Как из убыточных авиакомпаний создать прибыльный AirUnion с. 18
На чем заработает «Топсервис», когда у него сядет батарейка с. 24
Почему продаются даже самые нелепые товары и услуги с. 40


# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№36 (219) 17.09 — 23.09.2007 www.sf-online.ru


**$1 млрд** потратят в этом году россияне на прокорм своих домашних животных с. 34


ISSN 1727-417-6

# top 20 БИЗНЕС-ШКОЛ РОССИИ

«Секрет фирмы» представляет свой рейтинг бизнес-школ. Впервые учебные заведения оценили сами выпускники с. 50

тематические страницы **iOne**
информационные технологии

С 21 сентября
в «Коммерсантъ **Weekend**»

# Новый Акунин

**Мягкая обложка. Жесткий переплет.**

«Младенец и чорт» –
головокружительный
роман с продолжением.

Только
в «Коммерсантъ **Weekend**».

Каждую пятницу –
с газетой «Коммерсантъ».
Каждый день –
в свободной продаже.

«Коммерсантъ **Weekend**»
Пособие по выходным

Реклама

# Секрет фирмы №36

17.09 23.09.2007 №36 (219)

24

Сопроводив батарейки слоганом «Отличное по цене обычного», стали распространять их по привычным каналам. Результат оказался феноменальным

## частная практика


18 ПЕРСОНА **«НЕВОЗМОЖНО И ДАЛЬШЕ СОБИРАТЬ УБЫТКИ»** Авиакомпания AirUnion должна стать второй после «Аэрофлота» по стоимости и объемам пассажироперевозок. Основной автор проекта Борис Абрамович рассказал, почему не считает AirUnion конкурентом национальному перевозчику

24 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ **ВЫХОД В СВЕТ** Чтобы стать лидером в производстве энергосберегающих ламп, компании «Топсервис» пришлось отвоевать второе место на рынке батареек у Energizer

28 РЕФОРМА **БЕГ НА МЕСТЕ** Немецкая Stada хотела увеличить продажи в России, «Нижфарм» — быстрее обновлять ассортимент. Достичь этих целей после объединения компаниям не удалось

34 КОНКУРЕНЦИЯ **ЗВЕРСКИЙ АППЕТИТ** Хотя западные компании окупировали 90% рынка кормов для животных , отечественные производители пытаются доказать: для них еще есть на нем место


## лаборатория

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ


50 **РЕЙТИНГ В ПОЛНЫЙ РОСТ** «Секрет фирмы» представляет свой рейтинг «Топ-20 бизнес-школ России». Впервые в отечественной практике оценку школам давали сами выпускники

52 ТОП-20 **ТОТАЛЬНЫЙ MBA** Наши бизнес-школы далеко не лучшие в мире. Однако нынешние выпускники выражают недовольство не только качеством преподавания — они разочарованы и теми, с кем пришлось сидеть за одной партой. Как ни странно, от решения именно этой проблемы зависит будущее российских бизнес-школ

58 РЫНОК БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ **МОДЕЛЬНЫЙ РЯД** Российский рынок бизнес-образования имеет в активе два тренда — плохой и хороший. Плохой: реальной конкуренции еще не видно. Хороший: в бизнес-школы уже пошли деньги государства и частных инвесторов

50

«Такое образование слишком доступно. Если бы оно стоило втрое дороже, то и диплом был бы ценнее»

## принципы

„Ценности, что висят на стене, и ценности, которые работают,— разные вещи. Если компании уже 18 лет, не надо придумывать ценности — надо их осознать"


Андрей Илиопуло 82


## в колонках


Человечество изобрело много способов столбить активы: полезные ископаемые, острова, доменные имена, торговые марки. Настало время разыграть еще один, непривычный на первый взгляд актив — слова

Константин Бочарский 46

Подготовка к проведению Олимпиады — задача не более амбициозная и, если угодно, политически значимая, чем строительство трубопровода Восточная Сибирь—Тихий океан

Александр Бирман 16


## в блогах 47


Приведение в порядок информации в интернете, в частности индексация тематических сайтов — длинная дорога, по которой мы прошли только несколько дюймов

Сет Годин


## 06 дневник наблюдений

За что президент Владимир Путин вручил бывшему премьер-министру Михаилу Фрадкову орден «За заслуги перед Отечеством» первой степени / По какой причине государство не спешит резервировать 600 млрд руб. на поддержку банков / Почему совладельцы «Норникеля» Владимир Потанин и Михаил Прохоров не могут друг без друга / Стоит ли Hilton International рассчитывать на теплый прием в России / Эмигрирует ли Migros в Россию после того, как продал российский бизнес / Чем Льва Леваева не устраивает Playboy / Кто выгадает от снижения пошлин на ввоз цифровой техники / Почему акционеры Номос-банка и Хоум кредит энд финанс банка смотрят на объединение бизнесов не так позитивно, как ФАС

## идеи


40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **БИЗНЕС В СТИЛЕ «ХЛАМ»** «Чтобы продать что-нибудь ненужное, надо купить что-нибудь ненужное» — эта формула работает даже в усеченном виде

44 **wow** Непромокаемые удобства / Брелок-эвакуатор / Дреды для вашего мальчика / Исцеление молчанием

47 МЫСЛИ **МЕМОРИАЛЬНЫЙ ВОЗДУХ** Датская TheFlowMarket продвигает пустые коробки и бутылки как вечные ценности, предназначенные для неспешного размышления

48 МЕТОДЫ **СТРОИТЕЛЬ КОСМОПОРТА** Норман Фостер начинает строить в Мексике «космодром широкого потребления»

49 СВОЯ ИГРА **ВОЗВРАЩЕНИЕ ГОЛОВОЛОМКИ** Создательница первой в России компании по производству головоломок Марина Штерингарц хочет перехватить аудиторию у квестов и стрелялок

04 почта

62 спроси Секрет фирмы

65 тематические страницы iOne. Информационные технологии



ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
iOne. Информационные технологии 22 октября, 19 ноября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

# Секрет фирмы

№ 36 (219) 17.09 — 23.09. 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, ИНА СЕЛИВАНОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
**КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. 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** МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
**КОРРЕКТОРЫ** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
**ВЕРСТКА** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
**АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

**Учредитель**

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27323 от 26,02.2007

**Издатель**

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**
**ДИРЕКТОР** — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА; тел. (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»,** Корьаланкату 27, Коувола
**ТИРАЖ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
**АДРЕС РЕДАКЦИИ**
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** WWW.SF-ONLINE.RU


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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

® «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

**© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007**
**© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006**




# почта readers@sf-online.ru

**«Давно мечтал сделать ремонт** в доме в стиле Web 2.0 (а также отдать ребенка в школу 2.0, институт 2.0 и т. п.): заменю обои на wallpapers из фоток с Flickr'а, выключатели сделаю в стиле ajax'овых вэбдванольных кнопок (Mac-Style). К чему мне замок на входной двери? Пусть лучше там будут два поля ввода: логин и пароль, с автоматическим определением личности: я, член семьи, гость и т. п. Всякая е-техника автоматически определяется внутри дома, фотографии с фотика мгновенно отображаются на стене (и грибочков есть не нужно, все и так наяву): садись поудобнее и смотри. Управление голосом, или води пальцем по сенсорному пульту… Поиск пропавших вещей по дому — исключительно дело Google, правда, иногда попадаются нерелевантные результаты по соседским вещам. В результаты поиска встраивается контекстная реклама. Е-сказка, а не е-жизнь».

*Алексей Грандов, Москва*
«Воплощение аватара»
**СФ** №35(218) 10.09.2007

**«Я, конечно, понимаю,** что Кравцов гениальный бизнесмен, а его бизнес и есть первая ласточка эпохи экономики впечатлений, о приходе которой, похоже, так грезит **СФ**. Но что хорошего в этой экономике? Разница между товаром и впечатлением потребителя о нем стирается окончательно, значит можно делать деньги, просто роясь у потребителя в мозгу. Кравцов со своими футболками уже сделал первый шаг — он торгует остроумием. Люди платят деньги не за футболки, а за то, что они в них выглядят шутниками (хотя на самом деле выглядят просто идиотами). Но это даже хуже, чем вытягивать деньги с помощью игровых автоматов,— здесь хотя бы азарт настоящий».

*Павел Вронский, Москва*
«Экспедиция на экспорт»
**СФ** №34(217) 03.09.2007

**«„Когда работа отнимает много времени,** минуты имеют значение" — после этой фразы Дмитрия Молчалина мне вспомнился фильм Click (в российском прокате „Клик: с пультом по жизни"), где главный герой так „замесился" на работе, что потерял семью. Думаю, если 30 минут для семьи — это здорово, то к черту бизнес, надо менять работу, не принося себя в жертву со словами: „Дорогая, ведь я кормлю семью!" Я уже примерно год работаю по программе Au-Pair в Швеции. Не сказала бы, что в такой развитой стране технические приспособления типа прогулочного термометра очень популярны. Идея семейных досуговых комплексов просто отличная, только если родители не станут злоупотреблять отдыхом от своих детей. Так что чем меньше посредников между детьми и родителями, тем лучше. Когда я была маленькой, то все, что я говорила и делала, было примерно с таким призывом ко взрослым: посмотрите же на меня, услышьте меня!»

*Анна Сидельникова, Стокгольм*
«Отцы и дети»
**СФ** №31(214) 13.08.2007

## УТОЧНЕНИЕ

**В статье «Белье вместо унитазов» (СФ №35/2007) была допущена неточность. Гендиректор ГК «Савва» Дмитрий Романцов оценивал ООО «Керамика» в $120 млн до продажи актива испанской Roca Group, а не после сделки, как следует из статьи. Сейчас «Савва» официально не раскрывает сумму продажи.**

**В статье «Гупта сошел с колес» (СФ №34/2007) не соответствует действительности информация о том, что компания Amtel-Vredestein продала розничную сеть AV-TO.**

**Редакция приносит свои извинения.**

Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы. Тарифный план для корпоративных клиентов, кредитная система расчетов. На правах рекламы.

# Новое измерение времени разговора

С тарифом **«Счет за минуту»**
при местных исходящих звонках
на телефоны «Билайн» Вы платите
**только за первую минуту разговора**.
Остальные минуты не имеют значения!

Билайн™
сделай бизнес ярче

www.beeline.ru

золотые слова → с10
кто кого → с11
три вопроса → с12
продолжение следует → с14

РИА-НОВОСТИ

Михаил Фрадков предоставил президенту «полную свободу решений», а тот освободил его от должности

**Правительство Михаила Фрадкова подало в отставку. Преемником премьера стал главный финансовый разведчик страны — глава Росфинмониторинга Виктор Зубков.** ТЕКСТ: юлиана петрова

# *Свобода выборам*

В прошлую среду премьер-министр Михаил Фрадков обратился к президенту Владимиру Путину с просьбой об отставке правительства. В стране, дескать, приближаются крупные политические события, и правительство решило предоставить президенту «полную свободу в выборе решений, включая кадровые». Президент отставку принял. И по случаю вручил Фрадкову весьма красноречивую награду — орден «За заслуги перед Отечеством» первой степени.

В чем состоят заслуги Фрадкова? К числу бесспорных достижений правительства относится рост экономических показателей страны. «Правительство Фрадкова показало очень хороший экономический результат: рост фондового рынка, укрепление рубля, существенный подъем ВВП, реальных доходов населения и потребления. Россия полностью восстановилась после экономического кризиса девяностых»,— говорит Александр Разуваев, руководитель отдела рыночного анализа Собинбанка. Хотя какой вклад в эти достижения внесло правительство Фрадкова, а какой — высокие цены на нефть, сказать трудно.

Несколько часов политологи спорили, кто из первых вице-премьеров станет новым преемником Фрадкова — Сергей Иванов или Дмитрий Медведев, будет ли преемник баллотироваться в президенты или останется премьером в новом правительстве после президентских выборов. Но президент предложил на роль председателя правительства совсем иную кандидатуру — руководителя Росфинмониторинга Виктора Зубкова. После утверждения Госдумой — чего можно ожидать со стопроцентной вероятностью, Зубков будет возглавлять правительство в течение полугода, оставшегося до президентских выборов в марте 2008-го. Широкой общественности Виктор Зубков известен как один из «авторов» банковского кризиса летом 2004 года — именно он напугал банкиров рассказами о черных списках банков, причастных к отмыванию денег.

Однако на сей раз появление на арене этого игрока мало смутило финансистов, по крайней мере фондовиков. В прошлую среду несмотря на снижение на 1,5–2% котировок ряда «голубых фишек», прежде всего госкомпаний, индекс РТС за день упал всего на 0,57%. А индекс ММВБ потерял 0,79% — без особого ажиотажа по объемам торгов. Впрочем, такая реакция стала уже практически традицией: даже появление в роли премьер-министра в 2000 году нынешнего президента рынок практически не заметил. Более того, как полагает Евгений Коган, генеральный директор «Антанта-капитал», для финансовых рынков назначение Зубкова станет благом: «Он, как глава Росфинмониторинга, хорошо знает экономику, банковский сектор и фондовый рынок. Его на мякине не проведешь, к тому же с профессионалом дело иметь всегда проще».

Многие полагают, что Зубков станет лишь «техническим» премьером, и по-прежнему прочат в преемники президента Сергея Иванова либо Дмитрия Медведева. Однако Олег Куликов, член президиума ЦК КПРФ, уже предположил, что нынешние события — повтор сценария 1999 года, когда на должность премьера выдвигается прежде малозаметная фигура и быстро «раскручивается» до уровня, достаточного, чтобы победить на президентских выборах. По его мнению, в короткий предвыборный период премьер примет ряд популистских решений, за выполнение которых после выборов сам же спросит с другого правительства.

Теперь остается ждать сообщений о неизбежных перестановках в правительстве. Как заявил РИА «Новости» вице-спикер Госдумы Владимир Жириновский, в состав нового пра-

Россия • Украина • Израиль • США

Латвия • Узбекистан • Эстония

Азербайджан • Армения • Молдова

Беларусь • Германия • Болгария

# ПРИЗНАННЫЙ в 55 СТРАНАХ МИРА

Великобритания • Ливан • Италия

Грузия • Казахстан • Туркменистан

Кыргызстан • Таиланд • Португалия

Эстония • Таджикистан • Эквадор

Бельгия • Австралия • Венгрия

**Nemiroff**

**ИЗБРАННЫЙ МИРОМ**

Реклама. Товар сертифицирован

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

Ряд аналитиков полагает, что Виктор Зубков окажется очередным «техническим» премьером

вительства не войдут министр транспорта Игорь Левитин, министр образования и науки Андрей Фурсенко, глава Минприроды Юрий Трутнев. Обсуждается и возможное понижение в должности нынешнего министра сельского хозяйства Алексея Гордеева. За бортом скорее всего останется и главный неудачник правительства Фрадкова — министр здравоохранения и социального развития Михаил Зурабов, который, согласно опросам ВЦИОМ, три года подряд становился «антилидером» правительственного рейтинга.

Таким образом, правительство могут покинуть координаторы всех «приоритетных проектов», кроме «Доступного и комфортного жилья» — его ведет не министерство, а Федеральное агентство по строительству и ЖКХ, и на главу этого ведомства, Сергея Круглика, решение об отставке не распространяется. То есть до тех пор, пока новые министры не войдут в курс дела, вопрос о распределении запланированных в бюджете средств может остаться открытым. А это ни много ни мало то, что осталось от 272,1 млрд руб. в бюджете 2007 года — и примерно такая же часть от 210 млрд руб., запланированных на 2008 год (см. таблицу). Если учесть, что по всем проектам предполагается паритет между частным и государственным финансированием, речь может идти о судьбе нескольких миллиардов долларов частных инвестиций.

Впрочем, аналитики ожидают, что большинство планов по финансированию не изменится. «Существенного изменения экономического курса не произойдет, возможны дальнейшее укрепление рубля и рост государственных расходов, что положительно скажется на экономическом росте и капитализации фондового рынка»,— уверен руководитель отдела макроэкономики и стратегии Собинбанка Александр Разуваев. По мнению председателя комиссии по строительству и девелопменту «ОПОРы России» Алексея Кожевникова, на локальных целевых проектах, например по строительству крупных магистралей, отставка правительства никак не отразится, так как большинство подобных программ уже утверждены.

Равным образом вряд ли изменится до выборов и общий экономический фон: новое правительство, каким бы оно ни было, будет проводить прежний курс на усиление госкапитализма, прежде всего в нефтегазовой отрасли. Александр Разуваев убежден, что в итоге все нефтяные компании, за исключением ЛУКОЙЛа, британской доли в ТНК-ВР и нефтяных активов в Татарии, будут консолидированы «Газпромом» и «Роснефтью». Кроме того, продолжится формирование крупных государственных корпораций в авиа- и судостроении, в высокотехнологичном секторе.

Так что, похоже, главной «заслугой перед отечеством» Фрадкова оказалось то, что после ухода его правительства ни текущая ситуация в стране, ни курс власти никак не изменятся. □

## ПРИОРИТЕТНЫЕ ПРОЕКТЫ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИИ

| КООРДИНАТОР | ПРОЕКТ | ФИНАНСИРОВАНИЕ В 2007 Г., МЛРД РУБ. | ФИНАНСИРОВАНИЕ В 2008 Г., МЛРД РУБ. | ОСНОВНЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ КОМПАНИИ |
|---|---|---|---|---|
| МИНИСТР ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГОРАЗВИТИЯ МИХАИЛ ЗУРАБОВ | «ЗДОРОВЬЕ» | 107,7 | 40,9 | SIEMENS, GENERAL ELECTRIC, TOSHIBA, PHILIPS, BAYER, ГАЗ, MERCK, AVENTIS, PFIZER, «БИОМЕД», GLAXOSMITHKLINE, НПО «МИКРОГЕН» И ДР. |
| МИНИСТР ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ АНДРЕЙ ФУРСЕНКО | «ОБРАЗОВАНИЕ» | 48,9 | 42,8 | МРК «СВЯЗЬИНВЕСТА», «РТКОММ.РУ», HELIOSNET, «ГЛОБАЛ ТЕЛЕПОРТ» И ДР. |
| ГЛАВА ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ И ЖКХ СЕРГЕЙ КРУГЛИК* | «ДОСТУПНОЕ И КОМФОРТНОЕ ЖИЛЬЕ — ГРАЖДАНАМ РОССИИ» | 26,3 | 28,4 | 22 ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТА С УЧАСТИЕМ «ГЛАВСТРОЯ», COALCO, «РЕНОВА СТРОЙГРУП», «МАСШТАБА» И ДР. |
| МИНИСТР СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА АЛЕКСЕЙ ГОРДЕЕВ | «РАЗВИТИЕ АПК» | 23,4 | 35,1 | РОССЕЛЬХОЗБАНК, СБЕРБАНК, ВТБ И ДР. |
| МИНИСТР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ ГЕРМАН ГРЕФ | 10 ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ, ФИНАНСИРУЕМЫХ ИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ФОНДА РФ | 72,9 | 73,2 | ВНЕШЭКОНОМБАНК, ГИДРООГК, «БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ», «ТАТНЕФТЬ», «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ |
| МИНИСТР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ ГЕРМАН ГРЕФ | ФИНАНСИРОВАНИЕ ВЕНЧУРНЫХ ПРОЕКТОВ ЧЕРЕЗ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД (РВК) | 15 | 15 | «ТРОЙКА ДИАЛОГ», «АЛЬЯНС РОСНО УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ» И ДР. |
| МИНИСТР ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ АНДРЕЙ ФУРСЕНКО | ПРОГРАММА ПО РАЗВИТИЮ НАНОТЕХНОЛОГИЙ (С ФОРМИРОВАНИЕМ РОССИЙСКОЙ КОРПОРАЦИ И НАНОТЕХНОЛОГИЙ) | 4,2 | 130 (2008–2010 ГГ.) | «СИТРОНИКС» |

* НЕ ВХОДИТ В КАБИНЕТ МИНИСТРОВ И В ОТСТАВКУ НЕ ОТПРАВЛЕН

РЕКЛАМА

We make sure

FUJITSU COMPUTERS SIEMENS

# Не беда, ведь с сервером все в порядке!

Положитесь на инфраструктурные решения Fujitsu Siemens Computers.

Надежность информационной системы не должна страдать из-за бюджетных ограничений. Серверы PRIMERGY RX300 с четырехъядерными процессорами Intel® Xeon® – это производительность и надежность по разумной цене. В сочетании с решением x10sure™ они гарантируют высокую степень готовности важнейших приложений – такую, которую раньше могли обеспечить только большие корпоративные центры обработки данных. x10sure™ упростИТ вашу жизнь и защитИТ ваше предприятие от простоев!

www.wemakesure.ru

Celeron, Celeron Inside, Centrino, Centrino Logo, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo, Intel Viiv, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками, либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран.

intel Xeon® inside™

Четыре ядра.
Вне конкуренции.

золотые слова

Игорь Левитин,
и. о. министра транспорта

*Уверен, что при договоренности с теми людьми, дома которых будут подпадать под застройку, никаких конфликтов не будет*

Предполагается, что изъятие земель, намеченных под олимпийскую застройку в Сочи, будет «быстрым и упрощенным». В итоге опасения относительно произвола со стороны чиновников могут стать причиной скандалов, даже если реальных оснований для них не будет. Спор об «адекватной компенсации» могут затянуться на месяцы — которых у строителей уже не осталось.

Олег Вьюгин,
председатель совета директоров МДМ-банка

*Потребность банков в коротких деньгах может достигнуть 1 трлн рублей*

По мнению бывшего главы Федеральной службы по финансовым рынкам, такой сценарий возможен, если ситуация на мировых финансовых рынках будет ухудшаться. Правда, государство обещало помочь банкам, но пока планирует спрос максимум на 400 млрд руб. Впрочем, всегда возможен другой вариант помощи — как в случае с Гута-банком, проданным в 2004 году государственному ВТБ за символический 1 млн руб.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Рамстор» в России оказался вовсе не таким красивым проектом, как ожидалось

**Турецкий девелопер Enka Insaat стал единственным владельцем сети «Рамстор». До конца этого года турки могут продать сеть — среди основных претендентов на покупку называют X5 и Carrefour.** ТЕКСТ: иван марчук

# Спор за «Рамстор»

На прошлой неделе ритейлер Migros Turk объявил о продаже своей 50-процентной доли в компании «Рамэнка», управляющей «Рамстором», второму совладельцу — турецкому девелоперу Enka Insaat. По заявлению Migros, сумма сделки составила $542,5 млн. Как сообщил **СФ** представитель Enka, в декабре совет директоров примет решение о будущем сети.

Аналитики убеждены, что «Рамэнка», скорее всего, продаст активы или сдаст их в аренду. «С учетом масштабов „Рамстора" и того, что для Enka ритейл непрофильный бизнес, вряд ли турецкая компания станет напрямую заниматься развитием сети»,— высказывает свои предположения аналитик «Брокеркредитсервиса» Татьяна Бобровская. Тем более что «Рамстор» сейчас переживает не самый лучший период. В 2006 году выручка выросла на 20–25% при среднем показателе рынка 50%. По финансовой отчетности оборот в 2006 году составил $900 млн, чистая прибыль — всего $27,42 млн. В 2007 году было закрыто 11 «Рамсторов». Сейчас сеть владеет 10 торговыми центрами и 55 супермаркетами. Согласно данным УК «Аккорд эссет менеджмент», только аренда четырех крупнейших столичных торговых центров компании суммарной площадью 275 тыс. кв. м может за год принести $556 млн. Правда, из них придется вычесть эксплуатационные расходы. В случае продажи аналитики оценивают компанию в $0,8–1,1 млрд.

Потенциальные покупатели уже известны. 10 сентября, еще до объявления о продаже «Рамэнки», в турецких газетах были названы компании, ведущие переговоры о покупке всей компании Migros Turk. Ими стали «Альфа-групп», контролирующая компанию X5 Retail Group (владеет сетями «Перекресток» и «Пятерочка») и французский ритейлер Carrefour. Не считая 50% «Рамэнки», Migros управляет 560 магазинами в Турции, Азербайджане, Казахстане и Македонии. Ее капитализация оценивается в $1,4 млрд. Теперь у покупателей есть выбор — претендовать на российский «Рамстор» или на турецкую Migros.

В том, кто больше заинтересован в покупке «Рамэнки», мнения специалистов расходятся. Аналитик ИК «Метрополь» Михаил Красноперов указывает на «Альфу», которая с помощью такой сделки сможет окончательно закрепить за X5 Retail Group статус абсолютного лидера рынка (сейчас ее оборот составляет $3,5 млрд). Татьяна Бобровская полагает, что Carrefour также заинтересован в сделке: для французов это хорошая возможность сразу закрепиться на рынке, на который компания обещает выйти уже более семи лет. □

КТО КОГО

# Ультиматум Прохорова

**Разделить «Интеррос» без драки не удалось: Михаил Прохоров собрал блокпакеты двух ключевых активов холдинга. Не исключено, что Владимир Потанин будет вынужден пойти на серьезные уступки.** текст: николай гришин

На прошлой неделе стало известно о том, что борьба Владимира Потанина и Михаила Прохорова за раздел «Интерроса» вышла на новый виток: как выяснилось, сейчас в руках у Прохорова блокпакеты основных активов холдинга — компаний «Норильский никель» и «Полюс золото». Согласно джентльменскому соглашению, заключенному в начале года, «Норильский никель» оставался за Потаниным (партнеры на паритетных началах владели 52% его акций). Прохоров же получал энергетические, водородные активы и некий выкуп, величину которого предполагалось определить «после разрешения правовых вопросов».

Однако процесс застопорился. По версии Потанина, вся проблема в инвестиционных фондах с активами на $12 млрд (правда, за ними тянется долговой хвост «длиной» $6 млрд). Вроде как оказалось, что поделить акции по закону нельзя, а если фонды закрыть или продать, то треть их стоимости будет потеряна на одних только налогах.

Но у «никелевых братьев» в общей собственности пока не только фонды: Прохоров не торопится уступать и пакет «Норникеля». Мешает конъюнктура: капитализация компании с начала года выросла с $27 млрд до $42,5 млрд. Более того, стало известно о том, что Прохоров купил на открытом рынке еще более 3% акций предприятия — и стал контролировать напрямую более 25% его активов (вдобавок 4% принадлежат ему как совладельцу «Интерроса»). То есть стал единоличным владельцем блокпакета как минимум. «В собраниях „Норникеля" обычно принимают участие менее 60% акционеров, так что 29-процентный пакет при определенном раскладе дает большинство в совете директоров и операционный контроль над компанией»,— отмечает аналитик Альфа-банка Владимир Жуков.

Среди возможных претендентов на пакет Прохорова аналитики называют Олега Дерипаску. Вряд ли в «Норникель» пустят кого-либо из западных игроков. А синергетического эффекта можно ожидать скорее от объединения крупнейших производителей цветных металлов, чем от альянса с нефтяниками или газовиками. После IPO «Русала», запланированного на ноябрь 2007 года, у Дерипаски появятся свободные деньги: если будет размещено, как ожидается, 25% акций компании, то он получит примерно $5 млрд.

Покупатели на «Полюс золото» тоже найдутся: например, президент АЛРОСА Сергей Выборнов не раз заявлял, что «это очень интересный актив». Возможно, теперь Потанину придется выбирать, что контролировать — «Норникель» или «Полюс золото». «Чем больше потенциальных покупателей, тем дороже активы,— рассуждает Владимир Жуков.— Как бы ни развивались события в дальнейшем, Прохоров внакладе не останется». А перспектива получить в партнеры вместо старого знакомого Прохорова госкомпанию или Дерипаску может сделать Потанина еще более сговорчивым. □

три вопроса

Генеральный директор Hilton International Йен Картер рассказал, как его компания решила помочь развитию российского рынка внутреннего туризма.

**«Секрет фирмы»: Почему Hilton International приняла решение выйти на российский рынок именно сейчас?**

Йен Картер: В последнее время мы активно развиваемся за пределами Соединенных Штатов. А в России — гигантский потенциал, здесь почти нет международных гостиничных брэндов и они очень слабо влияют на рынок. Поэтому сюда пока сложно привлекать туристов.

**СФ: Hilton будет развивать в России собственные гостиницы или будет представлен только как брэнд?**

ЙК: Нет, пока мы будем лишь управлять отелями под своими марками. Однако планы у нас большие — за десять лет мы намерены открыть более 70 отелей. Первый «Hilton Москва Ленинградская» на 275 номеров откроется уже в начале следующего года.

**СФ: Вы намерены открываться только в Москве и Санкт-Петербурге?**

ЙК: Москва и Петербург — два ключевых города. Однако другие международные брэнды тоже развиваются преимущественно здесь, стараясь закрепить присутствие на столичных рынках. Поэтому мы намерены выходить и в региональные центры.

ALAMY/PHOTAS

Открытие ювелирного магазина обходится в несколько раз дешевле, чем его наполнение товаром

**Владелец крупнейшей в мире частной компании по добыче и огранке алмазов израильский бизнесмен Лев Леваев решил стать игроком номер один на российском ювелирном рынке.** ТЕКСТ: ина селиванова

# *Playboy не оценили*

Группа ЛЛД, принадлежащая Льву Леваеву, чье состояние оценивается в $4,1 млрд, объявила о намерении расширить к концу 2007-го сеть своих ювелирных магазинов в России со 105 до 150. К концу 2009 года ЛЛД намерена иметь в России 250 ювелирных магазинов. В результате сеть вполне может стать крупнейшей в стране — у лидера, сети «Яшма золото», сейчас лишь около 200 точек. По оценке Дениса Адамского, генерального директора Московского ювелирного завода (МЮЗ), входящего в ЛЛД, вложения в открытие одного магазина составляют $40–60 тыс. и еще в $150–250 тыс. обходится необходимый товарный запас. Таким образом, весь проект обойдется минимум в $27,6–45 млн.

Первый шаг к этому уже сделан: на прошлой неделе ЛЛД купила часть активов российской компании «Лукас-М», известной поставками для торгового дома Валентина Юдашкина и обладающей эксклюзивными правами на распространение в России ювелирных изделий марок Pamela Anderson и Playboy. Однако подход ЛЛД к приобретению актива был довольно прозаичен. До сих пор магазины группы торговали в основном продукцией МЮЗа, однако для расширяющейся сети его возможностей уже недостаточно, так что у «Лукас-М» было куплено только производство и оптовое подразделение — модные брэнды и знаменитые заказчики ЛЛД не заинтересовали. Объем сделки не раскрывается; по оценкам экспертов, он приближается к $10 млн. «Мы предпочли не тратить время на расширение собственного оптового департамента, а добавить к существующему очень сильного оптового сильного игрока»,— поясняет Денис Адамский.

Теперь розничная сеть компании будет работать также и с новой торговой маркой — «Лукас-золото». По словам Адамского, это позволит охватить нижне-средний ценовой сегмент, тогда как продукция самого МЮЗа позиционируется несколько дороже.

Как полагает генеральный директор «Русской ювелирной сети» Артем Подстрешный, МЮЗу вполне по силам создать крупнейшую сеть: «За последние пять лет среднегодовые темпы роста рынка не опускаются ниже 20%, и расширять сбытовую сеть вполне разумно». Однако ведущий консультант по маркетингу компании «Финэкспертиза консалтинг» Денис Горинов отмечает, что попытка продвигать второй брэнд через собственную сеть вряд ли принесет МЮЗу большую пользу: по его мнению, в среднем и нижнем ценовом сегментах потребители в первую очередь ориентируются не на брэнды, а на цену и внешний вид изделий. □

**Отменены таможенные пошлины на ввоз в РФ цифровых фотоаппаратов. Власти подумывают об их отмене для мобильных телефонов и их комплектующих. Вряд ли рынок заметит эти нововведения.** ТЕКСТ: павел куликов

# Пошлины — в розницу

Межведомственная комиссия по защитным мерам во внешней торговле временно обнулила ввозную пошлину на цифровые камеры. Пока она составляет 5%, но решение вступит в силу уже через месяц и будет действовать девять месяцев. Кроме того, в комиссии раздумывают о снижении ставок на ввоз сотовых телефонов и комплектующих. Сейчас они составляют 5–20%, но могут снижены до 5% или так же быть обнулены.

Как заявляют в Минэкономразвития, пошлины на технику сокращают в целях борьбы с «серым» импортом, пошлины на комплектующие — чтобы побудить иностранных производителей создавать в России свои сборочные производства. Однако, как считают аналитики, ни одна из этих мер влияния на рынок не окажет.

По оценкам аналитического агентства ITResearch, сейчас доля «серых» поставок на рынке цифровых камер составляет не более 15%. Для сотовых телефонов, по разным оценкам, этот показатель не превышает 7%. Снизить эту долю до нуля вряд ли получится. Таможенная пошлина — далеко не главный пункт в тратах импортера, ведь при продаже ввезенной техники ему все равно приходится платить 18% НДС.

Гораздо эффективнее на рынок повлиял ряд громких скандалов — например, история с конфискацией крупной партии якобы контрабандных мобильных телефонов, предназначенных для «Евросети» и других крупных ритейлеров. Волей-неволей после этого ритейлеры сами вступили в борьбу за «обеление» и один за другим начали большую часть цифровой техники импортировать самостоятельно. Множество мелких компаний-оптовиков, до этого привозивших товар самыми разными путями, покинуло рынок.

Производителей цифровой техники новыми ставками не заинтересовать. По словам ведущего аналитика Mobile Research Group Эльдара Муртазина, ни одна из этих компаний не имеет в России таких объемов продаж, при которых целесообразно строить свой завод.

В результате «нулевые» меры скажутся лишь на сроках ремонта телефонов: сервисные компании давно жаловались на проволочки с таможенным оформлением, а нулевая пошлина поможет их решить. Ну и, помимо прочего, чуть вырастет прибыль ритейлеров. После того как рынок «обелился», цены на технику поднялись в среднем на 20%. Однако рынок не упал — значит, потребители готовы платить. А сэкономленные на таможне 5% помогут ритейлерам забыть о былых скандалах с контрабандой. СФ


## СДМ-БАНК гарантирует защиту

Аналитики финансового рынка отмечают тревожную тенденцию - рост мошенничества, связанного с денежными переводами по картам от физических лиц. По мнению специалистов, число правонарушений в этой сфере будет только расти. Для того чтобы сократить число преступлений такого рода, службы безопасности многих банков работают в тесном контакте с правоохранительными органами и с платежными системами.

К наиболее рискованным с точки зрения безопасности операциям относятся денежные переводы с карт. Заместитель председателя правления СДМ-БАНКа Владимир Луценко объясняет: «Дело в том, что при переводе через Интернет клиент вводит в поля регистрации свои данные: имя и пароль. Этим пользуются мошенники. Они могут установить на компьютер программу, которая считывает все нажатия клавиатуры. Таким образом, персональные данные владельца счета могут быть перехвачены, и злоумышленник может получить доступ к счету клиента. СДМ-БАНК стремится обезопасить финансовые операции, используя для этого систему разовых паролей, которая многократно повышает безопасность операций».

Разовый пароль - это код, который банк передает клиенту в момент совершения операции. Этот пароль уникален, он не повторяется и используется только один раз. Эти характеристики разового ключа не позволяют злоумышленнику им воспользоваться: даже если мошеннику и удастся перехватить пароль, он не успеет его ввести, а повторное использование этого пароля исключено. Таким образом, разовый пароль выступает гарантией безопасности финансовых операций клиента.

