

Какими принципами поступился Google на российском рынке с.14
Почему «Витрина А» не боится раскрывать свои ноу-хау с.66
За что клиенты ценят пиратские тренинги с.46

ISSN 1727-417-6



Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

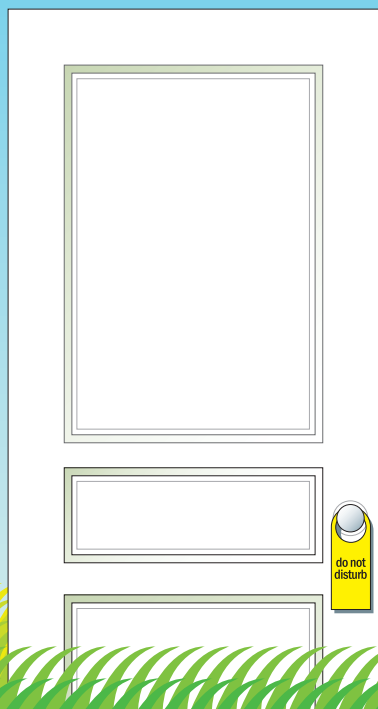
№27 (210) 16.07 — 22.07.2007
www.sf-online.ru

99,999

— такой коэффициент означает, что ИТ-оборудование не работает лишь несколько минут в году. Какую цену платит бизнес за полную боеготовность? с.56

МЕЧТА ТУРИСТА

Недорогие гостиницы, пешеходные маршруты для туристов, транспорт без пробок — это Москва. Точнее, такой ее видят столичные власти. «Секрет фирмы» подсчитал, во сколько это обойдется с.38



тематические страницы iOne
информационные технологии

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный проект. Это уникальные книги, написанные лучшими журналистами на основе опыта российских компаний, а также известные западные бестселлеры

Обозреватель радиостанции
«Эхо Москвы» Александр
Плющев представляет свою
первую книгу. В ней собраны
самые интересные и полезные
находки, сделанные автором
за многолетнюю карьеру
интернет-журналиста.

Это не просто идеи, а сервисы,
которые могут пригодиться
в работе, личной жизни, в быту,
общении с другими людьми
и даже духовном развитии.



Полный Плющев интернет

заказывайте книгу:

Санкт-Петербург — «С-Пб Дом книги», «Буквоед»

Москва — «Библио-Глобус», «Москва»

и в других крупнейших магазинах страны,
на сайтах — www.piter.com, www.ozon.ru

на каждый день

Коммерсантъ  **ПИТЕР®** **ZyXEL**



принципы

”Мой главный недостаток — лень. Хотя это, наверно, и есть мой двигатель. Это очень российская черта: мы ленивы, а потому и изобретательны”

Вадим Куликов 66

в колонках

Давняя моя мечта — составить список книг, «прочитав которые, можно не ходить в школу». И я ее активно воплощаю в жизнь: ставлю в голове галочку

Константин Бочарский 34

Патернализм в принципе отбивает у граждан стремление бороться. В том числе и на спортивных площадках

Александр Бирман 13

в блогах 35

Почему бы «главному увольнителю» Дональду Трампу не услышать фразу You are fired! в собственный адрес? Инвестор, вложивший в империю Трампа \$10 тыс. в 1994-м, сегодня сможет продать свои акции лишь за жалкие \$636

Том Питерс

04 почта

50 спроси Секрет фирмы

51 тематические страницы iOne. Информационные технологии

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

Кабинет 10 сентября

iOne. Информационные технологии 17 сентября

Частные инвестиции. Каталог 24 сентября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

СОЗ

частная практика

14 АДАПТАЦИЯ GOOGLE СКОЛЬЖЕНИЯ На российском рынке Google пришлось переделать поисковую систему, схему приема платежей и, поступившись принципами, решиться на рекламную кампанию. При этом Россия так и осталась единственной европейской страной, где Google не входит в тройку самых популярных сайтов

20 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ОГРАНКА РОЗНИЦЫ Компания «Чорон даймонд» планирует в течение ближайших лет почти вдвое увеличить производство драгоценных изделий. Но для этого придется решить проблему сбыта: даже при текущих объемах выпуска ювелирные украшения не уходят с прилавков влет

24 КОНКУРЕНЦИЯ ПУТЕМ БИФШТЕКСА Импортёры мяса — вымирающий вид. В борьбе с внутренней конкуренцией большинство из них вскоре станут прежде всего переработчиками мяса, в основном отечественного



14

Год назад Google не распознавал русских падежей и спряжений. В Рунете интернет-гигант проигрывал российским конкурентам, потому что искал хуже, чем они

лаборатория

38 ИНВЕСТИЦИИ В ТУРИЗМ СТОЛИЧНОЕ НЕГОСТЕПРИИМСТВО У Москвы большой туристический потенциал. Но туристов сюда приезжает все меньше. А западные операторы предлагают туры в российскую столицу тем, кто готов «совершить экстремальное путешествие и испытать свое мужество». «Секрет фирмы» стал разбираться, как вернуть Москве привлекательность и во сколько это может обойтись

46 БОРЬБА С ПИРАТСТВОМ ЗАГОВОР ТРЕНЕРОВ Война с пиратами докатилась и до рынка тренингов. Пока не у всех компаний хватает времени и сил доводить сражения до конца, но, возможно, скоро уже появятся первые жертвы. Впрочем, в этой войне клиенты часто оказываются на стороне пиратов: ведь наличие лицензии еще не является гарантией высокого качества продукта



46

«Не так страшно, что у нас что-то списали. Проблема в том, что приходится объяснять: это не мы украли, а у нас»

06 дневник наблюдений

Каким будет исход битвы Олега Митволя с МПБК «Очаково» при реке Неврке / Почему канализация не дает выйти на инвестиционную орбиту город-спутникам / Будет ли вечной «не-терпимая ситуация» с 18-процентным НДС / Чем министр сельского хозяйства РФ объясняет рост цен на хлеб / В чем выиграл «Гроссарт», купив челябинскую сеть «Незабудка» / Какой курс задаст «Альфа-групп» водке «Флагман» / Кому достанется 5% акций авиаконцерна EADS, с которыми готов расстаться ВТБ / Что думает Шалва Чигиринский о перспективах своей компании / Станет ли Сочи еще одним «пузырем» на рынке недвижимости / Кто не пускает «Вестер» в столицу / Чем опасна для компании кража звездного лица

идеи

28 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ АММИАЧНЫЙ ЗАПАХ ГРЯДУЩЕГО «Бензиновая экономика» пробуксовывает. На подходе «не-нефтяные» экономики, которые принесут с собой будущее без углеводородов

32 WOW Визитки на съедение / Шпильки каблуками внутрь / Электронный сторож для ультрафиолета / Люкс площадью 10 квадратных метров

35 МЫСЛИ ЧИСТО ЛОКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ Местные марки можно успешно продвигать, упирая не на патриотизм, а на экологичность и этическую корректность, отсутствующие у вещей, сделанных «черт знает где»

36 МЕТОДЫ СТВОЛ В СТИЛЕ IPOD У компании Taser одна проблема: ее огнестрельное оружие слишком эротично и гламурно

37 СВОЯ ИГРА ЧЕМПИОН ПО НАДУВАТЕЛЬНОСТИ Построив семь дирижаблей, «Авгур» Сергея Федотова занял 5% мирового рынка

Секрет фирмы

№ 27 (210) 16.07 — 22.07.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТАЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА
тематические страницы «ONE»
информационные технологии ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 101–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499) 943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ


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

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Согласна на 100%» — франчайзинг вне масштаба бизнеса, главное — умение эффективно сотрудничать, этаким team-business. Другое дело — некоторые составляющие бизнеса, которые защитят и франчайзера, и франчайзи. А защищаться, сами понимаете, надо много от чего, начиная с конкурентов и заканчивая государством. Автор приводит в пример компанию EmbroidMe. Но в России, на мой взгляд, ей пришлось бы не очень сладко. Одного превосходного качества вышивки недостаточно: нужна уникальная технология производства или фантастические свойства мулине. Хотя такие известные бренды ниток для вышивания, как DMC (Франция), Anchor (Великобритания) или Thea Gouverneur (Нидерланды) трудно превзойти. Но мне вспоминается огромный рынок в родном Екатеринбурге, наводненный китайскими вышивками „abibas” на спортивных костюмах, и то, как резво они расходились. Становится тревожно за судьбу вышивки брендов и слоганов как специализации. Один из протекционных факторов франшизы — не только мало-мальски оригинальная идея, но и ее защита. Я не имею в виду патенты — пиратам, к сожалению, это не мешает. Очень важно поддерживать качество товара и услуг (в регионах тоже!) на таком уровне, чтобы демпинг со стороны конкурентов, не платящих налоги, или бывших сотрудников компании, „позаимствовавших” ноу-хау, был нерентабелен для них же. Сложно, но возможно. Даже Adidas пропагандирует лозунг Impossible is Nothing». 

Анна Сидельникова, Стокгольм

«Микрофранчайзинг»

сф №26(209) 09.07.2007

«Прочитал статью про страхи менеджеров, особенно понравились оригинальные рисунки. Как-то сразу понятнее стал внутренний мир этих людей. Не зря психологи пользуются популярным тестом „несуществующее животное”, где по характеру линий и отдельным графическим элементам можно многое узнать о личностных особенностях испытуемого. Вообще, давно заметил по себе: если есть какая-то проблема, то стараюсь ее символически изобразить на бумаге. Тем самым как будто выдавливаю ее из себя, отпускаю. Тогда становится проще оценивать все возможности и риски».

Вадим, Петрозаводск

«Со страхом без упрека»

сф №26(209) 09.07.2007

«Как же это удобно» — подбирать одежду с помощью интернета, да еще чтобы она идеально сидела. Сама каждый раз мучаюсь, выбирая джинсы. И та модель не подходит, и эта — в конце концов раздраженная ухожу из магазина без покупки. Подскажите адрес этого магазина, буду очень признательна. Интересно, у них есть доставка в Россию? Одним словом, великолепная маркетинговая идея, 2:0 в пользу кастомизации. Думаю, они хорошо на ней заработают, если конкуренты не подсуетятся и не откроют аналогичный сервис. Но нам, покупателям, это будет только на руку».

Галина Чернышева, Москва

«Виртуальная примерка»

сф №26(209) 09.07.2007

удлинители раздают всем



главное, чтобы вам достался правильный

Каждый обладатель **прямого мобильного номера** должен получить к нему удлинитель — трехзначный федеральный код. Сейчас самое время выбрать **правильный удлинитель**.

В сети «МегаФон-Москва» вы можете получить мобильный номер с **федеральным кодом 925**, семь цифр которого **полностью повторяют** ваш привычный прямой номер. А в дополнение вы получите выгодный тариф, возможность пользоваться новейшими мобильными услугами и внимательный клиентский сервис. **Контракт и sim-карта** будут **доставлены** по указанному вами адресу.

Позвоните по телефону **50 45 925** и задайте любые вопросы о переходе на обслуживание в сеть «МегаФон-Москва».

www.megafonmoscow.ru

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с11

пять примеров → с12



От охраны
Олега
Митволя не
уйдет ни один
водный
ресурс, будь
то Охотское
море или
речка
Неверка

Банальная проверка качества воды в московской речке Неверка уже обернулась для завода «Очаково» 120 млн руб. убытков, а может стоить и всего бизнеса. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Осада «Очаково»

Дела у «Очаково» идут не очень хорошо. Компания теряет долю на ключевом для себя рынке пива: ее продажи в 2006 году снизились на 7,1%. По оценкам «Бизнес Аналитики», если в 2004 году компания контролировала 5% российского рынка пива в денежном выражении, то в 2006-м — лишь 4%.

Похоже, и в 2007 году «Очаково» не сумеет переломить негативный тренд: на прошлой неделе завод возобновил работу после неожиданного пятидневного перерыва. Дело в том, что Росприроднадзор обвинил предприятие в загрязнении берегов и вод реки Неверка. Даже не дожидаясь результатов анализа образцов воды, ведомство выдало предписание об остановке завода на пять дней и обратилось в суд с требованием прекратить производство уже на 90 дней.

На «Очаково» утверждают, что в 2006 году модернизировали очистные сооружения, а теперь намерены будут проводить собственную экспертизу воды. Если анализ докажет непричастность компании к загрязнениям, она собирается взыскать с чиновников убытки за пять дней простоя. Аналитики и представители завода сходятся на цифре около 120 млн руб. Для «Очаково» это немалые деньги: в прошлом году вся чистая прибыль компании по РСБУ составила 232 млн руб. «Возможность обратиться в суд у „Очаково“ есть», — говорит управляющий партнер юридической компании Lidings Андрей Зеленин. — Однако вопрос взыскания упущенной прибыли в законодательстве проработан слабо, и перспективы у подобного дела не самые радужные.

Если предприятие, как грозит Росприроднадзор, остановят в разгар сезона, но уже на три месяца, речь может пойти о судьбе всего бизнеса. У «Очаково» есть еще два завода, в Краснодаре и Пензе, однако перенести туда производство нельзя — их мощности невелики. «Компания может быстро растерять свою и так небольшую долю рынка», — предупреждает аналитик ИК «Ренессанс Капитал» Иван Николаев.

Как полагают эксперты, «экопретензии» могут оказаться началом рейдерской атаки на компанию. Вряд ли такой актив может заинтересовать конкурентов, к тому же контролирующие пивной рынок западные холдинги до сих пор не практиковали подобные методы. В то же время сразу несколько участников рынка заявили **СФ**, что попытка закрытия завода может быть связана с занимаемой им площадкой на юго-западе Москвы. Кстати, еще несколько лет назад мэр Москвы Юрий Лужков говорил, что очаковская промышленная зона является одной из самых «запущенных и неэффективно используемых городских территорий».

На прошлой неделе замруководителя Росприроднадзора Олег Митволь не исключил, что контролирующий орган будет добиваться и «конфискации имущества предприятия как орудия правонарушения». Конфискация имущества «Очаково» и последующая его передача другим владельцам выглядит как весьма возможный сценарий. «Митволь нашел уникальную формулу передела: зачем инициировать сложную процедуру банкротства, если можно просто найти проблемы с экологией и конфисковать актив», — полагает один из участников пивного рынка.

Впрочем, непонятно, что является орудием и что предложит конфисковать Росприроднадзор: сам завод, производственную линию или очистные сооружения. По словам Андрея Зеленина, конфискация орудия правонарушения до сих пор применялась в основном к любителям носить незарегистрированное оружие, но не в отношении хозяйствующих субъектов.

Даже если затея с конфискацией не сработает, у основных владельцев «Очаково» Алексея и Инны Кочетовых появился повод всерьез задуматься о продаже бизнеса. Ведь натиска российских чиновников не выдержали даже Shell, Mitsui и Mitsubishi, недавно уступившие «Газпрому» контроль над проектом «Сахалин-2». □

«Ренова-стройгрупп» в рамках нацпроекта «Доступное жилье» запускает проект очередного города-спутника. Но доступности этих квартир может помешать канализация. ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

Девелоперская неожиданность

На прошлой неделе президент «Ренова-стройгрупп» Вениамин Голубицкий объявил о новом масштабном проекте строительства города-спутника Челябинска под условным названием «Солнечная долина». В 12 км от центра Челябинска на площади 700 га будет возведено более 3 млн кв. м жилья, школы, детские сады, больницы, кинотеатры и скоростная трамвайная ветка до Челябинска. Население города составит 116 тыс. человек.

«Ренова-стройгрупп» уже имеет опыт «спутниковых программ». Сейчас она строит район «Академический» на 325 тыс. человек и 9 млн кв. м жилья в Екатеринбурге. Бюджет «Академического» оценивается в 400 млрд руб., «Солнечной долины» — в 240 млрд руб. Всего же в ближайшие 20 лет «Ренова-стройгрупп» собирается вложить в аналогичные проекты в пяти регионах — Санкт-Петербурге, Московской области, Перми, Челябинске и Екатеринбурге — беспрецедентные \$100 млрд.

Сегодня редкий олигарх не имеет градостроительных амбиций. Например, Алишер Усманов и Василий Анисимов продвигают мегапроект «Большое Домодедово» в Московской области, Олег Дерипаска — «Северную долину» и «Конную Лахту» в Санкт-Петербурге, Сулейман Керимов — «Рублево-Архангельское» в Подмосковье, Вадим Мошкович — город А101 в Ленинском районе Подмосковья. Любовь инвесторов к крупным формам объясняется просто: они надеются на нацпроект «Доступное и комфортное жилье — гражданам России». Дело в том, что в мае этого года вышло постановление правительства «Об экспериментальных инвестиционных проектах», согласно которому девелоперы, обязующиеся построить на одном участке не менее 1 млн кв. м жилья за срок не больше 10 лет, получают госгарантии по кредитам, взятым на развитие инфраструктуры. Более того, федеральный бюджет будет субсидировать региональным ад-

министрациям процентные ставки по кредитам и на две трети профинансирует строительство дорог. Таким образом, на долю государства придется немалая часть из заявленных бюджетов — и той же «Ренова-стройгрупп» придется вложить в «Солнечную долину» существенно меньше заявленных 240 млрд руб. Все это, по оценкам экспертов, на 10% увеличит и без того неплохую рентабельность комплексной застройки, оценивающуюся примерно в 25%.

В Росстрое и Минрегионе надеются, что частные градостроительные мегапроекты обеспечат к 2010 году не менее четверти жилья, вводимого по нацпроекту. То есть на них придется 20 млн кв. м из запланированных 80 млн кв. м в год. Росстрой уже отобрал на конкурсной основе 22 таких экспериментальных проекта, претендующих на господдержку.

Но возникли неувязки: выяснилось, что подавляющее большинство проектов изначально предполагало оплату государством не только дорог, энергоснабжения и прочих инженерных коммуникаций, но и строительство новых очистных сооружений. Подключение этих проектов к существующим мощностям «материнских» городов чаще всего невозможно — либо они и так работают на пределе, либо слишком далеко расположены. С такими трудностями уже столкнулся, например, проект А101. Пока проблему удалось решить лишь в Екатеринбурге, поскольку «Академический» расположен в черте города. А строительство очистных сооружений — очень дорогое удовольствие. Если затраты на инженерную инфраструктуру (энергетику, газо- и водоснабжение) в той же «Солнечной долине» оцениваются в 7 млрд руб., то с учетом очистных сооружений смета вырастет минимум втрое.

В итоге в числе проектов, отобранных Росстроем, оказалось немало городов-спутников, от которых никак не приходится ждать революционно низких цен. Например, «Рублево-Архангельское», окрещенное «городом миллионеров». Или то же подмосковное «Большое Домодедово»: еще осенью прошлого года компания Coalco заверяла, что цена 1 кв. м там не превысит \$1000, но сегодня о таких ценах никто и не вспоминает. Эксперты же говорят, что цены в «Большом Домодедове» в лучшем случае окажутся среднерыночными по Подмосковью. В «Ренова-стройгрупп» обещают, что «Солнечная долина» будет не такой, однако подробнее пояснить, в чем заключается принципиальное отличие именно этого проекта, не смогли.

Впрочем, скоро ситуация прояснится: по условиям Росстроя проекты, претендующие на господдержку, должны быть начаты в 2007 году. Тем, кто не успеет согласовать окончательный проект с государством, придется строить-ся целиком за свой счет. □

Частные города-спутники
взрываются в небо, забывая
о земном



золотые слова

Аркадий Дворкович,
начальник
экспертного
управления
президента РФ



Ситуация с администрированием НДС нетерпима. Решение должно быть принято не позднее весны следующего года

Ставка НДС составляет 18% уже три года. И уже более года продолжается битва за ее снижение или замену НДС налогом с продаж. Властям очень хочется простимулировать рост ВВП — однако снижение НДС, например, на 5%, для бюджета 2007 года означало бы потерю 500 млрд руб. И все опять соглашаются отложить решение «нетерпимой ситуации» еще хотя бы на год.

Алексей Гордеев,
министр
сельского
хозяйства РФ



В ближайшие годы цены на зерно будут расти

По мнению министра, рост будет связан с увеличением населения — хотя, по данным Росстата, в России оно в последние 10 лет только сокращается. Стабилизировать цены можно, закрыв экспорт или позволив себе товарные интервенции за счет 1,5 млн тонн из госзапаса. Вот только президент Российского зернового союза Аркадий Злочевский уверен, что итогом подобного вмешательства властей станет массовый обвал рынка.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Незабудка» есть в тех регионах, где «Марта» еще не было

Челябинская розничная сеть «Незабудка» вольется в сеть «Гроссмарта». Вместе компании стоят больше, чем по отдельности. ТЕКСТ: иван марчук

Портрет «Марты» с «Незабудкой»

На прошлой неделе подписано соглашение о намерениях произвести слияние челябинской сети «Незабудка» с сетью «Гроссмарта». Как пояснил Георгий Трефилов, президент компании «Марта» (полностью контролирует «Инвестритейлгрупп», которой принадлежит «Гроссмарта»), сейчас компания ведет завершающие переговоры о деталях сделки с фондами Baring Vostok Capital Partners и Eagle Venture Partners.

Baring Vostok Capital Partners владеет 53,3%, а Eagle Venture Partners — 18,8% акций кипрской фирмы Elham Holdings Ltd., которой принадлежит 100% акций ЗАО «Группа компаний „Незабудка“». Еще 27,9% акций Elham — у основателя «Незабудки» Алексея Заварницына. Предполагается, что фонды продадут «Инвестритейлгрупп» контрольный пакет акций Elham, а сами сохраняют миноритарный пакет — в сумме не более 25%.

Финансовая сторона сделки пока не разглашается. «Выручка компании составила в прошлом году \$105 млн, а соотношение капитализации к выручке — 0,8,— говорит аналитик УК „Финам“ Сергей Фильченков.— С учетом долгов, составляющих около \$30 млн, справедливая цена компании — \$55–60 млн».

В сеть «Гроссмарта» входят 142 магазина в 18 регионах. У «Незабудки» сейчас три гипермаркета, 15 супермаркетов и 86 дискаунтеров в Башкирии, Челябинской и Иркутской областях. Сеть контролирует около 25% рынка продуктовой розницы Челябинска и более 6% рынка Южного Урала.

Как рассказал источник **СФ** в «Незабудке», «Гроссмарта» крупных инвестиций в развитие сети пока не планирует: эксперты считают, что после сделки у компании просто не останется свободных ресурсов. По итогам 2006 года отношение долга к EBITDA у «Гроссмарта» составило 6,4 — при том, что средним для розницы считается показатель 3. Сейчас «Марта» ищет стратегического партнера, который купит часть ее розничного бизнеса, чтобы сократить долги компании. Сделка с «Незабудкой» позволит «Гроссмарту» рассчитывать на дополнительную премию за масштаб. «Слияние сетей существенно увеличит их суммарную капитализацию, при этом „Гроссмарта“ появится в перспективных регионах, где раньше его не было», — полагает аналитик ИК «Тройка Диалог» Виктория Гранкина.

Более того, «Незабудка» уже стала источником средств для «Марты»: буквально накануне сделки британский VTB Bank Europe (дочерний банк российского ВТБ), имеющий также долю в Eagle Venture Partners, предоставил «Незабудке» кредитную линию в \$25 млн. □

кто кого

«Флагман» взяли на буксир

У водочного брэнда «Флагман» появились шансы обрести второе дыхание: РВБК наконец удалось найти на него покупателя. Теперь за «Флагманом» стоит «Альфа-групп».

текст: николай гришин

Распродажа активов «Русской вино-водочной компании» в разгаре. В июне она продала фирме «Комус» площадку в Подмоскowie, на которой раньше собиралась строить водочный завод. Две недели назад стало известно о продаже коньячной марки «Бастиян» группе ОСТ. Теперь же и брэнд «Флагман» продается инвестиционному подразделению «Альфа-групп», компании А1. В начале 2007 года совладелец РВБК Артур Перепелкин купил долю в телеканале World Fashion Channel — не исключено, что вырученные за алкогольные активы деньги пойдут на развитие массмедиа.

Участники сделки пока ее официально не комментируют, но просочились слухи, что покупка обойдется А1 в \$30 млн. Не так много для легендарной марки, в свое время бывшей первооткрывателем популярного нынче сегмента low-premium и еще лет пять-шесть назад безоговорочно лидировавшей на рынке. Но сейчас позиции у «Флагмана» уже не те — его рыночная доля в России, по данным

«Бизнес Аналитики», за прошлый год сократилась на 0,6% до 2,6% (тогда как самая популярная водка «Зеленая марка» занимает 6,1%). На рынке бытует мнение, что РВБК в последнее время использовал «Флагман» как дойную корову, практически не вкладывая деньги в продвижение брэнда.

На сегодня единственный алкогольный актив «Альфа-групп» — совместное с крупным мировым производителем Diageo предприятие «Диаджео дистрибьюшн», занимающееся в России дистрибуцией таких марок, как «Смирновъ», Guinness, Johnnie Walker, Gordon's и др. Логично было бы предположить, что теперь этот портфель пополнится и маркой «Флагман». «Вряд ли А1 удастся обойтись без Diageo», — полагает президент Национальной алкогольной ассоциации Павел Шапкин. Однако, как заверил **СФ** источник, близкий к сделке, «Альфа-групп» собирается возрождать марку «Флагман» в одиночку. И лишь затем, когда брэнд обретет прежнюю популярность, инвестиционная компания, скорее всего, уступит ее своим западным партнерам. Естественно, цена сделки тогда будет уже другой. «Измюинка „Флагмана“ в том, что сейчас его можно купить за относительно небольшие деньги, развить маркетинговую активность и восстановить популярность за два-три года, а это увеличит капитализацию брэнда в четыре раза», — считает экс-гендиректор РВБК, а сейчас президент и совладелец SPI Group Андрей Скурихин. □

ВТБ распрощался с мечтой об участии в управлении концерном EADS. Теперь осталось найти того, кому пригодятся купленные недавно банком 5% акций концерна. текст: екатерина трофимова

EADS пошел по рукам

ВТБ подтвердил намерение продать принадлежащий ему пакет акций европейского авиастроительного концерна EADS, основного владельца корпорации Airbus.

Покупая летом 2006 года 5% акций EADS, государственный банк рассчитывал на место в совете директоров компании, но получил жесткий отказ. Правда, сам ВТБ в момент покупки заявлял, что политической подоплеки в сделке нет — это просто инвестиция в портфельные бумаги, которые в будущем будут дорожать. Вот только за минувший год пакет ВТБ подешевел: год назад банк заплатил за акции около 1 млрд евро, а с учетом текущей капитализации EADS на французской фондовой бирже сегодня за них можно выручить лишь 980 млн евро. Даже в собственном отчете ВТБ за 2006 год пакет акций EADS учтен как \$1,4 млрд, а в отчете за первый квартал 2007 года — уже как \$1,26 млрд.

Рост котировок акций компании продолжает сдерживаться неопределенностью в сроках реализации двух основных проектов компании Airbus — А350 и суперлайнера А380. «Сейчас не самое лучшее время продавать акции EADS», — уверен ведущий аналитик ГК «Регион»

Константин Гуляев. — Возможно, речь о продаже зашла из-за неблагоприятной финансовой ситуации в самом ВТБ — чистая прибыль банка в первом квартале 2007 года упала на 30%.

Представители ВТБ уверяют, что не намерены продавать акции с убытком и даже надеются получить прибыль. Осталось найти покупателя. «Инвестиция непростая, не крупная и не такая уж многообещающая. Скорее всего, потенциальный покупатель также будет преследовать политические цели», — считает аналитик компании «Тройка Диалог» Ольга Веселова.

Как отмечают эксперты, не исключено, что прощупыванием рынка на самом деле просто готовится почва для передачи пакета другой государственной структуре. В числе потенциальных обладателей называется Объединенная авиастроительная корпорация. «EADS владеет 10% акций российской авиастроительной корпорации „Иркут“, являющейся одним из системообразующих элементов ОАК», — напоминает директор консалтинговой компании „Инфомост“ Борис Рыбак. — Владение сопоставимым пакетом EADS может рассматриваться как возможность если и не управлять Airbus, то хотя бы более жестко связать европейский и российский авиапром». □



ВТБ ждет покупателей на акции EADS

три вопроса

Владелец компании «СТ девелопмент» Шалва Чигиринский рассказал о текущих конфликтах вокруг своих объектов и планах компании выйти на IPO.



«Секрет фирмы»: Вы намерены как-то реагировать на то, что город продал вам за \$63 млн гостиницу «Советская», права на которую на тот момент уже оспаривались в суде?

ШЧ: То, что по торгам уже были поданы судебные иски — это вопрос к организаторам конкурса. Мы свои обязательства выполнили.

СФ: Высший арбитражный суд отменил итоги конкурса по реконструкции гостиницы «Россия». Почему там все еще продолжают работы?

ШЧ: Мы реконструируем «Россию» по контракту с правительством Москвы. В иске, выигранном компанией «Монаб», требовалось лишь отменить результаты конкурса, а не расторгнуть контракт.

СФ: Вы планируете IPO «СТ девелопмент». Когда это произойдет и верна ли оценка компании в \$10 млрд?

ШЧ: Я не готов сейчас говорить, сколько стоит компания. Пока окончательного решения по IPO нет, но мы в состоянии подготовиться к нему за семь-восемь месяцев, в основном это время уйдет на аудит. Однако в любом случае мы намерены сначала пережить зиму 2008-го, чтобы посмотреть, подтвердятся ли наши ожидания в отношении роста рынка.



Недвижимость может оказаться не последним пузырьком, надувшимся в Сочи

Цены на недвижимость в Краснодарском крае только за последнюю неделю выросли в среднем на 15–20%, а на отдельные объекты — вдвое. Передел земли в регионе начался.

ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Сочи рвут на части

На провозглашение Сочи столицей Олимпиады-2014 цены на недвижимость в Краснодарском крае отреагировали незамедлительно. Жилье на побережье подорожало почти в полтора раза: однокомнатная квартира в панельном доме стоит уже до \$180 тыс., хотя еще недавно ее можно было купить за \$120–130 тыс.

«В целом по городу цены поднялись на 20%, а по региону — примерно на 15%», — указывает директор отдела земельных отношений Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko Ольга Кузякина. Наиболее же активный рост отмечен в районе горнолыжного курорта Красная Поляна. «Если до знаменательной даты участки здесь продавались по \$40–50 тыс. за сотку, то на прошлой неделе была сделка по \$110 тыс.», — рассказывает предправления ООО «Фирма „Альпика-сервис“» Петр Федин.

Недвижимость Краснодарского края росла в цене и раньше: за последние пять лет земля подорожала в пять раз, квартиры — в три-четыре раза. Однако в результате последнего скачка цены за неделю почти сравнялись с московскими. А Красная Поляна обходит даже Рублево-Успенское шоссе: по \$100–110 тыс. за сотку можно купить землю не просто на Рублевке, а в Барвихе.

«Земля в регионе уже переоценена, — считает руководитель аналитическо-консалтингового центра „Миэль-недвижимости“ Владислав Луцков. — Дальнейший рост может быть связан лишь с психологическим фактором: ожиданием всеобщего счастья в 2014 году». Однако заместитель гендиректора MR Group Виктор Микитей уверен, что до конца года земля в Краснодарском крае подорожает на 40%, а в 2008-м — еще на 50–70%.

Тем не менее Ольга Кузякина полагает: инвесторам не стоит торопиться, так как схема размещения спортивных и инфраструктурных объектов до сих пор не разработана. А власти имеют полное право изъять участок под государственные нужды, проведя собственную оценку, и уже активно пользуются этим правом. Как заявил Петр Федин, развернута рейдерская война: «Многие бизнесмены, отказавшиеся отдать контрольный пакет акций своих компаний администрации края, не могут нормально работать». Владислав Луцков уверен, что скоро в регионе начнется передел земли и количество конфликтов между властью и землевладельцами резко возрастет. «К инвестициям в этот регион нужно относиться очень внимательно и соотносить свои планы с планами администрации Краснодарского края и Олимпийского комитета», — советует Ольга Кузякина.

