектами в бизнес-процесс)  
лидер команды: Елена Сысовская, ООО «Демоцентр»

**SenseAudio** (логический формат для аудиофайлов)  
лидер команды: Даниил Ситников, Saycom Inc., Украина

**Silicon** (производство монокристаллического солнечного кремния)  
лидер команды: Александр Богданов, Финансовая академия

**Автоматический аппарат внешней фиксации для удлинения конечностей**  
лидер команды: Константин Михеев

**Альтернативная система управления компьютером**  
лидер команды: Алексей Косик, GRAVITONUS GP

**Безнитритная технология мясопереработки**  
лидер команды: Николай Векшин, институт биофизики клетки РАН (г. Пуцино)

**«Березовый мир»** (новые препараты для лечения туберкулеза и гепатита С)  
лидер команды: Александр Хасин, ООО «Березовый мир»

**Бесконтактный электродвигатель для железнодорожных стрелок**  
лидер команды: Максим Кузьмин, ППТФ «Элма-Ко»

**Высокоselectивный детектор ВЭЖХ** (технология электрохимической идентификации веществ)  
лидер команды: Сергей Соколов, «Экоскан»

**Высокотехнологичный тренажер для водителей категорий С, D и E**  
лидер команды: Роман Боуш, НПП «Тренер»

**Гиперкластеры** (проектирование высокопроизводительной ЭВМ)  
лидер команды: Павел Меркель, Новосибирск

**Дентальные имплантаты на основе пористого металлического материала**  
лидер команды: Ольга Раткевич, ЗАО «Саровские лаборатории»

**«Интеллектуальная инструкция»** (электронное руководство быстрой визуальной навигации по материалу с моделированием работы прибором)  
лидер команды: Дмитрий Бороздин, МИФИ

**Инновационный медицинский центр** (стоматологическая клиника и научно-техническая лаборатория «в одном флаконе»)  
лидер команды: Валерий Русаков, ГУ-ВШЭ

**Композиционные материалы со сверхвысокой конструкционной прочностью**  
лидер команды: Александр Шацов, ПГТУ, Пермь

**Новые технологии и материалы для сварки**

**конструкционных металлов и сплавов**  
лидер команды: Рустам Саидов, институт материаловедения АН Узбекистана

**ОДК «Переговорщик»** (технология обучения персонала с элементами искусственного интеллекта)  
лидер команды: Александр Евдокименко, ООО «Корпорация энс энциум»

**Одноразовый клапанный троакар-катетер для дренирования плевральной полости**  
лидер команды: Игорь Кунпан, НПО «Медресурс»

**Оптический переключатель** (быстродействующее оптическое устройство для управления световыми потоками)  
лидер команды: Александр Шамрай, ООО «Информационная оптика», Санкт-Петербург

**«Передвижная стена»** (способ создания мобильного, многофункционального интерьера)  
лидер команды: Александр Захарченко

**Пилотное производство гетероструктур с квантовыми точками**  
лидер команды: Тамара Кулюткина, ААМОСЕ

**Прибор для измерения оптических характеристик и красоты блеска бриллиантов**  
лидер команды: Татьяна Сечина, ЗАО «Саровские лаборатории»

**Прибор для измерения содержания NO в выдыхаемом воздухе**  
лидер команды: Владимир Калинин, ЗАО «Саровские лаборатории»

**Разработка турборедукторных двигателей** (создание фирмы по их сдаче в аренду буровым организациям)  
лидер команды: Виктор Сорокумов, ООО «Техбур-сервис»

**Синтетическое топливо из биогаза**  
лидер команды: Алексей Романов, НГТУ, Н. Новгород

**Система профессионального он-лайн перевода**  
лидер команды: Иван Смольников, МФТИ

**Совмещенный скаттерометер-радиометер**  
лидер команды: Арташес Аракелян, ООО «ЦДЗ Экосерв», Армения

**Суперконденсаторы** (новый тип высокомошных источников питания)  
лидер команды: Юрий Малетин, НТУУ, Украина

**Унифицированная программно-аппаратная платформа для цифровой обработки сигналов**  
лидер команды: Владимир Стешенко, НПП «Цифровые решения»

**«Феникс»** (ультрафильтрация воды на основе наноструктурированных мембран)  
лидер команды: Вадим Номеровский, Финансовая академия

С другой стороны, вполне закономерным стало появление «младшего брата» БИТ — студенческого конкурса, организованного бизнес-клубом ГУ-ВШЭ. Конкурс HSE 5K устроен по принципам и идеологии БИТ и встроена в процедуру «старшего брата». «Мы хотим найти среди нас своего Чичваркина», — обозначили цель своего начинания организаторы HSE 5K. Не исключено, что найдут.

Еще одна особенность БИТ — программа образовательных мероприятий и специальные возможности по team building. Для многих участников конкурса семинары и лекции оказались даже ценнее победы и призов. А для team building утвердился фирменный битовский формат — в виде деловой игры «Железный предприниматель». Это предпринимательский мини-конкурс, идея которого

опять же пришла из Массачусетского технологического института. Его участники формируют команды, выслушивают описание некоей технологии, разрабатывают бизнес-идею по ее коммерциализации, презентуют перед жюри — и получают призы. Весь процесс занимает всего два-три часа. «Железный предприниматель» уже прошелся по всем ведущим московским вузам. Игра игрой, но такой



ФИНАЛИСТЫ БИТ-2006

BIT

БИЗНЕС  
ИННОВАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ**Победитель конкурса****Альтернативная система управления компьютером**

лидер команды: Алексей Косик, GRAViTONUS GP

**Призер конкурса, второе место****Безнитритная технология мясопереработки**

лидер команды: Николай Векшин, институт биофизики клетки РАН (г. Пуцино)

**Призер конкурса, третье место**

и приз конференции «Предпринимательство и новые технологии» (завтрак с инвестором)

**Дентальные имплантанты на основе пористого металлического материала**

лидер команды: Ольга Раткевич, ЗАО «Саровские лаборатории», г. Саров

**Специальный приз фонда «Русские технологии»****«Феникс» — ультрафильтрация воды**

лидер команды: Вадим Номеровский, Финансовая академия

**Приз зрительских симпатий БИТ-2006****ОДК «Переговорщик»**

лидер команды: Александр Евдокименко, «Корпорация энс энтиум»

**SenseAudio**

лидер команды: Даниил Ситников, Saucot Inc., Украина

**Автоматический аппарат внешней фиксации для удлинения конечностей**

лидер команды: Михеев Константин

**Новые технологии и материалы для сварки****конструкционных металлов и сплавов**

лидер команды: Рустам Саидов, институт материаловедения АН Узбекистана

**Оптический переключатель**

лидер команды: Александр Шамрай, ООО «Информационная оптика», Санкт-Петербург

**Синтетическое топливо из биогаза**

лидер команды: Алексей Романов, Нижегородский государственный технический университет



Вверху, слева направо: проект «Феникс» получил специальный приз от «Русских технологий»; Рустам Саидов умеет сваривать алюминий; «Саровские лаборатории» не остались без наград.  
Внизу, слева направо: Николай Векшин знает все о живой клетке; судьям на финале скучать не пришлось.



СЛОВО СУДЬЯМ



### ДЖОЗЕФ БОУМАН

старший менеджер по инвестициям венчурного фонда «Русские технологии»

Очень приятно было увидеть на финале все команды. Скажу честно, когда мы смотрели заявки, которые подавались на БИТ зимой-весной, каких-то впечатляющих проектов не увидели. А сегодня увидели реально три проекта, которые будем серьезно рассматривать в качестве официальных инвесторских проектов нашего фонда. Я считаю, что это успех конкурса БИТ, который предоставляет возможность очной встречи авторов проектов и потенциальных инвесторов. БИТ должен продолжаться в его нынешнем формате, и мы будем поддерживать его со стороны «Русских технологий». Российский рынок открыт для инвестиций. Инвесторы есть, появляются фонды с государственными деньгами, и я считаю, что получить эти деньги вполне реально. И конкурс БИТ способствует этому, помогая изобретателю найти дорогу к инвестору и сделать бизнес на своих инновациях.

### СЕРГЕЙ ВАКУЛА

исполнительный директор Tilacor International

Все проекты в финале были крайне интересными, жюри даже немного затруднилось с расстановкой приоритетов. Если победитель был определен единогласно, то по поводу призеров у судей возникла дискуссия. Отдельной оценки достоин тот факт, что конкурс получился общероссийский, и даже с представителями из стран СНГ. Половина финалистов была не из Москвы, значит, конкурс уже завоевал определенную популярность и известность далеко за пределами столицы. Жаль только, что иногородние участники не имеют возможности посещать семинары и лекции, которые в течение полугода проводятся в рамках образовательной программы БИТ. Учиться искусству презентаций перед инвестором, составлению финансовых планов

никому не мешает. Конкурс полезен еще и тем, что позволяет начинающим предпринимателям попробовать свои силы, понять, насколько созрела их идея для представления инвестору, сравнить себя с коллегами и пообщаться с людьми, которые могут что-то посоветовать, подсказать, научить.

### ВИКТОР КИРЕЕВ

руководитель бизнес-школы МФТИ

Мы не первый год проводим этот конкурс, и очень приятно, что он живет и развивается. Надо сказать, что каждый год появляются интересные проекты, яркий пример тому — нынешний победитель. «Очная ставка» инвесторов с начинающими предпринимателями — дело очень полезное, и думаю, что оно должно получить дальнейшее развитие не только в рамках нашего конкурса, но и в масштабах всей страны.

