Для завоевания российского рынка Candy только «Вятки» не хватало с.30
Сотовый брэнд Orange оказался как нельзя кстати b2b-компании «Эквант» с.36
Бухгалтерская кухня ТНК-ВР с.52

www.sf-online.ru
ISSN 1727-4176
05040
9 771727 417004

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса
24.10—30.10.2005 №40 (127)

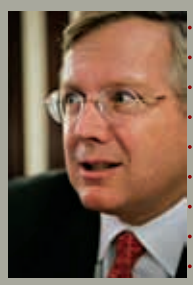
5 необычных мест для рекламы с.96

Оказывается, использовать как средство рекламы можно даже то, что обычно рекламируется

закат быстрой карьеры

Менеджеры-акселераты могут не только «вдохнуть жизнь» или «влить свежую кровь» в бизнес, но и стать для него проблемой

с.42



с.24

Bunge везде следует принципу: сначала надо научиться ползать, потом ходить, а после этого уже можно смело бегать

Глава Bunge Алберто Вайссер объяснил, какая роль в тактике «незаметной экспансии» холдинга в Россию и на Украину отводится компании «Эфко»

ГОСТИ ЛАБОРАТОРИИ
Роджер КАМРАСС и Мартин ФАРНКОМБ подложили под бизнес бомбу и предъявили «Секрету фирмы» тлеющий бикфордов шнур
с.59

тематические страницы **iOne** информационные технологии
с.69

Товар сертифицирован

Азарт победителей.
Audi A4 с двигателем 2.0 TFSI

Круг за кругом на предельных скоростях. В течение 24 часов. В таких экстремальных условиях проходят знаменитые гонки Ле Ман, многократными чемпионами которых являются болиды Audi. Благодаря уникальной технологии FSI® двигатели этих болидов работают с максимальной отдачей, а сами автомобили становятся недосягаемыми для конкурентов.Энергия FSI®, ставшая основой спортивного триумфа Audi, сегодня приносит победу серийным автомобилям: новый двигатель 2.0 TFSI завоевал титул "Двигатель года 2005". И это - еще одно доказательство Вашего превосходства на любых трассах.

Audi A4 2.0 TFSI: 200 л.с., разгон от 0 до 100 км/ч - 7.2 сек, постоянный полный привод quattro®

Официальные дилеры Audi в России: Москва: АвтоСпецЦентр на Варшавке (095) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (095) 755 8181; Ауди Центр Москва (095) 797 9090; Ауди Центр Рублевка (095) 775 7772; Ауди Центр Север (095) 785 2727; Ауди Центр Юг (095) 730 6777; VIP Центр На Садовом (095) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Ауди Центр Петербург (812) 703 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Ауди Сервис Воронеж (0732) 21 7777; **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс* (3952) 266 397;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (095) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru

Умение побеждать передается по наследству

Audi

Красноярск: Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ* (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар* (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Автолига-центр (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (3832) 27 7000; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

*Сервисные центры

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ Audi MAGAZIN

Секрет фирмы №40

24.10—30.10.2005

86

«РАНЬШЕ „УРАЛКАЛИЮ" ПРИХОДИЛОСЬ ЕЗДИТЬ ПО ЗЕРКАЛАМ ЗАДНЕГО ВИДА. Внедрив основные модули ERP, мы очистили боковые стекла. Внедрив систему сбалансированных показателей, мы хотим очистить лобовое стекло»

36

«ЭКВАНТ», ПОЧТИ СЛУЧАЙНО ЗАПОЛУЧИВШИЙ ЛЕГЕНДАРНЫЙ БРЭНД ORANGE, теперь намерен стать крупнейшим после «Ростелекома» оператором дальней связи в России

в этом номере

частная практика

24 **«МЫ ИЗБЕГАЕМ ЛЮБЫХ РИСКОВ»** Крупнейший мировой агрохолдинг Bunge Ltd объявил о покупке доли в компании «Эфко». О планах холдинга в эксклюзивном интервью «Секрету фирмы» рассказал председатель совета директоров Bunge Алберто Вайссер

30 **ВЫБОР CANDY** Когда в сентябре Candy Group приобрела Кировский завод стиральных машин «Веста» и марку «Вятка», стало ясно, что итальянская корпорация вынашивает хитроумный план по завоеванию российского рынка

36 **НЕЖДАННЫЙ ФРУКТ** В России скоро появится мировой сотовый брэнд Orange, который неожиданно достался компании «Эквант», известной лишь на рынке b2b. С этим брэндом она намерена выйти в лидеры потребительского рынка связи

лаборатория

42 **ПОРОКИ МОЛОДОСТИ** История российской экономики — это история подвигов молодых профессионалов. Но сегодня менеджеры-«акселераты» из движущей силы превращаются для своих компаний в тяжелое бремя

52 **УЧЕТ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ** Единые учетные центры дают головным офисам желанный контроль над финансовыми потоками «дочек». Сумев преодолеть сопротивление на местах, ТНК-ВР внедрила у себя особую модель учетной структуры

59 **«МЕРТВЫЕ ОНИ БЫ СТОИЛИ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЖИВЫЕ»** Мартин Фарнкомб и Роджер Камрасс искренне желают корпорациям разлететься на множество мелких атомов. Их книга напичкана порохом, а «Секрету фирмы» авторы предъявили тлеющий бикфордов шнур

тематические страницы

69 **IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

в каждом номере

дневник наблюдений

09 ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ
12 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
18 БИЗНЕС-БРИФИНГ
22 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

06 почта
64 спроси «Секрет фирмы»
66 кандидат
96 пять идей

в ближайших номерах

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

31.10.05 **«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА**
31.10.05 **«БИЗНЕС-ШКОЛА»**
07.11.05 **«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». СТРАХОВАНИЕ**

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы».
Тел./факс: (095) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

А у нас по-другому!

У нас идеи не стоят в очереди на обработку – мы реализуем их, используя Центр обработки данных CBOSS (основной сервер Sun Fire E6900). Поэтому наши идеи успешно работают более чем у 150 клиентов на 5 континентах.

CBOSS. Свобода творчества. Мир совершенных технологий

CBOSS®

Работа в международной компании **www.cboss.ru**

Секрет фирмы

№ 40 (127) 24.10 — 30.10. 2005

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК **(РЕДАКТОР)**, АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, МАРИНА СМОВЖ, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН **(РЕДАКТОР)**, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН **(РЕДАКТОР)**, МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА **(РЕДАКТОР)**, АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА
ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ **(РЕДАКТОР)**, ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА
ОТДЕЛ «СОБЫТИЯ» СТАНИСЛАВ МНЫХ **(РЕДАКТОР)**, МАРИЯ ИВАННИКОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ІОNЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАИКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН, ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»
Издатель: ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АЛЛА ЛАГАШИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), АНТОН ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель), СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, **ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808
E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34.
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

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

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

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

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

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

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

почта readers@sf-online.ru

«В последнее время я все чаще слышу о перспективности формата department stores, или, проще говоря, универмага. Его перспективность кажется мне сильно преувеличенной, если не вообще надуманной, и в который раз читать об этом на страницах „Секрета фирмы" по меньшей мере странно. Не понимаю, какой смысл снова и снова повторять в новостях похожие на рекламные слоганы фразы о том, что этот формат набирает обороты?
Те, кто заходил в C&A или BHS, вряд ли заметили что-то действительно отличающее эти department stores от самых обыкновенных магазинов одежды. Признаю, что и C&A, и BHS действительно не пустуют, и готова поверить, что их продажи растут. Однако, на мой взгляд, „хорошим самочувствием" в нашей стране эти сети обязаны вовсе не какому-то чудо-формату, а всего лишь двум факторам — демократичным ценам и удачному месторасположению».

Алена Агутина, Москва
«Британское нашествие»
СФ №39 (126) 17.10.2005

«Вряд ли можно назвать случайным участие двух менеджеров из Wal-Mart, пусть и бывших, в работе совета директоров „Ленты". Мне кажется, в этом интервью акценты расставлены правильно и основная мысль прозрачна: „Лента" так или иначе будет продана американцам, хотя Жеребцов все отрицает. Но поверьте, для большинства петербуржцев это было бы благом. Ведь до открытия „О'Кей" и „Метро" мало кто из нас знал, какими должны быть настоящие гипермаркеты. А вот если сделка состоится, то Wal-Mart наверняка будет внедрять западные стандарты обслуживания покупателей, с чем у многоуважаемого господина Жеребцова дела обстоят неважно. В частности, стеллажи в „Ленте" настолько высокие, что когда товар заканчивается, то достать его с верхней полки невозможно, а своевременная выкладка товаров отсутствует как таковая. Персонал в торговом зале, как правило, неулыбчивый и часто некомпетентный. Кстати, по Питеру гуляет история о том, что после одного своего проверочного рейда Жеребцов уволил кассира — за то, что девушка не поблагодарила его за покупку».

Александр Левензон, Санкт-Петербург
«Менеджеры Wal-Mart делали нам недвусмысленные намеки»
СФ №39 (126) 17.10.2005

«Спасибо большое за статью про наружную рекламу. Я сам не занимаюсь рекламным бизнесом, но всегда с большим интересом читаю ваши материалы. Понимаю, что вы брали только свежие примеры, то есть проекты, реализованные в этом году. Но лично мне почему-то очень запомнился один старый проект. Несколько лет назад я приезжал в Москву и был поражен необычными рекламными тумбами. Они рекламировали „Вискас" или какой-то другой корм для кошек, но при этом „вели себя" очень странно. Когда человек приближался к тумбе, она начинала издавать мяуканье. Да еще так натурально, что хотелось посмотреть, где же там спрятан котенок. Потом от своих знакомых я слышал, что некоторые прохожие принимали все за чистую монету — пытались спасти котенка и разбивали рекламный носитель. Конечно, они нанесли ущерб компании, но производитель кормов все же должен быть доволен: их реклама не осталась незамеченной, и о ней помнят до сих пор».

Михаил Добрушин, Екатеринбург
«Секундное дело»
СФ №39 (126) 17.10.2005

www.toyota.ru

Новый Hiace. Безупречная репутация

Новый Toyota Hiace

Достойный выбор

Hiace стал другим. Теперь в нем больше мощи — с новым двигателем 2,7 литра. Больше простора — для 12 человек, включая водителя. Больше уверенности — с удобными ремнями безопасности для каждого в автомобиле. Больше комфорта — благодаря дополнительной климатической установке для пассажиров и современной магнитоле с CD-проигрывателем и 6 динамиками. Это далеко не все изменения.
Но это по-прежнему Toyota Hiace.
Надежный автомобиль с надежной репутацией.

Управляй мечтой. TOYOTA

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

Официальные дилеры: Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (095) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (3422) 689-888. **Ростов-на-Дону**: Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа**: Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

Авторизованные сервисные станции: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525.
Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.
Автомобиль оборудован дополнительными аксессуарами, не входящими в стандартную комплектацию. Товар сертифицирован

ЕЖЕГОДНЫЙ **CEO FORUM–2005**

ПОВЕСТКА ДНЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА: КАК ПРЕВРАТИТЬ ВЫЗОВЫ В ВОЗМОЖНОСТИ?

24 НОЯБРЯ 2005 ГОДА, МОСКВА, ОТЕЛЬ **«МАРРИОТ АВРОРА»**

АУДИТОРИЯ ФОРУМА — ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛИ И СОБСТВЕННИКИ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ И СТРАН СНГ

Основные вопросы:

СТРАТЕГИЯ

— Стратегия успеха на быстрорастущих рынках: как расти быстрее рынка и не потерять управляемость. **Александр Идрисов,** управляющий партнер, **Strategica**
— Стратегия успеха при работе на рынках СНГ: учет особенностей локальных рынков. **Элдар Разроев,** генеральный директор **«Евросеть»**
— Маркетинг для генерального директора — уроки российской и международной практики. **Игорь Манн,** директор по маркетингу, **Alcatel**
— Как успешно конкурировать с глобальными лидерами. **Константин Диесперов**, Вице–президент **«Роколор»**

ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ

— Как победить в войне за таланты. **Юрий Барзов,** старший партнер **Ward Howell International**
— Как из команды звезд сделать звездную команду. **Наталья Изосимова***, директор по персоналу холдинга **СКМ** (Украина)
— Корпоративный университет — модная игрушка или реально работающий механизм. **Юлия Сушкова,** директор корпоративного университета **«Вимм-Билль-Данн»**

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

— Управление группой компаний в условиях быстрых изменений. Успешные модели холдингов. **Александр Ованесов,** партнер **Strategica**
— Управление по целям и контрольным показателям. Практика внедрения системы Performance Management
— Практика бережливого производства. **Ирина Халеева,** директор департамента Lean Six Sigma, **XEROX**

* Ожидается подтверждение

Все участники, зарегистрировавшиеся **до 1 ноября,** смогут выбрать в подарок одну из книг, выпущенных издательством **«Секрет фирмы».** Книги представлены на сайте **www.sf-online.ru** раздел **«Книги ИД «Секрет фирмы»**

Стоимость участия:

При регистрации до **10 ноября $370** без учета НДС
После **10 ноября $400** без учета НДС

Специальное предложение:
Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно

Регистрация по тел.: **(095) 960 3118, 797 3171, 504 1731**
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: **conference@sf-online.ru**

Организаторы: Секрет фирмы — Strategica THE PRO-INVEST GROUP

климат-контроль → с12
больной вопрос → с16
бизнес-брифинг → с18

PHOTOXPRESS.RU

Чиновники вскоре могут подпустить частных инвесторов к госкопилкам

Фонд национального согласия

Строительство госкапитализма обходится стране слишком дорого, так что приходится искать альтернативные пути перераспределения активов, отнятых или приобретенных у олигархов. текст: АЛЕКСАНДР БИРМАН

Такой вывод напрашивается в связи с появившейся на минувшей неделе информацией о том, что консультанты «Роснефти» задумались о «максимальном привлечении населения» к грядущему IPO этой нефтяной компании.

Глава Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) Олег Вьюгин как-то признался журналистам, что его ведомство предлагало продать арестованный за налоговые долги ЮКОСа «Юганскнефтегаз» (ЮНГ) через биржу. Предложения ФСФР были положены под сукно, а ЮНГ достался «Роснефти», которая для финансирования сделки стоимостью в $9 млрд прибегла к помощи Внешэкономбанка и Сбербанка. Причем ВЭБ, чья деятельность до сих пор регламентируется не банковской лицензией, а специальным указом президента, выступил в качестве основного кредитора.

Фактически для погашения юкосовских долгов перед Родиной залезли к ней же в закрома. Впрочем, все последующие российские мегасделки носили более цивилизованный характер. Используя благоприятную для России конъюнктуру на мировых рынках, отечественные госкомпании не брезгуют масштабными зарубежными заимствованиями.

с9

«Роснефтегаз», созданный на базе «Роснефти» и ЮНГ, привлек у синдиката западных банков $7,5 млрд для выкупа недостающих до контрольного 10% акций «Газпрома». Сам концерн завершает переговоры о кредите в $13 млрд, необходимом ему для оплаты 75% акций «Сибнефти».

Уже в прошлом году суммарный внешний долг отечественных корпораций превысил суверенный. Очевидно, по итогам текущего года этот разрыв будет еще больше. Но наиболее активными заемщиками являются госкомпании. Поэтому фактически долговое бремя, лежащее на государстве, только возрастает. Это обстоятельство делало весьма уязвимой позицию главы финансового ведомства Алексея Кудрина, полагающего, что стабфонд в $30 млрд можно тратить исключительно для сокращения суверенного внешнего долга, и категорически возражающего против «корпоративных» вариантов его использования (кстати, вполне возможно, что при продаже ЮНГ для «Роснефти» все же было сделано исключение).

Судя по всему, именно на «вьюгинских» пенсионеров и рассчитывает «Роснефть», говоря о «частных инвесторах»

Поэтому весьма своевременной оказалась очередная инициатива Олега Вьюгина, предложившего за счет «сверхнормативных остатков» стабфонда сформировать накопительный пенсионный фонд. Таким образом, с одной стороны сглаживается дефицит Пенсионного фонда, что немаловажно как с социальной, так и с макроэкономической точки зрения. А с другой — возникает возможность цивилизованного инвестирования средств стабфонда в национальную экономику. Ведь для того, чтобы обеспечить достойную старость осчастливленным нефтедолларами потенциальным пенсионерам, вьюгинский фонд должен вкладываться отнюдь не только в госбумаги, чья доходность обычно незначительно перекрывает инфляцию.

Ценные бумаги российских госкомпаний в данном случае являются едва ли не лучшим инструментом. Не случайно именно после выступления Вьюгина (поддержанного Кудриным) заговорили о возможности проведения IPO «Роснефти» в России. Напомним, что, проведя публичное размещение пакета акций (до 49%) этой компании, «Роснефтегаз» собирается вернуть взятый в начале сентября кредит в $7,5 млрд. Но в качестве возможной площадки для IPO называлась Лондонская биржа, поскольку на отечественных площадках вроде бы не удастся привлечь необходимых для нефтяной компании сумм. Собеседники «Секрета фирмы» из российских инвестбанков объясняют это «происками» западных конкурентов. «Им гораздо проще продавать акции клиента в Лондоне и Нью-Йорке, нежели в Москве. Между тем хорошие бумаги купят где угодно. Хоть в Конго»,— утверждает председатель правления «КИТ Финанс» Александр Винокуров.

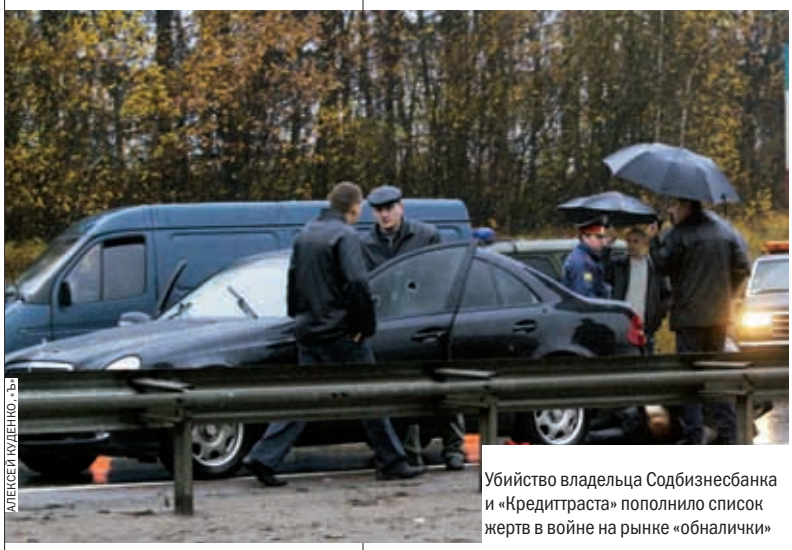
Теперь, в свете возможности опосредованно использовать средства стабфонда, «концепция переменилась». Судя по всему, именно на «вьюгинских» пенсионеров и рассчитывают консультанты «Роснефти», заговорив о российских «частных инвесторах». В том случае, если такой план продажи «Роснефти» удастся реализовать, все будут довольны. И народ, и либералы, и патронирующие ТЭК «силовики». □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Государство хочет продать «Роснефть» населению.
ПРИЧИНА: Строительство госкапитализма обходится слишком дорого.
СЛЕДСТВИЕ: Граждане и государство становятся деловыми партнерами.