Конкурс на разработку плана Олимпийской деревни, по результатам которого будет принято решение о застройке и развитии инфраструктуры, объявлен. Пока же цена на землю складывается стихийно. Эксперты убеждены: о настоящем росте цен придет пора говорить после того, как план будет принят. □

«Чтобы построить 250 гипермаркетов за три года, компании придется открывать один магазин в четыре дня»

СФ №19 / 2007, стр. 59–61



Хотя согласно заявленным планам группа компаний «Вестер» должна строить по паре гипермаркетов в неделю, ей пришлось закрыть сразу два супермаркета в Москве. **ТЕКСТ:** юлия гордиенко

«Вестер» надули

Участники рынка изначально прогнозировали, что с освоением столичного рынка у «Вестера» могут возникнуть проблемы: в Москве и Подмосковье много сильных игроков, в том числе локальных, и заполучить площади калининградскому ритейлеру будет нелегко.

«Когда „Вестер“ выходил на московский рынок, он был вынужден соглашаться на любые условия, в том числе идти на сделку с не самым надежным арендодателем, — уверяет генеральный директор сети „Гастрономчик“ **Дмитрий Потапенко**. — В итоге арендодатель его подвел: к сожалению, это самая обычная ситуация». Аналитик по потребительскому сектору «Тройки Диалог» **Виктория Гранкина** приводит в пример «Седьмой континент», купивший недавно компанию «Объединенная недвижимость», чьи помещения арендовали различные магазины. Теперь всех их планируется вытеснить, освободив помещения для магазинов «Седьмого континента».

Владелец группы компаний «Вестер» **Олег Болычев** ситуацию обычной не считает. Он заявил **СФ**, что пострадал исключительно из-за московских менеджеров — управляющего **Владимира Посаженикова** и директора столичного офиса **Владимира Фришера**. «Ими был заключен договор об аренде, согласно которому мы полностью отремонтировали помещение и въехали в него», — рассказывает Болычев. В ремонт и оборудование Болычев вложил около \$5 млн, собираясь впоследствии выкупить арендуемые площади по рыночной цене. Арендодатель (бывшая сеть супермаркетов «Цезарь Парк») не учел намерений Болычева и внезапно предпочел продать магазины другому. По словам Болычева, покупателем стала розничная сеть, как он предполагает, аффилированная с арендодателем. «Это называ-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Весной калининградский ритейлер «Вестер», чей оборот в 2006 году составил \$426 млн, заявил, что к 2011 году войдет в пятерку лидеров розничного рынка. Для этого только в России компания собралась построить 277 торговых объектов, 85% из которых гипер-, 15% — супермаркеты. Оборот компании к 2010 году должен был вырасти почти в 13 раз — до \$5,5 млрд. На рынке всерьез усомнились в реализуемости этих планов. Часть из них «Вестер» уже поменял: теперь он ставит перед собой цель достигнуть к 2010 году оборота лишь в \$4,6 млрд. С марта сеть «Вестера» увеличилась с 35 до 38 магазинов.



Первый сигнал московского рынка не смог остановить «Вестера»

ется „кинуть на неотделимые улучшения“, — горячится Болычев.

Владелец «Вестера» признает, что стговор топ-менеджеров с арендаторами недоказуем. Однако их вину в его глазах неоспоримо подтверждает тот факт, что они якобы выплачивали деньги посредникам, которых на самом деле не существовало. «Мы допустили кадровую ошибку», — сказал Болычев и уволил работников московского офиса в полном составе. «Вряд ли такая ситуация была бы возможна в каком-либо другом регионе —

только в Москве», — признал калининградский бизнесмен.

Впрочем, этот казус не остановил «Вестер», и Олег Болычев уже говорит о новых планах: «Сеть менее 15 магазинов в Москве — это вообще убыточный бизнес». Поэтому он собирается уже до конца года увеличить число столичных магазинов с пяти до десяти. Всего же в июле-сентябре 2007 года «Вестер» планирует открыть 11 торговых объектов общей торговой площадью более 30 тыс. кв. м, сумма инвестиций составит около \$51 млн. **СФ**

Чем опасна кража звездного лица

Реклама с участием селебритис эффективнее, но и дороже, чем реклама с неизвестными людьми. Экономя на гонорарах звезд, компании рискуют получить повестку в суд.



№

1 **Раскусить «Кристалл»** Во время рекламной кампании в поддержку фильма «Крепкий орешек 4.0» кинокомпания Twentieth Century Fox в российской прессе появилась реклама горькой настойки «Эталон кедр» от компании «Кристалл-Лефортово». На принте под слоганом «Крепкий орешек. Таежная сила природы» изображен мужчина в камуфляжной форме с ружьем, очень похожий на героя популярного американского актера **Брюса Уиллиса** (на фото). Представители «Кристалл-Лефортово» считают, что сходство случайно, а права на использование словосочетания «крепкий орешек» ни за кем не закреплены. Однако в «Гемини маркетинг» (занимается прокатом фильма на территории России) уже назвали рекламу настойки «паразитированием на популярном образе». Пока Twentieth Century Fox не инициировала судебного разбирательства против алкогольной компании, но не исключено, что она сделает это в ближайшее время. □

№

2 **Забить рекламу.** Начало 2007 года прошло для форварда футбольного клуба «Милан» Роналдо в борьбе за гонорары от рекламы. Он предъявил иск компании BenQ Mobile, которая должна была выплатить ему и его клубу \$20 млн, но, обанкротившись, от уплаты гонорара отказалась (см. **СФ** № 12/2007). Еще более некорректно по отношению к футболисту поступил китайский фармпроизводитель Guangxi Golden Throat. В телевизионной рекламе леденцов от кашля он использовал образ улыбающегося Роналдо. По свидетельству футболиста, его сняли с леденцами в руках обманном путем, не сообщив, что кадры будут показаны в рекламе. Оба процесса пока не завершены. □

№

3 **Напрасная победа.** Другой спортсмен — британский гонщик «Формулы-1» Эдди Ирвайн — в 2002 году выиграл дело против радиостанции TalkSport, которая тремя годами ранее незаконно использовала его изображение в своей рекламе. Изначально радиостанция хотела замять скандал и предлагала 5 тыс. фунтов стерлингов отступных. Но принципиальный гонщик решил судиться и добился компенсации в размере 2 тыс. фунтов. Правда, судебные издержки спортсмена составили 300 тыс. фунтов. И платить их ему пришлось из своего кармана, так как изначальная сумма, предложенная TalkSport для урегулирования конфликта, была больше, чем назначенная судом компенсация. □

№

4 **Водка Грозного.** Народный артист Юрий Яковлев в 1998 году подал в суд на рекламное агентство «Арт-сити», использовавшее в рекламном ролике водки «Штерн» фрагмент из фильма «Иван Васильевич меняет профессию». Агентство предложило актеру 500 тыс. руб. в качестве моральной компенсации, но так же, как и Ирвайн, Яковлев отказался принять деньги. В 1999 году он выиграл процесс, получив компенсацию в размере 10 тыс. руб. □

№

5 **Непродающийся Че.** Знаменитая фотография команданте Че Гевары стала настоящей иконой. Однако автор снимка, кубинский фотограф **Альберто Корда** (на фото) до 1997 года не имел возможности получать роялти за использование фото — Куба не подписала Бернскую конвенцию об авторском праве. Зато после ее ратификации фотограф отсудил за четыре года (в 2001 году он скончался) в общей сложности \$50 тыс., которые направил в фонд кубинского здравоохранения. Наиболее показательным случаем был иск против Diageo Group, которая использовала портрет Че Гевары для продвижения водки Smirnoff. Ей пришлось отказаться от этого образа и выплатить около \$5 тыс. □



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Миром все-таки правят скорее капиталы, нежели политики. Примеры Билла Гейтса или Руперта Мердока — наглядное тому подтверждение //



ВОЛИМПИЙСКОМ КОЛЬЦЕ

Пока отечественные миллиардеры вместе со всем прогрессивным человечеством радуются сочинской победе и вносят посильные пожертвования на олимпийский алтарь Кремля, магнаты с другими, не «орласто-молоткастыми» паспортами, заняты гораздо более прозаическими проблемами.

Самый богатый украинец Ринат Ахметов учредил фонд «Эффективное управление» и собирается разрабатывать программу долгосрочных экономических реформ. А Аркадий Гайдамак объявил о создании собственной партии «Социальная справедливость», которая будет участвовать в израильских парламентских выборах. Как мы уже отмечали ранее, политическую активность Ахметова и Гайдамака на Украине и в Израиле соответственно вполне могут объяснить «происками Москвы». Ведь оба этих бизнесмена довольно тесно сотрудничают с российскими госкомпаниями: Ахметов — с «Газпромом», Гайдамак — с АЛРОСА.

Но, во-первых, взаимоотношения эти строятся все же по принципу *nothing personal, just a business*. И если, например, завтра «Газпром» уравнивает Ахметова в правах с другими украинскими покупателями газа, а АЛРОСА перестанет работать с дружественными Гайдамаку диамантерами, упомянутые «руки Москвы» могут перестать быть таковыми. А во-вторых, миром все-таки правят скорее капиталы, нежели политики. Примеры Билла Гейтса или Руперта Мердока — наглядное тому подтверждение. Размер состояния обратно пропорционален степени управляемости его обладателя. Если, конечно, речь идет о реальных бенефициарах, а не о карманных казначеях.

В любом случае вряд ли стоит сетовать по поводу засилья олигархов на Украине, в Израиле и других развивающихся странах, которым не так повезло с природными ресурсами, как России. Их правительства не могут использовать доходы от продажи стремительно дорожающей нефти для национализации ключевых отраслей экономики и выдавливания крупного бизнеса из политики. Они обречены на Майданы, «зиппергейты» и т. п. Но зато у народа хватает зрелищ, у патрициев — хлеба, а пассионарии не мучаются от клаустрофобии в застрявших на нижних этажах «социальных лифтах».

В отсутствие же такого дискурса приходится (в четком соответствии с заветами писателя Пелевина) занимать умы соотечественников гламуром вроде Олимпийских игр. Казалось бы, неплохая замена: и росту патриотизма способствует, и близкие к власти бизнесмены на сочинской стройке подзаработать смогут. Проблема лишь в одном. Избыточное присутствие государства во всех сторонах общественной жизни пагубно сказывается не только на предпринимательской инициативе. Патернализм в принципе отбивает у граждан стремление бороться. В том числе и на спортивных площадках. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



частная практика

АДАПТАЦИЯ

диверсификация → с20
конкуренция → с24

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ КОМПАНИИ GOOGLE ПРИШЛОСЬ ПЕРЕДЕЛАТЬ ПОИСКОВУЮ СИСТЕМУ, СХЕМУ ПРИЕМА ПЛАТЕЖЕЙ И, ПОСТУПИВШИЕСЯ ПРИНЦИПАМИ, РЕШИТЬСЯ НА РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ. ПРИ ЭТОМ РОССИЯ ТАК И ОСТАЛАСЬ ЕДИНСТВЕННОЙ ЕВРОПЕЙСКОЙ СТРАНОЙ, ГДЕ GOOGLE НЕ ВХОДИТ В ТРОЙКУ САМЫХ ПОПУЛЯРНЫХ САЙТОВ.

Google скольжения

текст:

павел куликов

Чувство юмора у программистов специфическое. Генеральный директор российского офиса Google **Владимир Долгов** пытается усидеть на одном из огромных резиновых шаров, разбросанных по офису, и неожиданно признается: «Начинаю жалеть, что эволюция лишила меня хвоста». С офисными компьютерами Долгов общается как с людьми. «Ну, милый, ну перестань», — тянет он, когда ноутбук отказывается ловить сеть. «Ты что делаешь, скотина!» — кричит Долгов, когда ноутбук самопроизвольно выключается. После каждой такой фразы гендиректор и его коллеги смеются громким немолкающим смехом. От него становится как-то не по себе.

В кабинет заглядывает глава московского центра разработок Google **Сергей Бурков**. «Я буду в Простоквашине», — объявляет он и уходит. На этот раз никто не смеется, и атмосфера фантастики и абсурда, кажется, заполняет офис окончательно. Впрочем, быстро выясняется, что «Простоквашино», «Плюк» и «Железяка» — это названия переговорных комнат. А шутильчатый настрой топ-менеджеров нужен для создания непринужденной атмосферы. Создатели Google **Сергей Брин** и **Ларри Пейдж**, как известно, могут работать и отдыхать одновременно. В Москве стараются действовать в той же манере.

Бесперебойными остротами Владимир Долгов компенсирует недостаток цифр и бизнес-кейсов. Сотрудники российского

Google не раскрывают вообще никаких числовых данных о своем бизнесе. Показатели ООО «Гугл» — часть отчетности Google по европейскому региону. Отдельных данных по России официально получить нельзя. Выручка Google в первом квартале 2007 года составила \$2,53 млрд, а капитализация превысила \$150 млрд. Дисбаланс таков, что на изменение биржевого курса влияет любая мелочь. После публикации статьи в Business Week, где двое гарвардских профессоров гипотетически рассматривали десять негативных для Google явлений, акции компании упали на 10%. Не удивительно, что Google, зарабатывая на цифрах, не любит ими делиться.

Автор самой известной книги о Google «Прорыв в духе времени» **Дэвид Уайз** легко

с15



Сергей Бурков, Владимир Долгов и Константин Кузьмин (слева направо) хотят, чтобы Google стал в России таким же успешным, как и за ее пределами

«Это сильно сдерживает развитие нашей партнерской сети. В 90% случаев в банке смотрят на чек и интересуются: что это такое, сам нарисовал?»

вышел из положения. На основании 150 интервью он составил биографию основателей компании и одобрил ее биржевой статистикой. Это книга о славе. К российским сотрудникам интернет-гиганта успех пока не пришел: по количеству поисковых запросов Google в России находится на третьем месте после «Яндекса» и «Рамблера». «Мы не Google, а ООО «Гутл» — российская компания», — настаивает и Владимир Долгов. И это чистая правда.

У российского «Гутла» свой тернистый путь. Перенести на нашу почву разработанные в Калифорнии бизнес-процессы оказывается гораздо сложнее, чем корпоративную культуру.

Stchot-faktura

«КОГДА Я был директором интернет-магазина Ozon, то расплачивался за рекламу в Google собственной кредитной картой», — рассказывает Владимир Долгов,

возглавлявший Ozon с 2003 года. То есть Google стал зарабатывать на российских рекламодателях еще до того, как в декабре 2005 года открыл российский офис.

«Деньги шли, это не было проблемой», — говорит Долгов. Но на самом деле проблема была, и он неспроста пользовался именно личной кредиткой. Российские законы требуют, чтобы компания, оплачивающая любые рекламные услуги, подготовила несколько «бумажных» документов и получила взамен несколько других бумаг. А вся финансовая машина Google была рассчитана на электронный денежный оборот. Так что бухгалтер Ozon переводил деньги на счет Долгова, а тот расплачивался за рекламу на Google как частное лицо, что формально не нарушало законы.

Далеко не каждый потенциальный рекламодатель использовал такие манипуляции. Поэтому первой задачей Владимира Долгова, который возглавил ООО «Гутл»

в конце 2005 года, стало построение удобной и легальной системы приема платежей. Он организовал работу программистов калифорнийского офиса Google, которые занимаются обработкой платежей по всему миру. Им понадобился почти год на то, чтобы подстроить глобальную систему под российский документооборот. Без этого нормальная работа интернет-гиганта в России была бы невозможна.

Вначале американские программисты удивлялись наличию такого явления, как «код причины постановки на налоговый учет». Удивление вызывала фраза «код причины». Потом они решили, что счет и счет-фактура — один и тот же документ, поскольку по-английски и то и другое называется invoice. «Теперь счет они называют invoice, а счет-фактуру — stchot-faktura, — хохочет Долгов. — Причем без акцента». Система заработала только в декабре 2006 года. Однако хотя Google и разобрался, как собирать деньги за рекламу, и теперь работает с бумагами, удобного способа возвращать документы до сих пор нет.

Как известно, часть контекстных рекламных объявлений Google размещает на сайтах множества партнеров — участников программы Google AdSense. Компа-

Есть сервис, который Владимир Долгов по-настоящему мечтает адаптировать. «Когда я это увидел, у меня зачесались руки, а слюна со звоном капала в тазик»

ния отдает им часть дохода, полученного с кликов на эти объявления, то есть выступает в роли огромного рекламного агентства. Во всех странах эти деньги Google пересылает в виде чека. Но российская банковская система в своем развитии пропустила чековый этап и от наличного расчета сразу перешла к банковским картам. «Это сильно сдерживает развитие нашей партнерской сети, — сокрушается Долгов. — В 90% случаев в банке смотрят на чек и интересуются: что это такое, сам нарисовал?»

Конкурент «Гугла» в области контекстной рекламы — компания «Бегун», по словам ее генерального директора **Алексея Басова**, с самого начала расплачивается с компаниями-партнерами «по договору и безналичному расчету». Google удобного аналога чекам пока не придумал, и банки принимают их лишь после долгих проволочек. Один из пользователей интернет-сервиса Google «Вопросы и ответы» в рубрике «Как заработать на квартиру?» пишет: «Откройте ООО и выкупайте гугловские чеки за 90% суммы: выручки хватит на заводы, газеты и пароходы».

Трудовая адаптация

«ЕСТЬ КАКОЕ-ТО волшебство, которое заставляет людей интересоваться Google, — полагает директор по маркетингу компании «Гугл» **Константин Кузьмин**. — А когда они пробуют, то остаются довольны и начинают пользоваться». Однако еще год назад поисковая система Google не распознавала падежей, склонений и спряжений в русском языке. Волшебство не действовало. В Рунете заокеанский интернет-гигант проигрывал всем российским конкурентам, потому что попросту искал хуже, чем они.

Первой задачей команды российских программистов, которую набрали в «Гугл», было научить поисковик русской морфологии. Они закончили работу лишь весной 2006 года. С тех пор, если верить статистике проекта LiveInternet, число обращений к Google.ru увеличилось почти вдвое — с 6,4% до 12% общего числа переходов с поисковиков на другие сайты (см. график на стр. 19). Хотя до этого на протяжении года оно практически не изменялось.

В калифорнийском офисе есть правило, которое копирует и московский «Гугл»: пятую часть рабочего времени программист тратит по своему усмотрению. Подразумевается, что в это время он разрабатывает собственный проект. Его можно представить на суд руководства, и если идея понравится, автор получает в помощь группу программистов и завершает проект уже для глобального Google. Нескольких продуктов на портале Google появилось именно так. Есть ли среди них придуманные в России? «Нет, мы еще маленькие», — отвечает Сергей Бурков.

В петербургском и московском центре разработок «Гугла» работают чуть больше 70 человек. По словам Сергея Буркова, 20% трудовых затрат его подчиненных уходит на написание кода для глобальных проектов. Оставшиеся 80% программисты тратят на русификацию западных сервисов Google для российского сайта.

Русскоязычный интерфейс уже имеет большинство продуктов Google. Например, «Документы и таблицы» — сервис, который позволяет редактировать и сохранять документы в сети, — «Календарь», «Переводчик» и еще 15 программ. Но креативным исполнением отличается лишь перевод «Калькулятора». Владимир Долгов вбивает в строку поиска фразу «удав в попугаях». Сервис выдает результат: «1 удав = 38 попугаев». Сотрудники «Гугл» продолжительно смеются. «Калькулятор» тоже должен быть переводным, но меры и величины в каждой стране разные. Сотрудники «Гугла» добавили немного от себя.

Есть сервис, который Владимир Долгов по-настоящему мечтает адаптировать. Это Street View — трехмерные панорамные карты улиц пяти американских городов. «Когда я это увидел, у меня зачесались руки, а слюна со звоном капала в тазик», — говорит гендиректор «Гугла». Он хочет сделать то же самое для Москвы, но в результате сомневается. «Мои знакомые делали похожий проект — „Архитектурные шедевры Москвы“, — рассказывает Долгов. — И за четыре недели съемок их фотографий пятнадцать раз вызволяли из отделений милиции». То и дело выяснялось, что они снимают секретные объекты.

ДОСЬЕ

В РОССИИ у Google два центра разработок — в Санкт-Петербурге и в Москве. Штаб российского ООО «Гугл», включая и менеджмент, и команду программистов составляет чуть больше 70 человек. Финансовыми результатами своей работы в России Google не делится. По некоторым данным, годовая выручка ООО «Гугл» за 2006 год вряд ли превысила \$3 млн. Мировая выручка Google в 2006 году увеличилась по сравнению с 2005 годом на 72,7% — до \$10,6 млрд. Чистая прибыль выросла с \$1,47 млрд в 2005 году до \$3,08 млрд в 2006 году. Капитализация компании превышает \$150 млрд. По данным comScore, Google занимает первое место по количеству посещений среди интернет-ресурсов в 14 из 16 европейских стран, принимающих участие в исследовании. В США, по данным рейтинга comScore, компания занимает третье место. В России Google не вошел в первую тройку популярных сайтов.

НОУ-ХАУ

Российский офис компании Google:

- научил поисковую систему распознавать склонения, спряжения и падежи русского языка;
- подстроил глобальную систему обработки платежей за рекламу под российский документооборот;
- локализовал многочисленные сервисы Google для российских пользователей;
- запустил рекламные кампании поисковика и почты, вопреки сложившейся в Google практике игнорировать рекламу.

Свои секреты от чужих объективов хранит и сам «Гугл». Фотокорреспондент **СФ** снял сидящих за компьютерами программистов, но после этого сотрудники окружили его и жестко, уже без всяких шуток, попросили уничтожить фотографии. Программисты снимаются в холле — стоя, в массажном кресле или за игрой в пинг-понг. Потому что в офисе в поле зрения объектива может попасть часть программного кода с монитора.

Бритни Спирс и Друзья

УЧАСТНИКИ программы AdSense понятия не имеют, каким образом Google определяет суммы, которые им выплачивает. Компания не предоставляет информацию о том, сколько раз и по каким объявлениям «кликают» посетители партнерских сайтов. Поэтому участникам программы приходится верить на слово, что указанная на чеках сумма справедлива.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН
Перед тем как весело проводить время в офисе Google, программисты должны решить 25 задач и пройти пять интервью

«Друзь, конечно, не Бритни Спирс с точки зрения популярности. Но за ним гораздо более правильная интеллектуальная основа»

РЫНОК

ОБЪЕМ РЫНКА интернет-рекламы в России, по оценкам PA Mindshare Interaction, в 2006 году составил \$187 млн, а к концу 2007 года может достичь \$300 млн. Более 55% рынка, то есть \$102 млн, пришлось на контекстную рекламу, оставшаяся часть — на медийную. По данным РОЦИТ, в 2006 году в Рунете было зафиксировано примерно 500 сделок на общую сумму \$1,5 млрд. По подсчетам comScore, уровень проникновения интернета в России самый низкий из 16 европейских стран, учитываемых в рейтинге компании, — 11%. Месячная аудитория Рунета насчитывает 13,3 млн человек. Тройка наиболее популярных российских интернет-ресурсов по количеству посещений за месяц выглядит так: Yandex.ru, Mail.ru и Rambler.ru (выручка в 2006 году — \$72,6 млн, \$30 млн и \$30,6 млн соответственно). Рентабельность по EBITDA у «Яндекса» — 60%, у Mail.ru — 32%, у Rambler — 14,1%. По данным LiveInternet, от общего количества переходов пользователей на русскоязычные сайты доли поисковых систем распределяются так: «Яндекс» — 59,4%, «Рамблер» — 17,3%, Google — 12,8%, Search.Mail.ru — 6,5%, Live.com — 1,1%.

На Западе эта скрытность ничуть не мешает популярности. Растиражированные образы удачливых Пейджа и Брина и непрерывный рост капитализации вызывают к Google высочайший интерес. В России история успеха создателей доткома известна не всем. «Конкуренция у нас другая, — добавляет Кузьмин. — Есть сильные локальные игроки, и у нас появился повод заняться рекламой».

За свою девятилетнюю историю Google рекламировался дважды: в барах Канзаса и в Южной Корее — по улицам Сеула циркулировал двухэтажный автобус, где студенты могли испытать Google и завести почтовый ящик в службе Gmail. Российское интернет-пространство стало третьим исключением. В июне 2007 года «Гугл» запустил свою первую рекламную кампанию, которая продолжается и сейчас. Поисковую систему продвигают с помощью баннеров на популярных сайтах вроде Gismeteo.ru или Egosport.ru. На них отображаются рейтинги популярных запросов в Google: в первом случае на тему туризма, во втором на тему спорта.

Владимир Долгов в Рунете знаменитость, но он не производит впечатления гуру маркетинга. С продвижением новых локализованных сервисов он испытывает затруднения. Возле названия каждого третьего продукта на портале Google.ru Долгов замечает надпись «новинка», оставленную программистами, и крепко задумывается. «Наверное, нужно снести эти надписи к чертовой матери, — произносит директор. — Новинка же, как правило, одна». Сильного маркетолога в компании не доставало.

Рекламой в компании занимается директор по маркетингу Константин Кузьмин. В сентябре 2006 года он перешел в «Гугл» с аналогичной должности в российском офисе Pepsi Bottling Group. «Приезжают люди и говорят: у нас офис будет на улице Балчуг, — вспоминает он. — А я живу в пяти минутах ходьбы. Так что компания „Гугл“ меня удовлетворяет на 100%».

Вначале новая работа Константина Кузьмина имела мало сходства с прежней деятельностью. «Приезжаешь в институт, — рассказывает он, — и вместо того чтобы привозить красивых девушек и раздавать студентам подарки, привозишь инженеров, которые читают лекции». Позднее Кузьмин нашел применение своим навыкам. Например, продвигая новый сервис Google «Вопросы и ответы», он использует маркетинговый инструмент из мира FMCG — «образ известного человека».

Для продвижения своего напитка PepsiCo использовала образ **Бритни Спирс**. На презентацию «Вопросов и ответов» Кузьмин с Долговым пригласили магистр Клуба знатоков **Александра Друзя**. Магистр также согласился отвечать на интересные ему вопросы, заданные на портале Google в рамках нового проекта. «Друзь, конечно, не Бритни Спирс с точки зрения популярности, — рассуждает Кузьмин. — Но за ним гораздо более правильная интеллектуальная основа».

Не в дружбу, а в службу

ПО ОЦЕНКАМ ИК «Финам», в 2006 году Google заработал в Рунете лишь \$3 млн — против \$76 млн у «Яндекса». Как изменилась эта цифра после того, как Google адаптировался к русскому языку и занялся рекламой, неизвестно. Статистика LiveInternet показывает, что в последние полгода Google понемногу отбирает аудиторию у «Рамблера». Позиции «Яндекса» не меняются на протяжении уже двух лет — около 60% всех переходов с поисковиков. Однако,

по словам одного из участников рынка, выручка Google «до сих пор настолько незначительна, что мы даже не беремся ее считать». А конкуренция с другими заметными компаниями на рынке интернет-рекламы «происходит на уровне эмоций».

«Наша задача — не конкурировать с „Яндексом“», — говорит Константин Кузьмин. В большей степени в «Гугле» надеются на приток новых пользователей. Аудитория Рунета насчитывает 26 млн человек, из которых 10 млн заходят в сеть ежедневно. В США, по данным ComScore, интернетом пользуются 66% населения. То же самое, считает Долгов, ожидает Россию.

«Большинство новых пользователей сразу заводят почтовый ящик», — говорит Владимир Долгов. Поэтому вторая рекламная кампания «Гугла», которая стартовала пару недель назад, продвигает Gmail — почтовую службу компании. Почта интегрирована с другими сервисами, в том числе с поисковиком. И это еще одна возможность расширить его аудиторию.

У почтового сервиса Gmail есть сильный российский конкурент — портал Mail.ru. По оценкам директора по маркетингу Mail.ru **Анны Артамоновой**, ее компания занимает в этом сегменте 62–64%, тогда как Google — 2–4%. PR-менеджер «Яндекса» **Михаил Ушаков** более осторожен в оценках: «Для почты не существует независимого измерителя, каким является LiveInternet для поисковых систем». Но, по его мнению, Gmail в любом случае не входит в число лидеров.

На что надеется Константин Кузьмин? «Через три месяца ситуация будет абсолютно другой», — полагает он. Он рассчитывает переиграть конкурентов за счет технологических преимуществ — в частности, улучшенного поиска по письмам. Кроме того, чтобы пользователь, например, Mail.ru мог попробовать Gmail, ему не придется менять прежний адрес. Почту можно настроить так, чтобы входящие письма с Mail.ru автоматически переправлялись на Gmail. А в письмах, отправленных с Gmail, будет указан обратный адрес на Mail.ru.

«Gmail ориентирован на продвинутого пользователя», — говорит Анна Артамонова. — А в интернет выходит все больше людей, далеких от модных технологий и не имеющих желания в них разбираться». Кузьмин снова вспоминает про свой опыт в FMCG-отрасли. В изготовлении рекламных баннеров для Gmail он при-

В Калифорнии вроде бы осознают важность растущего российского интернет-рынка, но не дают сотрудникам московского «Гугла» ни одного повода для зазнайства

влекает очередного celebrity — карикатуриста **Андрея Бильжо**. «Он психиатр по образованию», — говорит Долгов. — Понимает, как достучаться до души потребителя». В «Гугле» рассчитывают, что Бильжо сможет лаконично и без затей объяснить преимущества Gmail.

«Персонажи Бильжо, конечно, милые, но, на мой взгляд, уже вышли в тираж», — считает Артамонова. Об их уникальности и вправду говорить не приходится: Петрович появлялся в рекламе Банка Москвы, в СМИ и бизнес-литературе. «Если результаты нас не устроят, то инструменты и бюджет будут пересмотрены», — сдается Кузьмин. — Реклама с Петровичем — пробный шар».

Человеческий фактор

«ГУГЛУ» со многим придется мириться. Недавнее исследование ComScore показало: среди 16 европейских государств Россия — единственная страна, где Google не занимает первое или второе место в списке самых популярных интернет-порталов. В Калифорнии вроде бы осознают важность растущего российского интернет-рынка, но не дают сотрудникам московского «Гугла» ни одного повода для зазнайства.

В Испании, Португалии и Швейцарии Google ведет судебные тяжбы с местными предпринимателями, которые зарегистрировали на себя местные доменные име-

на Gmail. К российскому же домену Gmail.ru, который зарегистрирован на компанию «Сема.ру», в калифорнийском Google безразличны. Маркетинговый бюджет «Гугла», скорее всего, жестко ограничен: рекламная кампания поисковика продлится лишь два месяца.

В чем Долгов действительно чувствует мощную поддержку Запада, так это в человеческих ресурсах. Был случай, когда топ-менеджер калифорнийского Google сделал посадку в Москве, пролетая из Индии в Европу. Только лишь для того, чтобы помочь гендиректору «Гугла» договориться с компанией «Геоцентр консалтинг» об использовании российских спутниковых карт в одном из сервисов Google. «Когда ты нарываешься на неразрешимую задачу, то кидаешь письмо. Кто-нибудь перезвонит со словами: „Мне говорили, что у тебя проблема“, — уверяет Владимир Долгов. — И ты понимаешь, что сильно не один».

В офисе «Гугла» послеобеденная тишина. Главное помещение заставлено диванами, на которых лежат горы разноцветных подушек. Одна из них неожиданно шевелится, из-под нее показывает голову заспанный программист. Сонные глаза оглядывают комнату, и через секунду голова ныряет обратно в подушки. Точно так же и сам «Гугл» пока находится в состоянии спячки, хотя к активным действиям на рынке он вполне готов. **СФ**

Послать по-русски

доли поисковых систем по числу переходов на сайты Рунета*

59,4 «Яндекс»

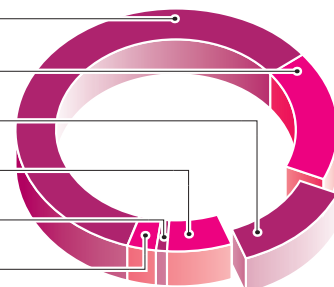
17,3 Rambler

12,8 Google

6,5 Search.Mail.ru

1,1 Live.com

2,9 Другие



* учитывает процент запросов, при обработке которых поисковая система направляла пользователя на сайт с русскоязычными страницами
Данные на июль 2007 г.