### ИЛЬЯ АНТИПОВ

партнер RUSSIE

Попавшие в финал проекты на самом деле оказались конкурентоспособными. Некоторые из них представляют интерес с точки зрения технологических идей, которые уже реализованы в виде производственных прототипов или начальных партий. Отмечу также, что среди проектов-финалистов были очень красивые бизнес-модели, которые, собственно, и вывели их в финал.

### ДАВИД ЯН

основатель ABVYU

Конкурс БИТ — это здорово! Главное, что он работает, люди учатся представлять свои проекты перед инвесторами. Что, на мой взгляд, необходимо сделать, так это создать единый сайт конкурса. Как сейчас принято говорить, организовать единое информационное пространство. И сделать большую кнопку «для инвесторов», под кото-

рой поместить базу проектов за все годы. Это было бы очень полезно для тех, кто ищет объекты для инвестиций. Мы, например, в рамках нынешнего конкурса открыли для себя одну компанию. Она не прошла в финал, но мы готовы в нее инвестировать.

### ИВАН ГОНЧАР

призер БИТ-2003

Сравнивая с предыдущими конкурсами, могу отметить, что в уровень презентаций финалистов значительно вырос. Чувствуется, что люди делают выводы из выступлений других участников. Но хочу предостеречь всех участников БИТ: получение инвестиций — это не финал, это самое начало пути. От того, как вы выстроите отношения с инвестором, зависит дальнейшая судьба бизнеса.

### МИХАИЛ ГИВАРГИЗОВ

победитель БИТ-2004

Думаю, у победителя БИТ-2006 есть все шансы выиграть интеловский чемпионат бизнес-планов в Беркли. Чего нам в прошлом году сделать не удалось. У нового победителя есть и мощная команда, и симпатичная идея. К тому же эта идея несет очень сильный социальный заряд, и судьи это обязательно отметят. Продвижению такого социально значимого проекта будут способствовать все развитые страны. Сам же я рассматриваю конкурс БИТ, как своего рода аттестацию команды. Факт победы в независимом конкурсе для инвестора и его экспертов именно так и выглядит.

### ОЛЕГ ЛОМАКИН

директор Московского городского центра инноваций и высоких технологий

Конкурс мне понравился, он обязательно должен продолжаться. Очень хорошо, что в составе жюри много молодых людей. Проекты

финалистов серьезные, хорошо проработанные и грамотно представлялись. Думаю, что шансы у молодых «кулибиных» на получение инвестиций и грантов велики. Наша организация как раз отвечает за развитие малого предпринимательства в Москве, за вовлечение московской молодежи в бизнес. Объединив наши усилия, мы сможем добиться реальных результатов.

### АНДРЕЙ МАСАЛОВИЧ

президент консорциума «Инфорус»

Взрослеет БИТ, взрослеют его участники. Финал третьего по счету конкурса показал, как быстро учатся российские предприниматели. Если проекты первого конкурса строились по формуле «У нас классная идея, вы нам дайте денег, мы знаем как их потратить», второго — «У нас классная идея и классная команда, дайте денег — и мы их точно приумножим», то на этот раз в финал вышли вполне кондиционные проекты, достойные внимания придирчивых инвесторов. И если с определением победителя у жюри вопросов не возникло, то за второе-третье места практически на равных сражалась половина финалистов. Еще одна приятная тенденция — увеличение доли социально-значимых проектов, связанных с медициной, экологией и улучшением качества жизни. Участники, наконец, ощутили себя частью мира — стала заметной доля проектов, ориентированных на внешний рынок. Жаль, что в процессе взросления был несколько утрачен юношеский драйв, присущий студенческим проектам прошлых лет, однако сейчас можно сказать — конкурс созрел для того, чтобы в реальности выполнить миссию «российского MIT \$50K». А проводящийся в Бостоне конкурс MIT \$50K, послуживший прообразом БИТ, уже «вывел на орбиту» более 60 новых компаний, с общими инвестициями в \$175 млн и суммарным оборотом в \$10,5 млрд.

формат реально помогает найти и пригласить в свой проект талантливых и энергичных студентов, которые способны существенно усилить предпринимательскую команду. Именно это произошло весной 2005 года с командой НИП «Вискер», которая стала победителем БИТ-2004.

### ПОБЕДА — ЗА ЯЗЫК

Теперь немного статистики по конкурсу БИТ-2006. На первом этапе было подано около 100 предварительных заявок. Надо сказать, что активность участников была заметно выше, чем год назад. Существенно расширилась и география: появились участники из

Украины, Узбекистана, Грузии, Азербайджана, Армении. Целая «золотая жила» обнаружилась в «Саровских лабораториях», откуда поступил добрый десяток интересных проектов.

Судейский корпус БИТ, в который вошли яркие представители бизнеса, инвестиционных и венчурных фон-

дов, ученые и преподаватели (состав жюри см. на [www.bit2006.ru](http://www.bit2006.ru)), отобрал для полуфинала 31 проект. После доработки полуфиналистами своих бизнес-планов начался второй раунд судейства, который выявил десять команд-финалистов. Финал состоялся 16 июня в рамках международной конференции «Предпринимательство и новые технологии». Согласно регламенту конкурса, финалисты, предварительно прошедшие несколько тренингов по искусству презентации, очно представили свои проекты жюри. Судьи в своих оценках руководствовались простым критерием: вложили бы они деньги в представленный проект или нет.

С определением победителя конкурса у жюри никаких затруднений не возникло. Проект «Альтернативная система управления компьютером» Алексея Косика (см. интервью с ним) оставил сильное впечатление. У судей немедленно разыгралась фантазия, и один из них тут же придумал слоган для рекламной кампании устройства Косика: «Мы научим вас работать языком».

По поводу призеров разгорелась дискуссия, поскольку достойных претендентов было много. В конце концов второе место получил проект «Безнитритная технология мясопереработки» биохимиков из Пушкина. Подмосковным ученым явно требуются в команду квалифицированные экономисты, но разработанная ими технология, без сомнения, должна найти спрос у российских мясокомбинатов. Третье место досталось девушкам из Сарова с проектом «Дентальные имплантаты на основе пористого металлического материала» — рынок перспективный, хотя и сильно конкурентный.

Победители и призеры БИТ-2006 получают денежные призы (призовой фонд конкурса — \$30 тыс.). Кроме того, осенью этого года им предстоит поездка в США, где они будут представлять Россию на международном конкурсе инновационных бизнес-планов Technology Entrepreneurship Challenge, организаторами которого выступают корпорация Intel и Университет Калифорнии

в Беркли. И нынешний победитель БИТ имеет неплохие шансы выиграть этот Challenge.

Когда конкурс MIT проводился в первый раз в 1989 году, он назывался MIT \$10K. Сейчас, на 17-м году своего существования, он превратился в MIT \$100K. Конкурсу БИТ всего три года, и он находится в «весовой категории» \$30K, но свою главную задачу БИТ решает, сближая начинающих российских предпринимателей, обладающих яркими идеями, с потенциальными инвесторами. Впрочем, главное в БИТ, как и в олимпийском движении, не победа, а участие. Возможность чему-то научиться и «засветиться» перед инвесторами в рамках конкурса приносит вполне конкретную пользу. Проекты-участники находят своих инвесторов. Осталось дожидаться историй успеха ■



ИНТЕРВЬЮ С ПОБЕДИТЕЛЕМ



**ПОБЕДИТЬ В КОНКУРСЕ БИТ-2006 ХИРУРГУ-ОРТОПЕДУ АЛЕКСЕЮ КОСИКУ ПОМОГЛИ ИДЕИ, ВОЗНИКШИЕ В ЕГО ГОЛОВЕ ЕЩЕ В СТУДЕНЧЕСКИЕ ГОДЫ. ТЕПЕРЬ БЛАГОДАРЯ СВОИМ РАЗРАБОТКАМ ОН РАССЧИТЫВАЕТ ВОЗВРАТИТЬ К ПОЛНОЦЕННОЙ ЖИЗНИ СОТНИ ТЫСЯЧ ИНВАЛИДОВ, ПОПУТНО СДЕЛАВ МНОГОМИЛЛИОННЫЙ БИЗНЕС. ПРАВДА, ПОКА НЕ В РОССИИ, А ЗА РУБЕЖОМ**  
**«Пришло в голову использовать язык»**

**Алексей, вы практикующий хирург. Как случилось, что вы занялись бизнесом?**

Фирму я организовал, когда еще был студентом четвертого курса Третьего мединститута. Тогда я впервые увидел полностью парализованных людей. У них было обездвижено все тело, не только руки и ноги. Лет 30–40 назад таких пациентов почти не было, их просто не умели спасать. Теперь, получив тяжелейшую травму, они выживают и получают необходимое лечение. Пролежав очень долго в больнице, они радуются, наконец-то оказавшись дома. Но радость длится недолго. Они с ужасом понимают, что приходится сталкиваться с такими бытовыми трудностями, о которых они раньше и подумать не могли. Они не могут самостоятельно включить телевизор, тем более переключать каналы. А как отвечать на телефонные звонки? Нельзя читать книги, играть в игры. Кто-то к человеку пришел —

он с ним пообщался. Никто не пришел — сидит дни напролет в одиночестве. Но интеллект у человека в полном порядке. До травмы человек мог быть дворником, библиотекарем, космонавтом, президентом страны — кем угодно. После травмы он остается инвалидом, оторванным от общества.