Как отмечает Владимир Луценко, эта инновация очень востребована клиентами: за 10 дней после ввода этой услуги зарегистрировались с целью ее использования более 7 тысяч человек. Это неудивительно, ведь люди стремятся защитить свое благосостояние. Сама регистрация очень проста: владельцу карты СДМ-БАНКа нужно только позвонить в call-центр и сообщить свои данные оператору, начав тем самым процесс идентификации. Как только клиент будет идентифицирован, он сможет пользоваться системой разовых паролей.

На текущий момент система разовых паролей одна из самых прогрессивных по безопасности. Она изобретена довольно давно, и ее предоставляют разные банки. Однако СДМ-БАНК стал одним из первых, предоставляющих разовые пароли по СМС. Владимир Луценко отмечает следующие безусловные плюсы мобильного сервиса: клиенту не нужно лично приходить в банк, чтобы зарегистрироваться для получения этой услуги, нет необходимости в приобретении какого-то дополнительного оборудования, мобильные телефоны есть в наше время у каждого. В любое время клиент может позвонить оператору и зарегистрироваться для получения этой услуги.

Другие банки, использующие систему разовых паролей, предоставляют клиенту скрэш-карту, но на ней помещается ограниченное число паролей, и она может потеряться. Кроме того, для получения этой карты клиенту необходимо лично явиться в офис банка, что требует определенных временных затрат, а для занятых людей это не всегда удобно. Также банки предоставляют клиентам специальное устройство, генерирующее пароли. Однако в этом случае клиент вынужден платить за это устройство. И только мобильный сервис, предоставляемый СДМ-БАНКом не требует от клиента дополнительных трат.

КБ "СДМ-БАНК" (ОАО)

на правах рекламы

«Главную задачу „Номоса" — построение полноценной розницы — альянс с чехами пока не решает»

**СФ №26**/2007, стр. 22–25

## ФАС одобрила создание холдинга на базе Номос-банка и Хоум кредит энд финанс банка (ХКФ). Однако сами акционеры довольны сделкой все меньше.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

# *Аргумент от прокурора*

На прошлой неделе стало известно, что Russia Finance Corporation, подконтрольная PPF Group, получила от Федеральной антимонопольной службы (ФАС) разрешение на покупку 100% акций Номос-банка. Впрочем, о покупке «Номоса» чешской группой речь не идет: как заявил **СФ** вице-президент Номос-банка Валерий Зинченко, «это лишь первый этап по юридическому оформлению сделки».

Напомним, что в мае этого года Номос-банк подписал с PPF соглашение о сотрудничестве, в рамках которого стороны собираются создать универсальный банковский холдинг. Ему будет передано 100% акций Номос-банка и 100% акций принадлежащего PPF Group ХКФ-банка. «Russia Finance Corporation и будет той самой холдинговой компанией»,— объясняет Зинченко. Ранее ФАС уже одобрила сделку по покупке компанией 100% акций ХКФ-банка. После получения аналогичных разрешений от Центробанка бывшие акционеры «Номоса» и ХКФ-банка должны распределить доли в новообразованном холдинге.

Однако виды сторон на сделку становятся все более неоднозначными. Сначала они долго не могли договориться, кто возглавит Russia Finance Corporation. По информации **СФ**, наиболее вероятным кандидатом сейчас является главный управляющий директор ХКФ-банка Пол Бэтчелор, в конце июля перешедший в банк из австралийской AMP Limited.

Сложнее же всего оказалось найти взаимопонимание в сфере розницы. Позиции «Номоса» здесь традиционно крайне слабы. Главные ритейловые надежды холдинга возлагались на ХКФ-банк. Однако теперь, как сообщает «Коммерсантъ» со ссылкой на источники, близкие к акционерам «Номоса», россияне разочаровались, так как «у чехов не оказалось необходимого опыта в банковском ритейле». Ранее **СФ** уже писал о том, что «Номос» нуждается в полноценной розничной сети, тогда как сеть ХКФ-банка невелика, а кредитует он в основном через торговые точки.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Номос-банк намеревался участвовать не только в рисках, но и в прибылях потребкредитования

Еще большее недовольство «Номоса» могли спровоцировать недавние проверки, проведенные в ХКФ-банке ФАС и ЦБ по поручению Генпрокуратуры. Заставив отказаться от дополнительных комиссий по кредитам банк «Русский стандарт», они взялись и за игрока номер два на рынке потребкредитования. В разговоре с **СФ** председатель правления «Номоса» Дмитрий Соколов и раньше признавался, что связывается со столь рискованным бизнесом отнюдь не без опаски. Теперь же выявляется новая проблема: «Номос» рассчитывал участвовать не только в рисках, но и в прибылях этого бизнеса. А если ХКФ-банк, подобно «Русскому стандарту», откажется от комиссий, может статься, что делить особо и нечего.

Впрочем, как полагает аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипченко, «Номос», возможно, просто пользуется случаем, чтобы набить себе цену. СФ

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** **В мае 2007 года Номос-банк и PPF Group подписали соглашение о создании универсального банковского холдинга. Компании, получившей название Russia Finance Corporation, будут переданы по 100% акций Номос-банка и принадлежащего PPF Group ХКФ-банка, после чего ее акции будут поделены между бывшими акционерами банков. Завершить сделку предполагается к концу года. По уверениям Дмитрия Соколова, инвестиционную привлекательность новая структура приобретет уже через полтора-два года, а в перспективе не исключен выход холдинга на IPO.**

# КРУПНЕЙШАЯ ЭКСПОЗИЦИЯ ТОВАРОВ ИЗ ГОНКОНГА

# STYLE HONG KONG IN MOSCOW

ЭКСПОЗИЦИЯ СТИЛЬ ГОНКОНГ В МОСКВЕ

ВХОД СВОБОДНЫЙ

## 25–28 сентября 2007 года

ЦВЗ «Манеж», Москва

Экспозиция "Style Hong Kong in Moscow" представлена на Международной Специализированной Выставке ПОДАРКИ. ОСЕНЬ 2007 www.gifts-expo.com

**Приходите и Вы найдете лучших поставщиков стильных товаров из Гонконга, не покидая Москвы!**

### Электроника и информационные технологии

- Аудио и видео электроника
- Электробытовые товары
- Средства связи

### Мода и аксессуары

- Аксессуары и часы
- Сумки
- Одежда и изделия из меха

### Подарки и товары для дома

- Сумки, товары в дорогу и зонты
- Бытовая техника
- Подарки и сувениры
- Товары для дома
- Канцелярские товары и оборудование для офисов
- Игрушки и игры

Подробную информацию можно получить по телефону: 7-495- 787-98-28
E-mail: moscow.consultant@tdc.org.hk
Website: http://stylehongkong.moscow.tdctrade.com

реклама

Организатор:

香港貿易發展局
Hong Kong Trade Development Council

При поддержке:

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВАЯ РОССИЯ

РАТЭК

РОССИЙСКО-КИТАЙСКИЙ ДЕЛОВОЙ СОВЕТ
俄中双边企业家理事会

# версии АЛЕКСАНДРА бирмана

**И не стоит обольщаться тем, что олимпийская госкорпорация создается с нуля: ее деятельность будет финансироваться за счет нефтедолларов**

## О спорт, ты — нефть

«Транснефть» лишилась руководителя: ему было поручено возглавить госкорпорацию, занимающуюся подготовкой к Олимпийским играм 2014 года. Назначив на эту должность Семена Вайнштока, Владимир Путин сделал общественности третий кадровый сюрприз за последние две недели (если не считать самого свежего — отставки правительства, см. материал на стр. 06). Но если для экс-главы Роспрома Бориса Алешина переход в АвтоВАЗ, а для владельца ИФК «Алемар» Леонида Меламеда делегирование в Российскую корпорацию нанотехнологий является повышением, то Вайншток переместился, что называется, по горизонтали. Бюджет, который предстоит освоить курируемой им отныне структуре ($12 млрд), сопоставим с оборотом «Транснефти». А подготовка к проведению Олимпийских игр в Сочи — задача не более амбициозная и, если угодно, политически значимая, чем строительство трубопровода Восточная Сибирь—Тихий океан. Другое дело, что, несмотря на приведший к его отставке конфликт с замглавы президентской администрации Игорем Сечиным, Вайншток сумел не просто удержаться на плаву, но и остаться полезным для тех бизнесменов, с которыми сотрудничал, будучи президентом «Транснефти».

Одним из главных подрядчиков этой госкомпании был холдинг «Сумма», контролируемый Зиявутдином Магомедовым. В частности, на заказах, поступавших от телекоммуникационных «дочек» «Транснефти», поднялась компания «Сумма телеком», недавно прославившаяся скупкой региональных GSM-частот. Примечательно, что еще со времен печально известного банка «Диамант» деловым партнером Магомедова является депутат Госдумы Ахмед Билалов, ныне активно участвующий в освоении сочинского плацдарма. Неслучайно строительство комплексов «Горная карусель» и «Сочи гольф», а также пятизвездной гостиницы «Сочи плаза» финансируется Нацбизнесбанком, в правлении которого заседает брат парламентария Магомед Билалов. А благодаря новому назначению Вайнштока Билалов и его компаньоны могут замкнуть на себя олимпийскую технологическую цепочку.

Трудно сказать, почему дружественные экс-главе «Транснефти» бизнесмены получили такую фору. То ли их собственные связи помогли (по некоторым данным, Билалов и Магомедов патронируются помощником президента Виктором Ивановым), то ли за Вайнштока похлопотал его давний знакомый Сергей Собянин, руководитель президентской администрации. Очевидно одно: пирог под названием «Россия» уже поделен между ближайшими сподвижниками Владимира Путина. И если, например, Сечин претендует на «Транснефть», то он должен дать что-то взамен. И не стоит обольщаться тем, что олимпийская госкорпорация создается с нуля: ее деятельность будет финансироваться за счет нефтедолларов. ▫

*Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»*

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

# ВРЕМЯ ПЕРЕХОДИТЬ В БИЗНЕС-КЛАСС

**Ваш бизнес вырос? Вам требуется надежный и быстрый лазерный принтер? Выбирайте HP!**

Модели HP Laserjet P2014 и P2015 отличаются высокой скоростью печати и могут быть подключены к компьютеру через USB или параллельный порт. Лишь раз распечатав документ на HP Laserjet P2014/15, Вы сразу почувствуете разницу: четкий текст, контрастные изображения и быстрый выход первой страницы. Прибавьте к этому высокую надежность, удобство пользования и привлекательную стоимость моделей HP Laserjet P2014 и P2015 — и Вы получите идеальный принтер бизнес-класса по цене эконом!

**НОВИНКА!**

## HP LASERJET P2014

- Скорость печати A4: до 23 стр/мин
- Время выхода первой страницы: менее 8,5 секунд
- Присоединяемость: порт USB 2.0, параллельный порт
- Нагрузка: до 10 000 страниц в месяц

## HP LASERJET P2015

- Скорость печати A4: до 26 стр/мин
- Время выхода первой страницы: менее 8,5 секунд
- Присоединяемость: порт USB 2.0
- Нагрузка: до 15 000 страниц в месяц

Retail Partner

Сайт: **www.hp.ru/laser** • Тел.: **8-800-200-3-500**

**Федеральные розничные сети:** Ашан – сеть гипермаркетов www.auchan.ru; METRO Cash & Carry www.metro-cc.ru; Белый ветер – ЦИФРОВОЙ www.digital.ru; Сеть магазинов цифровой техники СтартМастер (495) 785-85-55; Технопарк www.technopark.ru; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS 8-800-2000-757. **Москва:** НеоТорг – сеть компьютерных магазинов (495) 223-23-23; Розничная сеть USN Computers (495) 775-82-02; Сеть компьютерных магазинов Ф-Центр (495) 105-6447; Цифровой Жук (495) 231-49-13. **Санкт-Петербург:** Компьютерный мир (812) 333-00-33; Компьютер-центр КЕЙ 074. **Владивосток:** Компьютер Центр ДНС www.dns.vl.ru; IPS компьютеры www.ips.vl.ru; Сеть магазинов Домотехника www.centerdt.ru. **Волгоград:** Компания ВИСТ (8442) 90-30-30, (8442) 33-88-88. **Екатеринбург:** Трилайн (343) 378-70-70. **Иркутск:** Компьютерные салоны Фрейм (3952) 59-77-77; Компания Хронос Плюс (3952) 23-45-05. **Казань:** DOMO 8-800-2005-800; Компания МЭЛТ (843) 511-12-12. **Краснодар:** Сеть компьютерных магазинов Владос (861) 210-10-01. **Красноярск:** Сеть компьютерных салонов StarCom (3912) 49-11-11. **Набережные Челны:** Компания Форт Диалог (8552) 59-80-61. **Нижний Новгород:** Сеть магазинов Домашний Компьютер (831) 277-82-92; Сеть магазинов Компас (831) 2-720-720. **Новосибирск:** НЭТА www.neta.ru. **Пермь:** Гармония (342) 212-00-29 www.harmony.perm.ru. **Ростов-на-Дону:** Иманго (8632) 618-617; ООО «Офисный Мир КМ» (863) 295-50-10. **Самара:** Прагма (846) 2-701-701. **Саратов:** Сеть салонов цифровой техники АТТО, (8452) 444-144, (8452) 444-111; Сеть магазинов КомпьюМаркет, (8452) 22-36-36. **Тольятти:** Группа компаний Олвико (8482) 25-00-00. **Тюмень:** Компьютерная компания ООО «Арсенал +» (3452) 464-774. **Ульяновск:** Сеть салонов Компьютерия (8422) 41-28-82. **Уфа:** Компания КламаС (347) 2-912-112; Компания Форте-ВД (347) 260-00-00. **Хабаровск:** Офисная техника www.offt.ru. **Челябинск:** Инженерный Центр (351) 232-53-41, ЭКСПЕРТ (351) 264-00-86.

©2007 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. На правах рекламы.

# частная практика

ПЕРСОНА

диверсификация → с24
реформа → с28
конкуренция → с34

Авиакомпания AirUnion должна стать второй после «Аэрофлота» по стоимости и объемам пассажироперевозок. Основной автор проекта Борис Абрамович рассказал «Секрету фирмы», почему не считает AirUnion конкурентом национальному перевозчику.

# Невозможно и дальше собирать убытки

текст:
дмитрий крюков

АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

**БОРИС АБРАМОВИЧ** родился в 1960 году в Красноярске. В 1983-м окончил Рижский институт гражданской авиации, после чего работал инженером в Красноярском объединенном авиаотряде. В начале 1990-х занимал высокие посты в Красноярском управлении гражданской авиации. В 1995-м вместе с братом-близнецом Александром Абрамовичем создал авиакомпанию «Сибавиатранс». В 1998 году вернулся в государственный бизнес, став генеральным директором «Красноярских авиалиний». Занимает этот пост до сих пор. Еще с 2004-го Борис Абрамович стал создавать первый в России авиационный альянс AirUnion. До конца 2007 года альянс превратится в единую компанию, операционным управлением которой и будет заниматься Абрамович.

## «Воздух возили!»

**«Секрет фирмы»:** Вас не смущает, что из пяти авиакомпаний, которые составят будущую AirUnion, четыре убыточные? Прибыль демонстрирует только «Красэйр», да и то небольшую — 7,4 млн руб. по итогам 2006 года.

**Борис Абрамович:** Надо понять другое. Когда мы начали работать в альянсе, у «Красэйр» были эффективные, годами выверенные направления. А у других авиакомпаний, особенно у «Самары», загрузка по отдельным рейсам составляла 30%. Воздух возили! И нам пришлось делать реорганизацию всей сети. Объемы, конечно, стали меньше. Но с экономической точки зрения это правильно. Невозможно было и дальше собирать убытки. Поэтому отдельные направления мы просто закрывали, однако некоторые сразу отменить было нельзя. И поскольку у «Красэйр» более эффективная техника, ей приходилось вставать на эти низкодоходные линии вместо партнеров. Используя Boeing и Ту-154М вместо Ил-62, мы все равно получали меньше убытков. В итоге, с одной стороны, подняли налет, а с другой — не приросли так, как если бы эксплуатировали эффективные линии. В 2007 году мы все направления «причесали». Сегодня у нас малоэффективных линий нет. Сезонность, правда, присутствует большая. Но загрузка в среднем очень хорошая — почти 80%.

**СФ:** Что изменится, когда AirUnion превратится из альянса перевозчиков в единую авиакомпанию?

**БА:** Появится синергия. Можно было и дальше в альянсе AirUnion работать, но сейчас у нас много издержек: административные расходы, затраты на поддержание парка… Теперь будет общий унифицированный парк с единой технической поддержкой, сократятся административные структуры.

**СФ:** Можете оценить синергию в цифрах? На какую экономию рассчитываете?

**БА:** AirUnion станет прибыльной компанией. Вот и вся экономия. С другой стороны, рассчитывать, что AirUnion будет высокорентабельной, не стоит.

ИТАР-ТАСС

Этого и не может произойти, так как мы решаем задачи обновления парка. И это такие инвестиции, что, дай бог, рынок позволял бы их заработать.

**СФ:** А какой парк будет у AirUnion в перспективе?

**БА:** Основной упор сейчас сделали на Boeing 737, 757 и 767. Я думаю, через четыре года такая тенденция сохранится. На 80% парк будет состоять из самолетов иностранного производства. Правда, мы не покупаем новую технику, а берем подержанную в хорошем состоянии. Кроме того, приобретаем отечественную — Ил-96, Ту-214.

**СФ:** AirUnion покупает 15 самолетов Sukhoi Superjet 100, которые пока существуют только в проекте, за $400 млн. Это политическая сделка?

**БА:** Нет. Если бы только я взял Superjet, тогда мне было бы трудно сказать: «Здесь нет политики». Но «Аэрофлот» взял, итальянцы и украинский «Аэросвит» тоже покупают. По-настоящему хороший самолет. Надо брать. Вопрос только в том, чтобы его вовремя сделали. Но никакой политики здесь нет.

## «Без конфликта интересов не обойтись»

**СФ:** Государство владеет весомыми пакетами акций в компаниях, ныне включенных в AirUnion. Вы дали обещание, что не размоете госпакет, но все-таки его не сдержали. Как удалось убедить чиновников поступиться контролем?

**БА:** Мне кажется, сейчас частные компании более инвестиционно привлекательны. И такая позиция была у меня с самого начала. От этого выиграет и государство, чья доля в AirUnion будет не менее 45%.

**СФ:** «Не менее» — следовательно, может быть и больше?

**БА:** Нет. Сейчас идет оценка компаний, входящих в альянс AirUnion. Но основная доля будет у частных акционеров. Иначе в указе (президента РФ.— **СФ**), думаю, было бы написано по-другому.

**СФ:** То есть благодаря частному менеджменту AirUnion должен потеснить государственный «Аэрофлот»?

**БА:** Я бы так не сказал. Конечно, «Аэрофлот» летает по российским маршрутам, и поэтому мы будем конкурировать. Здесь все конкурируют: и «Аэрофлот», и «Сибирь», и «Ютэйр». Тут без конфликта интересов не обойтись. Но мы создаем компанию не для конкуренции с «Аэрофлотом». У нас есть своя ниша, у «Аэрофлота» — своя. Он владеет межправительственными соглашениями, представляет страну за рубежом.

**СФ:** Но недавно вы купили венгерскую авиакомпанию Malev. Разве тем самым вы не залетели и в международную нишу «Аэрофлота»?

**БА:** Мы не можем не пересекаться. Но мы создаем свою систему хабов в принципиально иных городах, чем другие операторы: хотим стыковаться в Красноярске, Самаре, Будапеште. Мы добиваемся максимальной технологической интеграции маршрутных сетей компаний, входящих в AirUnion, с сетью Malev. А она насчитывает 54 страны.

## «Я же не лечу туда делать хаб»

**СФ:** Одно из условий создания AirUnion, согласно постановлению правительства, заключается в выделении из «Красэйр» красноярского аэропорта Емельяново…

**ДОСЬЕ**

**АВИАКОМПАНИЯ** AirUnion была создана в соответствии с указом президента РФ, подписанным в мае 2007 года. Дело в том, что AirUnion складывается на базе одноименного альянса, куда входят пять российских авиакомпаний: «Красэйр», «Домодедовские авиалинии» (ДАЛ), «Сибавиатранс», «Омскавиа» и «Самара». Поскольку 51% акций «Красэйр», 50% ДАЛ и 46,5% «Самары» принадлежали Росимуществу, оно противилось превращению AirUnion в единую авиакомпанию. Ведь доля государства в ней размылась бы до менее чем контрольного пакета. Нанятая «Красэйр» аудиторская компания «Пачоли» оценила госпакет в 42,2%. Росимущество предлагало альтернативный вариант — передать активы «Аэрофлоту», 51% акций которого принадлежат опять-таки государству. Однако Борису Абрамовичу, заручившемуся поддержкой Минэкономразвития и Минтранса, удалось отстоять свою схему.

ВОТ В ЧЕМ СУТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ. А не в том, чтобы открыть рынок, где потом нас вместе с остальными российскими авиакомпаниями раздавят. Так нам не надо

**БА:** На 17 октября назначено собрание акционеров по вопросу выделения аэропорта.

**СФ:** Это отголосок конфликта «земля—воздух»? Известно ведь, что аэропорту выгодно привлекать как можно больше перевозчиков, а авиакомпании — быть в аэропорту единственной.

**БА:** Нет, здесь нет противоречия. И как раз в Красноярске, где на базе Емельяново нам удалось создать хаб, мы это доказали. При наличии хаба выигрывают все: и аэропорт, потому что получает большее количество авиакомпаний, соответственно, увеличивает доходную часть; и авиакомпании за счет взаимодействия друг с другом. Например, с Дальнего Востока «Дальавиа» привезла нам пассажиров в Красноярск. Мы посадили их на свои самолеты, повезли в Москву. При грамотно выстроенной системе стыковок, при балансировке провозных емкостей все операторы хаба получают своего пассажира.

**СФ:** Положим, «Дальавиа» для «Красэйр» не конкурент. Но вот «Сибирь» хотела летать в Красноярск, а получила отказ под предлогом, что хаб Емельяново слишком загружен. Какая же здесь взаимовыгода?

**БА:** «Сибирь» давно делает свои хабы в Новосибирске и Москве. Но если бы сегодня она полетела в Красноярск, если бы стала нашим партнером по хабу, то мы бы все получили от этого только плюс. Другое дело, что у «Сибири» своя маршрутная сеть, и не факт, что Красноярск вписывается в ее идеологию. Как Новосибирск не вписывается в мою. Я же не лечу туда делать хаб. Вы лучше у самого Филева (Владислав Филев, генеральный директор авиакомпании «Сибирь».— **СФ**) спросите, чего он в Красноярск не летит.

**СФ:** Может, не летит, потому что не пускают?

**БА:** Я еще раз подчеркиваю: мы создаем AirUnion не ради конкуренции. Главное — стать сильным оператором со своей долей рынка.

**СФ:** С какой долей?

**БА:** Думаю, в средней перспективе, за два-четыре года, выйти на 16–18% (по оценкам ИК «Финам», в настоящий момент авиакомпании, входящие в AirUnion, занимают 10–12% рынка.— **СФ**). Общая выручка компании будет составлять более 30 млрд руб. Очень сложная задача на самом деле.

## «Это хорошая морковка»

**СФ:** Недавно вы предложили Минтрансу допустить к выполнению внутрироссийских рейсов две зарубежные авиакомпании — венгерскую Malev и немецкую Lufthansa. При этом в обеих компаниях вы заинтересованы: Malev вообще принадлежит «Красэйр», а с Lufthansa вы ведете переговоры о вступлении в Star Alliance. Не находите, что это странное совпадение?

**БА:** Я этого не предлагал. Точнее, я не это предлагал. Но отдельные отраслевые комментаторы истолковали или хотели истолковать мою инициативу по-своему. Я полностью согласен с ос-

Офисная АТС ipLDK

- Гибкая модульная архитектура (расширение - до 600 портов)
- Унифицированные платы для всей линейки
- Встраиваемый VoIP шлюз (H.323, SIP транк)
- Возможность организации удаленного/мобильного офиса
- Компьютерные приложения CTI, ezPhone, ezAttendant
- Функции автосекретаря, голосовая почта
- Возможность организации корпоративных сетей на базе IP
- Беспроводные решения

**Официальный дистрибьютор:**
**"ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ-ТЕЛЕКОМ"** • Тел.: (495) 730-2302, 730-2303; Факс: (495) 730-2302; E-mail: info@hlt.ru; www.hlt.ru
Реклама. Товар сертифицирован.

AFP/EASTNEWS

> Вряд ли я пошел бы менеджером в «Аэрофлот». Там своя политика, свои люди, поэтому не думаю, что мне было бы интересно работать в таком формате. Я ведь не просто менеджер, я еще и совладелец, который занимается управлением

тальными участниками рынка, что допускать к внутренним перевозкам зарубежные авиакомпании рано. Потому что мы еще неконкурентоспособны. У российских авиакомпаний идет процесс обновления парка, и, пока он не закончится, ни о каком открытии рынка не может быть и речи.

**СФ:** Так о чем же речь?

**БА:** В ближайшие несколько лет у нас будет реальный дефицит самолетов. Российская промышленность только структурируется, появилась ОАК (Объединенная авиастроительная корпорация.— **СФ**). Планы у нее амбициозные, и я уверен, она с ними справится. Но эти результаты мы увидим через пять-семь лет. Что остается до тех пор? Покупать подержанную зарубежную технику. Но ее тоже мало на рынке. И новую зарубежную технику уже продали вплоть до 2014 года.

Однако мы купили Malev, которая летает на самолетах семейства Boeing нового поколения. И мы предложили, что в тех случаях, когда российский оператор контролирует зарубежную компанию, почему бы ему не эксплуатировать ее технику на своем российском рынке? Это же его техника! Что здесь плохого? Кого я ни спрошу, все за. Кроме того, это хорошая мотивация, морковка для тех, кто хочет покупать зарубежные активы. Вот в чем суть предложения. А не в том, чтобы открыть рынок, где потом нас вместе с остальными российскими авиакомпаниями раздавят. Так нам не надо.

**СФ:** А как же Lufthansa?

**БА:** Lufthansa никакого отношения к предложению вообще не имеет. Мы четко обозначили — только те компании, которые управляются российскими перевозчиками. Я же не управляю Lufthansa.

## «Сделать такую маршрутную сеть жизни не хватит»

**СФ:** В июле вы подписали с Lufthansa меморандум о стратегическом партнерстве.

**БА:** Lufthansa переходит в Домодедово, и сейчас мы стараемся состыковать наши маршрутные сети.

**СФ:** Lufthansa является ядром одного из крупнейших в мире авиационных альянсов Star Alliance. Вы собираетесь в него вступать?

**БА:** Пока находимся на стадии принятия решения. Может быть, созреем и вступим. Это не так просто — решил и приняли тебя. Этому надо соответствовать.

**СФ:** Чем AirUnion не соответствует сейчас?

**БА:** Есть много работы. По всем направлениям. Сервис, технологическая оснащенность, система дистрибуции, маршрутная сеть. Тот же Malev готовился к вступлению в альянс два года. Я думаю, у нас процесс займет не меньше времени.

**СФ:** Тот факт, что Malev входит в другой альянс — One World под эгидой British Airways, не создаст дополнительных трудностей?

**БА:** Нет. Здесь нет противоречия. Я привожу один пример: Malev имеет код-шеринговое соглашение (по этой схеме каждая из авиакомпаний предоставляет партнеру блок кресел на своих рейсах.— **СФ**) с «Аэрофлотом», хотя последний, как известно, входит в альянс Sky Team.

**СФ:** Зачем в таком случае вообще нужно членство в альянсе? Почему не ограничиться код-шером?

**БА:** Альянс дает дополнительную интеграцию. Ты все равно не сможешь облететь весь мир. Сделать подобную маршрутную сеть жизни не хватит. А тут авиакомпании уже изначально продают билеты таким образом, чтобы следующее плечо было на моих самолетах. После того как Malev вступил в One World, за шесть месяцев его load-factor (коммерческая загрузка, то есть совокупная загрузка самолета, учитывая количество пассажиров, массу багажа и почты.— **СФ**) поднялась на 4–6%. Это очень сильный показатель. Кроме того, как я уже говорил, процедура вступления в альянс — целый комплекс мероприятий, который позволит некоторые вопросы подтянуть и решить. Например, задачи по безопасности, сервису, подготовке персонала.

**СФ:** Судя по вашим словам, перед AirUnion вырисовываются неплохие перспективы. А если бы победил проект Росимущества и госпакеты компаний, входящих в AirUnion, были бы переданы в пользу «Аэрофлота», вы бы пошли туда работать?

**БА:** Вряд ли я пошел бы менеджером в «Аэрофлот». Там своя политика, свои люди, поэтому не думаю, что мне было бы интересно работать в таком формате. Я ведь не просто менеджер, я еще и совладелец, который занимается управлением. Та конфигурация активов, которая сложилась сейчас, меня устраивает. СФ

# LABEL 5

Товар сертифицирован • Реклама

Лицензия № 101/109 от 25 мая 2004г.

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ В ПРОИЗВОДСТВЕ ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ ЛАМП, КОМПАНИИ «ТОПСЕРВИС» ПРИШЛОСЬ ОТВОЕВАТЬ ВТОРОЕ МЕСТО НА СТАГНИРУЮЩЕМ РЫНКЕ БАТАРЕЕК У ENERGIZER. **текст:** павел куликов

# Выход в свет

IMAGINECHINA/PHOTAS

Азиатские контрактные производства готовы сделать любую батарейку — и Duracell, и «Космос»

Вице-президент и совладелец «Топсервиса» Дмитрий Татарский эмоционально вскакивает с места и ударяет себя по груди, как бы танцуя лезгинку: «В первую очередь товар надо дистрибутировать. А уже потом устраивать пляски вокруг потребителя».

История «Топсервиса» началась в 1993 году с китайских батареек для часов, и следующие 10 лет компания торговала только элементами питания. «У нас даже название было такое — батареечники»,— говорит Дмитрий Татарский. Их сила была как раз в дистрибуции. «Огромное число однородных товаров, которые должны быть расставлены по точкам продаж, как жвачка,— продолжает Татарский.— Ни один из производителей батареек самостоятельно их не протащит».

Батареечников на рынке хватало и без «Топсервиса». Элементами питания торговали около десятка средней руки оптовиков: Battery Team, SBC, «Источник», AZ и несколько других фирм. На Западе же, по утверждению Татарского, никогда не было компаний, которые бы специализировались только на батарейках. Зарубежные оптовики берут их в нагрузку к электронике или светотехнике.

Добившись второго места на рынке батареек с собственным брэндом «Космос», компания «Топсервис» тоже взялась за лампы. Но раньше дилер вообще обходился без рекламы — все решала дистрибуция. Теперь же Татарскому приходится танцевать: расценки на электричество крайне низкие, и беречь его с помощью ламп россияне пока не торопятся.

## Сила дистрибуции

«НА РЫНКЕ ТВОРИЛАСЬ ВАКХАНАЛИЯ»,— вспоминает Татарский события середины 1990-х. Батареечных брэндов тогда было бесчисленное множество: Panasonic, Toshiba, Sony, Sanyo, Maxell, Varta, Duracell, TDK, GP и еще несколько десятков марок разной степени известности. Их доли рынка мало отличались друг от друга, при этом объем рынка на тот момент не превышал $60 млн.

Стоило ли крупнейшим мировым корпорациям бороться за него? «Стоило,—

**ДОСЬЕ**

**КОМПАНИЯ «ТОПСЕРВИС» основана в 1993 году. Главный владелец — Александр Савельев. Компания начинала с оптовой торговли батарейками зарубежных производителей. С 1997 по 2005 год была эксклюзивным дистрибутором батареек Samsung, производство которых корпорация наладила по предложению «Топсервиса». Сейчас портфель компании включает в себя брэнды Sanyo, Samsung Pleomax, Duracell, Megaman, Varta, Supermax и Eastpower. Помимо этого, «Топсервис» имеет собственный брэнд — «Космос». На заводах в Китае, Корее, Японии, Белоруссии и на Украине компания размещает заказы на производство батареек, ламп, фонарей и другой электротехнической продукции под этой маркой. Около трети оборота «Топсервису» приносят энергосберегающие лампы, чуть меньше — батарейки. Выручка компании не раскрывается. По некоторым данным, она составляет $50–70 млн в год.**

считает Татарский.— Сейчас рынок оценивается в $250–300 млн, а число игроков резко сократилось». Татарский сравнивает развитие рынка с боксерским поединком, где нужно продержаться на ногах все 12 раундов. Продержались всего четыре батареечных брэнда со значимой долей: Duracell, который, по данным дистрибуторов, занимает 40%, «Космос» (10%), Samsung (9%) и Energizer (8%).

Основной мировой конкурент Duracell компания Energizer опоздала с выходом в Россию. На рынке гуляет байка о том, как один из менеджеров Energizer в 1993 году приехал открывать здесь представительство, но, увидев на улице танки, решил пару лет обождать. Однако, по мнению Татарского, причина победы Duracell не в этом и даже не в крупнейшем на рынке рекламном бюджете. Просто компания сделала особую ставку на батареечников.

В 1995 году владелец брэнда Energizer компания Gillette заключила десятилетний договор о дистрибуции с Procter & Gamble, дилеры которого принялись развозить батарейки вместе со стиральным порошком и чипсами. Duracell же устраивал помпезные конференции для батареечников и поначалу давал возможность заработать на своих батарейках больше, чем конкуренты. Теперь оптовики почти не зарабатывают на Duracell, но портфель брэндов без этих батареек уже немыслим.

В 1996 году президент и основной владелец «Топсервиса» Александр Савельев нашел неожиданный способ расширить портфель брэндов. Он предложил российскому офису Samsung Corporation провести эксперимент: разместить на OEM-производствах заказ на батарейки под брэндом Samsung для продажи в России (корейская компания никогда до этого не занималась батарейками). Эта идея сделала «Топсервис» уникальной компанией в ряду прочих батареечников.

**На рынке гуляет байка о том, как менеджер Energizer в 1993-м приехал открывать здесь представительство, но, увидев на улице танки, решил пару лет обождать**

## Восточные интриги

СНАЧАЛА ИДЕЯ «ТОПСЕРВИСА» корейцев в восторг не привела. Тогда Александр Савельев показал им батарейку Daewoo, продававшуюся в России. «А этот брэнд для Samsung как красная тряпка для быка,— рассказывает Татарский.— Они всполошились: как это — Daewoo уже есть на рынке, а Samsung — нет?!» В штаб-квартире Samsung Corporation согласились на предложение Савельева скорее из принципа, чем из рациональных соображений. Особой ставки на эту идею корпорация не делала: дизайн батареек пришлось разрабатывать собственноручно президенту «Топсервиса».

Савельев был уверен в успехе. В прошлом году Samsung вошла в тройку крупнейших рекламодателей в России, одним из крупнейших она считалась и в 1996-м. На руку Савельеву и компании Samsung сыграла Олимпиада 1996 года: корпорация была спонсором российской команды, ее логотип в то время постоянно мелькал на телевидении. После того как оптовик «раскидал» батарейки Samsung по своим каналам продаж, они за год вошли в число лидеров рынка. Сейчас, по данным «Топсервиса», их доля составляет 9%. После этого корейская корпорация стала продавать батарейки во всем мире.

«Топсервис» пользовался правами эксклюзивного дилера Samsung четыре года, но в 2000-м корпорация нашла еще одного дилера — компанию «Л-фото» (современное название S3). Никакой договоренности о разделе каналов продаж между «Топсервисом» и S3 нет. Вероятно, Samsung Corporation просто решила подстегнуть продажи, создав внутреннюю конкуренцию между дилерами.