Источник: Liveinternet

КОМПАНИЯ «ЧОРОН ДАЙМОНД» ПЛАНИРУЕТ В ТЕЧЕНИЕ БЛИЖАЙШИХ ДВУХ-ТРЕХ ЛЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДСТВО ДРАГОЦЕННЫХ ИЗДЕЛИЙ ПОЧТИ ВДВОЕ. НО ДЛЯ ЭТОГО ЕЙ ПРИДЕТСЯ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ СБЫТА: ДАЖЕ ПРИ ТЕКУЩИХ ОБЪЕМАХ ВЫПУСКА УКРАШЕНИЯ ЗАЛЕЖИВАЮТСЯ НА ПРИЛАВКАХ.

текст: **дарья черкудинова**

Огранка розницы



«Раньше нас знали не очень хорошо, и изделия Choron лежали на прилавках вместе с украшениями других компаний. Сейчас многие магазины сами ставят стенды специально для нашей продукции», — радуется **Раджеш Ганди**, президент и владелец ювелирного холдинга «Чорон даймонд».

В доказательство своих слов он приводит исследование консалтингового агентства In Depth, сделанное по заказу его компании. Согласно ему, уровень узнавания марки Choron Diamond составляет 7%. Правда, с небольшой оговоркой: не среди россиян или москвичей, а только среди «пользователей ювелирных украшений помимо обручальных колец».

Но продажи у компании идут не слишком удачно. Из 35 тыс. украшений, произведенных в 2006 году, «Чорон даймонд» удалось реализовать только 15 тыс. Конечно, например, дорогие кольца с бриллиантами от двух карат могут ждать своего покупателя и год, и два. Однако продукция «Чорон даймонд» относится к среднеценовому сегменту — от \$500 до \$1,5 тыс. А оборачиваемость ассортимента стандартной ювелирной точки, по мнению аналитика компании «Амико» **Елены Юлдашевой**, как правило, составляет 250 дней.

Раджеш Ганди рассчитывает привлечь средний класс, ограничив цены на украшения в своих магазинах — от \$500 до \$1500 за штуку

В итоге компания решила не дожидаться, пока торговцы начнут активно продавать ее украшения, и объявила о создании собственной розничной сети. До конца 2007 года в Москве должны появиться три магазина под вывеской Choron Diamond. К 2010 году холдинг собирается вложить в проект \$65 млн и иметь уже 40 фирменных магазинов в Москве и Санкт-Петербурге.

ге. К тому времени он планирует выпускать ежегодно 60 тыс. ювелирных изделий.

В тени АЛРОСА

«СНАЧАЛА У МЕНЯ не было успеха, потому что я не знал русского языка, не знал менталитета. Вообще ничего не знал», — вспоминает Раджеш Ганди далекий 1996 год. Тогда правительство Республики Саха (Якутия) пригласило иностранных бизнесменов инвестировать в регион, и Ганди оказался одним из немногих, кто откликнулся на предложение. Его, как потомственного огранщика алмазов (семья Ганди занимается этим ремеслом в четвертом поколении и у себя на родине успела построить солидный бизнес — см. справку), привлекла возможность получить доступ к якутскому сырью.

Проект отнюдь не вызвал энтузиазма у родственников Раджеша. «„Что вы делаете там, в России?“ — спрашивали мой папа и мой сын», — делится воспоминаниями Ганди. Поводов для скепсиса было достаточно. На Россию приходится треть добычи алмазов в мире. Но большинство из них, особенно мелких (а именно на их огранке традиционно специализировался бизнес семьи Ганди), экспортируются за границу. В итоге многие даже крупные российские ювелирные компании вынуждены покупать драгоценные камни за рубежом, платя 40% сверх их стоимости в качестве таможенных пошлин. «АЛРОСА (монополист по добыче алмазов в России. — **СФ**) приглашает на свои аукционы ограниченное количество производителей, и пробиться в число избранных крайне сложно», — сетует один из участников рынка. Однако Ганди повезло.

Сегодня, по прошествии 10 лет, по-русски он говорит по-прежнему безупречно. А вот найти общий язык с российским партнером индийскому бизнесмену удалось гораздо быстрее. Уже в 1998 году АЛРОСА согласилась поставлять ему свои камни, и в Якутске заработала первая фабрика по огранке алмазов. В 2002 году во Владивостоке открылась вторая. Тогда же Раджеш Ганди решил расширить сферу своей деятельности и помимо огранки заняться производством готовых ювелирных изделий — колец, серег, подвесок, браслетов и т. п. под брендом Choron Diamond («чорон» — ритуальный кубок у якутов).

Шаг был логичный. У Ганди уже имелся завод в Мумбаи (новое название Бомбея), где можно было дешево изготавливать зо-

лотую оправу: услуги местных ювелиров стоят меньше, чем работа их российских коллег. Это вполне покрывало таможенные сборы, которые для золота гораздо более щадящие, чем для драгоценных камней, — всего 5% от стоимости. На российских производствах в оправу вставлялись отшлифованные бриллианты.

Как отмечает **Даниил Ефременко**, директор компании «Новые бриллианты Сибири», в результате этой операции добавочная стоимость каждого камня увеличивается примерно на 3%. «Правда, алмазы, обработанные по индийской технологии, не слишком ценятся на рынке», — добавляет эксперт.

Между тем Раджеш Ганди уверяет, что нашел способ повысить ликвидность своей продукции. На его предприятии в Мумбаи была разработана оправка со специальным «невидимым» креплением камней, благодаря которому несколько бриллиантов «сливаются» и кажутся одним. «Вот про это кольцо, — показывает он фотографию, — меня всегда все спрашивают. Его розничная цена — \$1,5 тыс., но всем кажется, что оно стоит не меньше \$15 тыс.».

По данным «Чорон даймонд», за 2006 год ее оборот в России вырос на 15% — до \$50 млн. Причем во многом именно благодаря сегменту ювелирных изделий. Если год назад их доля составляла 15% в структуре доходов компании (остальное приходилось на оптовую реализацию драгоценных камней в страны Европы, США, Азии), то на сегодняшний день она выросла до 25%.

С другой стороны, динамика «Чорон даймонд» не кажется столь безупречной, если учесть, что в целом российский ювелирный рынок растет быстрее: по данным «Финэкспертизы консалтинг», на протяжении нескольких последних лет он ежегодно прибавляет по 20–30%.

Слабое звено

СЛАБЫМ ЗВЕНОМ в работе «Чорон даймонд» оказалась розница. «Игроков на рынке сложно четко разделить на производителей и розничных торговцев. Каждый немножко производит и продает в розницу, немножко торгует оптом и немножко принимает частные заказы от населения», — делится наблюдениями ведущий консультант «Финэкспертизы консалтинг» **Денис Горинов**. Многие ювелирные ритейлеры, будь то «Адамас» или небрендовые магазины «Русских самоцветов» и Московского ювелирного завода (МЮЗ), в первую очередь заинтересованы

ДОСЬЕ

«ЧОРОН ДАЙМОНД» была основана в 1996 году (до 2002-го называлась «Санрадж даймонд»). Компании принадлежат две фабрики по огранке алмазов в России (в Якутске и Владивостоке), а также ювелирное производство в Индии (Мумбаи). В свою очередь «Чорон даймонд» входит в глобальный холдинг, которым владеет семья индийских бизнесменов Ганди, занимающаяся огранкой драгоценных камней с начала XX века. На сегодняшний день офисы и гранильные фабрики Ганди работают в Индии, России, Бельгии, Сингапуре, Гонконге и Объединенных Арабских Эмиратах. Общий оборот бизнеса не разглашается. Выручка непосредственно «Чорон даймонд» в 2006 году составила \$200 млн. Из них \$50 млн пришлось на Россию, где компания продает не только бриллианты, но и готовые ювелирные украшения под брендом Choron Diamond.

НОУ-ХАУ

Компания «Чорон даймонд»:

- помимо огранки алмазов занялась производством ювелирных изделий под брендом Choron Diamond;
- планирует повысить узнаваемость марки за счет создания сети розничных магазинов, ориентированных на средний класс (цена изделий в пределах \$500–1500);
- собирается заключить договор на эксклюзивную дистрибуцию трех итальянских марок.

РЫНОК

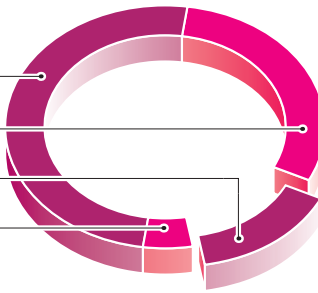
ПО ОЦЕНКАМ Гильдии ювелиров России, в 2006 году объем ювелирного рынка достиг \$3,6 млрд, \$1,8 млрд пришлось на ювелирные изделия с бриллиантами. По добыче алмазов наша страна занимает второе место в мире в стоимостном выражении (\$2 млрд в 2006 году) после Ботсваны. Только в Москве насчитывается около 350 производителей. Однако при этом от 30% до 50% представленного в рознице ассортимента произведено за рубежом и доля импорта постоянно увеличивается. Например, если в 2005 году в Россию было ввезено 829,9 тыс. золотых изделий, а в 2006-м, по оценкам экспертов, эта цифра возрастет еще в полтора раза. В стране работают более 20 тыс. магазинов. Из них, по данным «Финэкспертизы консалтинг», в одной только Москве сосредоточены около 1800 розничных точек. Однако этот рынок крайне слабо структурирован. Даже самые крупные ювелирные ритейлеры, такие как «Адамас» и небрендовая сеть, принадлежащая Московскому ювелирному заводу (МЮЗ), насчитывают всего около 70 салонов.

Не время собирать камни

структура российского рынка ювелирных изделий

50	Изделия без камней
30	Изделия с искусственными камнями
15	Изделия с бриллиантами
5	Изделия с другими драгоценными камнями

Источник: «Финэкспертиза консалтинг»



в реализации продукции собственного изготовления. То, что в их ассортименте попадают изделия других компаний, объяснить несложно: ювелирные производители, как правило, сильны в разных товарных категориях. И если, например, завод производит небольшое количество цепочек, он зачастую берет их у конкурента, а в нагрузку соглашается включить в ассортимент другие позиции — те же кольца. Но целенаправленно продвигать их не станет.

Еще один недостаток работы с чужой розницей заключается в том, что производитель не может влиять на ценообразование. В ювелирном магазине рекомендованная заводом цена порой подсказывает в полтора, а то и в два раза. Хотя производитель, будь его воля, проводил бы совсем иную политику. Так, киргизский ювелирный завод «Алтын», владеющий одноименной сетью ювелирных магазинов, прельщает посетителей 45-процентной скидкой на всю продукцию. Более того, став владельцем дисконтной карты, покупатель может сэкономить еще 10–25% от первоначальной стоимости покупки. Выручка «Алтына» не разглашается, но его агрессивная маркетинговая стратегия вызывает тревогу у конкурентов. Например, недавно генеральный директор компании «Русские самоцветы» **Сергей Докучаев** заявил, что скидки на 40% и более возможны в том случае, если ювелирный товар низкого качества либо его стартовая розничная цена была сильно завышена. Топ-менеджер даже призвал государство навести порядок в сфере торговли ювелирными изделиями, иными словами, привести цены к единообразию. Ведь стоимость золота определяется торгами на Лондонской бирже металлов (LME), а значит, по мнению Докучаева, разница между изделиями, скажем, весом 5 г от разных производителей не должна отличаться более чем на 500 руб.

Коварная сегментация

«ЧОРОН ДАЙМОНД» не собирается становиться дискаунтером, как «Алтын». Однако, познав сложности работы с чужой розницей, решил создать собственную сеть магазинов. 60% их ассортимента будут составлять украшения непосредственно под маркой Choron Diamond. Остальные 40% придется на продукцию других производителей. Как уверяет Раджеш Ганди, в сентябре 2007 года его компания станет эксклюзивным дистрибутором в России трех известных итальянских марок (назвать их до подписания контракта он категорически отказывается). Важно то, что цена на все изделия в салонах «Чорон даймонд» будет на 20–25% меньше, чем у его розничных партнеров, и строго в пределах \$500–1500 за штуку. «Это принципиально новый формат ювелирного ритейла», — уверяет Раджеш Ганди, — «магазины, четко спозиционированные на средний класс».

Дело в том, что, по данным «Финэкспертизы консалтинг», сегодня на долю ювелирных изделий с бриллиантами приходится всего примерно 15% рынка. Еще около 5% составляют украшения с другими драгоценными камнями: рубинами, топазами и т. п. Большинство же потребителей предпочитают покупать ювелирные изделия с полудрагоценными камнями или вообще без камней. «Если верить статистике, 50% женщин в принципе считают, что они себе не могут позволить украшения с бриллиантами», — говорит советник Раджеша Ганди **Арсен Аристанесян**. За некоторых представительниц этих 50% и собирается побороться «Чорон даймонд». Ведь средний класс, по мнению Ганди, — это люди с доходом от 20 тыс. руб. в месяц.

Однако оптимизм индийского предпринимателя вызывает некоторые сомнения. «Вряд ли люди с зарплатой 20 тыс. руб. будут покупать украшения за \$500–1500», — считает Елена Юлдашева. Более того, уста-

навливая нижнюю ценовую планку в \$500, «Чорон даймонд» рискует создать психологический барьер для людей, которые в принципе были бы готовы покупать такого рода украшения. Не случайно до сих пор в магазинах конкурентов можно найти изделия и за \$200, а можно и стоимостью свыше \$5 тыс. Создавая первым на рынке сегментированную розничную сеть, Ганди фактически сужает целевую аудиторию. «На ювелирные изделия стоимостью \$500–1500 приходится очень существенная доля продаж большинства ювелирных сетей, включая, например, сеть „Адамас“, МЮЗ и „Центр ювелир“, — отмечает руководитель отдела стратегического проектирования компании „Адамас“ **Юлия Наливкина**. — А вот сузить ассортимент действительно рискуют немногие».

Наконец, открывая собственные магазины, «Чорон даймонд» может испортить отношения с розничными партнерами. Хотя Ганди не раскрывает, какой процент своей продукции доверит чужим магазинам, но, по расчетам **СФ**, на их долю будет приходиться примерно половина продаж, даже когда сеть «Чорон даймонд» разрастется до нескольких десятков бутиков. И вряд ли независимым продавцам понравится, если где-то можно будет купить драгоценности под брэндом Choron Diamond на 20–25% дешевле. Ганди обещает, что прямой конкуренции удастся избежать, поскольку коллекции для своих и для чужих магазинов будут совершенно разными. С другой стороны, велика вероятность, что наиболее удачные дизайнерские решения (вроде колец, которые выглядят на \$15 тыс.) «Чорон даймонд» начнет приберегать именно для своих бутиков.

Впрочем, выстраивание отношений с розницей — далеко не единственный способ для «Чорон даймонд» довести объем производства до 60 тыс. и даже более украшений в год. В июне о намерении создать сеть из 50 магазинов среднеценового и премиального сегментов в Москве и других крупных городах заявила АЛРОСА. При этом президент алмазного гиганта **Сергей Выборнов** подчеркнул, что сама компания заниматься производством не планирует, а будет отдавать его на аутсорсинг. Учитывая давние связи АЛРОСА и «Чорон даймонд», можно предположить, что индийский ювелирный холдинг вполне способен побороться за выгодный заказ, чтобы найти применение своим производственным мощностям. **СФ**

ПОЗДРАВЛЯЕМ ЛАУРЕАТОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ МЕДИАБИЗНЕСА «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2007»



ГРАН-ПРИ

Рубен ДИШДИШЯН, «Централ Партнершип»

БИЗНЕС-ПЕРСОНА

Алишер УСМАНОВ, ООО «Газпром инвестхолдинг»

ПЕЧАТНЫЕ СМИ. ГАЗЕТЫ

Андрей ГОГОЛЕВ, «Коммерсантъ Украина», ИД «Коммерсантъ»
Борис КОНОШЕНКО, Metro-Петербург
Александр ВЛАСОВ, ООО «Русская медиагруппа «Западная Пресса»

ПЕЧАТНЫЕ СМИ. ЖУРНАЛЫ

Александр ВОРОБЬЕВ, ООО «ИД «Медведь»
Игорь СВИНАРЕНКО, журнал «Медведь»
Дмитрий АГАРУНОВ, Gameland

КОРПОРАТИВНЫЕ СМИ/КОММУНИКАЦИИ

Лариса РУДАКОВА, издательство корпоративной прессы «МедиаЛайн»

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ/ТЕЛЕВИДЕНИЕ

Владимир ХАНУМЯН, «СТС-Медиа»
Олег УРУШЕВ, окружная телерадиокомпания «ЮГРА»

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ/РАДИО

Михаил ЭЙДЕЛЬМАН, компания «М-Пул+»

КИНОИНДУСТРИЯ

Александр ЧЕРНЯЕВ, компания «НТВ-КИНО»

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ/NEW MEDIA

Светлана МИРОНЮК, РИА «Новости»
Александр ЧЕКШИН, ИД «Комсомольская правда»

РЕКЛАМА

Вадим САРАЛИДЗЕ, «РОСГОССТРАХ»
Татьяна НЕТКАЧЕВА, телерадиокомпания «СКАТ» (Самара)
Петр РЫБАК, РА «Алькасар»
Олег ПОЛЯКОВ, коммуникационная группа Aegis Media

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Юлиана СЛАЩЕВА, агентство «Михайлов и Партнеры. Управление стратегическими коммуникациями»
Максим ШУБ, концерт «Шелл» в России
Ирина ЯСИНА, НУ «Клуб региональной журналистики»

ОТРАСЛЕВОЙ ПАРТНЕР

Сергей ГАВРИЛОВ, компания АРПИ «Сибирь»
Людмила ПИМЕНОВА, ЗАО «Проф-Медиа Принт»

СПЕЦНОМИНАЦИЯ

«За вклад в развитие отрасли»
Юрий ПУРГИН, ООО «ИД «АЛТАПРЕСС»
Михаил ШУБИН, ФГУП «ТТЦ «Останкино»
Сергей ПИСКАРЕВ, Ассоциация Коммуникационных Агентств России, компания «НТВ-Медиа»
Виктор ШКУЛЕВ, ИД Hachette Filipacchi Shkulev
Александр ПОНОМАРЕВ, ТВЦ

СПЕЦНОМИНАЦИИ

от партнеров и организаторов Премии
Даниил КУПСИН, «Объединенные Медиа»
Лев ХАСИС, X5 Retail Group
Олег ЖЕЛТОВ, ЗАО «СВР-Медиа» (еженедельник «Аргументы недели»)
Илья КУЗЬМЕНКОВ, консалтинговая группа «Кузьменков и Партнеры»
Александр ГЕРАСИМОВ, СИТИ-FM
Сергей КЛЮЧЕНКОВ, Entertime
Татьяна ШАХНЕС, LG Electronics RUS-Marketing

МЕДИААВТОР

Юлия КУЛИКОВА, «Коммерсантъ»

реклама

ОРГАНИЗАТОРЫ:



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР:



СПОНСОР
ЦЕРЕМОНИИ НАГРАЖДЕНИЯ:



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ПАРТНЕР МЕДИАТИКИ:



СПОНСОРЫ:



ОФИЦИАЛЬНЫЙ
ПЕРЕВОЗЧИК ПРЕМИИ:



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР:



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

ГИПЛ, НАТ, АРПП, WAN,
Клуба менеджеров по
распространению,
АНРИ, РАСО, РФР, АКАР, АКМР

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР:



ОФИЦИАЛЬНЫЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР:



ПАРТНЕРЫ:



МЕДИАПАРТНЕР:



ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



ИНФОРМАЦИОННЫЙ
СПОНСОР:



конкуренция

частная практика

Импортёры мяса — вымирающий вид. В борьбе с внутренней конкуренцией большинство из них вскоре станут прежде всего переработчиками мяса — в основном отечественного.

Путем бифштекса

текст: **даниил желобанов**

Российский рынок мяса с 2000 по 2006 годы вырос по меньшей мере на 1,5 млн тонн и сейчас оценивается в 8–9 млн тонн, то есть в \$15–17 млрд в оптовых ценах. Из них на импорт приходится около 3 млн тонн, причем до последнего времени импорт почти непрерывно рос. Казалось бы, идеальные условия для импортёров.

Однако число компаний, специализирующихся на импорте мяса, начало резко сокращаться еще четыре года назад, когда были введены квоты на импорт. «Только за 2003 год импортёров стало вдвое меньше», — делится информацией руководитель исполкома Национальной мясной ассоциации **Сергей Юшин**.

Основное влияние на рынок оказал так называемый исторический механизм выдачи квот: они выделяются каждой компании в зависимости от объемов, ввезенных ею в предыдущем году. Соответственно, с рынка одним махом выпали все однодневки, а также мелкие участники, которые не видели смысла тратить силы на оформление лицензий на импорт. Однако в результате, по словам Юшина, оставшиеся импортёры оказались вынуждены всегда полностью выбирать имеющиеся квоты, чтобы обеспечить их себе на следующий год. При этом у них практически нет возможности учитывать колебания спроса и предложения — ни по странам, ни по видам мяса, поскольку квоты жестко ограничивают эти параметры.

Например, с середины прошлого года рентабельность импорта говядины начала снижаться, а с начала 2007-го ввоз для многих стал невыгодным из-за избытка предложения и резкого снижения оптовых цен на российском рынке. Несмотря на это, около двух третей годового импорта пришлось именно на вторую половину года — компании не захотели терять будущий рынок и получили ценовой коллапс. Более того, многие компании также ввозят неэквотированное мясо, хотя пошлины на него вдвое выше — чтобы получить возможность роста в будущем.

«Это осознанные убытки», — поясняет Юшин. — Но получить после них прибыль выходит не всегда и не у всех».

Наперегонки с квотами

ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ, ЧТО ВВЕДЕНИЕ КВОТ стимулирует инвестиции в отечественное производство. Однако поначалу решения об объеме квот пересматривались правительством ежегодно, и инвесторы не могли быть уверены, что на следующий год ситуация резко не изменится. Лишь в 2006 году было решено установить квоты сразу до 2009 года. В итоге у инвесторов появилась хотя бы небольшая уверенность, что они успеют вывести свои производства на начальную окупаемость — для свиноводства этот срок составляет три-пять лет, для птицеводства — и того меньше. Большую роль сыграл также национальный проект «Развитие агропромышленного комплекса», на реализацию которого



в течение двух лет из федерального бюджета планируется направить 35 млрд руб.

Российское птицеводство последние годы показывает рост на 15% в год, а с 2007-го таких же показателей ожидают и для свиноводства. Как полагает председатель правления Мясного союза России **Мушер Мамиконян**, при удачной конъюнктуре к 2012 году по этим направлениям удастся добиться полного импортозамещения. С производством говядины сложнее — там сроки окупаемости достигают 10 лет, и пока о крупных проектах ничего слышно не было.

Таким образом, импортёры оказались меж двух огней: к расхождениям между квотами и рыночным спросом добавилась растущая конкуренция со стороны местных производств. Большинство крупных игроков пришлось к единственному решению — необходимости вертикальной интеграции бизнеса. Три из четырех участников нашего рейтинга имеют собственные птицеводческие или свиноводческие комплексы. Например, компания «Мираторг» намерена довести к 2009 году мощности своего производства до 1 млн голов свиней

«Это осознанные убытки. Но получить после них прибыль выходит не всегда и не у всех»

в год. Другое направление — развитие логистики и глубокой переработки сырья. Чаще всего импортеры развивают и производство готовой продукции — колбас или полуфабрикатов. В связи с чем в последнее время стирается грань между компаниями, начинавшими с импортерской деятельности, и мясокомбинатами, частично импортирующими сырье самостоятельно. «Мы принципиально не идем в животноводство, — заявляет генеральный директор группы „Митлэнд“ **Дмитрий Гордеев**. — Мы просто не умеем этого делать, ведь это не только затраты, но и риски».

Свиная демография

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, с переходом к внутреннему производству сырья риски не исчезают. В последнее время в аграрный сектор двинулось огромное количество непрофильных инвесторов, включая крупнейшие компании страны. Часть из них сделала это по собственной инициативе, часть — под давлением местных властей, желающих отчитаться об участии в национальном проекте. Емкость же рынка конечна, и ожидать мгновенного роста не стоит: по оценкам Института аграрного маркетинга, до 2010 года мясной рынок России будет расти лишь на 10% в год. В то же время, по мнению Сергея Юшина, объем инвестиций в заявленные до 2009 года проекты в свиноводстве приближается к \$6 млрд. Если все они осуществляются, то к 2011 году поголовье и производство должны практически удвоиться.

Но большинство нынешних бизнес-планов писалось в условиях очень благоприятной конъюнктуры: в 2005–2006 году цены на свинину в России были одними из самых высоких в мире, а зерно и прочие корма — дешевыми. Сейчас ситуация меняется с точностью до наоборот: оптовые цены за год упали на 30%, а стоимость зерна растет. Даже действующие современные свинокомплексы пересматривают бизнес-планы. «Этот хлеб уже не легкий и тем более не сладкий, — сокрушается Сергей Юшин. — Боюсь, не все из пришедших на этот рынок понимали, чем занялись».

По мнению Юшина, с учетом возросшего поголовья в личных подсобных хозяйствах (которых, например, в одном Краснодарском крае насчитывается до 800 тыс.), уже сейчас можно говорить о локальных очагах перепроизводства. Вскоре возможно резкое снижение цен на низкосортную свинину, которая, как правило, и производится в мелких хозяйствах.

Отправить избыток мяса на экспорт не удастся: для соответствия экспортным стандартам мясо требует обработки — обвалки, заморозки и т. д. Мощностей, отвечающих мировым стандартам, в России очень мало, а о строительстве их большинство аграриев-неофитов не думает. Кроме того, для достижения конкурентных цен сырье должно перерабатываться полностью — от шкуры до костей. Но такой инфраструктуры в России тоже практически нет. «Большинство компаний, инвестировавших в строительство или реконструкцию свинокомплексов, включая профильные

компании — крупнейшие мясокомбинаты, не имеют сегодня мощностей для полной переработки сырья», — отмечает Дмитрий Гордеев.

Курс на переработку

ПОЭТОМУ НА СЕГОДНЯ ни один из крупных импортеров не планирует совсем сворачивать зарубежные поставки — хотя в перспективе все предполагают и дальше снижать их долю в обороте. «Полностью от импорта отказаться невозможно, потому что некоторые виды мяса в России недоступны в принципе», — поясняет Гордеев. Такой же позиции придерживаются и остальные, включая «Мираторг».

Уже очевидно, что попытка компенсировать сложности работы с импортным сырьем простым переходом к производству отечественного приводит к новым, не менее серьезным рискам. В итоге наиболее перспективным для диверсификации существующих мясных бизнесов, по общему мнению опрошенных экспертов, становится именно развитие переработки, а не производства сырья. «В некоторых рыночных ситуациях решение не производить мясо может оказаться для инвестора наиболее верным», — говорит Сергей Юшин. И большинство планов компаний, давно присутствующих на рынке, связано именно с переработкой. Так, лидер рынка компания «Рубеж» рассчитывает за счет этого в течение пяти лет практически удвоить оборот, а «Митлэнд» — увеличить его почти в три с половиной раза. «Мираторг», обладающий наиболее мощным свиноводческим производством, также увязывает планы развития с наращиванием высокотехнологичной переработки.

Единственной проблемой остается привлечение средств — риски всего рынка инвесторы распространяют и на традиционных его участников. Поэтому в большинстве случаев размещение облигаций импортерам мяса обходится несколько дороже, чем, например, сравнимым по оборотам розничным компаниям.

80 кг — медицинская норма годового потребления мяса, к которой жители России должны приблизиться в 2012 году

Самостоятельная переработка для «Рубежа» гораздо выгоднее простой перевозки мяса



DPA/PHOTAS

«Мираторг» уделяет собственному производству сырья больше внимания, чем конкуренты



DPA/PHOTAS

«Рубеж»

Вывавшись в 2005 году в лидеры мясного импорта, компания вкладывается прежде всего в развитие бизнеса внутри страны.

Выручка в 2005 году*: 14,6 млрд руб.

Выручка в 2006 году*: 17,2 млрд руб.

Стратегия: от ориентации на поставки крупным переработчикам компания переходит к более рентабельным направлениям — собственной переработке и работе с розницей.

Тактика: кроме импорта, компания занимается производством куриного фарша (до 30 тонн в сутки), деликатесов под маркой «Шеф-повар» (до 50 тонн в сутки), развивает прямую доставку товара в магазины. Инвестиции в мясопереработку к 2008 году должны составить \$50 млн. Емкость собственных низкотемпературных складов превышает 30 тыс. тонн. Сеть представительств охватывает 25 регионов России.

Проблемы: нехватка собственных холодильных складов. Из-за отраслевых рисков привлечение средств обходится довольно дорого. Недавнее размещение облигаций «Рубежа» на 1 млрд руб. прошло по ставке 12,36% годовых — выше, чем у сопоставимых по масштабу бизнесов в других отраслях.

Результат: лидирует по объему импорта, но рентабельность к обороту составляет менее 4%.

Новые цели: в 2007 году начнет работу низкотемпературный терминал емкостью 40 тыс. тонн и производительностью до 4 тыс. тонн в сутки. Оборот компании к 2012 году должен достичь 30,9 млрд руб. — в основном за счет роста производства. Рентабельность к обороту должна вырасти до 10%.

* данные компании

«Мираторг»

Имеет наибольшие собственные производственные мощности, показывает самую впечатляющую динамику бизнеса — и заявляет о еще более масштабных планах.

Выручка в 2005 году*: 9,3 млрд руб.

Выручка в 2006 году*: 14,8 млрд руб.

Стратегия: холдинг с полной цепочкой производства — от производства кормов до дистрибуции.

Тактика: на импорт приходится уже менее половины оборота компании (по весу). Мощность свинопунксов в Белгородской области составляет 400 тыс. голов в год (19,3 тыс. тонн в живом весе), посевные площади — 34 тыс. га, этим летом вступает в строй завод комбикормов мощностью 240 тыс. тонн в год. Автопарк насчитывает 200 рефрижераторов. Владеет марками полуфабрикатов «Русский экспресс» и «Мясная столица», а также представляет бразильскую марку Sadia.

Проблемы: из-за обильных инвестиций отношение долга к EBITDA в 2006 году достигло 2,3, а в этом году ожидается увеличение этого показателя до 2,9. Насыщение отечественного рынка может привести к сложностям со сбытом собственной продукции.

Результат: наибольшие среди конкурентов темпы роста бизнеса.

Новые цели: доведение мощности свинопунксов до 1 млн голов в год. Осенью 2007 года должна быть достроена роботизированная бойня мощностью 165 тыс. тонн в убойном весе в год. В Калининградской области совместно с компанией Sadia строится производство мясных полуфабрикатов мощностью 53 тыс. тонн в год.

272,5 млн тонн — оценочный объем мирового производства мяса в 2006 году

Планы «Евросервиса» включают покупку сразу нескольких перерабатывающих комплексов

Логистика — один из коньков «Митлэнда»



DPA/PHOTAS



DPA/PHOTAS

«Евросервис»

Мясная корпорация «Евросервис» наращивает обороты, но пока не смогла достичь своей давней цели — выхода на IPO, чему мешает низкая прозрачность бизнеса.

Выручка в 2005 году: нет данных

Выручка в 2006 году: 13,5 млрд руб.

Стратегия: мясная корпорация развивается как одно из направлений группы, включающей также сахарный и зерновой бизнес.

Тактика: консолидированная выручка группы «Евросервис» по результатам 2006 года оценивается на уровне \$1,2 млрд. В 2005-м мясной бизнес был выделен в отдельную структуру. Компания владеет наибольшими холодильными мощностями: только в Санкт-Петербурге их емкость приближается к 90 тыс. тонн. Три производства расположены в Калининграде и белорусском Бресте. Сеть представительств охватывает 41 регион.