Расстрел за наличные

Ситуация на рынке «обналички» резко обострилась — уже гремят первые выстрелы. Текст: ВАДИМ ЕРШОВ



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО, «Ъ»

Убийство владельца Содбизнесбанка и «Кредиттраста» пополнило список жертв в войне на рынке «обналички»

В позапрошлое воскресенье в Подмосковье был убит банкир Александр Слесарев, владелец недавно обанкротившихся Содбизнесбанка и «Кредиттраста». Прошлогодний крах этих финансовых институтов, в свое время активно предлагавших услуги по «обналичке», связывали с усиленным вниманием к ним со стороны Федеральной службы по финансовому мониторингу (ФСФМ). Примечательно, что нынешний инцидент со Слесаревым тоже произошел на фоне очередного «закручивания гаек» на рынке теневых финансовых услуг.

По информации «Секрета фирмы», ставки банков, оказывающих соответствующие услуги, не опускаются ниже 6%. Ряду банков, специализирующихся на «обналичке», их покровители из силовых структур настоятельно рекомендовали свернуть все операции. А уголовное дело, возбужденное следственным комитетом МВД против руководителей Роскомветеранбанка (которые якобы через сеть фиктивных фирм «отмыли» свыше $8 млн), стало наглядной демонстрацией того, что может ожидать ослушавшихся.

Впрочем, источники **СФ** утверждают, что «антиотмывочная» кампания коснулась не только сравнительно небольших банков. Недавнему решению Сбербанка и Внешторгбанка прекратить выпуск векселей «по предъявлению» якобы предшествовал арест нескольких сотрудников Сбербанка, оказывавших «заинтересованным лицам» услуги по обналичиванию этих ценных бумаг.

Банкиры теряются в догадках по поводу причин происходящего на рынке «обналички». Некоторые собеседники **СФ** связывают нынешнюю кампанию с «делом ЮКОСа» и намерением властей обвинить отправившихся по этапу Михаила Ходорковского и Платона Лебедева еще и в отмывании денег. Не случайно Генпрокуратура в начале октября провела рейд по некогда аффилированным или сотрудничавшим с ЮКОСом банкам и юридическим фирмам. Но даже с учетом той роли, которую ЮКОС до недавнего времени играл в национальной экономике, нынешняя финансовая «зачистка» представляется все же чересчур масштабной.

Конспирологически настроенные наблюдатели намекают на козни «теневых» олигархов, вроде члена совета директоров «Ингосстраха» Александра Мамута, который некоторое время назад, за-

нимая аналогичную должность в Собинбанке, был довольно тесно связан с рынком «обналички». Но при всей влиятельности и предприимчивости Мамута сложно предположить, что он сумел найти общий язык с «чекистами» из Росфинмониторинга.

Едва ли не единственным правдоподобным объяснением очередного «наличного» кризиса являются карьерные амбиции главы ФСФМ Виктора Зубкова, пытающегося продемонстрировать Кремлю свою эффективность и результативность. Трудно сказать определенно, на какие высоты метит главный финансовый разведчик. Но если исходить из того факта, что крах «Содбизнеса» и «Кредиттраста» случился благодаря его усилиям, можно предположить, что и нынешние финансовые «зачистки» рано или поздно закончатся вполне реальными выстрелами. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: На рынке теневых финансовых услуг снова «закручиваются гайки».
ПРИЧИНА: Руководитель Росфинмониторинга Виктор Зубков хочет продемонстрировать свою результативность.
СЛЕДСТВИЕ: Комиссия за «обналичку» не опускается ниже 6%.

И нашим, и вашим

Немецкие турфирмы пошли в атаку на российский туризм. Наши не остались в долгу — за счет союзов с иностранцами они рассчитывают усилить свои позиции. **Текст: МАРИЯ ПЛИС**

Сначала российский холдинг «Туральянс» купил 27% акций компании Itours (ITS), «дочки» немецкого концерна LTU Turistik. Почти одновременно с этим российское СП немецкого же концерна TUI и компании «Мостравел» — TMR — договорилось с петербургской турфирмой «Ривьера» о выкупе в течение четырех лет ее контрольного пакета.

Первую сделку пресс-секретарь Российского союза туриндустрии Ирина Тюрина охарактеризовала как «союз двух неудачников». ITS, созданная немецким концерном LTU Turistik и российской авиакомпанией «Авиалинии-400», возникла на нашем рынке в 2003 году с планами завоевать на нем 20%. Но заметным игроком «дочка» крупного немецкого холдинга так и не стала. Помешали, по мнению Тюриной, «странный» партнер — неопытный в турбизнесе перевозчик «Авиалинии-400», отсутствие собственных каналов продаж и неэффективное управление: за два года учредители ITS несколько раз меняли команду топ-менеджеров, которые не справлялись с реализацией амбициозных задач ее владельцев. Да и «Туральянс», несмотря на статус старейшего игрока рынка (компания существует уже 12 лет), так и не сумел стать лидером ни в сегменте туристических операций, ни в бизнесе по розничной продаже турпутевок. На протяжении последних лет холдинг вел переговоры с TUI о продаже своего бизнеса. Они не удались, и теперь «Туральянс» решил за счет приобретения акций LTU Turistik сблизиться с западным партнером.

Стоимость сделки в «Туральянсе» не разглашают. Но на рынке есть мнение, что за акции было заплачено не деньгами, а условиями партнерства. Ведь в результате этой сделки ITS сможет продвигать свои услуги через «Куда.ру» — одну из крупнейших в столичном регионе сетей бюро путешествий, которая принадлежит «Туральянсу». Причем «Туральянс» полностью передаст ITS свой туроператорский бизнес и будет работать лишь в узком сегменте рынка, продавая VIP- и индивидуальные туры. А средства, «сэкономленные на операторском бизнесе» (по выражению гендиректора «Туральянс-медиа» Наталии Васильевой), планируется вложить в развитие «Куда.ру». Сегодня сеть насчитывает более 100 бюро, но уже в 2006 году «Туральянс» планирует открыть еще 150 офисов продаж. Как предполагает владелец сети «Магазин горящих путевок» Андрей Озолинь, конечной целью развития «Куда.ру» станет ее продажа ITS.

Стоимость сделки в «Туральянсе» не разглашают, но не исключено, что за акции заплатили не деньгами, а условиями партнерства

Впрочем, судить об эффективности создания союза ITS-«Туральянс» участники рынка пока воздерживаются. Гораздо более оптимистичные оценки высказываются в отношении возможной продажи «Ривьеры» компании TMR. «Мостравел» — один из лидеров рынка Москвы по турам в Египет и ОАЭ. «Ривьера» является вторым по величине туроператором питерского рынка с развитой сетью продаж в Петербурге и регионах. TUI — сильный немецкий концерн с собственным авиапарком и отелями. В результате объединения столичный «Мостравел» сможет привлечь региональных клиентов, а «Ривьера» получит доступ в отели TUI. «Это объединение игроков с ценными активами, которое принесет выгоду всем его участникам»,— констатирует Тюрина. □

GAMMA/EASTNEWS

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Немецкие туристические концерны TUI и LTU Touristik стали стратегическими партнерами российских туроператоров — «Ривьеры» и «Туральянса».
ПРИЧИНА: Стремление немецких собственников улучшить свои позиции на российском рынке.
ПОСЛЕДСТВИЯ: LTU сможет продавать свои услуги через розничную сеть «Туральянса» «Куда.ру», а TUI получит доступ к регионам через сеть офисов «Ривьеры». У «Туральянса» будет возможность сосредоточиться на развитии розничной сети, а у «Ривьеры» — получить доступ к финансовым и другим ресурсам холдинга TUI.

ПОВОРОТ

Российские чиновники намерены лишать коррупционеров не только свободы, но и имущества. Но несмотря на все меры устрашения уровень коррупции в стране растет все более впечатляющими темпами.

Непобедимая коррупция

На днях председатель комитета Госдумы по безопасности Владимир Васильев заявил, что считает необходимым возвращение в Уголовный кодекс статьи о конфискации имущества. В первую очередь эта мера наказания должна использоваться для воздействия на коррупционеров. «Сейчас идет подготовка к ратификации Конвенции ООН о противодействии коррупции,— поясняет Владимир Васильев.— Как только она будет ратифицирована, мы обязаны будем ввести конфискацию».

До сих пор никакие меры властей, направленные на борьбу с коррупцией, не дали существенных результатов. Между тем, как выяснилось на днях, в этом году Россия упала в рейтинге коррумпированности различных стран мира, составляемом международной организацией Transparency International, с 90-го на 126-е место. Теперь мы находимся рядом с Албанией, Нигером и Сьерра-Леоне. Менее коррумпированными, чем Россия, были признаны даже Уганда и Афганистан.

Постоянное ужесточение контроля российских властей над бизнесом отнюдь не способствует снижению уровня коррупции в обществе и даже ведет к ее усилению. На прошлой неделе стало известно об очередном факте передачи высокопоставленному чиновнику крупной взятки. Сотрудники ФСБ задержали замначальника управления кредитных организаций Федеральной налоговой службы Олега Алексеева при получении взятки в $1 млн. Также по этому делу проходит юрист Московского главного территориального управления Банка России Алексей Мишин. В его кабинете было обнаружено еще около $1 млн. По предварительной версии, деньги Олег Алексеев и его сообщник получили за аннулирование налоговых претензий к одному из российских банков. □

PHOTOXPRESS.RU

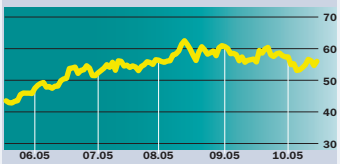
ЦИФРА

2 млн ежегодно

— приток именно такого количества трудовых иммигрантов необходим России через 10 лет. К этому выводу пришли сотрудники программы развития ООН, представившие на днях свой доклад «Россия в 2015 году: цели и приоритеты развития». Столько трудовых иммигрантов нужно нашей стране для того, чтобы не сбить темпы экономического роста. Авторы доклада также выражают надежду, что переселенцы помогут компенсировать сокращение численности российских граждан (число которых каждый год уменьшается на полмиллиона человек). По мнению экспертов ООН, спасать экономику, а заодно и демографическую ситуацию в нашей стране будут в основном выходцы из стран СНГ и других развивающихся государств. А российскому правительству эксперты рекомендуют проводить иммиграционную политику, отвечающую национальным интересам: необходимо усилить контроль за миграционными процессами и уделять больше внимания решению проблемы нелегальных и временных иммигрантов. □

БИРЖА

Динамика котировок нефти Urals на мировых рынках ($/баррель)



Роттердамская биржа; цена закрытия по контрактам с поставками на условиях CIF в порты Северо-Западной Европы

Источник: Reuters

МИНФИН ПРИДУМАЛ способ уменьшить ценовой разрыв между российской нефтью марки Urals и западной Brent. В ближайшем будущем Urals будут торговать на европейской и американской биржах.

Исторически Urals всегда была дешевле Brent — в первую очередь из-за того, что в российской нефти содержится больше серы: это делало ее переработку более затратной. Однако теперь ценовой разрыв стал увеличиваться. «Разница между ценой одного барреля Urals и Brent долгое время составляла от $1,5 до $3,— говорит аналитик „Тройки Диалог" Валерий Нестеров,— но в последнее время разрыв резко усилился, составляя в некоторые периоды до $5–7». Кроме высокого содержания серы, низкая цена Urals определялась еще и тем, что нефть этой марки не торговалась на главных международных товарных биржах. По плану Минфина вскоре цена на нефть марки Urals будет определяться на Нью-Йоркской и Будапештской биржах.

Отраслевые аналитики оценивают возможные последствия этой инициативы Минфина осторожно. Как отмечает Нестеров, в любом случае хуже не будет, однако каких-либо революционных последствий ожидать не стоит. По его словам, фактически уравнять в правах Urals и Brent можно, только повысив качество российской нефти, а для этого надо перекрыть доступ к экспортной трубе башкирским и татарским нефтяным компаниям. Ведь добываемое ими сырье отличается особенно высоким содержанием серы и влияет на общее качество экспортируемой нефти. Однако на такой шаг государство вряд ли пойдет. □

ГДЕ ДЕНЬГИ

СЕМЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ венчурных фондов общим объемом 2 млрд руб. создаст до конца года Минэкономразвития. 500 млн руб. для этих фондов будут выделены российским бюджетом, еще 500 млн — региональными бюджетами, оставшаяся часть — частными инвесторами. Фонды появятся в Москве, Московской, Пермской, Томской и Новосибирской областях, а также в Красноярском крае и Татарии.

Принципы формирования фондов позаимствованы из международной практики. Например, правительство Великобритании частично профинансировало создание пяти венчурных фондов со средним капиталом около $11 млн. Цели для инвестиций выбирают частные управляющие компании. Считается, что в этом случае государственные деньги расходуются наиболее эффективно. □

ЗАКОН

Украинским кондитерам придется несладко

Правительство ввело пошлины на поставки украинской карамели и сахаристых изделий, которые начнут действовать с 14 ноября. В свете непростых политических отношений между Украиной и Россией эксперты отмечают, что это был адекватный ответный ход: недавно украинское правительство исключило из списка беспошлинного импорта российские конфеты.

Российское правительство отплатило украинцам, отменившим беспошлинный импорт российских конфет, той же монетой

Ставка новой пошлины составит 20%, но не менее 0,25 евро за килограмм. Ожидается, что подобные ограничения повысят цены на украинскую карамель и сократят ее импорт. На нашем рынке такие меры считают весьма своевременными: по данным ассоциации предприятий кондитерской промышленности «Асконд», за последние три года украинские поставки выросли в два-три раза. «Разница в ценах была глобальной,— рассказывают в „Асконде".— Даже поставляя карамель из Киева во Владивосток, украинские компании продавали ее на 10% дешевле, чем российские производители свой товар. Теперь же украинцы не смогут демпинговать». □

КТО КОГО

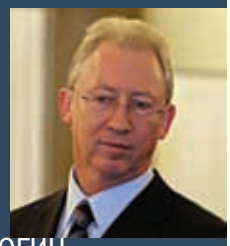
Честность по закону

Правительство усиливает давление на банки, пытаясь заставить их быть абсолютно честными перед клиентами. По мнению чиновников, банк, который в рекламе своих потребительских ссуд называет только процентную ставку, умалчивая о комиссиях за открытие счета и за рассмотрение документов, увеличивающих реальную стоимость кредита в два-два с половиной раза, вводит клиентов в заблуждение. Правительство решило в корне пресечь эту пагубную практику и уже внесло в Госдуму соответствующие поправки в закон о рекламе, согласно которым банки должны либо сообщать в своих рекламных объявлениях полную ставку, либо не упоминать о ней вовсе.

Бизнес розничных банков сейчас переживает непростые времена. Помимо усиления претензий властей увеличивается и процент невозврата ссуд. Один из лидеров рынка — Хоум кредит энд финанс банк — даже объявил, что в первом полугодии 2005 года из-за роста доли просроченных ссуд до 16% он понес убытки в 600 млн руб. В связи с этим на днях правление банка даже решило доверить борьбу с недобросовестными заемщиками коллекторскому агентству, специализирующемуся на взыскании долгов. Другие банки тоже готовы последовать примеру ХКФ. В ФАС же считают, что это неизбежная расплата за агрессивную маркетинговую политику банков, привлекающих потребителей низкими ставками, хотя на самом деле эти кредиты не так уж и дешевы. □

АННА МУЗЫКА

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Олег ВЬЮГИН,
глава Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР)

заявил, что ФСФР будет «настойчиво предлагать» иностранным компаниям с российскими активами одновременно с IPO на Западе размещаться и на отечественных биржах. Поскольку наши законы не позволяют таким «иностранцам» делать это в России напрямую, для них ФСФР придумала специальный инструмент — российские депозитарные расписки (РДР). Кроме того, по замыслу главы ФСФР иностранная компания, 75% активов которой являются российскими, должна получать в России разрешение на выпуск ценных бумаг за рубежом. Вьюгин без устали призывает и чиновников, и инвестбанкиров, и владельцев компаний принимать совместные меры, чтобы остановить бегство активов на западные площадки. При этом российские компании все активнее уходят из сферы влияния ФСФР, создавая зарубежные холдинги и выводя их на иностранные биржи. Вьюгин признает, что юридических возможностей контролировать зарубежные компании, пусть даже с российскими активами, у ФСФР нет. Реализовать свою инициативу ФСФР надеется путем соглашений с иностранными регуляторами. Однако договориться с ними можно лишь после принятия закона о РДР и поправок в закон «О рынке ценных бумаг», дающих ФСФР добро на соглашения об обмене конфиденциальной информацией с зарубежными коллегами. □

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Счетная палата пошла на пенсию

После проверки управляющей компании Внешторгбанка Счетная палата неожиданно для всего рынка переключилась на частные УК, инвестирующие средства Пенсионного фонда.

Проверке подвергнутся две компании, одни из крупнейших участников рынка,— «Капиталъ» и УК Росбанка. Они получили в управление из Пенсионного фонда соответственно 800 млн руб. и 928 млн руб.

Эксперты полагают, что проверка деятельности лидеров рынка — лишь первый шаг. Скорее всего, в дальнейшем проверки пройдут во всех 55 частных УК, которые занимаются управлением пенсионных накоплений. Регулярные ревизии УК уже проводят Федеральная служба по финансовым рынкам и Объединенная депозитарная компания. Однако у Счетной палаты свои, более скрупулезные методы оценки, поэтому не исключено, что после ее проверок число участников рынка сократится. □

ЧУЖОЙ КАРМАН

REUTERS

Украинская чехарда

Реприватизация «Криворожстали» оказалась под угрозой срыва. Верховная рада Украины приняла в первом чтении законопроект, накладывающий мораторий на повторную приватизацию 93,02% акций завода. Воспрепятствовать предстоящей сделке решили депутаты фракций, оппозиционных нынешней власти. Президент Украины Виктор Ющенко отрицательно отреагировал на выпады парламентариев. В частности, он заявил, что категорически не намерен отменять проведение аукциона. Тем не менее участники предстоящих торгов выражают беспокойство относительно последних демаршей рады. Дело в том, что украинская «Смарт-групп», транснациональная Mittal Steel и группа, созданная люксембургской Arcelor и Индустриальным союзом Донбасса для участия в этом аукционе, уже внесли залог — каждая по $200 млн. При этом схема возврата залогов в случае отмены аукциона не установлена. Кроме того, как отмечают участники аукциона, если президент немедленно не примет решительных мер по исправлению сложившейся ситуации, инвестиционный рейтинг страны попросту рухнет. □

ИТОГИ НЕДЕЛИ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Остается надеяться, что мировые цены на нефть и газ не упадут»

Эдвард ЖУК,
генеральный директор УК «Кэпитал Эссет Менеджмент»

— На прошлой неделе в Минфине продолжали думать над одним из наиболее острых вопросов: как использовать средства стабфонда. Одно из свежих предложений — направить часть его для выплаты пенсий, но не сегодняшних, а тех, на которые через семь-восемь лет у государственного Пенсионного фонда не будет хватать средств. Само по себе такое решение, наверное, ни у кого не вызовет серьезных возражений. Однако оно не должно закрывать проблему удручающего состояния нашей пенсионной системы в целом. Пенсии очень малы по отношению к реальным доходам работающего населения и увеличиваться относительно этих доходов, скорее всего, не будут. Такая ситуация характерна для всех промышленно развитых стран: меняется соотношение между работающим и неработающим населением. Доля пенсионеров растет, и нагрузка по выплате пенсий становится неподъемной для государственных финансов. Всемирный банк предлагает универсальное средство — повышение пенсионного возраста. Но Россия, по-видимому, к такому повороту не готова. Пенсионная реформа в нашей стране оказалась какой-то недоделанной и мало что изменила в положении как нынешних, так и будущих пенсионеров. Поэтому остается надеяться лишь на то, что мировые цены на нефть и газ не упадут, средства стабфонда не иссякнут и государство по-прежнему будет, по сути, из бюджетных средств субсидировать доставшуюся нам от Советского Союза и не сильно изменившуюся пенсионную систему. Но даже в таких условиях гражданам все-таки придется изыскивать собственные ресурсы в трудоспособном возрасте и копить себе на пенсию. В связи с этим госчиновникам нужно уделять больше внимания развитию надежных экономических инструментов для приумножения и сохранения пенсионных денег. □

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

В ЭТОМ ГОДУ В РЕЙТИНГЕ КОРРУМПИРОВАННОСТИ СТРАН МИРА, СОСТАВЛЯЕМОМ МЕЖДУНАРОДНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ TRANSPARENCY INTERNATIONAL, РОССИЯ ОПУСТИЛАСЬ С 90-ГО НА 126-Е МЕСТО

ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ РОССИИ БУДЕТ НЕОБХОДИМ ЕЖЕГОДНЫЙ ПРИТОК 2 МЛН ТРУДОВЫХ ИММИГРАНТОВ. ИМЕННО СТОЛЬКО ИНОСТРАННЫХ РАБОТНИКОВ НУЖНО СТРАНЕ, ЧТОБЫ НЕ СБИТЬ ТЕМПЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

МИНФИН НАШЕЛ СПОСОБ УМЕНЬШИТЬ ЦЕНОВОЙ РАЗРЫВ МЕЖДУ РОССИЙСКОЙ НЕФТЬЮ МАРКИ URALS И ЗАПАДНОЙ НЕФТЬЮ BRENT. ЦЕНА URALS БУДЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ НА НЬЮ-ЙОРКСКОЙ И БУДАПЕШТСКОЙ БИРЖАХ

ПРАВИТЕЛЬСТВО ВВЕЛО ПОШЛИНЫ НА ПОСТАВКИ В РОССИЮ УКРАИНСКОЙ КАРАМЕЛИ И САХАРИСТЫХ ИЗДЕЛИЙ

ЧТОБЫ ОСТАНОВИТЬ «БЕГСТВО» РОССИЙСКИХ АКТИВОВ НА ЗАПАДНЫЕ ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДКИ, ГЛАВА ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ ОЛЕГ ВЬЮГИН ПРЕДЛОЖИЛ ВВЕСТИ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ — РОССИЙСКИЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ

Новая группа тарифов

ВЫЗОВ

Открывает второе дыхание

Часто, чтобы достичь цели, вам нужно только одно – продолжать свой путь...
или продолжать разговор. МегаФон даёт вам эту возможность:
он вводит новую группу тарифов «Вызов».