**И вы на операционном столе возвращаете им подвижность?**

К сожалению, таких пациентов полностью вылечить невозможно. Тем не менее полностью парализованный человек может жить полноценной жизнью. Я понял это еще студентом, когда однажды отправился погостить к другу в США. Оказалось, что на соседнем ранчо живет известный киноактер Кристофер Рив, прославившийся ролью Бэтмена. Он играл в кино суперменов до тех пор, пока в 1994 году не получил страшную травму. Рив упал с необъезженной лошади, спасла его

случайно проезжавшая мимо машина «скорой помощи», но актер остался полностью парализованным. Однако веру в себя не потерял, даже снялся в фильме. Его жена Барбара открыла специальный фонд, который собирал деньги на исследования в области регенерации спинного мозга. Актер говорил, что заплатит \$30 млн тому, кто сумеет поставить его на ноги.

**Этот фонд был для вас источником инвестиций?**

Увы, нет. К тому времени наша фирма уже существовала. Мы выпускали эргономические устройства, предназначенные для удобной, не обременяющей позвоночник работы с компьютером. Не только для инвалидов, а для всех людей, много времени проводящих у экрана. Поставить Кристофера на ноги мы не могли, но показали ему одну из своих эргономических разработок. Он заинтересовался, но от покупки воздержался. У него уже была су-

персистема, построенная на технологии вспененного песка, полностью повторяющего положение тела вплоть до волосков на коже. И все же Рив обрадовался знакомству со мной. Он вообще очень хорошо относился к незнакомцам, ему не хватало общения. «Oh, Russia: bears, weapons on the Red Square», — восклицал он. Вернее, не он, а система, которая за него и говорила, и двигала компьютерной мышью. Управлялась она дыханием. Перед Кристофером стояла трубочка, он складывал губы и дул, управляя курсором. Эта же система управляла инвалидной коляской. Но на улице система не работала: легкий ветерок — и коляску уже не остановишь. Даже в доме достаточно было появиться сквозняку, и курсор в центр экрана уже не вернешь. Мы с друзьями из института начали думать, как ему можно помочь. Управлять бровями? Кивками головы? Ушами двигать? Пришло в голову использовать язык. Я, кстати, в институте на кафедре физиологии увлекался изучением языковых рецепторов. И мы разработали устройство, использующее для ввода информации язык. Правда, первый вариант был очень громоздкий. Но когда мы с ним обратились к Риву, его секретарь сказала нам: «Мы постоянно получаем множество разнообразных предложений. И у нас уже сложилось ощущение, что все хотят присоединиться к деньгам Рива». Нет проблем, ответили мы. И продолжили дорабатывать систему. Постепенно пришли к устройству без единой движущейся части. Позже помимо проводных вариантов устройства разработали и беспроводные.

#### **Кто же финансировал эти разработки, был вашим бизнес-ангелом?**

Долгое время мы финансировали разработки из собственных средств. Кроме того, у фирмы появились первые клиенты. Одной из них была Дженнифер Лью из Канады. В четыре года ее сбил грузовик, в результате чего девочка полностью лишилась подвижности ниже уровня шеи. Страховая компания выплатила ей \$15 млн. Мы взяли слепок с ее челюсти. Отец Дженнифер приехал в Москву. Он привез с собой ее ноутбук, и мы обучили его работе с нашим устройством. Сейчас Дженнифер 22 года, она закончила колледж, поступила в университет. Жизнерадостный человек, ведущий полноценную жизнь.

#### **Как формировалась ваша команда?**

Когда все начиналось, мы еще были студентами. Потом в команду вошел

мой отец. Поскольку он не только врач, но еще и инженер, всеми техническими вопросами ведает он. Под его началом трудятся четыре разработчика. Сейчас они работают над расширением функциональности аппарата. Например, недавно придумали, как подключать наше нетрадиционное устройство ввода данных к системе цифрового дома. Постоянно подыскиваются новые материалы, позволяющие сделать устройство легче и миниатюрнее. Поскольку в приборчике есть золотые контакты, держим своего ювелира.

#### **Получается, что инвестиции вам вроде как и не нужны?**

До сих пор в этом не возникало необходимости. Расширять производство до 1000 приборов смысла не было, поскольку у нас просто не было такого количества клиентов. Да и сейчас нет. Обращается к нам человек — и мы начинаем с ним работать. Но мы планируем наладить промышленное производство, и для этого нужны инвестиции.

#### **Много ли у вас конкурентов?**

В России — только один, которого один из наших пациентов назвал «Мама, поддай». Жарко — мама откроет форточку, холодно — закроет. Мама включит телевизор, переключит каналы — мама сделает все. К парализованному человеку подстраивается вся семья. Бывает, что инвалид настолько удручен своим состоянием, что не понимает, зачем ему вообще наше устройство. Говорит, что пользоваться компьютером и не собирался. В этом случае с ним работает наш психолог. А вот за рубежом конкуренты есть. Правда, их услуги не пользуются особым спросом, потому что зарубежные аналоги неудобны. Как, например, то самое устройство, которым Кристофер Рив управлял с помощью дыхания. Есть еще американская система управления взглядом, но она стоит \$8999. В четыре раза дороже нашей.

#### **Но для многих людей в России и \$2000 сумма немаленькая. Не у всех инвалидов даже на коляску есть деньги.**

Для работающего человека это вполне подъемная сумма. Но давайте посмотрим, кто получает такие страшные травмы? Обычно это молодые активные люди от 16 до 30 лет. Кормильцы семьи. Человек поехал на море, неудачно нырнул... Ему дают первую группу и пенсию по инвалидности. Но он остается без работы. До болезни он, допустим, был программистом — теперь он может складывать сложней-

шие алгоритмы в уме, но ему нечем печатать! Мы даем ему такую возможность. У нас был один пациент — мальчик 10–11 лет: схватился за провода в трансформаторе, и руки буквально сгорели. Когда мы с ним связались, он уже научился печатать по клавиатуре карандашом, зажатым между большими пальцами ног. Человек очень хорошо приспосабливается к любой ситуации. Дайте человеку возможность нормально трудиться, и он легко заработает эти \$2000.

#### **Скажите, почему вы решили принять участие в конкурсе БИТ?**

Победа на БИТ-2006 — признание того, что проблема существует. Если вы посмотрите на центральную улицу в Москве, то не увидите ни одного колясочника. Они все сидят по домам! Но прогуляйтесь час по аллее в Париже или Женеве, и вы встретите человек 10–15 на колясках. В России около 60 тыс. полностью парализованных людей. А в США, Канаде, Японии, Европе таких больных значительно больше. Особенно в Японии — стране трудоголиков. Ведь чем выше мотивация к труду, тем выше уровень рабочей травмы. Но, получив травму, люди хотят продолжать трудиться. Пока мы намерены продвигать свой продукт преимущественно на западных рынках. Мы заказывали специальное исследование, чтобы изучить потенциальный рынок таких устройств. Эксперты сказали нам, что рынок практически пуст, но потенциал у него колоссальный. На нашем устройстве можно заработать хорошие деньги. Даже в России. Я не зря в своей презентации нарекнул представителям Intel и Microsoft о том, что и полностью парализованные люди могли бы пользоваться компьютерами и программными продуктами. Но сначала люди должны узнать о нашей разработке. У нас есть проработанный бизнес-план по выходу на рынок. Инвестору неинтересно работать на благотворительность, вместо этого он вложит свои деньги в акции госмонополии. Мы же даем инвестору понять, что, решая социальные проблемы, создавая новые рабочие места и финансируя инновационные разработки, можно сделать многомиллионный бизнес.

*В финале БИТ-2006 судьи отметили, что устройство управления языком, разработанное фирмой Алексея Косика, может найти применение и во многих сферах деятельности совершенно здоровых людей. Так что бизнес может быть даже миллиардным.*

## IONE → СИТУАЦИИ

РЕФОРМИРОВАНИЕ РАО ЕЭС ПОТРЕБОВАЛО И НОВОГО ПОДХОДА К РАБОТЕ С ИНФОРМАЦИОННЫМИ РЕСУРСАМИ. ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ РЕШИЛ ВСТАТЬ НА ИНТЕГРАЦИОННУЮ ПЛАТФОРМУ

# ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ WEB-СФЕРА

Автор: Айван



формационных технологий (ДИТ) в его составе появился лишь в 2001 году. До этого все потребности в ИТ закрывало дочернее ОАО «ГВЦ энергетики». Компания была подрядчиком по всем ИТ-проектам РАО ЕЭС, а заказчиками в разное время выступали различные подразделения холдинга, которым нужно было решать свои специфические задачи. ГВЦ и поныне остается основным исполнителем, но заказчик у него теперь один — департамент ИТ. Однако в наследство от времен работы по горизонтальным связям ему досталось более 30 различных приложений, сделанных в разное время, с использованием разных технологий и весьма слабо между собой взаимодействующих. Поэтому когда в 2004 году руководство РАО поставило перед ДИТ задачу повысить эффективность работы с информационными ресурсами, оказалось, что сделать это не так-то просто.

«Найти какую-то конкретную информацию в холдинге — дело нетривиальное, — сетует начальник департамента ИТ РАО ЕЭС **Леонид Спицын**, — поскольку ее много, структурирована она плохо и разбросана по разным информационным системам».