Проблемы: летом 2006 года группа «Евросервис» заявила о подготовке к IPO, однако менее чем через полгода компанию покинули специально приглашенные топ-менеджеры: по их словам, причиной стали взгляды владельца (им считается **Константин Мирилашвили**) на организацию бизнеса.

Результат: продолжает, как и все последние годы, лидировать в стране по импорту относительно дешевого мяса птицы, однако отстает от заявленных планов: ранее ожидалось, что оборот корпорации уже в 2006 году достигнет \$1,5 млрд.

Новые цели: доведение имеющихся мощностей мясопереработки до 20 тыс. тонн в месяц. Покупка и переоснащение производств в Калининградской и Пензенской областях, Краснодарском крае и Башкирии.

«Митлэнд»

Позиционируется прежде всего как оператор отечественного рынка, а не импортер. В отличие от конкурентов выстраивать полную вертикально интегрированную структуру не собирается.

Выручка в 2005 году: 5,6 млрд руб.

Выручка в 2006 году: 6,04 млрд руб.

Стратегия: создание максимально эффективной системы поставок мяса вне зависимости от страны происхождения.

Тактика: доля импорта в обороте составляет 48–50%. Работает с крупнейшими поставщиками в Центральном, Южном, Приволжском и Северо-Западном округах. Имеет под Санкт-Петербургом комбинат по разделке и упаковке мяса мощностью 100 тонн в сутки и продвигает свою продукцию под единственной торговой маркой на рынке необработанного мяса «Филея». Предоставляет услуги распределительного центра, в том числе по фасовке продукции private label. Мощности по убою составляют 12 тыс. тонн свинины в убойном весе в год.

Проблемы: бизнес компании в основном сосредоточен в Петербурге. Недостаток собственных складских площадей.

Результат: лидерство в поставках мяса в розницу по Санкт-Петербургу и второе место по Москве.

Новые цели: рост выручки в 2007 году почти в два раза за счет увеличения доли присутствия на московском рынке и увеличение ее до 22,95 млрд руб к 2009 году. Тиражирование в регионах — Красноярском и Краснодарском крае, Курской и других областях — отработанной модели: создание мощностей по убою, переработке, а также организация распределительных центров в расчете на местное сырье. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с32
деньги под ногами → с34
мысли → с35
методы → с36
своя игра → с37

«Бензиновая экономика», основанная на нефти, пробуксовывает. На подходе «ненефтяные» экономики. Им остался буквально один шаг, чтобы перешагнуть порог рентабельности, за которым начинается будущее без углеводородов.

Аммиачный запах грядущего

текст:
алексей гостев,
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
александр житомирский

«Я

думаю, все придет своим чередом. Не надо бежать впереди паровоза. Автомобильной промышленности в том виде, в котором она есть, все равно настанет крышка», — такую запись сделал в блоге москвич **Андрей Дорохов**, отстояв несколько часов в пробке по дороге на работу. «Финиш», к которому неуклонно приближаются привычные виды автомобильного транспорта, очевиден не только экспертам, но и московским обывателям: дороги перегружены, из-за выхлопных газов в центре города

клерки падают в обморок прямо на тротуарах. Сами автопромышленники понимают, что перемены близки, и стараются к ним готовиться.

Уголь, нефть, газ — все это символы индустриального XIX века. В других отраслях пришедшая в конце XX века постиндустриальная цивилизация основательно переменяла декорации: огромные заводские корпуса превратились в аккуратные автоматизированные фабрики, а на место громоздких «шкафов» ламповых вычислительных машин пришли компактные ноутбуки и КПК. Но в бензобаки по-прежнему льются реки бензина, вагоны перевозят горы угля, над электростанциями поднимаются клубы дыма.

Миллиарды людей пока еще не обзавелись личным автомобилем. Когда все они выстроятся в очередь на заправку, даже на старенькой «Оке» (или каком-нибудь ее зарубежном аналоге), о дешевой нефти можно будет забыть навсегда. Крупные автокомпании и мелкие предприниматели уже сегодня ищут альтернативу традиционному топливу. Наверное, полный отказ от нефти произойдет еще не скоро, но «этаноловая», «водородная» или даже «аммиачная» экономика ближайшего будущего сформируется уже сейчас.

Дизель во фритюре

В 1900 ГОДУ **Рудольф Дизель** продемонстрировал свой первый дизельный двигатель на всемирной ярмарке в Париже. Новый тип мотора, в котором топливо загоралось не от искры зажигания, а из-за давления поршня, сразу стал технической сенсацией. Интересно, что первые дизели работали вовсе не на солярке, а на арахисовом масле. На «постном масле» работал и самый первый дизель, созданный изобретателем в 1893 году. Именно с этого года можно начинать историю **биодизеля**.





Когда все автолюбители планеты выстроятся в очередь на заправку, о дешевой нефти можно будет забыть навсегда

Современный биодизельный двигатель работает на растительном масле (в основном рапсовом), модифицированном специальным образом. Первой страной, где биодизель получил распространение, стала Южно-Африканская Республика. Массовое распространение биодизельных двигателей для грузовиков началось там еще в 30-е годы прошлого века. Готовый биодизель — это маслянистая жидкость, в холодную погоду превращающаяся в воскообразное желе.

Американский «биодизельный олигарх» **Джин Джеболис** был чиновником администрации штата Массачусетс, когда в 1994 году впервые услышал о биодизеле. Бизнесмен **Джим Риччи** собирался переоборудовать местный химический завод под производство нового топлива. Узнав о перспективном виде бизнеса, Джеболис, по его словам, «влюбился в биодизель». Он ушел с государственной службы и стал работать в компании Риччи. А в 1998 году основал собственную — World Energy Alternatives, LLC. Сегодня она контролирует 50% американского производства биодизельного топлива (250 тыс. тонн). Свой успех Джеболис объясняет новой стратегией. «Мы впервые сосредоточились не на производстве нишевого вида энергии, а на ее дистрибуции, продажах и маркетинге» — говорит он. Сегодня World Energy Alternatives имеет сеть центров дистрибуции в 35 штатах, которой могут позавидовать даже крупные нефтяные компании.

Ставка на маркетинг, сделанная Джеболисом, совершенно оправданна, ведь биодизель — проблемное топливо. В мороз такой двигатель просто не заводится, поэтому растительное топливо обычно смешивают с минеральным. В стремлении распространить экологически чистое биотопливо правительства не останавливаются перед принудительными мерами. «С начала 2004 года предприятия по производству минеральных масел все чаще смешивают обычное топливо с биодизелем, — рассказывает **Карин Ретцлаф**, представительница Союза германской индустрии биотоплива. — С 2010 года это станет обязанностью: не менее 5,75% примеси рапсового горючего должно быть в дизеле любой марки по всей Европе».

Многие современные дизельные двигатели могут работать на 100-процентном биодизельном топливе без какой бы то ни было модификации. Энергетическая отдача биодизеля примерно такая же, как у петродизеля (так называют соляровое топливо из нефти): на 100 км потребуются чуть больше «растительного масла», чем обычной солянки. А выброс углекислого газа при

использовании чистого биодизеля — на 75% меньше.

Производство биодизеля в США в 2005 году составило 75 млн галлонов (250 тыс. тонн), увеличившись за два года в три раза. Евросоюз за тот же год произвел 3,184 млн тонн такого топлива. По прогнозам, в 2007-м мировое производство биодизеля достигнет 7,9 млн тонн. Пока биодизель дороже петродизеля и чуть менее эффективен, но с ростом нефтяных цен этот вид топлива будет более конкурентоспособным по цене. Сейчас цена солянки в США составляет около \$3 за галлон, биодизеля — \$3–3,5. Так что у биодизеля на новой топливной карте уже сегодня неплохие перспективы.

Футурология на спирту

Этиловый спирт (этанол) в качестве автомобильного топлива — еще один пример «хорошо забытого старого». Первым автомобилем, предназначенным для этого вида топлива, была знаменитая модель **Генри Форда**, запущенная в производство в 1908 году. Форд создал вариант автомобиля, предназначенный для фермеров, производящих свой собственный этанол. Этанол, как и биодизель, может не завести двигатель в холодную погоду, поэтому спирт применяется в виде смеси с бензином (в соотношении 85% к 15%). Смесь продается на американском и европейском рынках под маркой E85. На этаноле способны ездить, например, Chevrolet Corsa и Astra. Почти все автомобили GM и Saab могут поставляться с так называемым flexible fuel engines, что позволяет им работать и на бензине, и на этаноле.

Сегодня мировое производство этанола — 51 млрд литров в год. Это многомиллиардная индустрия, далеко ушедшая от «сельских самогонщиков» времен Форда. Раньше этанол производили почти исключительно из зерна. Сегодня биотехнологии дают возможность делать его из сельскохозяйственных отходов и целлюлозы.

Топливная эффективность смеси E85 примерно на 25–28% меньше, чем у аналогичного объема бензина. То есть, для того чтобы проехать 100 км, потребуется на 25% меньше чистого бензина, чем смеси E85. При этом у E85 выше октановое число: 105. Это позволяет двигателю развивать большую мощность. Чтобы быть экономически эффективным конкурентом бензина, цена этанола должна быть на 28% ниже. Пока в развитых странах этого не происходит. Так, средняя цена бензина категории премиум в Орегоне — \$3,215 за галлон, E85 — \$2,77. То есть цена этанола составляет 86% от цены бензина. Для топлива категории regular эта цифра еще выше — 92%. Полной конкурентоспособности этанол мог бы достичь, если бы более эффективно использовал свое «октановое преимущество». Но для этого должны быть созданы специальные двигатели (один из примеров: двигатель Saab B205, который развивает существенно большую мощность на этаноле, чем на бензине).

Еще одна неприятная особенность этанола: он чрезвычайно едок. Бензиновые топливные баки и трубопроводы можно было делать из обычной стали. Для этанола потребуются нержавеющая. Так что полностью адаптированные к этанолу автомобили будут дороже бензиновых. Однако, по оценке **Михаила Гулейкова**, менеджера отдела маркетинга компании ТНК-ВР, перспективы у этанола очень хорошие. В США его потребление составляет 3% от потребления бензина, но быстро растет. В Бразилии, мировом лидере по производству этанола, он уже стал эффективной с точки зрения цены альтернативой бензина. То есть в графе «реалистичность» напротив этанола надо поставить знак плюс.

Янтарные колесницы

ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭНЕРГИЮ ЭЛЕКТРИЧЕСТВА для автомобильного транспорта пытаются уже давно. В отличие от этанола или биодизеля, водород, аммиак или метанол — не самостоятельные источники энергии, а по сути лишь способы доставки электрической энергии к автомобилю. Все эти вещества в чистом виде не встречаются в природе и не производятся в сельском хозяйстве. Поэтому водородные и метаноловые автомобили можно объединить с электромобилями в одну рубрику «электрический транспорт».

Самый простой способ доставки электричества — **аккумуляторы**. Официальная статистика говорит о том, что в США около 60 тыс. машин-гибридов, использующих одновременно аккумулятор и энергию сжигания топлива. По данным IDTechEx, к 2015 году электротранспортный рынок достигнет \$227 млрд.

История гибридных автомобилей началась с компании Toyota Motor. До сих пор Prius, расходующие всего 3,2 литра бензина на 100 км, — это одна из наиболее широко распространенных моделей. Заставить машину долго ездить только от аккумулятора пока не удастся. Гибриды убыточны для компаний и, чтобы стимулировать их продажи, производители стараются не завышать цену. Главный конкурент Toyota — компания Honda — планирует создать первый прибыльный гибрид к 2009 году. Компания собирается получать прибыль — по \$1700 с каждой машины. Но чтобы создать полноценный электромобиль, потребовался бы серьезный научный прорыв в деле создания аккумуляторов. А сейчас

Сегодня мировое производство этанола — 51 млрд литров в год. Это многомиллиардная индустрия, далеко ушедшая от «сельских самогонщиков» времен Форда

в графе «реалистичность» напротив аккумуляторов приходится ставить минус.

Водород можно получать при помощи электролиза воды. Существуют и другие способы, но все они требуют большого количества электрической или тепловой энергии. Эффективность «водородной экономики» будет зависеть от того, удастся ли найти источник электричества, независимый от сжигания углеродного топлива.

Первым, кто сел за руль BMW Hydrogen 7, стал обер-бургомистр Мюнхена **Кристиан Уде**. Получив ключи от машины, которых во всем мире пока только 100 экземпляров, он сказал: «Я рад, что теперь в каждой поездке могу демонстрировать, насколько успешно в Мюнхене идет работа над экологическими технологиями».

Правда, пока водородных заправок, созданных совместно BMW и Total, всего три: две в Берлине, а одна начнет работу в конце года в Мюнхене. Поэтому и Hydrogen 7 — это гибрид, его можно переключить на потребление обычного бензина. В целом, пока не появились альтернативные источники электрической энергии, перспективы водорода надо оценивать отрицательно, хотя в более отдаленном будущем создание «водородной экономики» вполне вероятно.

Метанол и аммиак — наименее известные потенциальные «убийцы» бензина. Метанол — легкий спирт, который можно получать из каменного угля. Аммиак — газ с запахом мочи. Оба вещества теоретически могут применяться в двигателях внутреннего сгорания. Но тут те же проблемы, что и у водорода: где брать энергию для их производства. И еще оба потенциальных вида топлива ядовиты и потребуют особых мер предосторожности. Поэтому опять-таки — минус.

Выход «постиндустриальных» видов топлива из тени — реальность уже сегодняшнего дня. Мы пока точно не знаем, какой будет альтернатива нефти. Но какой бы ни была наступающая эпоха, она почти наверняка не будет нефтяной. **СФ**

Пока дизайнеры изоштраются с дизайном визиток, оригиналы предлагают съедать контактную информацию.

текст: **Алексей Гостев**



«Правильно, у обычных визиток срок службы тоже недолгий, они нужны столько, сколько длится первый разговор. Потом все заносится в Outlook или в наладонник», — пишет **Андреас Райзенбауэр** в комментариях к сообщению о съедобных визитках в блоге маркетолога **Ханнеса Трейхеля**.

Разные модификации съедобной карточки были придуманы сразу несколькими компаниями. LadyFortunes.com предлагает женский вариант для сладкоежек: тонкое печенье в белом шоколаде с украшениями, на поверхность которого нанесены ваши обычные данные, прямо как на бумажной визитке: имя, фамилия, адрес, телефон и название фирмы. Такой кондитерский шедевр будет специально упакован, чтобы надпись не повредилась. Стоит одна «визитка к чаю» всего \$3,95. Единственный недостаток такого печенья — его точно не положишь в визитницу, да и очень уж оно хрупкое.

Тонкая шоколадная карточка, сделанная в форме визитки, с полноцветным логотипом и вашим текстом на лицевой стороне, стоит во флоридской компании Chocolate Forest от \$1,79 при заказе от 50 штук. Качество изображения такое, что можно поместить на сладости даже собственную фотографию.

Но дальше всех пошла японская компания Arigatou. То, что здесь называют визитками, — это обычные орехи, бобы или даже зернышки риса. Благодаря специальной технологии текст или картинка как будто выжигаются на обычном бакалейном товаре. Обойдутся оригинальные изделия заметно дороже бумажных: 150 штук стоят от \$50. Хотя продукция и носит название Taberu Me («Съешь меня»), производители считают, что прежде чем съесть ваш номер телефона, собеседник навсегда запомнит то, что нанесено на такую необычную визитку. Правда, на рисе много информации написать не удастся. А вот на неочищенном арахисе поместится гораздо больше данных. □

Каско без шпилек

Британский страховщик Sheilas' Wheels вдобавок к традиционным услугам предложил клиенткам специальную складную «автообувь».

Основательницы ориентированной на женщин страховой компании — три Шейлы — решили, что традиционный ассортимент услуг можно расширить. И занялись разработкой специальных туфель, ведь водить машину в обуви на высоких каблуках неудобно и небезопасно. Туфли на шпильке легко трансформируются в обувь с плоской подошвой: при нажатии кнопки каблук уходит внутрь, в специальную выемку. Пока модель выпускается лишь в традиционной корпоративной расцветке: черный с розовым. □



Сторож для ультрафиолета

В сезон отпусков защитить нежную кожу от обгорания поможет не только крем от загара, но и электроника.

Несмотря на огромный выбор кремов от загара с разной степенью защиты, подобрать подходящий к своему типу кожи UV-фактор непросто. Чтобы не прятаться от солнечных лучей, опасаясь «перебрать ультрафиолета», можно воспользоваться похожим на часы гаджетом Oregon Scientific UV. Стоит аппарат недорого — \$29,95. Он будет с точностью до минуты определять, сколько еще можно нежиться

в шезлонге. Прибор непрерывно измеряет интенсивность UV-излучения, температуру окружающей среды и в зависимости от суммы этих условий и типа кожи решает, не пора ли перебраться в тень. Кроме того, в Oregon Scientific UV встроены обычные электронные часы. □



В Японии экономят место, в Европе — деньги. Гостиничные номера становятся все меньше по площади, но далеко не всегда в ущерб комфорту. текст: **Алексей Гостев**

Очень маленькая роскошь



Саймон Вудрофф готов доказать, что «ящик» площадью 10 кв. м — именно то, что нужно застрявшему в аэропорту пассажиру

Японские капсульные отели больше всего похожи на гробы. В 1970-е годы этот тип гостиничных номеров придумал японский архитектор-визионер **Кисё Курокава**. Гробы — это еще не все.

При виде творений Курокавы так и просятся на ум разнообразные мрачные ассоциации. Например, «капсулы» напоминают стеклянные ящики в морге — полки в два ряда, в каждой помещается нечто вроде кровати. В «комнате» можно при невысоком росте сесть, но никак нельзя встать. Основатель корпорации Yotel **Саймон Вудрофф** решил добавить к идее Курокавы немного роскоши и чуть-чуть свободного пространства. В результате в гостиничном бизнесе появился новый тип номеров — красиво обустроенные «кубики» со всеми удобствами, но минимумом жизненного пространства.

«Пластиковые капсулы в метр высотой и три длиной, похожие на выпавшие зубы Годзиллы, подвешены над бетонным основанием у дороги в аэропорт» — так описывает свое укрытие преследуемый враждебной корпорацией хедхантер из ближайшего будущего в романе **Уильяма Гибсона** «Отель „Новая роза“». Первый Yotel Саймона Вудроффа открылся в июне этого года при лондонском аэропорте Гэтвик. Но в отличие от обшарпанных «гробов» «Новой розы» комнаты в Yotel — уютные помещения размером примерно 10 кв. м. В каждой комнате есть телевизор, компьютер, подключенный к интернету, рабочий стол, душ и даже мини-бар. «Окна» в комнатах выходят в коридор, так что единственным источником света остаются искусственные светильники. В некоторых комнатах предусмотрено жизненное пространство даже для двух человек, которым, правда, придется мириться с таким неудобством, как общий туалет.

Комнаты оформлены в роскошном стиле хай-тек. Yotel — пример своеобразной бюджетной роскоши, предназначенной людям, которые привыкли считать деньги. Стоимость «комнаты» будет начинаться от 55 фунтов стерлингов за ночь (или 25 за четыре часа — около \$50). Пассажиры аэропорта, у которых задержали рейс, должны привлечь возможность покупать гостиничное время небольшими порциями.

Аналогичный концепт решила реализовать датская сеть отелей Qbic. В варианте

Пластиковые капсулы в метр высотой и три длиной, похожие на выпавшие зубы Годзиллы, подвешены над бетонным основанием у дороги в аэропорт

Qbic площадь одного жилого помещения — всего 7 кв.м. На них умещаются телевизор, DVD-плеер, ванна, отличная кровать, есть также беспроводное подключение к интернету. Интересно, что у Qbic «кубик» — это не весь гостиничный номер, а только его «ядро». Стандартные модули со всей начинкой производятся по заказу компании в Китае. «Кубик» встроен в жилую комнату нормальных размеров, 25–35 кв. м. Пространство, не занятное собственным кубиком, остается практически пустым: единственный предмет мебели в номере — дизайнерское кресло. Философия компании — полное самообслуживание, от регистрации до напитков. Благодаря этим особенностям цены в отеле начинаются с «бюджетных» 39 евро.

Идея бюджетного мини-отеля проникает в самые разные страны. Например, в Индии сходные услуги предлагает компания Indian Hotels Company. Возможно, кому-то эти «ящики» напоминают о последнем приюте. Но на сей раз — с роскошным интерьером. □

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**У нас уже есть сервисы,
где можно делиться**

**фотографиями, видео, резюме, устремлениями,
музыкой, деньгами, фильмами, ссылками.**

Нет только одного — обмена опытом ”



С амая большая энциклопедия

«Энциклопедия — это такая книга, в которой написано все-все, про все — про все?» — спрашивает Мишка в фильме «Кортик» у дяди Сени. «Да, — отвечает дядя Сеня. — Все-все, про все — про все». «Так значит, если прочитать всю энциклопедию, то можно в школу не ходить?»

По сюжету дядя Сеня удивляется и как-то неубедительно поучает Мишку, а затем отсылает его прочь. А вот мне такая постановка вопроса вовсе не кажется надуманной.

Дело в том, что составить список книг, «прочитав которые, можно не ходить в школу», — моя давняя мечта. Мало того, я ее активно воплощаю в жизнь. Не то чтобы записываю в какой-то секретный список, просто ставлю в голове галочку.

Например, в нашей сфере. Надо разобраться в брэндинге — вот вам Аакер, управление изменениями — Коттер, ролевые модели в командах — Белбин. На мой взгляд, лучшая книга о сервисе — крохотная «Безупречный сервис» Ари Вайнцвейга. О творчестве как двигателе мира — «Креативный класс» Ричарда Флориды. О подростковом брэндинге — «Детский брэндинг» Мартина Линдстрема. Все что нужно предпринимателю, решившему построить выдающуюся компанию, — собрание сочинений Сета Година, и так далее.

Возможно, у вас на этот счет другое мнение. Но это и хорошо. Я бы с огромным интересом познакомился бы с вашим списком и с подобными списками всех читателей **СФ**.

Теперь вопрос — что это такое? Я называю это «обменом профайлами».

В магазинах мы постоянно заглядываем в корзинки друг другу — обмениваемся профайлами регулярных покупок. Мы спрашиваем у знакомых об их отпускных предпочтениях — так мы обмениваемся туристическими профайлами. У каждого есть список любимых фильмов, блюд, марок одежды, магазинов, мест отдыха, да мало ли чего. При столкновении с задачей одна из первых моих потребностей — раздобыть профайл ее решений.

Интересно было бы составить базу таких профайлов и «шарить» (в смысле share) их между всеми участниками сети. Возможно, это не такая уж сложная задача, ведь количество базовых профайлов не так уж и велико. Составить эти листинги, вывесить в сеть и позволить ими обмениваться.

Вот, собственно, и все.

У нас уже есть сервисы, где можно делиться фотографиями, видео, резюме, устремлениями, музыкой, деньгами, фильмами, ссылками. Нет только одного — обмена опытом. Возможно, обмен профайлами станет плодотворной идеей для коммуникационных проектов.

Пока, если не сложно, — напишите мне в комментариях к этой колонке на www.sf-online.ru, какие книги для вас составляют ту «энциклопедию» из фильма «Кортик». □

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

Несмотря на триумф промышленного аутсорсинга, потребители все чаще выбирают товары, произведенные локально.

текст: **Алексей Гостев**



«Я» заполнял свою квартиру столиками и тумбочками, сделанными трудолюбивыми руками жителей... черт знает чего», — вспоминал герой фильма «Бойцовский клуб». А наши родители когда-то благоговели перед надписью на джинсах **Made in USA**.

Этого ярлыка я не видел уже лет десять, хотя четыре из них прожил в Америке. Переезд индустрии «на другой берег» (офшоринг) изменил отношение к происхождению продуктов: всем вдруг стало все равно, где именно сделана вещь. Мы привыкли к «японским» машинам, сделанным в Турции, или «шведской» мебели угандийского производства. Однако сейчас в Америке и Европе набирает силу противоположный тренд: в моду вновь входят локальные товары. На смену географическому безразличию приходит новая форма «географической сознательности».

«Производить продукцию в США — это не филантропия, а бизнес-необходимость», — говорит 35-летний CEO и основатель текстильной компании American Apparel **Дов Чарни**. Все операции — от производства ткани до создания готовой продукции — совершаются в Лос-Анджелесе. Платит своим рабочим Чарни в среднем \$12,5 в час, что вдвое больше установленной в Калифорнии минимальной зарплаты. «Филантропия» работает: в 2003 году оборот компании достиг \$80 млн, а за два года перед тем увеличился вдвое. Одна из причин успеха — провозглашенный Чарни лозунг «No sweatshop» («Нет потогонному производству!»). «Многие потребители сознательно предпочитают наши товары по ценностным соображениям — они знают, что наш бизнес не основан на эксплуатации дешевой рабочей силы», — объясняет Чарни.

American Apparel — примеры многочисленных местных производств, которые сохранились благодаря «сознательности» потребителей. Смысл локального лейбла меняется: **Made in USA** для современных американцев может значить «сделано с соблюдением экологических норм» или «без применения детского труда». Локальное происхождение товара перестает быть синонимом качества, зато становится знаком экологичности или этической корректности. Российским производителям, которым угрожает конкуренция со стороны офшоринга, возможно, тоже предстоит научиться доказывать, что «покупать отечественное» нужно не только из соображений патриотизма, но и просто потому, что местные товары во всех отношениях «чище», чем сделанные трудолюбивыми руками жителей «черт знает чего». □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Боксерские трусы в магазине собраны на одной полке, а домашние инструменты — пилы, клей и шурупы — аккуратноенько расставлены по группам. Ужасно глупо! Это удобно магазинному клерку, но не покупателю. Почему не объединить пилы, клей и шурупы в одну секцию «Работа с деревом»? Очень же просто: если вы хотите продать ремень или носки, сначала нужно продать костюм! Сделайте так, чтобы людям было легко докупать товары, и они с радостью это сделают.

BLOG: [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)
<http://sethgodin.typepad.com>

Том Питерс, гуру менеджмента

You are fired! — с этой фразой бизнесмен Дональд Трамп вошел в историю. Интересно, а почему бы «главному увольнителю» не услышать ее в собственный адрес? Инвестор, вложивший в империю Трампа \$10 тыс. в 1994-м, сегодня сможет продать свои акции за жалкие \$636. Трамп — живое доказательство важности личного брэндинга и пример того, как эффективное строительство «брэнда „я“» заставляет публику забыть о реальных «достижениях».

BLOG: [Tom Peters!](http://www.tompeters.com)
<http://www.tompeters.com>

Расселл Дэвис, один из популярнейших блоггеров мира

Мы — облачные люди. В мире установилось своеобразное разделение труда: каждый культивирует какой-то определенный интерес, а чтобы впить в себя чужие увлечения и пристрастия, достаточно почитать ЖЖ или Twittervision. Мы уже не в состоянии поддерживать наши ставшие размытыми «я» без посторонней помощи. В результате маркетингу приходится перестраиваться в расчете на новую генерацию «размытых людей».

BLOG: [Russell Davies](http://russelldavies.typepad.com)
<http://russelldavies.typepad.com>



СЕО компании Taser Рик Смит превратил средства самозащиты в дизайнерский товар

что воина всегда хоронили вместе с его «стальным товарищем». Чтобы лучше соответствовать вкусам современной женщины, новые изделия Taser выкрашены в розовый цвет. Про электрошокер от Taser можно было бы сказать: sexу. Проблема, с которой пришлось столкнуться дизайнерам при разработке «глянце-вой коллекции», заключается в маркетинговой функции страха. Рынок оружия, на котором столь успешно играет компания Рика Смита, — часть гораздо более обширного «рынка страха». Как в мультфильме «Корпорация монстров», женские страхи — основной актив Taser. Рекламные ролики компании эксплуатируют темы пустынных гаражей, рыщущих по углам теней и темных улиц.

При этом изделия компании не должны отпугивать покупателей. «Вороненая сталь и пистолетообразная форма выглядят слишком устрашающе», — говорит Таттл. В результате у «изделий» Taser только одна проблема: они уж слишком стильные и совсем не страшные, поэтому могут не произвести впечатления на нападающего. Тем не менее пока «оружие постмодернистской эпохи» наслаждается вниманием потребителей и прессы. В результате у Taser есть шанс полностью изменить рынок персонального оружия, интегрировав свой товар с образами глянцевой культуры. Рик Смит уверен: «стильные страшил-ки» — шаг в правильном направлении. □

Ствол в стиле iPod

текст: Алексей Гостев

Страх может быть стильным. Это удалось доказать СЕО компании Taser Рик Смит. Электрошокер от Taser можно по ошибке спутать с мобильным телефоном или mp3-плеером. За это изделия Taser ругают: хозяйка может нажать на курок похожего на iPod пистолета или газового баллончика по ошибке.

Но оружие от Taser завоевало в своем сегменте американского и европейского рынков почти такую же популярность, как iPod и iPhone. Средства самозащиты вполне могут быть дизайнерским товаром.

«Мы хотим, чтобы наши продукты соответствовали стилю современного общества», — говорит Рик Смит. Компания Taser была основана в 1993 году как производитель предметов «гражданской защиты». В 2005 году продажи составили \$67 млн. Тем не менее в последний год «центр тяжести» стал смещаться от «гражданских» потребителей в сторону правоохранительных органов. Рик Смит такой дрейф прочь от первоначальной стратегии компании не понравился. Кроме того, правоохранители оказались гораздо менее платежеспособными клиентами: за прошлый год продажи Taser существенно упали.

Основная группа «гражданских клиентов» Taser — женщины. И именно за них Рик Смит решил бороться. У него появилась радикальная идея: создать линейку товаров самозащиты, которые апеллировали бы к идентичности современной горожанки. «Оружейный глянец», который в пору упаковать в свою сумочку Пэрис Хилтон или Ксении Собчак, быстро завоевывает популярность. Окончательные итоги кампании по гламурному вооружению пока подводить рано, но вице-президент Taser по коммуникациям **Стив Таттл** с уверенностью заявляет: «Основным рынком для нас вновь являются товары „гражданской самообороны“».

Оружие всегда было частью идентичности человека. Самурайские мечи или скифские акинаки настолько тесно срастались со своими хозяевами,

Рик Смит — американский предприниматель. Вместе с братом Томасом в 1993 году основал компанию Taser. Окончив Гарвард по специальности «нейробиология», получил MBA в Чикагском университете. Применил свои нейробиологические знания в создании различных парализующих средств самообороны. В 2007 году развернул кампанию по созданию «глянцевого оружия» для ценящих стиль горожанок.

Чемпион по надувательству

текст: **Алексей Гостев**

«Наш бизнес — сплошное надувательство», — говорит основатель компании «Авгур» **Станислав Федоров**. Надувательством Станислав увлекся, еще будучи студентом МАИ, в 1980-е годы. Там он познакомился с энтузиастами-воздухоплавателями старшего поколения.

Станислав Федоров — один из редких людей, у которых хобби совпадает с профессией. Известный спортсмен-воздухоплаватель, он одновременно конструирует летательные аппараты и возглавляет крупнейшую российскую дирижаблестроительную корпорацию «Авгур».

Станислав основал фирму «Авгур» в 1991 году. Сегодня основной ее продукт — дирижабли. Из оборота примерно в \$10 млн на них приходится около 80%. Остальные 20% — аэростаты, надувные рекламные модули, аттракционы и даже надувные здания. Основные покупатели дирижаблей — компании, занимающиеся геодезической съемкой, метеорологией и рекламой. Всего в мире сегодня существует 140 дирижаблей, из них семь — производства «Авгура». Таким образом, компании принадлежит 5% мирового рынка. Дирижабль — дорогое удовольствие. Его стоимость зависит от объема заполненной газом оболочки. По словам партнера Станислава Федорова, президента «Авгура» **Геннадия Вербы**, на мировом рынке «тысяча кубометров» дирижабля стоит 1 млн евро. Цены в России пока несколько ниже. Средний объем дирижабля компании «Авгур» — 5 тыс. кубометров.