В 2005 году уже внутренняя конкуренция дочерних компаний Samsung превратилась в напасть для самой корпорации. Конфликт произошел между «дочками» — Samsung Electronics и Samsung Corporation. Дело в том, что права на использование брэнда и логотипа Samsung

mango office
дружба телефонов и людей

Манго Офис - удобная и быстрая система обработки и мониторинга входящих телефонных вызовов.

+7 (495) 225-45-25
+7 (812) 363-16-16
www.mangomedia.ru

ПЛАНИРУЕТЕ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ?

Стоимость услуги Манго Офис от 970 руб. в месяц!

Быстрое решение актуальных вопросов:

- Как проанализировать эффективность рекламной кампании?
- Как повысить эффективность рекламной кампании?
- Как вывести региональную компанию на рынки Москвы и Санкт-Петербурга без финансовых рисков?

Лицензии Минсвязи РФ №15958, Россвязьнадзор РФ №35588, №35589

реклама

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Директор по маркетингу компании «Топсервис» Денис Швоев, гендиректор Дмитрий Сапрыкин и вице-президент Дмитрий Татарский (слева направо) не экономят на продвижении своего брэнда

## «Этот брэнд для Samsung как красная тряпка для быка. Они всполошились: как это, Daewoo уже есть на рынке, а Samsung — нет?!»

зарегистрированы на Samsung Electronics, которая производит потребительскую электронику. Батарейки же делает Samsung Corporation. В отличие от своей «сестры» она практически не вкладывается в продвижение брэнда. Это приводило к конфликтам за ресурсы, поэтому теперь Samsung Corporation пришлось создать свою марку — Pleomax. Еще три года рядом с названием Pleomax будет маленькое изображение логотипа Samsung, а затем и оно исчезнет. Как это отразится на позициях компании — непонятно. Пока в «Топсервисе» отмечают, что доля рынка Samsung в последнее время не растет, в отличие от доли, например, Duracell.

## Освоение «Космоса»

САВЕЛЬЕВ И ТАТАРСКИЙ на Samsung совсем не обижаются. «Мы и сейчас успешно сотрудничаем»,— подтверждает Дмитрий Татарский. Работа с Samsung окончательно укрепила веру совладельцев «Топсервиса» в силу батареечников: в 2000 году бизнесмены решили, что им по силам создать и продвинуть собственный брэнд. В том, что брэнд совсем не обязательно должен быть глобальным, их убедил другой эпизод.

В портфеле брэндов «Топсервиса» есть дешевая батарейка Eastpower, произведенная одним из многочисленных OEM-заводов в Китае. У нее был конкурент — Raider, дешевая китайская батарейка. Татарский пытался убедить покупать Eastpower одного из своих клиентов — выходца с Кавказа. Тот сопротивлялся. «Я Eastpower брать не буду,— возражал он.— Я Raider беру». Татарский пытался убедить, что различий между этими батарейками нет никаких, но так ничего и не добился. «Я только тебе скажу, брат,— объяснил собеседник.— Raider зеленая». Татарский остался в замешательстве, а потом вспомнил, что зеленый — цвет ислама.

«Топсервис» решил сделать ставку на широкую аудиторию — население бывшего СССР. В поисках названия Савельев стал вспоминать о предметах всесоюзной гордости. В голову лезли «Калашников», «водка» и «балет». Неожиданное озарение пришло во время посещения выставки в Китае. Один из сотрудников «Топсервиса» увидел батарейку местного OEM-завода, которая называлась Konnoc. «Космос что ли?» — попытался прочитать он. Так Савельев определился и с национальной идеей, и с названием для батарейки — «Космос».

Заказ на производство «Космоса» разместили на том же OEM-заводе в Китае, где производится и Duracell. Качества потребовали такого же. Но противопоставлять себя Duracell на российском рынке для «Топсервиса» было равнозначно самоубийству. И компания заняла другую ценовую нишу: «Космос» примерно вдвое дешевле лидера. Даже в таком случае маржа «Топсервиса» по батарейкам «Космос» сильно превосходит маржу по Duracell. Вообще, на батарейках, по словам Татарского, можно заработать от 0% до 30%.

Секрет низкой цены в том, что до конца 2005 года «Топсервис» практически не рекламировал свой брэнд. Сопроводив батарейки рекламными материалами со слоганом «Отличное по цене обычного», компания просто распространяла их по сложившимся каналам. Но результат оказался феноменальным: «Космос» опередил Energizer и Samsung и к началу 2007 года стал на рынке вторым.

Патриотическое название сыграло не меньшую роль, чем дистрибуция. В начале 2006 года компания запустила те же батарейки под брэндом «Ночной дозор», выплачивая роялти «Первому каналу». Но «Дозор» не пошел: прошлогодние партии до сих пор распродаются со склада.

НОУ-ХАУ

### Дистрибутор электротехники «Топсервис»:

- убедил корпорацию Samsung начать производство батареек и на девять лет стал их дистрибутором в России;
- стал размещать заказы на производство батареек под собственным брэндом «Космос» на OEM-заводах;
- вышел на рынок энергосберегающих ламп под тем же брэндом, после того как марка получила известность;
- хочет обзавестись собственным ламповым заводом в России.

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА БАТАРЕЕК, по данным его игроков, составляет $250–300 млн в розничных ценах. Для сравнения: в США он равен примерно $1 млрд. С середины 2006 года этот сегмент стагнирует. Причина в том, что большая часть новых цифровых устройств оснащается собственными аккумуляторами. Падение рынка останавливает лишь рост потребления бытовой электроники и игрушек. Крупнейшие игроки: Duracell (40%), «Космос» (10%), Samsung (9%) и Energizer (8%). Эти компании сохраняют лидерство примерно с 2003 года, когда в России стали популярны алкалиновые батарейки, которые начали вытеснять солевые. До этого времени определить, кто на рынке лидирует, было непросто. С середины 1990-х годов в Россию поставлялись батарейки с множеством названий, в том числе около четырех десятков марок азиатских OEM-заводов. В мире первенство принадлежит брэнду Duracell, за ним с небольшим отрывом следует Energizer. В совокупности две компании занимают около 80% мирового рынка. Energizer лидирует в Азии и Океании, Duracell — в Европе и Америке. Третий по популярности в мире батареечный брэнд Varta занимает первое место в Германии.

## Из тени в свет

**«Топсервис» упустил момент. Савельев и Татарский с головой ушли в брэндинг. Когда они вспомнили о лампах, пул дистрибуторов GE, Philips и Osram уже сформировался**

В 2003 ГОДУ КОНКУРЕНТЫ «Топсервиса» один за другим отказались от узкой специализации и включили в свой прайс-лист светотехнику: электрические лампы General Electric, Philips, Osram. «Топсервис» упустил момент. Савельев и Татарский с головой ушли в брэндинг. Когда они вспомнили о лампах, пул дистрибуторов General Electric, Philips и Osram уже сформировался. Новые дилеры им были не нужны.

Почему дистрибуторы охладели к батарейкам? Сейчас этот рынок уже не растет, потому что в цифровых устройствах используются в основном встроенные аккумуляторы. По данным «Топсервиса», рост прекратился в середине 2006 года. И в 2003-м такой поворот событий уже можно было предугадать. Так что заниматься новыми продуктами «Топсервису» тоже было необходимо. Если нельзя продавать чужие, почему бы не производить свои? Компания стала заказывать в Китае производство аккумуляторных батареек и зарядных устройств для них — тоже под брэндом «Космос». Затем совладельцы «Топсервиса» рассудили, что ничто не мешает им производить и продавать лампы.

General Electric и Philips поставляли в Россию традиционные лампы накаливания, галогенные и в небольших объемах — энергосберегающие. Савельев и Татарский вновь решили избежать лобового столкновения с компаниями-гигантами. «Топсервис» сыграл в самом узком сегменте, разместив в Китае заказ на производство энергосберегающих ламп. В 2003 году их стали продавать по уже сложившимся каналам под собственным брэндом «Космос» и опять-таки вдвое дешевле аналогичных товаров западных компаний. Теперь лампы приносят «Топсервису» треть выручки.

«Батарейки стали большим подспорьем,— радуется Татарский.— Число визуальных контактов в случае с ними огромно». Получается, батарейки «Космос» превратились в рекламу одноименных ламп, причем задолго до того, как в «Топсервисе» додумались эти лампы продавать. А General Electric и Philips хоть и производят батарейки, но в России давно проиграли этот рынок другим игрокам. Впрочем, в начале 2006 года совладельцы «Топсервиса» все-таки запустили рекламу брэнда «Космос»: 900 роликов на каналах СТС, «Россия» и «Домашний» обошлись в $1 млн. В результате, по данным участников рынка, компания лидирует в сегменте энергосберегающих ламп с долей 35%.

Правда, есть одна незадача: энергосберегающие лампы в России пока непопулярны. В 2006 году их было продано всего 30 млн штук, тогда как ламп накаливания — 250 млн. «Топсервис» пытается исправить ситуацию — проводит вторую за свою историю рекламную кампанию. Под нее задействовано 4 тыс. носителей в прессе, наружной рекламе и интернете. Кампания проходит при поддержке правительства Москвы и столичного департамента топливно-энергетического хозяйства. Заявленная цель — популяризация энергосбережения в городе.

Заручиться поддержкой властей «Топсервису» сейчас не помешает. Три года назад Минэкономразвития, опасаясь банкротства российских производителей ламп накаливания, повысило на эти лампы импортные пошлины. То же самое, считают в «Топсервисе», возможно и с энергосберегающими лампами. Директор по маркетингу «Топсервиса» Денис Швоев рассчитывает, что этот сегмент будет расти на 50% в год. Значит, энергосберегающие лампы, как и лампы накаливания, могут стать расхожим и социально значимым товаром. Пока в России такие лампы никто не производит. Но тот, кто сделает это первым, сможет рассчитывать на протекционизм властей.

Татарский убеждает, что российское производство «Топсервиса» «находится на уровне идеи». По некоторым же данным, компания уже подыскивает под производство ламп объекты для покупки. СФ

17 сентября

Поздравляем с Днем командировочного!

Мы делаем жизнь командировочных комфортнее:
- вкусные завтраки
- удобные кровати
- бесплатный Wi-Fi
- единые стандарты – от Мурманска до Владивостока

АЗИМУТ
СЕТЬ ОТЕЛЕЙ

www.azimuthotels.ru
8 800 200 00 48

На правах рекламы

STADA УВЕЛИЧИВАЕТ ПРОДАЖИ СВОИХ ПРЕПАРАТОВ В РОССИИ, А «НИЖФАРМ» БЫСТРЕЕ ОБНОВЛЯЕТ АССОРТИМЕНТ. ТАКОЙ ЭФФЕКТ ДОЛЖНО БЫЛО ДАТЬ ВХОЖДЕНИЕ НИЖЕГОРОДСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОСТАВ НЕМЕЦКОГО КОНЦЕРНА. ДОСТИЧЬ ЭТИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИЯМ ТАК И НЕ УДАЛОСЬ. ТЕПЕРЬ STADA ПРОДОЛЖАЕТ УСИЛИВАТЬ СВОЙ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС, СКУПАЯ АКТИВЫ. **текст:** екатерина трофимова

# Бег на месте

ALAMY/PHOTAS

Продуктовые портфели «Нижфарма» и «Макиз-фармы» сольются, дополнив друг друга

В конце лета немецкая Stada приобрела 100% акций ЗАО «Макиз-фарма». На эту компанию засматривались многие игроки отечественного фармрынка: частный проект, созданный с нуля, а не на базе бывших советских производств, был «невестой с приданым».

«Макиз-фарма» владеет двумя заводами (в Москве и в Рязанской области), изначально построенными в соответствии с международными стандартами GMP, на которые вскоре предстоит перейти всей отрасли. Оборот компании в 2006 году составил 51,5 млн евро. DSM Group оценивает рыночную долю «Макиз-фармы» в 0,5%.

С помощью нового актива Stada рассчитывает сделать куда более емким свой портфель продуктов, то есть добиться того, чего так и не дала ей покупка «Нижфарма» двумя с половиной годами ранее.

## В поисках ассортимента

НЕСПОСОБНОСТЬ БЫСТРО пополнять ассортимент — хроническая болезнь «Нижфарма». Он ориентирован на выпуск так называемых брэндированных дженериков. В отличие от простых дженериков (препаратов под родовым названием, не защищенных патентом, например ацетилсалициловой кислоты), их брэндированные аналоги выводятся на рынок под марками производителей, благодаря чему удается продавать эти лекарства с большей маржой.

Брэндованные дженерики составляют около 40% портфеля «Нижфарма», и на них приходится более 80% от общего объема продаж компании. Однако разработка таких квазиоригинальных лекарств тре-

бует значительных вложений, финансовых и временных, поэтому выпускать собственные новинки ударными темпами «Нижфарм» просто не в состоянии.

Теоретически более быстрый путь нарастить ассортимент — получить лицензию иностранного производителя на право торговать его препаратом в России. С начала 2000-х «Нижфарм» предпринял несколько попыток добиться своих целей таким образом. Однако из семи-восьми крупных проектов лишь два увенчались успехом: «Д-пантенол» хорватской компании Jadran и «Эсслиевер форте» индийской Nabros Pharma. По словам гендиректора «Нижфарма», вице-президента Stada по России, странам СНГ и Балтии Дмитрия Ефимова, причины неудач в каждом случае были разными. Например, одной из них стал ошибочный выбор продукта. «Пока велись переговоры, привозились стандартные образцы. Все было здорово. Но когда начались промышленные поставки, оказалось, что реальное качество лекарства не соответствует заявленным параметрам»,— поясняет он.

Дружба с более солидными поставщиками у «Нижфарма» не сложилась. «Когда компания-производитель хочет торговать чужим препаратом, у его владельца возникает опасение, что продукт будут продвигать по остаточному принципу, как дополнение»,— говорит Регина Карымова, директор по стратегическому брэндингу компании «Инвар». У «Нижфарма» имеется свое объяснение. «Выяснилось — надо доказать, что я могу не только производить, но и продавать их продукты»,— сказал в марте 2003 года в интервью **СФ** бывший генеральный директор «Нижфарма», а ныне заместитель руководителя Росздравнадзора Андрей Младенцев.

Именно Младенцев, возглавивший «Нижфарм» в 1999 году, настоял на кардинальном преобразовании фирмы и способствовал продаже ее блокпакета ЕБРР за $10 млн, которые пошли на развитие производства. По инициативе Младенцева также была изменена стратегия компании: еще в 2000 году он сделал ставку не на производство, а на продажи. «Нижфарм» одним из первых взял на вооружение опыт западных фармпроизводителей, развивающих систему медицинских представителей — field forces. Их задача — донести информацию о продуктах до людей, имеющих непосредственное влияние на больного, то есть до врачей и фармацевтов.

## «При этом мы потеряли в гибкости. Понятно, что если 40 человек ориентированы только на дерматологов, то быстро переключить их на другую аудиторию не получится»

В том числе чтобы повысить свою значимость в глазах потенциальных зарубежных партнеров, в 2003 году «Нижфарм» провел реформу своей системы «информаторов». Если раньше его представители были универсальны, то теперь их разделили на пять подразделений по группам препаратов. «При этом мы потеряли в гибкости,— признает Дмитрий Ефимов.— Понятно, что если 40 человек ориентированы только на дерматологов, то быстро переключить их на другую аудиторию не получится. И, усиливая активность по одному из терапевтических классов, мы вынуждены набирать новых людей. Но это осознанный шаг, ведь устойчивые связи с целевой аудиторией в нашем бизнесе дорого стоят». Как следствие, если в 2003 году у «Нижфарма» было 57 представителей в 24 городах России, то сейчас их более

**ДОСЬЕ**

**ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «НИЖФАРМ»** основана в 1919 году в Нижнем Новгороде. В 1994-м была приватизирована. С 2005 года входит в международный фармацевтический холдинг Stada, которому принадлежит 99,58% акций «Нижфарма». Объем продаж компании в 2006 году составил 72,2 млн евро. Имеет сеть представительств в странах СНГ (Украина, Казахстан, Узбекистан) и Балтии. Продуктовый портфель «Нижфарма» включает более 100 наименований лекарственных средств, из них порядка 40% — брэндовые дженерики, на долю которых приходится 80% в общем объеме продаж компании. Производственные мощности «Нижфарма» позволяют ежегодно выпускать 100 млн упаковок мазей, 300 млн упаковок суппозиториев и 200 млн упаковок таблеток. Летом 2007 года Stada приобрела 100% акций холдинга «Макиз-фарма» за 125 млн евро. Сделка совершена «Нижфармом», который выступил ее инициатором.

ИТАР-ТАСС

Вице-президент Stada Дмитрий Ефимов радуется новому активу в структуре немецкой компании

НОУ-ХАУ

**Компания «Нижфарм»:**

- сделала ставку на производство брэндованных дженериков;
- развивает сеть медицинских представителей (field forces), специализирующихся на конкретных терапевтических направлениях;
- выступила инициатором приобретения «Макиз-фармы» и изучает возможность новых поглощений на российском рынке (в рамках холдинга Stada).

РЫНОК

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ РЫНОК РОССИИ, по оценкам маркетинговой компании DSM Group, в 2006 году увеличился на 35% (его объем составил $12,2 млрд) в основном за счет реализации программы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО). Сегмент госзакупок вырос на 80%, а коммерческий – на 16%. В 2006 году доля государственных средств на фармрынке составляла 39%. Однако скандалы, связанные с задолженностью по ДЛО, согласно прогнозам экспертов, приведут к ее снижению до 31–35% и замедлят развитие рынка в целом. По данным исследовательской компании «Фармэксперт», большая часть рынка занята импортной продукцией, доля которой по итогам первого полугодия 2007 года достигла 76%, что на 1% больше, чем было годом раньше. В рейтинге, составленном сотрудниками RMBC по итогам 2006 года, первое место по объему продаж занимает Novartis с долей 6,53%, второе – Sanofi-Aventis (5,18%), третье – Servier / Egis (4,25%). Среди отечественных производителей в двадцатку лидеров входит только «Фармстандарт».

160 в 30 городах, а с учетом Украины, Казахстана и Узбекистана — около 280 человек. Однако, по словам Регины Карымовой из «Инвара», это не так уж много: крупные российские фармкомпании содержат штат представителей численностью от 200 до 500 человек.

В среднем «Нижфарм» каждый год выводит на рынок три-четыре новых собственных препарата. «Это смешно. Компания, которая специализируется на дженериках и претендует на быстрое увеличение портфеля, должна выводить 20 препаратов ежегодно»,— считает директор по качеству НПК ЭХО Дмитрий Сомов.

## Форпост Stada

ИСПРОБОВАТЬ ДЕЙСТВИЕ field forces в деле привлечения иностранных лицензий «Нижфарму» так и не удалось: в конце 2004 года немецкий концерн Stada, входящий в тройку ведущих дженериковых фармацевтических компаний Германии, выкупил 97,5% акций «Нижфарма» за 80,5 млн евро (позднее его доля была доведена до 99,58%).

По словам Дмитрия Ефимова, в сделке со Stada «Нижфарм» интересовали не финансовые возможности немецкого гиганта, а его опыт по развитию бизнеса и продукты. «В основном продукты»,— подчеркивает бизнесмен.

Немцев беспокоило то, что их продукты занимали мизерную долю рынка — 0,02%. После сделки препараты Stada (сейчас около десятка) перешли в портфель «Нижфарма». Первостепенной задачей нижегородского производителя стало не получение лицензий на продажу зарубежных препаратов, а продвижение лекарств нового акционера. Всего в портфеле «Нижфарма» более сотни зарегистрированных препаратов, из них производится порядка 80. Компания активно продвигает около 30, в том числе все выпускаемые Stada. Каков же результат? Если в 2003 году продажи препаратов Stada в России едва дотягивали до 1 млн евро, то в 2006-м достигли 3 млн евро. Но их доля на рынке практически не изменилась: подрос и рынок.

«Особых успехов в продаже этих препаратов нет, потому что они, как правило, нишевые. А чтобы доля компании росла на рынке, нужно иметь продукты, которые могут продаваться большими объемами»,— поясняет генеральный директор маркетинговой компании «Фармэксперт» Николай Демидов. Сейчас Stada регистрирует в России дополнительную серию препаратов, однако это долгий процесс, и на ассортименте «Нижфарма» он пока никак не отразился.

Очевидно, немцы сейчас по-настоящему озабочены не выводом «блокбастеров» на российский рынок, а сокращением доли контрактного производства, на которое пока приходится около 60% от объема продукции концерна. В 2008 году предполагается начать выпуск лекарств Stada на нижегородском заводе, но продаваться они будут в Европе.

Так что слияние со Stada не слишком-то способствовало расширению портфеля «Нижфарма». Через два с половиной года нижегородская компания де-факто пришла к тому, с чего начинала. «Мы сумели создать четкую эффективную структуру, для продвижения продуктов, мы обладаем достаточно достоверной информацией о потребностях рынка, но, к сожалению, страдаем от того, что не способны быстро наполнять наш портфель препаратами, которые могли бы эту потребность удовлетворять»,— сетует Дмитрий Ефимов.

Покупка «Макиз-фармы» с ее 50 препаратами в такой ситуации выгодна Stada, и выгодна еще по одной причине.

## Не портфелем единым

«„МАКИЗ-ФАРМА" — это не только производитель, но и машина по формированию и быстрому обновлению портфеля препаратов,— радуется приобретению Дмитрий Ефимов.— У них хорошо развиты компетенции по привлечению новых продуктов: ведение переговоров с иност-

На правах рекламы

CARBON. ИГРА НА ГРАНИ

Товар сертифицирован

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:
КУРЕНИЕ ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ

## «Структура портфеля объединенной компании должна примерно соответствовать структуре рынка»

ранными компаниями, регистрация препаратов на российском рынке, проведение исследований».

Но самое главное, поясняет директор департамента маркетинговых исследований RMBC Виктория Соколова, что «с покупкой „Макиз-фармы" открываются ворота в ДЛО». По данным DSM Group, в 2006 году объем продаж у «Нижфарма» увеличился на 27%, а у «Макиз-фармы» — более чем на 70%, преимущественно благодаря значительному участию в госзакупках, на которые приходится до 60% ее оборота. Сам «Нижфарм» от ДЛО зависит слабо: более 80% его продаж осуществляется в коммерческом сегменте.

Между тем государственное присутствие на российском фармацевтическом рынке усиливается. Согласно информации DSM Group, в 2004 году доля государственных средств составляла 22% от его общего объема, в 2005-м — 30%, в 2006-м — 39%. Правда, скандалы с долгами по ДЛО не прошли даром. По разным прогнозам, в 2007 году государственная доля снизится до 31–35%. «Но это временно, и дальше она будет только расти»,— уверен руководитель DSM Group Александр Кузин. «За три-четыре года доля госфинасирования увеличится до 45–50%»,— соглашается с ним Николай Демидов. Однако он полагает, что проблемы с реализацией программы ДЛО ускорили слияние «Макиз-фармы» и «Нижфарма». Тем более что именно из-за них в начале 2007 года был уволен с поста руководителя Росздравнадзора покровитель компании Рамил Хабриев. Теперь же ДЛО в Росздравнадзоре курирует Андрей Младенцев.

Как считают аналитики, в общем объеме продаж объединенной компании доля государственных заказов составит 34%, а коммерческий сегмент, следовательно, займет 66%. Именно такого соотношения она намерена придерживаться и в дальнейшем. «Структура портфеля объединенной компании должна примерно соответствовать структуре рынка»,— поясняет Дмитрий Ефимов.

## Перегруппировка войск

КАКОЙ БУДЕТ СТЕПЕНЬ РОДСТВА «Нижфарма» и «Макиз-фармы», еще непонятно. Скорее всего, они сольются в холдинг, сохранив юридическую независимость и локальные производственные площадки, но объединив ключевые бизнес-процессы. Уже в сентябре начнется подготовка единой консолидированной финансовой отчетности для Stada. В дальнейшем интеграция затронет продажи и маркетинг, схемы продвижения, логистику — в общем, все то, что поможет обеспечить успешное продвижение объединенного портфеля продуктов.

В отличие от специализированных медпредставителей «Нижфарма», их коллеги из «Макиз-фармы», более 140 человек, по-прежнему универсальны. И теперь объединенной компании предстоит перегруппировать свои «полки» удвоенной численности в соответствии с обновленным портфелем. Традиционные терапевтические field forces «Нижфарма» будут усилены новыми специализированными командами, которые займутся направлениями «Макиз-фармы».

Общая продукция потечет по единому каналу сбыта. Пока обе компании имеют собственные складские помещения: «Нижфарм» — в Нижнем Новгороде (площадью 4,5 тыс. палет-мест), «Макиз-фарма» — в Москве (площадью 1,1 тыс. палет-мест). Сейчас дистрибуторам приходится забирать продукцию «Нижфарма» с нижегородского склада. В будущем московское хранилище будет модернизировано и станет основной площадкой холдинга, а нижегородское сделают накопителем продукции местного завода. Впрочем, рассматривается также вариант аренды или покупки нового помещения под главный склад.

Объединение компаний даст им возможность быть жестче при контакте с другими звеньями торговой цепочки, и в частности уменьшить размер скидки, предоставляемой дистрибуторам. Как отмечают в компании «СИА интернешнл», наличие склада в Москве позволит «Нижфарму» сократить логистическую цепочку и работать напрямую с региональными дистрибуторами.

По данным DSM Group, в результате слияния бизнесов «Нижфарма» и «Макиз-фармы» объединенная компания займет около 1,4% рынка, что позволит ей занять второе место среди отечественных производителей и войти в топ-15 игроков фармрынка, а через пять лет, возможно, и в пятерку общеотраслевых лидеров. «Это чрезвычайно амбициозная задача, выполнить которую возможно, если выводить на рынок лекарства-„блокбастеры". Для осуществления подобных планов их должно быть в два раза больше, чем сейчас имеется у „Нижфарма"»,— считает Николай Демидов. Однако если учесть, что за два с половиной года существования «Нижфарма» в структуре Stada его динамика не претерпела кардинальных изменений, вряд ли стоит ожидать радикальной реструктуризации купленных немецким концерном компаний и взрывного роста бизнеса. По-видимому, пока европейский гигант предпочитает наращивать свою долю рынка. И уже присматривается к новым активам. СФ

## Дженерики в помощь

**динамика объемов продаж компании «Нижфарм»**

Источник: ОАО «Нижфарм»

**МОСКВА,**
**ОТЕЛЬ *HOLIDAY INN SUSCHEVSKY***

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

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**

все цены указаны без учета ндс
- 15000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ.
- ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЁТСЯ СЕРТИФИКАТ.

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**
- КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО.
- ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%.

# B2B МАРКЕТИНГ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

# 26.09.2007

**АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ**
- РУКОВОДИТЕЛИ, ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ, РУКОВОДИТЕЛИ ОТДЕЛОВ РАЗВИТИЯ. КОНСУЛЬТАНТЫ, ЗАИНТЕРИСОВАННЫЕ В СОЗДАНИИ НОВЫХ, КОМПЛЕКСНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ СВОИХ КЛИЕНТОВ.
- НА КОНФЕРЕНЦИИ БУДУТ ОБСУЖДАТЬСЯ ЭФФЕКТИВНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ, КОТОРЫЕ СПОСОБСТВУЮТ УКРЕПЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ, РАБОТАЮЩЕЙ В СФЕРЕ B2B В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА.

**ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**
- ЭФФЕКТИВНЫЕ ТАКТИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ НОВЫХ КЛИЕНТОВ В B2B СЕКТОРЕ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ
- ПОТЕНЦИАЛ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА
- МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ И АНАЛИЗА СПРОСА И КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ
- СПОСОБЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРОДУКТА/ УСЛУГИ
- ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ НА РЫНКЕ B2B
- РЕПУТАЦИЯ ПОСТАВЩИКА, КАК ФАКТОР, ВЛИЯЮЩИЙ НА ВЫБОР
- ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ НА РЫНКЕ B2B
- ТЕНДЕР НА РЫНКЕ B2B И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ
- ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ УЧАСТИЯ В ТЕНДЕРЕ ДЛЯ КОМПАНИИ-ПОСТАВЩИКА
- ВЫБОР, ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
- ГДЕ ИСКАТЬ И КАК НАХОДИТЬ НУЖНЫХ КЛИЕНТОВ
- ЧТО ВАЖНЕЕ НА РЫНКЕ B2B: УДЕРЖАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ КЛИЕНТОВ ИЛИ УМЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЬ НОВЫХ
- СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ СЛОЖНЫХ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ B2B
- ПЕРСПЕКТИВЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ДЛЯ КОМПАНИИ СЕКТОРА B2B
- ТЕХНОЛОГИИ ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГА В СЕКТОРЕ B2B
- МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ ДЛЯ КОМПАНИЙ B2B-СЕКТОРА. КАКОЙ БЮДЖЕТ МОЖНО СЧИТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ

**Коммерсантъ**

реклама

Российский рынок кормов для животных в этом году перевалит за $1 млрд. И хотя крупные западные компании оккупировали 90% этого рынка, отечественные производители пытаются доказать: для них еще есть на нем место.

# Зверский аппетит

текст: иван марчук

DPA/PHOTAS

**Две недели назад в Калужской области открылся новый завод по производству кормов для животных Nestle Purina. Nestle стала уже третьей международной компанией, создавшей собственное производство кормов в России.**

Появление своего предприятия, как надеются в компании, поможет ей завоевать 20% рынка вместо нынешних 13,9%. Для этого Nestle придется потеснить своего основного конкурента — компанию Mars, которая является абсолютным чемпионом российского рынка кормов. Завод Mars по производству кормов заработал в Подмосковье еще в 1995 году — первым в России. Осваивая новый рынок, компания не боялась незапланированных расходов: в 1995 году, во время мини-обвала рубля, предприятие окончило год с убытками $100 млн, а после дефолта в 1998-м потеряло всю дистрибуторскую сеть. Неудачи не охладили пыл Mars: сейчас в России работают три завода компании, в которые она с 2002 года вложила $300 млн.

Результат — Mars контролирует 60% рынка. В ее портфеле корма Pedigree и Chappi для собак и Whiskas и Kitekat для кошек. Соперничать с ним на рынке недорогих кормов отважилась лишь Nestle с кормами Darling для собак и Friskies для кошек. Впрочем, Nestle не забывает и о более дорогих сегментах: так, ее премиальному корму Pro Plan сейчас принадлежит 10% рынка дорогих кормов. Остальным крупным игрокам — Royal Canin и Hill's — пришлось выбирать ниши, не заселенные «марсианами».

## В мире животных

ОПРЕДЕЛЕННУЮ НАДЕЖДУ конкурентам Mars дает простой факт: с ростом доходов граждан растут и расходы на домашних питомцев. К концу 2007 года, обещает Ассоциация производителей кормов для домашних животных, россияне потратят на питание для «братьев меньших» $1 млрд — на 20% больше, чем в 2006-м. Сейчас на экономичный сегмент (50–120 руб. за 1 кг в рознице) приходится 65% рынка, на средний (120–300 руб. за 1 кг) — около 30%, остальное — на долю сегмента премиум.

«В прошлом году весь рынок вырос на 24%, прироста ниже 15% с 2003-го он не демонстрировал,— приводит данные исполнительный директор Ассоциации производителей кормов для домашних животных Федор Борисов.— При этом рынок меняется в своей структуре за счет увеличения потребления премиальных кормов». Действительно, еще в 2003 году дорогие корма занимали не более 1% рынка, сейчас — уже 5%. «Тенденцией является ускорение роста премиального класса,— соглашается управляющая Nestle в России и на Украине Яна Михайлова.— В 2006 году весь рынок вырос в стоимостном выражении на 24%, а в весовом — только на 15%».

В производстве дорогих кормов Mars пока не силен: только в этом году он начал запускать дорогие кошачьи корма, например Whiskas Premium. Поэтому Royal Canin и Hill's вообще не производят корма эконом-класса, они сосредоточились на изготовлении премиальных кормов. «Маркетинг и подход к продвижению у нас с тем же Mars принципиально разный»,— утверждает сотрудник компании Royal Canin Станислав Кузь-

Кошкам явно больше повезло с владельцами — по крайней мере, так считают производители кормов

мин. Если Nestle и Mars активно используют рекламу, то Royal Canin и Hill's продвигают продукты через ветеринаров, заводчиков и т. д.

Крупнейший производитель дорогих кормов — Royal Canin. Компания открыла свое производство в России в 2002 году, еще до начала роста премиального рынка, решив, что это будет правильным вложением в будущее. Чутье Royal Canin не подвело: сейчас она контролирует 45%, а Hill's — только 27% премиального сегмента. Последняя остается единственным крупным игроком, у которого нет собственного производства в России.

## Собачий геноцид

ЕЩЕ ОДНА ВОЗМОЖНОСТЬ зарабатывать на кормах, не вступая в открытый бой с Mars,— детальная сегментация рынка.

Основная целевая аудитория кормов для животных — кошки и собаки: они потребляют 95% всех продаваемых в России кормов. В среднем владелец кошки, покупающий для нее корма, тратит приблизительно 500 руб. в месяц, собачник — около 1200 руб. Несмотря на это, именно кошки — главная аудитория для производителей кормов. Во-первых, потому что домашних кошек больше, чем собак. По данным исследовательской компании «Комкон» за 2005 год, у 73% владельцев домашних животных были кошки и только у 35% — собаки (некоторые респонденты держат сразу обоих животных). Во-вторых, кошкам явно больше повезло с владельцами, по крайней мере с точки зрения производителей кормов. Согласно тем же данным «Комкона», 13,5% владельцев кошек покупают своим животным промышленные корма, тогда как среди хозяев собак таковых лишь 10%. «Это российская традиция: собаку у нас часто принято кормить со стола»,— считает Федор Борисов.

В итоге, по словам эксперта компании Nielsen Елены Добровольской, кошачьи корма занимают 82% всего рынка в стоимостном выражении. Производители порой весьма неожиданно сегментируют это направление. Так, несколько лет назад в сегменте очень дорогих кормов появились корма для кастрированных кошек. В 2007-м их стала выпускать и Mars, несмотря на то, что компания, как упоминалось выше, специализируется на эконом-классе. В октябре этого года Royal Canin обещает ввести еще одну инновацию, перенятую, видимо, у производителей шампуней: сегментировать кошачьи корма Feline Care Nutrition, указывая на коробке ожидаемый эффект от их употребления (например, прекращение выпадения шерсти).

## Новички — на выход

ЧЕТЫРЕ ЛИДЕРА контролируют в общей сложности 86% рынка кормов. Остальное достается небольшим игрокам, которые как могут борются за существование, используя два варианта: выставляют более низкую цену или предлагают продукты, отсутствующие у зарубежных коллег.

«Раритет», самая крупная из российских компаний, идет по пути демпинга. «Мы смогли вывести наши марки для собак и кошек („Оскар", „Трапеза" и „Мон ами") на рынок так, что они теперь конкурируют с Whiskas, Kitekat или Pedigree. На свои корма мы назначаем цену чуть ниже конкурентов»,— рассказывает начальник отдела маркетинга и развития продаж «Раритета» Дмитрий Макаренко. По его словам, несмотря на быстрый рост премиального сегмента, рынок дешевых кормов еще достаточно велик, и на нем нашлось место для новых игроков. «В регионах цена по-прежнему является одним из самых важных факторов продаж»,— объясняет он.

Компании «Биосфера» и «Чика» освоили производство кормов для рыб, птиц и грызунов. Ниша, конечно, не слишком велика, но зато у них практически нет иностранных конкурентов.