Просто объединить все в одну систему не получалось технически — действующие в компании информационные системы в силу обстоятельств их появления фактически несовместимы. Возможно, иронизирует Леонид Спицын, особо смелый интегратор и мог бы предложить внедрение единой информационной системы с учетом всех потребностей отраслеобразующего холдинга, но цена этого решения представлялась неподъемной как по срокам, так и по

**С**ложившаяся в ходе реформы структура РАО «ЕЭС России» классифицируется как финансовый холдинг. Головной офис практически не вмешивается в операционную деятельность региональных «энергодочек», управляя ими как мажоритарный акционер. Все региональные компании теперь делятся по функциональному признаку — производящие, системные и сбытовые. Они в достаточной степени независимы в своих текущих делах и отчетываются перед акционером финансовыми результатами. Задача центрального аппарата — контроль над деятельностью «дочек» и определение политики развития холдинга, в том числе ИТ-политики. Этим занимаются 1,5 тыс. сотрудников головной конторы холдинга, собирая

и анализируя поступающую из регионов информацию. Информации много, но структурирована она слабо. Из-за этого каждый департамент видит лишь свой участок, не имея возможности оценивать деятельность компании в целом и свое место в развитии бизнеса РАО ЕЭС. Попытки структурирования информационных потоков предпринимались неоднократно всеми службами энергетического холдинга, но были разрозненными и приносили в основном локальный эффект. Причиной тому — историческое наследие в сфере автоматизации.

### НЕСТРУКТУРИРОВАННОЕ НАСЛЕДСТВО

Информация в базах данных РАО ЕЭС копится с 1991 года, а департамент ин-

Специальный спонсор



Официальный перевозчик Айвана



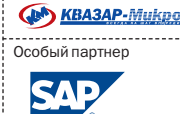
Официальные консультанты конкурса



Серебряные спонсоры



Системный партнер



Особый партнер



финансовым затратам. Поэтому ДИТ выбрал вариант интеграции унаследованных систем на портале. «Основная задача, которую мы ставили перед собой при запуске проекта корпоративного портала, — формулирует Леонид Спицын, — сделать единую точку доступа ко всем информационным ресурсам, которые существуют в РАО ЕЭС».

Портал не отменяет и не подменяет собой информационные системы, рассуждали ИТ-руководители РАО ЕЭС. Следовательно, пользователям для более эффективной работы достаточно освоить новый интерфейс, чтобы иметь возможность помимо доступа к привычному для них информационному массиву получать связанную информацию из смежных баз данных. А это позволяет лучше ориентироваться в бизнес-процессах компании, дает, как говорится, стратегическое видение ситуации. Доступ к старым системам в процессе интеграции сохраняется в привычных интерфейсах, поэтому для пользователей можно обеспечить плавный переход на новые технологии и постепенное освоение новых возможностей. Все происходит не в один день, с неизбежными в таких случаях авралом и стрессами, а спокойно и непрерывно, без снижения производительности.

### ВЫБОР БЕЗ СТЕСНЕНИЯ

Проект финансировался в рамках займа Всемирного банка. Само РАО ЕЭС может рассчитывать только на тарифную выручку, которой не хватает для поддержания текущей деятельности, не говоря уже о развитии. А на заемные деньги можно было выбрать сложный и дорогой продукт, который соответствовал бы масштабам и задачам энергетического холдинга (стоимость проекта составила \$1,6 млн). «Мы ставили перед собой амбициозную цель: создать портал, к которому будут иметь доступ все сотрудники холдинга, — объясняет выбор решения Леонид Спицын. — В компании работают более 500 тыс. человек. Конечно, далеко не у каждого работника из производственного сектора есть необходимость в получении информации, и все же, по нашим оценкам, количество пользователей портала может составить несколько десятков тысяч. Поэтому нам требовалось решение с возможностью серьезного расширения». Таковым энергетики сочли IBM WebSphere Portal.

Международная бюрократия работает не быстро: от момента подачи заявки на кредит до выделения средств прошло около года. Одним из требова-

ЗАКАЗЧИК  
ОЦЕНИВАЕТ  
ПОДРЯДЧИКА

С каким выражением лица вы отрекомендовали бы своим коллегам поставщика ИТ-услуг, который работал на вашем проекте?



# Система Alfa ВОЗМОЖНОСТЬ ВИДЕТЬ ДАЛЬШЕ



**Система Alfa** — это разумное сочетание функциональных возможностей, простоты использования и совокупной стоимости владения. **Система Alfa** ориентирована на компании с амбициозными задачами и высоким потенциалом. Мы смотрим дальше, предлагая клиентам непрерывное совершенствование, динамичность развития, передовые технологии.

Система Alfa —  
единый комплекс бизнес-приложений для  
создания информационных автоматизированных систем  
управления предприятием. Технологическая платформа Alfa —  
ESP обеспечивает разработку, адаптацию и интеграцию бизнес-  
приложений. Система Alfa была впервые внедрена более 10 лет назад  
и сегодня активно развивается на предприятиях машиностроительной,  
химической, добывающей и пищевой отраслей промышленности, на транспорте,  
в строительстве и торговле.

[www.alfasystem.ru](http://www.alfasystem.ru)

**Alfa**  
СИСТЕМА

Компания «Информконтакт»  
г. Москва, тел.: +7 (495) 601-98-74  
e-mail: [alfa@informcontact.ru](mailto:alfa@informcontact.ru)

ний было проведение тендера среди потенциальных исполнителей проекта. Он состоялся в декабре 2004 года. Тендерные процедуры у Всемирного банка очень серьезные, и в результате, по словам Леонида Спицына, они выбрали лучшее предложение как по цене, так и по качеству (опыту) среди всех участников конкурса. Подрядчиком по проекту стала компания «Крок», которая приступила к делу еще до того, как были завершены все формальности с Мировым банком.

Еще до запуска проекта сотрудники ДИТ провели важную работу по инвентаризации информационных систем, оценке их состояния и целесообразности интеграции в портал. «Мы проанализировали все информационные ресурсы с точки зрения не систем, а данных, которые в них хранятся», — рассказывает Леонид Спицын. — Провели классификацию этих данных: каждая атомарная информация, хранящаяся в разных системах, была соответствующим образом описана и внесена в каталог информационных ресурсов».

Проект получился комплексным по охвату вовлеченных в него сторон. Во-первых, он затрагивал интересы практически всех департаментов РАО ЕЭС. Во-вторых, в нем участвовал ГВЦ энергетики как разработчик большинства информационных систем, которые предстояло интегрировать в портал. В дальнейшем ГВЦ должен был принять готовый портал на сопровождение. В-третьих, важным был вопрос защиты информации. В проектный комитет, состоявший из 12 человек, вошли представители всех заинтересованных организаций. Они регулярно

собирались, обсуждали ход проекта и контролировали всю оперативную деятельность. Кроме того, департамент ИТ считал нужным привлечь внешнего проектного менеджера (жесткая кадровая политика не позволяла ввести такого человека в штат департамента), который занимался только порталным проектом. Леонид Спицын считает, что такой подход к управлению проектом себя оправдал.

#### «ИДЕАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НЕ БЫВАЕТ»

Работы по созданию интеграционного портала продолжались около года. По мере интеграции информационных систем в портал, доступ к нему открывался тем подразделениям, которые являются собственниками информации. Некоторые системы были интегрированы полностью, для ряда систем это было сочтено нецелесообразным, поэтому выход на них реализован через ссылки.

«Идеальных проектов не бывает», — философски замечает Леонид Спицын. — Антагонизм между заказчиком и исполнителем существует просто по определению. „Крок“ хотел денег больше — мы давали меньше, они хотели больше времени — мы подгоняли. Вполне предсказуемы были и трения во взаимоотношениях „Крока“ и ГВЦ — типичные противоречия между разработчиками и эксплуатационниками. Серьезные конфликты возникали и внутри РАО ЕЭС, когда требовалось определить, какая информация должна быть на портале, а какая — нет. Не все и не сразу понимали, что открытость информации внутри компании через единую точку доступа обеспечивается для всеобщего блага. Для нас же, я бы сказал, основная сложность заключалась в том, что мы пытались завести на портал слишком много систем, из-за чего пришлось проделать много работ по их интеграции».

Портальное решение можно использовать в качестве системы для публикации документов, а можно с его помощью реализовать сквозную интеграцию всех систем и основных бизнес-процессов. По словам Леонида Спицына, портал в РАО ЕЭС занимает некое промежуточное положение: его задачи на текущем этапе не так сложны, как сквозная интеграция систем на уровне единого хранилища данных, но и не столь просты, как у системы публикации документов.

#### ВОПРОС ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

За полгода эксплуатации на портале зарегистрировались и работают око-

ло половины сотрудников головного офиса РАО ЕЭС. Департамент ИТ изготовил обучающие ролики, выкладывает на портал справочные материалы. Работе с новой системой обучались уже около 700 человек. Но от сотрудников не требуют пройти обучение в обязательном порядке, не предусмотрена и аттестация по результатам обучения. Считается, что это вопрос личной эффективности сотрудника, ведь портал — это не приложение, навыки владения которым просто необходимы, а, по сути, новый интерфейс доступа к данным. Более того, у сотрудников пока остается возможность пользоваться традиционными приложениями и в привычном режиме — вне портала. «Но к концу года», — предупреждает Леонид Спицын, — когда мы реализуем систему идентификации и решим все проблемы с информационной безопасностью, мы закроем внепортальный доступ к отдельным информационным системам».