В «Авгуре» работают 160 сотрудников, производится четыре собственных марки дирижаблей. Пока это одно- или двухместные летательные аппараты, предназначенные для экскурсий или обучения пилотов. Но у Станислава Федорова и его сотрудников большие планы: вернуть дирижаблям статус полноценного вида транспорта, которым они обладали в 1920-е и 1930-е годы.

Огромные летающие «дыни» с развешиваемыми портретами Ленина и Сталина — пожалуй, один из самых узнаваемых образов Советского Союза 1930-х годов. В то время дирижабли были не только летающими «рекламными площадками» для политической пропаганды, но и роскошным видом транспорта. На дирижаблях были душевые кабины, ваннные комнаты, ресторан и прочие атрибуты хорошего отдыха. Регулярное сообщение су-

план действий

- создать единственную в России компанию по производству дирижаблей
- стать одним из лидеров мирового дирижаблестроения
- превратить дирижабли из экзотического летательного аппарата в распространенный вид транспорта

ществовало между Европой и Северной и Южной Америкой. К тому же с их помощью можно было сравнительно дешево доставлять грузы в труднодоступные местности.

«Второе дыхание» у дирижаблестроения появилось в 1990-е годы. Дирижабль — вполне перспективный вид транспорта. Большинство причин, по которым его раньше считали опасным, сегодня устранены. Оболочка современных дирижаблей заполнена не водородом, а безопасным гелием. «Дирижабли могут быть аналогами роскошных круизных судов. Мы разрабатываем и проекты частных дирижаблей, „летающих яхт“», — рассказывает Геннадий Верба.

«Летающие виллы» для богатых — только одна возможная сфера применения. Современный дирижабль может идти со скоростью до 150 км в час. Это идеальный вариант для перевозки сверхтяжелых грузов (на дирижаблях можно перевозить конструкции весом в сотни тонн). Дирижабль практически не требует подготовки посадочной площадки и может обеспечить доставку груза «от двери до двери». Кроме того, они довольно экономичны — энергия расходуется только на горизонтальное перемещение, а не на поддержание аппарата на лету. Геннадий Верба и Станислав Федоров верят, что у их «надувательского бизнеса» большое будущее, и летающие корабли опять будут курсировать над огромными и часто непроходимыми для наземного транспорта просторами России. □

Сергей Федоров полагает, что его компания контролирует 5% мирового рынка дирижаблей





лаборатория

ИНВЕСТИЦИИ В ТУРИЗМ

борьба с пиратством → с46

У Москвы большой туристический потенциал. Но туристов сюда приезжает все меньше. «Секрет фирмы» стал разбираться, как разрешить этот парадокс и во сколько это может обойтись.

Столичное негостеприимство

текст:

денис тыкулов

иллюстрация:

иван величко

Будучи в Лондоне, генеральный директор туристической компании «Ванд интернешнл тур» **Татьяна Ванд** обратила внимание на рекламу британских коллег по цеху. Надпись на плакате была примерно такой: «Если вы хотите совершить экстремальное путешествие, испытать свое мужество, оказавшись в сером городе, где на вас каждую минуту могут напасть, то посетите Россию».

Неудивительно, что при таком имидже доходы от туризма приносят российской столице всего 7% поступлений в городской бюджет, тогда как, например, у других европейских столиц — Лондона, Парижа или Рима — этот показатель оценивается в 60–70%. Между тем столичный мэр **Юрий Лужков** не оставляет идею сделать Москву туристическим центром мирового значения.

По плану в 2010 году город должны посетить 12 млн туристов, из которых 5 млн — иностранцы. А комитет по туризму города Москвы ежегодно рапортует об увеличении турпотока из других государств: например, за прошлый год он вырос до 3,73 млн человек против 3,49 млн в 2005-м.

Однако эксперты уверены в обратном. «В действительности число туристов не только не увеличивается, но, напротив, в последние два года уменьшается», — считает директор по развитию компании «Бенефит инжиниринг» **Ярослав Козлов**. Примечательно, что с этим мнением солидарен и заместитель мэра Москвы по международным и внешнеэкономическим связям **Иосиф Орджоникидзе**. По крайней мере, в своих выступлениях он неоднократно ссылался на совсем иную статистику, нежели данные комитета по туризму. Так, по словам чиновника, в 2006 году в Москву приехало на 11% меньше туристов из Германии, на 22% — из Франции и на 62% — из Польши.

Дело в том, что чиновники от туризма считают всех прибывающих в столицу иностранцев, таким образом зачисляя в ряды туристов не только «людей с фотоаппаратами», но и гастарбайтеров из бывших союзных респуб-

с39



В Москве не хватает ни номеров в отелях, ни мест для пешеходных прогулок

Доходы от туризма приносят Москве всего 7% поступлений в городской бюджет, тогда как у других европейских столиц — Лондона, Парижа или Рима — этот показатель достигает 60–70%

лик. Но последние едут в Москву не тратить, а, напротив, зарабатывать деньги. Туристический центр мирового значения на таком контингенте не построить. Чтобы привлечь настоящих туристов, Москве нужно совершить прорыв. «Секрет фирмы» решил разобраться, насколько это реально.

Долгий маршрут

ВПЕРВЫЕ О ПРИВЛЕЧЕНИИ ТУРИСТОВ в Москву заговорили в 1998 году, когда Юрий Лужков подписал распоряжение о создании туристско-рекреационной зоны «Золотое кольцо Москвы». Предполагалось сделать сеть пешеходных маршрутов в центре города. Однако, как часто бывает, красивую идею отложили в долгий ящик. Вернулись к ней только в 2005 году, когда власти наконец определились с первым маршрутом. Точкой отсчета пешеходного кольца стал выход из метро «Новокузнецкая», откуда туристы смогут пройти в сторону Климентовского переулка (последний полностью закроют для машин и вымостят брусчаткой).

Всего «Золотое кольцо Москвы» будет включать 16 пешеходных маршрутов, 17 новых отелей, 14 смотровых площадок,

19 многофункциональных центров со справочными киосками, кафе и магазинами. Предварительно чиновники оценили проект в \$3 млрд. Это будут деньги частных инвесторов. Чтобы стимулировать их активность, власти Москвы уже сегодня вычислили, что ежедневно по пешеходным маршрутам будут ходить 44 тыс. гостей столицы, а значит, участников программы ожидает «бешеная посещаемость». Кроме того, часть площадей многофункциональных центров отдастся под офисы. Учитывая, что с января 2007 года правительство Москвы перестало выдавать разрешения на строительство бизнес-центров в центре города (центром деловой активности должен стать ММДЦ «Москва-Сити»), такая поправка может оказаться существенной для потенциальных инвесторов.

Однако на сегодняшний день единственными участниками проекта стали точки общепита и магазины, волею случая расположенные вдоль проектируемых маршрутов. В прошлом году чиновники отобрали среди них несколько предприятий, которые были включены в карты-путеводители по «Золотому кольцу Моск-

вы», выпускаемые в 20 странах мира. На скорый приток иностранных клиентов рестораторам рассчитывать не стоит. Ведь за 10 лет существования программы чиновники успели провести лишь предпроектные работы. А детальная проработка «Золотого кольца» начнется только в 2008 году.

Чиновные грезы

СОЗДАНИЕ ПЕШЕХОДНЫХ МАРШРУТОВ упирается в более глобальную проблему — тяжелую транспортную ситуацию, сложившуюся в Москве. Даже без закрытия части улиц для автомобилей среднесуточная скорость движения транспорта в центре Москвы составляет 18 км/ч. Что в конечном счете бьет по тем же туристам: при таких темпах, например, объехать на автобусе Садовое кольцо удастся примерно за час. Чтобы изменить ситуацию к лучшему, по словам Юрия Лужкова, в Москве придется построить дополнительно 420 км дорог. Один километр городской дороги стоит \$1 млн. Однако стоит учесть, что к этой сумме следует прибавить расходы на организацию движения, строительство эстакад и тоннелей. Для сравнения: один только Лефортовский тоннель протяженностью около 3 км обошелся городскому бюджету более чем в \$500 млн. Таким образом, в решении транспортной проблемы Москва уповает на финансовую поддержку федеральных властей. Те пока молчат.

В отсутствие реального решения проблемы бывшие и нынешние чиновники изобретают проекты один фантастичнее другого. Так, заместитель мэра столицы **Петр Аксенов** в 2006 году предложил разрешить автомобилям с четными номерами ездить по Москве по четным числам месяца, а с нечетными — по нечетным. А один из главных оппонентов нынешнего градоначальника бывший глава Краснопресненского района **Александр Краснов** предлагает замкнуть Бульварное кольцо и пустить по нему только общественный транспорт и электромобили, которые можно будет брать напрокат. «Приехал человек с багажом или товаром, взял электромобильчик, переехал куда надо и сдал на любую из существующих стоянок: чисто, недорого, экологично», — рассуждает отставной чиновник.

С другой стороны, Москва могла бы перенять опыт Лондона или Стокгольма, где введена оплата за въезд в центр города. Например, в столице Великобритании она составляет 10–11 евро. И столько же автомобилисты платят за выезд. Исключение сделано только для людей, проживающих непосредственно в центре, — для них тариф на 90% ниже. «В результате этой меры количество автотранспорта в центре города уменьшилось на 20–30%», — констатирует старший специалист по городскому планированию Лондона **Кевин Рейд**.

Впрочем, отсутствие пешеходных маршрутов и транспортные заторы — не самые большие препятствия, мешающие Москве стать международной туристической Меккой.

Мест нет

«В МОСКВЕ НЕТ СВОБОДНЫХ МЕСТ для проживания не то что туристов, а даже бизнесменов. Люди за любые деньги хотят приехать, а мест нет», — разводит руками председатель совета директоров туроператорской компании BSI Group **Андрей Игнатьев**. Что, впрочем, неудивительно. Задумав строительство современного туристического центра, московские власти в первую очередь поспешили избавиться от крупных гостиниц эконом-класса: как морально устаревшие под снос пошли «Интурист», «Москва», «Минск» и др. Последним приютом небога-

тых туристов в центре Москвы, то есть в шаговой доступности от достопримечательностей, была гостиница «Россия» (стандартный номер в ней можно было снять в пределах \$60–100). Но и от нее осталось лишь воспоминание.

«По существующим на Западе нормам на 50 жителей должно приходиться одно гостиничное место. То есть Москве необходимо как минимум 210 тыс. мест», — рассуждает управляющий партнер Blackwood **Константин Ковалев**. Между тем, по данным ГАО «Москва» (компания была создана в 1994 году для развития гостинично-туристской отрасли столицы), сегодня в городе насчитывается 203 гостиницы с суммарным объемом номерного фонда всего 69 тыс. мест. Иными словами, наша столица обеспечена номерным фондом лишь на треть.

Фактически же дела обстоят еще хуже. По оценке руководителя департамента развития компании «Русские отели» **Андрея Славецкого**, примерно 60% от общего числа гостиниц не проходят звездную классификацию даже по скромным российским меркам, не говоря уже о евро-

Moscow Business School
Leadership Energy

- Открытые семинары и тренинги
- Корпоративные программы
- Мультимедийные проекты
- Дистанционная программа обучения MBA-START
- MBS Journal – электронный деловой журнал

Бесплатно скачайте на сайте аудиокнигу Михаила Миронова «Манипуляции в переговорах». А также методические материалы для HR-Директора. Действует система скидок при заказе видеокурсов. Просмотр демо-версий видеокурсов www.mbschool.ru

БОНУС-КОД 495138
скидка 5%

119334, Россия, Москва, Ленинский проспект, 38А
телефон/факс: +7 (495) 234-90-02, www.mbschool.ru

В отсутствие реального решения транспортной проблемы бывшие и нынешние чиновники изобретают проекты один фантастичнее другого

пейских стандартах. Это просто обветшалые приюты с коридорной системой и душем, а проще говоря, общежития, рассчитанные все на тех же гастарбайтеров.

Из оставшихся гостиниц примерно половина приходится на дорогие отели категории четыре-пять звезд, номер в которых, по данным маркетингового агентства Hogg Robinson Group, в среднем стоит \$440 в сутки. В итоге трехзвездные гостиницы составляют всего 20% от столичного номерного фонда. Между тем именно они пользуются наибольшим спросом у туристов. Не случайно, например, из 1186 гостиниц в Париже «трешки» — это 40% от общего числа гостиниц.

Столичные чиновники уверяют, что через три года ситуация полностью выправится. Как заявляет генеральный директор ГАО «Москва» **Андрей Кривошеин**, до конца 2010 года в столице откроются 353 гостиницы на 118 тыс. мест. Общее число гостиниц, таким образом, увеличится до 556. И, что самое главное, 67,5% их номерного фонда будут составлять востребованные отели категории две-три звезды.

Возводить гостиницы туркласса в столице вызвалось немало влиятельных бизнес-структур. Среди них компания «Русские отели», входящая в империю **Олега Дерипаски**, ВАО «Интурист», принадлежащий АФК «Система», группа «Русское золото». Не осталась в стороне и компания «Интеко», подконтрольная жене столичного мэра **Елене Батуриной**. Настораживает то, что все они объявили о своих планах еще два-три года назад, но за это время не открыли в столице ни одного отеля.

В январе 2007 года к пулу потенциальных гостиничных девелоперов присоединилась «Ренова-стройгруп» **Виктора Вексельберга**, которая тоже объявила о намерении построить сеть из 50 трехзвездных гостиниц, причем семь из них в столице. Однако, учитывая судьбу других проектов, можно предположить, что это очередной красивый PR-ход.

Расчет инвесторов

ПОЧЕМУ ИНВЕСТОРЫ НЕ ТОРОПЯТСЯ претворять слова в жизнь? Ведь среднегодовая загрузка московских отелей, по данным ГАО «Москва», составляет 74%. Тогда как доходность отелей категории три звезды начинается при заполняемости номеров на 45–50%. Цены на предельно разогретом рынке неуклонно растут — только за 2006 год они поднялись на 25%. Кроме того, под гостиничный проект гораздо проще получить участок дефицитной столичной земли, чем под другие объекты недвижимости (в рамках комплексной программы по строительству гостиниц в Москве чиновники зарезервировали 248 земельных участков).

На первый взгляд цифры выглядят привлекательно. Однако гостиничный бизнес — это длинные деньги, к которым российский бизнес не привык. Построить и оборудовать гостиничный номер, отвечающий категории три звезды, в Москве стоит примерно \$100 тыс. Таким образом, по самым грубым подсчетам, для реализации планов по строительству бюджетных гостиниц (в общей сложности 60 тыс. номеров) потребуется около

\$6 млрд. По расчетам **СФ**, при средней стоимости номера в отеле эконом-класса \$180 в сутки и загрузке 74% годовой доход от полученного номерного фонда составит около \$5,3 млрд. К этому надо прибавить выручку от дополнительных услуг — как правило, 30% от дохода номерного фонда. В итоге ежегодная выручка от новых гостиничных проектов составит около \$7 млрд. При доходности трехзвездных отелей 11–12% в год вложенные суммы окупятся в течение семи-восьми лет. Кроме того, следует учесть, что российские девелоперы строят в основном на заемные средства и часть прибыли уйдет на обслуживание кредитов.

Для сравнения: окупаемость отелей бизнес-класса — четыре-пять лет за счет более высокой стоимости номеров и больших заработках на дополнительных услугах. Не случайно, например, из 18 гостиниц, заявленных к эксплуатации в текущем году (реально откроются только 10–11) четыре «трехзвездника» уже заявили о своем намерении добавить к заявленным изначально звездам еще одну (см. схему на стр. 44–45).

Хуже Египта

САМЫЕ СМЫШЛЕННЫЕ ИНВЕСТОРЫ ждать не собираются. И получают «быстрые деньги», строя вместо заявленной гостиницы апартаменты. «По документам это гостиница, а фактически — многоквартирный дом», — объясняет генеральный директор консалтинговой компании Russian Research Group **Денис Колокольников**. Таким образом, девелопер получает возможность распродавать «номера» уже на этапе котлована. Тем более покупатели найдутся, ведь апартаменты стоят на 20% дешевле аналогичного по качеству жилья (дело в том, что прописаться в них нельзя, поскольку юридически сооружение не относится к жилому фонду). В частности, по такой схеме ГК ПИК построила панельные дома на Ярославском шоссе (владение 122–124). Апартаменты в них продаются по 83,5 тыс. руб. за 1 кв. м, тогда как квартиры в таких же жилых домах ПИК — по цене 100–110 тыс. руб. за 1 кв. м. Правда, вряд ли подобные проекты содействуют развитию туризма.

Еще чаще девелоперы перепрофилируют часть гостиничных площадей под офисы. Последние гораздо легче в управлении: найти арендатора проще, чем сдавать номера гостям столицы. «Отельный бизнес очень специфичный, подвержен

большому количеству рисков, и эффективно управлять им могут только профессиональные операторы», — замечает генеральный директор УК Arthur's Hotel Management **Сергей Колесников**. А значит, собственнику придется делиться доходами: от 10% до 30% от выручки гостиницы в зависимости от уровня УК.

Компания «Сити-отель», получившая в Москве под строительство гостиниц 14 участков, намерена вдобавок разместить на каждом из них по бизнес-центру площадью 30 тыс. кв. м. Чем вызвала гнев столичных чиновников. «Российские девелоперы тормозят развитие гостиничного хозяйства в столице, вводя в эксплуатацию гостиничных комплексов значительное количество офисных помещений и сокращая тем самым объем номерного фонда Москвы», — негодовал Иосиф Орджоникидзе. Правда, «Сити-отелю» удалось разместить бизнес-центр не в ущерб гостиничным номерам. И в результате страсти улеглись. А вот компания «Интерзнание», строящая гостиничный комплекс на Кадашевской набережной, в погоне за офисными площадями уменьшила номерной фонд со 120 до 34 комнат. И поэтому уже около двух лет не может сдать объект госкомиссии.

Впрочем, если столичные власти действительно хотят сделать из Москвы туристический центр, то во взаимодействии с частными компаниями им придется использовать не только репрессивные меры, но и задуматься о понятной системе льгот. «Когда осваивали египетское побережье, то девелоперы, реализующие гостиничные проекты, были освобождены практически от всех налоговых выплат», — замечает вице-президент Федерации рестораторов и отельеров **Вадим Прасов**.

«В Москве нет свободных мест для проживания не то что туристов, а даже бизнесменов. Люди за любые деньги хотят приехать, а мест нет»

Судя по всему, пойти на такие жертвы столичное правительство пока не готово. Единственная программа по строительству гостиниц туркласса в центре города, когда московское правительство давало бизнесу конкретные обещания (за свой счет подключать гостиницы к городским инженерным коммуникациям, что снизило бы стоимость строительства на 60%), потерпела крах. Своего слова чиновники так и не сдержали. И вместо 10 отелей участник программы — компания «Стабильная линия» — открыла всего один, и то перепозиционировав его на четыре звезды (см. **СФ** №20/2007).

Так что, в отличие от Египта, в обозримом будущем Москва, скорее всего, так и останется для иностранцев местом экстремального туризма. **СФ**

Шестое чувство приходит летом

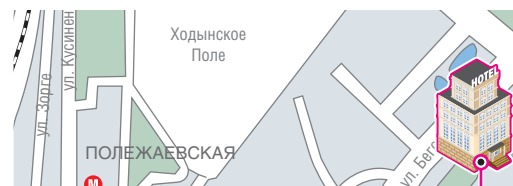
- ▶ Microsoft Windows Mobile 6.0 позволяет работать со всеми офисными программами и приложениями (Word, Excel, Internet Explorer, PowerPoint, легко синхронизируется с ПК)
- ▶ Процессор TI OMAP 750, 200 MHz
- ▶ Современный коммуникатор: TriBand GSM, GPRS, ICQ, электронная почта, SMS/MMS
- ▶ Bluetooth 1.2 с A2DP, Wi-Fi
- ▶ Высококлассный MP3-плеер, FM-радио
- ▶ 2.0 Мрх фотокамера
- ▶ Слоты расширения: mini SD/USB
- ▶ Неповторимый дизайн

www.roverpc.ru
(495) 777-2838

RoverPC S6

Реклама. Товар сертифицирован.

Гостиничные проекты, заявленные к открытию в 2007 году (в пределах Третьего транспортного кольца)



Гостиница в составе многофункционального комплекса

адрес_Беговая ул., вл. 26
классность_3*
число номеров_215
оператор/бренд_Best Western
девелопер_«Сити-Отель»
стадия готовности_открытие запланировано
на 2009 г.



Ritz Carlton

адрес_Тверская ул., 3-5
классность_5*
число номеров_334
оператор/бренд_Marriott International / Ritz Carlton
девелопер_Red Square Development company
стадия готовности_открылся 1 июля 2007 г.



Отель в составе торгово- офисного комплекса Lotte Plaza

адрес_пересечение Нового Арбата
и Садового кольца
классность_5*
число номеров_250
оператор/бренд_нет данных
девелопер_L&L («дочка» Lotte Group)
стадия готовности_открытие перенесено на 2008 г.

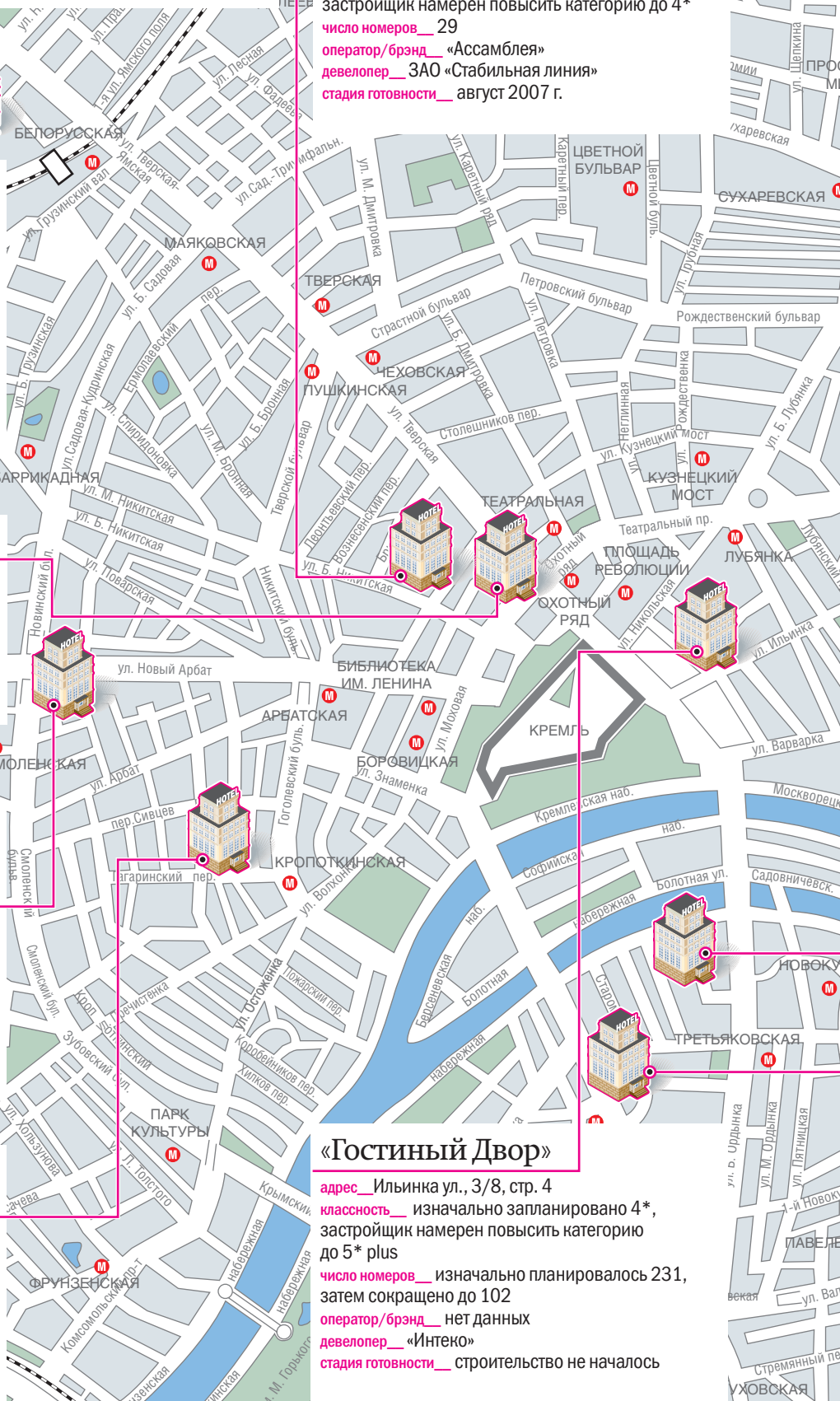


Мини-гостиница «Гагаринская Ассамблея»

адрес_Гагаринский пер., 8, стр. 1
классность_3*
число номеров_27
оператор/бренд_«Ассамблея»
девелопер_ЗАО «Стабильная линия»
стадия готовности_реализация проекта
под вопросом

Мини-гостиница «Никитская Ассамблея»

адрес_Большая Никитская ул., 12, стр. 1
классность_изначально запланировано 3*, но
застройщик намерен повысить категорию до 4*
число номеров_29
оператор/бренд_«Ассамблея»
девелопер_ЗАО «Стабильная линия»
стадия готовности_август 2007 г.



«Гостинный Двор»

адрес_Ильинка ул., 3/8, стр. 4
классность_изначально запланировано 4*,
застройщик намерен повысить категорию
до 5* plus
число номеров_изначально планировалось 231,
затем сокращено до 102
оператор/бренд_нет данных
девелопер_«Интеко»
стадия готовности_строительство не началось

Мини-гостиница

адрес_ Большая Спасская ул., 1/9, стр. 1
 классность_ 4*
 число номеров_ 15
 оператор/бренд_ нет данных
 девелопер_ ЗАО «Белимар»
 стадия готовности_ нет данных

Конгресс-отель «Бородино»

адрес_ Русаковская ул., 13, стр. 1
 классность_ 4*
 число номеров_ 250
 оператор/бренд_ нет данных
 девелопер_ СК «Бородино-строй»
 стадия готовности_ открылся 27 июня 2007 г.

Hilton Moscow Leningradskaya

адрес_ Каланчевская ул., 21/40
 классность_ 4*
 число номеров_ 275
 оператор/бренд_ Interstate Management Service / Hilton
 девелопер_ ПФК «Бин»
 стадия готовности_ открытие запланировано на середину 2007 г.

Гостинично-деловой центр

адрес_ Каланчевская ул., вл. 4,
 Каланчевский тупик, вл. 4
 классность_ нет данных
 число номеров_ 250
 оператор/бренд_ нет данных
 девелопер_ ЗАО «Строительная инвестиционная компания „Конкор“»
 стадия готовности_ нет данных

Гостиница в составе бизнес-центра «Мезонин»

адрес_ Кадашевская наб., вл. 26-28
 классность_ 4*
 число номеров_ 128
 оператор/бренд_ нет данных
 девелопер_ «Интерзнание» (ГК КРТ)
 стадия готовности_ открытие перенесено на 2008 г.

Pokrovka Suite Hotel

адрес_ Покровка ул., 40, стр. 3
 классность_ 5*
 число номеров_ 84
 оператор/бренд_ Orco Group / MaMaison
 девелопер_ Orco Property Group SA
 стадия готовности_ откроется в июле 2007 г.

Гостиничный комплекс «Русские сезоны»

адрес_ Большая Полянка ул., 17
 классность_ изначально запланирован отель 3*, застройщик намерен повысить категорию до 4*
 число номеров_ планировалось 123, но затем для увеличения площади номеров сокращено до 117
 оператор/бренд_ нет данных
 девелопер_ «Курс» (ГК КРТ)
 стадия готовности_ открытие запланировано на конец 2007 г.

Гостиничный комплекс

адрес_ Рогожский вал ул., вл. 12
 классность_ 3*
 число номеров_ 153
 оператор/бренд_ нет данных
 девелопер_ ООО «Спектрстрой»
 стадия готовности_ откроется в 2008 г. (мнение экспертов)

ВОЙНА С ПИРАТСТВОМ ДОКАТИЛАСЬ И ДО РЫНКА ТРЕНИНГОВ. ПОКА НЕ У ВСЕХ КОМПАНИЙ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ И СИЛ ДОВОДИТЬ СРАЖЕНИЯ ДО КОНЦА, НО, ВОЗМОЖНО, СКОРО УЖЕ ПОЯВЯТСЯ ПЕРВЫЕ ЖЕРТВЫ. В ЭТОЙ ВОЙНЕ КЛИЕНТЫ ЧАСТО ОКАЗЫВАЮТСЯ НА СТОРОНЕ ПИРАТОВ. **текст: Юлия Фуколова**

Заговор тренеров



Украденный тренинг

СПАМ БЕЗУМНО РАЗДРАЖАЕТ. Почтовый ящик с ужасающей скоростью забивается мусором — вирага, земельные участки, свежие базы данных, семинары для бухгалтеров... Но есть люди, которые очень внимательно читают весь этот хлам. Это бизнес-тренеры. Они находят там немало интересного.

Несколько лет назад бизнес-тренер **Наталья Скуратовская** (сейчас — директор тренинговой компании «VivАктив») наткнулась в одной из спам-рассылок на знакомые фразы — это была почти точная копия ее программы «Эффективные переговоры: стратегии и тактики», выложенной в интернете. Правда, в письме тренинг назывался иначе — «Успешные переговоры: стратегия и тактика», а его автором выступал другой человек — **Алексей Салтунов**. Зато остальной текст был воспроизведен дословно, вплоть до запятых.

«Мы обратились к Салтунову, но это ни к чему не привело, — рассказывает Наталья Скуратовская. — Он заявил, что все написал сам». Бороться дальше тренеры не стали, к тому же этот случай был не единственным. Но обидчику тем не менее отомстили — в красках расписали инцидент на профессиональных форумах. Сам Алексей Салтунов заявил корреспонденту **СФ**, что не собирается комментировать всякие глупости.

Случаи воровства на тренинговом рынке никого не удивляют. Участники тренинга получают папки с раздаточными материалами, которые иногда оказываются в чужих руках. «Многие тренеры, устраиваясь к нам на работу, приносят портфолио, — рассказывает генеральный директор компании „Искусство деловой

жизни» **Алла Новикова**. — Бывает, узнаю среди них свои материалы. Но когда спрашиваю, кто автор, отвечают без капли сомнения: «Разработка моя». Таких людей мы на работу не берем — это не согласуется с нашими ценностями».

Доказывать свои права на тренинг сложно, но приходится. «Не так страшно, что у нас что-то списали. Проблема в том, что приходится клиентам объяснять: это у нас украли, а не мы», — говорит госпожа Скуратовская.

Борьба за интеллектуальную собственность, похоже, выходит на новый уровень. Весной вступили в силу новые поправки в Уголовный кодекс, и теперь плагиат и производство контрафакта считаются тяжкими преступлениями. За нарушение авторских и смежных прав, а также прав на товарный знак (если правообладателю причинен ущерб на сумму более 250 тыс. руб.) грозит до шести лет лишения свободы. А сумма максимального штрафа увеличена до 500 тыс. руб. Так что тренинговым фирмам есть за что бороться. А компаниям, нанимающим корпоративных тренеров, придется проявлять особую бдительность.

Чужое как свое

ДЛЯ НАЧАЛА ТРЕНЕРАМ стоит внимательно прочитать закон «Об авторском праве и смежных правах». Из него следует, что авторское право не распространяется на идеи, методы, процессы, способы, концепции, принципы и т. п. Поэтому концепция курса, даже уникального, в России не охраняется никак, и чужую идею никто не запретит использовать как свою.