Еще один способ прийти на рынок, не воюя за ниши с крупнейшими игроками, продемонстрировала датская компания Aller Petfood. В 2004 году она открыла производство сухих кормов мощностью 13 тыс. тонн в Тверской области. В этом году заработал ее второй завод в Ленинградской области, который может производить не только сухие корма, но и консервы (сами производители называют их «влажные корма») среднего и премиального классов. Всю свою продукцию предприятие реализует через крупные торговые сети (сейчас среди ее клиентов «Ашан» и Metro), которые продают эти корма как свои «частные марки». Aller Petfood рассчитывает, что второй завод, куда она инвестировала около 300 млн руб., должен окупиться в течение четырех лет.

«Место для новых производителей на рынке еще есть. Пока компании ведут борьбу не друг с другом, а за новых клиентов»,— резюмирует Федор Борисов.

# $55 млрд составляет, по данным Euromonitor, объем мирового рынка кормов для животных

Mars не боится непредвиденных расходов, веря в перспективы российского рынка кормов

REUTERS

Nestle стремится одновременно действовать во всех ценовых сегментах рынка

ИТАР-ТАСС

## Mars

Абсолютный лидер российского рынка кормов для животных хочет сохранить свои позиции за счет агрессивной рекламы и постоянного расширения производства.

**Доля рынка кормов для животных в 2005 году•:** 63%
**Доля рынка кормов для животных в 2006 году•:** 60%

**Стратегия:** компания выпускает корма эконом-класса, доступные большей части населения. Производятся они в России, а продвигаются через крупные торговые сети.

**Тактика:** Mars владеет брэндами Chappi, Kitekat, Pedigree и Whiskas. Преимущество компании заключается в том, что она продает как сухие, так и влажные корма (консервы) для кошек и собак. По производственным мощностям она превосходит своих российских конкурентов. В настоящее время ей принадлежат три завода, выпускающие корма для животных. Благодаря большим финансовым возможностям Mars вкладывает крупные суммы в свои производства, постоянно увеличивая их мощность.

**Проблемы:** активные действия конкурентов и расширение сегмента элитных кормов приводят к постепенному сокращению доли рынка, принадлежащей Mars. Еще в 2003 году компания контролировала порядка 70% отрасли.

**Результат:** продолжает оставаться абсолютным лидером рынка.

**Новые цели:** расширение портфеля брэндов путем добавления более дорогих кормов.

• Экспертная оценка

## Nestle Purina

Открыв в августе текущего года собственное производство в России, компания надеется отвоевать у лидера крупную долю рынка благодаря широкому ассортименту в разных сегментах.

**Доля рынка кормов для животных в 2005 году•:** 12,6%
**Доля рынка кормов для животных в 2006 году•:** 13,9%

**Стратегия:** выпуская под разными брэндами многочисленные корма нескольких классов, Nestle Purina остается второй по величине компанией в своей отрасли на территории Европы.

**Тактика:** большой набор брэндов позволяет компании, с одной стороны, диверсифицировать риски, с другой —использовать возможности роста. Так, на Pro Plan приходится 10% быстрорастущего премиального сегмента рынка, а Darling является одним из трех самых популярных в России собачьих кормов среднего ценового сегмента. Корма продаются как через торговые сети, так и через зоомагазины и профессиональные сообщества.

**Проблемы:** Nestle Purina вынуждена конкурировать с лидером рынка, что заставляет ее тратить на продвижение кормов больше денег, чем другие игроки. Правда, при этом Nestle, по данным TNS Gallup, заказывает на телевидении вдвое меньше рекламирующих корма роликов, чем Mars.

**Результат:** в августе 2007 года компания открыла собственное предприятие в Калужской области, которое должно заработать осенью.

**Новые цели:** компания планирует существенно сократить производственные и логистические издержки за счет переноса производства в Россию.

# 147 лет назад в Англии начали производство первого коммерческого корма для собак на основе конины

Royal Canin делает ставку на состоятельных владельцев домашних животных

LANDOV/PHOTAS

Hill's верит, что сможет завоевать рынок кормов для кошек с помощью уникальных предложений

AP

## Royal Canin

Компания сохраняет лидерство как производитель премиальных кормов, поскольку то и дело выводит на рынок продукты, которых нет в ассортименте ее конкурентов.

**Доля рынка кормов для животных в 2005 году•:** 7,0%
**Доля рынка кормов для животных в 2006 году•:** 7,5%

**Стратегия:** производство дорогих кормов, которые продвигаются через профессиональные сообщества, зоомагазины, ветеринаров. Компания спонсирует выставки и отказалась от традиционной рекламы.

**Тактика:** Royal Canin начала продавать свои корма в России еще в 1991 году, но собственное производство создала здесь лишь в 2002 году. В течение последних пяти лет стабильно увеличивает продажи. Ее специализация — суперпремиальные корма для кошек и собак. Главная задача — постоянное создание инновационных продуктов.

**Проблемы:** в ассортименте Royal Canin отсутствуют влажные корма для кошек, демонстрирующие в последнее время наибольший рост на рынке.

**Результат:** за 16 лет компания сформировала обширную лояльную аудиторию. Несмотря на то что все ее конкуренты со временем стали выпускать премиальные корма, сохраняет лидерство в рассматриваемом сегменте рынка.

**Новые цели:** увеличить долю рынка премиальных кормов за счет выпуска новых, не имеющих аналогов продуктов для кошек. Особенность в том, что Royal Canin обещает видимый результат при регулярном употреблении ее корма.

## Hill's

Открывшая российское представительство только в этом году, компания стремится укрепить свои позиции за счет «кошачьей» специализации.

**Доля рынка кормов для животных в 2005 году•:** 4,7%
**Доля рынка кормов для животных в 2006 году•:** 4,8%

**Стратегия:** выпуск целого ряда элитных кормов для кошек. Важным конкурентным преимуществом компании является наличие широкой линейки кормов для кошек, страдающих различными заболеваниями.

**Тактика:** с середины 1990-х годов продукты компании поставлялись в Россию только через официальных дистрибуторов. В этом году Hill's решила, что рынок позволяет ей открыть местное представительство, которое будет проводить единую маркетинговую и рекламную политику и контролировать поставки. Пока компания не отказалась от услуг своих официальных дистрибуторов.

**Проблемы:** Hill's осталась последней компанией среди лидеров рынка, которая не имеет собственного производства в России. Кроме того, из-за запутанной системы дистрибуции в регионах периодически наблюдаются сбои в поставках кормов.

**Результат:** сразу же после официального появления на российском рынке компания уверенно вошла в четверку лидеров.

**Новые цели:** существенно увеличить свою долю рынка, используя опыт в производстве кошачьих кормов, спрос на которые растет наиболее быстро. В апреле представительство Hill's объявило о том, что к концу года значительно расширит сеть дистрибуции. СФ

«ЕвроТрансЭкспедиция»:
10 лет работы для самых капризных

# Логичная логистика

Российский рынок транспортных перевозок переживает самый настоящий бум: нынешние темпы его развития можно сравнить, пожалуй, лишь с памятным скачком популярности мобильной связи пятилетней давности.
И на этом рынке уже есть свои "старожилы" с серьезным профессиональным авторитетом — такие, как компания "ЕвроТрансЭкспедиция". Сегодня ее коммерческий директор ***Валентин ФАРАДЖЕВ*** готов поделиться с нами своими рецептами успеха в логистическом бизнесе.

***— Валентин Игоревич, как бы вы могли кратко охарактеризовать положение дел на современном российском рынке логистических услуг?***

— Отвечу так: в настоящий момент этот рынок не перестает удивлять даже искушенных специалистов. Чем? Невероятными темпами роста. Судите сами — ежегодно спрос на логистические услуги в России вырастает примерно на 30-40%. Это большая цифра.
И вот показательное сравнение: объем рынка, по оценкам авторитетных экспертов, сейчас составляет примерно 100 миллиардов долларов США — а ВВП всей страны в 2006 году составил около 1 триллиона долларов. Комментарии тут, считаю, не нужны. Замечу только, что в Россию мало-помалу приходят западные стандарты качества логистических услуг. Они уже действуют в Москве, а также движутся дальше — в регионы. Меня как профессионала это очень радует.

***— Расскажите немного о вашей компании и о предоставляемых услугах.***

— Звучит, наверное, пафосно, но компания пережила все непростые моменты становления и развития новой экономики России, ведь мы работаем в сфере логистики вот уже 10 лет. Кстати, совсем недавно, 25 мая, отметили юбилей. На протяжении этого времени мы, разумеется, постоянно стремились к профессиональному совершенству: расширяли ассортимент услуг, шаг за шагом повышали их качество. И сегодня можно смело утверждать: компания способна доставить любые сборные грузы из любой точки мира — в прямом смысле слова в количестве от одной коробки. Перевозки — любые: авиа, морские, железнодорожные, автомобильные. Мы имеем возможность консолидировать грузы на транзитных складах во всех частях света без ограничений по их весу, объему или стоимости.

***— Однако всем этим сегодня взыскательного клиента уже не удивишь. А чем компания "ЕвроТрансЭкспедиция" выгодно отличается от многочисленных конкурентов?***

— Вы правы, клиент становится все более требовательным и даже капризным. Но именно это и заставляет нас не стоять на месте, а искать новые пути развития бизнеса. Компания искренне любит взыскательных клиентов! Ведь благодаря им мы поднимаем планку все выше и выше. Что касается отличий — замечу: мы предоставляем целый комплекс сопутствующих услуг, стремимся к тому, чтобы наш клиент не метался по разнопрофильным компаниям, пытаясь решить ту или иную проблему. Например, мы бесплатно доставляем грузы по Москве собственным транспортом, страхуем их от всех рисков, содействуем в получении сертификатов и других разрешительных документов.
С этого года у нас работает Горячая линия качества: каждый клиент может высказать любые претензии и пожелания, анализируя и обобщая которые, мы постепенно поднимаем свою работу на более высокий уровень — и этот процесс совершенствования не прекращается никогда. Насколько знаю, подобным образом действуют немногие.
А наш девиз — качество в каждой мелочи, во всем без исключения.
И это, заметьте, не просто слова.

***— Не секрет, что в России хватает проблем, которые напрямую связаны с вашим бизнесом. Какие из них вы бы назвали в первую очередь?***

— Как известно, наша страна имеет едва ли не самый низкий показатель в Европе по насыщенности автодорогами из расчета на 1 квадратный километр территории, по количеству аэропортов, по уровню развития железнодорожной сети. При всем том, про огром-

ные расстояния и суровый климат даже упоминать не хочется. В регионах за редким исключением нет качественной инфраструктуры, позволяющей предоставлять комплексное транспортно-логистическое обслуживание. И вот результат: доля транспортных затрат в себестоимости продукции в России составляет 15–20% против 6–7% в странах с развитой рыночной экономикой. Не зря Министерство транспорта РФ рассматривает германский опыт реализации инвестиций в логистические центры, отрасль по-хорошему нужно развивать и поддерживать на государственном уровне.

***— Может ли "ЕвроТрансЭкспедиция" похвастаться какими-то особыми достижениями или ноу-хау в сфере перевозок?***

— Может. Как раз на праздновании своего 10-летнего юбилея мы объявили об открытии первого в России логистического супермаркета. Что это такое? Обращаясь в компанию, клиент — помните, я говорил о возросшей требовательности заказчиков — вправе получить полный пакет услуг по сопровождению внешнеторговой сделки. Или выбрать из этого пакета нужные именно ему услуги. Но до сих пор никто не был в состоянии предложить все в комплексе, компании работали да и работают "по частям", специализация очень узкая — допустим, товар-то привезли, а склад ищи, как говорится, сам. Наша компания сумела изменить не слишком цивилизованную ситуацию. Транспортно-логистический супермаркет позволяет нашим клиентам сэкономить и время, и нервы, и, конечно, деньги. Причем все это происходит строго в рамках законодательства. Иными словами, сегодня мы предоставляем 100-процентное решение всего комплекса проблем, как правило, возникающих в процессе реализации внешнеторговых сделок. Товар доставляется "от двери до двери" с полным пакетом документов. Естественно, в любой момент клиент может получить подробную консультацию высококлассного профессионала по тому или иному вопросу из области юриспруденции, экономики и так далее.

***— Расскажите, если можно, подробнее о работе логистического супермаркета.***

Когда я говорю о супермаркете и о пакете услуг, то подразумеваю, что, конечно же, все существующие услуги клиенту никто не навязывает — он сам кладет в свою "корзину" только те, которые ему реально необходимы в той или иной ситуации. Просто у каждого клиента всегда есть потенциальная возможность заказать полное сопровождение сделки, поручив это нашей компании, скажем так, под ключ. Решение же о том, что конкретно нужно, он принимает сам. А набор услуг весьма широк. Это и поиск зарубежных партнеров-поставщиков, помощь в регистрации участников внешнеэкономической деятельности и в организации финансирования импортной сделки, юридическая поддержка при оформлении внешнеторговых контрактов. Нужно помочь в организации оплаты импортного контракта? Пожалуйста. Оптимизировать маршрут движения и виды транспорта, застраховать груз, оформить товаросопроводительную документацию? Нет проблем. Компания окажет услуги по консолидации груза, оформлению таможенной документации, организует таможенную очистку, получение разрешительных документов и сертификатов. Повторяю — выбор остается за клиентом, мы только советуем. И качественно, компетентно выполняем любые пожелания.

***— Какие же новые цели ставит перед собой успешная компания, "разменявшая" первый десяток лет деятельности?***

— Будущее рынка — в комплексном подходе к каждому клиенту. Я убежден, что чрезмерно, скажем так, мягкое отношение потребителей к логистике продлится недолго. Ожидания тех, кто обращается к нам, растут день ото дня. Грядет серьезное ужесточение конкуренции, а значит, и другие компании не будут экономить на дополнительных

услугах, они начнут оптимизировать сами процессы. Поэтому мы намерены и впредь работать универсально, предоставляя каждому клиенту полный комплекс нужных ему услуг только высочайшего качества. Знаете, вот мы говорим о логистическом супермаркете, а я вспоминаю наши магазины 30-летней давности. За молоком или мясом надо было идти в один, за хлебом — в другой, за овощами — вообще в соседний район. Сегодня такое вспоминается с улыбкой, как далекое "пещерное" прошлое: ведь все можно легко купить в одном месте. Без лишних стрессов и пустой траты времени. Компания стремится именно к тому, чтобы и на логистическом рынке прочно утвердились новые, цивилизованные стандарты. Мы всегда рады качественно и в срок обслужить клиентов, которые избегают "черных" и "серых" схем при импорте товаров, чей бизнес легален. Действовать по-другому, в конце концов, я считаю, уже просто несолидно. И когда так станут работать во всех уголках России — будем считать нашу миссию выполненной!

***На праздновании 10-летнего юбилея компании “ЕвроТрансЭкспедиция”***

На правах рекламы

wow → с44
деньги под ногами → с46
мысли → с47
методы → с48
своя игра → с49

**«Для того чтобы продать что-нибудь ненужное, надо купить что-нибудь ненужное» — эта формула сегодня работает даже в усеченном виде. Оказывается, востребованными бывают даже бесполезные вроде бы продукты и сервисы.**

# Бизнес в стиле «хлам»

текст:
*анастасия джмухадзе*
иллюстрация:
*александр житомирский*

«Быть несерьезным — это нормально, особенно если продаешь то, что людям хочется, а не то, в чем они нуждаются»,— убежден гуру маркетинга Сет Годин. Сам он носит носки разного цвета, поддерживая тем самым бизнес компании Little Miss Matched.

Ее основатель Джона Стоу как-то услышал на одной вечеринке фразу, которая запала ему в душу: «После всех сумасшедших проектов, ставших реальностью, следующей великой идеей бизнеса могут стать непарные носки». Джона прислушался к пророчеству, и теперь оборот его фирмы, продающей комплекты из трех разных носков сумасшедших расцветок, превышает $20 млн в год.

Во многом размер рынка зависит от стоимости коммуникации. Пока она оставалась высокой, нужно было, чтобы рынки раздувались и раздувались. Но чем дешевле коммуникация, тем меньше может быть обслуживаемая ею среда. Сегодня продавцу нетрудно наладить общение с покупателем. Так возникают крохотные рынки, где создаются причудливые продукты. Что немаловажно, многие и вправду готовы приобрести самые удивительные вещи. Любая странная и на первый взгляд ненужная штука обязательно будет кем-нибудь востребована.

«Будь терпелив. Рынок найдет тебя»,— обращается к читателю-бизнесмену Сет Годин. Дешевая коммуникация сделала возможным выявлять потребности, о существовании которых раньше и подумать было смешно. «Секрет фирмы» с удовольствием изучил самые «ненужные» товары и рынки.

## Забытые сокровища

В АВГУСТЕ участница петербургского форума, носящая ник Алисон, загорелась идеей избавить жителей своего района от хлама и предложила им написать, с какими тремя лишними вещами и почему они хотят расстаться, а какие предметы, сломанные или устаревшие, готовы забрать. Чайник без носика юзер Citycat решила использовать как вазу, старинный чугунный утюг кому-то заменил гирю, а непарные носки увезли на дачу. Неизвестно, вырастет ли из этого бизнес наподобие того, что организовал Джона Стоу.

HEIGHT 168
BUST 78
WAIST 62
HIPS 90
SHOES 38
PANTS 26
STORE
STORE

ALAMY/PHOTAS

У любой странной и ненужной вещи обязательно появится аудитория

Возможно, скоро Алисон введет моду на вилки с тремя зубцами или расшитые бисером тапочки для кошек: в ассортименте ее «Магазина ненужных вещей» множество поразительных предметов. Идея бизнеса на ненужных вещах хоть и кажется абсурдной, но человеку с творческой жилкой сулит большую прибыль.

«Моя работа подобна охоте за сокровищами, у нас каждый день как Рождество»,— говорит Брайан Оуэнс, владелец Unclaimed Baggage Centre, унаследовавший от отца магазин забытого багажа. Чемоданы и сумки, прождавшие владельцев в аэропорту дольше положенного срока, не отправляются на свалку. Брайан сотрудничает с несколькими крупными авиакомпаниями и забирает себе все, что осталось, за символическую плату. После сортировки бесхозный скарб попадает на прилавки. Для хранения великого множества вещей Оуэнсу пришлось создать огромный склад, на полках которого много всякой всячины (причем 60% — одежда). Но находки в чемоданах бывают самые разные — от бытовой техники и спортивного инвентаря до драгоценностей и антиквариата. Столь своеобразный секонд-хенд пользуется популярностью: за год сюда приходит более миллиона человек.

## Деньги со свалки

«ВЕЩИ не бывают ненужными. Просто люди не умеют их продавать»,— пишет в своем блоге пользователь под ником Conny. Она заработала на малолитражку, выставляя на аукционах то, что выбрасывали ее соседи. Австриец Вернер Типпель, председатель объединения по вывозу отходов, совместно с проектом OneTwoSold наладил в своем районе сбор годных, но по каким-то причинам списанных в утиль вещей, тем самым не только снизив затраты на уничтожение отслуживших свой срок изделий, но и добыв несколько десятков тысяч евро для их бывших владельцев.

В европейских странах запрещено выбрасывать электронику вместе с обычным мусором, так что нашим западным соседям приходится либо платить за ее утилизацию, либо тратить время на доставку сломанных устройств в пункты сбора. Идея зарабатывать на ненужном «железе» возникла на форуме PCFreunde.de. Его участники начали выставлять вышедшую из строя аппаратуру на торги, и покупатели не заставили себя долго ждать. Вскоре «мусорщики» стали объединяться в сообщества, которые собирают старую технику и продают ее. Клиенты таких бизнесменов — небольшие сервис-центры и частные предприниматели, оживляющие сломанные приборы или разбирающие их на детали.

## Интерактивная рюмка

«НИКАКАЯ USB-рюмка не заменит реального общения. Что же делать, когда душа развернется и потребует USB-песен, USB-братаний и прочего безобразия, в USB-формате неосуществимого?» — спрашивает в ЖЖ-дневнике девушка под ником leticya, критикуя изобретение эксперта компании E-generator Сергея Михеева, а именно концепцию виртуального застолья: к компьютеру подключается специальная рюмка с встроенным микрочипом и USB-датчиком, передающим в интернет сведения о количестве налитой в нее жидкости. Как предполагает автор проекта, интерактивные праздники можно будет проводить в специальных сообществах и социальных сетях.

Идея Сергея пока не воплощена в жизнь, и совершенно напрасно. Куда более странные проекты находят аудиторию. «Смятая банка — это как новый член семьи. Ты должен взять ее с собой в отпуск, сфотографировать и прислать нам,— пишут создатели сайта CrushedCans,— а мы разместим ее в галерее». Для чего можно использовать обычную алюминиевую банку, очищенную от надписей и «искусно смятую»? На этот вопрос нет ответа у самих «производителей»,

и тем не менее в первые месяцы существования сайта им удалось продать 34 странных объекта по цене $4,95 каждый.

## ДНК с молотка

ФУТУРИСТ Джеймс Кэнтон в книге «Экстремальное будущее» рисует фантастическую картину: конкуренция, темп жизни и требования эпохи будут столь высокими, что люди перестанут размножаться обычным способом. У Кэнтона аукцион, на котором в Сети выставляются ДНК,— это все-таки умопостроение. Но уже сейчас находятся как люди без предрассудков, готовые продать свой генетический материал, так и желающие купить столь необычный товар. Самый известный и дорогой донор — звезда фильмов для взрослых, музыкант и артист Винсент Галло. На своей личной мерчендайзинговой странице 43-летний актер предлагает не только одежду со своего плеча и милые его сердцу мотоциклы: за $1 млн он в буквальном смысле готов стать отцом, причем обещает предоставлять свой генетический материал столько раз, сколько понадобится для достижения положительного результата. Галло в подробностях описывает преимущества такой услуги: по его мнению, ребенок должен получиться здоровым и красивым, так как потенциальный отец абсолютно здоров, никогда не принимал наркотиков, не употреблял алкоголь и сохранил даже в возрасте пышную шевелюру без ярко выраженной седины. Блондинкам предоставляется скидка.

## Продажа совести

НЕДАВНО на eBay разразился настоящий скандал: возникла необходимость преждевременно остановить торги и снять лот с аукциона. Впервые за историю сервиса на продажу был выставлен лот, значившийся как «20 пунктов, набранных в системе Weight Watchers» — всемирно известной ассоциации людей, борющихся с лишним весом. По большому счету смысла в покупке не было. Указывая на сайте Weight Watchers, сколько баллов набрано за день (у каждого съеденного продукта свой показатель), человек несет ответственность лишь перед самим собой. Предприимчивый житель Германии предлагал воспользоваться его пунктами для очистки совести, чтобы покупатель хоть один день мог не думать о подсчете калорий, а наесться вредного и запрещенного, записав в диетический дневник липовое число. Как ни странно, желающих нашлось немало, и неизвестно, до каких высот взлетела бы цена, не сочти организаторы такое предложение мошенническим. Но нашлись и те, кто посчитал идею удачной. «Интересно, а можно ли пустить с молотка свою совесть или друзей? — пишет блоггер Jonny.— Я бы нашел что предложить: веру, хорошие манеры и душу. Пока непонятно, как организовать пересылку, но я уже готов».

## Игрушечный сервис

В ФИЛЬМЕ «Амели» главная героиня, чтобы порадовать и удивить отца, отправила путешествовать садового гнома. То, что выглядело забавной шуткой, было воплощено в бизнесе. Два года назад семейная пара — Кристофер Бем и Эльке Фехойген — запустила проект Teddy in Munich. Любители плюшевых игрушек решили «предоставить домашним любимцам возможность поближе познакомиться с баварской культурой и достопримечательностями». Медвежонка отправляют в настоящее недельное путешествие, во время которого ему обеспечивают проживание в семье и прогулки по городу, посещение музеев. Домой плюшевый турист привозит фотоальбом, DVD и свои путевые заметки. Для гостей из Германии и Европы поездка стоит 129 евро, для прибывших из дальних стран — 149 евро. Владельцы бюро путешествий для игрушек обещают «полный пансион» и «индивидуальную программу по пожеланиям клиента». Можно заказать курс обучения гольфу, параглайдинг, рыбалку или верховую прогулку. Спрос на неожиданную услугу есть не только в Европе: таким образом в Мюнхене побывали сотни медведей, в том числе из Канады, США и Японии. Недавно издательство Polyglott отреагировало на спрос и издало специальный путеводитель по городу «для всех владельцев плюшевых животных», и его можно купить практически в любом книжном магазине за 9,95 евро.

Странные товары и услуги завоевывают сердца потребителей. Аудитория рынка смятых пивных банок — 34 человека, аудитория рынка генного материала порноактера Галло — лишь несколько дам. Аудитория туров для плюшевых мишек — несколько сотен человек. Но вместе рынки «антипродуктов» становятся впечатляющим явлением. А главное, место здесь найдется для любых товаров и услуг. СФ

direct mail

Издательский дом «Коммерсантъ» распространяет вместе со своими изданиями буклеты и листовки

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ **Власть**», «Коммерсантъ **Деньги**», «Коммерсантъ **Секрет фирмы**», «Коммерсантъ **Автопилот**» в Москве.

Дирекция по рекламе: **8 (499) 943 9108, (495) 101 2353**
Инга Кузнецова

**Коммерсантъ** | www.kommersant.ru

реклама

# Популярность дайвинга растет. И производители спешат оснастить аквалангистов непромокаемыми медиа-удобствами

текст: Анастасия Джмухадзе

ALAMY / PHOTAS

Подводным плаванием с аквалангом можно заняться практически на любом морском курорте. Растущий рынок оборудования для дайвинга заставляет компании из других сфер задумываться, как найти свою нишу и привлечь внимание спортсменов.

Австрийское издательство Nullzeit, выпускавшее журналы и справочники для дайверов, порадовало клиентов новой линейкой продуктов: подводными книгами. Как считают в компании, за то время, пока ныряльщики вынуждены без дела выжидать положенный срок для декомпрессии, можно провести это время с пользой — почитать книгу. Благодаря специальной технологии изготовления небольшой водонепроницаемый том стоимостью 14,90 евро можно брать с собой на любую глубину.

Тем, кто еще не готов исследовать глубины, подойдет новый гаджет от компании Chinavasion. Это небольшой портативный видео- и mp3-плеер, способный выдержать погружение на глубину 3 м. Специальные наушники также водонепроницаемы. Устройство поддерживает все основные мультимедийные форматы, а заряда аккумуляторов хватает на шесть часов просмотра фильмов или прослушивания музыки под водой. Появление «подводного ТВ» ожидается в конце года, в дальнейшем Chinavasion планирует усовершенствовать технологию и наладить выпуск глубоководных моделей.

Самой же полезной новинкой для дайверов может оказаться устройство от компании Oceanic, позволяющее видеть в темноте: маска с интегрированным дисплеем на внутренней стороне стекла. Если дайвер попадет в условия, когда невозможно разглядеть консоль или компьютер, на этом маленьком экране все равно можно будет прочесть основные показатели: время нахождения под водой, глубину и давление в баллоне. О сроках появления маски с приборной панелью пока не сообщается. □

## Брелок на плаву

Ключи — это то, что люди теряют, пожалуй, чаще всего.

Если электронные брелки могут помочь найти связку на суше, то в воде они совершенно бесполезны. Для яхтсменов и любителей водных видов спорта не раз пытались сделать специальные нетонущие подвески, которые были бы способны удержать предмет на плаву. Но такие ключи были слишком громоздкими и неудобными. Американская компания Davis Instruments решила проблему иначе. Брелок KeyBuoy стоимостью $6,99 по размеру не отличается от обычной автомобильной сигнализации. Однако под пластиковым корпусом спрятан буй, который надувается за 30 секунд, если попадает в воду. Ярко-оранжевый баллон не просто покажет, где именно упал ключ, но и поднимет его к поверхности, если он не тяжелее 120 г. □

## Имидж с младенчества

Маленькие дети на фотографиях все на одно лицо: даже не отличить, где мальчик, а где девочка.

Чтобы фотографии в семейном альбоме выглядели интереснее, компания BabyToupee выпускает специальные парики, имитирующие прически знаменитостей. Это первые в мире парики, рассчитанные на младенцев от «нуля» до девяти месяцев. «Если вы хотите, чтоб ребенок вырос музыкантом, лучше заранее примерить, как он будет смотреться в дредах Боба Дилана»,— объясняют создатели продукта. Такие «украшения» стоят $19,99 и пользуются у родителей спросом. Но основными потенциальными клиентами оригинального изобретения, как считают в BabyToupee, могут стать фотоателье и детские развлекательные центры. □

**Запрет на разговоры — хороший способ задуматься о смысле собственной жизни. Движение «новых молчальников» набирает силу в развитых странах, а господство культуры «разговора non-stop» привело к появлению нового типа бизнеса: «терапии молчанием».** текст: Алексей Гостев

# Молчание — золото

ALAMY/PHOTAS

«Здесь можно помолчать обо всем» — таков девиз российского интернет-форума «Клуб „Диоген"», завсегдатаи которого обмениваются многозначительными многоточиями и пробелами, причем любые высказывания, даже самые короткие, безжалостно удаляются модератором.

Сеть, которая обычно мыслится как среда для общения и обмена мнениями, оказывается, может служить еще и медиатором молчания. Усталость от дискуссий в России привела к появлению «форумов без слов». На Западе синдром речевой усталости породил стремительно растущий рынок — индустрию салонов молчания.

«Я постоянно говорю. Ответы на звонки и беседы с коллегами отнимают почти все мое время, так что разговор стал для меня регулярной тяжелой работой»,— говорит Адриан Коэн, менеджер крупной компании из Сан-Франциско. Чтобы вырваться из круга обязательной «говорильни», Коэн регулярно посещает загородный салон молчания и медитативный центр Spirit Rock. В большинстве лечебных программ салона разговоры строго запрещены, как в конан-дойлевском клубе «Диоген». «Мы торгуем подлинностью. Благодаря молчанию мы даем клиенту возможность восстановить контакт с его собственным „я"»,— говорит менеджер английской компании Wellbeing Escapes, тоже «продающей молчание», Виктория Макклелланд. Многообещающий рынок непрерывно растет 10 лет кряду: только в Калифорнии количество коммерческих «тихих заводей» исчисляется десятками.

## Синдром речевой усталости породил стремительно растущий рынок — индустрию салонов тишины

Мы живем в эру болтовни (Gerede), считал немецкий философ Мартин Хайдеггер. Ток-шоу, дискуссии на работе и выяснение отношений дома заполняют пространство человеческих отношений. Раньше длительное молчание было уделом православных монахов-исихастов и буддийских отшельников. Сегодня к необходимости хоть изредка немотствовать приходят клерки среднего возраста и яппи.

Многие «молчаливые убежища» (silent retreats) связаны с различными духовными практиками. Впрочем, несмотря на религиозную подоплеку, большинство салонов — успешные частные бизнесы. Так, стоимость пятидневного «курса молчания» в Kripalu Center for Yoga and Health составляет примерно $700 (в сумму входит плата за проживание и питание). Терапия тишиной сочетается с занятиями йогой и медитацией. «Людям необходима остановка, пауза»,— говорит Зоя Стерблинг из американской компании Lotus Journeys.

«Западная культура забыла о том, что молчание может быть не менее осмысленным, чем разговор»,— досадует Джон Корнфилд из Spirits Rock Meditation Center. Дебюсси называл музыку «пространством между нотами». Когда нет пауз, мелодия жизни становится какофонией. «Большинство западных людей рассматривают молчание просто как перерыв в разговоре. Наш центр помогает им понять, что это самостоятельная практика, способная породить новые смыслы»,— говорит Корнфилд. И пока существует диктатура болтовни, салоны молчания будут привлекать разочаровавшихся в возможностях разговора клерков, которым хотелось бы «помолчать обо всем». □

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

# Слова должны работать. Для этого надо лишь правильно их придумать

## 6 изнес на словах

**Тим О'Рейли придумал конструкцию Web 2.0, Винтон Серф — слово Internet. Крис Андерсен наполнил особым смыслом выражение long tail, с легкой руки Джея Конрада стал по-настоящему употребительным термин guerrilla marketing — «партизанский маркетинг».**

В последнее время появилось много новых слов, например «метросексуал» или даже «экосексуал». Сайты, посвященные трендам, зафиксировали понятия «краудсорсинг» (croudsoursing), «фолксономия» (folksonomy), «трайсьюмер» (trysumer) и массу других. Если слова произносятся, значит, это кому-нибудь нужно?

Человечество придумало много способов столбить активы: полезные ископаемые принадлежат тому, кто их добыл; остров — тому, кто его открыл; идеи — тому, кто их запатентовал; доменные имена, торговые марки — тем, кто их зарегистрировал. Настало время разыграть еще один, непривычный на первый взгляд актив — слова. Отличную инструкцию на сей счет я нашел в журнале Wired. Она пригодится всем, кто решится взяться за превращение слова в дело.

1_НАЙДИТЕ ФЕНОМЕН. Нужно заметить тренд, когда он только зарождается, чтобы его не успели описать. Чаще всего на эту роль претендуют явления, так или иначе связанные с «культурным сдвигом».

2_ДАЙТЕ ЕМУ ЗАПОМИНАЮЩЕЕСЯ ИМЯ. Чаще всего подобные слова создаются из уже существующих. Trysumer — от try и consumer, то есть человек, делающий тестовые покупки или получающий товар в пользование на ограниченное время. Tryvertising — это try и advertising, то есть продвижение через предоставление продуктов на пробу. Twinsumers, от twin и consumers,— потребители из разных групп, ведущие себя как близнецы. Infolust — информационная сверхзависимость.

3_СОЗДАЙТЕ ДЛЯ ЭТОГО СЛОВА СТРАНИЦУ В ИНТЕРНЕТЕ. Вашему набору букв нужно место для ведения бизнеса. Откройте блог и обновляйте его каждый день.

4_ГЕНЕРИРУЙТЕ ШУМ. Снимете ролик и разместите его на YouTube. Акция с бейсджампингом или обнаженной натурой, проведенная в присутствии прессы, также не повредит.

5_«ПОДКЛЮЧАЙТЕСЬ». Теперь вы официальный спикер, представляющий интересы слова. Отвечайте на каждый e-mail, соглашайтесь на участие в любом круглом столе, выступайте на каждой конференции.

6_А ТЕПЕРЬ САМОЕ ВРЕМЯ ВЫУЧИТЬ ФРАЗУ «Я НЕ СТРЕМЛЮСЬ К ПАБЛИСИТИ, НО…»

Слова работают. Авторы новых концепций пишут книги, дают консультации и получают гонорары за выступления. Возможно, для тренда, обозначающего введение новых слов в речевой обиход, также следует придумать название. Что-то вроде memotion — от meme и promotion. Но вы можете придумать свое. А дальше к вашим услугам стратегия из шести пунктов. Слова должны работать. Для этого надо лишь правильно их придумать.

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

# В магазине TheFlowMarket продается непродаваемое. Так датская компания меняет «генетический код» потребления.

текст: Алексей Гостев

РОМАН ГОДУНОВ

Сколько стоит тишина? Чтобы узнать ответ на этот вроде бы риторический вопрос, достаточно зайти на сайт датской компании TheFlowMarket. В ее копенгагенском магазине тишина продается всего за 5 евро. Также за небольшую плату в пределах 3–20 евро здесь можно приобрести «Одну минуту на размышление», «Ощущение безопасности», «Чистый воздух», «Мир» и «330 миллилитров тишины для внутреннего употребления».

В магазине TheFlowMarket много предметов, которые сейчас стали немыслимой редкостью. «Тишина» упакована в стандартные алюминиевые банки объемом 330 мл. «Одна минута на размышление» расфасована в пластиковые контейнеры, напоминающие пакеты из-под молока. «Вечные ценности» — каждую в отдельной упаковке — можно принести домой и поставить на стол, чтобы сделать их постоянной деталью интерьера.