Сейчас зайти на портал можно только из интрасети центрального аппарата РАО ЕЭС. На следующем этапе предусматривается обеспечение доступа к portalу извне — для сотрудников «дочек» РАО и партнерских организаций. «Основная проблема здесь — обеспечение информационной безопасности», — повторяет Леонид Спицын. — У нас с этим строго». Подключение региональных предприятий планируется осенью 2006 года, после внедрения Single Sign-On — системы однократной регистрации для входа во все интегрированные системы. Она реализуется на базе программного пакета IBM Tivoli Access Manager for e-Business, с помощью которого на смарт-картах объединяются многочисленные комбинации паролей и идентификационных данных пользователей. Внедрение этого решения существенно облегчит жизнь сотрудникам, которые вынуждены пока коллекционировать длинные и неудобочитаемые пароли от различных систем. А также айтишникам РАО — в плане управления доступом к приложениям.

«Для управляющей компании, каковой можно считать центральный аппарат РАО ЕЭС, профильная деятельность заключается в сборе информации, ее анализе и выработке управленческих решений», — обозначает направление, в котором следует ожидать эффекта от внедренного ИТ-решения, Леонид Спицын. — Чем более быстрым будет доступ к информации и более качественными инструменты для анализа, тем выше общая эффективность работы» ■

СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

#### ДМИТРИЙ ПЕРЛИН

руководитель группы решений Columbus IT Russia

Потребность в централизованном и структурированном доступе к информационным ресурсам в наше время совершенно очевидна, особенно в случае такой сложной и распределенной организации, как РАО «ЕЭС России». Но решение этой проблемы всегда оказывается нетривиальным. Несомненно, ключевым фактором успеха проекта стал выбор в пользу создания единого интерфейса на базе портала и интеграции с действующими системами. Возможной альтернативой мог бы стать полный перенос функциональности текущих систем, однако, как отмечает ИТ-директор РАО ЕЭС, такой вариант трудно вписать в какие-либо разумные сроки и объемы потенциальных инвестиций. Реализация за год столь масштабного проекта, затронувшего практически все подразделения компании, и успешная эксплуатация внедренного решения на протяжении полугода свидетельствуют о правильном стратегическом выборе, нацеленном на формирование перспективной информационной платформы.



- РИСКУЕМ ЛИ МЫ НАРУШИТЬ ПРАВА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ?
- ОГРАДИТ ЛИ ЭТО НАС ОТ СУДЕБНЫХ РАЗБИРАТЕЛЬСТВ?
- МОЖЕМ ЛИ МЫ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ РИСКОВАТЬ?
- ЭТО LINUX?
- ИЛИ WINDOWS SERVER?

## УЗНАЙТЕ ФАКТЫ

ИССЛЕДОВАНИЕ СЕРВЕРНЫХ ПЛАТФОРМ WINDOWS И LINUX, ПРОВЕДЕННОЕ КОМПАНИЕЙ YANKEE GROUP, ПОКАЗАЛО, ЧТО ТОЛЬКО MICROSOFT ПОЛНОСТЬЮ ЗАЩИЩАЕТ СВОИХ КЛИЕНТОВ ОТ РИСКОВ СУДЕБНОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ ИЗ-ЗА НАРУШЕНИЯ ПРАВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

«В настоящее время дистрибьюторы Linux предлагают лишь частичную компенсацию за возможное нарушение прав на интеллектуальную собственность. Убытки возмещаются по чрезвычайно низким ставкам, или же не обеспечивается абсолютно никакой защиты от судебных исков третьих сторон. Таким образом организации рискуют быть втянутыми в дорогостоящие судебные разбирательства».

Лора Дидио, старший аналитик, Yankee Group

Вся информация о проекте на [microsoft.com/rus/getthefacts](http://microsoft.com/rus/getthefacts)

 Windows Server™ 2003

## IONE → СИТУАЦИИ

«БЕСШОКОВОЕ» ВНЕДРЕНИЕ ERP-СИСТЕМЫ НА КАЛИЙНОМ КОМБИНАТЕ «СИЛЬВИНИТ» ДЛИТСЯ УЖЕ ШЕСТОЙ ГОД. И КАЛИЙЩИКИ УВЕРЕНЫ, ЧТО ВЕДУТ АВТОМАТИЗАЦИЮ ПРАВИЛЬНЫМ ПУТЕМ

# ИНФОРМАЦИОННО-СОЛЕВОЙ ОБМЕН

Автор: Айван



ЗАКАЗЧИК  
ОЦЕНИВАЕТ  
ПОДРЯДЧИКА

С каким выражением лица вы отрекомендовали бы своим коллегам поставщика ИТ-услуг, который работал на вашем проекте?



© IBS

С 1964 по 1983 годы добычей и переработкой калийных удобрений для нужд советского сельского хозяйства занималось объединение «Уралкалий», состоявшее, по сути, из двух отдельных предприятий. Управление располагалось в Березниках. Но затем произошло разделение: за березниковским «Уралкалием» остались четыре рудоуправления, за соликамским «Сильвинитом», где, кстати, исторически началась разработка Верхнекамского месторождения, — три. После распада СССР погруженным в кризис российским аграриям калийные удобрения стали не по карману, поэтому обоим предприятиям пришлось переориентировать почти все поставки за рубеж. Первые годы они велись через единый экспортный канал — Международную калийную компанию (МКК), к которой примкнул также «Беларуськалий». Но в конце 1990-х между акционерами двух российских калийных предприятий пробежала черная кошка. В 2000 году «Уралкалий» вышел из МКК, объяснив свой демарш ценовой дискриминацией, а в прошлом году экспортный союз покинули белорусы. Еще одно историческое наследие, ставшее одной из причин «развода» в 1983 году, проявляется в уровне развития городской инфраструктуры: в Березниках она развита гораздо лучше, чем в Соликамске. До недавнего времени гостям этого городка было намного легче отправить религиозные культы (здесь действуют 12 православных церквей), чем снять нормальный гостиничный номер. Сейчас ситуация улучшилась: в городе появились приличные гостиницы, отстроен роскошный санаторий. Но консультанты фирмы «Информконтакт», с 2000 года внедряющие на «Сильвините» ERP-систему Alfa, сесть в нем не спешат. На проекте приходится безвылазно работать месяцами, поэтому расселяться они предпочитают по квартирам.



### АЛЬФОВЦЫ И ОРАКЛОИДЫ

Эти люди называют себя альфовцами. Все разговоры, которые они ведут после работы, сводятся к идеологическому противостоянию с ораклоидами. Дело в том, что несколько компаний в Прикамье (прежде всего, конечно, «Уралкалий») используют американскую систему Oracle E-Business Suite, а еще четыре (крупнейшее из них — «Сильвинит») выбрали российское решение Alfa. Выше всего градус дискуссий поднимается в тот момент, когда кто-то вспоминает о пресловутом «большом взрыве», как называют свою методологию внедрения российских ораклоиды (она предписывает одновременное внедрение базовых модулей ERP-системы). «Они взорвут, а потом долго приходят в себя после взрыва, — иронизируют альфовцы. — Потом взорвут еще раз, и так до бесконечности». Сами они предпочитают идти другим путем.

Систему Alfa на «Сильвините» внедряют шестой год, и никого этот факт не смущает. Наоборот, консультанты с гордостью говорят о «бесшоковом» внедрении. Даже выбором ERP-системы предприятие занималось совершенно не взрывными темпами — целых два года. Еще в 1997 году на «Сильвините» начали присматриваться к «Галактике» (ее отвергли из-за того,

что эта система тогда не поддерживала СУБД Oracle), потом к решению «Парус». Затем поехали в удмуртский город Глазов смотреть, как на Чепецком механическом заводе, входящем в корпорацию ТВЭЛ, функционирует система SAP R/3. «Но внедряли они ее всего год, и о результатах говорить было рано, — рассказывает заместитель генерального директора «Сильвинита» по ИТ Елена Вендольская. — Однако эта поездка помогла понять, что внедрение SAP требует полной перестройки всех бизнес-процессов. Мы же хотели заниматься автоматизацией без революционных потрясений». К тому же на «Сильвините» в тот период шло внедрение системы управления качеством, на ноги были подняты все службы предприятия. По словам госпожи Вендольской, начинать параллельно еще один столь же крупный проект было бы рискованно.

Вернувшись из Удмуртии, представители «Сильвинита» решили больше далеко не ходить и отправились на соседний «Пермтрансжелезобетон», внедряющий российскую систему Alfa. Посмотрели ее в работе, функционал решения в целом устраивал. Встретившие их на предприятии ИТ-специалисты расхваливали гибкость системы. «Мы постоянно вносим в нее изменения, — говорили

они.— Сегодня она настроена так. Но если завтра бизнесу понадобится другой функционал, настроим по-другому». Этот железобетонный аргумент почти убедил визитеров. Настораживало лишь то, что к тому времени Alfa не была внедрена ни на одном крупном предприятии. «Мы колебались с выбором,— вспоминает Елена Вендольская,— и приняли решение внедрить систему на небольшом участке, а уже по итогам пилотного проекта сделать окончательный выбор».

### НАХОДКИ НА СКЛАДАХ

Полигоном для эксперимента стало управление материально-техническим снабжением (на тот момент дочернее предприятие «Сильвинита»). Автоматизация МТС должна была наглядно продемонстрировать возможности системы, поскольку именно там наблюдалась наибольшая неразбериха в учете. Между тем через «горлышко» МТС проходят огромные объемы информации: в управлении закупается и хранится все оборудование, используемое в добыче и переработке хлоркалия. Но поскольку учет велся с помощью бумажных grossбухов (за исключением платежей и кассы), это

открывало простор для «народного творчества». Первой неожиданной находкой, обнаруженной в результате автоматизации складов, стала партия из 2 млн полиэтиленовых пакетов. Никто не мог понять, с какой целью снабженцы закупили такое количество изделий, с трудом находящих применение в обогащении калийных солей.