каждая вторая минута – бесплатно*

Теперь вы можете не ограничивать себя в общении: убеждать,
слушать, вникать в детали, чтобы в итоге находить понимание.
Времени хватит.

*Подробности – в точках продаж.

МегаФон
Будущее зависит от тебя

Лицензия А 013416 № 14404 Министерства РФ
по связи и информатизации от 09.03.2000

В ближайшее время российские граждане смогут принять участие в распродаже госсобственности. Не исключено, что частным инвесторам будет предложено выкупить акции «Роснефти». Акции каких компаний вы бы купили для себя лично?

ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

Игорь Честин
директор WWF России, академик РАЕН:

— Если в ближайшее время россияне действительно получат возможность приобрести часть акций, принадлежащих государству, то я бы предпочел стать акционером РАО ЕЭС, компании с прогрессивным менеджментом. Это позволило бы мне в том числе влиять на политику компании, в частности ускорить ее переход на возобновимые источники энергии. А во-вторых, я приобрел бы акции технопарков.

Инна Овсянникова
генеральный директор ГК «Гамма»:

— Я предпочла бы стать владельцем акций негосударственных компаний, не имеющих отношения к нефтедобыче. Вот, например, акции «Красного Октября» или другой компании холдинга «Объединенные кондитеры». Шоколад — тоже вечная ценность, как и нефть.

Сергей Бобриков
генеральный директор компании «Комус»:

— Сейчас российскими акциями и так фактически владеют частные инвесторы. И ничто не мешает мне прикупить тот или иной пакет акций на интересных условиях. Например, компании потребительского рынка или услуг, динамика роста которого в последние годы впечатляет. А новый порядок просто позволит растворить продаваемую долю привлекательной компании в безликой массе физических лиц. Но если вспомнить, как население участвовало в приватизации и чем это участие закончилось, можно утверждать, что рано или поздно этот пакет все равно окажется в руках одного владельца.

Владимир Сорокин
вице-президент группы «АльфаСтрахование»:

— Если говорить о долгосрочной перспективе (купил и лет на десять забыл), то я бы приобрел акции «Газпрома», РАО ЕЭС и «Роснефти». Но мне такие покупки, скорее всего, не по карману — нужно банально идти в ПИФы и закладывать все сбережения. А в общем, считаю, что населению давно пора обратить внимание на рынки акций как довольно эффективный инструмент вложения денег.

Максим Дырин
председатель совета директоров холдинга Rosgame:

— Приобщение народа к цивилизованным отношениям собственности, будь то владение акциями или ипотека,— дело хорошее. Но сейчас, боюсь, может получиться «обратный эффект», как в истории с ваучерами. Кроме того, физлицам с акциями не миновать встречи с налоговиками, и риск получить неожиданно большой налог задним числом при продаже бумаг куда выше других рисков. Однако если бы государство не только предоставляло гражданам право на приобретение акций, но и гарантировало бы сохранность этих прав на долгие годы, я бы не отказался приобрести акции «Газпрома», «Транснефти», а также ведущих телеканалов.

Елена Трубникова
генеральный директор АКГ «Финэкспертиза»:

— Лично для себя я бы приобрела акции тех компаний, в развитии которых заинтересовано правительство России, в частности предприятий, обеспечивающих стратегические интересы государства в области космонавтики и авиастроения, создания и производства систем безопасности.

Михаил Скворцов
генеральный директор финансовой компании «Русский инвестиционный клуб»:

— Я бы не стал покупать акции «Роснефти». Чтобы приобрести акции компании, необходимо хорошо ее изучить, иначе получится как в казино. Если бы была возможность получения информации, купил бы что-нибудь неизвестное и с хорошим потенциалом: акции угольной компании или что-то в этом роде. А на оставшиеся деньги — акции «Газпрома» и ЛУКОЙЛа после коррекции.

Павел Неумывакин
председатель правления КБ «Юниаструм банк»:

— Несмотря на продолжающийся рост котировок акций компаний «второго эшелона», целесообразно остановиться, скорее, на акциях «голубых фишек» («Газпром», ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз», Сбербанк и т. д.). При выборе компании стоит ориентироваться на долю акций, находящихся в свободном обращении (желательно меньше 25%), на состав акционеров и дивидендную политику компании. СФ

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ **www.sf-online.ru**

ПРАЗДНИЧНАЯ ЛОТЕРЕЯ ПОКУПОК ПО КАРТАМ МИнБ!

МОСКОВСКИЙ
ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ
БАНК

Генеральная лицензия Центрального банка РФ №912 от 14.10.202

В НАШ ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ ЖЕЛАЕМ ВАМ ВЕЗЕНИЯ!

ПУТЕШЕСТВИЕ от ЛАГИНА-ТУР
и другие призы

Более подробная информация в 130 операционных офисах Банка
Телефон: (095) 74 000 74
www.minbank.ru

ЗАЯВКА НА УСПЕХ

PHOTOXPRESS.RU

Sony покажет России кино

В ноябре Sony Pictures Television намерена открыть в России свое представительство, чтобы производить здесь фильмы для телевизионного показа и широкого проката.

Sony Pictures стала первой западной киностудией, решившей организовать производство в России. «Это неудивительно: компания около пяти лет наблюдала за нашим рынком и увидела, что теле- и кинопроекты стали серьезным бизнесом. Так, прибыль от сериала „Моя прекрасная няня", в котором участвовала Sony, значительно превысила затратную часть,— говорит Мираб Габуния, программный директор „МТУ-Интел", мультимедийного проекта АФК „Система", занимающегося платным телевидением.— Два других ее проекта — „Бедная Настя" и „Не родись красивой" — не принесли коммерческого успеха, но обучили технологиям работы в России».

Даже если Sony будет запускать один-два проекта в год, это составит серьезную конкуренцию отечественным киностудиям

По мнению экспертов, наибольший интерес у Sony вызывает российский телерынок. Поскольку все большую его долю начинают занимать отечественные фильмы, Sony сосредоточится на создании адаптированных версий известных западных сериалов. К примеру, сейчас киностудия финансирует съемки сериала «Люба, дети и завод» — российской версии американского хита «Грейс в огне». Кроме того, Sony будет курировать процесс съемки полнометражного фильма по мотивам сериала «Моя прекрасная няня». И даже если Sony будет запускать один-два проекта в год, этого достаточно, чтобы составить серьезную конкуренцию российским киностудиям. Ведь за компанией стоят огромные бюджеты, позволяющие нанимать ведущих сценаристов и актеров. Да и проекты, добившиеся успеха в других странах, привлекают рекламодателей гораздо больше, чем отечественные фильмы. □

ЦИФРА

$3,5

МЛН — так оценивают эксперты прибыль российской электронной системы знакомств «Мамба» по итогам этого года. Такая прибыльность этого бизнеса привлекла инвестиционный холдинг «Финам», который на днях приобрел «Мамбу», опередив других претендентов — «Рамблер» и Mail.ru. По некоторым данным, «Финам» выложил за этот интернет-ресурс около $20 млн. Кстати, «Мамба» работает не как обычный сайт знакомств, а как база, которой пользуются другие аналогичные службы. По данным самой «Мамбы», она предоставляет доступ примерно к 4,5 млн анкет. PR-директор интернет-магазина Ozon.ru Михаил Ятковский не удивлен размерами ожидаемой прибыли «Мамбы». По его словам, инвестиционная привлекательность и жизнеспособность этого ресурса очевидна, поскольку он, по сути, неподвластен влиянию экономических катаклизмов: в случае финансового кризиса услугами классических интернет-магазинов пользоваться будут меньше, а вот знакомиться в сети люди не перестанут. По подсчетам Ятковского, в среднем посетители этих сайтов тратят на знакомства в сети по $20–30 в месяц. □

ТРЕНД

Глобальные пищевики и их обороты

Компания	Объем продаж
PepsiCo	$27,0 млрд
Danone	$18,7 млрд

Объем мировых продаж в 2004 году
Источник: данные «Секрета фирмы»

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ, работающие на нашем рынке, увлеклись выпуском локальных продуктов. По мнению экспертов, мировыми гигантами движет желание «откусить» долю в сегментах, изобретенных местными компаниями.

На днях PepsiCo приступила к производству сухариков Twistos на своем заводе в подмосковной Кашире, где компания выпускает чипсы Lay's. Пробные партии уже начали продаваться в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. Запустив этот проект, PepsiCo пошла по пути другой транснациональной компании, которая еще в прошлом году обратилась к чисто российскому изобретению — глазированным сыркам. В конце 2004 года Danone выпустила на рынок в небольшом количестве одноименные сырки, а в нынешнем году начала активно продвигать их еще под одной маркой — «Скелетоны».

Обе компании производят и продают эти продукты только в России. Эксперты объясняют интерес глобальных корпораций к «исконно русским продуктам» намерением увеличить обороты на отечественном рынке за счет работы в быстро растущих сегментах. Так, в прошлом году объем продаж сухариков в России вырос на 30%. Примерно такие же темпы роста демонстрирует и сегмент глазированных сырков: около 25% в год.

Да и сами компании не скрывают своих намерений. В PepsiCo говорят, что если пробные продажи Twistos будут удачны, то через два года она надеется получить на рынке сухариков долю в 20%. Потеснить на рынке сырков его лидеров — «Росагроэкспорт» и «Вимм-Билль-Данн» — надеется и Danone. □

КТО КОГО

Менеджмент качества

Петербургский офис МТС выставил дилерам штрафы на сумму $1 млн за подключение некачественных абонентов. Дилеры ответили на это увеличением стоимости комплектов «Джинс». Это угрожает обрушить продажи оператора.

В Северо-Западном регионе МТС выявила тысячи некачественных абонентов, то есть тех, кто в течение полугода после активации SIM-карты не оплатил услуги на сумму $11,9, которая причитается дилеру за продажу каждого контракта. Очевидно, МТС подозревает ритейлеров в махинациях при подключении абонентов. Самые большие суммы заплатят «Евросеть», «Связной» и Dixis: по некоторым данным, $450 тыс., $320 тыс. и $140 тыс. соответственно. Дилеры в ответ взвинтили цены на продукты МТС: теперь комплект «Джинс» с $5 на счете продается по 300 руб. вместо прежних 70–90 руб. Это не оставляет МТС шансов в конкурентной борьбе с комплектами «Билайна» и «Мегафона». Впрочем, МТС нашла «бескровный» способ разрешить проблему: вместо двух pre-paid-тарифов «Джинс» появится пять новых с другими названиями. Некоторые из них являются контрактными. Таким образом МТС уменьшит поле для махинаций с pre-paid-комплектами. □

АННА МУЗЫКА

ЗАМЕНЫ

АЛЕКСАНДР РЯЗАНОВ, зампредправления «Газпрома», станет президентом «Сибнефти». На днях его кандидатуру предложил предправления «Газпрома» Алексей Миллер. При этом Рязанов сохранит свой пост в «Газпроме». Эксперты считают это назначение закономерным, поскольку именно Рязанов курировал весь переговорный процесс по покупке «Сибнефти» «Газпромом». Кроме того, у него есть опыт управления нефтяным бизнесом: Рязанов является председателем совета директоров нефтехимической «дочки» «Газпрома» компании «Сибур». Одной из первоочередных задач Рязанова на новом посту станет перерегистрация «Сибнефти» из Омска в Петербург, которая должна произойти до конца 2006 года. По мнению экспертов, перевод «Сибнефти» — это своего рода поддержка Кремлем губернатора Петербурга. Налоговые поступления от компании должны помочь Валентине Матвиенко погасить долг города перед бюджетом в 16 млрд руб.

НИКОЛАЙ ЦЕХОМСКИЙ, до последнего времени занимавший пост вице-президента по финансам МТС, перешел на должность старшего вице-президента Внешторгбанка. Цехомский не новичок в финансовом бизнесе: до прихода в МТС он был финдиректором инвестбанка «Ренессанс капитал». В МТС Цехомский занимался организацией нескольких выпусков еврооблигаций, а также участвовал в подготовке IPO владельца контрольного пакета оператора — АФК «Система». Кроме того, Цехомский курировал всю отчетность МТС, которую эмитент обязан представлять западным регулирующим органам (бумаги МТС котируются на Нью-Йоркской и Лондонской фондовых биржах). В связи с этим его последнее назначение на рынке объясняют подготовкой ВТБ к предстоящему в 2006 году выходу на IPO. □

ТРИ ВОПРОСА

СК «Ренессанс страхование» готова потратить $100 млн на несколько крупных поглощений на страховом рынке. Генеральный директор компании Николай Клековкин рассказал «Секрету фирмы» о целях этой консолидации.

По каким параметрам вы отбираете объекты для покупки?

В первую очередь у нас должны совпадать целевые аудитории. Это должен быть малый и средний бизнес, а также наиболее обеспеченная часть среднего класса. Также страховщик должен иметь профессиональную команду и качественный портфель страховых договоров. Есть и ограничение по объему собираемых премий — не ниже $10 млн. По нашим оценкам, таким критериям удовлетворяют 15–20 компаний. В целом же интересен для приобретения бизнес около 100 игроков рынка.

Почему вы решились на эти покупки именно сейчас?

На самом деле мы начали подготовку к этим поглощениям еще год назад. Такие шаги нужно предпринимать осторожно, чтобы достичь необходимого синергетического эффекта и добиться желаемой цены.

Последние карательные санкции ФССН помогут вам сбить цену в этих сделках?

Ужесточение чиновниками требований к размещению страховых резервов с 1 января 2006 года действительно может нам помочь. Мы ожидаем, что эти меры будут способствовать консолидации рынка. Однако до сих пор ужесточения никак не сказывались на наших планах. Готовясь к покупке, мы в принципе проводим тщательную проверку: если у компаний есть проблемы, мы либо сбиваем цену, либо ограничиваемся только переманиванием команды. □

ЧУЖОЙ КАРМАН

THE WALL STREET JOURNAL меняет формат. Издание представило свои европейские и азиатские версии в новом, более компактном формате таблоида. Этот шаг был объяснен необходимостью удержать читателей. Кроме того, изменения помогут сократить издержки на выпуск и снизят стоимость распространения тиража. Кстати, аналогичным образом уже поступили британские газеты The Times и Independent. Они перешли на новый формат еще осенью 2003 года, что привело к росту тиражей. Обновленная версия The Wall Street Journal появится в январе 2007 года. Чтобы издавать газету в новом формате, к началу следующего года ее владелец, компания Dow Jones & Co, известная своим фондовым индексом, намерена потратить $43 млн на модернизацию издания. Уменьшив формат газеты, Dow Jones рассчитывает ежегодно экономить до $18 млн. Компания и раньше делала попытки оптимизировать расходы на издательский бизнес. В последний раз это произошло в начале 2001 года, после того как доходы The Wall Street Journal упали на 83%. Компании удалось справиться с этим обвалом, уволив почти 2% персонала.

BRITISH AMERICAN TOBACCO, как выяснилось на днях, последние четыре года производила сигареты на северокорейской фабрике Taesong-BAT. Это производство объемом 2 млрд сигарет в год было открыто в КНДР совместно с местной госкорпорацией Sogyong Trading Corporation (в этом СП BAT владеет 60% акций). Сначала Taesong-BAT производила здесь дешевую марку Kumgansan, а затем переключилась на брэнды Craven A и Viceroy. Представители BAT заявляют, что фабрика в Пхеньяне вовсе не являлась секретной и не упоминалась в финансовых отчетах только ввиду небольших объемов производства. Однако не исключено, что скрытность была вызвана и другими причинами. В 2003 году под давлением правозащитных организаций и правительства Великобритании BAT пришлось закрыть производство в Мьянме. Тогда правозащитники заявили, что своим производством компания поддерживает режим военной диктатуры в этой стране. Очевидно, руководство BAT опасалось предъявления аналогичных претензий и к ее бизнесу в коммунистической Северной Корее.

SAMSUNG ELECTRONICS, крупнейший мировой производитель чипов для электронных устройств, заплатит $300 млн за нарушение антимонопольного законодательства США. Почти год назад компания попалась на том, что завышала цены на чипы для ПК и мобильных телефонов, сговорившись с другими производителями — Infineon и Hynix. Вместе эти компании контролируют более 50% рынка чипов. Расследование, длившееся около года, доказало вину всех участников сговора. Однако, в отличие от Samsung, Hynix и Infineon были оштрафованы на значительно меньшие суммы — $185 млн и $160 млн соответственно. Дело в том, что эти компании почти сразу признали себя виновными и начали активно сотрудничать со следствием. Samsung же оказалась менее сговорчивой. Из-за упрямства ей был присужден второй по величине антимонопольный штраф в истории США. □

РУССКИЕ ИДУТ

СУАЛ потянуло к кенгуру

ИТАР-ТАСС

Второй по величине отечественный производитель алюминия, холдинг СУАЛ, решил обзавестись активами в Австралии. Как известно, после Гвинеи эта страна занимает второе место в мире по запасам бокситов и глинозема — основного сырья для производства алюминия. СУАЛ решил пойти по стопам лидера российского рынка «Русала», который осенью прошлого года купил 20% акций крупнейшего в мире глиноземного завода — австралийского Queensland Alumina. СУАЛ намерен участвовать в тендере на покупку крупного австралийского месторождения бокситов в округе Аурукун (Aurukun).