«Всякий раз, тратя деньги, мы выбираем, каким хотим видеть мир»,— говорится в манифесте группы датских дизайнеров — авторов проекта. Покупая воду в бутылках, мы отдаем свои голоса за 70 млрд пластиковых полулитровок, которые ежегодно попадают на свалки мира. Оплачивая холодильник с фреоном, голосуем за мир без озонового слоя. «Мир разваливается на куски от дисбаланса»,— говорит создатель TheFlowMarket датский дизайнер Мадс Хагстрем. Проект — это попытка материализовать ценности, которые могли бы остановить распад. TheFlowMarket в буквальном смысле продает воздух. Его коробки, баночки и бутылочки пусты. Выразив идею «минуты на размышление» в предмете, авторы проекта надеются постоянно напоминать покупателю о ценности не заполненного делами времени. Таким образом, к слову «сувенир» возвращается его первоначальное значение — «для памяти».

«За 2001 год жители 5-миллионной Дании проглотили 54 млн ежедневных доз антидепрессантов»,— сообщает читателю сайт TheFlowMarket. «Мы продаем холистическое мышление»,— говорит Мадс Хагстрем. Чтобы преодолеть дисбаланс, TheFlowMarket напоминает человеку о возможности единства с собственной сущностью, другими людьми и природой. Материальным воплощением этих трех видов единства станут «сувениры» холистических (от греч. holos — «целое») дизайнеров. Задача проекта будет достигнута, если покупатели хоть изредка будут обращать внимание на странные макеты и бутылочки. Ведь, как считает Мадс Хагстрем, «рост происходит во время остановок». □

## лучшее из блогов

**Марк Андриисен,**
основатель Netscape

Создавая новую компанию, исходите из короткого срока. Топ-менеджера нанимайте на несколько месяцев, а не на три года. Я видел стартапы, допустившие «перелет» при найме топ-менеджеров. Им нужно было организовать команду 30 программистов за девять месяцев. А они нанимали человека, который раньше руководил 400 сотрудниками в большой компании. Нанимая «впрок», вы получите тех, кто просто не умеет делать то, что нужно именно вам.

BLOG: **Blog.pmarca.com**
http://blog.pmarca.com

**Сет Годин,**
гуру маркетинга

Легко попасть под гипноз волшебной машинерии интернет-поисковиков, способных найти «иголку в стоге сена». Но поиск пока хорошо работает в том, что касается единичных продуктов. И ужасно — в анализе связей, зависимостей и рейтингов. Есть огромное количество возможностей создать бизнес по индексации информации на тематических сайтах. Приведение в порядок информации в интернете — длинная дорога, по которой мы прошли только несколько дюймов.

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

**Уильям Гибсон,**
писатель-фантаст

Любую игрушку из тех, что я обожал в детстве, сегодня я могу найти на eBay. Моя любимая резиновая лягушка Froggy отыскалась без труда. Я даже узнал, что она была сделана в 1948 году. Я не купил ее, но загрузил фотографии, так что теперь Froggy живет на моем компьютере. Благодаря eBay и Google жители маленьких городков могут стать мировыми экспертами в различных узких областях. Раньше для этого требовался большой город. Теперь нет.

BLOG: **William Gibson**
http://www.williamgibson-books.com/blog/blog.asp

DPA/PHOTAS

# Строитель космопорта

**«Охранник в здании Третьего лондонского аэропорта (Third London Airport) сказал мне, что, начав работать здесь, он впервые понял, насколько красивым может быть здание аэропорта»,— рассказывает 70-летний архитектор Норман Фостер (на фото), автор проекта первого в человеческой истории космопорта.**

В фантастических фильмах часто показывают такие объекты — транспортные центры будущего, из которых отправляются к другим планетам наполненные пассажирами корабли. На минувшей неделе новостные агентства сделали любителям «практической футурологии» настоящий подарок: в американском штате Нью-Мексико начато строительство первого на Земле коммерческого космопорта — аналога аэропорта, только предназначенного для обеспечения пассажирских космических полетов. Он будет заметно отличаться от байконурского и плесецкого космодромов, потому что строящая его компания Spaceport America делает ставку на «космос широкого потребления». Воспользоваться необычным транспортным узлом сможет любой желающий: достаточно будет купить в фирме Virgin Galactica билет на туристический полет в космос. Удовольствие, конечно, недешевое: шутка ли — $200 тыс.!

Фостер всегда восхищался достижениями науки. «Борьба против техники — это борьба против самой цивилизации. Я могу оценить поэзию света, но я вижу и поэзию гидротехники»,— философствует он. Немолодого уже архитектора выбрали проектировщиком не только за его любовь к передовым технологиям, но и потому, что он является одним из самых известных строителей аэропортов. По эскизам Фостера возведены гигантские терминалы в Пекине и Гонконге. Свои детища он называет «горизонтальными соборами». Просторные залы, заполненные естественным светом, перевернули представление об аэроархитектуре. В фостеровских аэропортах крыша прозрачная и минимум замкнутых пространств, что, по словам самого архитектора-футуриста, располагает к самым неожиданным встречам. «Я старался вернуть в путешествие ощущение случайности»,— объясняет он.

***Норман Фостер*** **родился в 1935 году в Манчестере.** Известный архитектор. В **1967** году основал фирму Foster Associates, впоследствии Foster and Partners. Построенное ею здание штаб-квартиры компании Willis Faber & Dumas headquarters в Ипсвиче — один из первых примеров открытой городской архитектуры: лишь много позже принцип open space стал нормой офисной жизни. Фостер спроектировал аэропорты в Пекине и Гонконге, а также, совсем недавно, первый туристический космопорт.

**Космопорт в Нью-Мексико должен стать самостоятельным туристическим объектом, а не только перевалочным пунктом для космических путешественников**

Многие из построенных по задумке Фостера аэропортов не только стали центрами туристической индустрии, но и сами превратились в достопримечательности. Космопорт тоже должен быть самостоятельным туристическим объектом, а не только перевалочным пунктом для космических путешественников. 5 сентября компания Foster + Partners представила публике подробный план сооружения. Снаружи пассажирский терминал — невысокое здание с волнистой крышей, раскинувшееся на большой площади (около гектара) и выглядящее сверху как огромный электрический скат.

Космопорт начнут строить в 2008 году близ города Апхам. Первые регулярные полеты намечены на 2009 год. Деньги на проект ($198 млн) выделит государственная корпорация New Mexico Space Authority. Превращение межпланетного пространства в туристическую зону потребует создания земной инфрастуктуры, которая тоже должна стать частью новой отрасли. Компания Нормана Фостера спроектировала для космических путешественников очередной «собор», наполненный светом и «ощущением случайности», которое придется по душе тем, кто собрался отправиться во внеземное пространство. □

# Возвращение головоломки

текст: Алексей Гостев

Создательница первой в России специализированной компании по продаже головоломок Марина Штерингарц сама головоломок не любит.

Тем не менее демонстрировать клиентам свой товар приходится. «Обычно я учусь разгадывать головоломки по схеме. Если схема длинная, я ею не интересуюсь. Если короткая — у меня есть шанс»,— делится Марина секретом. Особенных успехов она достигла в сборке кубика-змейки. «Все восхищаются тем, как быстро я ее собираю, но мало кто знает, что перед тем мне пришлось раз 50 пройти процесс сборки по инструкции»,— рассказывает Марина о сложных отношениях с собственным товаром.

В 1980-е годы вся страна вертела кубик Рубика, а журнал «Наука и жизнь» публиковал алгоритмы его сборки. Алгоритмы назывались мезонами и кварками, как частицы в теоретической физике. Разгадывание головоломок стало серьезным делом, почти наукой. Вслед за кубиком Рубика возникли змейки, цилиндры, пирамидки и множество других игрушек. Затем головоломки исчезли. После появления компьютерных игр кубики и пирамидки уступили место виртуальным лабиринтам квестов и стрелялок.

«Впервые я снова увидела головоломки в Германии и Израиле в 2002–2003 годах»,— вспоминает Марина Штерингарц. «Второе пришествие» началось с попытки найти экологичную во всех смыслах альтернативу компьютерным играм. В отличие от пластиковых игрушек 1980-х головоломки XXI века делаются из дерева и позиционируются как способ избавления от компьютерной зависимости. Одновременно головоломка превратилась в средство релаксации и способ «разбить лед» на деловых переговорах. В результате на Западе головоломки сегодня опять в моде. В России же на 2004 год не было ни одной компании, торговавшей «головоломной продукцией». Видя успех головоломок на Западе, Марина Штерингарц решила заново привить культуру головоломок на российскую почву. Для этого ей надо было преодолеть инерцию потребителей и ритейлеров, успевших забыть об этой категории товаров.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Марина Штерингарц пытается предложить рынку экологичную и интеллектуальную альтернативу компьютерным играм

В 2004 году Марина основала компанию Play & Progress и установила партнерство с израильским предпринимателем и изобретателем Эли Баго. Play & Progress начала торговать продукцией его компании Gaya. Основной же проблемой с самого начала стало нежелание торговых сетей заниматься распространением нового товара. Единственными покупателями головоломок оказались корпоративные клиенты, использующие их в рекламных акциях.

«В 2005 году мы решили сами организовывать мероприятия с использованием головоломок»,— говорит Марина о втором этапе жизни своей компании. Сегодня организация акций на корпоративных вечеринках и конференциях — второй по значимости вид бизнеса Play & Progress. Полуторачасовое игровое представление для 50 человек стоит от 30 тыс. до 100 тыс. руб. В 2006 году в Play & Progress наконец появилось и третье направление — продажа через розничные сети. Сегодня договор заключен с компанией «Библио-глобус», ведутся переговоры и с другими книжными сетями.

Каждый год оборот Play & Progress удваивается. Тем не менее он пока не превышает $200 тыс. «Возможно, мы могли бы заработать больше, если бы предложили более привычные продукты. Но тогда мы могли бы только отгрызть кусочек рынка у конкурентов. А здесь перед нами никем не занятое пространство»,— считает Марина Штерингарц. Упорства в разгадывании головоломок ей не занимать. □

## план действий

- начать распространение в России экологичных головоломок
- организовать серию мероприятий с использованием головоломок для пропаганды нового вида развлечений
- перейти к распространению своей продукции через торговые сети

АННА МУЗЫКА

# лаборатория

## ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ

топ-20 → с52
рынок бизнес-образования → с58

«Секрет фирмы» представляет свой рейтинг топ-20 бизнес-школ России. Впервые в отечественной практике оценку школам давали сами выпускники.

# Рейтинг в полный рост

**авторы проекта:**
юлия фуколова, дмитрий лисицин, владислав коваленко
**таблицы:**
светлана горбачева

**Бизнес-образование — по сути потребительский рынок. А рейтинги бизнес-школ — важнейший инструмент, дающий слушателям возможность сравнивать учебные заведения между собой.** Популярных и авторитетных рейтингов в мире несколько, например, рейтинг The Financial Times (основной показатель — прирост зарплаты выпускников через три года по окончании школы). У The Wall Street Journal другая методика — выясняется мнение работодателей о выпускниках. Журнал Forbes оценивает возврат на инвестиции — где выгоднее учиться с финансовой точки зрения.

«Секрет фирмы» провел свое исследование и выяснил, какие из российских бизнес-школ — лучшие. В прошлом году Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) наложила временный мораторий на участие своих членов в рейтингах, мотивируя это тем, что объективной методики оценки в России пока не существует. Но нам этот запрет не помешал. Более того, участие бизнес-школ в исследовании мы свели к минимуму и составили рейтинг, базируясь на оценках выпускников. В поиске респондентов нам помогали десятки компаний, рекрутинговые фирмы, студенческие ассоциации и т. п. Некоторые школы сами предоставили контакты своих выпускников.

В рейтинге мы учитывали два основных фактора: мнение слушателей и стоимость обучения. Последний показатель, на наш взгляд, в достаточной степени коррелирует с качеством обучения. Кроме того, мы планировали использовать такой показатель как наличие / отсутствие российской аккредитации программы MBA. Однако ситуация в этой сфере оказалась довольно запутанной (см. текст на стр. 52), и от идеи пришлось отказаться. Но все остальное реализовать удалось. Представляем вам результаты исследования. □

*Редакция благодарит за помощь в подготовке рейтинга: Antal Int., Cornerstone, JTI, Manpower, Transearch / Top Hunt International, Verysell, «Илим Палп», «Ситроникс», «Уралсиб», «Открытые технологии», коммуникационное агентство «Полезные связи», «Михайлов и партнеры. Управление стратегическими коммуникациями», некоммерческий фонд «Наши таланты», российскую лигу MBA.*

Российские бизнес-школы далеко не лучшие в мире. Но нынешние выпускники выражают недовольство не только качеством преподавания — они разочарованы и теми, с кем пришлось сидеть за одной партой. Как ни странно, от решения именно этой проблемы зависит будущее российских бизнес-школ.

# Тотальный MBA

«Преподаватели — тройка, практика — двойка, одногруппники — кол». Такие оценки поставил выпускник одной из российских бизнес-школ своей альма-матер. Другой выпускник не поскупился на двойки, сдобрив их едким комментарием: «Для корочки школа годится, для знаний — нет». «Почти отсутствуют преподаватели-практики. Стоимость обучения завышена»,— заявил третий.

«Секрет фирмы» оценил качество обучения в российских бизнес-школах. Впервые в российской практике мы составили рейтинг программ MBA не по косвенным данным, а на основе мнений самих выпускников. Собрав и обработав 684 анкеты, мы взглянули на бизнес-школы глазами их учеников.

Потребитель у российских программ MBA один — слушатели. У западных бизнес-школ есть еще одна целевая аудитория — работодатели. Самые престижные западные MBA — дневные, где студенты учатся с отрывом от производства, а потом ищут новую работу. И школы кровно заинтересованы «продать» своих выпускников лучшим компаниям. Но подавляющее большинство российских слушателей MBA учатся без отрыва от производства: они не хотят терять нынешнюю работу и далеко не всегда жаждут найти новую. Поэтому работодателей как потребителей услуг бизнес-образования можно пока в расчет не принимать.

Да и большинство компаний пока не доверяют российским программам MBA. Цифры, полученные **СФ**, говорят сами за себя: 7,46% опрошенных выпускников не нашли у своих боссов поддержки в стремлении получить MBA, а 28,65% руководителей отнеслись к их желанию безразлично. Безоговорочно поддержали подчиненных только 36,11% работодателей. Правда, некоторые сделали это лишь на словах: лишь 26,3% участников нашего исследования полностью или частично обучались за счет своих компаний.

Все это означает, что на сегодняшний день самые главные и требовательные оценщики программ MBA — сами слушатели. И вот их вердикт.

## Мечты о будущем

«ОБУЧЕНИЕ НА ПРОГРАММЕ MBA полностью себя оправдало,— уверен выпускник ВШМБ, генеральный директор компании „АМ-инвест" Сергей Нуриджанов.— Может быть, потому, что изначально у меня были трезвые ожидания». Нуриджанов на момент поступления уже имел опыт руководства компаниями, и его интересовали только знания, а не карьера или рост зарплаты. Подобные же мотивы преобладают у многих выпускников: большинство студентов приходят получить новые знания или систематизировать уже имеющиеся.

Однако, как и на Западе, многие решили пройти курс MBA в расчете на рост карьеры. Дамир Сибгатулов пошел учиться в МИРБИС, когда понял, что повышение по службе ему не светит. «Максимум, на что я мог рассчитывать,— должность ведущего специалиста, потому что у меня не было специального образования,— признается Сибгатулов.— Получение MBA было отчасти вынужденной мерой». Но уже в процессе обучения Дамир сменил работу — компания МТС пригласила

## Доверие к брэнду
### факторы, влияющие на выбор бизнес-школы

ПРОЦЕНТ ОТВЕТОВ

Ответили 684 респондента (можно было указать более одного варианта ответа)

## ТОП-20 РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ

| МЕСТО | БИЗНЕС-ШКОЛА: ПОЛНОЕ НАЗВАНИЕ | БИЗНЕС-ШКОЛА: КРАТКОЕ НАЗВАНИЕ | ГОРОД | ГОД ОСНОВАНИЯ | СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВЫПУСКНИКОВ, БАЛЛЫ | ИНДЕКС БАЛЛА | СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ, РУБ. | ИНДЕКС СТОИМОСТИ | ИТОГОВЫЙ БАЛЛ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1–2 | ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. ЛОМОНОСОВА | ВШБ МГУ | МОСКВА | 2001 | 100,95 | 0,75 | 500 000 | 0,18 | 0,93 |
| 1–2 | САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА | ИМИСП | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | 1989 | 95,31 | 0,71 | 625 530 | 0,22 | 0,93 |
| 3 | ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА— ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ | ВШМ ГУ-ВШЭ | МОСКВА | 1999 | 90,02 | 0,67 | 700 000 | 0,25 | 0,92 |
| 4–6 | ВЫСШАЯ ШКОЛА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, АНХ | ВШФМ | МОСКВА | 1996 | 96,44 | 0,72 | 495 000 | 0,18 | 0,89 |
| 4–6 | ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ, АНХ | ИБДА | МОСКВА | 1995 | 97,63 | 0,73 | 470 000 | 0,17 | 0,89 |
| 4–6 | МОСКОВСКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, АНХ | МВШСЭН | МОСКВА | 1995 | 95,44 | 0,71 | 514 869 | 0,18 | 0,89 |
| 7 | НОУ «ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ЭКОНОМИКИ» , АНХ | ИБИЭ | МОСКВА | 1992 | 93,08 | 0,69 | 490 935 | 0,18 | 0,87 |
| 8–10 | ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, АНХ | ВШМБ | МОСКВА | 1988 | 92,31 | 0,69 | 460 000 | 0,16 | 0,85 |
| 8–10 | ВЫСШАЯ ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, АНХ | ВШКУ | МОСКВА | 1996 | 92,78 | 0,69 | 439 550 | 0,16 | 0,85 |
| 8–10 | МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕТА ЛИНК (LINK — LEARNING INTERNATIONAL NETWORK) | ЛИНК | МО, Г. ЖУКОВСКИЙ | 1992 | 96,37 | 0,72 | 363 600 | 0,13 | 0,85 |
| 11 | ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ* | ГУУ | МОСКВА | 2001 | 94,47 | 0,70 | 325 000 | 0,12 | 0,82 |
| 12 | РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ, АНХ | РНВШУ | МОСКВА | 1992 | 91,89 | 0,68 | 352 800 | 0,13 | 0,81 |
| 13 | МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА МИРБИС (ИНСТИТУТ) | МИРБИС | МОСКВА | 1988 | 88,47 | 0,66 | 408 000 | 0,15 | 0,80 |
| 14 | ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ» | «СИНЕРГИЯ» | МОСКВА | 1995 | 87,66 | 0,65 | 400 000 | 0,14 | 0,79 |
| 15–16 | ИНСТИТУТ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ МЭСИ | ИМП МЭСИ | МОСКВА | 1999 | 89,86 | 0,67 | 320 000 | 0,11 | 0,78 |
| 15–16 | ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА(МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА) (ИМЭБ) РУДН | ИМЭБ РУДН | МОСКВА | 1990 | 91,18 | 0,68 | 294 000 | 0,11 | 0,78 |
| 17–19 | БИЗНЕС-ШКОЛА ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ | ВАВТ | МОСКВА | 2000 | 87,19 | 0,65 | 350 000 | 0,13 | 0,77 |
| 17–19 | ВЫСШАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ШКОЛА ПРИ ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ РФ | ВКШ | МОСКВА | 1988 | 85,23 | 0,63 | 379 000 | 0,14 | 0,77 |
| 17–19 | ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА «КЛАССИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ШКОЛА» | КБШ | МО, Г. КОРОЛЕВ | 1998 | 94,09 | 0,70 | 203 700 | 0,07 | 0,77 |
| 20 | ФАКУЛЬТЕТ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА, АНХ | ФИТБ | МОСКВА | 2004 | 86,63 | 0,64 | 324 000 | 0,12 | 0,76 |

* ВСЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ ГУУ, В ОТЛИЧИЕ ОТ ШКОЛ АНХ, РАБОТАЮТ ПОД ОДНИМ БРЭНДОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)

## КАК ВЫПУСКНИКИ ОЦЕНИЛИ СВОИ ШКОЛЫ ПО КРИТЕРИЯМ

| ШКОЛА | КРИТЕРИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ | ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ | ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ СОСТАВ | ОПЫТ ОДНОГРУППНИКОВ | УСТАНОВЛЕННЫЕ СВЯЗИ | СЛОЖНОСТЬ ПОСТУПЛЕНИЯ | ПЕРЕСЕЧЕНИЕ КУРСОВ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ВШБ МГУ | 4,42 | 4,03 | 4,32 | 3,98 | 3,58 | 3,52 | 3,18 |
| ИМИСП | 4,27 | 3,88 | 4,21 | 3,48 | 3,40 | 2,75 | 3,33 |
| ВШМ ГУ-ВШЭ | 4,10 | 3,28 | 4,31 | 3,83 | 2,90 | 2,07 | 3,28 |
| ВШФМ | 4,47 | 3,78 | 4,34 | 4,09 | 3,21 | 2,36 | 3,17 |
| ИБДА | 4,22 | 3,94 | 4,28 | 4,09 | 3,26 | 2,96 | 3,24 |
| МВШСЭН | 4,22 | 4,00 | 4,36 | 3,86 | 3,26 | 2,20 | 3,14 |
| ИБИЭ | 4,16 | 3,78 | 4,12 | 3,57 | 3,29 | 2,74 | 3,05 |
| ВШКУ | 4,02 | 3,74 | 3,96 | 4,02 | 3,32 | 2,16 | 3,32 |
| ВШМБ | 4,23 | 3,77 | 4,23 | 3,70 | 2,95 | 2,24 | 3,19 |
| ЛИНК | 4,42 | 4,50 | 4,24 | 4,01 | 2,95 | 1,68 | 3,11 |
| ГУУ | 4,26 | 3,86 | 4,02 | 3,92 | 3,38 | 2,15 | 3,33 |
| РНВШУ | 4,33 | 3,71 | 4,15 | 3,50 | 2,96 | 2,33 | 3,29 |
| МИРБИС | 4,03 | 3,75 | 4,14 | 3,45 | 2,70 | 1,98 | 3,15 |
| «СИНЕРГИЯ» | 3,91 | 3,39 | 3,87 | 3,44 | 2,84 | 2,49 | 3,50 |
| ИМП МЭСИ | 4,26 | 3,72 | 4,11 | 3,48 | 2,69 | 2,26 | 3,15 |
| ИМЭБ РУДН | 4,08 | 3,58 | 4,08 | 3,50 | 3,25 | 2,83 | 2,92 |
| ВАВТ | 4,33 | 4,08 | 4,42 | 3,42 | 2,83 | 2,08 | 1,00 |
| ВКШ | 3,97 | 3,47 | 4,00 | 3,25 | 2,63 | 1,78 | 3,18 |
| КБШ | 3,92 | 3,89 | 3,92 | 3,89 | 3,17 | 3,00 | 3,44 |
| ФИТБ | 3,84 | 3,72 | 3,81 | 3,69 | 2,81 | 2,00 | 2,88 |
| **СРЕДНИЙ БАЛЛ ПО КРИТЕРИЮ** | **4,17** | **3,79** | **4,14** | **3,71** | **3,07** | **2,38** | **3,09** |

## Как мы считали

Участниками рейтинга стали бизнес-школы Москвы и Санкт-Петербурга, соответствующие следующим требованиям:
— количество выпусков — не менее трех;
— наличие программы MBA, по окончанию которой выдается российский диплом;
— осуществляется набор на 2007 год.

Основной целью исследования стала оценка качества бизнес-образования по следующим критериям:

1_Сложность испытаний при поступлении.
2_Преподавание теоретических знаний.
3_Приобретенные практические навыки.
4_Уровень преподавательского состава.
5_Отсутствие повторов в программах разных курсов.
6_Управленческий опыт одногруппников.
7_Польза установленных связей с одногруппниками.
8_Динамика карьерного роста после получения MBA.
9_Рост зарплаты в течение трех лет после окончания обучения.

При этом вес критериев (степень влияния на итоговую оценку школы) определяли сами респонденты.

Хотя оценки выпускников — один из важнейших показателей, они могут быть субъективными. В конце концов, выпускник заканчивает только одну бизнес-школу и не имеет возможности сравнить уровень образования в разных учебных заведениях. Поэтому к оценкам выпускников мы решили добавить еще один — объективный — критерий: стоимость образования как показатель баланса спроса и предложения.

Итоговый бал для каждой школы рассчитывался по формуле:

$$\text{Итоговый балл} = \frac{A_i}{A_{max}} \times 0{,}75 + \frac{B_i}{B_{max}} \times 0{,}25$$

где A — коэффициент оценки школы выпускниками, вес = 0,75; B — коэффициент стоимости образования, вес = 0,25.

Оба коэффициента рассчитывались как отношение текущего значения переменной (балл или стоимость обучения) к максимальному значению этой переменной среди всех школ.

Коэффициент A вычислялся на основе анализа анкет выпускников по формуле:

$$A = \frac{\sum_{i=n}^{i} X_i}{n}$$

где x — итоговый балл по анкете; n — количество анкет.

$$X = \sum_{i27}^{i} g_i \times k_i$$

где g — оценка, поставленная респондентом по критерию; k — вес критерия, вычислялся как среднее арифметическое весов, назначенных этому критерию всеми опрошенными респондентами вне зависимости от их школы.

За четыре месяца (май–август) с помощью бизнес-школ, ассоциаций выпускников MBA, а также резюме, размещенных в интернете, мы отыскали 2056 выпускников с дипломом MBA. 684 из них согласились заполнить нашу анкету, 88 анкет по различным причинам было отбраковано. В итоге в оценке бизнес-школ приняли участие 596 респондентов, получивших диплом MBA не ранее 2000 года. В ходе подведения итогов мы были вынуждены сократить количество критериев. Из нашего рейтинга выпали №8 и №9 — большинство респондентов отказались отвечать на эти вопросы. Ряд школ (например, МИМБ, ФАПО АНХ) пришлось исключить из рэнкинга, так как мы не смогли найти более 10 их выпускников. Таким образом, в рейтинге приняло участие 20 школ.

его возглавить отдел маркетинговых исследований.

А вот на радикальное повышение зарплаты в связи с получением российского диплома MBA слушатели уже не рассчитывают: за последние годы градус финансовых ожиданий заметно понизился. По данным последнего исследования Begin Group, лишь 9% респондентов—слушателей MBA мечтают увеличить свои доходы вдвое. Большинство же (32%) надеется на рост 25–50%, еще 20% — не более чем на 25%. При этом ожидания по поводу увеличения дохода реализуются у 43% выпускников. Многие готовы терпеливо трудиться и ждать, пока их инвестиции в обучение окупятся. «Я поставил себе задачу достичь уровня годового дохода $60–70 тыс.»,— делится ожиданиями выпускник «Классической бизнес-школы» Олег, просивший не называть его фамилию. На момент поступления в школу он работал ведущим аналитиком в крупной пищевой компании. Бизнес-школу закончил шесть лет назад, но желанной планки пока не достиг.

## Суровое настоящее

РОССИЙСКИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ традиционно ругают за устаревшие методики преподавания и не самых квалифицированных преподавателей. Участники нашего исследования не обошли вниманием обе проблемы.

«Один преподаватель приходил в аудиторию и четыре часа читал нам лекцию про Гражданский кодекс. Другой рассказывал, как они в Советском Союзе строили гидроэлектростанции,— вспоминает Руслан Данилевич, выпускник ВКШ.— Кому это нужно?» «Многие курсы чита-

## Кто идет на MBA
### базовое образование выпускников

ПРОЦЕНТ ОТВЕТОВ

Ответили 656 респондентов (можно было указать более одного варианта ответа)

лись по учебнику»,— соглашается выпускник МИРБИС Дамир Сибгатулов. Еще один обладатель диплома MBA и вовсе высказал мысль, что вполне достаточная альтернатива бизнес-школе — бакалавриат в экономическом вузе: «Я рекомендовал бы свою школу только тем, у кого нет экономического образования. А у кого есть профильный диплом и богатый управленческий опыт — никогда».

Несмотря на критику, выпускники в целом настроены лояльно: полученные практические навыки они оценили в 3,8 балла (по пятибалльной шкале), преподавателям и вовсе поставили твердую четверку (4,1 балла).

Зато намного больше претензий у студентов накопилось друг к другу, и это четко отразилось на средних баллах соответствующих критериев. Так, управленческий опыт одногруппников наши респонденты оценили в 3,7 балла, а приобретенные связи — в 3,1.

«Состав студентов российских школ недопустимо разнообразен» — это еще корректное высказывание. «В одной группе со мной учились и закоренелые практики, которые хотели подтянуть теорию, и мелкие клерки, пытающиеся поймать удачу за хвост и найти новую работу». «В моей группе учился человек, который торговал стройматериалами на рынке. Зачем ему MBA?» «Когда обсуждали кейсы, все молча слушали, работали только преподаватель и два студента».

Такие комментарии иллюстрируют, пожалуй, главную проблему: российские бизнес-школы всеядны. Вступительные испытания, которыми они пугают абитуриентов, зачастую не более чем фикция.

Корреспонденты **СФ** позвонили, представившись потенциальными студентами, в одну из топ-20 школ, где стоимость обучения превышает 300 тыс. руб. за двухгодичный курс. Нам сообщили, что для поступления придется выполнить два довольно серьезных теста. Но тут же обрадовали, сказав, что результаты ни на что не влияют,— просто преподавателю нужно понимать уровень группы. Вспомнилась фраза одного из ректоров, который признался, что готов взять человека на руки и нести его в кассу, если тот в состоянии заплатить за учебу.

## Сито для героя

ИДЕАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ (по крайней мере, ее пытаются воспроизводить лучшие бизнес-школы мира) выглядит так: студентов нужно научить думать по-новому, воору-

## Инвестиции в себя
### как выпускники оплачивали обучение

ПРОЦЕНТ ОТВЕТОВ

Ответили 680 респондентов (можно было указать более одного варианта ответа)

## Вы довольны полученным бизнес-образованием?

**Сергей Козловский,**
**президент компании «Инком-недвижимость», выпускник ВШКУ АНХ:**

***— Благодаря бизнес-школе*** я получил не только новые знания, но и приобщился к бизнес-среде. Это, пожалуй, наилучшее приобретение, ведь в бизнесе нужны и знания, и связи. Надеюсь, что дети пойдут по моим стопам и тоже будут учиться в школе бизнеса.

**Галина Ильяшенко,**
**генеральный директор компании «Седьмой континент», выпускница ВШМБ АНХ:**

***— Очень довольна.*** В школе было достаточно и фундаментальных дисциплин, и практических знаний, что выгодно отличало ее от других бизнес-школ, где, как я слышала, есть перекос в сторону теории. Весь преподавательский состав был очень профессиональным, а предметы адаптированы к российской реальности, учитывали наше законодательство и уровень корпоративного развития в стране. Большое внимание уделялось новым направлениям развития бизнеса. Наша компания и сейчас работает с этой школой, многие сотрудники получают там второе образование по специальности «торговля».

**Максим Ноготков,**
**президент группы компаний «Связной», выпускник МИРБИС:**

***— В целом доволен.*** Правда, после выпуска в 1999 году я занялся самообразованием: читал профильные книги, посещал семинары. Поэтому можно сказать, что полученного в бизнес-школе образования мне не хватило, причем не практических знаний (их я набирал в ходе работы), а именно теоретических.

**Николай Красилов,**
**президент корпорации «Галактика», выпускник ВШКУ АНХ:**

***— В целом да,*** хотя некоторые преподаватели сами не дотягивали до тем, которым пытались учить нас. Создавалось впечатление, что они всю жизнь читают лекции и абсолютно не знают реалий жизни и бизнеса. Еще мне не понравилось, как была организована обязательная поездка в Германию. Я рассчитывал, что мы пообщаемся с немецкими бизнесменами, а нам устроили встречу с представителями баварского правительства. Впрочем, обучение все же полезная вещь, тем более если оно происходит без отрыва от производства. Именно из-за этого я не стал учиться в иностранной школе: в Москве я всегда мог выкроить несколько часов на свое образование.

**Сергей Бешев,**
**директор макрорегиона Москва компании «Мобильные телесистемы», выпускник МИРБИС:**

***— Мои ожидания полностью оправдались.*** Я закончил бизнес-школу в 1996 году. До этого у меня был собственный бизнес, но я хотел управлять большими, мощными компаниями, для чего нужно иметь хороший кругозор и понимать законы экономики и бизнеса. Своих детей я обязательно направлю в подобную бизнес-школу.

жив передовыми знаниями и опытом. Но важно не только чему и как учить, но и кого. Мировые лидеры бизнес-образования тратят как минимум полгода, чтобы отобрать лучших абитуриентов, но их усилия окупаются — слушатели MBA учатся и у преподавателей, и у своих сокурсников. Как философски заметил выпускник ВШБ МГУ Ерлан Кожасбай, «прежде чем найти хорошего учителя, надо стать хорошим учеником».

В России пока не так. Многие преподаватели честно стараются улучшить качество своих программ, в школы потянулись преподаватели-практики, пришедшие из бизнеса,— за последние несколько лет их число увеличилось в разы. А вот с качеством слушателей прогресса пока не видно. Такой парадокс: для наших бизнес-школ легче сделать хорошую программу, чем собрать на нее действительно лучших студентов.

И это как раз главная угроза для репутации всего российского бизнес-образования. Бизнес-школы вынуждены бороться за выживание и зачисляют всех, кто готов заплатить за MBA от 200 тыс. до 700 тыс. руб. Но пока спрос растет, даже высокие расценки не могут отсечь недостойных. «Слишком многие могут позволить себе такое образование. Если бы оно стоило в три раза дороже, то и диплом был бы ценнее»,— полагает выпускник ВШМ ГУ-ВШЭ Сергей Саяпин.

Одна из участниц нашего опроса умудрилась попасть на курс MBA сразу после университета, даже не имея опыта работы, и рассчитывала по окончании занять вакансию линейного менеджера в отделе продаж мобильного оператора «Мегафон». Но ей предложили лишь должность секретаря на ресепшн. «Когда я напомнила о своем MBA, мне ответили, что другой работы для меня нет»,— возмущается выпускница. Позиция работодателя понятна: опыт работы ценится выше, чем наличие бумажки. А вот позиция бизнес-школы, принимающей на свои программы молодежь без опыта работы, выглядит недальновидной: пытаясь заработать деньги сегодня, школа обрекает себя на выпуск «некачественной продукции», что не пройдет даром как для ее репутации, так и для репутации программ MBA в целом.

Дело, безусловно, не в ценовом пороге, как полагает выпускник Саяпин. Можно задрать цены до небес, но получить на курс всего лишь состоятельных неучей. Есть лишь один способ повысить качество слушателей MBA — проводить строгий отбор абитуриентов.

Простой пример: стоимость обучения в бизнес-школе INSEAD (Франция) в прошлом году составляла почти 49 тыс. евро за 10-месячный курс. В Harvard Business School — свыше $92 тыс. за двухлетний курс обучения. Что не мешает заведениям устанавливать высочайший образовательный ценз для поступающих. Средняя прошлогодняя оценка по тестам GMAT при поступлении в оба эти заведения (и не только в эти) превышала 700 баллов. Заметим, что еще 10–15 лет назад такая оценка считалась неслыханным достижением, но рост конкуренции среди поступающих сделал такой уровень привычным ориентиром.