Впрочем, до автоматизации содержимое складов оставалось загадкой для самих кладовщиков. Нередко закупки одной и той же продукции многократно дублировались. Случалось, что на одном складе скапливался пятилетний запас материала, а на другом его было всего на неделю. За несколько месяцев в дочернем предприятии была создана база данных, содержащая информацию о складских запасах, взаиморасчетах и материальных потоках. Пилотный проект стал для ИТ-специалистов «Сильвинита» хорошей школой. «Автоматизация МТС шла непросто,— признается Елена Вендольская.— Мы со своей стороны допустили некоторые ошибки, из-за чего потом пришлось долго сверять данные». Тем не менее после завершения несколько затянувшегося пилотного проекта было принято ре-

шение внедрить систему Alfa на всем предприятии.

«Большой» проект, на который в общей сложности был выделен бюджет около \$2 млн, стартовал в апреле 2000 года. Предпроектная подготовка велась упрощенно. Оценив масштабы предприятия, московские консультанты пришли к выводу, что прописывать каждый шаг будущего проекта бессмысленно — все равно жизнь порушит все планы. Поэтому бизнес-процессы были описаны в облегченном варианте. Диагностика предприятия продолжалась три месяца. До начала лета был разработан единый план счетов предприятия (всего 399 счетов и субсчетов), единая классификация статей затрат и 92 аналитических справочника. Были утверждены методики учета по разнообразным хозяйственным операциям и создана единая методология расчета себестоимости выпускаемой продукции.

Внедрение началось с головного управления и одного из рудоправлений, которое было наиболее технологически продвинутым. До конца года весь бухгалтерский и оперативный учет этих подразделений был охвачен системой, и с 2001 года автоматизирован-



## Не роскошь, а средство общения

**Михаил Никифоров**  
руководитель направления  
видеоконференцсвязи компании КРОК

**К**орпоративные системы видеоконференцсвязи (ВКС) переключиваются из кабинетов высшего руководства непосредственно на «производство». Как правило, внедрение системы начинается «сверху», затем к ней начинают подключаться все новые и новые структурные подразделения компании, территориально удаленные отделения. Креативный подход к использованию ВКС позволяет компаниям получать существенные преимущества от внедрения.

В отличие от многих других систем, все достоинства, впрочем, как и недостатки ВКС очень быстро становятся заметны руководству. И если первый опыт использования технологии оказывается удачным, к системе начинают подключать дополнительные функции. Причем разные отрасли находят в функционале системы свои плюсы: государственные организации — одни, корпоративные структуры — другие.

Например, для судов ВКС является удобным инструментом для рассмотрения кассационных

жалоб, то есть прошений о пересмотре приговора, и вынесения по ним решений. Российское законодательство позволяет для вынесения решения по кассационной жалобе использовать современные средства связи. Создание единой системы ВКС в судах общей юрисдикции Российской Федерации позволяет на сегодняшний день связаться из специально оборудованного конференц-зала Верховного суда с каждым из 40 судов по всей территории России. В каждом здании суда оборудованы залы заседаний, а в следственных изоляторах — специальные комнаты для проведения сеансов видеоконференцсвязи. Также реализована возможность передачи документов из зала суда в СИЗО и обратно.

В группе СУАЛ систему ВКС, объединившую уже более десяти точек на территории России, применяют для дистанционного обучения сотрудников из региональных офисов, демонстрации презентаций и докладов. При этом во время сеанса используется одновременно два

экрана: один для демонстрации документов, другой для видеоконференцсвязи.

Среднерусский банк Сбербанка России, один из первых заказчиков КРОК, построивший систему ВКС, использует технологию и для проведения собеседований при приеме на работу новых сотрудников. Таким образом, соискателям не приходится приезжать на встречу в московский офис. Банк эксплуатирует систему пять дней в неделю в течение всего рабочего дня и одновременно проводит ее дальнейшее расширение.

А крупнейший оператор телекоммуникационных услуг уральского региона — ОАО «Уралсвязьинформ» с помощью ВКС организовал не только внутреннее общение, но и предложил новые услуги своим клиентам — услуги видеоконференцсвязи. Построенная сотрудниками КРОК система позволяет проводить одновременные сеансы многоточечной видеоконференцсвязи, причем участники одних конференций ничего не знают о проходящих параллельно других заседаниях.

ные участки переведены в промышленную эксплуатацию, после этого велась лишь выверка аналитических разрезов. Автоматизация остальных рудоуправлений и шахтостроительного управления, начавшаяся с 2002 года, шла уже значительно быстрее — помогал накопленный опыт. Так, автоматизацию учета в шахтостроительном управлении удалось завершить всего за пять месяцев. И московские консультанты, и ИТ-специалисты «Сильвинита» работали с раннего утра до позднего вечера. Работа была настолько всепоглощающей, что у руководителя проекта со стороны «Информконтакта» не оставалось времени на ежедневное бритье — за несколько месяцев он отпустил огромную бороду. Брэдобрее соликамской парикмахерской, в которую он отправился, уловив свободный час, в ужасе попрятались. Они приняли его за уловившего, сбежавшего из расположенной в тех краях колонии для особо опасных преступников «Белый лебедь».



СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

### ВАДИМ АСТАХОВ

директор по консалтингу департамента систем управления «МЦФЭР-консалтинг»

В этом примере внедрения интегрированной информационной системы наглядно отразилась одна из основных проблем реального сектора российской экономики — невыстроенность бизнес-процессов и неразрывно с этим связанная плохая управляемость. В очередной раз в качестве панацеи от этого недуга используется внедрение информационной системы.

На мой взгляд, все участники проекта несколько лукавят, подчеркивая положительный эффект от внедрения. Трудно поверить, что «до автоматизации содержимое складов оставалось загадкой для самих кладовщиков». Достоверность сведений о складских остатках элементарно достигается добросовестной инвентаризацией. И далее складской учет можно вполне качественно вести даже на бумажных карточках, без всякой автоматизации. Что касается снабженцев, то если они захотят закупить партию розовых слонов, оформив их как «комплектующие по счету 372-ХР/ПХК-НЛП-РС», никакая информационная система МТС не помешает им это сделать.

И все же надежды на то, что внедрение ERP-системы само по себе может существенно повысить упорядоченность бизнес-процессов и управляемость бизнеса, имеют под собой серьезные основания. Это и «аудиторский след» всех операций в системе, и невозможность бесследно «откатить» операции, и необходимость проведения всех операций с товарно-материальными ценностями с обязательным участием всех заинтересованных лиц, и контроль целостности данных, исключающий искажение информации, и строгий персонализированный контроль доступа к системе. Но все эти инструменты работают только при правильно внедренной правильной ERP-системе! Под интересами бизнеса должны пониматься интересы собственников, а не кладовщиков и снабженцев, которые уж точно знают, как им нужно настроить систему! Если же наоборот, то внедрение, конечно, будет «бесшоковым», но будет ли оно достаточно эффективным?

### ВАГОННЫЕ СПОРЫ

В 2003 году вся бухгалтерия «Сильвинита» была полностью переведена в ERP-систему, настал черед модуля «Бюджетирование». К маю 2004 года на базе ERP были созданы схемы формирования бюджетов движения денежных средств и бюджетов доходов и расходов. В модуле бюджетирования были настроены более 150 типовых форм отчетности, так что информацию можно было анализировать по различным разрезам — плану, факту, прогнозу, статье бюджета, балансовой единице, цеху и т. д. Правда, с некоторыми отчетами поначалу переборщили. «Через несколько месяцев работы выяснилось, что из всего многообразия отчетов активно используются всего несколько», рассказывает ИТ-директор. — Это — обратная сторона гибкости. В таких случаях мы, посоветовавшись с пользователями, «лишние» отчеты убираем из системы».

Одновременно шел другой крупный проект — автоматизация кадровой службы. До внедрения HR-модуля за расчет зарплат отвечали три программных продукта. Из-за того, что работали они несогласованно, только на получение налогового отчетности по зарплатам уходило около недели. В начале 2003 года модуль Alfa-Salary проверили в действии на шахтостроительном управлении. В конце того же года было решено произвести тиражирование этого модуля на все балансовые единицы «Сильвинита». И к лету 2004 года было сформировано штатное расписание для всех 11 тыс. работников предприятия, разработаны тарифные сетки и графики работы, создан единый классификатор, включающий 300 видов различных удержаний и поощрений сотрудников. По просьбе кадровиков некоторые интерфейсы HR-модуля были переделаны: со старыми они не успевали вводить всю необходимую информацию в требуемые сроки.

Одно из самых важных направлений развития ERP-системы — внедрение сбытового модуля. Логистика — постоянная головная боль менеджеров «Сильвинита». Железнодорожники не успевают развивать свою пропускную способность в соответствии с темпами развития калийщиков. Да и тарифы на перевозки растут: в отдельные периоды в структуре себестоимости производимой предприятием продукции до 80% приходится на транспортные издержки. Стремясь снизить зависимость от РЖД, предприятие развивает собственный вагонный парк. Раньше для регистрации движения вагонов, печати железнодорожных накладных и выписки

платежных документов использовались три несвязанных программы. Из-за этого решения принимались не оперативно. На базе Alfa был создан механизм регистрации заявок на отгрузку готовой продукции и оформления железнодорожных накладных (а также накладных по вывозу продукции автотранспортом и «водных» накладных для внутреннего рынка). Теперь учет подвижного состава, регистрация операций с вагонами и расчет услуг по вагонам, предоставляемым РЖД, полностью автоматизированы.