Сейчас основные производственные мощности СУАЛа сосредоточены в России, а его единственным зарубежным активом является украинский Запорожский алюминиевый комбинат. В общей сложности СУАЛ добывает около 5 млн тонн бокситов в год и дефицита сырья пока не испытывает. Однако нарастить свои мощности за счет австралийского месторождения СУАЛу, как считают эксперты, отнюдь не помешает: таким образом холдинг смог бы расширить географию поставок сырья и диверсифицировать страновые риски своего бизнеса. Правда, шансы СУАЛа получить долю на австралийском рынке достаточно скромны. Ведь помимо российского холдинга за Аурукун будут бороться несколько алюминиевых гигантов, среди которых Alcoa, Alcan, BHP Billiton и Hydro Aluminium. □

РАСКЛАД СИЛ

Союз тракторов и комбайнов

В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ на российском рынке сельхозтехники может появиться новый крупный игрок. Концерн «Тракторные заводы» и «Агромашхолдинг» (АМХ) объявили о намерении объединить свои активы.

Еще летом на рынке появились слухи о том, что собственник «Тракторных заводов» Михаил Болотин может купить «Агромашхолдинг» у его владельца, концерна «Промышленные инвесторы», контролируемого депутатом Госдумы Сергеем Генераловым. Тогда даже прогнозировалась сумма сделки — $150 млн. Но сейчас о продаже АМХ речи не ведется. «Акционеры АМХ изучают предложение Болотина об объединении, и, скорее всего, решение будет положительным»,— заявил **СФ** руководитель дирекции маркетинга «Проминвесторов» Олег Румянцев.

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

Дежавю Julius Meinl

Владельцы Julius Meinl решили сделать второй заход на российский рынок. До конца 2006 года австрийцы планируют открыть как минимум один гастроном для гурманов в Москве. В компании учли ошибки предыдущего выхода, сфокусировавшись на узкой нише рынка. Московский Meinl станет гастрономическим бутиком, аналогом венского Meinl am Graben, включающего ресторан, винный и гастрономический отделы. 15 лет назад Julius Meinl начала работу на рынке с развития в Москве сети дорогих супермаркетов. Но в 1996 году все четыре магазина закрылись. По словам бывшего генпредставителя Julius Meinl в России Матвея Хутмана, это произошло «из-за нестабильности рынка и отсутствия защиты от криминальных структур». Однако большинство российских игроков утверждали, что австрийский холдинг не смог удержаться в Москве из-за резко возросшей конкуренции на розничном рынке. Так, если к моменту открытия первого гастронома Meinl в 1990 году в столице не было магазинов подобного уровня, то к 1996 году у «Седьмого континента» появилось несколько супермаркетов, делавших ставку на состоятельных покупателей. Кроме того, на нашем рынке уже работали западные Irish House, Kalinka Stockmann, Super Siwa. Перспективы нового бизнеса Julius Meinl в России эксперты оценивают достаточно высоко, поскольку ниша гастрономических бутиков здесь представлена всего двумя операторами — Fauchon и Hediard. □

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

DeltaCredit порвал с S&P

Агентство Standard & Poor's объявило об отзыве долгосрочного и краткосрочного рейтингов DeltaCredit B и C по просьбе самого банка. В банке заявляют, что агентство не смогло присвоить рейтинг облигациям DeltaCredit с ипотечным покрытием. «Мы же как раз были заинтересованы в этой услуге, поэтому в итоге и приняли решение о работе исключительно с агентством Moody's»,— заявила **СФ** глава казначейства банка Елена Ларина.

Как отмечает кредитный аналитик S&P Ирина Пенкина, клиенты крайне редко подобным образом разрывают контракт с их агентством. Последний раз так поступил три года назад банк МФК после консолидации с Росбанком. По словам аналитика инвестбанка «Траст» Михаила Галкина, DeltaCredit мог решить действовать по той же схеме, ведь после покупки 100% его акций группой Societe Generale он стал частью сильной корпорации и фактически может пользоваться ее рейтингами. Однако для структур, работающих на публичном рынке заимствований, отказ от рейтинга — тревожный знак. Иными словами, разрыв с S&P может повлечь за собой репутационные потери для DeltaCredit. Кроме того, после такого демарша DeltaCredit вряд ли сможет возобновить работу с S&P в будущем. □

ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

ДО $1,67 МЛРД УВЕЛИЧИЛА ОБОРОТ за девять месяцев этого года компания «Евросеть». Это на 72% больше ее оборота за весь 2004 год ($970 млрд). Объем продаж ритейлера в третьем квартале 2005 года увеличился на 80% по сравнению с первым кварталом и на 25% — со вторым. Ранее сеть салонов связи сообщала о том, что планирует нарастить оборот в 2005 году по сравнению с 2004-м более чем в два раза — до $2 млрд. С начала года ритейлер активно открывал новые торговые точки, и в результате их число выросло на 95%. Сейчас общее количество салонов связи «Евросеть» в России, на Украине, в Казахстане и Белоруссии превысило 2 тыс.

НА 78% УВЕЛИЧИЛ В ТРЕТЬЕМ КВАРТАЛЕ чистую прибыль американский инвестиционный банк JP Morgan Chase & Co., третий по объему активов в США. Чистая прибыль компании с июля по сентябрь составила $2,52 млрд, или 71 цент на акцию, против $1,42 млрд и 39 центов на акцию в соответствующем периоде прошлого года. Выручка JP Morgan выросла в третьем квартале на 16% — до $14,5 млрд. Аналитики связывают значительное улучшение финансовых показателей с ростом спроса на услуги по торговле ценными бумагами, консультации при сделках поглощений, а также с ростом доходов банка от размещения акций и облигаций. □

Конкуренты пока не видят угрозы для своих позиций на рынке. Глава промышленного союза «Новое содружество» (владеет «Ростсельмашем», крупнейшим в стране производителем сельхозтехники) Константин Бабкин утверждает, что альянс принципиально не изменит ситуацию на рынке: «У них, конечно, большие финансовые ресурсы. Но у компаний громоздкая структура, их предприятия географически разрознены, а это затрудняет процесс управления». Впрочем, расклад сил в отрасли может измениться отнюдь не только из-за объединения производственных мощностей и финансовых возможностей двух компаний. Еще летом в «Проминвесторах» рассматривали возможность выпускать новую продукцию по технологиям западных компаний, в частности немецкого производителя сельхозтехники Agco. После объединения с «Тракторными заводами» это намерение может быть реализовано. «Крупное объединение будет интереснее иностранным партнерам,— утверждает Олег Румянцев.— А техника, сделанная по западным образцам, в свою очередь станет для нас серьезным конкурентным преимуществом». □

Производство сельхозтехники крупнейшими российскими компаниями в 2004 году (штук)

Источник: «Союзагромаш»

Владельцы московского экомаркета «Рыжая тыква» в свое время решили рискнуть и выйти на неосвоенное пространство, но этот риск, судя по всему, не оправдался.

«Рыжая тыква» пропала

текст: станислав мных

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Как признавался «Секрету фирмы» еще в мае этого года (№17/2005) гендиректор «Рыжей тыквы» Константин Комиссаров, у владельцев компании был выбор. Они могли либо открыть магазин и сами формировать культуру потребления органических продуктов, либо выходить на подготовленный рынок, когда эта ниша уже может быть занята.

По информации газеты «Бизнес», спустя всего полтора года после запуска «Рыжая тыква» закрылась. Официальной причиной закрытия, по словам эксперта «Эко-маркета» (управляющей компании «Рыжей тыквы») Анны Прокопьевой, является реконструкция магазина. Однако больше никаких подробностей не сообщается: ни как долго продлится реконструкция, ни какие изменения может претерпеть концепция магазина. В связи с чем многие эксперты убеждены, что «Рыжая тыква» больше не возобновит свою работу, по крайней мере в прежнем формате.

Изначально «Рыжая тыква» задумывалась как сеть магазинов. Однако годовой оборот экомаркета составлял лишь около 8 млн руб., поэтому очевидно, что до создания сети дело дошло бы еще не скоро. Константин Комиссаров в разговоре с «Секретом фирмы» жаловался прежде всего на нехватку средств. Так, несмотря на необходимость формирования культуры потребления новых для рынка товаров, рекламный бюджет компании не позволял ей развернуться: периодически выделялось всего около $10 тыс. на рекламу в СМИ.

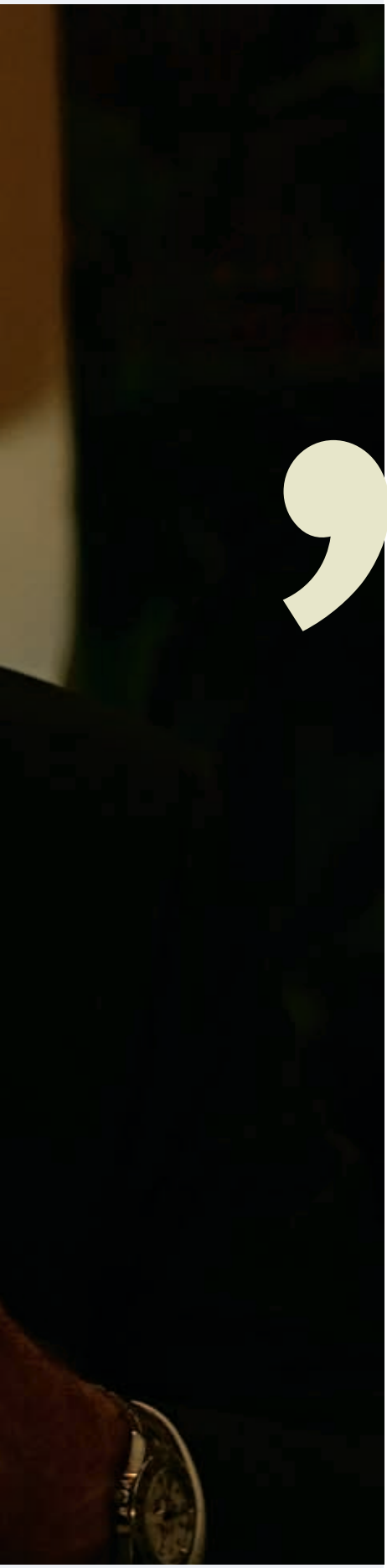
Что характерно, до сих пор не запущен на российском рынке и другой экопроект — сеть супермаркетов Grunwald. Его инициатор, российская компания «Биомаркет», анонсировала планы по открытию первых двух магазинов вскоре после запуска «Рыжей тыквы». Впрочем, как уверил **СФ** гендиректор «Биомаркета» Евгений Тростенцов, сеть Grunwald появится на рынке уже в начале 2006 года. По наблюдениям экспертов, в последнее время категория органических товаров стала одной из самых быстроразвивающихся на нашем рынке. Но для развития специализированного экологического ритейла наш рынок еще не созрел, и в условиях отсутствия культуры потребления цены на органические товары, в 1,5–2 раза выше обычных, отпугивают покупателей.

Как отмечают эксперты, именно из-за этого фактора, а также неудобного местоположения «Рыжая тыква» и потерпела неудачу. По словам Тростенцова, провал проекта был связан еще и с тем, что «Рыжей тыкве» так и не удалось собрать полный ассортимент органических продуктов. Как добавляет гендиректор французского гастрономического бутика Fauchon в России Мария Чернованова, добиться успеха в «органической» рознице можно только в случае поддержки и промоушна идеи органики на государственном уровне. Есть и другое мнение: формат супермаркета вообще не подходит для торговли органикой в России. Супермаркеты рассчитаны на средний класс, а регулярное комплексное потребление органики может позволить себе покупатель с доходом выше среднего. Поэтому если и открывать такие магазины, то наряду с экологически чистыми продуктами в них целесообразно также продавать другие товары для здорового питания. СФ

ИСТОРИЯ ВОПРОСА **Магазин «Рыжая тыква» был открыт в апреле 2004 года в Москве компанией «Эко-маркет». Имена владельцев компании и объем инвестиций не разглашаются. Руководством «Рыжей тыквы» сразу же было принято решение о создании сети, в 2005 году планировалось открыть еще один магазин в Москве. Кроме того, предполагалось, что через два года после запуска проект выйдет на окупаемость. Ассортимент был представлен приблизительно двумя тысячами позиций, площадь магазина составляла 200 кв. м. Оборот «Рыжей тыквы» за год с момента открытия магазина составил около 8 млн руб.**

Ренессанс
страхование

ЦЕНИ ДОСТИГНУТОЕ



частная практика

ИНВЕСТИЦИИ

амбиции → с30
экспансия → с36

На прошлой неделе крупнейший мировой агрохолдинг Bunge Ltd объявил о покупке доли в компании «Эфко». В российской масложировой отрасли это первая сделка с участием зарубежного капитала. О планах холдинга рассказал в эксклюзивном интервью «Секрету фирмы» председатель совета директоров и CEO Bunge Ltd Алберто Вайссер.

Мы избегаем любых рисков

текст:
ольга шевель

фото:
евгений дудин

АЛБЕРТО ВАЙССЕР, председатель совета директоров и исполнительный директор Bunge Ltd, до прихода в эту компанию в течение 15 лет работал в BASF в Бразилии, Германии, США и Мексике. В 1993 году стал финансовым директором Bunge, а в 1997-м вошел в совет директоров. В 1999 году Вайссер назначен CEO компании, в 2001-м стал председателем совета директоров. Является одним из акционеров Bunge. Алберто Вайссер закончил университет Сан-Паулу (Бразилия) по специальности «деловое администрирование». Участвовал также в нескольких программах повышения квалификации в Harvard University, INSEAD и других бизнес-школах.

О холдинге Bunge Ltd известно немного, хотя компания уже два года работает в России. Внимание к себе Bunge привлекла лишь недавно, когда заключила соглашение о приобретении блокирующего пакета акций одной из самых перспективных компаний в российской масложировой отрасли — «Эфко».

Оказывается, все это время Bunge без лишнего шума осваивала рынки России и Украины. К этому времени компания купила права на производство двух известных брэндов подсолнечного масла — «Олейна» и Ideal, которые обеспечивают ей 14-процентную долю отечественного рынка, приобрела торговый порт в Азово-Черноморском бассейне и перевалочный терминал на Балтике, маслоэкстракционный завод и пять элеваторов на Украине, а также элеватор в Воронежской области и комбинат хлебопродуктов в Краснодарском крае. Одновременно компания строит по заводу в России и на Украине и размышляет о покупке еще нескольких элеваторов.

Председатель совета директоров и CEO Bunge Алберто Вайссер объясняет тактику «незаметной экспансии» осторожностью компании при проникновении на новые рынки. Видимо, подход Bunge к ведению бизнеса себя оправдывает: компания является крупнейшим мировым агропромышленным холдингом с оборотом более $25 млрд. А Россия и Украина важны для Bunge сразу по двум причинам. С одной стороны, это прекрасная сырьевая база, предоставляющая зерновые для экспорта, с другой — перспективные рынки сбыта растительного масла и кормов для животноводства.

«Сотрудничество с „Эфко" гарантирует нам помощь»

Секрет фирмы: Весь рынок обсуждает приобретение Bunge 25% акций компании «Эфко». Понятно, почему: еще ни один из зарубежных игроков не покупал долю в предприятии из масложировой отрасли. Считается, что она представляет сугубо внутрироссийский интерес. Чем же вас привлекла «Эфко»?

с25

ДОСЬЕ

BUNGE LTD — крупнейший транснациональный агропромышленный холдинг. Его оборот в 2004 году составил более $25 млрд, чистая прибыль — $469 млн. Холдинг занимается переработкой семян масличных культур, производством и поставками зерновых и минудобрений, продажами бутилированного растительного масла.

Компания была основана в 1818 году в Нидерландах, в настоящее время ее штаб-квартира расположена в США. На более чем 500 предприятиях компании в 30 странах работают 25 тыс. сотрудников. С августа 2001 года акции компании котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже.

В 2002 году Bunge вышла на рынок стран Европы и СНГ. Дочерняя компания, «Bunge-СНГ», владеет двумя марками бутилированного подсолнечного масла — «Олейна» и Ideal, которые занимают 14% российского рынка.

В течение последнего года компания приобрела ряд агропромышленных активов на Украине и в России, строит несколько собственных предприятий и собирается завершить сделку по покупке 25% акций российской компании «Эфко». В общем объеме продаж 15% приходится на страны Азии, 19% — на Южную Америку, 34% — на Северную Америку, 32% — на Европу.

Алберто Вайссер: Bunge везде предпочитает работать совместно с партнерами, а в особенности при освоении неизвестных рынков. Поэтому мы специально искали какую-то российскую компанию, чтобы вступить с ней в сотрудничество. Представители Bunge объездили всю Россию, и в результате выбор пал на «Эфко». Наши отношения завязались в 2004 году. В этой компании нас привлек высокий профессионализм топ-менеджеров. Она оказалась похожа на Bunge тем, что следует цивилизованной практике освоения рынка. Это не так уж часто встречается даже на Западе.

СФ: Во сколько вам обойдутся 25% акций «Эфко»?

АВ: Давайте опустим эти детали…

СФ: Ну хорошо, а возможно ли дальнейшее поглощение этой компании?

АВ: Могу сразу сказать — нет. Нас полностью устраивают отношения с «Эфко» именно в формате партнерства. Ведь у компаний несколько разные бизнесы, они пересекаются лишь в сфе-

ре производства подсолнечного масла. Так что лучше пусть «Эфко» занимается своим делом — майонезами, маргаринами и соусами, а мы будем больше внимания уделять подсолнечному маслу и зерновым.

СФ: В таком случае зачем же вы покупаете акции? Ну и сотрудничали бы Bunge и «Эфко» дальше как партнеры…

AB: Владение небольшим пакетом позволит в некоторой степени влиять на стратегическую политику «Эфко». Ведь мы теперь будем материально заинтересованы в благополучии этой компании. И сразу поясню: мы в любом регионе мира ведем себя подобным образом. Это не иррациональные действия. Сотрудничество с «Эфко» гарантирует нам помощь с ее стороны. И первый результат уже есть: при разработке проекта строительства маслоэкстракционного завода в Воронежской области специалисты «Эфко» давали нам очень грамотные консультации, вплоть до содействия в инжиниринге.

СФ: Однако говорят, дело консультациями не ограничилось. При помощи «Эфко» Bunge решила проблему, с которой не справился ваш конкурент, сельхозкорпорация Cargill. Эта компания тоже собиралась строить завод под Воронежем, но ей не удалось получить землю под проект.

AB: Действительно, «Эфко» предоставила Bunge возможность строить Воронежский маслоэкстракционный завод (МЭЗ) на землях своего дочернего предприятия «Дара».

СФ: Предусмотрены ли какие-то инвестиции в «Эфко»?

> НАШИ ИНВЕСТИЦИИ В ПРОЕКТ СОСТАВЯТ НЕ МЕНЕЕ $130 МЛН. Это будет самое современное и одно из крупнейших в Европе производств полного цикла

AB: Да, конечно, инвестиции теперь просто необходимы. Мы рассчитываем увеличить синергический эффект между нашими бизнесами. Ведь брэнды подсолнечного масла «Олейна» и Ideal не будут конкурентами для довольно успешной марки «Эфко» — «Слобода». Если условно высчитать совокупную долю рынка, которая на данный момент приходится на эти три марки, то она составляет примерно 21%. Но помимо инвестиций как таковых Bunge будет способствовать внедрению новых стандартов менеджмента в «Эфко». Блокпакет акций компании дает нам право ввести своего представителя в совет директоров, он и займется курированием этих вопросов.

СФ: Вроде бы помимо новых стандартов Bunge собирается внедрять в «Эфко» передовые технологии и в агробизнесе Воронежской области?