Все это позволяет сделать вывод: окрепшим и нагулявшим «жирка» российским бизнес-школам пора переходить на новую диету и заняться «прополкой» своих слушателей. Нужно привлечь людей, которые приходят не только получать знания, но и сами могут чем-то поделиться. Те школы, которые сумеют этого добиться, станут признанными заведениями для выращивания управленческой элиты. Остальные рискуют деградировать до уровня захолустных учебных центров. СФ

## Не всё сразу
### ожидаемые и фактические доходы выпускников MBA*

%

* доля выпускников, рассчитывавших на указанный уровень оплаты труда, и их фактические доходы

ожидаемый уровень доходов (итоги опроса желающих поступить на программу MBA, 335 респондентов)

фактический уровень доходов выпускников MBA (итоги опроса HR-менеджеров, 135 компаний-респондентов)

Источник: исследование Begin Group «Экономическое и бизнес-образование: проблемы и перспективы», 2007 год

## Сектора экономики, в которых заняты выпускники

ПРОЦЕНТ ОТВЕТОВ

Ответили 669 респондентов (некоторые указали два варианта ответа)

# Лидеры в лицах

## Высшая школа бизнеса МГУ (ВШБ МГУ)

**Декан**_Виханский Олег Самуилович
Форма обучения по программе MBA: вечерняя
**Выпускников MBA**_более 500
**Иностранные партнеры**_Graduate School of International Management, Aoyama Gakuin University (Япония); Guanghua School of Management, Peking University (Китай); The Kaizen Institute (Япония); The London School of Economics (Великобритания) и др.

## Московская высшая школа социальных и экономических наук (МВШСЭН) АНХ при правительстве РФ

**Ректор**_Каспржак Анатолий Георгиевич
**Форма обучения по программе MBA**_модульная
**Выпускников MBA**_190
**Иностранные партнеры**_Kingston University (Великобритания, диплом)
**Западная аккредитация**_AMBA

## Санкт-Петербургский Международный институт менеджмента (ИМИСП)

**Ректор**_Мордовин Сергей Кириллович
**Форма обучения по программе MBA**_модульная
**Выпускников MBA**_около 1 тыс.
**Иностранные партнеры**_Euromed Marseille (Франция), SDA Bocconi (Италия), IEDC-Bled (Словения), Henley (Великобритания), EM Lion (Франция)
**Западная аккредитация**_AMBA

## Институт бизнеса и экономики (ИБиЭ) АНХ при правительстве РФ

**Ректор**_Гойзман Эдуард Исакович
**Форма обучения по программе MBA**_вечерняя
**Выпускников MBA**_нет данных
**Иностранные партнеры**_CSU East Bay (США)
**Западная аккредитация**_AACSB

## Высшая школа менеджмента (ВШМ) ГУ-ВШЭ

**Декан**_Филонович Сергей Ростиславович
**Форма обучения по программе MBA**_вечерняя, модульная
**Выпускников MBA**_563
**Иностранные партнеры**_Cranfield School of Management (Великобритания)

## Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ) АНХ при Правительстве РФ

**Ректор**_Евенко Леонид Иванович
**Форма обучения по программе MBA**_дневная, вечерняя, модульная
**Выпускников MBA**_около 4 тыс.
**Иностранные партнеры**_Shanghai University of Finance & Economy (Китай), DMAN (Германия)
**Западная аккредитация**_AMBA

## Высшая школа финансового менеджмента (ВШФМ) АНХ при правительстве РФ

**Декан**_Лобанова Елена Николаевна
**Форма обучения по программе MBA**_вечерняя, модульная
**Выпускников МБА**_около 300
**Иностранные партнеры**_Harvard Business School (США), Cambridge Judge Institute of Management (Великобритания), German Management Academy of Lower Saxony (Германия), IESE Business School (Испания) и др.

## Высшая школа корпоративного управления (ВШКУ) АНХ при Правительстве РФ

**Ректор**_Календжян Сергей Оганович
**Форма обучения по программе MBA**_вечерняя, модульная
**Выпускников MBA**_нет данных
**Иностранные партнеры**_IEMI (Франция, выдается диплом); University of Toronto, Rotman School of Management (Канада); Schulich School of Business, York University (Канада); SBS Swiss Business School (Швейцария) и др.

## Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) АНХ при правительстве РФ

**Ректор**_Мясоедов Сергей Павлович
**Форма обучения по программе MBA**_вечерняя, модульная
**Выпускников MBA**_около 800
**Иностранные партнеры**_Luton BS (Великобритания), Higher School of Economics in Rotterdam (Нидерланды), Ecole Superieure de Commerce de Paris (Франция), UAMS (Бельгия) и др.
**Западная аккредитация**_AMBA

## Международный институт менеджмента ЛИНК

**Ректор**_Щенников Сергей Александрович
**Форма обучения по программе MBA**_очно-заочная
**Выпускников MBA**_более 400
**Иностранные партнеры**_Open University Business School (Великобритания, диплом)
**Западная аккредитация**_AMBA

Российский рынок бизнес-образования имеет в активе два тренда — плохой и хороший. Плохой: реальной конкуренции еще не видно. Хороший: в бизнес-школы уже пошли деньги государства и частных инвесторов.

# Модельный ряд

ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

## Частные инвесторы

В НАЧАЛЕ СЕНТЯБРЯ бизнес-школа МИРБИС переехала в новый учебный корпус. Ректора Станислава Савина поздравляли друзья и партнеры, и в разгар торжества гости узнали важную новость: весной этого года МИРБИС стал самостоятельным учебным заведением. Материнский вуз — РЭА им. Плеханова — вышел из состава учредителей МИРБИС, и ректор «Плешки» Виталий Видяпин поздравил коллег с «новым этапом развития».

Российские бизнес-школы традиционно открывались при академических вузах, а независимые учебные заведения до сих пор можно пересчитать по пальцам. Появление новой независимой школы — серьезное событие для рынка бизнес-образования. Но это еще не все. На образовательном рынке всерьез заговорили о продаже МИРБИС, называли даже примерную сумму сделки: несколько десятков миллионов долларов. Покупателем называют финансовую корпорацию «Уралсиб». Ее президент Николай Цветков в свое время заканчивал МИРБИС, и именно он разрезал ленточку, открывая новый учебный корпус.

В пресс-службе «Уралсиба» слухи о покупке МИРБИС опровергли и заявили корреспонденту **СФ**, что сотрудничают с бизнес-школой исключительно в рамках социально-благотворительных программ. Правда, назвать объем финансовой помощи отказались. В МИРБИС тоже утверждают, что ее никто не покупал. «Мы решили сделать большой шаг вперед и понимали, что без серьезной поддержки нам не обойтись»,— рассказывает Станислав Савин. С «Уралсибом» школу связывают давние отношения, и у партнеров родилась идея — создать бизнес-школу нового поколения с соответствующей инфраструктурой. Ее главная площадка будет находиться в Москве, еще одна — в Подмосковье.

«В рамках нашего сотрудничества компания профинансировала ремонт и оборудование главного учебного корпуса МИРБИС,— продолжает Савин.— Еще „Уралсиб" предоставил именные стипендии для студентов и гранты для преподавателей, а сотрудники компании будут принимать участие в учебном процессе». Но на вопрос, зачем «Уралсибу» МИРБИС, Савин тоже ответил вопросом: «А зачем Рубену Варданяну „Сколково"? Чтобы повышать уровень квалификации управленческих кадров в стране».

МИРБИС и сейчас является одним из крупнейших негосударственных учебных заведений. Он предлагает программы первого и второго высшего образования, MBA, Executive MBA и другие. Если же совместные планы с «Уралсибом» реализуются, то МИРБИС сделает серьезный рывок. Но для остальных игроков это тоже хорошая новость — после создания школы «Сколково», в которую крупные компании и известные предприниматели вложили $60 млн, сотрудничество МИРБИС с Уралсибом» может стать вторым примером серьезных инвестиций в образование со стороны частного бизнеса. Возможно, дойдет очередь и до других школ.

## Академическая развилка

ПО ДАННЫМ КОМПАНИИ Begin Group, объем рынка бизнес-образования в Москве и Санкт-Петербурге достигает 1,3 млрд руб., а сами школы, по разным оценкам, ежегодно выпускают 5–7 тыс. специалистов с дипломом MBA. Почти каждый год

## «Когда компании слышат о таких ценах, первый тур переговоров часто становится последним»

появляются новые школы и открываются новые программы MBA. Так, объявила о наборе Международная школа бизнеса Финансовой академии (это уже вторая бизнес-школа в этом вузе), недавно запустили программы MBA такие учебные заведения, как МСХА им. Тимирязева, РХТУ им. Менделеева и проч. Правда, по словам директора по маркетингу ВШМБ АНХ, президента Российской Лиги MBA Юрия Тазова, из общего числа уже аккредитованных школ работают далеко не все — некоторые пока не могут наладить учебный процесс и найти достойных преподавателей.

Напомним: в конце 2005 года в России в рамках нацпроекта «Образование» было решено создать две бизнес-школы мирового уровня — ими стали Высшая школа менеджмента факультета менеджмента СПбГУ и «Сколково» в Подмосковье (см. **СФ** №13/2006). Теперь можно говорить о том, что в России формируются обе известные модели бизнес-школ. Первая — университетская школа (подобная модель особенно популярна в США). Она действует на базе материнского вуза с сильными академическими традициями, предлагает широкую линейку учебных программ, в том числе и бакалавриат, занимается фундаментальными исследованиями. По такому пути, в частности, будет развиваться Высшая школа менеджмента, созданная на базе факультета менеджмента СПбГУ.

Вторая модель — это школа без академического прошлого, нацеленная исключительно на нужды бизнеса. Как правило, такие учебные заведения создаются предпринимателями или крупными компаниями. Среди них ведущие европейские бизнес-школы IMD, INSEAD, Instituto de Empresa. В России такую модель выбрали учредители Московской школы управления «Сколково».

По этому же пути намерен идти ИМИСП (Санкт-Петербург) — один из лидеров нашего рейтинга. Эта бизнес-школа была создана в 1989 году и сегодня является одним из немногих учебных заведений, ставших независимыми от материнского вуза в процессе своего развития. «Пути академических и бизнес-ориентированных бизнес-школ расходятся»,— считает ректор ИМИСП Сергей Мордовин. За последний год ИМИСП сделал ряд решительных шагов, все дальше удаляясь от академической модели. Бизнес-школа поэтапно закрывает программы бакалавриата — с этого года в ИМПИСП больше не будут набирать первокурсников, хотя оставшихся студентов доучат. «Высшее и дополнительное образование несовместимы, потому что у них разные цели, они формируют разные навыки. Человек, успешно преподающий в высшей школе, не может так же хорошо учить бизнесменов, и наоборот»,— рассуждает Мордовин. За образец он взял швейцарскую бизнес-школу IMD. «Мне нравится их прагматический подход — в IMD, например, преподавателей не заставляют публиковать статьи в рейтинговых научных журналах. Наоборот, они должны заниматься исключительно прикладными вещами, которые могут принести пользу бизнесу».

Но российские школы теперь могут искать передовой западный опыт не только за границей — на нашем рынке появилась первая западная бизнес-школа, которая реализует в России full-time-програм-

classified

продаем
Банк 4119476

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

услуги
Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем
Банк 4119476

Реклама

«Действительно, полного списка аккредитованных программ вы не найдете. Почему — непонятно»

мы MBA. В прошлом году Международная школа менеджмента «ЛЭТИ-Лованиум» (Санкт-Петербург) юридически объединилась со своим давним партнером, бельгийской Vlerick Leuven Gent Management School. И теперь питерская школа официально стала третьим, российским кампусом этого европейского учебного заведения. Правда, по словам директора Александра Янчевского, стоимость обучения в российском кампусе (8,5 тыс. евро) пока ниже, чем в Бельгии (15 тыс. евро), но через несколько лет цены сравняются.

## Пробуждение MBA

«Роза MBA снова в цвету»,— говорит **Дэйв Уилсон,** президент Graduate Management Admission Council (GMAC) — организации, которая занимается статистическими исследованиями бизнес-школ. По данным GMAC, в прошлом году 65% американских бизнес-школ отметили увеличение потока соискателей по сравнению с 2005 годом. Рост интереса к MBA в первую очередь связан с потоком новых абитуриентов со всего мира. Соискателей не пугают ни сложные вступительные испытания, ни высокая стоимость диплома MBA — так, двухлетнее обучение в Harvard Business School вместе с проживанием обойдется в $150 тыс.

Растет и число бизнес-школ по всему миру. Если в США с 1999 по 2006 годы число бизнес-школ выросло всего на 10% (с 846 до 927), то, например, в Индии за тот же период — в полтора раза (с 639 до 953). В Европе в 1999 году было 181 MBA-программ, а прошлом году их стало уже 658. Рейтинги бизнес-школ тоже отражают тенденцию к их интернационализации. Если в 1999 году в первой двадцатке рейтинга The Financial Times было всего три неамериканских школы, то в этом году их уже девять, причем впервые в топ-20 попала шанхайская Ceibs.

Бизнес-школы не только пользуются плодами растущего спроса на MBA, но и сами пытаются привлечь новую аудиторию. Сейчас в линейках бизнес-школ все чаще появляются укороченные программы. В этом году пять из 15 ведущих мировых бизнес-школ предлагали MBA-программы короче, чем традиционный формат длительностью 20 и 24 месяца.

**По информации The Financial Times**

## Цены и ассортимент

РАЗБРОС В СТОИМОСТИ ОБУЧЕНИЯ в российских бизнес-школах довольно велик — от 200 до 700 тыс. рублей за двухгодичную программу MBA. По словам Юрия Тазова, рынок четко делится на ценовые сегменты — 12–15% всех школ можно отнести к верхней ценовой категории, 35–40% работают в средней нише, а остальные предлагают программы в нижнем сегменте. За последний год цены выросли в среднем на 15–20%, и, как предполагает ректор ИДБА Сергей Мясоедов, в ближайшие несколько лет стоимость MBA в ведущих российских школах удвоится. «Привлечение сильных практиков действительно стоит дорого,— объясняет Мясоедов.— Кроме того, хорошие зарубежные стажировки тоже недешевы. Например, недельная обучающая программа в Chicago GSB стоит более $100 тыс. за учебную группу. Такой же порядок цен и в других престижных школах, с которыми мы ведем переговоры».

Практически каждая школа делает ставку на программу MBA как на самый понятный продукт для российского рынка. Но как в хорошем супермаркете, бизнес-школы научились предлагать разнообразный ассортимент. Появились программы EMBA, а также отраслевые «модификации» MBA. «Многие школы предлагают специализированные программы: для нефтяников и газовиков, для шоу-бизнеса, для медицины, для агробизнеса и другие. Похоже, они считают, что менеджмент в разных областях экономики и бизнеса различается. Но, скорее всего, это просто маркетинговый ход»,— говорит Юрий Тазов. Декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ Сергей Филонович не против отраслевых программ, но такие программы, по его мнению, просто не нужно называть MBA.

Что касается корпоративного рынка, то здесь позиции бизнес-школ гораздо скромнее, чем на рынке услуг для частных лиц. Западные бизнес-школы основную прибыль зарабатывают как раз на executive programs (открытые и корпоративные короткие программы). Однако штучные услуги могут стоить десятки тысяч долларов, и для российских заказчиков пока слишком дороги. «Когда компании слышат о таких ценах, то первый тур переговоров часто становится последним»,— сказал один из ректоров.

## Конкуренция

СРЕДИ БИЗНЕС-ШКОЛ нет единого мнения об оценке уровня конкуренции. Как считает Юрий Тазов, школы конкурируют за потенциального слушателя: «Эта борьба достаточно жесткая (по крайней мере, в ведущей пятерке школ), с освоением значительных рекламных бюджетов». Что касается рекламы, то речь идет о суммах $200–300 тыс.— немало для учебного заведения.

Еще недавно важным преимуществом школы в глазах абитуриента было наличие государственной аккредитации и право выдавать государственный диплом MBA. Но сегодня этот фактор особой роли уже не играет. Когда мы попытались найти список аккредитованных бизнес-школ, то ни РАБО, ни Рособрнадзор не смогли предоставить нам исчерпывающей информации. «Действительно, полного списка аккредитованных программ вы не найдете,— подтверждает Юрий Тазов.— Почему, непонятно. Я как президент Российской лиги MBA обращался в экспертный совет по программам MBA с просьбой дать этот список для опубликования на нашем сайте. Обещание получил, а списка — нет».

Многие ректоры считают госстандарт устаревшим, хотя в свое время он послужил неплохим барьером против халтуры. «Наличие госаккредитации сегодня не отражает реального качества обучения»,— считает Сергей Мясоедов. Зато теперь в моде аккредитации западные — например, сертификат английской AMBA сегодня получили уже шесть бизнес-школ.

И все же лидирующие бизнес-школы пока не готовы говорить об обострении конкуренции — локтями никто не толкается. Многие школы могли бы принимать гораздо больше слушателей MBA, чем сегодня, но им мешают два фактора: нехватка помещений, и, что важнее, дефицит преподавателей. Вот последний ресурс действительно на вес золота. Недавно бизнес-школа ИМИСП даже разработала этический кодекс, по которому штатным преподавателям не рекомендуется вести занятия в других бизнес-школах Санкт-Петербурга (московские школы пока не в счет).

Действительно, это еще не конкуренция. Это всего лишь дефицит. СФ

**МОСКВА,**
**«КРОКУС ЭКСПО»,**
***В РАМКАХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ВЫСТАВКИ «ПИР. ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА 2007»***

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

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**
*все цены указаны без учета 18% ндс*
- *СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 8 000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, СЕРТИФИКАТ, КОФЕ-БРЕЙКИ*

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**
- *ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 12 СЕНТЯБРЯ СКИДКА 20%*
- *КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО*
- *ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%*

# HoReCa: УСПЕШНАЯ ТРИАДА «ТЕХНОЛОГИИ-МАРКЕТИНГ-ФРАНЧАЙЗИНГ»

# 05.10.2007

**ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ**

*I сессия. Стратегии развития, новые технологии и оборудование на рынке HoReCa*
- *ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА HoReCa В РОССИИ: ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ, ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ПЕРСПЕКТИВЫ*
- *УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ СЕГМЕНТА HoReCa: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ*
- *СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОБОРУДОВАНИЕ, КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА В СЕГМЕНТЕ HoReCa: ВОЗМОЖНОСТИ И РЕШЕНИЯ*
- *СПЕЦИФИКА РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ HoReCa*
- *ГРАМОТНЫЙ ВЫБОР ПОСТАВЩИКА: КАК СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ БЕЗ ПОТЕРИ КАЧЕСТВА ТОВАРОВ И УСЛУГ*
- *ОТ ОДНОГО РЕСТОРАНА К РЕСТОРАННОЙ СЕТИ: ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ РЕСТОРАННОГО ХОЛДИНГА*
- *ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РАЗЛИЧНЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА HoReCa*
- *CASE STUDY: УСПЕШНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ И ХОЛДИНГОВ В РАЗЛИЧНЫХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА HoReCa*

*II сессия. Франчайзинг: за и против*
- *ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА НА РЫНКЕ HoReCa*
- *CASE STUDY: ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ*
- *ВЫГОДЫ И РИСКИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НА РЫНКЕ HoReCa*
- *ГДЕ НАЙТИ ФРАНЧАЙЗИ? СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ*
- *ФРАНЧАЙЗИНГ, КАК СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ*
- *ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФРАНЧАЙЗИНГА: КАК ИЗБЕЖАТЬ «ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ»?*
- *СТАТЬ ПЕРВЫМ! ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФРАНШИЗЫ КОМПАНИИ*
- *ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФРАНШИЗ*

*III сессия. Маркетинг: традиционные и нетрадиционные способы продвижения*
- *МАРКЕТИНГ И PR ДЛЯ РЫНКА HoReCa*
- *ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И ВЫБОР ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ*
- *КАК СТАТЬ ПЕРВЫМ? ТРАДИЦИОННЫЕ И НЕТРАДИЦИОННЫЕ СПОСОБЫ ПРОДВИЖЕНИЯ*
- *ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ — ШАГ НАВСТРЕЧУ КЛИЕНТУ*
- *ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ПОСЕЩЕНИЯ РЕСТОРАНА КАК ЭЛЕМЕНТ ДОСУГА*
- *MYSTERY SHOPPING КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ*

**АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ**
- *КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЕДУЩИМ СПЕЦИАЛИСТАМ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА: РУКОВОДИТЕЛЯМ, ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ, РУКОВОДИТЕЛЯМ HR-СЛУЖБ, А ТАКЖЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ И ПОСТАВЩИКАМ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ РЫНКА HoReCa*

**Коммерсантъ**

реклама

ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

Дмитрий ФЕДОРОВ
*Казань*

## Шопинг для больно умных

**В нашем магазине некоторые покупатели приобретают лишь продукты, продающиеся со скидкой, а за остальными едут к конкурентам. Как с этим бороться?**

Для создания видимости низких цен многие ритейлеры выделяют ряд ходовых позиций, по которым «проваливают цены» — выставляют минимальную наценку, а бывает, торгуют в ноль. Общую норму прибыли позволяют сохранить остальные товары с нормальной маржой. Экономные покупатели давно раскусили этот трюк и стали заниматься тем, что на Западе называют smart shopping. По рекламным каталогам сетей они составляют карту предстоящих покупок и посещают сразу несколько торговых точек, покупая только товары с упавшими ценами. Сегодня «умных покупателей» становится все больше и больше, а игры в низкие цены становятся все более затратными для ритейлеров. Так, на днях исполнительный директор X5 Retail Group Лев Хасис заявил, что известный дискаунтер «Пятерочка» отказывается от стратегии провальных цен в пользу сравнительно небольшой наценки для всего ассортимента. Конечно, в таком случае цены на отдельные позиции окажутся повыше, чем у конкурентов, зато здесь можно будет купить относительно недорого все и сразу.

Такой вариант вряд ли подойдет для небольшого регионального игрока — федеральные сети дискаунтеров все равно смогут сделать более выгодное ценовое предложение. Поэтому вице-президент Aquila Capital Group Александр Свинов предлагает небольшим компаниям сосредоточиться на развитии форматов «магазин у дома» и «супермаркет». В отличие от дискаунтеров и гипермаркетов в этих форматах на первый план при выборе магазина выходят не цены, а качество обслуживания и близость к дому покупателя.

Артем ВАСИЛЬЕВ
*Москва*

## Нецелевой интернет

**Сотрудники часто используют компьютеры в нерабочих целях, общаясь по ICQ и ведя блоги. Как решить проблему?**

Свободный доступ в интернет для сотрудников и правда приводит к колоссальным потерям рабочего времени. По данным компании Advertising Age, в США менеджеры проводят до 9% рабочего времени на «непрофильных» сайтах. Системы мгновенных сообщений вроде ICQ, кстати, не всегда являются абсолютным злом. Так, они запрещены лишь в 90 из 500 крупнейших американских компаний. Интернет-месседжеры удобны для общения с партнерами и клиентами, обеспечивая постоянный контакт, да и трафика на них приходится немного. Однако во многих банках и крупных компаниях (в том числе в «Аэрофлоте») они строго запрещены — в целях информационной безопасности.

Блуждание сотрудников в Сети можно прекратить, запретив «походы» на самые популярные сайты. Более эффективная мера — установка специальной программы, позволяющей протоколировать работу сотрудников. Одновременно можно ввести штрафы за нецелевое использование интернета. Но полный запрет на доступ в интернет может существенно подорвать лояльность сотрудников.

Виктор СЕМЕНОВ
*Омск*

## Убрать совладельца

**Глава фирмы, в которой моя доля 25%, а его — 75%, плохо руководит, компания терпит убытки. Можно ли повлиять на ситуацию?**

Шансов сменить на посту генерального директора, который владеет основной долей компании, немного. Если это общество с ограниченной ответственностью, в котором действует типовой устав, то, по словам главного юриста компании «Мегаполис-Легал» Елены Лебедевой, владелец доли имеет право инициировать собрание совета участников общества и предложить сменить руководство компании. Правда, решающее слово останется за вашим оппонентом как за владельцем контрольной доли. И можно предположить, что он не откажется от своего положения. Шанс появляется в том случае, если основной собственник фирмы игнорирует собрания. Это может служить поводом для обращения в суд. При положительном решении представителей Фемиды ваш оппонент может быть лишен его доли в компании, которая будет передана обществу. А у единственного оставшегося владельца, то есть у вас, появится право преимущественного выкупа. Хуже, если структура фирмы — закрытое или открытое акционерное общество. В этом случае законных методов сменить главу компании, которому принадлежит контрольный пакет акций, нет. И если компромисс невозможен, то лучше просто продать свою долю.

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.

Коммерсантъ

# «Коммерсантъ» напишет про тебя*

**Издательский дом предлагает услуги по разработке, выпуску и распространению корпоративных газет и журналов**

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский
СИНДИКАТ

**125080 Москва**
**ул. Врубеля, 4 стр. 1**
**тел. 8 (499) 943-9774,**
**8 (499) 943-9164**
**is@kommersant.ru**

реклама

БИЗНЕС-ТРЕНЕР ЕЛЕНА ВЕТЛУЖСКИХ ХОТЕЛА НАПИСАТЬ ПОДРОБНУЮ ИНСТРУКЦИЮ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И HR-МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ. НО ДАЖЕ САМАЯ ПОДРОБНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ОБО ВСЕМ РАССКАЗАТЬ НЕ СПОСОБНА. **текст:** иван марчук

# Инструкция по зарплате

**Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика**
**Е. ВЕТЛУЖСКИХ**

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / 133 С.

**В своей книге Елена Ветлужских постаралась в крайне лаконичной форме изложить, как можно оценить справедливость зарплат и премий в компании и найти оптимальный вариант увеличения мотивации сотрудников.**

Главное достоинство книги заключается в простоте подачи материала. Она на треть состоит из графиков и схем, с помощью которых любому будет легко повторить методы, предложенные автором, в своей компании. Например, метод грейдов при выплате заработной платы (когда для равноценных должностей устанавливаются «вилки» по зарплате в зависимости от ценности вклада каждого сотрудника в общее дело) проиллюстрирован 15 графиками и схемами. Среди них есть даже примерная анкета для определения ценности работника.

Остальные аспекты проблемы мотивации разобраны с такой же дотошностью. Иногда кажется, что даже с перебором. Открываем, например, параграф 1.1 главы «Компенсационные и стимулирующие выплаты» на странице 88 и читаем: «Один набор льгот — для сотрудников и рабочих, другой — для руководителей среднего звена и более широкий — для топ-менеджеров». Одно предложение и есть весь параграф. Сразу представляешь руководителя предприятия, который сверяется с этим пунктом после просьбы профсоюза ввести медстраховку для простых служащих. Сразу оговоримся: в примерной таблице распределения дополнительных льгот страховка предусмотрена только для топ-менеджмента. Зато в параграфе 7.3 «Основные способы нематериальной мотивации» есть список слов, которыми можно подбодрить сотрудника. Среди рекомендуемых: «Спасибо, что ты так много работал», «Я ценю твои усилия», «У меня никогда бы не получилось так хорошо». В том же параграфе среди «несловесных методов поощрения» значится вручение знаков «Ветеран труда».

При таком чутком внимании к устным поощрениям несколько удивляет краткость освещения других проблем. Так, вопросам долгосрочных выплат (опционов и акций) для топ-менеджмента уделено всего три страницы, а введению новой системы вознаграждения на предприятии — восемь.

Изредка автор отходит от строгих схем и излагает свое субъективное мнение. Елена Ветлужских, например, считает, что бонус хорошо поработавшему сотруднику нужно выплатить, даже если его отдел в целом не справился с заданием. Иначе у человека исчезнет мотивация. По ее мнению, систему депремирования нужно обязательно сочетать с системой льгот, а талантливых сотрудников любыми силами удерживать в компании. В качестве примера сохранения талантов на производстве в параграфе 7.2 «Мотивация талантов» она взяла случай из собственной практики. В одной компании она предложила ввести такую систему: чем выше уровень мастерства, тем больше пакет льгот и бенефитов. Весьма нестандартное решение.

Надо признать, что создать инструкцию или подробную работу о различных мотивационных схемах у Елены Ветлужских не получилось. Ее книгу в лучшем случае можно воспринимать как справочник для тех, кто только начал знакомиться с этой темой. Впрочем, лишь при богатом воображении можно представить себе руководителя, который отважится изменить зарплатную схему, прочитав только эту книгу. Сам автор, кстати, честно предупреждает в соответствующем параграфе главы «Внедрение новой системы вознаграждения»: «Каждое изменение несет определенные риски. Поэтому, прежде чем его проводить, нужно взвесить возможные риски». СФ

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

# iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

WWW.iONE.RU


*«Есть мысль посчитать один раз по-честному»* 68

*Глас абонента* 78

*Поставить процесс под контроль* 80


## Оставайтесь на линии → 72


СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР iONE

www.intel.ru

ПАРТНЕР iONE

www.fdc.ru



«Секрет фирмы» №36 (219) 17.09 – 23.09.07 Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала

# события

03.09 → 17.09

## АЙТИШНИКИ ХРОНИЧЕСКИ СРЫВАЮТ ДЕДЛАЙНЫ

Лишь 4% ИТ-проектов в России завершаются в запланированные сроки. По этому показателю Россия заняла одно из последних мест в мире. Правда, Европа в целом в исследовании, проведенном компанией HP и аналитиками Economist Intelligence Unit (EIU), предстает местом, где живут и работают самые безответственные ИТ-специалисты. Даже в Германии лишь 19% ИТ-проектов завершаются в срок, а у лидера — Швеции — этот показатель равен 44%. Самые строгие требования к срокам реализации проектов — в США. По мнению аналитиков EIU, три главные причины задержки ИТ-проектов — это аутсорсинг, смена приоритетов на полпути и плохая координация между менеджерами. Впрочем, в России степень ответственности ИТ-персонала за успех проектов не выше и не ниже, чем в Европе. Просто рынок у нас столь динамичный, что выдерживать запланированные сроки ИТ-проектов редко когда удается → CONSULT.RU

## КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА: ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР

Согласно исследованию компании Atlas, большая часть бюджетов, выделяемых компаниями на контекстную рекламу в интернете, расходуется зря, так как основная масса пользователей вводит в поисковую строку название компании-рекламодателя или ее продукта. Специалисты Atlas, изучив 30 рекламных кампаний в интернете, выяснили, что более половины кликов сделали пользователи, уже посещавшие раньше сайт рекламодателя. А около 60% пользователей зашли на сайт после запроса с названием или брэндом компании, и только 29% посетили ресурс после поискового запроса на общую тематику → CNEWS

## РОССИЙСКИЙ РЫНОК ERP ВЫРОС В ПОЛТОРА РАЗА

По данным IDC, российский рынок интегрированных систем управления предприятием в 2006 году достиг объема $365 млн. Это в полтора раза больше, чем год назад. Причем в динамике рынка ERP наблюдается ускорение: в 2005 году рост составил только 21%. Аналитики объясняют это появлением новых заказчиков в ряде отраслей и динамичным развитием сектора среднего и малого бизнеса. Кроме того, росту доходов поставщиков способствовало расширение их партнерских сетей, заметно увеличившее объем непрямых продаж. Косвенной причиной служит также развитие экономики, стимулировавшее инвестиции в ИТ, и усиление конкуренции, заставляющее компании совершенствовать методы управления ресурсами. Кроме того, крупные российские компании в 2006 году активно пытались выйти на IPO и расширяли свою деятельность за пределами страны, приобретая зарубежные активы и создавая совместные предприятия. Активность на глобальном рынке требует повышения уровня прозрачности бизнеса, эффективности управления, что способствует росту спроса на ИСУП.

Наибольшую активность в сфере автоматизации, как и прежде, проявляли предприятия с непрерывным производством, обеспечившие 32% доходов от продаж и поддержки ERP-систем. На второе место с 12% впервые вышла активно реформируемая российская электроэнергетика. Доля телекоммуникационного сектора сократилась (–2,7%) и сравнялась с долей розничной торговли (+0,6%). Далее следуют транспорт и сырьевые отрасли — по 5%.

Лидером рынка, по данным IDC, стала SAP, которая за год увеличила свою рыночную долю с 39,7% до 45%. Oracle, занимающая вторую позицию с 18%, напротив, потеряла 3,7%. Компания 1С с 12% на третьем месте, за ней следует Microsoft Dynamics, пятерку лидеров замыкает «Галактика», занимающая 6,3% рынка. Та-

## ПРОЩАЙ, БУМАЖНЫЙ АВИАБИЛЕТ

Международная ассоциация гражданской авиации (IATA) объявила, что сделала последний заказ на бумажные авиабилеты и с 1 июня 2008 года полностью переходит на электронные. «Через 278 дней бумажные билеты станут предметом коллекционирования»,— сказал генеральный директор IATA Джованни Бисиньяни. По его словам, отказ от бумаги не только сократит расходы авиакомпаний на $9 на каждого пассажира, но и сбережет 50 тыс. деревьев в год. Однако Бисиньяни умолчал о том, сэкономят ли эти $9 пассажиры.

IATA представляет 240 авиакомпаний, осуществляющих 94% всех регулярных международных авиарейсов. Свой путь к e-ticketing IATA начала более трех лет назад, и сейчас 84% пассажиров входящих в ассоциацию авиакомпаний летают без бумажных билетов. Даже не входящие в IATA компании, главным образом дешевые перевозчики, такие как Irish Ryanair и British EasyJet, тоже обзавелись системами электронных билетов, которые требуют от пассажиров при посадке предъявить только удостоверение личности.