Сбытовой модуль ERP-системы активно дорабатывается. В ближайшей перспективе — внедрение блока электронного обмена информацией с отраслевой ИТ-системой «Этран РЖД». Кроме того, планируется внедрить технологию радиометок (RFID). С ее помощью будет производиться учет, контроль и диспетчеризация всего подвижного состава «Сильвинита».

### НЕПРЯМОЙ ЭФФЕКТ

В общей сложности на «Сильвините» на базе единой ERP-системы автоматизировано около 2 тыс. рабочих мест. В ходе проекта было настроено более 10 тыс. типовых хозяйственных операций и около 3,5 тыс. форм отчетности, разработано более 200 различных регламентов и инструкций, описывающих действия работников подразделений, охваченных системой. Что касается экономического эффекта от внедрения ERP-системы, то Елена Вендольская полагает, что «в лоб» его рассчитать невозможно. Говорить можно о косвенном эффекте, который всегда проявляется, когда большое предприятие начинает работать в едином информационном пространстве и у руководства появляется возможность оперативно отслеживать всю цепочку, отражающую хозяйственную деятельность.

Впрочем, внедрив российскую ERP-систему, в «Сильвините» не теряют интереса к чужому опыту автоматизации. Правда, делиться информацией готовы не все. Недавно госпожа Вендольская обратилась к соседям с просьбой показать, как у них работает «брендовая» ERP-система. «Они сделали нам небольшую презентацию о своей системе, — жалуется она. — Но показать, как она работает „вживую“, отказались». Своей Alfa на «Сильвините» пока довольны, но ИТ-директор не исключает и вероятности перехода на другую систему. По ее словам, это произойдет в том случае, если ухудшится качество техподдержки со стороны разработчиков российской ERP или предприятие перерастет свою систему ■

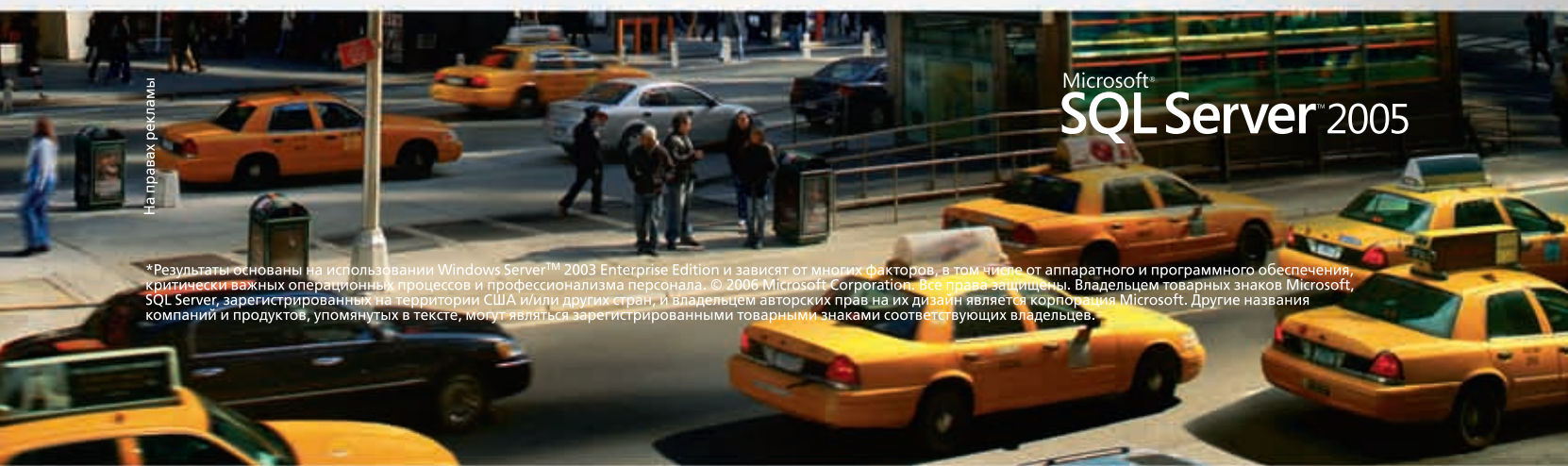
Ваши способности. Наше вдохновение.

Microsoft®



Фондовая биржа, обрабатывающая  
300 млн сделок в день.  
Работает на Microsoft® SQL Server 2005.

NASDAQ, крупнейшая электронная фондовая биржа США, взаимодействует с компаниями из 37 стран. Ее ключевые трейдинговые и почтовые системы работают на Microsoft SQL Server™ 2005, что позволяет обрабатывать до 64 000 транзакций в секунду и обеспечивать надежность системы 99,999%.\* Подробности – на [microsoft.com/rus/bigdata](http://microsoft.com/rus/bigdata)



Microsoft®  
SQL Server™ 2005

\*Результаты основаны на использовании Windows Server™ 2003 Enterprise Edition и зависят от многих факторов, в том числе от аппаратного и программного обеспечения, критически важных операционных процессов и профессионализма персонала. © 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft, SQL 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.

На правах рекламы

МЕМУАРЫ АМЕРИКАНСКОГО МИНИСТРА ФИНАНСОВ, КОТОРОМУ ДОВЕЛОСЬ РАБОТАТЬ В ЛИХОЕ ВРЕМЯ АЗИАТСКОГО КРИЗИСА, ДЕФОЛТА В РОССИИ И «ДЕЛА МОНИКИ ЛЕВИНСКИ», НОСЯТ НАЗВАНИЕ «В НЕОПРЕДЕЛЕННОМ МИРЕ». ИНТЕРЕСНО ПОСМОТРЕТЬ, ЧТО ЖЕ ТАКОЙ ЧЕЛОВЕК НАЗЫВАЕТ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ. **текст: сергей кашин**

## Американский случай



**В неопределенном мире: на Уолл-стрите и в Вашингтоне. Размышления министра финансов**  
**Р. РУБИН**

М.: МИР, 2005  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 496 С.

**Роберт Рубин**, занимавший пост министра финансов США в годы президентства Билла Клинтона, с 1995-го по 1999 год, — выходец из крупного американского инвестиционного банка Goldman Sachs (как, впрочем, и недавно назначенный министр финансов Генри Полсон).

В GS Рубин проработал 26 лет. После ухода из министерства он стал членом правления Citigroup. Так что, хотя книга имеет подзаголовок «Размышления министра финансов», это скорее мемуары крупного бизнесмена, сходявшего во власть. В американскую власть.

Как пишет Рубин в самом начале книги, он всегда исходил из следующего предположения: на свете нет ни одного понятия, определенность которого можно было бы доказать. Идея не бог весть какая оригинальная, но дальше банкир и министр говорит, что самым трудным в его жизни было не только признать эту истину, но и пользоваться ей при принятии решений. С какой-то точки зрения все деловые и политические перипетии, описанные в мемуарах, — всего лишь иллюстрация метода, вероятностного способа мыслить, на основе которого Боб Рубин принимал решения.

Вероятностным подходом пропитана вся книга. Вот Рубин подчеркивает роль случая в своем взлете. Похвально и необычно. Добившиеся успеха люди —

в полную противоположность лузерам — чаще склонны переоценивать роль своей личности в истории и приуменьшать значение случая. Правда, с точки зрения русского человека Боб крупно подставляется. Он рассказывает, что первым случаем, который изменил его жизнь, было попадание — с неблестящими оценками — в Гарвард. Вот описание случая: «Мы с отцом как-то на концерте натолкнулись на одного его знакомого, тоже юриста. Он познакомил меня со своим другом, деканом из Гарварда, который возглавлял приемную комиссию, а сейчас был в Майами проездом». В следующем абзаце речь идет уже о том, как Боб знакомится с сокурсниками. Второй судьбоносный случай — попадание в Goldman Sachs: «Приехал мой отец, и я пообедал с ним и одним из его знакомых брокеров. Тот упомянул, что у него есть приятель в GS, который как раз ищет себе младшего ассистента». Или переводчики недолгобливают Америку, или они там, за океаном, понятия не имеют, что такое блат, списывая все на слепой случай.

На самом деле автор, похоже, не считает самым своим большим достижением в жизни партнерство в GS, справедливо полагая, что войдет в историю министром финансов США, пусть даже и 70-м. Политической деятельности посвящается значительно больше места, чем работе в инвестбанке.

Но нам при знакомстве с мемуарами Рубина, естественно, интереснее читать про себя, тем более что именно на время его службы пришелся знаменитый российский дефолт. К сожалению, России в книге отведено с десяток страниц. Портретов нет, кроме описания Чубайса — «хитрого управленца, ошутимо исполненного гордостью за Россию». Зато описывается взгляд американского политика на те события. По мнению Рубина, иностранные инвесторы напропалую спекулировали на российской бирже вполне сознательно. Россия, по их мнению, была «слишком ядерной, чтобы рухнуть». То есть они рассчитывали на то, что МВФ не даст пропасть нашему правительству. Боб Рубин был одним из тех, кто настоял на том, чтобы «денег не давать», о чем российскому правительству и сообщали в конце июля. Полмесяца понадобилось, похоже, на размышления и на приведение дел в порядок. Интересно, а какова тут была роль случая? **СФ**

МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БРЭНДА ПРЕДСТАВЛЯЕТ

# ЛУЧШИЕ БРЭНДЫ РОССИИ

Церемония награждения  
и Благотворительный приём

10 июля 2006  
Государственный Музей  
изобразительных искусств  
имени А.С. Пушкина



Организатор



при поддержке

Совет Федерации РФ



Главный  
медиа-партнер



Секрет Фирмы

Генеральный  
информационный  
спонсор



Официальная  
телекомпания



Официальная  
радиостанция



(495) 787 85 62/63 WWW.BESTBRAND.RU

# ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Когда корпорации оказывались в центре коррупционных скандалов  
Лучше нарушать закон и получать прибыль, чем быть правильной убыточной компанией. Такова логика бизнеса, за которую приходится расплачиваться.