AB: Да, при разработке проекта Воронежского МЭЗ мы, естественно, встречались с местной администрацией. В результате Bunge взяла в ответственное управление несколько областных агрохозяйств, рассчитывая сделать их неким полигоном для внедрения современных технологий. Например, мы попытаем-

> МЫ УЖЕ ВИДЕЛИ НА ПРИМЕРЕ С «ОЛЕЙНОЙ», НАСКОЛЬКО РИСКОВАННЫМИ ДЛЯ БИЗНЕСА МОГУТ БЫТЬ СРЫВЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ. Потому лучше сразу исключить такие риски

ся добиться того, чтобы урожайность подсолнечника в этих хозяйствах увеличилась вдвое, скажем, до 30 центнеров с гектара. Хотя вряд ли именно эти хозяйства станут основной сырьевой базой для самого завода. Они слишком малы.

«Скажу просто: Bunge намеревается стать лидером»

СФ: Вы приехали в Россию, чтобы лично провести инспекцию строительства Воронежского МЭЗ. Эта производственная площадка настолько важна для Bunge?

AB: О да, Bunge очень заинтересован в скорейшем запуске своего российского завода. Наши инвестиции в проект составят не менее $130 млн. Мы начали строительство в марте, а в сентябре 2006 года завод уже должен заработать. Это будет самое современное и одно из крупнейших в Европе производств полного цикла. Его планируемая мощность по переработке подсолнечника — 500 тыс. тонн, а выпускать завод сможет до 200 млн бутылок масла в год.

СФ: В начале нынешнего года вы заключили с «Эфко» договор о розливе на мощностях Алексеевского завода в Белгородской области своего масла «Олейна». После запуска Воронежского МЭЗ Bunge переведет производство этой марки туда?

AB: Да, мы полностью начнем разливать «Олейну» под Воронежем. Это позволит «Эфко» увеличить производство «Слободы».

СФ: А поставки «Олейны» в Россию с принадлежащего вам же Днепропетровского МЭЗ продолжатся?

AB: Нет, ввозить эту марку в Россию с Украины Bunge перестанет, это нерационально. Собственно, для того, чтобы максимально эффективно выстраивать логистическую цепочку, мы и заложили свой завод под Воронежем. Проблемы начались сразу, как только мы начали поставки «Олейны» с Украины два года назад. Стало ясно, что пытаться захватить объемный российский рынок за счет импорта неразумно, да и попросту невозможно. К тому же и статистика показала, что так мы не сможем увеличить свою долю на рынке: как достигли с «Олейной» 10% рынка, а с Ideal — 4%, так и остановились.

СФ: Каковы же планы Bunge относительно доли рынка после пуска завода?

AB: Поскольку мы очень сильно верим в рост потребления подсолнечного масла как в России, так и на Украине, то, конечно, собираемся увеличивать долю. Скажу просто: Bunge намеревается стать лидером. Прежде всего, добиться этого нам позволит пуск Воронежского МЭЗ, а затем и расширение линейки марок. Через некоторое время мы планируем запустить еще один брэнд, что обеспечит Bunge присутствие во всех сегментах рынка подсолнечного масла. В премиум-сегменте у нас будет Ideal, в средней ценовой категории — «Олейна», а новый брэнд мы решили позиционировать как совсем недорогую марку.

СФ: Но будет ли достаточно для ваших глобальных планов мощностей Воронежского завода?

AB: Конечно, нет. Ни один завод, даже самый крупный, не способен обеспечить всю Россию подсолнечным маслом. Мы вообще-то надеемся, что через некоторое время придется расширяться. Правда, пока не могу сказать, что конкретно Bunge предпримет: увеличение мощностей завода под Воронежем, покупку или возведение нового завода. Все же сначала надо освоить то, что строим.

СФ: Поскольку рынок подсолнечного масла в России развивается ускоренными темпами, то эксперты прогнозируют дефицит сырья. Bunge учитывает такую ситуацию?

AB: Вряд ли такое развитие событий возможно на практике. Мы еще ни разу не сталкивались с проблемами недостаточных поставок. Наоборот, наши мощности в США и Аргентине слишком велики для перерабатываемых сейчас объемов подсолнечника. Bunge — очень эффективная компания и может реагировать на любые изменения на рынке. Например, мы станем платить чуть больше производителям и брать чуть меньше денег с покупателей. Это тоже выход из сложной ситуации.

«Зерно — вторая причина, по которой мы осваиваем Россию»

СФ: Bunge — многопрофильная компания. Наверняка Россия интересна ей не только перспективами на рынке подсолнечного масла?

AB: В России Bunge очень активно развивает зерновое направление, потому что нам всегда нужны дополнительные источники поставок. В очень больших объемах мы продаем зерно в Северной Африке, на Ближнем Востоке и в Европе, а Россия и Украина — как раз те самые страны, откуда можно в большом количестве зерно вывозить. Так что зерно — вторая причина, по которой мы осваиваем Россию. Еще одним профильным направлением для Bunge станет импорт соевого шрота для российского животноводства. Об экспорте российского шрота речь

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА бутилированного растительного масла, по данным Института конъюнктуры аграрного рынка, в 2004 году составил около 1 млн тонн (в денежном выражении — $1–1,3 млрд). Среди крупнейших производителей — компании «Юг Руси» (марка «Золотая семечка» — 15%), Bunge («Олейна» и Ideal — 14%), «Эфко» («Слобода» и Altero — 9,7%), «Русская бакалея» («Злато» — 8,9%), WJ Group («Милора» и «Раздолье» — 8%).

На зерновом рынке России зарубежные компании занимают все более прочные позиции. Недавно один из ведущих игроков, агрохолдинг «Русагро», вышел из зернового бизнеса, продав два из трех своих элеваторов концерну Cargill. Компания «Агрос» намерена приступить к распродаже сети из 11 элеваторов с совокупной мощностью 2 млн тонн. Среди наиболее вероятных покупателей — один из ведущих мировых зернотрейдеров, французская группа Louis Dreyfus. Экспортом российского зерна интересуются также Международная зерновая компания (дочерняя структура Glencore) и принадлежащая Fedcominvest компания «Агрофест-Дон». В целом же, по прогнозу Минсельхоза, в нынешнем году в стране будет собрано около 78 млн тонн зерновых. При этом на экспорт, скорее всего, отправится не более 10 млн тонн, что составит менее 10% от мирового экспорта.

не идет: у Bunge и так 65 заводов в мире по переработке сои, и пока мы не видим никакой экономической выгоды в переводе этого вида производства в Россию.

СФ: Помимо всего перечисленного Bunge ведь еще может заняться вывозом минеральных удобрений?

AB: Насчет удобрений сказать трудно, потому что мы придерживаемся консервативной и осторожной стратегии, чтобы не подорвать текущий успех. Пока что Bunge — один из крупнейших клиентов российских производителей минеральных удобрений, компаний «Уралкалий» и «Апатит». Но в России этот бизнес для нас не является приоритетным. Мы просто покупаем удобрения здесь и вывозим их, не более.

СФ: Получается, деятельность Bunge тесно связана с трейдингом. Но стоило ли финансировать строительство терминала в латвийской Лиепае и покупать грузовой порт в Ростове-на-Дону?

AB: Знаете, стоило. Мы уже видели на примере с «Олейной», насколько могут быть рискованными для бизнеса срывы логистических операций. Потому лучше сразу исключить такие риски. Но мы не только приобретаем транспортные активы в собственность. Например, с Ильичевским грузовым портом на Украине, рядом с которым мы строим завод, Bunge заключил договор об импорте через него шрота и экспорте зерна. Тем же целям будут служить и собственные два порта. И в конечном счете все наши активы в России и на Украине хорошо укладываются в общую систему и стратегию развития бизнеса.

«Сначала надо научиться ползать, потом ходить, а после можно смело бегать»

СФ: Верно ли, что в этой стройной системе Bunge могут появиться по меньшей мере еще 12 элеваторов, которые компания собирается купить на юге России?

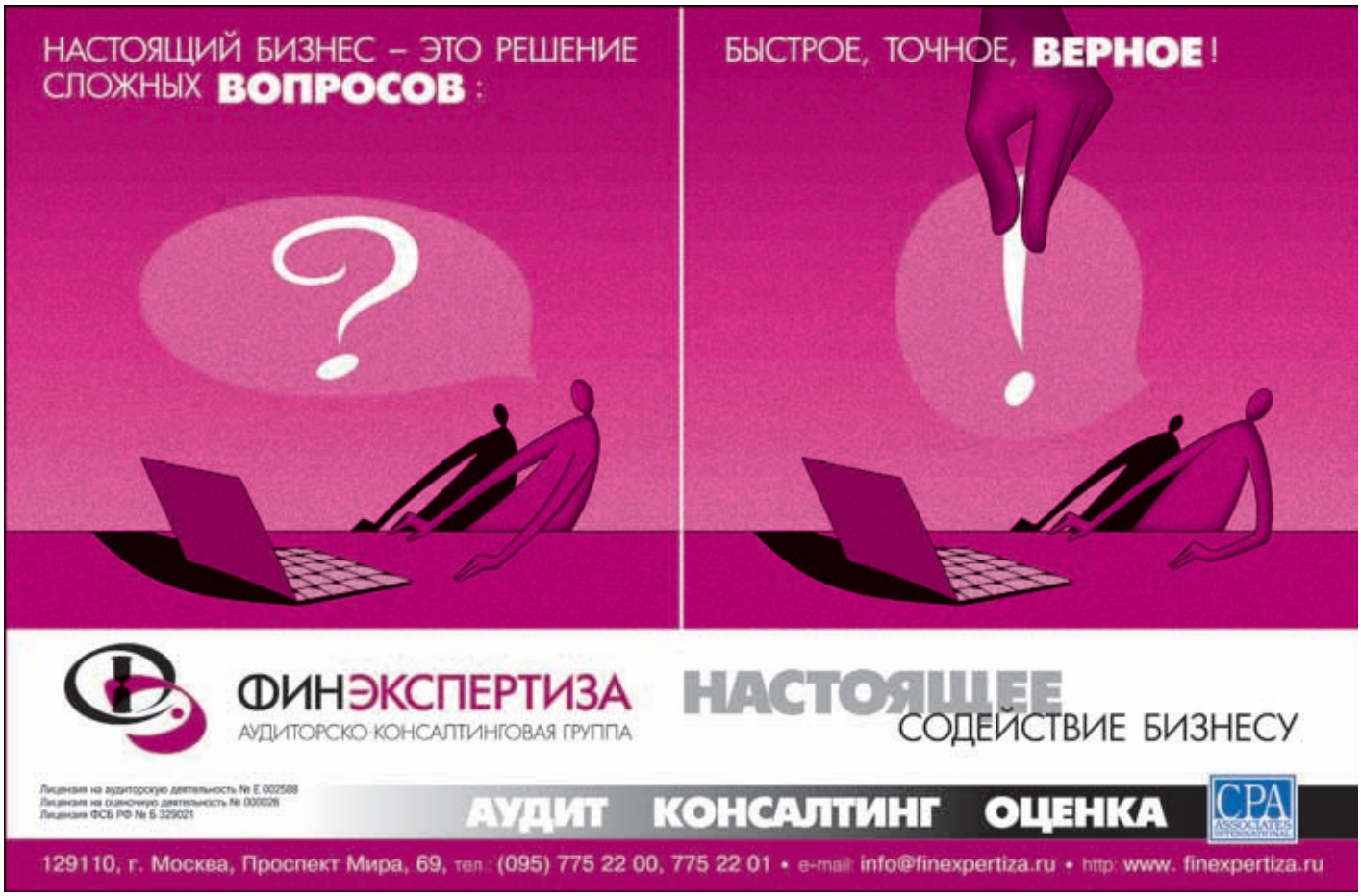
AB: Совершенно верно, мы рассматриваем возможность покупки новых элеваторов. Но нам пока хватит одного-двух.

СФ: Ко многим южным элеваторам одновременно с Bunge присматриваются другие иностранные компании…

AB: Ну что ж, если они смогут заключить сделки раньше нас или предложат покупателю более приемлемую цену, то Bunge не расстроится. Мы избегаем любых рисков, в том числе и опасности быть втянутыми в непродуманную сделку.

СФ: Bunge уже много инвестировал в освоение рынков России и Украины. А сколько еще компания готова потратить?

AB: Во-первых, нам надо освоить инвестиции в Воронежский МЭЗ, так что в ближайший год мы собираемся заниматься именно этим. Также очень большого внимания требует дистрибуторская сеть. Возможно, нам придется вложить дополнительные средства в ее развитие. И в важном для нас зерновом бизнесе Bunge потратит деньги — например, на те же самые элеваторы. Но главное, что мы не отступим ни на шаг от нашей осторожной консервативной стратегии. Bunge везде следует такому принципу: сначала надо научиться ползать, потом ходить, а после этого уже можно смело бегать. СФ



КОГДА СЕНТЯБРЕ ЭТОГО ГОДА CANDY GROUP ПРИОБРЕЛА КИРОВСКИЙ ЗАВОД СТИРАЛЬНЫХ МАШИН «ВЕСТА» И СОВЕТСКУЮ МАРКУ «ВЯТКА», СТАЛО ЯСНО, ЧТО ИТАЛЬЯНСКАЯ КОРПОРАЦИЯ ВЫНАШИВАЕТ ХИТРОУМНЫЙ ПЛАН ПО ЗАВОЕВАНИЮ РОССИЙСКОГО РЫНКА.

текст: ольга шевель

Выбор Candy

В самом деле, зачем четвертому по величине в Европе производителю электробытовой техники понадобился заштатный провинциальный завод? Из 15 млн евро, в которые компании обойдется сделка, на саму покупку, по мнению экспертов, ушло чуть более 1 млн евро. Остальное будет потрачено на модернизацию устаревших мощностей.

АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Гендиректор московского представительства Candy Elettrodomestici Джузеппе Беретти считает, что было бы не по-хозяйски выбрасывать брэнд, доставшийся вместе с «Вестой»

Объясняя действия Candy Elettrodomestici (CE), гендиректор ее московского представительства Джузеппе Беретти указывает на логику развития компании в России. CE более десяти лет ввозит в нашу страну свою продукцию. В частности, по стиральным машинам компания занимает 5% рынка, а недавно запланировала двукратный рост своей доли в течение трех лет. «Но наращивать импорт и одновременно успешно конкурировать с другими производителями невозможно: слишком велики издержки, связанные с поставкой продукции из-за границы,— объясняет господин Беретти.— А освоение рынка изнутри позволит их снизить».

Экспансия эконом-класса

НИЧЕГО ОРИГИНАЛЬНОГО вроде бы нет. Все импортеры электробытовой техники переносят производства на рынки сбыта,

ДОСЬЕ

CANDY появилась в 1945 году. Тогда небольшая итальянская семейная фирма стала делать стиральные машины и поначалу изготавливала их всего по 30 штук в месяц. Сейчас Candy Group — четвертый в Европе производитель бытовой техники. На десяти европейских заводах Candy выпускаются стиральные машины, холодильники, пылесосы, встраиваемая техника, микроволновые печи, кухонные плиты и посудомоечные машины под торговыми марками Candy, Rosieres, Hoover и Iberna. Общий объем производства — 5 млн единиц техники в год. При этом две трети годового оборота группы ($1,5 млрд) составляет экспорт. Из них на Россию год назад пришлось примерно $130–140 млн. В сентябре 2005 года Candy купила 100% акций кировского завода стиральных машин «Веста», торговый дом, сбытовую сеть и брэнд «Вятка».

чтобы минимизировать траты на доставку товара. По словам менеджера по маркетингу представительства CE в России Дмитрия Кержановича, логистика и всевозможные таможенные сборы составляют примерно 20% себестоимости изделия. Учитывая, что CE ввозит отнюдь не дешевые стиральные машины по цене 300–500 евро, компания «доплачивает» немалые деньги.

Так что с этой точки зрения приобретение CE местного завода, с которым в одном пакете шли торговый дом и сбытовая сеть, вполне объяснимо. Сомнителен только выбор партнера. В лучшие свои времена, в середине 1980-х годов, «Веста» выпускала не более 50 тыс. машин марки «Вятка-автомат» различных модификаций. Это были первые в стране автоматические стиральные машины, изготовленные по передовой на тот момент технологии итальянской компании Merloni. Недавно Merloni (теперь Indesit) начала новый проект в Липецкой области, где наладила выпуск современных стиральных машин. «Вятка» же с 1980-х годов принципиально не изменилась, а само производство ни разу не было модернизировано. После банкротства в 1998 году завод удалось лишь с четвертой попытки за сущие гроши продать с аукциона люксембургской компании Savacom, тольяттинской «Весте-плюс» и кировскому региональному отделению Федерального фонда имущества (позже отделение перепродало свои акции «Весте-плюс»). С тех пор завод едва производил 25–30 тыс. машин в год.

Купив кировскую «Весту», Candy задумала завоевать российский рынок нестандартным способом

Трудно представить, что для выпуска стиральных машин мирового уровня может оказаться полезным такой запущенный завод. Да и сам Джузеппе Беретти отмечает, что все оборудование на «Весте» будет полностью заменено, а дистрибуторская сеть «Вятки» не подходит для сбыта машин Candy. Условно говоря, итальянская «Веста-плюс» и кировское региональное отделение Федерального фонда имущества. После этого завод был переименован в «Аленку», но позже ему вернули название «Веста». Потенциальная мощность производства — 500 тыс. единиц продукции в год, однако завод выпускал 25–30 тыс. машин. В сентябре 2005 года «Весту» купил европейский производитель бытовой техники Candy, который намеревается полностью переоснастить завод. На первом этапе, в 2006 году, «Веста» должна будет собрать до 250 тыс. стиральных машин.

ДОСЬЕ

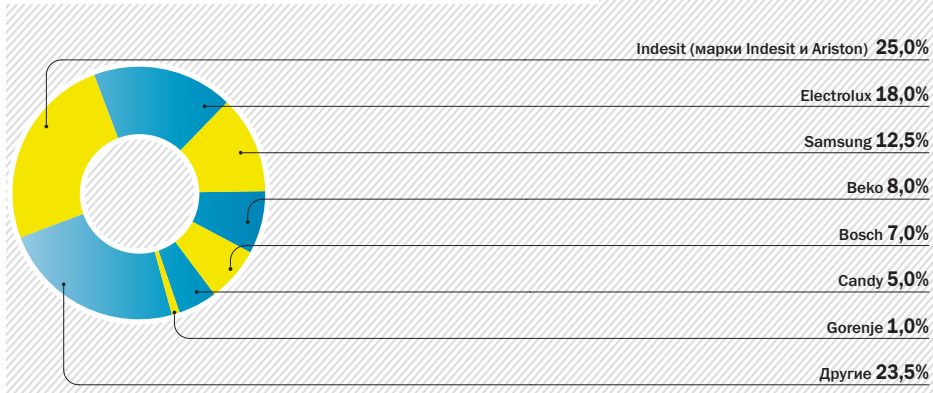
КИРОВСКИЙ ЗАВОД появился в 1941 году как завод механических изделий. Сначала он выпускал стиральные доски и другие мелкие товары. В 1974 году был переименован в «Весту» и с тех пор производил электропродукцию. В 1981 году в сотрудничестве с итальянской компанией Merloni Projetti «Веста» выпустила первые отечественные автоматические стиральные машины «Вятка-автомат». В конце 1990-х годов завод обанкротился. Его акции с аукциона приобрели люксембургская компания Savacom, тольяттинская «Веста-плюс» и кировское региональное отделение Федерального фонда имущества. После этого завод был переименован в «Аленку», но позже ему вернули название «Веста». Потенциальная мощность производства — 500 тыс. единиц продукции в год, однако завод выпускал 25–30 тыс. машин. В сентябре 2005 года «Весту» купил европейский производитель бытовой техники Candy, который намеревается полностью переоснастить завод. На первом этапе, в 2006 году, «Веста» должна будет собрать до 250 тыс. стиральных машин.