С юридической точки зрения авторское право касается лишь формы изложения. То есть закон запрещает копировать без разрешения автора программу тренинга

«Не так страшно, что у нас что-то списали. Проблема в том, что приходится клиентам объяснять: это у нас украли, а не мы»

или учебные пособия. Как объясняет юрист компании Gowlings International Inc. **Дмитрий Семенов**, если конкуренты заимствовали даже небольшой фрагмент текста, можно говорить о нарушении авторского права. Нарушение можно усматривать и тогда, когда переставлены отдельные слова, но по сути текст является переработкой ранее существовавшего произведения. Правда, в этом случае может потребоваться специальная экспертиза текстов, а час работы эксперта, по словам партнера компании «Городисский и партнеры» **Владимира Бирюлина**, стоит \$150–200.

Но прежде чем обвинять конкурентов, придется доказать одну важную вещь — авторство. Хорошо, если текст был где-либо опубликован и на экземпляре был указан владелец авторских прав. В таком случае можно ссылаться на презумпцию авторства, предусмотренную законом. Еще один вариант — послать текст самому себе заказным письмом и не открывать конверт, пока он не потребуется. Правда, этот способ подтвердит лишь то, что в такое-то время текст существовал в объективной форме. Если возникнет спор, в суде будет необходимо представить дополнительные доказательства — свидетельские показания, рукописи, наброски и проч.

Стоит ли в такой ситуации бороться за свои права? Многие бизнес-тренеры пока считают, что нет: «Слишком много возни, да и ущерб небольшой. Ну, проведет вор тренинг один раз, а потом клиенту станет ясно, чего стоит этот специалист».

Воруют, кстати, не только конкуренты, но и клиенты. Например, генеральный директор группы компаний «Международный институт менеджмента» (ГК МИМ) **Дмитрий Димитриев** проводил в одном из банков аудит учебных материалов, предназначенных для внутреннего пользования. И обнаружил в папке копии страниц из своих разработок, да еще и набранные тем же шрифтом. «Я сообщил об этом заказчику, — рассказывает Димитриев, — однако президент банка ответил, что он против плагиата ничего не имеет, если все сделано качественно».

Но иногда непорядочных клиентов удается призвать к ответу. Так, несколько лет назад внутренние тренеры крупной корпорации обучались в тренинговой компании МТИ. Работа с заказчиком еще продолжалась, когда один из сотрудников МТИ обратил внимание — в соседней комнате ведет занятия тренер клиента, и раздает слушателям копии текстов МТИ. «Мы должны были подготовить тренеров заказчика к проведению внутрикорпоративных программ, которые они сами и должны были разработать, — рассказывает президент и старший партнер МТИ **Марина Шакалова**. — А они, недолго думая, стали проводить для своих сотрудников наш тренинг, полностью скопировав учебные материалы».

МТИ удалось получить «контрафактную» папку, а остальное стало делом техники. Юристы подготовили заключение о нарушении авторских прав, после чего связались с руководителями фирмы-заказчика.

Учеба в судебном порядке

В США тренинговые программы регулируются главным образом законами об авторском праве. Эти законы защищают контент, графики, иллюстрации, а также саму процедуру обучения, описанную в сопровождающих материалах. В ряде случаев действует закон об охране торговых знаков — Trademark Act.

Компании активно судятся за свои права. Наиболее впечатляющим процессом стало разбирательство вокруг НЛП (нейролингвистического программирования). Методику изобрел Ричард Бендлер в соавторстве с Джоном Гриндером в начале 1970-х годов. В 1996 году Бендлер подал иск против Гриндера, а затем против еще 12 ответчиков, обвинив их в нарушении авторского права на методику. Однако суд США отказал Бендлеру, указав, что НЛП является термином общего использования и не может выступать в роли торговой марки.

Довольно частыми являются иски по поводу несанкционированной публикации обучающих материалов. Так, четыре года назад пять американских издательств, специализирующихся на учебной литературе, подали в суд на компанию Collegiate Copies of Bloomington. Ответчик, как утверждалось в иске, воспроизводил материалы этих издательств без разрешения, а потом включал их в курсы лекций, которые впоследствии продавались университетам штата Индиана. В итоге истцы получили материальную компенсацию понесенного ущерба.

А вот свежий пример. В прошлом году английская компания Belbin Associates отсудила у датской фирмы Boersen Forlag 50 тыс. фунтов стерлингов. Ответчик опубликовал без разрешения опросник самовосприятия Белбина, за что и поплатился.

Источник: Begin Group



Учебный курс, даже уникальный, в России не охраняется, и чужую идею никто не запретит использовать как свою

Те изучили вопрос, а потом принесли извинения и обязались изъять материалы МТИ и принять меры в отношении своих тренеров. Правда, компенсацию тренинговая компания не получила. «Для нас главным было прекратить незаконную практику, финансовых требований мы не выдвигали», — объясняет Марина Шакалова.

Лицензионный щит

ПЛАГИАТ — В ОБЩЕМ-ТО «ДЕТСКОЕ» преступление, на него идут от недостатка собственного ума. Настоящие пираты воруют раскрученные названия курсов. А воровать уже есть что.

Так, в последние несколько лет в России начали появляться лицензионные тренинги. Это означает, что западный правообладатель предоставил российскому партнеру эксклюзивное право продвигать его программу на территории России. Больше всех таких программ у МТИ: «Ситуационное руководство», «Шесть шляп мышления», «Латеральное мышление», «Семь навыков высокоэффективных людей» и т. д. Компания Huthwaite продвигает технологию продаж СПИН, а эксклюзивные права на методики **Мередита Белбина** принадлежат Kievits Ltd.

Лицензия на раскрученный продукт стоит недешево — по словам Марины Шакаловой, расценки могут достигать до \$100 тыс. Плюс роялти — 15% стоимости тренинга. Один день лицензионного

тренинга МТИ обойдется в \$2,5–3 тыс. за группу. Для сравнения: обычный тренинг на рынке стоит \$1–2 тыс.

ГК МИМ лицензия обошлась не так дорого, как МТИ. В апреле этого года компания получила эксклюзивные права от швейцарского института IBSA и стала официально продавать в России «структограмму» — это известный на рынке тест по определению психологического типа партнеров и клиентов «красный-синий-зеленый». По словам Дмитрия Дмитриева, лицензия стоила 4 тыс. евро, плюс стоимость учебных пособий (около 100 евро), которые нужно выдавать каждому участнику.

Лицензионные тренинги — в большинстве своем популярные продукты, к тому же компании активно их продвигают, чтобы «отбить» вложенные деньги. По этой причине раскрученными брендами хотят воспользоваться и другие. И пользуются. Лицензия сама по себе еще не ограждает от пиратов — нужно регистрировать название тренинга в качестве товарного знака.

Например, как объясняет генеральный директор Huthwaite **Виктория Лабокайте**, аббревиатура СПИН зарегистрирована в России и в русском, и в латинском написании. Поэтому любой, кто пожелает воспользоваться популярным названием, нарушает закон «О товарных знаках»: все равно что местный производитель назвал бы свой лимонад кока-колой. Правообла-

датель вправе требовать компенсацию в размере до 50 тыс. МРОТ (\$192 тыс.).

Правда, собственные разработки тренеры регистрируют редко. Руководитель центра развития бизнеса «Атакующий бизнес» (Киев) **Сергей Кучинский** — скорее исключение из правил. Несколько лет назад он зарегистрировал, в том числе и в России, названия своих программ — «Атакующий маркетинг», «Атакующий брендинг» и «Атакующий бизнес». «Я работал в западных компаниях, где к регистрации относятся серьезно. Поэтому четко усвоил: если есть продукт, отличающийся от других, его нужно защищать», — поясняет Кучинский.

Буквально через несколько дней после того, как автор подал документы на регистрацию, на его марку совершили пиратское нападение — один из украинских конкурентов открыл школу «Атакующего маркетинга». Пришлось обращаться за помощью к патентным поверенным. «Мы объяснили пиратам юридические последствия, после чего они закрыли школу и удалили все сведения о ней из интернета», — говорит Кучинский.

Но даже защищенный тренинг не останавливает пиратов. «Зайдите на Yandex, посчитайте, сколько компаний предлагает „Ситуационное руководство“», — возмущается Марина Шакалова. Мы начали считать, но сбились уже после двадцати.

Упущенная выгода тренинговых компаний выливается в круглую сумму. МТИ, на-

пример, по собственным подсчетам, недополучает около 30% своего объема продаж. «Неприятно, что мы теряем долю рынка. Но еще обиднее, когда говорят, что СПИН не работает. На самом деле эти люди просто не знакомы с настоящей методикой», — сетует Виктория Лабокайте.

В общем, убытки налицо — и война с контрафактом неизбежна.

Процесс пошел

ОДНАКО КОМПАНИИ, пользующиеся раскрученными названиями, как выяснилось, не подозревают об угрозе. Большинство из них даже не знает, что работает с чужими товарными знаками. Так, руководитель департамента бизнес-обучения First Training Group **Елена Блинова** заявила корреспонденту **СФ**, что не в курсе, что название «Ситуационное руководство» принадлежит другой компании. Но если к ним обратятся, то, скорее всего, они это название поменяют. То же самое нам ответили и в других фирмах.

Президент клуба бизнес-тренеров **Михаил Молоканов**, в свое время познакомивший Россию с «Ситуационным руководством», давно уже не использует в своей работе это название. А вот от СПИН пока не отказался. «В презентационных материалах я называю этот метод „4П“ (термин Павла Безручко из „Экопси консалтинг“, используется с его разрешения), а СПИН упоминаю в скобках. Но если ко мне будут придирааться, то напишу СПИН большими буквами, а рядом будет маленькая „а“. Получится просто русское слово „спина“, — шутит Молоканов.

Кажется, при малейшем подозрении на контрафакт тренинговые компании готовы немедленно исправиться. Может, достаточно одного официального письма, чтобы решить проблему?

«Не обольщайтесь, — предостерегает Виктория Лабокайте. — Просто так от продаваемой марки никто не откажется.

Даже если компании не рекламируют СПИН, попробуйте позвонить от имени клиента и заказать этот тренинг. Мы проводили эксперимент — практически все готовы взяться за такой заказ».

Далеко не все компании хотят отвлекаться от бизнеса и обращаться в суд. Но некоторые готовы идти до конца. МТИ, например, не исключает показательных процессов. «Знаете, как увеличились покупки официального софта корпорации Microsoft после процесса над Поносовым? Хотя с самого учителя компания не получила ничего», — говорит Марина Шакалова. В ГК МИМ пока только консультируются со швейцарскими партнерами, но уже осенью обещают пиратам неприятности. Тем, кто использует «структурную», предложат авторизоваться и пройти обучение. А тот, кто не захочет, получит повестку в суд. Например, в Мексике IBSA уже отсудила \$140 тыс. «Защитить права не так сложно, как кажется, — замечает Дмитрий Димитриев. — Главное — проявить волю и не жалеть тех, кто ворует».

Суд клиента

ПОКА ТРЕНИНГОВЫЕ КОМПАНИИ разбираются между собой, их клиенты могут спать спокойно. Во всяком случае, за покупку контрафактного тренинга им ничего не грозит — так же, как и покупателям пиратских дисков.

Но многие все равно пиратские тренинги не покупают. «Мы не будем работать с провайдером, который не имеет лицензии», — говорит HR-директор компании Ozon **Евгения Варламова**. — Не потому, что он нарушает авторские права разработчика, а потому, что у нас разные корпоративные ценности».

Как показали результаты нашего опроса, симпатии клиентов далеко не всегда на стороне правообладателей. «Должен ли заказчик симпатизировать голодным

тиграм, которым кажется, что им не докладывают мяса? Я понимаю, что тиграм надо кушать. При этом мне кажется странным, что они используют для этого не сильные ноги и быстрый ум, а кухонные разборки. Со стороны это выглядит несимпатично», — размышляет руководитель учебного центра компании «Инком-недвижимость» **Мария Тихонова**. И добавляет, что будет сотрудничать только с профессионалами, в какой бы компании они ни работали.

Многие компании сотрудничают с «пиратами» не только потому, что хотят сэкономить. Причина еще и в том, что лицензия и зарегистрированный товарный знак не гарантируют качества. «Я бывала на лицензионных программах, но как тренер иногда замечала ляпы. Например, отсутствие логики», — говорит HR-специалист компании «Интерспорт» **Ирина Зотова**.

Кроме того, лицензионные тренинги — это программы, изначально предполагающие тиражирование. А значит, есть риск нарваться на неопытных тренеров, или «пеньков», как их называет Михаил Молоканов. «В свое время я подготовил четырех тренеров для сертификации по курсу „Ситуационное руководство“. Но никогда и нигде не говорю, что их обучил», — признается он.

Наконец, интерес к пиратским тренингам может быть чисто техническим — часто нужно только ознакомиться с методом, но не хочется переплачивать. «Точно так же некоторые берут диск с 12 пиратскими фильмами, а потом, если что-то понравится, покупают лицензионный», — поясняет Михаил Молоканов.

Так что законопослушным тренинговым компаниям предстоит не только защитить свои права от конкурентов, но еще и убедить потенциальных клиентов в том, что покупать следует именно их продукт. **СФ**

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 797-3171, 960-3118; (499) 943-9125, 943-9108

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

недвижимость

Зем.участок 198га, 150км от МКАД, речка, водохрн., 1850руб./сотка 8-985-920-2886

покупаем

Банк 4119476

спроси секрет фирмы



Григорий БЕЛОЗЕРОВ

Волгоград

Концепт-анализ досуга Есть идея создать кафе с необычной концепцией. Как продать эту идею? Как правильно составить бизнес-план?

Концепция кафе или ресторана в глазах потенциального инвестора не имеет, увы, самостоятельной ценности, а стоит в ряду других параметров. Например, интенсивность движения пешеходов и машин на участке, где находится облюбованное под заведение место, соседство офисов и образовательных учреждений, уровень благополучия и статус тех, кто их населяет. Следовательно, первыми шагами нового бизнеса должны стать географические изыскания и маркетинговые исследования.

Уникальность предложения влияет на аудиторию, загоняя ее в узкие рамки социальных характеристик. Трудно представить семью с двумя детьми, зашедшую поужинать в кафе, где регулярно проводятся рок-концерты. Но, убедив своего специфического посетителя, что ваше заведение — лучшее место для отдыха его единомышленников, вы получите преданного клиента. Доказать инвестору сам факт существования клиента, подходящую географическую концентрацию и платежеспособность — задача бизнес-плана в вашем случае. Продать же концепцию в чистом виде не просто — **СФ** уже исследовал рынок идей в материале «Творчество умных» (№43/2006).

Заместитель генерального директора по информационной политике «КФС-групп» Татьяна Дмитриева, ранее разрабатывавшая оригинальные концепции досуговых предприятий, уверена, что к составлению бизнес-плана лучше привлечь подготовленного партнера: «Существуют стандарты таких документов и способы подачи информации. Обратитесь к человеку с опытом либо сами откройте бизнес-учебник. Инвесторов, если не предполагается создание развитой сети кафе, лучше искать в своем регионе, соседи и „центр“ вряд ли заинтересуются локальным проектом».

Виталий СЕРОВ

Самара

А «дачники» пусть едут на дачу Хотим заняться туроператорской деятельностью. Как наиболее эффективно организовать рекламный тур для своих агентов?

Основная цель такого тура — наглядно познакомить партнеров с предлагаемым продуктом. Добиться его эффективности можно при соблюдении нескольких условий: правильный подбор участников, оптимальное количество человек в группе, хорошо продуманная программа, опытный и сильный руководитель. Наиболее распространенной является проблема случайных людей («дачников»), привлеченных возможностью съездить за границу почти даром. Решается она путем тщательного отбора кандидатов, в том числе личного собеседования с каждым.

Обратная сторона медали — желание оператора в рамках одной поездки показать как можно больше мест размещения. Однако в таком случае агент сохранит меньше информации о каждой из гостиниц. Планируя программу поездки, следует уделить достаточно внимания и экскурсионной составляющей. Личные впечатления агента о стране помогут продавать ее «с огоньком». Следует также заранее позаботиться о подготовке информационных материалов. Будет также полезным получить отзывы участников, чтобы учесть их в дальнейшей работе.

Елена МАЛАХОВА

Москва

Раскрутка «темной лошади» Стоит ли поощрять выступление своих сотрудников в СМИ? Я лично не против, но опасюсь, что это нам повредит.

На ваш вопрос нельзя ответить однозначно. С одной стороны, раскручивая ключевых сотрудников, вы рискуете привлечь к ним повышенное внимание хедхантеров. К тому же такой пиар может повысить у людей самооценку, они почувствуют свою значимость и начнут задумываться об увеличении своей стоимости на рынке труда. Если вы уверены в лояльности персонала, то тогда их выступления в СМИ не повредят, а, наоборот, придадут профессиональный вес вашей компании. Да и скрывая своих сотрудников, вы вряд ли отводите хедхантеров — как показывает практика, «темных лошадей» переманивать ничуть не

сложнее, поскольку у «охотников за головами» много других источников информации. В любом случае, общение со СМИ не должно быть хаотичным, лучше заранее продумать стратегию — кто и на какие темы общается с прессой, какие вопросы вы готовы освещать, а что останется коммерческой тайной. Хорошо, если по большому счету тем основным спикером будет генеральный директор — вы сможете самостоятельно дозировать информацию и в то же время оперативно отвечать на запросы СМИ. Более подробную информацию о PR-фобиях вы почерпнете в статье «Широко закрытые двери» (**СФ** №05/2007).

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



ione

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Необходима
разумная
избыточность»

54

Пристрелка
к ERP

62

Ровесники
рынка

64

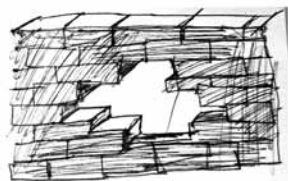
Бизнес без перерыва → 56





БИЗНЕС-АНАЛИТИКА В ФАВОРЕ

Как подсчитали аналитики IDC, мировой рынок программного обеспечения класса Business Intelligence вырос в 2006 году на 11,5% и достиг отметки \$6,25 млрд. Повышение спроса на аналитическое ПО отмечают все поставщики. В России темпы роста рынка BI оцениваются экспертами вообще на уровне 50%. В число ведущих поставщиков систем Business Intelligence входят компании Business Objects (\$894 млн дохода), SAS Institute (\$679 млн), Cognos (\$622 млн), Hyperion / Oracle (\$529 млн) и Microsoft (\$480 млн). Причем Microsoft росла быстрее всех, увеличив свои поставки «аналитики» в 2006 году на 28%. Второй по этому показателю стала SAS — 16,6%. IDC проводит исследования рынка BI в двух срезах: первый включает инструментальный по запросам данных, отчетности и многоаспектному анализу, второй — расширенную бизнес-аналитику. Лидерами в первом сегменте стали Business Objects, Cognos, Microsoft, Hyperion и SAS. А во втором наибольший доход получили SAS, SPSS, Visual Numerics, Hyperion / Oracle и Teradata. Причем SAS в этом сегменте доминирует, опережая по выручке ближайшего соперника вдвое. Однако, считают эксперты, несмотря на маркетинговую шумиху вокруг BI, эти технологии по-прежнему остаются вне досягаемости для основного потока бизнес-пользователей → CNews



ОБРАТНАЯ СТОРОНА ПРОГРЕССА

Исследователи Forrester Research и Gartner предупреждают: современные технологии, такие как бесплатная почта, программы обмена мгновенными сообщениями, блоги, социальные сети, VoIP, создают серьезные угрозы корпоратив-

ной безопасности. Классические схемы защиты в большинстве случаев не способны с ними справиться. Поэтому компаниям следует задуматься о более прогрессивных моделях обеспечения безопасности, иначе сотрудники будут совершенно бесконтрольно копировать и распространять конфиденциальные сведения. К тому же повышается вероятность «подхватить» в интернете вирус или троян. Особо Forrester и Gartner отмечают беспроводные технологии: Wi-Fi, Bluetooth и устройства на их основе. Трафик Bluetooth редко шифруется, и перехватить его не составляет труда. Впрочем, пользу современных коммуникационных технологий отрицать не приходится, и просто запретить сотрудникам доступ к ним — отнюдь не самое очевидное решение → Compulenta



ИНТЕРНЕТ НА СЛУЖБЕ У ЖИВОТНОВОДОВ

В поселке Швариха Нижегородской области доярки и скотники освоили интернет-технологии. За своими коровами они теперь наблюдают через веб-сайт фермы. На него поступает информация с дистанционно управляемых веб-камер, которые расположены внутри фермы и на прилегающих участках животноводческого комплекса. Установленное на ферме ИТ-решение включает также систему удаленного мониторинга процесса дойки коров, которая фиксирует и анализирует надои. Данные передаются по беспроводной сети — на территории комплекса развернут «хот-спот» Wi-Fi. Передовое для российского сельского хозяйства ИТ-решение разработано и внедрено компанией «Волгателеком». Посмотреть на его работу специально приехали министр информационных технологий и связи РФ Леонид Рейман и губернатор Нижегородской области Валерий Шанцев. «Такой информационный коровник, я думаю, трудно увидеть где-нибудь в других местах, но за этим — будущее», — заметил министр → iOne.ru



ИТ-ДЕПАРТАМЕНТ РАЗДРАЖАЕТ ОФИСНЫХ КЛЕРКОВ

Более трети сотрудников международных компаний воспринимают департамент ИТ как «назойливую муху» и считают, что он серьезно мешает им нормально выполнять свою работу. Офисные клерки жалуются на неэффективность и медлительность своих айтишников, и каждый четвертый отмечает, что его раздражает необходимость звонить в службу ИТ при возникновении неполадок с оборудованием или ПО. Столь неутешительные для CIO результаты получило маркетинговое агентство Burton Group. Из проведенного им исследования следует, что конечные бизнес-пользователи, ради которых стараются ИТ-директора, совершенно не воспринимают деятельность их подразделения как одну из составляющих успешной работы всей компании. При этом 42% бизнес-пользователей жалуются на большое количество неразрешенных проблем в ИТ-сфере, 55% считают медленную работу приложений одним из основных раздражающих факторов, а 34% утверждают, что приложения вообще отказываются работать.

Каждое обращение в службу техподдержки обходится в \$25–50. Но снижение производительности и недовольство персонала может стоить еще больше. Поэтому ИТ-директорам необходимо искать способы более эффективной организации ИТ-службы, которая могла бы контролировать доставку, производительность и доступность критичных для бизнеса приложений в режиме реального времени, а не полагаться на обращения пользователей → «Компьюлента»



ВЫКЛЮЧАЙТЕ КОМПЬЮТЕР НА НОЧЬ!

Типичная американская компания средних размеров теряет на счетах за электроэнергию более \$165 тыс. в год из-за оставленных на ночь включенных компьютеров. В целом в США ежегодно выбрасывается в ночное небо более \$1,72 млрд. Такие подсчеты провела Harris Interactive, проведя опрос офисных работников. Оказалось, что из 104 млн американцев, регулярно пользующихся на работе компьютером, 21 млн никогда не выключают его на ночь. Еще 62 млн делают это время от времени. А если бы все сотрудники выключали свои ПК перед уходом с работы, то количество углекислого газа, выбрасываемого в атмосферу электростанциями, удалось бы сократить в стране примерно на 15 млн тонн. Столько же углекислого газа выделяют 2,58 млн легковых автомобилей → The Register



«АСЬКА» — НА КАЖДОМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ

По мнению аналитиков Gartner, системы обмена мгновенными сообщениями (instant messaging) постепенно движутся к тому, чтобы стать одним из ключевых элементов в коммуникационной инфраструктуре предприятия. К концу 2011 года, прогнозирует Gartner, IM-системы должны стать стандартом де-факто для бизнес-коммуникаций. При этом мировой рынок решений подобного рода к 2010 году вырастет в 2,5 раза и достигнет \$688 млн. А к 2013 году уже 95% сотрудников ведущих мировых компаний будут исполь-

зовать их в качестве основного инструмента коммуникаций в режиме реального времени. Тем не менее даже столь высокий уровень проникновения IM-систем на предприятиях не позволит им полностью заменить такие традиционные инструменты общения, как электронная почта. Они останутся лишь дополнением к ней → CNews



ЭТО ЗАГАДОЧНОЕ СЛОВО

«ИННОВАЦИИ»

Всероссийский центр изучения общественного мнения представил данные о том, какую роль в развитии страны российские граждане отводят инновациям и как они оценивают перспективы России перевести в ближайшие годы экономику с сырьевых рельс на инновационные.

Инновации — это необходимое условие будущего процветания России, полагают 63% участников опроса против 12%, по мнению которых инновации не сыграют существенной роли в развитии страны. В инновации нужно вкладывать как можно больше средств, в перспективе вложения окупятся, отмечают 59% респондентов против 11%, считающих это пустой тратой денег. Роль инноваций будет возрастать, они станут внедряться практически во всех отраслях экономики, указывают 56% против 15%, по мнению которых инноваций будут эпизодическими и широкого распространения не получат. Чем выше уровень образования респондентов, тем более значимой им представляется роль инноваций. Однако каждый второй (53%) затруднился объяснить, что такое инновации. По мнению 22%, этот термин обозначает любые нововведения; 15% считают, что это внедрение современных технологий; 6% — использование достижений

науки и техники. По 3% определяют инновации как масштабные социальные изменения или приводят конкретные примеры; 1% полагают, что это инвестиции в перспективные отрасли экономики. С точки зрения 35% респондентов, инновации следует внедрять во всех отраслях экономики и сферах общественной жизни. 16% отмечают, что в первую очередь инновации необходимы в промышленности; 12% — в медицине; 11% — в сельском хозяйстве; 10% — в науке и образовании. Лишь по 1–3% респондентов приоритетными сферами для инноваций считают социальную сферу, экологию и высокотехнологические отрасли. Более половины граждан полагают, что Россия сможет стать высокоразвитой державой с экономикой, базирующейся не на сырье, а на науке и высоких технологиях, не раньше чем через 10–15 лет или даже к середине XXI века. Оптимистов, считающих, что эта цель может быть достигнута в ближайшую пятилетку, только 13%. Примерно столько же пессимистов, уверенных, что Россия никогда не станет высокотехнологичной державой. Чем моложе респонденты, тем оптимистичнее их прогнозы → CyberSecurity



ПАСПОРТА БУДУТ ВЫДАВАТЬ БЫСТРЕЕ

В Москве введена в промышленную эксплуатацию автоматизированная информационная система паспортно-визовой службы, призванная объединить окружные и районные отделы ФМС РФ с центральным управлением этого ведомства. Новая система заменила четыре устаревшие и полностью автоматизировала процесс передачи данных из всех 126 территориальных подразделений в центральное управление. Система позволит ускорить процедуру выдачи внутренних и загранпаспортов россиянам, с ее помощью решаются также задачи регистрации граждан по месту жительства и пребывания, дактилоскопии

и другие. При работе с иностранцами функционал системы позволяет производить постановку на миграционный учет, оформление виз, снятие с учета, закрытие въезда. В ближайшей перспективе планируется добавление новых функций, таких как учет беженцев и вынужденных переселенцев → «Вебпланета»



АУКЦИОН ДЛЯ ПРОГРАММНЫХ «ДЫР»

Швейцарская компания WSLabi, специализирующаяся на вопросах компьютерной безопасности, открыла необычный онлайн-аукцион WabiSabiLabi, на котором независимые эксперты могут продавать информацию об обнаруженных ими уязвимостях в коммерческом программном обеспечении. По мнению авторов этой идеи, в индустрии ПО сложилась несправедливая ситуация: крупные вендоры почему-то убеждены, что независимые эксперты обязаны сообщать о найденных «дырах» в программных продуктах совершенно бесплатно. Швейцарцы намерены исправить эту несправедливость. На страницах WabiSabiLabi не раскрываются технические аспекты обнаруженных «дыр», лишь дается общая информация, на основе которой заинтересованный разработчик может составить мнение о ее природе. Для получения полной сводки придется заплатить. В настоящее время на продажу выставлены данные о четырех уязвимостях. Информация о самой дешевой стоит 500 евро, а о самой дорогой (уязвимость в Yahoo! Messenger 8.1 при работе с Windows XP) — 2000 евро. Перед размещением лотов все данные проверяются экспертами WSLabi. Некоторые специалисты уже выразили озабоченность процедурой продажи подобных сведений. Впрочем, в WSLabi уверяют, что сделают все возможное, чтобы ценная информация не попала в руки злоумышленников → DarkReading.com

IONE → ИНТЕРВЬЮ

О МАСШТАБНОМ ПРОЕКТЕ
ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ
НЕПРЕРЫВНОСТИ
БИЗНЕСА, РЕАЛИЗУЕМОМ
В СОТОВОЙ СЕТИ

«БИЛАЙН»,
РАССКАЗЫВАЕТ
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ПО ИТ ОАО «ВЫМПЕЛКОМ»
ВЛАДИМИР
ФИЛИППОВ.

«НЕОБХОДИМА РАЗУМНАЯ ИЗБЫТОЧНОСТЬ»

Автор: Наталья Царевская-Дякина



Владимир, какими мотивами руководствовалась компания, запуская проект по обеспечению непрерывности бизнеса?

Бизнес стремительно вырос до размера, требующего нового промышленного решения по обеспечению его непрерывности. Инфраструктура, поддерживающая бизнес-операции, достигла такого уровня сложности и стоимости, что ее потеря может сказаться на судьбе компании самым драматическим образом. Это уровень, когда уже необходимы специальные решения, позволяющие в определенные сроки восстанавливать инфраструктуру при возникновении чрезвычайных ситуаций. Причем восстанавливать планомерно, имея четкое представление об очередности работ, сроках и затратах.

Процедура запуска внутренних проектов у нас отработана давно. Идея выносится на правление и защищается либо бизнес-кейсом, показывающим, сколько можно заработать, инвестируя в то или иное направление, либо от противного — демонстрацией возможных потерь, если не предпринять определенные действия.

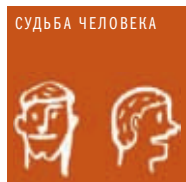
Впервые тему непрерывности бизнеса мы вынесли на правление в 2003 году. Представили идею, подходы к ее решению, показали на примерах мировых best practices, как поэтапно внедряются такие решения, обозначили цели и запросили на первую фазу ровно такой объем инвестиций, какой был необходим для запуска этого направления в компании. Ведь обеспечение непрерывности бизнеса — это не только определенные методики и информационные системы, это и создание в компании нового подразделения, и запуск бизнес-процессов, которых раньше не было. Правление утвердило план, был выделен бюджет, создано подразделение, вошедшее в состав департамента ИТ, назначен менеджер. Одновременно мы представили решения и партнеров по их внедрению. Они выбирались опять же в соответствии с принятыми в «Вымпелкоме» процедурами: сравнение предложений на внутреннем тендере либо выбор лучшего в своем классе продукта. Так, если соответствующие решения Symantec считаются лучшими в индустрии, то сталкивать их с продуктами другого класса нет никакого смысла. Партнера по внедрению, компанию «Инфосистемы Джет», выбрали по результатам тендера среди российских партнеров Symantec.

Как выполнялся проект, что в его ходе было сделано?

Проект стартовал в 2003 году. Доказывать его необходимость никому не приходилось — руководству компании она была абсолютно очевидна. Мы должны быть готовы к тому, чтобы в случае чрезвычайной ситуации восстановить бизнес в установленное время и по определенным правилам. Другое дело, что проект требовалось правильно выстроить: в компании используется несколько десятков критических для бизнеса приложений, для восстановления которых необходимо создать специальное инфраструктурное решение — резервный data-центр. Одновременно запускать его и загружать все приложения практически невозможно. Поэтому искусство заключалось в том, чтобы, построив резервный ЦОД, строго по графику включить в него вместе с процедурами восстановления критичные ИТ-сервисы.

В целом программа disaster recovery представляет собой процессную пирамиду, на вершине которой находится СІО. У нас запущены процедуры кризис-менеджмента, подготовлены буклеты и тренинги. Есть определение, что такое disaster и чем такие случаи отличаются от инцидентов, разработаны каналы коммуникаций и сценарий того, кто и кому сообщает о наступлении чрезвычайной ситуации и каким образом события развиваются дальше. Мой уровень в этой пирамиде «золотой» — стратегический. Я принимаю на себя ответственность за восстановление ИТ-сервисов, осуществляю коммуникации на уровне руководства компании. «Серебряный» — тактический — уровень у директора по ИТ-инфраструктуре, он руководит общим процессом восстановления. Также определены и назначены все необходимые роли и ответственности на «бронзовом» уровне, где действуют несколько команд, переключающих системы на работу в резервном ЦОД. Вся наша методология disaster recovery отработана и запущена, и жизнь уже предоставила возможность протестировать ее не только в теории, но и на практике.