DPA/PHOTAS

**№ 1** **Опасный родственник**  
Мансур Максуди, бывший муж Гульнары Каримовой, дочери президента Узбекистана, обвинил корпорацию Соса-Кола в сговоре с властями. Он подал иски в арбитражный суд Австрии и в федеральный суд Вашингтона против Соса-Кола и ее узбекского партнера Zeromax на общую сумму \$200 млн. В 1991 году Мансур и его брат Фарид создали с Соса-Кола СП по разливу газировки Соса-Кола Bottlers Uzbekistan. Мансур Максуди получил в нем 55% и должность президента. Благодаря влиятельным акционерам Соса-Кола успешно вытеснила из Узбекистана PepsiCo. Но в 2001 году супруги развелись, а вместе с женой исчезла поддержка властей и доминирующий пакет акций. Выиграет ли Максуди дело, не важно: репутация Соса-Кола уже пострадала. С 6 по 14 июня стоимость акций компании на NYSE снизилась на 0,7%. □

**№ 3** **За что боролись.** Ли Хве Чан, лидер крупнейшей оппозиционной партии Южной Кореи «Ханнара», не смог победить на президентских выборах в 2002 году. Зимой 2003 года в суде экс-кандидат в президенты был вынужден открыть имена своих спонсоров — ими были компании Samsung, LG, Hyundai и SK, которые незаконно перечислили Чану \$43 млн. Кстати, именно партия «Ханнара» обвиняла действующего президента Но Му Хена в том, что его советники получили от частных корпораций на избирательную кампанию около \$950 тыс. □

**№ 4** **Чистосердечное признание.** Генномодифицированные (ГМ) продукты во многих странах не пользуются популярностью. Компания Monsanto искала выход на рынок в обход закона. В 2005 году власти США обвинили компанию в подкупе аж 140 индонезийских чиновников. С 1997 по 2000 год руководство Monsanto потратило \$750 тыс., добываясь разрешения на ведение бизнеса в стране. Еще \$50 тыс. ушло на отмену обязательной проверки ГМ-культур. Monsanto заплатила штраф \$1,5 млн и согласилась нанять независимого консультанта, следящего за соблюдением закона о коррупции в компании. □

**№ 5** **Дорогая консультация.** Норвежская Statoil попала в 2003 году, когда собиралась заключать контракты в Иране. Полиция Норвегии сочла взяткой \$16 млн, выплаченные консалтинговой компании Horton Investment. Эти деньги должны были пойти сыну иранского экс-президента Хашеми Рафсанджани. В разгар следствия уволился исполнительный директор Statoil Олаф Фьелл «в целях нормализации обстановки в самой компании и вокруг нее». В 2004-м, не признав и не опровергнув свою вину, Statoil выплатила \$3 млн штрафа за нарушение закона о коррупции. □



SA

№ 2

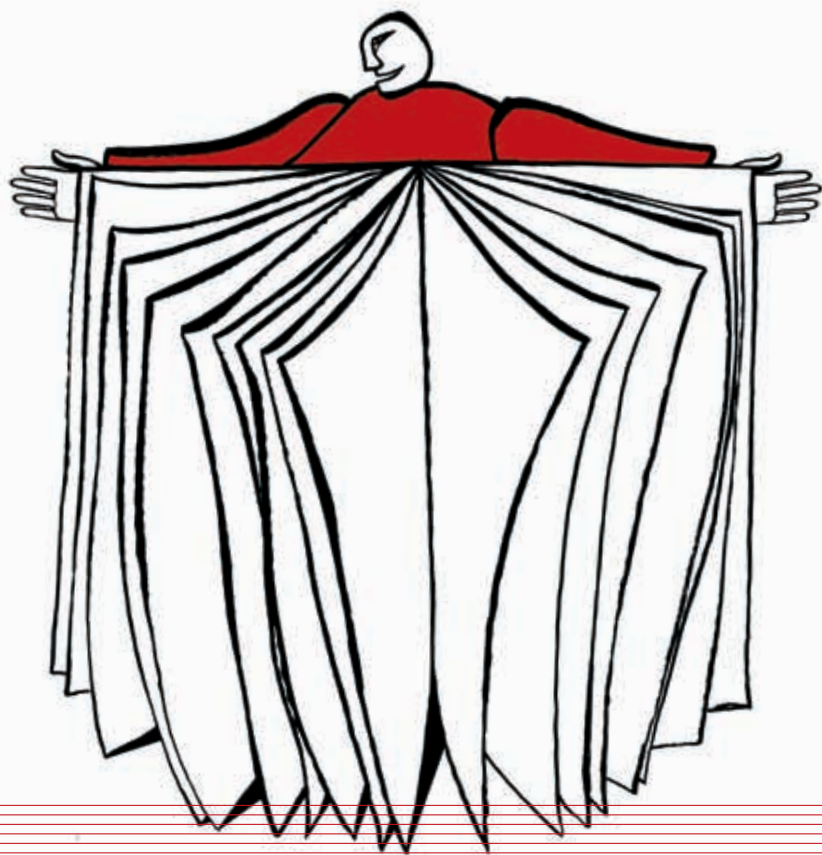
**№ 2** **Под прикрытием.** Правительство Нигерии в 2003 году обвинило в коррупции корпорацию Halliburton (ее покровителем является вице-президент США Дик Чейни). Ее дочернее предприятие Kellogg Brown & Root получило контракт на строительство газоперерабатывающего завода на сумму \$4 млрд, заплатив нигерийским чиновникам \$180 млн в качестве гонорара за услуги юристов. Расследования ведут правительство Нигерии и Федеральная комиссия по ценным бумагам США. Представитель корпорации Зельма Бранч заявила, что в 2001–2002 годах на счет нигерийского правительства было перечислено всего \$2,4 млн «с целью получения более благоприятного налогового режима». □



## Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

**Лучшие компании делятся с нами  
своими секретами**  
**Мы делимся с ними секретами  
других лучших компаний**



Как Whales Group захватила рынок торговли банками  
Почему полисы «Прямого страхования» на треть дешевле  
Чем хирург-ортопед Алексей Косик поразил инвесторо

## Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

26.06 — 02.07.2006

№2

[www.](http://www.)

*Ваши способности. Наше вдохновение.*

Microsoft

**ДИНАМИКА  
БИЗНЕСА**

«поставка точно в срок»

**C MICROSOFT  
DYNAMICS™**

Успешный бизнес — это постоянная динамика.  
Управляйте ею с Microsoft Dynamics™.  
Откройте для себя Microsoft Dynamics™. Управляйте  
финансами, производством, логистикой и отношениями  
с клиентами, используя бизнес-решения Microsoft. Решения,  
которые понятны и удобны, как все продукты Microsoft.  
Используйте эти решения, чтобы строить ваш бизнес.  
Узнайте больше на [www.microsoft.com/rus/microsoftdynamics](http://www.microsoft.com/rus/microsoftdynamics)



Microsoft Dynamics

Управление финансами  
Управление отношениями с клиентами (CRM)  
Управление производством и логистикой

© 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft и Microsoft Dynamics, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft.

Ваши способности. Наше вдохновение.

**Microsoft**

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ И ЛОГИСТИКОЙ. ПОД КОНТРОЛЕМ.

Решения Microsoft Dynamics™ предоставят вам и вашим сотрудникам многофункциональный инструмент управления всеми звеньями цепочки поставок. В режиме реального времени вы сможете получать всестороннюю информацию, необходимую для поддержания оптимального объема товарных запасов, обрабатывать поступающие заказы, планировать производственные мощности и ресурсы, контролировать своевременность поставок и продвигать свою продукцию на новые рынки.

Узнайте больше о возможностях Microsoft Dynamics™ для управления производством и логистикой:  
[www.microsoft.com/rus/microsoftdynamics](http://www.microsoft.com/rus/microsoftdynamics)



**Microsoft Dynamics™**

Управление финансами  
Управление отношениями с клиентами (CRM)  
Управление производством и логистикой

© 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владельцем товарных знаков Microsoft и Microsoft Dynamics, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft.

# ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 3 июля)

## Частная практика

Бум плееров iPod в России заставил активизироваться местного партнера Apple — холдинг DPI. Сумеет ли DPI превратить продукцию американского концерна из техники для избранных в массовый продукт?

Председатель совета директоров Русфинансбанка Филипп Дельпаль рассказал «Секрету фирмы», как строится розничный бизнес Societe General в России

## лаборатория

Специальный проект «Секрета фирмы» «Крупнейшие франчайзинговые проекты в России»

Производители товаров класса люкс начинают самостоятельно работать со своими марками в России. Как в этой ситуации страхуют себя российские дистрибуторы?

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

Секрет фирмы