НОУ-ХАУ

Компания Candy Elettrodomestici:

- Приняла решение осваивать российский рынок изнутри, чтобы снизить издержки на доставку и растаможку продукции.
- Купила действующий завод и получила возможность быстро и с небольшими затратами освоить рынок.
- Решила развивать местный брэнд эконом-класса «Вятка», что позволит закрыть все ценовые ниши на рынке стиральных машин.
- Создает производственную площадку для вероятных в будущем массовых поставок продукции в Европу.

Доли производителей стиральных машин на российском рынке (%)



Данные за 2004 год
Источник: РАТЭК

янская компания приобрела заводские стены, персонал «Весты» и торговую марку, известную, правда, только на территории России.

Все это выглядит довольно странно. И лишь подтверждает догадку: купив кировскую «Весту», CE задумала завоевать российский рынок нестандартным способом.

Замысел у CE действительно есть. С кировским заводом «Веста» компания получает возможность быстро увеличить свое присутствие на рынке России. А «Вятка» позволит ей практически единолично осваивать нишу стиральных машин эконом-класса. С российской маркой портфель брэндов CE в России приобретает законченный вид. Над «Вяткой» в средней ценовой категории располагается Candy, а выше — брэнд премиум-класса Hoover (его итальянцы в Россию завозят). Таким образом, закрывая своей продукцией все ценовые ниши, CE может получить конкурентное преимущество перед другими производителями. «Собственный завод предоставит CE поле для маневра. Скажем, если повысятся таможенные тарифы или кто-то из конкурентов значительно снизит цены, то на производственных затратах CE в России это уже существенно не отразится»,— добавляет Дмитрий Кержанович.

«Веста» вместо greenfield

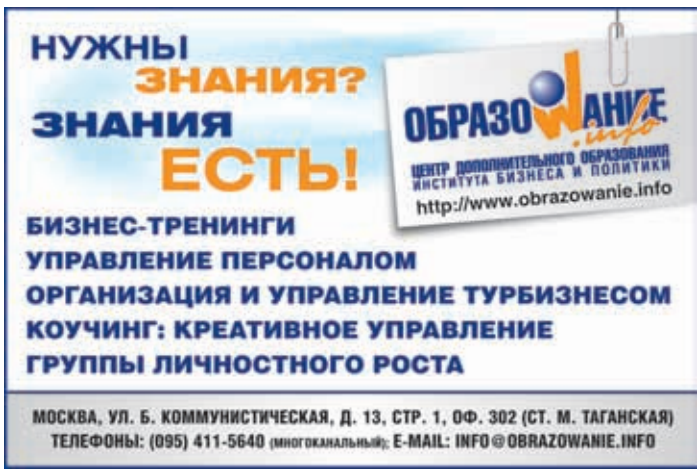
CE ПРИНЯЛА РЕШЕНИЕ открыть в России собственные заводы по производству стиральных машин и холодильников еще в 2004 году. Тогда Россия вышла на первое место в Европе по сбыту электробытовой техники, рост продаж которой в нашей стране, согласно прогнозам, будет держаться на уровне 10–12% несколько лет.

Но одновременно с итальянской компанией активизировались и остальные импортеры. Так что CE предстояло действовать очень быстро. «Мы поняли: чтобы за короткий срок запустить производство при небольшом размере инвестиций, необходимо воспользоваться готовым решением — приобрести действующий завод, где имеется обученный персонал,— объясняет Джузеппе Беретти.— И вариант создания производства по принципу greenfield (в чистом поле, с нуля.— **СФ**) в этом случае отпадал».

«CE отказалась от идеи разворачивать производство холодильников, а для стиральных машин решила приобрести „Весту",— продолжает Дмитрий Кержанович.— Потенциальная мощность этого завода составляет 500 тыс. машин в год, а не 50 тыс., как представлялось. К тому же итальянцы заинтересовались „Вяткой" и не стали „убивать" марку, а ввели ее в портфель брэндов».

Между тем для производства стиральных машин большинство других компаний решили строить в России собственные площадки. Причем о таких намерениях шведская Electrolux, южнокорейские LG Electronics и Samsung, турецкая Vestel и некоторые другие компании заявили раньше CE, еще несколько лет назад. Но одни пока не начали развивать проекты, другие лишь заложили первые камни в фундаменты будущих заводов. Поэтому через некоторое время может получиться так, что компаниям, которые сейчас опережают CE, придется ее догонять.

Все эти производства ориентировочно начнут работу в 2006–2007 годах. Вместе с продукцией Indesit количество выпускаемых ими в России стиральных машин составит более 1,5 млн штук в год. Однако примечательно, что к 2007–2008 годам, по словам представителя Российской ассоциации торговых компаний и товаро-



производителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) Антона Гуськова, число покупок крупных бытовых электроприборов в России начнет снижаться: рынок постепенно насыщается. А всплесков покупательской активности стоит ждать раз в семь-восемь лет, в период замены старой техники на новую.

Если CE реализует свои планы на «Весте», то к 2007 году, сохранив импорт на уровне 300 тыс. единиц в год, она поставит на рынок еще 250 тыс. стиральных машин внутреннего производства. Тогда основная конкуренция за российского потребителя развернется между этой компанией и нынешним лидером продаж компанией Indesit, которая намеревается ежегодно выпускать около 500 тыс. машин. Ее завод в Липецкой области производит продукцию с осени 2004 года. Кстати, Indesit не строила, а купила готовое производство. Как отметил господин Беретти, именно пример этой компании окончательно склонил CE в пользу «Весты» перед greenfield.

Почти такая же Candy

ДЖУЗЕППЕ БЕРЕТТИ УТВЕРЖДАЕТ, что кировский завод, остановленный во время заключения сделки в мае 2005-го, должен возобновить работу в начале 2006 года. Делая ставку на скорость, в компании рассчитывают на профессионализм персонала «Весты». По мнению генерального управляющего Candy Group Сильвано Фумигалли, работники завода достаточно опытны, чтобы быстро освоить выпуск нового для них типа машин.

Сначала CE планирует наладить производство стиральных машин Candy фронтальной загрузки двух типоразмеров, а позже добавит и третий — малогабаритный агрегат глубиной 33 см. Это самые покупаемые в России стиральные машины Candy. Ими компания рассчитывает через пару лет покрывать 75–80% от запланированной доли рынка. Остальные типы машин CE пока будет ввозить, как и сейчас, постепенно увеличивая объем импорта.

Но чтобы «Веста» смогла производить современную продукцию, предприятие предстоит серьезно переоснастить. Вскоре здесь приступят к установке и наладке нового оборудования взамен демонтированного. «Фактически оборудование уже по дороге в Киров,— рассказывает Джузеппе Беретти.— Оно совершенно такое же, как на других заводах CE. Так что стиральные машины, которые мы начнем выпускать в России, ничем не будут отличаться от тех, которые производятся в Италии, Испании или Великобритании».

Однако российские машины не будут полным аналогом зарубежных: предполагается, что для российских Candy большинство компонентов начнут поставлять местные производители. «Наша цель — свести использование импортируемых деталей к минимуму,— объясняет Дмитрий Кержанович.— На самом деле не уменьшение расходов на доставку, а изготовление деталей в России приведет к снижению себестоимости. Цены, по которым машины Candy будут продаваться на внутреннем рынке, вряд ли изменятся: компания не позиционирует свою продукцию как дешевую».

Выгодное приложение

ОДНАКО CE ВЫБРАЛА «ВЕСТУ» не только за ее производственный потенциал. Неожиданностью для всех участников рынка оказался интерес итальянской компании к отечественному брэнду «Вятка». CE задумала развивать марку, доставшуюся ей как приложение к заводу.

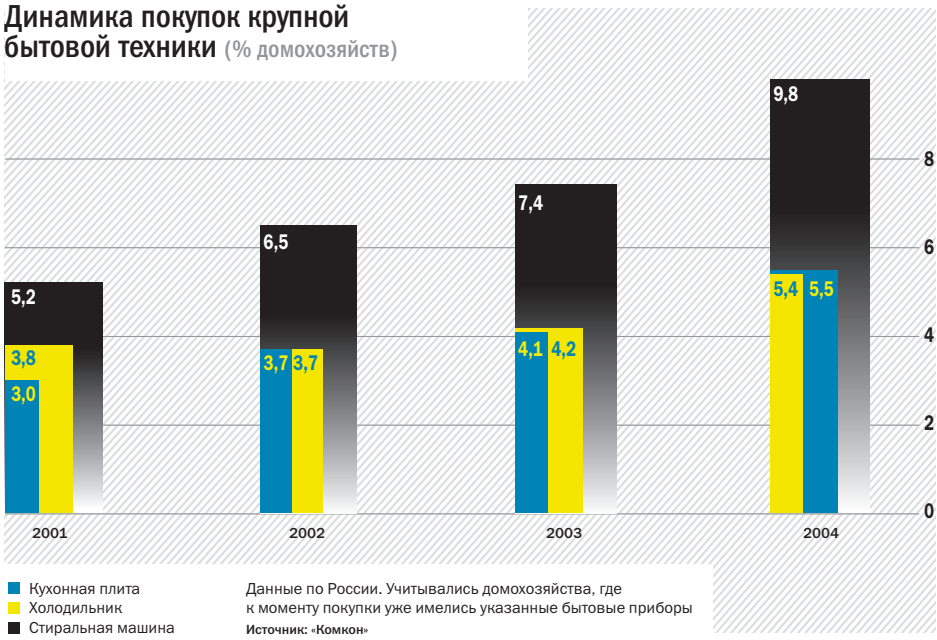
РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА стиральных машин в 2005 году, согласно прогнозам РАТЭК, составит 3,5–3,7 млн единиц. В основном это импортные марки, представленные почти всеми мировыми компаниями-производителями. Еще в 1998 году отечественные производители удерживали 70% рынка, ежегодно выпуская 1,1–1,2 млн штук. Всего же в Советском Союзе стиральные машины выпускали на 82 заводах, большая часть которых имела оборонное значение, однако только на «Весте» делали машины-автоматы. На остальных заводах изготавливали два вида стиральных машин: малогабаритные активаторного и барабанного типа без центрифуги («Малютка», «Фея», «Лилия», «Салют», «Элита») и полуавтоматические активаторного типа с центрифугой («Сибирь», «Волна»). До настоящего времени производство машин сохранилось на «Весте» и Омском заводе стиральных машин. «Воткинский завод» в Удмуртии и ФГУП им. Я. М. Свердлова в Нижегородской области производят их как «товары народного потребления» небольшими партиями.

АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Менеджер по маркетингу Дмитрий Кержанович: «Наша цель — свести к минимуму использование импортируемых деталей и за счет этого снизить себестоимость»

Динамика покупок крупной бытовой техники (% домохозяйств)



Данные по России. Учитывались домохозяйства, где к моменту покупки уже имелись указанные бытовые приборы

Источник: «Комкон»

Судьбу «Вятки» решили результаты исследования Euromonitor, из которых следует, что среди российских марок она лидирует по показателю «индекс парка установленных машин» (то есть приобретенных потребителями за все время существования.— **СФ**). Это неудивительно: других полностью автоматических машин ни в СССР, ни в России не делали. И хотя, по словам Евгения Баева, коммерческого директора группы компаний «Простор», прежде торговавшей продукцией «Весты», в последнее время качество заметно снизилось, а продажи упали, «Вятка» по-прежнему остается самым узнаваемым отечественным брэндом в своей группе товаров. «У „Вятки" все признаки успешности и очень хорошие показатели рыночного позиционирования,— объясняет Джузеппе Беретти.— Конечно, ее нельзя отнести к категории стиральных машин международного класса, но в своем сегменте „Вятка" способна хорошо решать те задачи, которые Candy решает в своем. Было бы не по-хозяйски ее выбрасывать».

С «Вяткой», которая раньше стоила в рознице около $230, CE сможет почти полностью занять нишу дешевых машин. Ведь импортной стиральной техники по цене ниже $250 на российском рынке почти нет: всем зарубежным фирмам выгоднее завозить дорогие товары. По словам Антона Гуськова из РАТЭК, разве что корейские Samsung и LG изредка поставляют такие агрегаты. А дешевые отечественные «Малютка», «Фея», «Салют», «Сибирь», «Волна» и другие (в среднем от $80 до $190) не претендуют даже на минимальную долю рынка — настолько незначителен их выпуск. Тем временем потребность в недорогих стиральных машинах в России не уменьшается. По мнению экспертов, они пользуются спросом у покупателей с самыми разными доходами. Даже семьи, приобретающие зарубежные машины дороже $300 для дома, часто берут дешевые отечественные для дачи.

«Вятка» по-итальянски

«ВЯТКА» ДЛЯ CE — не более чем раритет с уникальным эмалированным барабаном, который уже не делает никто из мировых производителей. Итальянцам нужен только известный брэнд, а саму машину они изменят до неузнаваемости. «Теперь „Вятка" будет не механической, а электронной,— говорит Джузеппе Беретти.— И, конечно, дополнительные функции и итальянский дизайн превратят ее в совре-

менную европейскую стиральную машину. Преобразования не приведут к подорожанию, потому что большого увеличения себестоимости не произойдет».

Несколько «сигнальных» экземпляров обновленной «Вятки», изготовленных на одном из итальянских заводов CE, уже доставлены в Россию. А массовый выпуск этой машины начнется одновременно с Candy в начале 2006-го. Первое время, рассказывает Дмитрий Кержанович, CE планирует производить продукцию в таком соотношении: 70% Candy и 30% «Вятки».

«Сначала мы посмотрим на реакцию рынка,— отмечает господин Кержанович.— Ясно, что потребители получат нужный продукт, но машина должна быть интересна и дистрибуторам. Ведь на дешевом изделии невозможно накрутить большую маржу. Если же CE поймет, что все участники рынка восприняли „Вятку" хорошо, то никто не помешает нам плотно работать в нише, на которую другие производители не обращают внимания».

Для этого у CE есть прежняя торговая сеть «Весты», а 72 сервисных центра переориентируются на обслуживание новой версии «Вятки». Но если реакция рынка будет негативной, CE оставит только производство Candy. Сейчас CE активно занимается развитием дистрибуции для Candy. С учетом этого, а также принимая во внимание предстоящую раскрутку обоих брэндов и затраты на переоснащение заводских мощностей, компания и направила на покупку «Весты» 15 млн евро.

Обратно в Европу

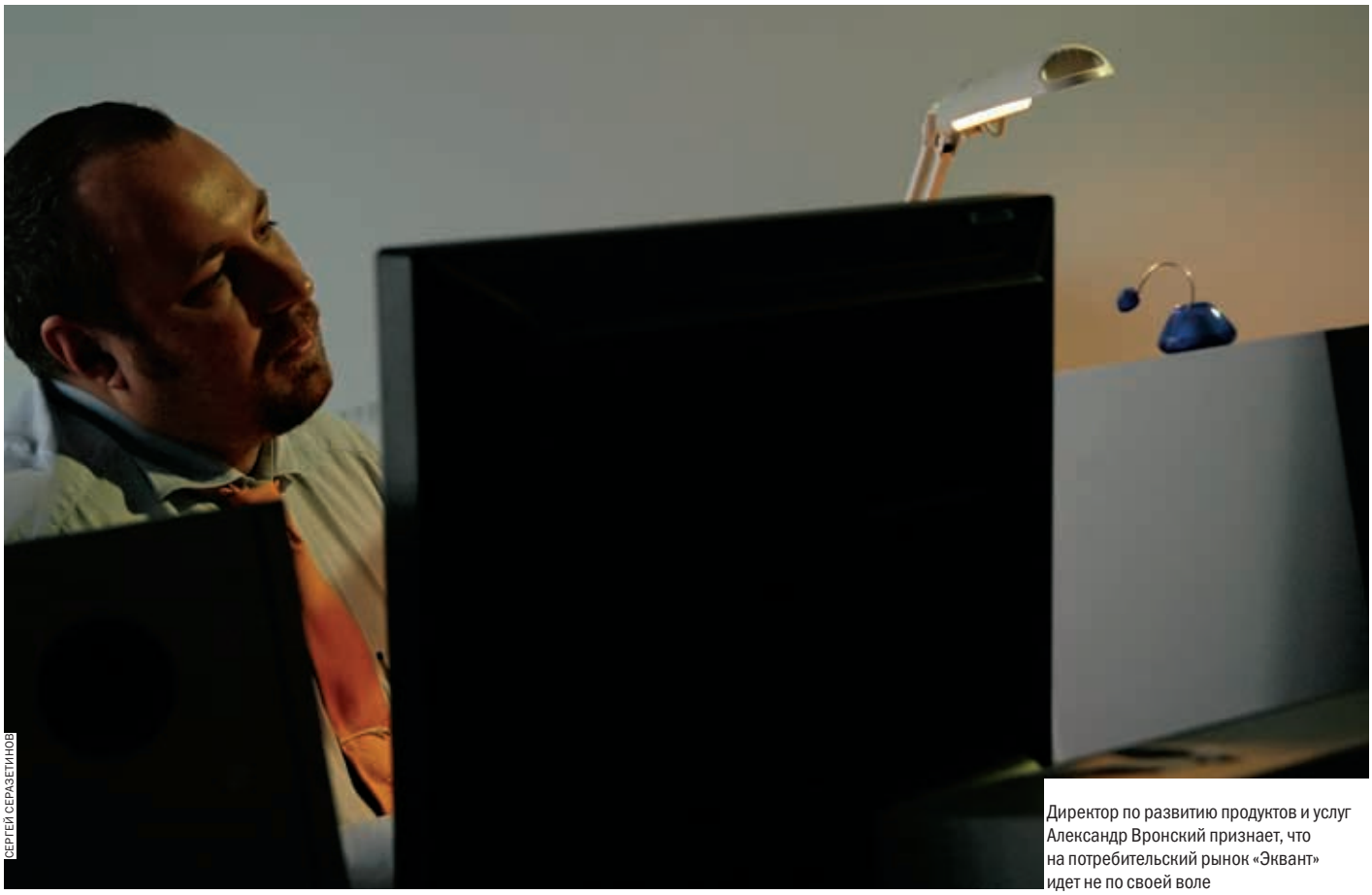
ПОМИМО ВОЗМОЖНОСТИ быстро освоить российский рынок приобретение «Весты» открывает перед CE еще более заманчивые перспективы. Вполне вероятно, что итальянская компания не ограничится выпуском стиральных машин. В ее арсенале есть холодильники, пылесосы, кухонные плиты, посудомоечные машины и микроволновые печи. Со временем для этой техники в России тоже могут найтись заводы. А приобрести и запустить их, имея опыт покупки и модернизации «Весты», CE будет гораздо легче.

В совсем далеком будущем российская производственная база может стать выгодной площадкой для поставок продукции за границу. Дмитрий Кержанович допускает: если производство на «Весте» будет превышать то количество, которое смогут принять рынки России и стран СНГ, не исключен вариант экспорта продукции из Кирова в Европу. «После присоединения России к ВТО таможенные пошлины выровняются, и даже с учетом затрат на логистику сделанные у нас машины окажутся дешевле европейских»,— поясняет господин Кержанович.