Получается, что СІО в «Вымпелкоме» — ключевая фигура в деле запуска резервных ИТ-приложений и сервисов. Мы — сервисная организация, и в случае катастрофы компания должна продолжать обслуживать клиентов. Деградация сервисов допустима только до согласованного с бизнесом уровня. Под эти критичные для бизнеса задачи было отобрано более 20 ИТ-систем для размещения в резервном центре. Потребовалось



ВЛАДИМИР ФИЛИППОВ

1960

Родился в Свердловске

1984

Закончил МИФИ, факультет кибернетики

1984–1995

Участвовал в различных проектах, связанных с компьютерными технологиями

1996

Менеджер по региональному развитию торговых площадок MMBB в шведской фирме CMA Small Systems AB

1997–2000

Заместитель руководителя департамента ИТ ЦБ РФ

2000

Принят на работу в ОАО «Вымпелком». В 2001 г. назначен руководителем проекта «Новый биллинг», одного из самых масштабных проектов внедрения крупных ИТ-систем в России

2004

Получил Executive MBA в рамках продвинутого курса по менеджменту Harvard Business School

2005

Вице-президент по ИТ ОАО «Вымпелком»

с 2007

Вице-президент по архитектуре и развитию ОАО «Вымпелком»

Женат, трое детей, хобби — путешествия

провести и организационную, и процессную, и серьезную инфраструктурную перестройку. Это ведь не просто умножить все на два. Здесь необходимы дополнительные ресурсы, в том числе подготовка администраторов. В общем, задачу нужно было решать комплексно.

Какие ситуации включены в ваш перечень катастроф?

Он у нас довольно разнообразный. Мы рассматриваем и природные катаклизмы, и терроризм, саботаж и хакерские атаки, но дело не в природе катастрофы. Важны ее последствия, которые для компании измеряются потерянными оборотом, ущербом для брэнда и т. д. В принципе, «упасть» может любой ИТ-сервис, но если он восстанавливается в рамках согласованного с бизнес-подразделениями времени, то это всего лишь инцидент. Катастрофа — это когда инцидент вышел за приемлемые временные рамки.

Кто выступал инициатором проекта: бизнес или ИТ?

Инициатором проекта выступил департамент ИТ. И это естественно: ИТ у нас — одна из функций, очень тесно связанная с бизнесом, по сути, это технологический фундамент для бизнеса компании. И со стороны ИТ-службы было понимание, что бизнес нужно защищать на другом, гораздо более высоком уровне. Сбои в работе биллинга, call-центра, других сервисов очень легко пересчитать в деньгах — это недополученные платежи наших клиентов и потеря абонентов. Сложнее оценить негативное воздействие на брэнд. Презентацию проекта на правлении мы так и проводили: показывали уровни защиты, измеряемые в потенциальных потерях. Сколько стоит защитить тот или иной сервис и во сколько обойдется отказ от подстраховки. Стопроцентная защита, конечно, невозможна, а даже если и возможна, то на это не хватит никаких инвестиций. Поэтому выбирается некий оптимальный вариант, когда разумные инвестиции защищают бизнес компании на приемлемом уровне.

Вы согласны с тем, что обеспечение непрерывности бизнеса — это не разовая акция, а перманентный процесс?

Да, проект, стартовавший четыре года назад с идеи, разработки стратегии и оценки, как правильно это сделать и сколько это может стоить, продолжается до сих пор. Причиной тому

отчасти — развитие наших основных ИТ-систем, кроме того, защищать нужно не только приложения, но и саму сеть GSM, сервисные платформы. Уже опробованные технологии и методики теперь нужно развернуть на всей инфраструктуре «Вымпелкома». К этой фазе проекта мы только приступили. Что касается критичных ИТ-систем, то мы уже совершенно точно знаем, как восстанавливаются наши сервисы, — проверяли это несколько раз. Для основных сетевых элементов решение еще создается. И мы снова обсуждаем стратегию disaster recovery, потому что сеть, которую мы защищаем и которая служит для нас основной бизнес-платформой, строилась много лет и стоила очень больших инвестиций. Продублировать все невозможно, мы даже не пытаемся это сделать. Нужны такие решения, которые позволяли бы внедрить разумную избыточность. Но спроектировать их мало, нужно еще заставить работать. Это не просто добавление еще одного сетевого элемента, который может взять на себя часть нагрузки, если выпадает какой-то сегмент сети. Это большой комплексный проект. Например, очень много времени мы потратили на запуск механизма репликации между двумя data-центрами, резервным и основным. Технология работала, но при наших объемах данных и специфике их передачи нормально этот механизм мы запустили только через полгода. Наши операции охватывают 11 часовых поясов, поэтому технологии взаимодействия data-центров, передачи управления между call-центрами очень сложные. Для запуска такого решения в эксплуатацию нужны не просто специалисты с опытом, но самые лучшие по этой части.

У нашего подрядчика, компании «Инфосистемы Джет», пожалуй, самый большой опыт по внедрению решений disaster recovery: они ведь сами прошли через пожар в головном офисе, и им пришлось восстанавливать свои данные. Это, наверное, один из немногих коллективов, который знает, что делать в чрезвычайной ситуации. Они умудрились даже фильм снимать в тот момент, когда у них все полыхало. Всю разработку мы вели вместе с ними, если требовалась очень серьезная экспертиза, подключались специалисты Sumaptec. У нас получилась хорошая комбинация из заказчика, который знал, что хочет построить, системного интегратора, который сам уже подобное строил, и продуктов западного вендора.

Вы говорили, что уже провели работу своей пирамиды disaster recovery на практике. Это были учебные тревоги или довелось пройти и «разведку боем»?

Конечно, мы провели дополнительное обучение персонала, ведь для нашей организации эти процессы новые. Представьте, случилась катастрофа, и ты не знаешь, кто должен звонить тебе и кому и в каких случаях должен звонить ты сам. И начинаешь звонить всем подряд и мешать работать, вместо того чтобы создавать штаб, собирать команду, запускать какие-то сервисы. Люди начинают дергаться и отвлекаться на непонятные запросы. Нельзя обзванивать всех подряд, особенно руководство, и мучить их неадекватной информацией. Поэтому мы регулярно проводим специальные тренинги, имитируя падение сервисов и последующее их восстановление, отработываем систему коммуникаций. Но были и реальные проблемы, без всяких имитаций. Когда в Москве сторела подстанция и полгорода осталось без электричества, для нас это была ситуация, когда считаются часы, и из состояния инцидента мы уже переходим в режим чрезвычайной ситуации — и переключаемся на другой режим управления. Проходили боевое крещение жарой, были коллизии, связанные с ремонтными работами, когда рабочие умудрились обесточить все здание, где у нас находится основной data-центр. Потом, уже в спокойной обстановке, анализировали, вносили коррективы в процедуры, но убедились, что главная задача — защитить наш бизнес — действительно решается.

Кстати, резервный data-центр, технологии репликации данных у нас востребованы и в «мирное время». При запуске нового релиза большой ИТ-системы основной контур приходится останавливать, и, если есть такая возможность, мы запускаем резервный. На основном контуре, допустим, меняется «железо» или ставится новая версия системы, вы ее включаете, и если возникают какие-то проблемы, у вас есть возможность поднять резервный контур, который остался в прежнем состоянии. Это и есть та самая разумная избыточность, которая строилась с таким расчетом, чтобы подключать резервные мощности не взамен, а в помощь основным. Так что инвестиции в disaster recovery себя оправдывают в любом случае ■

IONE → ТЕМА

КОГДА У ОДНОЙ РОССИЙСКОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ КОМПАНИИ СГОРЕЛА КОМНАТА С СЕРВЕРАМИ, ЕЙ ПОТРЕБОВАЛОСЬ ТРИ ДНЯ, ЧТОБЫ ВОССТАНОВИТЬ ДАННЫЕ. ВСЕ ЭТО ВРЕМЯ БИЗНЕС КОМПАНИИ СТОЯЛ. ЕЕ СЮ СОХРАНИЛ ДОЛЖНОСТЬ БЛАГОДАРИЯ ТОМУ, ЧТО ПОСТОЯННО ГОВОРИЛ НА СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ О НЕОБХОДИМОСТИ РЕЗЕРВИРОВАНИЯ ДАННЫХ, НО ЕМУ НЕ ВЫДЕЛЯЛИ БЮДЖЕТА. ПОСЛЕ ПОЖАРА У КОМПАНИИ НЕ ТОЛЬКО ПОЯВИЛАСЬ РЕЗЕРВНАЯ ПЛОЩАДКА ДЛЯ СЕРВЕРОВ, НО И РАЗВЕРНУТЫЙ ПЛАН ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕСПЕРЕБОЙНОСТИ БИЗНЕСА

БИЗНЕС БЕЗ ПЕРЕРЫВА

Авторы: Игорь Пичугин,
Наталья Царевская-Дякина



вать дополнительные ресурсы по восстановлению работоспособности компании. Мы должны были разместить людей так, чтобы все были задействованы на своих местах, но сначала нужно было найти подходящие помещения. На следующее утро мы переместились в наше резервное здание, которое было рассчитано на 50 человек — топ-менеджеров. Но вскоре под угрозой взрыва нас эвакуировали и оттуда. Это надо было видеть, как 50 самых главных в компании людей полчаса управляли империей Merrill Lynch, стоя на улице под открытым небом».

Так вспоминает о трагических событиях 11 сентября 2001 года в Нью-Йорке Пол Хони, занимавший тогда пост первого вице-президента международной финансовой корпорации Merrill Lynch. Хони отвечал в компании за программы по обеспечению бесперебойности бизнеса, и именно ему довелось руководить восстановлением жизнедеятельности Merrill Lynch после терактов. На Западе он считается самым авторитетным «ликвидатором» последствий самолетной атаки террористов, после которой понятия бесперебойности бизнеса (business continuity) и его восстановления после катастроф (disaster recovery) получили совершенно иное звучание. Многие компании всерьез задумались о том, что нужно сделать, чтобы обезопасить свой бизнес от по-

«Вокруг царил паника. В двух милях от разрушенных башен Всемирного торгового центра находился один из наших резервных центров обработки данных. Я прибежал туда весь в пыли и грязи. „Все нормально,

я с вами, слушай мою команду”, — говорю собравшимся там сотрудникам. Вдруг кто-то хлопает меня по плечу. Я оборачиваюсь и вижу президента компании, этого небожителя. „Это хорошо, что ты пришел, но главный тут я”, — говорит он. Уже во второй половине дня мы начали использо-

следствий техногенных и природных катастроф, терактов, сбоев в инфраструктуре, недружественных действий властей, конкурентов, партнеров, своих сотрудников и посторонних мошенников. Конечно, все операционные риски можно застраховать. Но чтобы не разориться на выплатах страховщикам, необходимо эти риски, а вместе с ними и страховые платежи, снизить.

Теперь business continuity в США — это хорошо проработанная концепция, и каждая компания обязана иметь план по обеспечению непрерывности бизнеса. Пол Хони сейчас возглавляет консалтинговую фирму, помогая клиентам разрабатывать и внедрять у себя программы business continuity, и делится опытом и уроками, вынесенными из той ситуации, которая заставила его стать «ликвидатором».

СОВЕТЫ ЛИКВИДАТОРА

«В 13.30 у нас прошел конференц-холл, и мы узнали, что в Нью-Йорке произошел теракт, что башен-„близнецов“ больше нет, наши офисные здания сохранились, но сильно пострадали. Как только пришло осознание масштабов беды, мы организовали антикризисный веб-сайт. Это был источник информации и канал коммуникаций. Интернет — вообще штука очень живучая, и сайт был единственным инструментом коммуникаций, который продолжал работать в компании. На Манхэттене почти не осталось телефонной связи, вещал только один телеканал, испаноязыч-

ный, единственное что работало — интернет и беспроводная электронная почта BlackBerry. К вечеру мы начали рассылать по домашним электронным адресам сотрудников (карточки с их персональными данными были заготовлены в рамках антикризисного плана) инструкции о том, как действовать. Ведь многие люди получили физические и психологические травмы. Их нужно было как-то вернуть к работе. Некоторые департаменты искали своих сотрудников по шесть-восемь недель, вычисляли их по мобильным звонкам, транзакциям через банкоматы и торговые терминалы. Испугавшись, люди не выходили на связь с внешним миром, некоторые сбежали подальше из Нью-Йорка. Поэтому могу утверждать, что коммуникация — это ключевой фактор восстановления компании после катастрофы. Без этого возобновить работу было бы абсолютно невозможно. И ключевым инструментом для обеспечения коммуникаций в нашем случае был сайт, на котором все заинтересованные лица могли получить подробную информацию о том, кому и что нужно делать.

Работу всех информационных систем мы восстановили за неделю. У нас была огромная информационная среда, полностью зарезервированная: 20 тыс. серверов в распределенных центрах обработки данных, единое хранилище данных. Мы не потеряли ни одного байта, но для восстановления требовалось использовать 20 тыс. магнитных лент, многие из которых оказались в зоне разруше-



Иван Рубцов,
директор по работе
с корпоративными
заказчиками
компании КРОК

Постоянная доступность корпоративных информационных систем исключительно важна для компаний, работающих с розничными покупателями. К примеру, для ОСАО «Ингосстрах» критичной для ведения бизнеса является непрерывная доступность системы ведения договоров. Чтобы повысить качество обслуживания клиентов, ИТ-департамент провел централизацию работы с системой всех региональных подразделений в 182 городах России. В результате сегодня информационная система работает в on-line режиме и фактически круглосуточно к ней подключены в среднем 3-4 тысячи пользователей.

Для обеспечения такой высокой производительности системы при постоянном увеличении объемов обрабатываемых и хранящихся данных специалистами «Ингосстраха» и КРОК была проведена модернизация центра обработки данных (ЦОД). Был создан ЦОД высокой готовности с территориально разнесенными основным и резервным узлами, в которых располагаются серверы IBM pSeries уровня high-end. Проверка производительности системы ведения договоров на этой высокотехнологичной платформе при разных профилях нагрузки проводилась в центре компетенции IBM в городе Монпелье, Франция.

Дальнейшим этапом увеличения производительности ЦОД стала модернизация системы хранения. На сегодняшний день специалисты КРОК интегрировали систему хранения данных последнего поколения EMC DMX-3 в основной узел ЦОД. До конца года планируется установка второй системы такого же класса. Это повысит производительность и катастрофоустойчивость вычислительного комплекса.

Теперь даже в случае аварии, если работа информационной системы «Ингосстраха» на основном ЦОД станет невозможной, резервный узел «подхватит» выполнение всех операций. Правда, с определенной потерей производительности, но уже к концу года, по завершении всех работ по модернизации ЦОД, и это снижение будет ликвидировано.

Кстати, комплексный подход к обеспечению непрерывности — это не только наращивание вычислительных ресурсов. Дополнительной защитой инфраструктуры и корпоративных приложений компании от сбоев является и система мониторинга производительности базы данных. Не так давно наши инженеры внедрили систему I3 Symantec, которая позволяет быстро установить и локализовать «узкие» места базы данных. На ту же цель работает централизованное администрирование и техническая поддержка, которую КРОК оказывает в режиме 24x7, что в комплексе обеспечивает высокую надежность функционирования аппаратно-программного комплекса.

на правах рекламы



КАК ЭКОНОМИТЬ НА ВЛАДЕНИИ

Для оценки полной стоимости владения (ПСВ) в отношении инженерной инфраструктуры data-центров компания APC использует собственную методику. Знание природы источников затрат, образующих ПСВ, дает компаниям возможность анализировать ROI и управлять расходами. APC предлагает считать удельную ПСВ не на квадратный метр площади или киловатт мощности компьютерного центра, а в более универсальных «стоечных единицах» — в расчете на одну серверную стойку. Разработанный компанией программный калькулятор, настроенный на усредненные значения затрат на приобретение, установку, наладку и эксплуатацию оборудования, дает следующие результаты. При этом учитывается, что инфраструктура типичного компьютерного центра используется не более чем на 30%, но работа ЦОД

обычно начинается с коэффициента использования 10%. Для типичного центра с максимальной мощностью 100 кВт, сроком службы 10 лет, средней мощностью стойки 1500 Вт и двойным резервированием ПСВ в расчете на стойку в течение всего срока службы составляет около \$120 тыс. Зачастую эта сумма сравнима со стоимостью всего ИТ-оборудования, побывавшего в стойке за время ее эксплуатации. Соотношение капитальных и эксплуатационных затрат — примерно 50 на 50. Расчеты показывают, что ПСВ сокращается на 60%, если строить безыбыточную инфраструктуру ЦОД. Но СIO, защищая перед руководством проект по построению ЦОД, закладывает многократный запас по отношению к текущим потребностям, чтобы хватило на ближайшие годы. Если бы технологии позволяли мас-

штабировать инженерную инфраструктуру data-центра по мере появления новых потребностей в вычислительной мощности, он бы умерил свои первоначальные запросы. Однако идеально масштабируемая архитектура ЦОД, обеспечивающая 60% экономии ПСВ на безыбыточности, пока недостижима. А вот реальная масштабируемость за счет использования некоторых модульных элементов (ИБП, блоков распределения питания, кондиционеров) может обеспечить до 30% экономии в ПСВ. При этом большая часть экономится в первый год эксплуатации. В традиционной же архитектуре ЦОД в первый год обычно вкладывается более 90% капитала, хотя коэффициент использования инфраструктуры в этот период минимален. С точки зрения ROI оправдание такому вложению средств найти трудно.



СЛОВО ЭКСПЕРТУ



ЗАДАЧА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА — ЭТО ПОИСК БАЛАНСА МНОЖЕСТВА ФАКТОРОВ. О ТОМ, ИЗ ЧЕГО СЛАГАЕТСЯ ЭТО ИСКУССТВО В ОТНОШЕНИИ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕНТРОВ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ, РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ APC-MGE В РОССИИ И СНГ ОЛЕГ ПИШМЕНСКИЙ

«Сначала говорят деньги»

Центр обработки данных как инструмент обеспечения непрерывности бизнеса. Какими характеристиками он должен обладать?

Прежде всего отмечу, что APC-MGE специализируется на инженерной инфраструктуре для центров обработки данных, то есть мы действуем в самом основании пирамиды business continuity, там, где находятся базовые элементы жизнеобеспечения бизнеса. Существует множество разных определений этой концепции, я бы дал такое: возможность предоставления необходимых сервисов в четко обозначенный момент времени. Если такая возможность обеспечивается, значит, непрерывность бизнеса присутствует, если нет — надо искать причины в основании пирамиды. Ничто не может функционировать безупречно и вечно, поэтому непрерывность бизнеса должна быть спланирована. Планируется допустимое время простоя, в течение которого сервисы отсутствуют по вине инфраструктуры. То есть нужно говорить об определенном уровне эксплуатационной готовности оборудования. Он определяется коэффициентом готовности или доступности оборудования (сервиса), который можно выразить в процентах, а еще лучше во времени. Если мы говорим об уровне доступности, допустим, 99,94 («три девятки»), это значит, что в течение года оборудование не работает примерно полдня. Уровень можно наращивать — четыре, пять девяток, но вместе с эксплуатационными показателями будут расти инвестиционные. За все надо платить — чудес не бывает. Физическая инфраструктура data-центра — это своего рода страховка, ко-

торую бизнес выплачивает инженерам, чтобы не потерять свою информацию.

Но на страховке можно и разориться. Как определить уровень разумной избыточности?

Четких критериев разумной избыточности нет. Но центры обработки данных появились не вчера. APC-MGE входит в различные ассоциации проектировщиков и эксплуатантов ЦОД. В частности, мы сотрудничаем с Uptime Institute, который ведет наблюдения за работой data-центров с 1965 года. Там накоплена статистика по отказам, их причинам, инвестициям, и сейчас мы можем эмпирически подходить к оценке стоимости эксплуатации одного квадратного метра или одной аппаратной стойки на протяжении всего жизненного цикла ЦОД. Совокупность эксплуатационных, финансовых, временных показателей, в зависимости от уровня доступности ИТ-сервиса может дать бизнесу понимание того, что ему нужно. Если я плачу \$150 тыс. за «пять девяток» доступности серверной стойки, когда ИТ-сервис будет отсутствовать в год не более нескольких минут, я должен понимать, стоит ли игра свеч и так ли это критично для меня. Каждая компания сама определяет, исходя из критериев своего бизнеса, уровень разумной избыточности.

Строить собственный ЦОД или аутсорсить. Кому что показано?

Опять же однозначных рекомендаций в этом вопросе нет. Строительство собственного ЦОД — это серьезные инвестиции, которые необходимо защитить перед руководством, плюс эксплуатационные расходы. Сегодня стоимость владе-

ния одной серверной стойкой в центре обработки данных находится в пределах \$80–150 тыс. на протяжении всего жизненного цикла, причем на долю электроэнергии приходится около 20% затрат. Расходы на инженерную инфраструктуру составляют 3–5% от стоимости ИТ-оборудования. К примеру, увеличение нагрузки источника бесперебойного питания в два-три раза означает такое же — в два-три раза — увеличение инфраструктурных расходов в пределах того же пространства. Расходы на электроэнергию и кондиционирование для серверной стойки мощностью 15 кВт десятикратно превышают аналогичные показатели для стойки в 1,5 кВт. В перспективе инфраструктурные расходы могут составить 30–50% от всех затрат на ИТ. Если ЦОД аутсорсить, то снимается головная боль по многим вопросам: по сути, деньги платятся за SLA — оговоренное качество услуг и уровень их доступности. Но при этом повышаются риски. Я бы разделил все компании на две категории: те, для которых ИТ служат основным средством производства, и те, где они выполняют поддерживающую функцию. Если стоимость информации и риски ее потери соизмеримы с позицией компании на рынке, тогда да, нужен свой ЦОД. Да, это серьезные инвестиционно-эксплуатационные расходы, но риски потери бизнеса перевешивают. Если ИТ не столь критичны для бизнеса, нужно искать баланс. Ведь даже эксплуатационные расходы по ЦОД могут оказаться намного выше теоретической выгоды от владения собственным центром. Не говоря уже об инвестициях в его создание. Нужно построить помещение, отвечающее определенным требованиям, набрать и обучить команду, найти и при-

влечь тех, кто разработает правильную архитектуру центра и будет грамотно управлять проектом. Получается, что компания тратит ресурсы не на стратегию развития своего бизнеса, а на строительство некой комнаты. Но это еще не все. Если ЦОД отвечает текущим потребностям бизнеса, сколько будет стоить его модернизация под потребности завтрашние? Можно ли спланировать весь жизненный цикл ЦОД? А защищать на совете директоров нужно именно такое предложение, поскольку не факт, что когда-нибудь еще на это выделят деньги. И на все эти вопросы СIO обязан дать своим директорам ответ.

В варианте с аутсорсингом data-центра возникают свои вопросы. Какой уровень доступности гарантируют провайдеры, и сопоставимы ли прописанные в договоре штрафы с теми потерями, которые компания все-таки может понести по вине поставщика услуг. По моему опыту, на бумаге в аутсорсинговых data-центрах все выглядит гораздо лучше, нежели оказывается на деле. Это касается общемировой практики, Россия в этом отношении не лучше и не хуже. Рынок у нас, конечно, еще не столь зрелый, как в Европе, не хватает культуры предоставления подобных услуг, но подходы, люди и законы физики — те же. В некоторых странах, например, операторам связи и финансовым организациям аутсорсить ЦОД не разрешается законодательно. Неприемлем аутсорсинг и для предприятий с непрерывным производством, например металлургических, хотя ИТ для них отнюдь не главная функция. Поэтому критерии выбора — аутсорсить или нет — весьма разноплановые. Сначала говорят деньги, потом появляются нюансы, связанные с конфиденциальностью, безопасностью и прочими моментами.

ний. Все эти ленты нужно было проверить, а это очень трудоемкая работа. Я бы не советовал делать резервирование полностью на ленточных носителях. Если бюджет позволяет, нужно от них избавляться. С физическими носителями вообще много сюрпризов. Когда я вернулся в наше разрушающееся здание, чтобы найти счета по оплате топ-менеджеров компании, то обнаружил, что бумаги разлетелись по всем окрестным улицам. Еще одна проблема — взаимодействие с органами, участвующими в урегулировании последствий катастрофы. Мы столкнулись с 70 различными структурами, включая армию. А с человеком с автоматом ведь не поспоришь. Помню, я пытался пройти в наше здание, а меня не пускали, чуть не пристрелили. Доступ к нашим резервным зданиям в Нью-Йорке оказался в зоне отчуждения, и мы не могли туда попасть. Поэтому резервные центры нужно располагать как можно дальше друг от друга. Не давали о себе забыть и СМИ. Несколько десятков бригад работали в прямом эфире. И когда говоришь на весь мир, приходится думать над каждым словом, чтобы не напугать клиентов.

Меня потом здорово критиковали за то, что 70% сотрудников компании не были вовлечены в работу по восстановлению. Желających поработать волонтерами было много. И люди хотели общаться друг с другом, а не с электронными сообщениями. Да, мы сделали 30-секундные видеоролики, голосовые сообщения, но возможности широкополосного доступа к рабочим местам все же явно недооценили. Нагрузка на каналы была предельной. Резервные системы нужно строить с таким расчетом, чтобы они обеспечивали доступ большого числа людей к информации.

Но прежде чем заниматься ИТ, нужно обеспечить транспорт, логистику, инженерные коммуникации в зданиях. Я, например, записывал все сведения о людях, отданных им распоряжениях, движении информации внутри компании и наружу в двух журналах. Можно сказать, что с помощью этих книжек мы пережили кризис. Но главное — это внедренные в корпоративную культуру элементы антикризисного управления. Без серьезных структур и опробованных процедур люди начинают действовать хаотично, на свой страх и риск. Они заботятся лишь о своей зоне ответственности, группе, департаменте, пытаются получить как можно больше ресурсов. В большой же компании нужно искать компромиссы.

За полгода до 11 сентября в соответствии с планом антикризисного управления мы провели в штаб-квартире учебную тревогу. По этому поводу было много шуток и недовольства. Когда я заявил, что нужно провести учения среди топ-менеджеров, меня чуть не уволили. Многие ворчали, что это пустая трата времени. Но меня поддержал один весьма влиятельный член совета директоров, и я все-таки вытащил из офиса 50 начальников. Мы отрабатывали с ними сценарий урагана на Манхэттене. И какие-то наши наработки оказались жизненно важными 11 сентября, когда мы смогли вывести из горящих зданий 9 тыс. человек. А в других компаниях люди гибли просто потому, что не знали куда бежать и что делать.

В чем-то наш план сработал хорошо, в чем-то — не очень. Ведь катастрофы такого масштаба никто предвидеть не мог. Но главный итог в том, что через неделю компания смогла вернуться к нормальной работе. Хотя пять наших офисных зданий были сильно повреждены, и нам пришлось срочно закупить и доставить 5,5 тыс. новых компьютеров, организовать транспорт для сотрудников — около 80 тыс. рейсов: автобусы, паромы, даже вертолеты. Обычно ведь все происходит не совсем так, как ты планировал. Поэтому нужно обеспечить больше гибкости. Дайте людям возможность коммуникаций, и они проявят себя с самой неожиданной стороны. А без этого вы просто ничего не сможете сделать. И это основной аргумент для инвестиций в ИТ.

На восстановление бизнеса мы потратили \$17 млн, получили страховки. В целом все обошлось вполне приемлемо. Бизнес не пострадал, ИТ оправдали вложенные в них деньги. И радикально изменилось отношение руководства к планам по обеспечению бесперебойности бизнеса. Помнится, за пять месяцев до катастрофы я проводил совещание руководителей по этой теме, и особого интереса никто не проявил. А после 11 сентября энтузиазм по этому поводу пришелся уже сдерживать. И никого не требовалось убеждать в необходимости затрат на процедуры и технологии, которые бы гарантировали защиту бизнеса в любых обстоятельствах».

ПЛАН НА ВСЯКИЙ СЛУЧАЙ

Опыт Пола Хони, конечно, не дай никому повторить. Но понятие business continuity связано не только с катастрофами, которые приводят в ужас весь мир.

В одном среднем российском банке из-за короткого замыкания возник



Руслан Заединов,
руководитель
направления
центров обработки
данных компании
KROK

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШАЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПОЗВОЛЯЮТ СОЗДАВАТЬ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, НО БЕЗ КОМПЛЕКСА СПЕЦИАЛЬНО ПРОРАБОТАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НЕ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМУ УЯЗВИМОСТИ ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ. ПЕРЕБОИ В РАБОТЕ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ГРОЗЯТ НЕ ТОЛЬКО СЕРЬЕЗНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ, НО И РЕПУТАЦИОННЫМИ ПОТЕРЯМИ. НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО ТЕРМИН «НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА» СЕГОДНЯ ПРОЧНО ВОШЕЛ В СЛОВАРЬ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ.

Непрерывность бизнеса с точки зрения ИТ в первую очередь касается тех ИТ-сервисов, недоступность которых для компании критична. Неработоспособность банкомата в течение дня принесет меньшие финансовые потери, чем недоступность в течение получаса автоматизированной банковской системы. Именно поэтому работы по обеспечению непрерывности начинаются не с резервирования каналов связи или построения резервного центра обработки данных, а с оценки всех возможных рисков, связанных со множеством факторов, включая и технологические. С пониманием того, какие цели стоят перед компанией и каковы планы ее развития на ближайшие годы.

Проработка же технологических решений делается уже исходя из полученных данных. И именно на этом этапе опыт и практика системных интеграторов могут быть использованы наиболее эффективно. Хотя базовый набор инструментов непрерывности остается одним и тем же в разных случаях — это резервирование вычислительных ресурсов, комплекс мер по информационной и физической защите данных, по развитию систем мониторинга и оповещения, резервированию систем жизнеобеспечения. А также организационная составляющая, включающая аудит существующей ИТ-инфраструктуры, постоянное обучение сотрудников с проведением плановых тренировок и регламенты обеспечения непрерывности бизнеса. Тем не менее, каждый проект, конечной целью которого является сокращение времени простоя корпоративных приложений, становится уникальным.

Специалисты интегратора и заказчика проводят работы по нагрузочному тестированию предлагаемой вычислительной платформы, чтобы обеспечить непрерывную работу информационных систем не только на текущий момент, но и в условиях дальнейшего увеличения пользователей. Реализуют уникальные проекты на стыке технологий и оборудования различных вендоров — чтобы обеспечить сохранность уже сделанных инвестиций. Для обеспечения долгосрочности вложений часто приходится выполнять проекты на новых, только что появившихся технологиях. Это предполагает большой объем работы на испытательных стендах в Центре компетенции. Практика подобных проектов показывает, что при решении такой комплексной задачи исключительно важно не пропустить этап оценки рисков и в максимальной степени использовать уже внедренные решения. Это гарантирует достижение результата и минимизацию затрат.

на правах рекламы

пожар в серверной комнате. В огне погиб мощный сервер с основной информационной системой. Работа всех корпоративных бизнес-приложений была парализована: клиентские запросы не обрабатывались, ежедневный отчет в ЦБ отправить не удалось. Огонь распространился на соседние помещения с серверами, на которых хранились резервные копии информационной системы с данными за последний месяц. Восстановить часть этих данных удалось только через неделю. Пожарные, справившиеся в конце концов с огнем, оставили после себя офис в таком состоянии, что руководство банка вынуждено было объявить сотрудникам двухдневный выходной.

В один крупный издательский дом нагрянули представители СЭС и пожарной части и под надуманными предлогами закрыли и опечатали офис. Компания на некоторое время лишилась возможности готовить и выпускать номера своих изданий.