Первой страной, полностью перешедшей на электронные авиабилеты, станет в конце текущего года Китай, принимающий у себя Олимпиаду-2008 → ZDNET

ким образом, на долю первой пятерки пришлось почти 90% рынка, а суммарная доля российских компаний в этой группе выросла с 15,8% в 2005 году до 18% в 2006-м. Но если 1С удалось увеличить свою долю на 2,3%, «Галактика» осталась примерно при своих (+0,2%), то присутствие «Паруса» сократилось с 2,8% до 2%. Драматических перемен в расстановке сил на российском ERP-рынке в ближайшее время аналитики IDC не ожидают. Рынок, по их прогнозам, в ближайшие пять лет будет ежегодно расти в среднем на 30%. Наибольшую динамику со стороны заказчика будет демонстрировать госсектор, опережающими среднерыночные показатели темпами будут тратить на автоматизацию сектор бизнес-услуг, ритейлеры, банки, страховщики и энергетики → ERP-ONLINE

## «БОЛЬШОМУ БРАТУ» ПЕРЕКРЫЛИ КИСЛОРОД

Департамент внутренней безопасности США (DHS) закрывает масштабный проект ADVISE (Analysis, Dissemination, Visualization, Insight, and Semantic Enhancement), в рамках которого предполагалось создать мощную компьютерную систему сбора и анализа больших объемов данных. Проект был открыт в 2003 году в Lawrence Livermore Laboratory. Производительность системы планировалась на уровне анализа 1 млрд единиц структурированной информации (базы данных) и 1 млн неструктурированной (отчеты, электронные письма, статьи) в час. Разработчики рассчитывали, что ADVISE, отслеживая поведение пользователей в интернете, поможет правительственным органам в поиске и выявлении потенциальных террористов и других преступников. Однако соображения о возможности использования этого инструмента для вмешательства в частную жизнь граждан породили резкую критику правозащитников. А результаты тестирования системы, в ходе которого использовались данные о реальных людях, показали, что ADVISE иногда допускает ошибки. В итоге Главное бюджетно-контрольное управление США (GAO) в июне приостановило разработку системы. Эксперты уверяют, что возобновления проекта не ожидается → CNEWS

## E-MAIL ИСПОЛЬЗУЮТ ВСЕ

Электронная почта обогнала телефонную связь в качестве самого популярного способа коммуникации на рабочем месте, говорится в исследовании Datamonitor/Dimension Data, проведенном в 13 странах мира. Согласно данным опроса конечных пользователей, 100% из них используют электронную почту на рабочем месте, 80% пользуются стационарными телефонами, 76% — мобильной связью и 66% — IM-сервисами. Кроме того, 70% респондентов заявили, что электронная почта положительно влияет на производительность их труда, про стационарную и мобильную связь это сказали 53% и 52% соответственно. А вот IM-сервисы и блоги, напротив, больше всего отвлекают от работы → NEOZONE

## ГИБДД И ГАДЖЕТЫ

По данным компании «Евросеть», в августе значительно выросли продажи проводных и bluetooth-гарнитур. Увеличение спроса на гарнитуры связано с введением административного штрафа в размере 300 руб. за пользование водителем сотовым телефоном во время движения транспортного средства. Новая статья в КоАП вступила в действие 11 августа. И если в течение первой половины 2007 года среднемесячный рост продаж телефонных гарнитур составлял примерно 4%, то в августе продажи этих аксессуаров в магазинах «Евросети» выросли на 27,2% относительно июля и на 123% по сравнению с августом 2006 года. Особой популярностью пользуются беспроводные bluetooth-гарнитуры: рост продаж на 42% относительно июля и на 202% в сравнении с прошлогодним августом → RMOB.RU

## ПРОЕЗД В МЕТРО — ПО МОБИЛЬНОМУ

С 2008 года в московском метрополитене появится возможность оплачивать проезд с помощью мобильного телефона, приложив его к индикатору на терминале. Пока открыть турникет можно только с помощью одной специальной модели Nokia (пилотный проект реализован в рамках соглашения между метрополитеном, Nokia, Банком Москвы и Visa), но к началу года будет выпущена SIM-карта с функцией «мобильной» оплаты проезда на метро. Их производством займется зеленоградская фирма «Микрон», входящая в концерн «Ситроникс». Финансовая схема предусматривает списывание денег с банковского счета пассажира или отправку ему счета по почте. Аналогичная система действует, например, в Японии и Южной Корее, но в Москве, как полагают эксперты, особой популярностью она пользоваться не будет: проще купить транспортную карту на любой срок → РИА «НОВОСТИ»

## СУДЬБА ЕГАИС

У единой государственной автоматизированной информационной системы, предназначенной для контроля оборота спиртоводочной продукции, сменился разработчик. Попытка внедрения ЕГАИС, разработанной ФГУП НТЦ «Атлас», в прошлом году привела к потере алкогольной отраслью $1,5–2 млрд, а доля нелегальной водки в обороте не снизилась, а, наоборот, выросла почти до 50%. Перевод системы в автоматический режим был сначала отложен до ноября этого года, а недавно и вовсе перенесен на 1 июня 2008 года. И, похоже, разработке программистов из «Атласа» так и не суждено заработать в полноценном функционале, хотя предприятия отрасли уже потратили на ее внедрение более $300 млн. Еще летом глава ФНС Михаил Мокрецов предлагал вообще отменить ЕГАИС, но потом, видимо, не найдя понимания в этом вопросе, взял систему под свое крыло. ФНС провела конкурс на создание программных средств для ЕГАИС, и в конце августа появилось сообщение, что выиграло его другое ФГУП — ГНИВЦ ФНС. НТЦ «Атлас» к участию в конкурсе не допустили, хотя, как утверждают представители «Атласа», еще до объявления конкурса они передали весь программный продукт коллегам из налоговой службы. Ситуация такова, что ГНИВЦ ФНС формально не имеет права использовать разработки «Атласа», и налоговики вполне могут заняться разработкой нового релиза системы, благо впереди у них еще девять месяцев. Только алкогольные предприятия вряд ли обрадуются, если ЕГАИС им придется внедрять заново → IONE.RU

## ЛАЗЕРНЫЙ ПРИНТЕР СРОДНИ СИГАРЕТЕ

Некоторые домашние и офисные лазерные принтеры представляют серьезную опасность для здоровья: они извергают столько же твердых частиц, сколько вдыхает курильщик. В ходе исследования, проведенного Американским химическим обществом, измерялись выбросы твердых частиц 62 лазерных принтеров, включая модели таких известных марок, как Canon, HP и Ricoh. Из 62 «подопытных» принтеров 17 были классифицированы как «интенсивные источники частиц», причем один из них исторгал количество частиц, сопоставимое с уровнем их концентрации в сигаретном дыме. Ученые назвали лазерные принтеры «значительной угрозой для здоровья»: порождаемые ими частицы маленькие и глубоко проникают в мельчайшие каналы легких, что может вызвать серьезные заболевания. Исследование также показало, что уровень частиц в атмосфере офиса из-за работы лазерных принтеров повышается в пять раз. Больше «фонит» принтер, в который установлен новый картридж с тонером. Концентрация пыли также повышается при печати графики или фотографий → CYBERSECURITY

КАЧЕСТВО АНАЛИТИКИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИТ, ОСОБЕННО СЕКТОРА ИТ-УСЛУГ, СТАЛО УЖЕ ПРЕДМЕТОМ НЕВЕСЕЛЫХ ШУТОК. УЧАСТНИКИ НЕПРОЗРАЧНОГО РЫНКА САМИ СЕБЯ ЗАГНАЛИ В ТУПИК. ВЫХОДОМ ИЗ НЕГО МОЖЕТ СТАТЬ ПРОВЕДЕННАЯ КОМПАНИЕЙ IDC И ЛИГОЙ НЕЗАВИСИМЫХ ЭКСПЕРТОВ В ОБЛАСТИ ИТ (ЛИНЭКС) КОРРЕКЦИЯ ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ РЫНКА ИТ-УСЛУГ. О ТОМ, КАК И ЗАЧЕМ ЭТО БЫЛО СДЕЛАНО, РАССКАЗЫВАЕТ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ЛИНЭКС

**СЕРГЕЙ КАРЕЛОВ**

# «ЕСТЬ МЫСЛЬ ПОСЧИТАТЬ ОДИН РАЗ ПО-ЧЕСТНОМУ»

*Автор: Игорь Пичугин*

**Сергей, ваш совместный проект с IDC привлек большое внимание не только прессы, но и инвестиционных аналитиков. Похоже, он произведет серьезное возмущение на ИТ-рынке. Что вас подвигло на это?**

Дело в том, что аналитика российского ИТ-рынка всегда страдала низкой достоверностью и невысокой точностью. Причин тому много, в том числе низкая прозрачность рынка. В общем, пережитки и родимые пятна периода дикого капитализма. Но по мере развития рынка проблема неточности его измерений стала сильно тормозить бизнес. Во-первых, планирование бизнеса в ИТ-компаниях ведется с учетом средних данных по рынку. И если измерения рынка завышены в полтора раза и по динамике и объему, допустим, считается, что он растет на 30% в год, то акционеры велят своим управляющим сделать 32% или 33%. Чтобы показатели компании были выше среднерыночных. Когда же они в итоге обеспечивают 27% роста, им говорят: вы работаете хуже рынка, зачем нам нужен такой менеджер. То есть завышенными метриками ИТ-компании стали сами себя загонять в тупик. Во-вторых, инвесторам, которые потихоньку пошли в ИТ-бизнес, тоже хочется за свои деньги иметь цифры роста выше среднерыночных. При сбитых ориентирах нет оснований для принятия взвешенных решений: если вы, как в моем примере, растете не на 33%, а на 27%, то инвестор может счесть вложения в вашу компанию плохой инвестицией. В-третьих, владельцы ИТ-бизнеса, которые раньше сами «рулили» своими компаниями, а теперь начинают отползать от руля, опять же сравнивают результаты деятельности своих детищ со средними по рынку цифрами. Я хочу сказать, что те данные по динамике рынка, которые мы до сих пор имели, стали невыгодны всем. И возникла необходимость в принципиальном ресайзинге рынка ИТ-услуг — по его структуре, динамике и объему. Вопрос был лишь в том, как это сделать.

**Почему возникали искажения в параметрах рынка?**

Потому что те компании, которые предоставляют данные о своей деятельности для рейтингов и отчетов, слишком вольно трактуют понятие ИТ-услуг. Например, в сумму сервисных контрактов включается стоимость запчастей. Строит, например, компания для заказчика data-центр. Стоимость проекта — $10 млн, из них, соответственно, $1,5 млн — сервисный контракт, а из этих полутора миллионов $1,3 млн заложено на ЗИП. Но все $1,5 млн записываются на услуги. И ведь так зачем-то поступают и западные ИТ-компании, хотя свои данные по России они все равно не показывают. Или некорректно учитывают ИТ-услуги, переданные субподрядчикам: у них 50% работ и денег по проекту ушло субконтракторам, но записывают все на себя. Наконец, люди просто не хотели разбираться в том, как их в анкетах просят посчитать. Свою последнюю опросную анкету IDC уже довела по простоте до уровня редиски: вычитаете все поставки «железа», потом — весь софт, теперь — все «откаты», наконец, НДС. Остаток и будет выручкой от ИТ-услуг, не важно уже каких. И все равно… Человек по своей природе не столько лжив, сколько ленив. И в большинстве случаев данные предоставлялись неправильно не потому, что респондент хотел их исказить, просто неохота было копаться и разбираться.

**Какую же методику вы использовали для ресайзинга рынка?**

Нужно было придумать какой-то нестандартный ход, чтобы критически пересчитать те данные, которые присылают ИТ-сервисные компании. Просто сказать им: многовато будет, убавьте — не аргумент. И потом, данные присылают 50, 60, ну 70 компаний, а как быть со всеми остальными? Как оценить тех, кого мы называем «остальная ИТ-Россия»? Мы решили использовать результаты исследования, которое ЛИНЭКС проводил полгода назад. Это было специализированное исследование, в рамках которого мы собирали конфиденциальную информацию о бизнесе ИТ-компаний: маржинальности, выработке на человека, зарплатах специалистов, коэффициенте утилизации, коэффициенте участия в проектах разных типов. Все это классифицировалось по типам бизнеса и по типам ИТ-услуг.

Сведения были получены на основе моих личных договоренностей с владельцами ИТ-компаний. Я им сказал: ребята, есть мысль посчитать один раз по-честному для себя и для всех. Пустите меня в свои закрома, и я сам возьму все, что мне нужно. И меня пустили. По крайней мере, из топ-20 компаний согласились на мое предложение 14. В результате у нас появилась статистика, связанная с реальными зарплатами, ценами, которые ставятся в контракте на те или иные виды ИТ-услуг и т. д.

## УМНОЖАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ НОУТБУКА
## ОПТИМИЗИРУЙ РАБОТУ ОФИСА

**БОЛЬШЕ ПРОДУКТИВНОСТИ. БОЛЬШЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ. БОЛЬШЕ СВОБОДЫ.**

Новая процессорная технология Intel® Centrino® Duo с процессором Intel® Core™2 Duo позволит до 100% увеличить производительность ноутбука*, а продолжительная работа батареи и расширенные возможности беспроводного подключения заметно повысят мобильность работы всего офиса. Предоставьте сотрудникам свободу работать эффективно, независимо от расстояния. Посетите **intel.ru/business**

Информационные технологии начинаются с Intel®.

intel Centrino® Duo

*Данные о работе ноутбуков на базе процессорных технологий Intel® Centrino® последнего поколения указаны в сравнении с ноутбуками соответствующей частоты на базе одноядерных процессоров Intel® Centrino®, на основании показаний PCMark*05. Посетите intel.com/performance. ©2007 Intel Corporation. Intel, логотип Intel, Intel Centrino, Centrino, Intel Core, Core Inside являются товарными знаками Intel Corporation в США и других странах. Реклама.

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

**СЕРГЕЙ КАРЕЛОВ**

**1954**
Родился в Москве

**1974**
Поступил на работу в НИИ атомного машиностроения, где занимался моделированием ядерных реакторов

**1980**
Закончил факультет автоматики и вычислительной техники МЭИ. Перешел на работу в МНИПИ СПУ (исполнитель проекта «АСУ – Олимпиада 80») на должность заведующего лабораторией системного программирования

**1984**
Защитил диссертацию, получил степень кандидата технических наук

**1985**
Заведующий отделом системного программирования в ВНИПИ «Спорт» (исполнитель проекта «АСУ – Игры доброй воли 85»)

**1987**
Директор по продажам в одном из первых «перестроечных» СП «Интерквадро»

**1990**
Основал частную компанию «Системы и проекты», ставшую первым бизнес-партнером IBM в СССР (затем в России)

**1991**
Директор по продажам в нефтегазовом секторе IBM EE/A

**1995**
Генеральный менеджер Silicon Graphics/Cray Research в России

**2001**
Управляющий партнер независимого консалтингового агентства ICONA

**2004**
Выступил одним из учредителей Лиги независимых экспертов в области ИТ. Председатель совета ЛИНЭКС

Все эти сведения мы обработали, и появилась возможность рассчитать среднюю выработку на специалиста в зависимости от того, к какому типу относится компания (международная, российская первого эшелона или российская второго эшелона), какой у нее микс проектов, какие типы услуг оказывает, какую маржу она закладывает на те или иные типы проектов. Эта величина оказалась в очень широком диапазоне — от $36 тыс. до $209 тыс. на человека в год. Далее, определяя по параметрам компании соответствующую им среднюю выработку и умножая на количество людей, занятых предоставлением ИТ-услуг, получаем расчетную выручку.

После этого стали сравнивать эти расчетные цифры с теми, которые компании прислали IDC. Для некоторых расчетные и декларируемые цифры совпали почти тик в тик. Для других расхождение составило десятки процентов, а для некоторых — сотни. В среднем завышение декларируемых данных по выручке от ИТ-услуг составило 51%. Причем чем больше выручка компании, то есть чем выше ее потенциальное место в рейтинге, тем завышение больше. В первой десятке на 80%, во второй — на 50%, в третьей — на 20%.

Это была половина работы. Оставался вопрос, как быть с остальными. Здесь мы предложили воспользоваться фокусными отчетами по узким рыночным сегментам, которых в России за год выпускается несколько десятков — по рынку медиаконтента, мелких финансовых систем, систем для мобильного контента, веб-разработке. Мы обобщили данные таких отчетов и получили следующую оценку: несколько тысяч маленьких компаний, в которых работают по меньшей мере 46 тыс. человек. И они обеспечивают 43% совокупной выручки по ИТ-услугам (с учетом только «белого» бизнеса, хотя у таких компаний «серый» бизнес составляет как минимум половину). Но даже такая достаточно консервативная оценка «остальных» оказалась существенно больше, чем до сих пор принимала в своих расчетах IDC, исходя из аналогичных соотношений на западных рынках.

**Почему у вас в союзниках оказалась IDC и как вам удалось привлечь к такому взрывоопасному проекту эту крайне осторожную компанию?**

У нас неплохое имя на этом рынке, но мы не та компания, которую все послушают и мигом отстроятся. Gartner на нашем рынке спит, Forrester вообще обходит его стороной, так что другого варианта, кроме как подбить на соглашение IDC, не было. Но и IDC была заинтересована в переоценке параметров рынка. Они ведь собирались выпустить отчет по рынку ИТ-услуг за 2006 год по старой методике, и у них получилось 43% роста. Инвестиционные аналитики и так уже начали их шпынять за такие цифры: ну не видим мы, говорят, этого оптимизма на отдельных компаниях, нет этих 40% роста, 30% — у совсем немногих, а у большинства 20% и меньше. Нашу методику расчетной оценки IDC признала правильной — они ее проверяли на западных ИТ-компаниях. В результате ее применения у нас появились куда более точные знания об объеме рынка ИТ-услуг, его структуре, динамике (я оцениваю погрешность в плюс-минус 25%), которые и послужили базой для последнего отчета IDC. Пересчет по новой методике дал 23% роста рынка ИТ-услуг в 2006 году. Мы у себя считали более точно и получили 19% — за счет того, что пересчитали еще и данные по 2005 году. IDC позволить себе такого не могла, поскольку отзывать сейчас данные по 2005 году и присылать новые подписчикам по всему миру было бы себе дороже.

**А резкое изменение данных по России не вызовет негативной реакции подписчиков IDC по всему миру?**

Нет, здесь IDC повезло. Дело в том, что большинство западных подписчиков, следящих за российским ИТ-рынком, смотрят главным образом на абсолютные значения. А абсолютные значения изменились таким замечательным образом, что доля топ-50 в полтора раза упала, а доля остальных в полтора раза выросла. В результате получилось, что IDC предсказывала на 2006 год объем рынка ИТ-услуг в $3 млрд, а получилось $2,9 млрд. Так что на Западе скандала точно не будет.

**А в России?**

Крупные компании, которых немножко уронили в рейтинге, конечно, сильно недовольны, но нужно отметить, что среднее падение места в рейтинге за счет переоценки составило –1. Для большинства это не принципиально: одна ступенька в рейтинге не стоит завышенных в полтора раза цифр по рынку. Все признали, что ресайзинг рынка нужно было провести. И IDC пошла на это только потому, что в качестве Мальчиша-плохиша выступили мы и приняли весь удар на себя. Еще нужно было придумать стимул для компаний предоставлять в дальнейшем честные данные. Теперь рядом с каждой цифрой в отчете IDC, который разойдется по инвесторам, конкурентам, клиентам, будут стоять звездочки. По отельному принципу: пять звезд — искажения не более 25%, одна звезда — 125%. И категория «ужас», когда завышение более 150%. Расчет на то, что никому не захочется показывать высокие цифры, маркированные одной звездой, над которыми будут смеяться инвесторы и задавать неприятные вопросы заказчики.

**Кстати, об инвесторах. Не они ли главная причина того, что все крупные игроки ИТ-рынка, как вы говорите, согласились с необходимостью ресайзинга?**

Я бы так сказал: западные инвесторы, и в первую очередь фонды прямых инвестиций, очень серьезно рассчитывают на то, что после 2008 года ситуация на российском рынке хай-тек войдет в ту же пропорцию, что и в Европе. Там ИТ-сектор всего ИКТ-рынка составляет 30–40%, и 60–70% — телекоммуникационная составляющая. У нас же последняя по уровню капитализации пока в 12–14 раз больше. Это означает, что в ближайшее время из сферы ИТ может всплыть капитализационный пузырь размером от нескольких миллиардов до нескольких десятков миллиардов долларов. Крупные западные фонды прямых инвестиций сейчас осуществляют экспансию в ИТ во всем мире, смотрят они и на российский ИТ-рынок. Инвестиционные банки ожидают этого заплыва и рассчитывают заработать на предстоящих сделках. А данные по рынку — липа на липе. Еще хуже — со статистикой по бизнесу в сфере ИТ. Как сравнить, например, «Армаду» и IBS? Кто лучше — «Яндекс» или TopS? Кто сколько стоит? Мультипликаторы в разных инвестиционных отчетах отличаются на полтора порядка! Но это же полтора порядка денег!

Первым шагом мы уточнили параметры рынка ИТ-услуг. Вторым собираемся уточнить параметры ИТ-бизнеса — конкретных компаний, предоставляющих конкретные виды ИТ-услуг. И тогда у инвестиционных аналитиков, инвесторов и самих владельцев бизнеса появится некий инструмент, которым можно будет мерить по-человечески. Сахар отгружать чайной ложкой, а не совковой лопатой ■

# ВОЛШЕБНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Многофункциональное устройство Xerox Phaser 6110 MFP – самое компактное в своем классе. При этом оно в высшей степени универсально и готово выполнить не просто три заветных желания, а множество самых разнообразных заданий пользователя.

Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.

Xerox Phaser 6110 – настоящий универсал: ему доступна черно-белая и цветная печать, сканирование, копирование и даже функции факса. Предусмотрена двусторонняя печать и возможность размещать на одной странице А4 до четырех страниц малого формата.

Современное программное обеспечение **ABBYY Fine Reader 7.0 Professional Edition** позволяет оптимизировать работу с документами – например, сканировать любые печатные страницы и конвертировать их в электронные тексты с высокой точностью.

Phaser 6115MFP WorkCentre 7132 WorkCentre 7228/35/45 WorkCentre 7655/65

XEROX®

**www.xerox.ru**

Technology | Document Management | Consulting Services

Партнеры XEROX: **Москва**: «USN Computers», тел.: (495) 775-82-02; «РВК», тел.: (495) 789-46-00; «X-Com», тел.: (495) 799-96-00; «Фан Systems», тел.: (495) 234-32-04; **Санкт-Петербург**: «Супервэйв Групп», тел.: (812) 325-99-96; «Цифры 320-8080», тел.: (812) 320-80-80; **Екатеринбург**: «Алстер», тел.: (343) 205-00-26; **Новосибирск**: «ТехноСити», тел.: (383) 212-53-33; **Ростов-на-Дону**: «Офисный мир КМ», тел.: (863) 295-50-10; **Тольятти**: «СофтЭкс», тел.: (8482) 42-07-59; **Набережные Челны**: «Форт Диалог», тел.: (8552) 59-92-20; **Нижний Новгород**: «АЛТЭКС», тел.: (8312) 16-60-00; **Ставрополь**: «Центр Документации», тел.: (8652) 94-50-99; **Уфа**: «Настёна», тел.: (3472) 79-84-55; **Красноярск**: «СТЭНС», тел.: (3912) 52-92-82; **Пермь**: «Инстар Технолоджи», тел.: (342) 212-46-46; **Барнаул**: «НТЦ Галэкс», тел.: (3852) 65-38-01; **Владивосток**: «Баккон», тел.: (4232) 40-00-68; **Хабаровск**: «Эдикт», тел.: (4212) 70-35-05; **Сургут**: «Полиграф», тел.: (3462) 55-56-00; **Ижевск**: «Амплитуда», тел.: (3412) 45-46-44.

СОВРЕМЕННЫЙ КОНТАКТ-ЦЕНТР СПОСОБЕН НА МНОГОЕ. С ЕГО ПОМОЩЬЮ, НАПРИМЕР, МОЖНО ВЕСТИ ПЕРЕКРЕСТНЫЕ ПРОДАЖИ. НО ГЛАВНОЕ — ОН ИГРАЕТ ОЧЕНЬ ВАЖНУЮ РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ ВПЕЧАТЛЕНИЯ КЛИЕНТОВ О КОМПАНИИ. ЧТОБЫ ОНО БЫЛО СУГУБО ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ, НУЖНО НЕ ТОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ, НО И ОТСТРОИТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, СВЯЗАННЫЕ С ИХ ОБСЛУЖИВАНИЕМ

# ОСТАВАЙТЕСЬ НА ЛИНИИ

*Автор: Айван*

В современном деловом мире конкуренцию выигрывают не лучшие товары и услуги, а лучшие системы обслуживания клиентов. Первыми в России эту истину познали на практике розничные банки, страховщики и операторы мобильной связи. Обучение проходило под шквал звонков граждан, желающих взять потребительский кредит, подписаться на телекоммуникационные сервисы, купить полис ОСАГО. Учась работать с потребительскими сообществами, компании на ходу разбирались в том, что такое CRM-стратегия и CRM-система и зачем нужны центры обработки вызовов (ЦОВ). Это породило первую российскую волну строительства call-центров. Рынок с избытком оправдывал прогнозы исследовательской компании Datamonitor, предсказавшей, что до 2007 года количество рабочих мест в российских call-центрах будет ежегодно расти на 11,8%, а число самих центров — на 10,2%. Сейчас, по некоторым оценкам, динамика существенно выше: 40–45% ежегодного прироста числа рабочих мест.

Вторую волну спроса на call-центры подняли менее крупные российские компании из других отраслей, также вынужденные обслуживать массового клиента. Правда, тратить деньги на покупку полноценного ЦОВ небольшие предприятия, как правило, не желают. Да и доверять свои данные сторонней фирме готовы далеко не все. «Ни один банк никогда не станет делиться информацией о счетах,— утверждает **Павел Теплов,** менеджер по развитию Cisco Systems в СНГ.— Сотовые операторы в этом отношении тоже очень осторожны». По его словам, за рубежом уже действуют системы сертификации аутсорсинговых ЦОВ, что гарантирует заказчикам определенный уровень сохранности данных, однако в России этого пока нет.

Для экономных и осторожных разработчики предлагают версии своих решений, предназначенные для организации миниатюрных call-центров. Спрос на эти облегченные решения большой: по оценкам компании Avaya, уже сейчас в России преобладают ЦОВ с числом рабочих мест менее десяти. И все же каждый десятый из заказчиков второй волны арендует на время мощности чужих call-центров.

По словам Павла Теплова, стоимость «входного билета» на этот рынок составляет $25–100 тыс. (включая затраты на персонал, помещение, оборудование и ПО) для мультимедийного контакт-центра и $15–50 тыс. для телефонного call-центра. На эту сумму уже можно организовать ЦОВ на пять рабочих мест и начинать оказывать услуги. Постоянными клиентами аутсорсинговых ЦОВ являются организаторы разнообразных рекламных акций, проводимых от случая к случаю, исследователи рынка и политики, взывающие к электорату при наступлении выборных сезонов.

«Те же банки и сотовые операторы часто арендуют call-центры для проведения исследований рынка или маркетинговых акций,— отмечает Павел Теплов.— Это проще, чем заставлять заниматься такой работой свой центр, созданный для решения совершенно других задач».

Еще больше стоимость «входного билета» может снизить решение класса Contact Center On-Demand, которое маркетируется на рынке как услуга. О выходе первого такого комплексного решения, построенного на платформе контакт-центра Genesys Labs, в конце августа объявила компания XO Interactive. Контакт-центр по запросу не требует серьезных вложений в инфраструктуру, и даже работу операторов можно организовать из дома. Все рутинные функции по обслуживанию и управлению контакт-центром берет на себя провайдер услуги (в данном случае XO Interactive). Заказчик же решает свои бизнес-задачи и повышает лояльность клиентов. Ожидается, что в США рынок таких приложений, размещенных на сторонних серверах и действующих по запросу, в ближайшую пятилетку будет переживать взрывной рост: его объем увеличится с $191 млн до $1,5 млрд, а совокупные темпы прироста, согласно отчету Frost & Sullivan, составят 34%.

### ФАКТОР ШЕКСПИРА

Поскольку половину стоимости call-центра составляют затраты на персонал, их обычно строят в тех регионах, где дешевле рабочая сила. Так, российские компании «Директ стар», СДК («Телеконтакт») и «Аудиотеле» облюбовали Тверскую область. Раньше всех дешевизну своей рабочей силы начала эксплуатировать Индия, ставшая мировой меккой аутсорсинга ИТ и бизнес-процессов. В некоторых районах индийского Бангалора на 1 кв. км располагаются 5–7 call-центров, имеющих по 1–2 тыс. операторских мест.

Правда, далеко не все жители третьих стран на достаточном уровне владеют международным деловым языком. Индусы не исключение, хотя Индия и занимает четвертое место в мире по числу англоговорящих жителей. Язык Фолкнера и Шекспира, обильно сдобренный пенджабским или гуджаратским диалектом, не слишком ласкает слух американца и тем более англичанина. Кроме того, наспех обученные индусские операторы не всегда успевают толком разобраться в теме, которую должны обсуждать по телефону с клиентами. Но тут уж ничего не поделаешь: чем ниже стоимость услуги, тем хуже ее качество, и заказчик всегда вынужден искать компромисс. Эксперты советуют семь раз подумать, прежде чем выбрать самый дешевый вариант, поскольку call-центр — это лицо компании, даже если он находится за тысячу километров от штаб-квартиры.

Компромиссный по критерию «цена-качество» вариант — call-центры, построенные в странах Восточной Европы, начинающие перетягивать на себя клиентское обслуживание. Расходы на персонал там в 2–2,5 раза ниже, чем в Западной Европе. Но российские аутсорсинговые call-центры иностранцы пока обходят стороной (одно из немногих исключений — проект National Call Center). Виной тому все тот же «фактор Шекспира»: даже высокий уровень технического образования российских граждан не компенсирует языковой немоты. Да и с мифом о дешевизне рабочей силы в России пора распрощаться. «Российским call-центрам трудно конкурировать с индийскими, которые набирают операторов буквально за копейки,— отмечает директор по маркетингу компании „Караван" **Андрей Цуманов.**— В России сейчас практически невозможно найти опе-

## В погоне за кластерами

***Высокотехнологичное производство невозможно без современного инструментария. Это утверждение подтвердили сразу два ведущих предприятия авиастроительной отрасли. В ходе Международного авиационно-космического салона 2007 НПО «Сатурн» анонсировало старт проекта по созданию суперкомпьютера, а Пермский мотостроительный комплекс рассказал о запуске в промышленную эксплуатацию комплексной катастрофоустойчивой вычислительной инфраструктуры. Сделанные авиапредприятиями инвестиции в ИТ направлены на повышение скорости проектирования и выполняемых расчетов при разработке новых изделий.***

Сложные программные продукты для проведения инженерных расчетов предъявляют высокие требования к производительности и надежности вычислительной платформы. В НПО «Сатурн» с 2005 года эксплуатируется вычислительный кластер (суперкомпьютер), созданный специалистами КРОК. Сегодня он загружен расчетами на 100%. Чтобы обеспечить выполнение возрастающих задач, стоящих перед конструкторским коллективом предприятия, уже к началу 2008 года ИТ-департамент НПО «Сатурн» вместе со специалистами КРОК и IBM планирует запустить второй суперкомпьютер производительностью 8 TFLOPS. Для НПО «Сатурн» это не просто рост производительности, а серьезный вклад в повышение конкурентоспособности как на российском, так и международном рынке.

Проект для двух базовых предприятий Пермского мотостроительного комплекса отличает комплексный подход к созданию вычислительной инфраструктуры. Эффект синергии был достигнут благодаря объединению ИТ-ресурсов двух базовых предприятий комплекса — ОАО «Авиадвигатель» и ОАО «Пермский моторный завод». Проведенные на этапе проектирования испытания позволили выбрать решение для вычислительного комплекса с учетом всех параметров по производительности, надежности и масштабируемости. Создание суперкомпьютера велось одновременно с работами по обновлению ИТ-инфраструктуры и обеспечению катастрофоустойчивости бизнес-приложений. Это позволило достичь единства аппаратной платформы, а соответственно, снижения эксплуатационных затрат и инвестиций в дальнейшее развитие.

Созданное решение полностью отвечает текущим потребностям «Авиадвигателя» и «Пермского моторного завода» , но уже до конца года планируется его развитие, цель которого остается неизменной: значительно сократить сроки и качество технической подготовки производства и изготовления готовых решений.

на правах рекламы

ратора со знанием английского языка на зарплату меньше $800. Из-за этого себестоимость услуг ЦОВ значительно повышается». Но российские call-центры могут обойти «фактор Шекспира», сосредоточившись на аутсорсинге офлайновых услуг — обработке электронной почты и других неголосовых транзакций. Это не менее лакомый кусок рынка, а недостаток знаний грамматики можно компенсировать набором шаблонов для ответов по e-mail. Главное — обеспечить при этом надежность и предсказуемость результата, чего требуют западные заказчики.

Впрочем, российский рынок неплохо развивается и за счет внутреннего спроса. Грядущие парламентские и президентские выборы еще больше увеличат спрос на услуги call-центров. Да и разработчики не стоят на месте: меняется не только рынок, но и сами технологии обработки вызовов.

## В ГЛУБЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Раньше считалось, что центр обработки вызовов — это часть телефонного хозяйства компании. В лучшем случае его интегрировали с CRM-системой, если таковая в компании имелась. Но постепенно стало ясно, что совершенствовать бизнес-процессы фронт-офиса («лица» компании) практически бессмысленно, если ее бэк-офис работает по прежним неоптимальным сценариям. К примеру, страховая компания может до предела оптимизировать процесс обработки заявки клиента, но если ее рассмотрение тормозят сотрудники бэк-офиса, задерживающие подготовку нужного документа, вся оптимизация превращается в сизифов труд. Внутренние бизнес-процессы более продолжительны, предполагают согласование с различными инстанциями и привлечение сторонних экспертов.

В большинстве отраслей на одного сотрудника фронт-офиса приходится три-четыре работника бэк-офиса, которые отвечают за сохранение документов, их обработку и архивацию. И пока работающие в call-центре девушки отвоевывают для клиента каждую секунду, нерасторопные офис-менеджеры в соседнем кабинете могут транжирить время часами. Чтобы избежать этого, контакт-центры теперь стремятся интегрировать гораздо глубже — с внутренними бизнес-процессами компании. В этом случае процедуры, запущенные операторами контакт-центров, пронизывают все остальные процессы предприятия, и разрыв между бэк- и фронт-офисом исчезает.

Такие бизнес-приложения не только обеспечивают бесшовную интеграцию фронт- и бэк-офиса, но и оптимизируют бизнес-процессы. Ведь обычный бэк-офис использует пассивную модель pull (от слова «тянуть»), когда сотрудники сами выбирают требующие решения задачи и процесс этот никак не формализован. Фронт-офис уже давно перешел на более эффективную модель push («толкать»), когда задачи распределяются между операторами по четко заданным критериям и не зависят от их личных предпочтений. Новые решения для контакт-центров привносят идеологию push в бэк-офис. Процессы, которыми традиционно занимался один менеджер, разбиваются на составные части и распределяются специалистам в зависимости от их квалификации. Благодаря такой «интеллектуальной маршрутизации» профессионалы занимаются тем, что они умеют лучше всего, а вся рутина достается низкоквалифицированным работникам. Самые примитивные операции информационная система полностью берет на себя, снижая трудозатраты компании.

СИТУАЦИЯ

### АБОНЕНТСКОЕ САМООБСЛУЖИВАНИЕ

Шведская компания Tele2 работает в формате телекоммуникационного дискаунтера. Вот уже 14 лет она предоставляет услуги мобильной и фиксированной телефонии, передачи данных и доступа в интернет абонентам по всей Европе, действуя по принципу самых низких цен на рынке. Такой формат требует от компании тотальной экономии на издержках и постоянной оптимизации бизнес-процессов. На российский рынок Tele2 вышла лишь в 2003 году, когда свободных мест на нем уже не оставалось. Но благодаря политике самых низких цен на рынке за четыре года ей удалось нарастить свою клиентскую базу до 8 млн абонентов в 16 российских городах.
«Когда мы только начинали в России,— рассказывает **Нина Гюббенет,** директор по обслуживанию „Tele2 Россия",— у нас было несколько маленьких, территориально разрозненных контакт-центров с локальными моделями управления. Но компания быстро росла, и старое решение, хотя функционально оно нас абсолютно устраивало, перестало справляться с поддержкой таких темпов развития бизнеса. Масштабировать его дальше уже не было никакой возможности». Весной этого года руководство «Tele2 Россия» приняло решение, что наиболее оптимальным для нынешних объемов, темпов роста и перспектив развития компании будет создание единого контакт-центра.
Победителями объявленного тендера на решение и внедренца стали компания Avaya и ее партнер «Крок», предложение которых устроило Tele2 по цене, функциональности и срокам исполнения. А сроки были очень жесткими: новый контакт-центр нужно было построить и запустить в работу за четыре месяца. Такие временные рамки придали проекту напряженности и азарта, ведь исполнителям и заказчику предстояло реализовать нестандартные и в чем-то даже уникальные для России решения.
Проект делился на две части. Во-первых, нужно было построить контакт-центр, а для этого выбрать и подготовить здание, инсталлировать решение, нанять и обучить операторов, наконец, перенести из предыдущего решения, созданного компанией «Беркут», и адаптировать под новые задачи процессы обслуживания абонентов. Вторая часть — внедрение первой в России системы самообслуживания клиентов на базе технологии Avaya Voice Portal. Для телеком-дискаунтера это решение имело особую ценность. Ведь до 70% всех обращений абонентов содержат стандартные вопросы и не требуют помощи оператора. Через голосовой портал их можно обрабатывать в режиме голосового меню, где абонент может выбрать интересующие его пункты и получить информацию «автоматом». В 30% случаев абоненты выбирают соединение с оператором, и у компании, арендующей все используемые ею каналы связи, включается счетчик за телефонный трафик, в том числе междугородный. Voice Portal позволяет конвертировать этот трафик в формат IP-телефонии и направлять его по интернетовским каналам, что существенно снижает издержки оператора. «Для нас эта составляющая проекта, связанная с системой самообслуживания и IP-телефонией, была чрезвычайно важной,— говорит Нина Гюббенет.— Ведь контроль над издержками и оптимизация затрат — главные правила работы компании. Чтобы предоставлять услуги по низким ценам, нужно контролировать свои расходы. Низкие затраты — залог низких цен, и мы деньги считаем».
В рамках проекта специалисты «Крока» разработали также приложение для сбора статистики по работе call-центра и интегрировали программный комплекс call-центра с биллинговой системой компании, что позволяет оператору идентифицировать абонента и выводить на экран историю общения с ним.
В начале сентября новый контакт-центр на 150 рабочих мест начал свою работу в Ростове-на-Дону. И компания уже успела подсчитать выгоду от вложенных в проект денег и усилий. Ключевой показатель — стоимость для компании минуты разговора с абонентом — снизился за счет увеличения объемов и использования IP-каналов для передачи трафика по межгороду. Среднее время ожидания соединения с оператором при целевом значении 40 секунд редко выходит за уровень 10–20 секунд. Технология контроля качества обслуживания (все разговоры с операторами записываются, чтобы можно было контролировать, насколько вежливо и грамотно они общаются с клиентами) позволила повысить и этот, казалось бы, трудно измеряемый показатель.