Многие производители электробытовой техники, наметившие строительство заводов в России, изначально ориентируют их на экспорт. Например, с таким расчетом итальянская компания Faber в 2002 году заложила в Великих Луках завод по производству кухонных вытяжек мощностью свыше 500 тыс. штук. LG рассматривает свой будущий завод электробытовой и аудиотехники в подмосковной Рузе как производственную базу для рынков Европы. С теми же целями Indesit намеревается увеличить мощности липецкого завода по производству холодильников. Но борьба за европейские рынки — уже следующий этап в развитии CE. СФ

В РОССИИ СКОРО ПОЯВИТСЯ ЛЕГЕНДАРНЫЙ СОТОВЫЙ БРЭНД ORANGE, КОТОРЫЙ НЕОЖИДАННО ДОСТАЛСЯ КОМПАНИИ «ЭКВАНТ», ДО СИХ ПОР ИЗВЕСТНОЙ ЛИШЬ НА РЫНКЕ B2B. С ЭТИМ БРЭНДОМ РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ НАМЕРЕНА ВОЙТИ В ЧИСЛО ЛИДЕРОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА СВЯЗИ. ПОКА ПРОВОДНОЙ, А В БУДУЩЕМ, ВОЗМОЖНО, И СОТОВОЙ. **текст:** павел куликов

Нежданный фрукт



СЕРГЕЙ СЕРАЗЕТИНОВ

Директор по развитию продуктов и услуг Александр Вронский признает, что на потребительский рынок «Эквант» идет не по своей воле

За свою историю эта российская b2b-компания сменила три названия, и каждое из них малоизвестно большинству людей. Сначала было имя «Спринт сеть», потом — «Глобал Один», а уже затем — «Эквант». И в следующем году, согласно решению своего владельца, France Telecom, компания опять сменит название. Теперь она будет работать под брэндом Orange, входящим в тройку самых известных брэндов на рынке мобильной связи Европы. Знаменитая марка может прийтись российской компании как нельзя кстати.

Как раз в начале октября «Эквант» получил необходимую для работы на рынке b2b лицензию Минсвязи на оказание услуг междугородней и международной связи. Однако в соответствии с новым законодательством любая компания, обладающая этой лицензией, обязана оказывать такие услуги и массовому потребителю. «Эквант», почти случайно получив-

«Эквант», почти случайно получивший брэнд Orange, теперь намерен стать крупнейшим после «Ростелекома» оператором дальней связи в России

ший разрешение на масс-маркет и почти так же случайно — брэнд Orange, намерен стать крупнейшим после «Ростелекома» оператором дальней связи в России. Впрочем, конкуренты полагают, что звучное имя вроде Orange на этом рынке не играет никакой роли.

Союз рыжих

РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭКВАНТ» принадлежит транснациональной корпорации Equant, чей оборот составляет $3 млрд в год. Эта корпорация оказывает услуги связи таким крупным клиентам, как Coca-Cola, Danone, Unilever, Samsung и Kodak. В свою очередь Equant является частью холдинга France Telecom: в 2004 году французский телекоммуникационный гигант, ранее владевший 54% акций компании, докупил оставшиеся 46% на открытом рынке.

France Telecom — крупнейший «проводной» телефонный оператор Франции с ежегодным оборотом 65 млрд евро. Но это лишь часть бизнеса корпорации, в структуру которой входят множество связанных с телекоммуникациями компаний. Так, France Telecom владеет транснациональным интернет-оператором Wanadoo и приобретенным в мае 2000 года мобильным оператором Orange. Помимо Equant у France Telecom есть и компания FT Enterprise, тоже работающая на корпоративном рынке услуг связи.

На европейском рынке связи в настоящее время прослеживаются две тенденции: конвергенция всех видов связи (потребители хотят получать все услуги у одного оператора) и стагнация рынка. Исходя из этого, президент France Telecom Дидье Ломбар на пресс-конференции в конце июня этого года представил «план Next» — стратегическую программу, рассчитанную на 2005–2008 годы. Он решил упростить корпорацию и вместо разрозненных компаний под крылом France Telecom создать интегрированный телекоммуникационный холдинг. По словам господина Ломбара, это будет «самый влиятельный универсальный поставщик телекоммуникационных услуг в Европе».

При этом, как считают европейские аналитики, в отношении торговых марок France Telecom было принято «сенсационное» решение. До конца 2006 года все «дочки» телекоммуникационного гиганта станут работать под брэндом Orange. Это относится и к российскому «Экванту»: Equant и FT Enterprise ожидает объединение под маркой Orange Business Services. Почему France Telecom выбрал брэнд мобильного оператора? «Orange — это синоним мобильности, роста и современности»,— заявил Дидье Ломбар в интервью французской газете Le Figaro.

«Orange наиболее раскручен,— конкретизирует начальник отдела рекламы „Экванта" Дмитрий Игнатов.— А объединить компании под брэндом France Telecom невозможно: в этом случае сложно будет работать на рынках Великобритании, Германии или США, там французские компании не жалуют». Orange является вторым по величине абонентской базы и третьим по объему дохода мобильным оператором после Vodafone и T-Mobile в странах Евросоюза, где он рекламируется повсюду.

Для европейских участников рынка b2b переименование Equant в Orange означает слияние нескольких компаний France Telecom, а следовательно — увеличение пакета услуг. На российском же рынке, где из «дочек» France Telecom представлен лишь Equant, новое название не скажет ровным счетом ничего. У российских клиентов «Экванта» брэнд Orange ассоциируется исключительно с потребительскими услугами.

Поэтому вначале казалось, что ребрэндинг принесет «Экванту» лишь легкую го-

ДОСЬЕ

«ЭКВАНТ» — дочерняя компания корпорации Equant, специализирующейся на услугах связи для крупных корпоративных клиентов. В их числе Банк России, ММВБ, Unilever, Danone, «Вимм-Билль-Данн» и «Роснефть». Сфера деятельности компании охватывает четыре крупных направления: передача данных, телефония, системная интеграция и консалтинг. Доля «Экванта» на российском корпоративном рынке связи, по разным оценкам, составляет около 13%. На Россию приходится 5% от оборота всего Equant, что составляет приблизительно $200 млн. В России компания появилась в 1990 году и вначале называлась «Спринт сеть». Впоследствии была переименована в «Глобал Один». В 2001 году в результате слияния международных компаний Global One и SITA Equant JV она получила свое нынешнее название. В 2006 году «Эквант» снова ожидает ребрэндинг. Название изменится на Orange Business Services.

читайте в СФ №43 / 14.11.2005 /

специальное обозрение

ТРАНСПОРТ

РАЗОВЫЕ АВТОМОБИЛИ ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬЮ ДО 1 ТОННЫ. ОБЗОР РЫНКА

РЕЙТИНГ СТОИМОСТИ ВЛАДЕНИЯ ТАКИМИ АВТОМОБИЛЯМИ

УПРАВЛЕНИЕ ПАРКАМИ. ОБЗОР РЫНКА

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Светлане Юшко
по тел. (095) 960-3128 (доб. 21-32), по e-mail: syushko@sf-online.ru

НОУ-ХАУ

Компания «Эквант»:

- Получает от своего акционера, холдинга France Telecom, брэнд Orange, под которым работает один из ведущих европейских операторов.
- До этого оказывает услуги дальней связи лишь на рынке b2b, но теперь выходит и на потребительский рынок, рассчитывая, что брэнд Orange обеспечит лидерство на нем.
- Как предполагают участники рынка, приучает потребителей к западному сотовому. брэнду, чтобы впоследствии облегчить France Telecom выход на российский сотовый рынок.

РЫНОК

РОССИЙСКОГО РЫНКА междугородней и международной связи как такового пока не существует. На 90% он монополизирован «Ростелекомом», 10% занимают компании, оказывающие услуги IP-телефонии. Возможность составить конкуренцию «Ростелекому» с 1 января 2006 года появится у тех связистов, которые получили лицензию Минсвязи и построят собственную сеть, способную обеспечить связь во всех 89 регионах РФ. Однажды Минсвязи уже откладывало принятие решения о демонополизации «Ростелекома»: реформа рынка дальней связи должна была начаться с 1 июля 2005 года. Не исключено, что эту дату вновь перенесут, поскольку правовая база для работы свободного рынка министерством пока не продумана во всех деталях. Однако связисты и аналитики уже делят шкуру неубитого медведя. Предполагается, что в первый год реформы «Ростелеком» потеряет 15% рынка, которые отойдут новоявленным конкурентам. Еще через три года его доля заморозится на уровне 50%. Связистам есть за что побороться: объем рынка дальней связи оценивается в $3,5 млрд, а после демонополизации он неизбежно вырастет из-за войны тарифов и, как следствие, увеличения объема звонков. Лицензию Минсвязи уже получили более десятка компаний, однако не все они смогут сразу построить дорогостоящую сеть и начать работу на рынке. Некоторые решают этот вопрос, претендуя на лицензию «в складчину». К примеру, четыре подмосковных телефонных оператора объединились в компанию «Центринфоком». А несколько операторов IP-телефонии, которым тоже придется предъявлять Минсвязи собственную сеть, образовали корпорацию ОСС. Впрочем, наиболее вероятными конкурентами «Ростелекома» аналитики называют компании «Межрегиональный транзиттелеком», «Трансгелеком», Golden Telecom и «Эквант».

ловную боль. Клиентов придется известить о смене названия, организовав многочисленные личные встречи, конференции и адресную рассылку. Сделать это будет нетрудно: рынок, на котором работает «Эквант», очень узкий. Директор по развитию продуктов и услуг «Экванта» Александр Вронский знаком почти со всеми потенциальными клиентами. Затраты на ребрэндинг российского «Экванта» наш источник в компании оценил всего в $1–2 млн, в то время как в Европе на эту процедуру уйдут 200 млн евро.

Но очень скоро в «Экванте» изменили свое мнение о ребрэндинге. Дело в том, что инициированные Дидье Ломбаром преобразования по времени совпали с реформой российского Минсвязи. И теперь «Эквант» обязан работать на потребительском рынке дальней связи, если не хочет лишиться значительной части своего бизнеса. А на этом рынке, как показалось менеджерам компании, сотовый брэнд Orange представляет большую ценность.

Связь с апельсином

РОССИЙСКИЙ РЫНОК дальней связи ожидает демонополизация. С 1 января 2006 года вступают в действие новые приложения к закону «О связи», согласно которым «Ростелеком» перестает быть единственным в стране оператором «проводной» международной и междугородней связи. По неутвержденным пока требованиям Минсвязи оказывать эти услуги сможет любая компания, которая за $44 тыс. купит соответствующую лицензию, построит собственную сеть и центры коммутации — 89 региональных, семь транзитных и четыре международных.

За последние несколько лет демонополизация рынка дальней связи произошла во многих странах: в Испании, Израиле, Бразилии, Аргентине, Индонезии и Франции. Западная практика показывает, что бывший монополист так или иначе остается крупнейшей компанией, однако до 40% рынка в первые два-три года после начала реформы он уступает новым игрокам. Компаний-новичков, построивших свою сеть, обычно не бывает больше четырех. Как считают аналитики, российский рынок дальней связи будет развиваться по тому же сценарию.

Для потребителя реформа означает, что вместо привычной «восьмерки» для выхода на межгород на клавиатуре телефона потребуется сначала нажать «00», затем набрать код одного из операторов дальней связи. А для компаний-связистов она фактически прокладывает дорогу на новый рынок объемом $3,5 млрд. Лишь 10% этого рынка сейчас занимают альтернативные операторы дальней связи, оказывающие услуги IP-телефонии, и «пиратские» операторы. Остальное приходится на «Ростелеком».

Казалось бы, все это не относится к российскому «Экванту», ведь он оказывает услуги дальней связи на рынке b2b. К примеру, соединяет с помощью выделенных каналов связи офисы одной компании, расположенные в Москве, Петербурге и Лондоне. Однако по новым правилам любые услуги дальней связи можно будет предоставлять, только купив лицензию, построив сеть и получив свой общедоступный код после «00». Неважно, на каком рынке, потребительском или корпоративном, компания работала до этого,— требования одинаковы для всех. Таким образом, чтобы не потерять большую часть своего бизнеса (традиционную телефонную связь используют 90% клиентов компании), «Экванту» поневоле придется работать с потребителями.

До известия о предстоящем ребрэндинге Александр Вронский считал выход на новый для компании рынок лишним бременем. В нашей стране «Эквант» работает с 4,5 тыс. клиентов, которые, по неофициальным данным, приносят ему около $200 млн. Объем корпоративного рынка связи в России составляет приблизительно $2,5 млрд, он растет на 30% в год, и «Экванту» хватает работы в сегменте b2b. Рынок дальней связи больше, но аудитория «Ростелекома» составляет примерно в 50 млн человек, и перспектива получить такое количество потенциальных потребителей отталкивала руководство «Экванта».

Строительство сети Александр Вронский оценил в $50–60 млн внеплановых затрат. Еще больше он озадачился, примерно подсчитав, во сколько обойдется текущее обслуживание сети и организация работы с потребителями: «Каждому нужно выставить счет, напечатать и прислать его, собрать оплату».

К тому же «Экванту» предстояло конкурировать с гигантом «Ростелекомом» и другими компаниями, давно ожидающими возможности поработать на потребительском рынке дальней связи, где у «Экванта» не было никаких преимуществ. Поэтому вначале компания намеревалась оказывать услуги потребите-

лям лишь формально: получить свой код после «00» и затаиться от наплыва клиентов.

С решением France Telecom переименовать компанию в Orange в «Экванте» пересмотрели свою стратегию на рынке дальней связи. В «Экванте» считают, что конкуренцию «Ростелекому» составят не более пяти компаний. Среди них «Эквант» рассчитывает стать лидером. Брэнд Orange, по-видимому, будет активно рекламироваться: по предварительным оценкам, на рекламу компания может потратить $5–10 млн в год.

«Несмотря на то, что в России Orange не присутствовал, он более известен, чем „Эквант",— рассуждает Александр Вронский.— Люди ездят за рубеж, видят рекламу, надпись Orange высвечивается на экране мобильного телефона. К тому же есть каноны русской фонетики, согласно которым слово Orange, в отличие от названия „Эквант", несет положительную эмоциональную окраску. Сразу возникает ассоциация с апельсином».

На фоне своих потенциальных конкурентов брэнд Orange и впрямь выглядит

«Есть каноны русской фонетики, согласно которым слово Orange, в отличие от названия „Эквант", несет положительную эмоциональную окраску»

выигрышно. Впрочем, по мнению аналитиков, в первые годы это не станет преимуществом.

Ход конем

ЛИЦЕНЗИИ МИНСВЯЗИ получили уже более десятка компаний. Наиболее вероятными претендентами на роль конкурентов «Ростелекома» аналитики называют «Межрегиональный транзиттелеком» (МТТ) и «Трансгелеком» (ТТК). Их конкурентные преимущества далеки от области брэндинга: МТТ и ТТК уже располагают разветвленными сетями и могут выйти на рынок быстрее остальных.

Дальней связью эти компании занимаются давно, правда, на закрытых рынках. МТТ создавался как инфраструктурный оператор для компаний сотовой связи, в частности соединяя проводами базовые станции всех сотовых операторов. ТТК на 100% принадлежит «Российским железным дорогам» и создавался как оператор, обслуживающий входящие в структуру РЖД компании. Его поле деятельности впечатляет: сеть связи этого оператора практически повторяет сеть железных дорог России.

По мнению аналитика ИК «Финам» Ивана Кабулаева, МТТ и ТТК отнимут у «Ростелекома» 15% рынка в первый год после начала реформы. А впоследствии, когда на рынке появятся и другие игроки — предположительно Golden Telecom и «Эквант», потребители еще в течение нескольких лет будут игнорировать проблему брэндинга. Главным станет вопрос ценовой политики. Как это уже было, например во Франции, новые игроки развяжут между собой ценовую войну.

МСК
МОСКОВСКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ
«МСК - КОМФОРТ»
Ваши пожелания учтены:
☑ никаких справок из ГИБДД для ремонта Вашего автомобиля;
☑ ремонт только на станциях техобслуживания официальных дилеров;
☑ при угоне выплаты в течение 20 дней;
☑ нет ограничений по условиям хранения автомобиля, количеству, возрасту и стажу лиц, допущенных к управлению;
☑ страхование от угона действует с момента заключения договора, независимо от времени постановки автомобиля на учет в ГИБДД.
956-8484
www.mosinsur.ru
Программа "МСК - КОМФОРТ" действительна ТОЛЬКО для автомобилей не старше одного года.
Московское страховое качество
Лицензия Минфина РФ № 4694 Д
«МСК - КОМФОРТ» - ИДЕАЛЬНОЕ АВТОСТРАХОВАНИЕ

Чтобы не потерять большую часть своего бизнеса, «Экванту» придется работать не только с b2b-клиентами

«Наиболее успешным станет оператор с максимально выгодными тарифными планами»,— уверен председатель совета директоров МТТ Александр Вронец. «На рекламном рынке игроки будут проявлять себя так же, как сейчас операторы IP-телефонии,— считает Иван Кабулаев.— Плакатами из серии „Звони в США за 2 цента в минуту"». Имиджевая составляющая, по мнению Александра Вронеца, начнет волновать потребителя, когда рынок будет сформирован, а тарифы станут примерно одинаковыми.

Отчасти с этим согласны и в «Экванте». Сейчас Александр Вронский спешит построить собственную сеть: недостатка в средствах «Эквант» не испытывает. «За все время работы в России мы ни разу не платили дивидендов головной компании,— говорит Вронский.— Кроме того, французы делают дополнительные инвестиции в развитие бизнеса».

По закону обладатель лицензии Минсвязи может строить собственную телефонную сеть вплоть до 2008 года. «Эквант» намеревается закончить работы в 2006 году, чтобы не отстать от МТТ и ТТК.

В отношении ценовой политики оператора Orange Александру Вронскому нечего сказать, как и остальным новоявленным конкурентам «Ростелекома»: финансовая составляющая бизнеса пока не ясна. Протянуть свою сеть в каждый дом операторы дальней связи не смогут, поэтому им придется заключать агентские договоры с 4 тыс. локальных операторов — в основном с дочерними компаниями «Связьинвеста». Цены операторов во многом будут зависеть от их тарифной политики, которая до сих пор не определена.

Словом, обладателям брэнда Orange радоваться рано. «Orange вряд ли сможет напрямую повлиять на будущее компании, выходящей на российский рынок как провайдер стационарной телефонной связи,— считает директор отдела стратегического планирования компании BBDO Moscow Софья Шматова.— Появление брэнда Orange было бы оправдано, если бы France Telecom окольным путем выходил на российский рынок сотовой связи: сначала приучил бы потребителя к брэнду, работающему в телефонии, а затем либо расширил свой портфель до мобильной связи, либо просто купил одного из российских мобильных операторов».

Потенциальная покупка Orange российского оператора не кажется фантастической. По словам министра связи Леонида Реймана, в 2004 году российский сотовый рынок на 38% увеличился, а европейский не растет вовсе. При этом France Telecom действительно не жалеет средств на поглощения. Так, в июле этого года Orange приобрел контрольный пакет испанского сотового оператора Amena за $7,7 млрд. По условиям сделки каждый испанский абонент обошелся Orange в 1114 евро. Для сравнения: максимальная сумма, заплаченная за абонента российским сотовым оператором, пока не превышает $1 тыс. СФ

РБК представляет

национальная премия в области бизнеса
Компания года 2005

Москва, Президент-Отель,
7 декабря 2005 г.

Найди себя среди лучших!