Работа одного крупного российского банка оказалась парализованной в течение дня из-за того, что его базы данных были поражены интер-

нет-червем, использующим бреши в защите программного обеспечения Microsoft SQL Server. В другом крупном российском банке обиженный на руководство системный администратор перед увольнением уничтожил все данные в операционной среде, в результате чего банк не работал несколько суток, не имея возможности закрыть операционный день.

Во всех этих случаях можно было сохранить непрерывность бизнес-процессов, если бы компании заранее обеспечили возможность резервного копирования важной информации, позаботившись при этом, чтобы сервер с back up находился как можно дальше от основного, предусмотрели вариант с резервным офисом или возможностью работы сотрудников из дома, проверили защиту своей информационной системы на предмет вирусных и хакерских атак. Еще очень полезно иметь два независимых подвода электроэнергии и запасной дизель-генератор, поскольку длительные сбои в подаче электричества — явление в России отнюдь не редкое. Вообще, как говорит вице-президент «Вымпелкома» Владимир Фи-

липов (см. интервью с ним на стр. 54), обеспечение непрерывности бизнеса — задача комплексная, включающая в себя и организационные, и методические, и технические мероприятия. Элементы концепции business continuity, настаивает Пол Хони, необходимо внедрять в корпоративную культуру, в сознание сотрудников, особенно руководящих. Но поскольку речь идет об избыточности, призванной компенсировать риски для бизнеса, управление его непрерывностью превращается в искусство балансировки, причем баланс приходится искать на длительной перспективе. Ведь плата за страховку не может быть сравнимой со стоимостью самого бизнеса. Конечно, бизнес сам по себе предприятие рискованное, и каждый игрок на рынке самостоятельно определяет степень допустимого риска. Нужно только делать это на основе полной информации о потенциальных проблемах и тех возможностях, которые предоставляют современные технологии не только для снижения рисков, но и для снижения затрат на обеспечение разумной избыточности ■



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

КАК ВЫ ОБЕСПЕЧИВАЕТЕ НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

ИЛЬЯ САДОВЕНКО

заместитель генерального директора по информационным процессам «Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК»

Базовый уровень требований business continuity мы обеспечиваем вполне традиционными способами: резервирование и кластеризация серверов, отказоустойчивая система хранения данных, система резервного копирования приложений, резервирование сетевого и телекоммуникационного оборудования, электропитания. То есть вероятность отказа, приводящего к остановке бизнес-операций, относительно невелика. При критическом сбое оборудования мы можем гарантировать полное восстановление работоспособности приложений и возобновление бизнес-операций в течение 12–24 часов. На случай же полной недоступности систем и невозможности их восстановления в форс-мажорных обстоятельствах мы стараемся предусмотреть обходные маршруты в бизнес-процессах, которые позволяют выполнять наиболее критичные операции без транзакционной системы.

АЛЕКСАНДР МОИСЕЕВ

заместитель председателя правления Сургутнефтегазбанка

Система обеспечения непрерывности работы технологического бизнес-блока у нас создана и функционирует. В ее рамках наиболее критичные операции выполняются на серверах с функцией дублирования. Информация по важнейшим бизнес-процес-

сам дублируется на резервный сервер. Ведется работа по созданию катастрофоустойчивого решения. Мы строим географически удаленный и функционально полностью аналогичный работающему в банке аппаратно-программный комплекс. В обеих системах будет обеспечена полная идентичность информации в каждый момент. Но это не все. В этом году мы приступаем к проектированию комплексной системы управления непрерывностью бизнеса в соответствии с британским стандартом по business continuity management. В рамках этого проекта планируется связать систему планирования непрерывности бизнеса и систему управления рисками банка. Его реализация позволит обеспечить непрерывность работы не только технологического, но и всех операционных бизнес-блоков.

СЕРГЕЙ ЗАХАРЦЕВ

ИТ-директор холдинга «Миэль»

Обеспечение непрерывности бизнеса холдинга — одна из наиболее приоритетных задач ИТ-подразделения. Наш сервис для клиентов на рынке недвижимости должен работать в режиме 24 x 7: клиентская база компании охватывает все регионы страны во всех часовых поясах. ИТ-служба работала и реализует масштабную программу по business continuity. В первую очередь она предполагает реализацию превентивных мер — использование источников бесперебойного электропитания, резервных мощностей для обработки данных и удаленных систем хранения информации. Часть ИТ-сервисов, не снижающих уровень инфор-

мационной безопасности, выведена на аутсорсинг. Например, все веб-сайты холдинга вынесены на внешний хостинг. Разработанная концепция построения и стратегия развития корпоративной информационной системы тоже учитывает требования по обеспечению непрерывности бизнеса.

ВАЛЕРИЙ НОСОВ

директор по ИТ ГК «Паркет холл»

Безусловно, мы делаем все возможное, чтобы бизнес-подразделения могли работать при возникновении форс-мажорных ситуаций. Я расставил некоторые приоритеты. Прежде всего это обеспечение необходимого уровня поддержки сотрудников в часы их работы. Для этого в управлении ИТ сверстан гибкий график дежурств специалистов. Каждый наш магазин обеспечен резервным каналом связи. При аварии основного канала сотрудники магазина, согласно инструкции, переключаются на резервный, который обеспечивает работу ключевых бизнес-приложений. В серверных помещениях тоже зарезервированы все каналы связи и электропитания (ИБП, линии от разных городских подстанций). Мы также создали резервные фонды типового используемого оборудования. Отмечу и наличие эффективных соглашений SLA с внешними субпоставщиками, которые осуществляют оперативную поддержку и замену ИТ-оборудования. Аутсорсинг функций поддержки постепенно становится рабочим инструментом в России, хотя зачастую такие сервисы выполняются недостаточно оперативно либо необоснованно дорого стоят.



ФОРС
ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ

Настройка в классическом жанре

управление ресурсами предприятия

поддержка принятия решений

оптимизация бизнес-процессов

консалтинг

управление информацией

интеграция приложений



**15 лет на рынке
информационных технологий**

IONE → СИТУАЦИИ

ПРИШЕДШАЯ К УПРАВЛЕНИЮ ОАО «ЗАВОД ИМЕНИ В. А. ДЕГТЯРЕВА» НОВАЯ МЕНЕДЖЕРСКАЯ КОМАНДА РЕШИЛА КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИТЬ ПОДХОДЫ К АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. И ЭТО ПРИВЕЛО К СУЩЕСТВЕННЫМ ПЕРЕМЕНАМ В СОЗНАНИИ КОВРОВСКИХ ОРУЖЕЙНИКОВ

ПРИСТРЕЛКА К ERP

Автор: Айван



В 1990-х годах оружейному заводу имени В. А. Дегтярева, выпускающему пулеметы и автоматы еще со времен Первой мировой войны (с 1916 года), как и многим советским предприятиям, пришлось нелегко. Оборонный госзаказ резко сократился, а гражданская продукция (завод, например, входит в число крупнейших российских производителей мотоциклов) была для предприятия отнюдь не профильной. В 1992 году ЗиД прошел через приватизацию («золотая акция» была и остается у государства), и трудовому коллективу удавалось поддерживать завод на плаву. В 2002-м прежних руководителей сменила новая управленческая команда, причем это были не «варяги», а молодые и энергичные сотрудники завода. При них ЗиД вошел в топ-100 крупнейших и в десятку самых быстрорастущих российских предприятий. Сегодня ковровский завод поставляет стрелковое оружие, зенитные и противотанковые комплексы, гранатометы и ракеты для армий 17 стран. Массового серийного производства спецпродукции, как это было в старые времена,

теперь уже нет — спецтехника изготавливается под заказ, но строгая организация и регламентация производства, ГОСТы и госприемка — все это сохранилось. Равно как и уникальный набор технологических процессов — от литья металла и пластика до сборки готовых изделий, начиненных электроникой.

НАЗВАЛСЯ ГРУЗДЕМ...

Новую управленческую команду ЗиДа возглавил бывший начальник одного из производств, он-то и распорядился проанализировать заводские бизнес-процессы и разобраться в информационных потоках. Чтобы выяснить, что «лоскутная» автоматизация, состоявшая из многочисленных «самописных» программ, не давала правдивой картины, много времени не потребовалось. Данные бухгалтерского, налогового и управленческого учета расходились настолько, что их согласование представляло собой весьма нетривиальную задачу, отнимавшую много времени и сил. Снабжение, сбыт, бухгалтерия, финансы — эти миры существовали в информационной независимости друг

от друга и варились в собственном информационном соку. Движение денег и материальных средств отслеживалось примерно через неделю после поступления и было слабо привязано к договорам. Для оперативного учета и управления ресурсами старые информационные системы не годились: непонятно было, какие цифры принять за точку отсчета. «Так что предпосылки внедрения корпоративной информационной системы у нас отнюдь не уникальные», — замечает начальник управления ИТ ОАО ЗиД Михаил Фриман. — Просто упали они на весьма благодатную почву, поскольку новая управленческая команда решила, что предприятием нужно управлять не по старинке, а на основе достоверной информации».

В 2003 году Фриман еще занимался ИТ-бизнесом, у него была своя ИТ-компания. Он пришел на ЗиД с предложением услуг своей фирмы по автоматизации предприятия — и получил встречное предложение заняться этим делом, но не в роли подрядчика, а в качестве руководителя заводских ИТ. «Предложение я принял», — рассказывает Михаил Фриман. — Создал проектную группу, привлек в нее восемь человек. Мы разработали годовой план работ, до апреля 2004 года, с тем чтобы проанализировать текущее состояние заводской автоматизации и выдать рекомендации». Однако через полгода генеральный директор, заслушав краткий отчет о проделанной работе, заявил: вы, конечно, правильной дорогой идете, товарищи, но слишком медленно, через неделю на правлении нужно доложить о результатах и решить, как будут дальше развиваться ИТ на заводе. Фриман доложил, и правление приняло решение создать на основе всех структур, имевших отношение к ИТ, новое управление информационных технологий и назначить его начальником Фримана. А ему — разработать новый план-график создания корпоративной информационной системы, что-

бы через полгода можно было приступить к подготовке договоров с поставщиками. Таким образом, срок на раздумья был урезан вдвое, и работа пошла очень интенсивно — уж слишком сильно руководство было заинтересовано в ее результатах.

МИНИСТЕРСТВО ПЛОХОГО НЕ ПОСОВЕТУЕТ

Поскольку анализировать внутренний ИТ-«зоопарк» не было никакого смысла, в управлении ИТ к намеченному сроку был разработан список требований к системе управления, и проектная команда перешла к практическому вопросу выбора продукта и внедренца. «Мне было одновременно и легко и сложно, — вспоминает Фриман. — Я ведь пришел со стороны поставщика. Правила, по которым там играют, мне хорошо известны. Я вспомнил, как сам уговаривал заказчиков, и предложил все делать с учетом этого опыта».

Приглашение на участие в конкурсе по внедрению корпоративной системы управления для ЗиДа с краткой справкой о предприятии и перечнем требований к системе было отправлено в 30 фирм. Около половины отказались сразу, после нескольких этапов отбора фаворитами стали SAP R/3, которую независимо предлагали IBS и российский офис SAP, а также российская система МЗ. «Все эти предложения не были свободны от недостатков, которые не позволяли сделать однозначный выбор, — комментирует Михаил Фриман. — И я вспомнил о министерских рекомендациях по внедрению в машиностроительной и оборонной отрасли системы Ваап 5.0. Поначалу это рекомендательное письмо не вызвало у нас никакого интереса, но ситуация сложилась такая, что мы решили посмотреть и на Ваап».

Одновременно со сметами Ваап в заводском ИТ-управлении была изменена система отбора: всех претендентов попросили больше не присылать сейлзов, а заменить их консультантами-практиками. Специалисты, создававшие на заводе «самописные» системы, финансисты, бухгалтеры, плановики, производственники, в общем, все владельцы бизнес-процессов и будущие пользователи корпоративной системы управления встречались с консультантами, задавали вопросы и по результатам этих «допросов с пристрастием» ставили отметки в табличку с критериями выбора. Практически единогласно победила ERP-система Ваап 5.0 и предложившая ее компания «Альфа-интегратор Баан Евразия».

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ТОРМОЗ

В конце апреля 2004 года ЗиД и «Альфа-интегратор» подписали договор на покупку 400 лицензий и внедрение, и в мае проектная команда, в которую в общей сложности вошли около 120 заводчан и семь консультантов подрядчика, приступила к работе. До осени они проводили обследования и вырабатывали подходы к внедрению — проектная группа решила идти путем автоматизации целых бизнес-процессов.

Ключевым контуром была логистика: закупки, продажи, материально-техническое снабжение, склады, отгрузка. Этот модуль был запущен в ноябре 2005 года без тестовой эксплуатации, сразу в реальную работу. Убедившись в его работоспособности, финансисты попросили дополнительно привязать к логистике движение денежных средств, чтобы сразу было видно, под каким товаром какие лежат деньги. На удовлетворение их просьбы у проектной группы ушло три месяца, и в январе 2006 года был запущен полный контур «логистика плюс финансы».

«Но тут вступил в действие человеческий фактор, — добавляет в свой рассказ драматизма Михаил Фриман. — Люди привыкли работать с локальными программами, в которых можно было самостоятельно все подправить, и за месяц умудрились тако-го в систему наводить, что первый отчет из Ваап был больше похож на набор случайных чисел. И это после того, как мы обучили работе с системой 600 человек! У нас же все узкие специалисты, и каждый свои данные вводил по своему разумению. Это очень непросто — осознать, что теперь все работают в едином информационном пространстве и система ошибок не прощает».

Финансовая часть модуля была включена, и до ноября 2006 года проектная группа вместе с бухгалтерами, финансистами, сбытовиками и снабженцами занималась выверкой данных, исправлением ошибок и вновь учила сотрудников ответственно относиться к вносимой в систему информации. Когда цифры в отчетности были упорядочены и сошлись килограммы, дни отпуска и заказы, внедренцы рапортовали о готовности ко второй попытке запуска контура «логистика плюс финансы». И в начале этого года он был снова введен в промышленную эксплуатацию, на этот раз удачно.

Эти коллизии притормозили реализацию второго крупного этапа проекта — внедрения контура управле-

ния производством, которое стартовало в апреле 2006 года. Сейчас этот модуль проходит тестовую эксплуатацию, в промышленную будет введен в марте 2008 года, с опозданием на год. «Здесь мы пошли оригинальным путем, — утверждает Михаил Фриман. — Обычно в России выбирают одно производство и на нем обкатывают новую систему. У нас же все производства очень хитро переплетены друг с другом. Поэтому для обкатки производственного модуля мы выбрали процесс изготовления двух изделий, в котором участвует практически весь завод. Провели расчеты и столкнулись с типичной для таких проектов проблемой формирования инженерных данных. Поскольку сквозное проектирование у нас еще не освоено, было принято решение конструкторско-технологические данные формировать и поддерживать непосредственно в Ваап».

АУРА ERP

Проект еще не завершен, но уровень нынешней автоматизации ЗиДа, как считает Михаил Фриман, уже значительно отличается от того, что он обнаружил на заводе в 2003 году. Системой «закрыты» наиболее критичные для завода бизнес-процессы, за исключением производственных, но и их автоматизация — вопрос ближайшей перспективы. Руководство получает из системы специальные отчеты и в режиме реального времени может контролировать движение денежных и материальных средств, отгрузку продукции, поступления на склад. На предприятии наведен порядок в процессах закупки, сбыта и учета движения денежных средств. Начальник отдела материально-технического обеспечения всегда в курсе содержимого своих складов. Приезжающие за продукцией клиенты больше не мечутся между бухгалтерией и складом. Очередность запуска изделия в производство теперь регламентируется не личными интересами, а сроками исполнения договоров через систему.

«Нет у нас пока проверенной методики, чтобы в цифрах посчитать экономический эффект, — сетует Михаил Фриман. — Но для нас эффект и так очевиден. Самое главное, что у пользователей системы изменилось сознание. Я бы сказал, что на заводе появилась особая аура, заставляющая всех мыслить в правильном направлении. Начальники производств активно участвуют в тестировании производственного модуля, они поняли, что систему нужно поддерживать и развивать. И это очень приятно» ■

IONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

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

ГК «ЦФТ»

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медialogия»

ДИНАМИКА ОБОРОТА

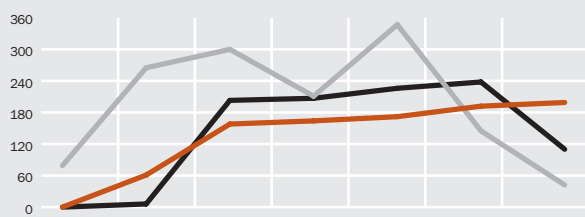


СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ (2006)

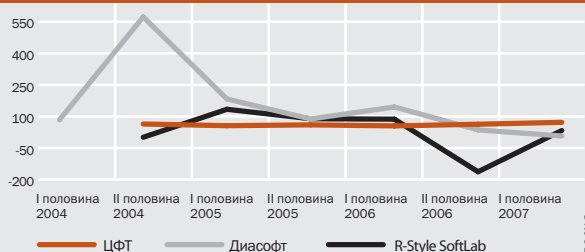


Источник: Ионе

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ



ИИБ



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

Источник: Медialogия

«Центр финансовых технологий» — одна из наиболее заметных региональных компаний на российском ИТ-рынке. Созданная в 1991 году выпускниками Новосибирского госуниверситета, она быстро вышла в число лидеров рынка банковской автоматизации. Программные продукты ЦФТ используют свыше трети российских финансовых организаций. В числе клиентов компании Сбербанк, Внешэкономбанк, «Уралсиб», банк «Петрокоммерц», Связь-банк, «Дельтакредит», Городской ипотечный банк, Русь-банк и многие другие.

В самом начале своей деятельности руководители ЦФТ приняли довольно смелое решение о диверсификации бизнеса. Помимо поставки тиражных и заказных банковских систем они решили выйти на рынок процессинговых услуг. В июне 1994 года заработала платежная система «Золотая корона». Сегодня она объединяет 220 банков в 75 регионах России, странах СНГ и в Китае. Ее услугами пользуются также известные российские торговые сети («Детский мир», «Перекресток», «Топ-книга» и другие).

Количество эмитированных «Золотой короной» банковских карт приближается к отметке 5 млн, из которых 84% — микропроцессорные карты. Оборот в системе за 2006 год составил 200 млрд руб. (прирост — 64%). Доля безналичных операций в торго-

во-сервисной сети — 35%. Это лучший показатель среди всех платежных систем на российском рынке. Инфраструктура обслуживания карт «Золотой короны» включает 15 тыс. торговых терминалов, 22 тыс. предприятий, работающих в рамках зарплатных проектов, и более 2 тыс. банкоматов.

Под этим зонтичным брэндом компания продвигает также процессинговые услуги системы начисления и приема коммунальных платежей «Город» (работает в 76 городах), медицинской платежной системы «Медполис», систем денежных переводов, кредитных, транспортных, социальных карт, систем лояльности, другие сервисы. В 2000 году ЦФТ запустила межбанковский процессинговый центр Faktura.ru, услугами которого по организации удаленного обслуживания своих клиентов пользуются более 200 российских банков. Faktura.ru входит в пятерку наиболее распространенных систем класса «интернет-банкинг».

В целом ставка на развитие процессингового бизнеса оправдалась. Компания нашла свою нишу на региональном рынке процессинговых услуг. Это направление приносит ей сейчас около 40% всех доходов. Ежегодный рост объема продаж ЦФТ не опускается ниже 30–35%. Прибыль растет еще быстрее — свыше 50% в год.

АЛЕКСАНДР ПОГУДИН
председатель
правления
ГК «Центр
финансовых
технологий»



С чего начинался ваш бизнес?

→ Именно с поставки банковских систем. В конце 1991 года группа энергичных выпускников НГУ организовала фирму ЦФТ для работы над заказом по разработке интегрированной банковской системы на платформе Btrieve. Это был первый в России банковский программный комплекс с «банк-клиентом», шифрованием и электронной подписью по технологии RSA. Так что наш сегмент рынка определился в самом начале жизненного пути компании.

Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности?

→ Практически ничем, только романтизма поубавилось. И сильно раздражает непрофессионализм.

Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение?

→ «Все деньги, на которые вы рассчитываете, находятся у ваших клиентов. Поэтому не думать о клиентах нельзя». Эти слова мне сказал однажды очень уважаемый мною человек, и они оказали серьезное влияние на мое представление о бизнесе.

Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании? → Это было не мое личное решение, а решение команды. Наряду с программным направлением мы начали развивать процессинговый бизнес. Это было в 1994 году, когда в системе

«Золотая корона» прошла первая транзакция с использованием карточек Е3744. В 1998 году мы вывели на рынок систему сбора коммунальных платежей «Город», в 2000-м — процессинговый центр электронных документов Faktura.ru. Сегодня процессинговый бизнес приносит почти половину доходов.

Ошибка, которая до сих пор не дает покоя?

→ Пожар, проигрыш в тендере на поставку банковской системы в Промстройбанк СПб в 1999 году. Это был посткризисный год, и проигрыш из-за недостаточной подготовки к нагрузочному тестированию меня сильно расстроил. Урок — фокусируйся на глав-

ном и не допускай небрежности в мелочах.

Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней?

→ Компания мирового класса с коллективом, достойным самых амбициозных и изысканных проектов. Надеюсь быть ей полезным в качестве генератора идей и организатора венчурных проектов.

Какой самый главный совет вы бы дали коллегам?

→ Никогда не говори «никогда». Все только начинается.

Если не ЦФТ, то где бы вы могли еще работать?

→ Вопрос нужно ставить не где, а с кем. Готов работать с людьми, с которыми есть общие ценности и совпадают ритмы.

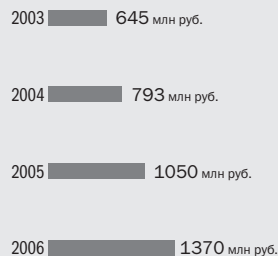
IONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

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

ГК «Форс»

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медialogия»

ДИНАМИКА ОБОРОТА

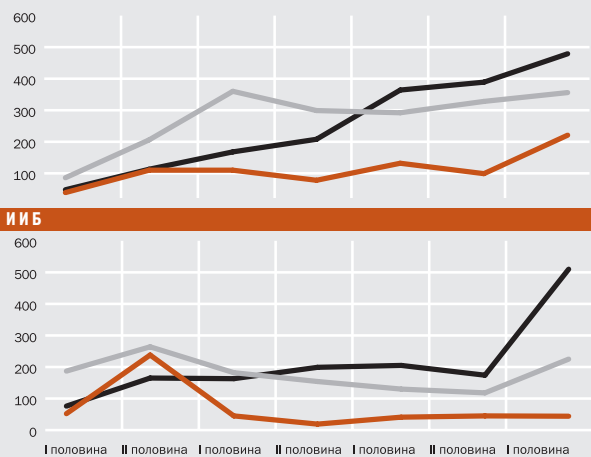


СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ (2006)



Источник: IONE

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ



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

Источник: Медialogия

«Форс» — яркий пример моновендорного бизнеса на ИТ-рынке. Основатели компании свою первую работу с использованием технологий баз данных Oracle выполнили еще в 1983 году. В стенах академического института. Из этой среды вышло немало «евангелистов» Oracle, СУБД которой не имела себе равных. Алексей Голосов и Дмитрий Безруков сумели превратить свое академическое увлечение технологиями этой американской корпорации в бизнес, который, разумеется, во всех отношениях связан с Oracle. «Форс» имеет высший статус партнерства с Oracle — Certified Advantage Partner, которого компания добилась первой в России.

В результате проведенной в 1999 году реструктуризации в составе холдинга были выделены компании «Форс — банковские системы» (ее продукты используют более 80 банков в России и странах СНГ), учебно-консультационный центр «Форс» и самая крупная — «Форс — центр разработки». Основным направлением ее деятельности была дистрибуция программных продуктов Oracle. Она до сих пор обеспечивает более 40% доходов всей группы. Дистрибуция осуществляется как напрямую, так и через партнерскую сеть, в которую входит более 240 компаний (первые партнеры в «канале» «Форс» появились еще в 1993 году).

Когда Oracle вывела на рынок свои бизнес-приложения, у «Форс»

сложилось новое направление бизнеса, связанное с разработкой, интеграцией, внедрением и сопровождением больших информационных систем. Правда, выход в сектор ИТ-услуг был сопряжен с определенными трудностями, но сейчас компания считается одним из ведущих игроков по внедрению приложений на платформе Oracle. В компании работает около 30 сертифицированных консультантов по Oracle. В 2006 году «Форс» — центр разработки» получил статус центров компетенции по направлениям Oracle Fusion Middleware: Business Intelligence and Data Warehousing и Oracle Fusion Middleware: Portal.

Бизнес компании растет вровень с российским рынком ИТ. Однако выручка от предоставления ИТ-услуг в минувшем году увеличилась более чем в полтора раза. И компания намерена наращивать долю консалтинговых и интеграционных проектов в структуре своего оборота. Ключевые отрасли — государственный (доля госзаказов — 49%) и финансовый сектор. Компания также нацелена на заказчиков из телекоммуникационной, нефтегазовой, энергетической отраслей (в апреле создана дочерняя фирма «Форс — энергетика») и сферы образования. Еще одно перспективное направление — консалтинг в области описания и моделирования бизнес-процессов с опорой на инструменты компании Casewise.

АЛЕКСЕЙ ГОЛОСОВ
генеральный директор «ФОРС-холдинга», президент компании «Форс — центр разработки»



С чего начинался ваш бизнес? → Наша группа много лет работала в академическом Институте системных исследований, занимались базами данных и приложениями. С 1983 года мы использовали в работе СУБД Oracle, и когда эта корпорация вышла на российский рынок, мы решили создать свою компанию. Тогда, в 1991 году, вопрос стоял так: можно ли выжить на рынке, ориентируясь только на продукты Oracle и связанные с ними услуги. Денег у нас не было вообще, и мы пригласили партнера, который выделил нам финансирование на два месяца. Наверное, он хорошо понимал, что академических специалистов надо сразу поставить в жесткие

рыночные условия. И мы достаточно быстро начали расти.
Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности? → Научился кататься на горных лыжах и пользоваться мобильным телефоном. А также полюбил международные аэропорты, которые стали моим вторым домом.
Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение? → В разные периоды жизни это были разные книги. Но в молодости, наверное, «Цитадель» Сент-Экзюпери.
Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании? → Выбор в качестве основного инстру-

мента продуктов Oracle еще в 1983 году. Это решение мы принимали вместе с моим другом и партнером по науке и бизнесу Дмитрием Безруковым.
Ошибка, которая до сих пор не дает покоя? → Мы первыми начали осваивать приложения Oracle, однако мне казалось, что наши успехи по продвижению СУБД здорово помогут нам и в работе с приложениями. Я ошибался и не сразу понял, что одно не связано с другим. Здесь требовалась иная модель партнерского бизнеса. В какой-то момент мы отстали, и пришлось потратить немало усилий, чтобы догнать конкурентов.

Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней? → Крупный игрок на рынке интеграции приложений и один из ведущих европейских партнеров Oracle. Надеюсь к этому времени отойти от оперативного управления и заниматься только стратегическими вопросами развития бизнеса.
Какой самый главный совет вы бы дали коллегам? → Мое главное правило — не пытаться учить коллег и давать советы лишь тогда, когда они сами этого попросят.
Если не ФОРС, то где вы могли еще работать? → В Академии наук или в одном из университетов.

принципы

Принципы Вадима Куликова

Президент группы «Витрина А» утверждает, что за всю свою жизнь всего три дня занимался нелюбимым делом — и то один день из них потратил, чтобы получить от работы удовольствие. Сегодня у него **много бизнесов** в разных сферах, которые объединены общей идеей — **инновации** во всем.

Любой бизнес должен иметь стержневую идею, обеспечивающую «врожденные конкурентные преимущества». Для нас такой стержневой идеей являются инновации. Например, «Витрина А» — уже сложившаяся компания на рынке ВТЛ-маркетинга, мы ею гордимся, и там стержневая идея — выстраивание компромисса между ритейлером, производителем и покупателем. А наша новая инжиниринговая компания «Эковейв» продвигает уникальную технологию стабилизации давления в трубопроводах, это новое слово в гидравлике и гидродинамике.

Достаточно небольшой мобильной команды, чтобы капитализировать бизнес в миллиарды долларов. Ведь основную добавочную стоимость формируют идеи. А для этого не надо держать 10 тыс. человек. Исключение составляет компания 3М, их бизнес — в бэкграунде и инновациях.

Мы небольшая компания, но занимаемся только теми идеями, которые тянут не менее чем на миллиард долларов.

Абсолютная открытость — главный принцип с самого начала моей карьеры в бизнесе. Это касается даже ноу-хау. Открытость позволяет нам не расслабляться, а быстрее изобретать новые разработки. Ведь если конкуренты захотят скопировать, то, как ни закручивайся, все равно скопируют. Хотя в «Эковейв» все-таки есть «первый от-дел» — там используются разработки, которые на 30–40 лет опережают современные технологии.

Инновационный менеджмент сильно отличается от регулярного менеджмента. Здесь невозможно руководить административными методами — идеи не рождаются по команде. Здесь ошутимее сказывается, когда кто-то начинает не успевать, а в регулярных процессах можно и пофилонить.

Я закончил Бауманку, ракетный инженер, и все ядро нашей команды из Бауманки. Мне в команде доверена консолидирующая функция, как человеку, ориентированному на результат и на успех.

Главный мой недостаток — лень. Хотя это, наверное, и есть мой двигатель. Это очень российская черта: мы ленивы, а потому и изобретательны. В регулярном бизнесе лень — катастрофа.

Никогда не нуждался, и бедность не была для меня двигателем. Я вырос в благополучной семье, родители сделали для меня очень много. Но работать начал рано, хотя, может, и недостаточно удачно инвестировал — наверное, если бы занялся недвижимостью, был бы богаче.

Так вышло, что чем бы ни занимался, всегда получал удовольствие. Было три дня, когда студентом решил подработать на хлебозаводе и не получил от этого удовольствия, — хотя в первый день все равно пытался...

У нас есть западные акционеры, например венчурный фонд Norum и ЕБРР. Они дают нам больше чем деньги — время и возможности для саморазвития в качестве менеджеров. Иностранные инвесторы, если это не рейдеры, всегда полезны, это здорово расширяет маркетинговый и прочий кругозор.

Я считаю, что занимаюсь важным делом, ведь нам приходится создавать целые новые рынки. Ведь не было рынков систем стабилизации давления, хотя стабилизаторы электричества существуют более ста лет.

Я хотел бы, чтобы дочь мной гордилась. И родители — как и я ими. Еще хотел бы, чтобы дочь продолжила мое дело. Неважно, семейный это бизнес или нет, тут дело не в юрилице.

записал **Владимир Гендлин**



Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный проект. Это уникальные книги, написанные лучшими журналистами на основе опыта российских компаний, а также известные западные бестселлеры



Реальные технологии антикризисного управления российских предпринимателей

Книга, написанная читателями. Реальный опыт российского бизнеса.
Эльдорадо практических решений



спрашивайте книгу:

Санкт-Петербург – «С-Пб Дом книги», «Буквоед»
Москва – «Библио-Глобус», «Москва»
и в других крупнейших магазинах страны
и заказывайте на сайтах – www.piter.com, www.ozon.ru

Коммерсантъ





Лётное снаряжение или улётная компания?



ВОЗЬМИТЕ С СОБОЙ И ТО И ДРУГОЕ! Ведь с новым Opel Zafira Вам не придется идти на компромисс. Инновационная система Flex7 позволяет легко трансформировать внутреннее пространство автомобиля под любые задачи и нужды. Поездки за город большой компанией, занятия спортом на свежем воздухе или деловая встреча? Вам остается только выбрать направление...

GM ASSISTANCE
помощь на дорогах

GM FINANCE
автокредитование



Программа автокредитования GM Finance.
Подробности – на горячей линии Opel.
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998.

Горячая линия Opel 8 800 200 0046
Звонок по России бесплатный.

www.opel.ru