Я принимала непростое решение.
Зато теперь уверена в победе.
Вместе с SAP.

Непросто принять решение – какую систему управления компанией выбрать.
Первый шаг – всегда самый трудный.
Управляя своим бизнесом с помощью простых и надежных решений SAP, я чувствую себя победителем – над неопределенностью и любыми сложностями бизнеса, которые готовит мне каждый новый день.
SAP – выбор победителей!
Узнайте больше. www.sap.ru/sap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP

SAP®

Реклама

© 2007 SAP AG;
SAP and the SAP logo are trademarks or registered trademarks of SAP AG in Germany and several other countries

## ЛЮДИ ПРОТИВ РОБОТОВ

Другой способ снизить затраты на операторов — использовать технологии самообслуживания. Оборудование, установленное в контакт-центрах, уже научилось распознавать речь абонентов и даже автоматически отвечать им. По данным аналитиков McKinsey, использование технологий VR (Voice Recognition) и IVR (Interactive Voice Response) помогает организациям автоматизировать обработку от 5% до 30% входящих звонков. Аналитики приводят в пример телекоммуникационную компанию, вложившую в технологии самообслуживания $30 млн, благодаря чему ей удается обрабатывать на 10% звонков больше, а общая годовая экономия превысила $50 млн.
По данным Datamonitor, в регионе EMEA технологии IVR используют 66% операторских центров. А **Олег Саушкин,** глава российского представительства Genesys Labs, ссылаясь на опрос 650 менеджеров контакт-центров и 1500 потребителей из 20 стран, утверждает, что 73% руководителей ставят системам самообслуживания высокий и очень высокий приоритет.

Но у технологий самообслуживания есть один существенный недостаток: большинство клиентов предпочитают общаться с живым оператором, нежели с бездушным компьютером. Как показал опрос, проведенный британской компанией Citizens Advice Bureau, только слишком длительное время отклика раздражает звонящих в call-центр больше, чем системы самообслуживания. Каждый четвертый жаловался на избыток сложных автоматизированных функций, 18% смущает невозможность личного контакта с оператором, а 17% выводит из равновесия автоматический речевой ответ. Впрочем, в России потребители вполне терпимо относятся к системам самообслуживания (см. справку «Статистика не врет»), и работающие на российском рынке компании стараются использовать эту национальную особенность (см. опыт компании «TELE2 Россия»).

Каналы самообслуживания обходятся компаниям намного дешевле, и они настойчиво стремятся сдвинуть в их сторону клиентов, которые, как правило, тяготеют к дорогим каналам коммуникации с живыми сотрудниками. Это перетягивание пружины ведется уже давно в полном соответствии со школьным законом Гука. Решительный сдвиг в свою сторону компании обеспечат, когда технологии достигнут такого уровня, что отличить живого оператора от информационного робота будет не так-то просто. И поставщики технологий уже добились определенных успехов в этом направлении: в исследовании Genesys, например, говорится, что большинство потребителей (85%), испытавших на себе действие систем распознавания речи, удовлетворены их работой и готовы воспользоваться ими снова. Довольны и руководители корпоративных контакт-центров: 89% заявили, что принятие клиентами этих технологий соответствовало ожиданиям или даже превзошло их, и инвестиции в системы VR быстро окупились.

Что касается систем IVR, то клиенты относятся к ним вполне благосклонно, если они настроены должным образом. По данным Олега Саушкина, 83% потребителей считают голосовые IVR удовлетворительной альтернативой круглосуточной агентской службе. «Как и любая новая технология, IVR не сразу принимается потребителями,— объясняет **Владимир Смирнов,** генеральный директор Nortel по корпоративным продажам в России, странах СНГ и Балтии.— Неряшливо прописанные сценарии и навязывание рекламной информации отталкивают клиентов. Мы создаем инструменты, которые позволяют писать продуманные сценарии взаимодействия человека и робота. Это упрощает использование IVR, так что повсеместное распространение этой технологии неизбежно. Ее внедрение дает колоссальный экономический эффект: время обслуживания клиента уменьшается в несколько раз» ■

### СТАТИСТИКА НЕ ВРЕТ

Более 60% потребителей считают, что обслуживать их в корпоративных контакт-центрах стали лучше, чем три года назад. Но причины для недовольства еще остаются. Таковы результаты исследования, выполненного по заказу Genesys Telecommunications Labs, в котором приняли участие более 4300 человек в США и Европе, включая 300 россиян.
Каждый четвертый оценил клиентский сервис как «значительно улучшившийся» в последнее время, 38% отметили, что он стал «немного лучше», и лишь 12% опрошенных говорили о его ухудшении. Между тем качество взаимодействия компаний с клиентами оказывает решающее влияние на повышение их лояльности. Три четверти потребителей заявили, что предпочтут сотрудничать с фирмами, которые сумели выстроить работу своих контакт-центров на высоком уровне. И наоборот, 63% сообщили, что частично или полностью отказались от контактов с компаниями, у которых клиентское обслуживание оставляет желать лучшего.
Больше всего в работе служб клиентской поддержки раздражает слишком долгое ожидание ответа. Так, 91% россиян предпочли бы получить обратный вызов от оператора через десять минут, чем оставаться на линии в течение этого времени. Три клиента из четырех хотели бы иметь возможность выбора обратного вызова, если время ожидания ответа затягивается. Впрочем, нетерпеливы в этой ситуации не только соотечественники: такие же ответы давали немцы, англичане и французы.
Зато россияне вполне лояльно относятся к тому, что компании подталкивают их использовать системы самообслуживания вместо разговора с оператором, к чему в России готов каждый второй. В Великобритании живого общения требуют 80% потребителей, в Германии — более 92%. Российские граждане оказались более терпимыми и к тому, что в процессе общения с клиентской службой им приходится много раз повторять свое сообщение — это вызывает недовольство лишь у 20%, тогда как в других странах раздражает 52% респондентов.
Современный контакт-центр должен обеспечивать коммуникации не только по телефону, но и по таким каналам связи, как SMS, веб-чат (системы мгновенных сообщений в интернете) и e-mail. Оказалось, что российские клиенты в большей степени расположены к применению новых каналов, чем европейцы. Так, 52% россиян больше, чем где бы то ни было, хотели бы поддерживать связь с корпоративными клиентскими службами посредством SMS. Открыты к SMS-общению также поляки (46%) и чехи (31%). Западная Европа более консервативна: использовать этот канал готовы лишь 10% немцев и 14% французов. В США его вообще приемлют только 2% опрошенных, зато 28% для взаимодействия с контакт-центром предпочли бы веб-чат (в Европе — 19%).
Поистине интернациональный характер приобрела электронная почта: в среднем 86% выбирают этот вид связи и более 45% хотели бы, чтобы общение по e-mail стало основным видом коммуникации с компаниями. Но последние должны весьма оперативно реагировать на электронные письма клиентов: 21% в среднем по миру и 30% россиян ожидают ответа в течение одного часа (три года назад таких было 6%).
Свыше 89% потребителей по всему миру и 98% россиян хотели бы получать по телефону или в текстовом виде информационные сообщения от компаний о других интересных товарах и услугах. Такие сообщения способствуют созданию положительного имиджа у клиентов.
У 89% соотечественников звонок вежливости, уточняющий удовлетворенность клиента качеством товара или услуг или содержащий просто благодарность за сотрудничество, оставляет позитивное впечатление о компании. Однако только 43% в среднем по миру и 39% россиян когда-либо получали такие звонки.

# Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 2

Windows Server 2003

# WINDOWS SERVER ОБГОНЯЕТ LINUX

*Том Нэги для «Времени надежных решений»*

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

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

Майкл Беттендорф

ГАННОВЕР, январь 2007 г. – «Нам была нужна абсолютная надежность, недостижимая с нашей прежней системой», – говорит Пауль Швефер, директор по информационным технологиям корпорации Continental AG, одного из крупнейших поставщиков продукции для автомобильной промышленности со штатом 85 000 сотрудников по всему миру. Несовершенные инструменты управления не позволяли команде Швефера поддерживать работоспособность системы на том высоком уровне, который требуется Continental AG, поэтому была необходима смена платформы.

Сначала рассматривалось решение на базе Linux. Однако после тщательной оценки команда Швефера пришла к заключению, что она не может обеспечить надежную и прогнозируемую среду, необходимую Continental AG. И в результате они выбрали Microsoft® Windows Server® 2003.

Наличие мощных средств оптимизации и настройки, включая управление групповыми политиками, позволило Швеферу сделать вывод об очевидных преимуществах Windows Server® 2003 в сравнении с Linux. «Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления», – говорит Швефер, уверенный, что безукоризненная управляемость служит залогом высокой надежности. «Воссоздание подобного уровня сервиса в среде Linux было бы сложным и дорогостоящим делом», – утверждает он.

Принятое решение полностью себя оправдало. С момента внедрения Windows Server 2003 поддерживает 99,9% надежность распределенной среды компании Continental AG.

Подробнее ознакомиться с опытом Continental AG и другими практическими примерами, а также с результатами независимых сравнительных исследований Windows Server и Linux можно на сайте www.microsoft.com/rus/getthefacts

**ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ:**

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

*Пауль Швефер, директор по информационным технологиям Continental AG*

## ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ: Настроение IT-профессионалов напрямую связано с надежностью

Подтверждая глобальную тенденцию, IT-профессионалы, такие, как директор по информационным технологиям корпорации Continental AG Пауль Швефер, выражают удовлетворение (см. выше) высокой надежностью Windows Server.

*Продолжение на 3 стр.*

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

## iONE → СИТУАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОПЕРАТОР ДОЛЖЕН ВЫГЛЯДЕТЬ ОДИНАКОВО ХОРОШО ДЛЯ ВСЕХ АБОНЕНТОВ. ОСОБЕННО В ТОМ, ЧТО КАСАЕТСЯ АБОНЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ. ЭТО СООБРАЖЕНИЕ ПОСЛУЖИЛО ГЛАВНЫМ МОТИВОМ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МАСШТАБНОГО ПРОЕКТА ПО КОНСОЛИДАЦИИ КОНТАКТ-ЦЕНТРОВ, КОТОРЫЙ КОМПАНИЯ МТС УМУДРИЛАСЬ «ВТИСНУТЬ» В ПЯТЬ С ПОЛОВИНОЙ МЕСЯЦЕВ

# ГЛАС АБОНЕНТА

*Автор: Айван*

С момента появления на рынке МТС ежегодно удваивала число абонентов своей сети сотовой связи. К концу 2005-го общая клиентская база МТС вместе с дочерними компаниями планировалась уже на уровне 60 млн человек. Но такими же темпами росли и конкуренты, и все более заметными становились признаки приближающегося насыщения на рынке сотовой связи. Когда цена и качество услуг перестают играть роль дифференциаторов, на первый план выходит сервис. «Помимо запросов к качеству сети, ее покрытию все громче звучат требования абонентов к качеству обслуживания. „Я хочу, чтобы вы были вежливы со мной, ориентированы на меня, быстро решали мои проблемы" — таков нынче глас абонента. И мы не можем к нему не прислушиваться. Смещение фокуса от привлечения новых клиентов на удержание и развитие имеющихся — это не просто слова. Это четко выраженное задание абонентским службам от бизнеса, подкрепленное инвестициями компании»,— утверждает **Михаил Шамолин,** вице-президент МТС, директор бизнес-единицы «МТС Россия», курировавший проект, о котором речь пойдет ниже.

### В РУСЛЕ КОНСОЛИДАЦИИ

Задание от бизнеса департаменту абонентского обслуживания как нельзя лучше легло в русло общей бизнес-стратегии МТС. Компания, делавшая много приобретений, стремилась к консолидации, что выражалось в желании усовершенствовать бизнес-процессы, сделать их едиными для федерального оператора. По выражению Михаила Шамолина, вопрос о единстве стоял на повестке дня. А у МТС в 2004 году в результате всех поглощений в активе абонентского обслуживания оказалось 47 call-центров, изолированных и разношерстных. Со своими задачами на местах они, может, справлялись неплохо, но управлять ими из центра было сложно. О единстве отчетности, бизнес-процессов, решаемых задач в такой ситуации можно было только мечтать.

Руководители департамента абонентского обслуживания МТС, понимая, что клиентские задачи завтрашнего дня нужно решать на качественно новом уровне, в конце 2004-го подготовили проект по консолидации call-центров. Перед этим полгода директор департамента и созданная при нем команда по развитию контактных центров собирали и анализировали материалы, чтобы подготовить обоснование необходимости укрупнения этих структур. Проект был вынесен на рассмотрение совета директоров МТС, защищен по всем статьям. Он привлек внимание акционеров, получил поддержку, и под него было выделено финансирование. Ситуация, как характеризует ее Михаил Шамолин, сложилась крайне благоприятная: и низы хотели, и верхи были абсолютно не против.

Далее был объявлен тендер среди поставщиков готовых решений «под ключ». Все предложения были оценены по параметрам, общее число которых превышало 100. В финале остались Avaya со своей разработкой и Alcatel-Lucent с программной платформой своей дочерней компании Genesys Labs. Контракт достался Alcatel-Lucent с Genesys, которые сумели доказать, что готовы сделать все, что требует заказчик, причем в крайне сжатые сроки. МТС рассчитывала на приток новых абонентов в период новогодних праздников, и к концу года ей была необходима новая инфраструктура контактных

центров. Договор был подписан в июне 2005 года, так что на реализацию проекта отводилось пять с половиной месяцев — втрое меньше, чем обычно требуется для проектов такого масштаба.

## 8 ВМЕСТО 47

Времени на раскачку не оставалось, и сразу начались плотные обсуждения между группой развития контактных центров, которая исполняла в МТС роль штаб-квартиры проекта, и представителями подрядчика. Стороны выстраивали план-график проекта, детализировали техническое задание. Через месяц предварительный этап был завершен. Штаб работал в неформальном режиме постоянного общения, и раз в неделю проводились плановые заседания. Рабочая группа была кросс-функциональной: помимо департамента абонентского обслуживания в нее входили представители ИТ-службы, отвечавшей за техническую реализацию, а также сотрудники других технических служб и HR-отдела. Этот союз работал на всех этапах проекта — с конца июля 2005 года до начала января 2006-го.

Союзничество было обусловлено тем, что проект по консолидации контактных центров включал несколько разноплановых подпроектов, которые требовалось выполнять параллельно. Во-первых, нужно было подготовить площадки для установки центров: построить или отремонтировать здания, оснастить их всей необходимой инженерной инфраструктурой. Второй подпроект, за который отвечала Alcatel-Lucent,— внедрение решений для контакт-центров. Далее подбор персонала, его обучение и, наконец, внедрение и отладка новых бизнес-процессов. Вся зона действия федерального оператора была разбита на восемь макрорегионов, в каждом из которых строился новый центр (вместо прежних 47). В свою очередь, все эти восемь объектов были разбиты на три группы, в которых работа шла волнами, с периодом примерно в полтора месяца. При этом Alcatel-Lucent организовала три команды, в общей сложности 25 человек, которые работали одновременно в городах одной группы. В проектную команду в центральном офисе МТС входили десять ключевых сотрудников и еще по пять человек в каждом макрорегионе. Целая армия, постоянно задействованная в проекте, но и «сражение» было масштабным и весьма динамичным.

31 декабря, когда все абоненты из макрорегионов были переведены на обслуживание в новые контакт-центры, проект был официально признан завершенным.

## РАЗВИВАЮЩИЙСЯ ОРГАНИЗМ

В 2006 год МТС вступила имея в активе современный многоканальный контакт-центр с единой системой централизованного управления, мониторинга, единой отчетностью. Технологии виртуального центра, поддерживающие, в частности, интеллектуальные стратегии маршрутизации, позволяют операторам с разных площадок отвечать на звонки из любой точки страны. Центр интегрирован с ИТ- и CRM-системами МТС.

Общий штат операторов — 4023 человек. До консолидации было в два раза больше. Но, как утверждает Михаил Шамолин, работу в МТС реально потеряли всего несколько десятков сотрудников. Коллеги из службы HR, заранее зная о масштабах сокращений в рядах операторов, предлагали людям работу в новых центрах продаж, других подразделениях компании.

Результат, который куратор проекта отмечает особо,— внедрение единых бизнес-процессов в сфере обслуживания абонентов. «При всем уважении к технологиям контакт-центр — это прежде всего люди, их умение работать с клиентом,— рассуждает Шамолин.— А умение складывается из внутреннего настроя и навыков, которые в большом коллективе уже регламентируются бизнес-процессами. В компании, ведущей бизнес в 11 часовых поясах, процессы должны быть едиными. Отдельная группа в проектной команде занималась унификацией процессов и разработкой общей методологии клиентского обслуживания, учитывая лучшие практики МТС и других компаний. Для нас очень важно, чтобы наши операторы чувствовали себя частью общей команды, носителями брэнда, а клиенты, будь они в Москве или Владивостоке, получали одинаковый сервис».

Нынешнюю фазу стратегии обслуживания абонентов он называет «организмом контакт-центра», имея в виду симбиоз построенной материально-технической базы и коллектива специалистов, которые всем управляют. «Организм» обеспечил прозрачность, унификацию процесса клиентского обслуживания и возможность его дальнейшего развития. «Когда коллеги могут сравнивать работу друг друга, они быстрее перенимают лучшие практики, и это дает колоссальный эффект общего роста»,— утверждает Шамолин.

В течение года после запуска в работу нового контакт-центра компания добилась существенного повышения уровня его доступности. Количество неотвеченных вызовов снизилось (в Москве, например, на 19%), сократилось среднее время дозвона, в 90% случаев проблема клиента решается при первом его обращении. Большой потенциал для дальнейшего совершенствования кроется в расширении спектра каналов доступа. Неслучайно вместо привычного термина «call-центр» теперь используется «контакт-центр», который позволяет клиентам общаться с компанией не только по телефону, но и через электронную почту, веб-сайты, SMS. «Пока электронные коммуникации, конечно, не сопоставимы по объему с голосовой связью,— оговаривается Михаил Шамолин.— Но новые инструменты у нас есть, мы знаем, как с ними работать, и готовы развивать и популяризировать их. С другой стороны, задачи, которые решает оператор, стали гораздо более значимыми для компании. Он обладает большим объемом информации, имеет доступ к внутреннему порталу, мы наделяем его возможностью оперативного принятия решений по проблемам абонентов вплоть до решения о предоставлении компенсаций. Сейчас наращивается функционал по исходящему обзвону. Это следующая стадия развития контакт-центра, когда он становится центром управления контактами».

Впрочем, исходящий обзвон был одной из первых громких акций нового контакт-центра МТС. Он стал ответом на действия «Вымпелкома», который в декабре 2005 года начал массовый обзвон абонентов МТС из своего call-центра, предлагая им протестировать свой новый тарифный план «Простые вещи». МТС же принялась тогда предлагать клиентам «Билайна» и других операторов бесплатно попробовать тариф «Любимый».

«Когда у нас было много разрозненных call-центров, экономический эффект от их работы посчитать было невозможно. Сейчас другое дело. Конечно, департамент обслуживания абонентов не единственный центр экономического роста МТС. Выделить его заслуги в общем успехе компании сложно,— подводит итоги проекта Михаил Шамолин.— Но, по внутренним ощущениям, тот механизм централизованного управления контактами, который приобрела компания, и его влияние на повышение лояльности клиентов стоят тех денег, которые были вложены в проект. Это очень правильные инвестиции, и, думаю, ROI скоро будет посчитан» ■

## iONE → СИТУАЦИИ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР МРСК ЦЕНТРА **ЕВГЕНИЙ МАКАРОВ** ВНОВЬ ПОДТВЕРДИЛ СВОЕ РЕНОМЕ ПРИВЕРЖЕНЦА ПЕРЕДОВЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. В ВОЗГЛАВЛЯЕМОЙ ИМ КОМПАНИИ РЕАЛИЗОВАН ПРОЕКТ, КАКИХ В РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ ЕЩЕ НЕ БЫЛО

# ПОСТАВИТЬ ПРОЦЕСС ПОД КОНТРОЛЬ

*Автор: Айван*

«Между менеджерскими командами различных МРСК ведется, назовем это так, квазиконкуренция — по повышению эффективности управленческой деятельности,— объясняет особенности менеджмента в РАО „ЕЭС России" директор по организационному развитию ОАО „МРСК Центра" **Дмитрий Алешин.**— Все команды мотивированы на выполнение ряда ключевых показателей эффективности, и передовые информационные технологии служат хорошим подспорьем в этом состязании менеджеров».

У управленческой команды МРСК Центра вкус к передовым информационным технологиям привит еще со времен, когда эта команда управляла ОАО «Белгородэнерго». Межрегиональные распределительные сетевые компании (сначала их было четыре, сейчас — 11) были образованы в 2004 году, в рамках реформирования российской электроэнергетики. Эти межрегиональные структуры имеют статус управляющих компаний. Объект управления МРСК Центра (бывшая МРСК-1) — 11 региональных РСК, действующих на территории с населением около 15 млн человек. Все они — клиенты этих компаний, обслуживающих линии электропередач общей протяженностью 220 тыс. км. Большое хозяйство, в котором работают 26 тыс. сотрудников.

«С апреля 2008 года,— говорит Дмитрий Алешин,— все РСК будут иметь статус наших филиалов, а не самостоятельных компаний, как сейчас. Поэтому все эти три года одним из приоритетных для нас направлений было построение единой системы управления объединенной операционной компанией». А в области управления менеджерская команда во главе с Евгением Макаровым исповедует и целенаправленно внедряет процессно-проектный подход.

### ЗАКАЗ ОТ ГЕНЕРАЛЬНОГО

К работе по описанию и совершенствованию бизнес-процессов в компании приступили сразу же после образования МРСК-1 и привлечению к ее руководству команды Макарова. В компании был создан корпоративный центр процессного и проектного управления, а в качестве BPM-инструментария использовался программный продукт ARIS, на который компания приобрела корпоративную лицензию, что позволяло ей создавать неограниченное число рабочих мест по моделированию процессов. Первый проект был связан с разработкой стратегических целей и построением системы сбалансированных показателей (balanced scorecard). В 2006 году компания приступила к регламентации бизнес-процессов в рамках внедрения в «подшефных» РСК ERP-системы SAP R/3 и системы менеджмента качества, рассчитывая с 2007 года перейти на процессно-ориентированное управление компанией. Для этого требовалось внедрить систему оценки реальной эффективности бизнес-процессов. Заказчиком этого проекта выступил генеральный директор.

Имея систему процессного контроллинга, компания может измерять результаты проведения организационных и структурных преобразований, сравнивать их с тем, что планировалось, и принимать своевременные и обоснованные управленческие решения. Все это ведет к повышению прозрачности и эффективности бизнес-процессов, и у МРСК Центра есть серьезные причины добиваться этой цели. «Дело в том, что электросетевой комплекс всегда финансировался по остаточному принципу,— объясняет Дмитрий Алешин.— И недооцененность наших активов — весомый аргумент для привлечения инвестиций в электроэнергетику. Но сначала нужно сделать бизнес прозрачным».

Компания провела открытый конкурс по выбору поставщика и подрядчика. Для реализации проекта по контроллингу процессов был выбран продукт ARIS PPM (Process Performance Manager). И это не случайно: менеджерская команда МРСК Центра уже около 10 лет использует инструментарий и методологию ARIS и сотрудничает с разработчиком этой BPM-платформы компанией IDS Scheer. ARIS PPM — продукт инновационный, число проектов по его внедрению и на

Западе пока не так уж велико. Поэтому для реализации проекта в МРСК Центра была собрана международная команда, включавшая консультантов IDS Scheer из России, Германии и Австрии, профильных специалистов МРСК и сотрудников компании «Файномика». В общей сложности 25 человек. Руководителем проекта был назначен Дмитрий Алешин.

В качестве пилотных в рамках проекта были выбраны процессы «Технологическое присоединение» в ОАО «Белгородэнерго», а также «Управление проектами» и «Управление финансами» в управляющей компании.

**«КРАСНЫЕ ЛАМПОЧКИ» ЗАЖГЛИСЬ В САМОМ НАЧАЛЕ ПРОЕКТА. В ARIS PPM СРАЗУ ОБНАРУЖИЛИСЬ НЕДОРАБОТКИ В УЖЕ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ С ПОМОЩЬЮ МОДУЛЕЙ SAP ПРОЦЕССАХ**

Проект выполнялся в четыре этапа, с декабря 2006 года по май 2007 года. Начали с описания и планирования выбранных процессов, анализа источника данных для их «оцифровки», разработки концепции процессного контроллинга. Результатом этих работ стали составленные библиотеки бизнес-процессов («как есть» и «как должно быть»), карта их исполнения, консультанты определили источники данных (различные транзакционные модули SAP R/3) и точки измерения эффективности процессов. Еще один важный «продукт» — единая система процессных KPI (ключевых показателей эффективности), включающая полное их описание: где, в каких единицах и на основании чего они измеряются. На следующих этапах проектная команда установила и сконфигурировала аппаратное и программное обеспечение, провела настройку и тестирование (в частности, в ARIS PPM были настроены панели управления с индикаторами эффективности исполняемых процессов) и запустила систему в опытную эксплуатацию.

«И в сроки, и в бюджет мы уложились,— не скрывает гордости руководитель проекта.— Есть у нас два принципа в управлении: лидерство руководства и вовлеченность персонала, подкрепленная системой мотивации. Они и помогли завершить работы в срок».

## КРАСНЫЕ ЛАМПОЧКИ

Каким же образом можно измерять и контролировать эффективность процессов? Очень просто, если, конечно, про процессы все известно. Например, в процессе «Управление финансами», объясняет Дмитрий Алешин, имеется подпроцесс «Управление денежными потоками». Совершенно бесхитростный, на первый взгляд: запрос (счет), рассмотрение финансовым департаментом, акцептование и проводка платежа.
Но в процессе задействованы минимум четыре структурных подразделения, и в любом из них финансовый документ может застрять на согласовании. Как обычно в таких случаях поступают менеджеры? Собирают подчиненных на совещание и долго выясняют, где случился «затор» и кто виноват. В ARIS PPM этому процессу присвоена цепочка KPI, описывающая, какие специалисты и сколько времени должны тратить на исполнение процедур. Система следит за фактическим исполнением и сравнивает с плановыми значениями. Если сотрудники вписываются в допустимый интервал, на панели «горит» зеленый индикатор, работают на границе интервала — желтый, выходят за рамки — загорается «красная лампочка», сигнализирующая о том, что с процессом не все в порядке. Тогда менеджер разворачивает на мониторе процесс во всех подробностях и ищет «узкое место». Дальше уже разрабатываются мероприятия по его «расшивке». И такие панели можно настроить для руководителя любого уровня, с такими срезами, степенью детализации и прочими атрибутами, какие ему необходимы для работы. Аналогично — с управлением проектами. Ведь каждый проект имеет строгие временные рамки, разбит на этапы, за выполнение которых отвечают конкретные менеджеры, и «прошит» контрольными точками.

Разработав и внедрив решение для контроллинга эффективности процессов, МРСК Центра, по сути, организовала у себя полный жизненный цикл управления бизнес-процессами на единой платформе. Этот цикл включает разработку стратегии, проектирование процессов, их внедрение и контроллинг. Имея возможность в оперативном режиме отслеживать и анализировать исполнение бизнес-процессов, можно вполне целенаправленно заниматься их корректировкой. В полном соответствии с основным принципом концепции управления качеством — принятии решений на основе фактов. Более того, контроль эффективности процессов вообще заставляет заниматься их оптимизацией, а не почивать на лаврах, полагая, что все работает нормально.

«Красные лампочки» зажглись в самом начале проекта. В ARIS PPM сразу обнаружились недоработки в уже автоматизированных с помощью модулей SAP процессах. Как это ни странно звучит, но проблемы возникли из-за «лоскутной автоматизации» бизнес-процессов — не все модули ERP-системы были интегрированы друг с другом, поэтому некоторые процессные KPI «оцифровке» не поддавались. Членам проектной команды пришлось заниматься разработкой корректирующих мероприятий для оптимизации процессов и несколько «подредактировать» систему процессных KPI. «Работа одного структурного подразделения в рамках сквозного процесса влияет на работу других,— объясняет „эффект" Дмитрий Алешин.— ARIS PPM позволяет увидеть, насколько эффективно мы провели реинжиниринг процессов. Вообще, процессное управление подразумевает непрерывное совершенствование. Нельзя один раз описать процесс и придерживаться его всю жизнь. Меняются внутренние условия, внешняя среда, и мы должны реагировать на эти изменения не постфактум, а, улавливая тенденции, предлагать решения с опережением».

## ЦЕНА ПРОЦЕССА

Подобный проект в России выполнялся впервые, с привлечением международной экспертизы, и проведен он был в лучших традициях консалтинга — с передачей заказчику опыта и знаний. Получив современное решение в области контроллинга деятельности предприятия, отработанное на пилотных процессах, МРСК Центра теперь планирует распространить его на другие автоматизированные бизнес-процессы. В начале следующего года в «Липецкэнерго» стартует проект по созданию системы контроллинга на базе ARIS PPM для РСК, которая затем будет тиражироваться по всем региональным филиалам. Руководство компании заинтересовалось также продуктом ARIS Business Optimizer, который позволяет анализировать — и оптимизировать — стоимость выполнения бизнес-процессов. Этот проект в МРСК Центра планируют запустить еще в этом году, чтобы к середине следующего года иметь уже готовое решение ■

# принципы

## Андрея Илиопуло

Основатель и владелец компании **«Эконика»** считает себя **не торговцем обувью** или строителем, а универсальным предпринимателем-управленцем. Он учится быть строгим, но **не жестким,** и верит в позитивную роль бизнеса в обществе.

***Может быть,*** **человек и создан для того, чтобы гулять босиком по теплой росе.** Но если бы все поступали так, общество бы не развивалось. Каждому дано свое. И если дано быть предпринимателем — надо это реализовывать.

***Ценности,*** **что висят на стене, и ценности, которые работают,— разные вещи.** Если компании уже 18 лет, не надо придумывать ценности — надо их осознать. У нас разные бизнесы, но ряд представлений о компании в сознании сотрудников оказался общим. И когда мы это выявили, то поняли, что нынешняя стратегия компании не во всем соответствует ее сформировавшимся ценностям. Так ценности скорректировали стратегию.

***Важные*** **решения порой рождаются не в офисном кабинете, а, например, под водой в бассейне.** Или во время поездок по святым историческим местам России. Там вообще хорошо думается.

***Отдыхаю*** **два раза в год по две недели.** Если я требую отдачи от сотрудников, должен быть им примером и работать столько же, сколько они. Лишь иногда «прихватываю» день к выходным — порой нужно отвлечься от текучки.

***Привычка*** **абстрагироваться и смотреть на ситуацию со стороны мешает оценивать обстановку мгновенно.** Поэтому сам машину не вожу — это может быть опасно для окружающих.

***Если бы*** **не было внутренней установки на то, что я могу оказаться неправ, доказывать мне что-либо было бы бесполезно.** Но я стараюсь, чтобы менеджеры компании знали в своей области больше, чем я. Поэтому иногда меня удается переубедить. Порой они настаивают на своем, но я решаю иначе — когда они пытаются добиться быстрой выгоды, которая противоречит долгосрочному результату. А они возвращают меня на землю, чтобы планы не оказывались слишком долгосрочными.

***В работе*** **нужно разделять жесткость и строгость,** ведь сказано: «Гнев не прилагай к сердцу». Мне приходилось расставаться с сотрудниками, коллегами. Это можно и нужно делать, сохраняя человеческие отношения. Но способность разводить деловое и личное восприятие приходит лишь с опытом.

***Справедливость*** **без любви превращается в жестокость.** Это может произойти и в человеческих отношениях, и внутри компании. Жесткость иногда дает возможность провести правильную идею и добиться результата. Но иногда она — проявление слабости. Над этим я работаю.

***У меня*** **нет твердой уверенности, что бизнес надо передавать детям.** У детей должно быть понимание, что в основном им все придется зарабатывать самим. Старший сын уже работал продавцом в нашем магазине. Средний подрядился заклеивать конверты для рассылки. Когда оказалось, что не выполняет план,— в выходные клеили всей семьей. Справились.

***Без*** **интуиции и вдохновения в России вообще невозможно.** Но когда в компании больше трех человек, уже становятся нужны и правильные управленческие процедуры, и отлаженные бизнес-процессы.

***Если*** **хочешь заработать — меньше думай о деньгах.** Среди крупнейших предпринимателей старой России много старообрядцев — Третьяков, Мамонтов, Морозов… Они были благотворителями и меценатами и жили по принципу «если общество дало тебе заработать, надо его отблагодарить». Мне сложно назвать себя человеком строгих правил, но я стараюсь смотреть на себя через призму традиционных российских ценностей и пытаюсь что-то в себе менять.

***Сны*** **вижу редко, потому что хорошо сплю.** Самое важное дело — то, которое делаешь сейчас. Лег спать — надо спать. СФ

записал *Даниил Желобанов*

# власть может всё

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»

www.kommersant.ru

реклама

# Здесь прошлое соединяется с настоящим

*Таким необычным станет мир, если в нем соединится все, что мы застраховали за 60 лет. Он объединит эпохи и станет летописью жизни нашей страны. За 60 лет мы накопили значительный международный опыт в страховании. Наши клиенты и партнеры доверяют нам, потому что к хорошему привыкаешь быстро.*

Реклама

## Основан в 1947 году

ОСАО «Ингосстрах». Лицензия Росстрахнадзора С №0928 77
* в соответствии с условиями договора страхования

ЕДИНЫЙ ТЕЛЕФОН
8 (495) 956 5555

www.ingos.ru

60 лет

ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

ИНГОССТРАХ ПЛАТИТ. ВСЕГДА.*