Финансы
•Банк года • Управляющая компания года
•Инвестиционная компания года
•Страховая компания года
•Паевой инвестиционный фонд

Промышленность
•ТЭК • Машиностроение • Металлургия • Транспорт
•ВПК • Строительство • Пищевая промышленность

Услуги
•Бизнес услуги • Потребительские услуги
•Логистика и грузоперевозки•Телекоммуникации
•Лизинговая компания года
•Торговая сеть • Общественное питание

Специальные номинации
•Прорыв года • Деловая репутация
•Наиболее динамично развивающаяся компания
•За инвестиционную привлекательность
•Открытие года • Лучший менеджмент
•За успешную стратегию в бизнесе
•За социальную ответственность • За высокое качество
•Возрождение отрасли • Лидер отрасли

www.company2005.ru
Оргкомитет премии:117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78
Тел. 363 1111 (доб. 3334, 3328), e-mail: company2005@rbc.ru

спонсоры ООО ФИЛИП МОРРИС СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ
информационные спонсоры Босс EUROMONEY Деловые люди The Moscow Times Финанс
техническая поддержка ARLECCHINO

ВСЁ кто где что когда как почему куда кому зачем сколько ЯСНО

ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК

ВСЁ ЯСНО

http://vy.sf-online.ru

мы делаем информацию наглядной

лаборатория

КАРЬЕРЫ С РИСКОМ

учетные центры →с52
стратегия →с59

История российской экономики — это история подвигов молодых профессионалов. Но сегодня менеджеры-«акселераты» из движущей силы превращаются для своих компаний в тяжелое бремя.

Пороки молодости

текст:
александра чугунова

иллюстрация:
тимофей яржомбек

Когда российский бизнес только формировался, наиболее активные и талантливые яппи развивались более динамично, чем старшее поколение. Они совмещали приобретение опыта с учебой и быстро продвигались по карьерной лестнице, не задерживаясь подолгу на одной ступеньке. И в большинстве случаев действительно оправдывали риск и надежды владельцев бизнеса.

Как признают сейчас многие руководители, выдвижение молодежи на руководящие посты не было осознанным и целенаправленным. Просто в начале и середине 1990-х годов других вариантов не существовало — это особенно характерно для финансовых и ИТ-компаний, рекламных агентств, СМИ и других сфер бизнеса. Например, многие назначения в компании Braun в 1990-е годы были продиктованы как раз кадровым голодом: рынок развивался интенсивно, и не было времени терпеливо дожидаться, пока специалисты «подрастут». «В 22 года меня назначили бизнес-менеджером в штаб-квартире в Германии. Мой возраст не стал препятствием благодаря удачному опыту работы в России»,— вспоминает Алексей Дробот, сейчас занимающий пост директора по продажам подразделения потребительских товаров Johnson & Johnson.

Явление, которое возникло пятнадцать лет назад, породило целую касту менеджеров-«акселератов». И спровоцировало серьезные дискуссии о том, какая карьера лучше — поступательная, когда специалист проходит последовательно все ступени, или взрывная, когда за несколько лет человек поднимается буквально «из грязи в князи». У второй точки зрения всегда было много сторонников, но, похоже, сейчас бизнес-сообщество все больше убеждается в обратном.

Опросив руководителей крупных и средних компаний, «Секрет фирмы» обнаружил, что тенденция набирает силу. Сегодня многие полагают, что «акселераты» могут не только «вдохнуть жизнь» или «влить свежую

Главная причина недовольства молодыми менеджерами — слишком высокие амбиции, не подкрепленные реальными достоинствами и результатами

ZEFA

Пять недостатков молодых менеджеров

1. **Умеют пустить пыль в глаза** — за блестящими самопрезентациями молодых управленцев не всегда стоят реальные достижения. Многие работодатели «покупаются» на красивые дипломы, список реализованных проектов и т. д., не подозревая, что это всего лишь слова.
2. **Чрезмерные амбиции.** «Акселераты» обладают завышенным уровнем притязаний и берут на себя больше, чем могут сделать в действительности. Склонны завышать свою стоимость на рынке труда.
3. **Незрелость** — и как человека, и как управленца. Отсутствие жизненного и управленческого опыта мешает менеджеру принимать взвешенные решения.
4. **Не умеют налаживать взаимоотношения с коллегами и подчиненными,** особенно со старшими. У них отсутствуют гибкость, умение лавировать и учитывать интересы разных сторон.
5. **Ими сложно управлять.** Многие молодые менеджеры не избавились от юношеского максимализма и требуют полной свободы действий. Их бывает сложно «вписать» в корпоративные рамки.

кровь» в бизнес, но и стать помехой для него. Общий смысл их аргументов можно сформулировать одной фразой: молодые управленцы — ресурс ограниченного действия.

Ненадежный элемент

В НАЧАЛЕ ОКТЯБРЯ CITIGROUP назначила президентом и исполнительным директором своего банковского подразделения Citibank 70-летнего Уильяма Роудза. Он работает в Citigroup уже более 50 лет, с момента окончания университета, и за это время приобрел репутацию эффективного управленца. Пример типичный и далеко не единственный. Боссы старше средних лет сегодня на Западе особенно популярны. Череда корпоративных скандалов, крах доткомов и другие экономические потрясения привели к тому, что компаниям нужны опытные и уравновешенные управленцы, а не молодые импульсивные выскочки.

В России боссы пенсионного возраста не пользуются большим спросом, впрочем, их вообще можно пересчитать по пальцам. Но и против молодых управленцев, которым нет еще и 30 лет, многие настроены серьезно. «Топ-менеджер — это ответственная позиция, всегда связанная с организацией деятельности. Но чтобы что-то организовывать, нужно уметь это делать, то есть нужен как минимум опыт либо выдающиеся личностные качества,— говорит директор центра управления преобразованиями „Норильского никеля" Дмитрий Хлебников.— Ни в одной серьезной компании успешных „топов" до 30 лет я, признаться, не видел. Несколько бывших моих коллег составили исключение. Но, зная, каков их профессиональный и личностный багаж, могу прогнозировать, что в условиях конкурентной среды им скоро предстоит падение с вершин».

Пожалуй, главная причина для недовольства «скороспелыми» менеджерами — слишком высокие амбиции, не подкрепленные реальными достоинствами и результатами. «Новое поколение менеджеров отличается отменными навыками самопрезентации. Но при этом я вижу беспринципность, цинизм и всепоглощающее стремление урвать кусок сладкой жизни»,— жестко заявил руководитель крупной компании, пожелавший сохранить инкогнито.

И все-таки большинство проблем менеджеров-метеоров не связаны с их мораль-

ным обликом, а имеют причины вполне рабочего характера. Они слишком дорого стоят, им не хватает опыта, а для реализации «спящего» пока потенциала требуется слишком много времени. «Я взял перспективного молодого менеджера с западным образованием на направление стратегического развития и маркетинга,— говорит генеральный директор компании „Комус" Сергей Бобриков.— Однако позже понял, что затраты на него не соответствуют его реальным возможностям. Нам пришлось расстаться».

Молодые топ-менеджеры испытывают трудности при взаимодействии с другими управленцами, и им часто ставят в вину отсутствие гибкости. «Такой директор может оказаться резок в общении с коллегами, он пытается диктовать свою волю коллективу, а при принятии важных решений проявляет юношеский максимализм»,— считает Ольга Суворова, управляющий партнер компании Suvorova & Partners Executive Search.

Наконец, молодые руководители не имеют такого же влияния в бизнес-сообществе, как их более взрослые коллеги, и поэтому их действия нередко приходится корректировать. Так, МТС недавно объявила о покупке крупнейшего оператора сотовой связи в Туркмении Barash, но у компании почти сразу отозвали лицензию. Минсвязи Туркмении заявило, что эта сделка стала для него неожиданностью и лицензию нельзя было перепродавать. Встреча с молодым вице-президентом по стратегическому развитию МТС Татьяной Евтушенковой, дочерью основателя АФК «Система» Владимира Евтушенкова, не изменила его мнения. Ситуацию пришлось исправлять главе МТС Василию Сидорову, который срочно вылетел в Ашхабад для дополнительных переговоров.

Конечно, в категоричности некоторых высказываний о молодых управленцах можно усмотреть традиционное «ворчание стариков». Но и сами молодые менеджеры также осознают неустойчивость своих позиций. И то бремя ответственности, о котором говорят их компании, они ощущают так же остро.

«Новое поколение менеджеров отличается отменными навыками самопрезентации. Но при этом я вижу беспринципность, цинизм и всепоглощающее стремление урвать кусок сладкой жизни»

Трудный возраст

МАЛО КТО ИЗ МОЛОДЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, опрошенных **СФ,** признался, что был готов к повышению. Светлану Лиходкину назначили на должность генерального директора управляющей компании «Финам менеджмент» в 25 лет. «Можно сказать, что в определенной степени мое назначение является стечением обстоятельств. Я специально не готовилась занять этот пост»,— говорит госпожа Лиходкина. Правда, до этого она отработала в компании три с половиной года, в том числе руководителем отдела кон-

бизнес
ежедневная деловая газета
ПРЕДСТАВЛЯЕТ

уникальное исследование
«ДЕЛОВАЯ КАРТА МОСКВЫ»

- ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТОЛИЦЕ
- СКОЛЬКО ТРАТИТ БИЗНЕС НА ПРЕОДОЛЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ
- ГДЕ ЛУЧШЕ И ГДЕ ХУЖЕ ВСЕГО ВЕСТИ БИЗНЕС В МОСКВЕ
- КОММЕНТАРИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕФЕКТУР

ЧИТАЙТЕ КАЖДЫЙ ВТОРНИК В ГАЗЕТЕ «БИЗНЕС»

*исследование проведено GfK Rus по заказу газеты «Бизнес» с 6 по 28 июля 2005 года

сультационного и доверительного управления, постоянно повышала квалификацию. И так получилось, что когда «Финам» стал формировать управляющую компанию, Светлана Лиходкина оказалась наиболее подходящей кандидатурой, чтобы ее возглавить.

Алексей Дробот вспоминает: «Насколько я знаю, когда-то я был самым молодым бизнес-менеджером Braun. Но в России тогда это не было сверхдостижением, многие мои сверстники уже владели собственными компаниями. Проблемы создал мой переезд в Германию. Средний возраст людей, которые со мной работали, составлял 35 лет. Все они имели долгую карьеру и послужной список, которыми я не мог похвастаться. Так что руководству даже пришлось скрывать от всех мой возраст». По словам господина Дробота, чтобы утвердиться в новой должности, понадобились дополнительные усилия и время. Например, он несколько раз оценил перспективность разных товаров еще до специальной экспертизы, и его прогнозы оказались точными. Трех таких ситуаций оказалось достаточно, чтобы преодолеть начальную настороженность по поводу возраста.

Молодым менеджерам непросто наладить отношения со старшими коллегами. По крайней мере, именно эту причину в числе прочих называл в августе 2001 года тридцатилетний Сергей Эмдин, объясняя свой уход с поста первого заместителя генерального директора Ульяновского автозавода (УАЗ). Он далеко не всегда мог донести до коллектива свою позицию, кроме того, ему так и не удалось наладить контакт с ключевыми фигурами внутри компании и за ее пределами.

Возможности для стремительного роста будут всегда, но, как выразился один руководитель, «звезда на погоны должна упасть, когда созрела организация и созрел сам человек. Не раньше»

Директор по развитию компании «Эксимер» (производитель настольных компьютеров, рабочих станций и серверов) Ирина Бельцева заняла первую руководящую должность, когда еще училась в университете. Из рядового менеджера по сбыту она сразу превратилась в заместителя директора, и ей пришлось руководить 40–50-летними мужчинами, некоторые из которых пришли в компанию раньше ее. «Первое общение в новом качестве с сотрудниками сервисного центра не произвело на подчиненных никакого впечатления: „Какой из тебя руководитель, ты еще зеленая, иди отсюда и не мешай нам работать". Было очень обидно и неприятно,— вспоминает Ирина Бельцева.— Тогда, представившись им заново в новой позиции, я рассказала, что планирую сделать в ближай-

10-Я
ЮБИЛЕЙНАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Крупнейшая выставка в области **управления персоналом**

1 ноября
11.00–17.00

2 ноября
10.00–14.00

10 ноября
14.00–18.00

Москва
Отель «Рэдиссон САС Славянская»
пл. Европы, 2, м. Киевская

!!! ВПЕРВЫЕ !!!

Киев
Президент-отель «Киевский»
ул. Госпитальная, 12, м. Палац Спорту

Санкт-Петербург
Гранд-отель «Европа»
ул. Михайловская, 1/7,
м. Невский проспект

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

На выставке Вы сможете:
> Познакомиться со всеми новинками в сфере подбора, обучения, развития персонала
> Подобрать страховую компанию или организатора Вашего корпоративного праздника
> Посетить круглые столы и мастер-классы ведущих HR-специалистов
> Пообщаться и обменяться опытом с Вашими коллегами
> Получить бесплатную юридическую консультацию по вопросам управления персоналом

Регистрация на выставку:
www.hrm.ru (095) 933-1098

шее время». Чтобы доказать серьезность своих намерений, новый менеджер распределила между сотрудниками задачи, выставила сроки исполнения, пересмотрела систему мотивации. Она часто приезжала в сервис-центр, стараясь разобраться во всех деталях работы. Иногда приходилось «стоять над душой», чтобы добиться результата. Одного сотрудника даже пришлось уволить по результатам аттестации: он хронически саботировал поручения. «Мне помогло то, что я старалась четко давать задания и регулярно контролировать результаты — промежуточные и конечные. Только после этого мне удалось добиться признания и подчинения»,— подытожила Ирина Бельцева.

Справившись с конкретной ситуацией, многие менеджеры сталкиваются с более серьезной стратегической проблемой. «Карьера менеджера состоит всего из шести-семи ступеней. Бодро прошагав их за 10 лет, а не за 20–30, как это обычно бывает, менеджеры не знают, как развиваться дальше»,— утверждает Ольга Суворова. Главная сложность состоит в том, что топ-менеджерам, которым нет и тридцати лет, довольно трудно найти новую работу.

По словам хедхантеров, действительно привлекательных предложений от хороших компаний появляется всего несколько в год, но руководителю-«акселерату» получить их сложнее, чем его коллегам старшего возраста. Как отмечает партнер компании Amrop Hever Антон Стороженко, выбор топ-менеджеров не очень велик, но компании стремятся минимизировать риски и специально указывают, что желают видеть в качестве руководителя человека не моложе 30 лет. «Многие владельцы убеждены, что слишком молодым профессионалам доверить судьбу бизнеса было бы серьезной ошибкой, и все чаще обращают внимание на образование, историю успеха, то, как развивалась карьера,— говорит господин Стороженко.— Исключения составляют, пожалуй, лишь кандидаты, которые в прошлом были успешными предпринимателями: доверие к таким претендентам со стороны владельцев существенно выше».

Впрочем, если нет возможности найти работу, которая удовлетворила бы амбиции менеджера, то наилучшим выходом для него становится открытие собственного бизнеса.

Быстрый старт отменяется

КОНЕЧНО, МОЛОДЫЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ не обязательно создают проблемы своим компаниям. «Мы, сорокалетние, тоже отнюдь не ангелы. Кто лучше — не знаю»,— говорит Дмитрий Хлебников. И далеко не все руководители опасаются иметь дело с управленцами, которым нет 30 лет. Например, генеральный директор компании «Сибирский берег» Александр Ладан возглавил свою компанию в 22 года и считает, что молодые менеджеры у власти — это совсем неплохо. Идеальный коллектив — всегда сплав опыта и молодости.

Тем не менее компании, где за год-два можно было сделать головокружительную карьеру, сегодня воспринимаются как необычные, и то, что пятнадцать лет назад никого не удивляло, сейчас выглядит несколько странным. По мнению большинства опрошенных нами менеджеров, российский рынок, особенно крупные его игроки, перенимает западную модель эволюционного развития, когда менеджер вызревает медленно, как дорогое вино. Возможности для стремительного роста, безусловно, останутся всегда, но, как образно выразился один из руководителей, «звезда на погоны должна упасть, когда созрела организация и созрел сам человек. Не раньше». СФ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Возраст руководителя должен быть психологически приемлем для коллектива»

Эдвард ЖУК
генеральный директор УК «Кэпитал эссет менеджмент»

— ПРЕЖДЕ ВСЕГО НАДО ПОНЯТЬ, кого мы считаем «топ-менеджером-акселератом». Если это подставная фигура, прикрывающая теневых организаторов бизнеса,— это одно; если же это талантливый молодой специалист, сумевший в короткий срок накопить жизненный и профессиональный опыт, необходимый для эффективного управления большим коллективом,— это совершенно другое. Такой менеджер будет цениться в любых экономических условиях, и у него не будет проблем с дальнейшей самореализацией в качестве самостоятельного предпринимателя или наемного управляющего в любой крупной компании. Возраст — не критерий профессионализма или успешности. В Евросоюзе, кстати, хотят издать директиву, законодательно вводящую запрет на дискриминацию по возрастному признаку при приеме на работу. Кандидат на ту или иную должность в частной компании не должен будет указывать свой возраст. Главное — профессиональные и личностные качества.

В современном мире карьерный рост в его традиционном понимании уходит в прошлое. Люди чаще стали менять место работы и вообще сферу профессиональной деятельности, а уровень дохода во все большей мере зависит не от места в должностной иерархии какой-либо корпорации, а от креативности и коммуникационных способностей человека.

Однако вопрос возраста человека, управляющего другими людьми, нельзя игнорировать совсем. Возраст руководителя должен быть психологически приемлем для коллектива, а критерии этой приемлемости неодинаковы в различных социальных и профессиональных группах. В армии трудно представить себе молодого человека, занимающего генеральскую должность, хотя 25-летний менеджер может успешно руководить крупной компанией, которая возникла несколько лет назад и где в основном работают такие же 25-летние сотрудники.

С другой стороны, молодые люди, рано добившиеся признания и высокой должности, могут оказаться психологически не готовыми к столь серьезному повороту в своей жизни. Не каждый может с достоинством перенести такое испытание, как «медные трубы». Бывают случаи, когда, добившись, казалось бы, всего, человек меняет свои ориентиры, и порой к 30 годам выясняется, что целей в карьере, да и в жизни уже нет. И это, безусловно, сказывается на отношении менеджера к своим обязанностям и к подчиненным, а в конечном счете — на бизнесе компании.

Слишком молодые управленцы часто приносят бизнесу больше вреда, чем пользы. «Секрет фирмы» нашел семь исключений из этого правила.

текст: александра чугунова

Исключительная семерка

Если бы 19-летнему Николаю Прянишникову, торговому представителю «Московской сотовой связи», сказали, что он когда-нибудь станет первым вице-президентом крупнейшей российской телекоммуникационной компании, он бы, скорее всего, не поверил. В то время у молодого специалиста было слишком много забот — учеба в вузе, напряженная работа. Все это не оставляло ни сил, ни времени, чтобы думать о головокружительной карьере.

Однако нынешний топ-менеджер «Вымпелкома», как и миллионы других российских управленцев, работавших в 1990-е, начинал карьеру в уникальное время. Он начал руководить компанией, когда ему не исполнилось еще и тридцати: отношение к молодежи тогда не было столь критическим.

Несмотря на то, что мода на молодых топ-менеджеров постепенно уходит, мы нашли семь наиболее ярких исключений из правила. Это лучшие представители первого поколения управленцев, которое выросло в новой России. Люди, вошедшие в наш список, добились впечатляющих результатов. Они начали быстро подниматься по карьерной лестнице еще несколько лет назад и оставили далеко позади всех своих сверстников. Некоторые из них, как генеральный директор «Объединенных машиностроительных заводов» Сергей Липский или председатель правления Альфа-банка Рушан Хвесюк, совершили смелый переход в новую сферу. Другие, как первый вице-президент «Вымпелкома» Николай Прянишников, были последовательны и всегда оставались верны той области, которую однажды выбрали. И тоже не прогадали.

Эти люди никогда не создавали собственных фирм, а методично накапливали знания и опыт в зарубежных вузах и частных компаниях. Когда-то они прошли через те же сложности, какие испытывают молодые менеджеры сегодня — недоверие старших коллег, неподчинение, отсутствие навыков управления людьми. Но, в отличие от многих, свой экзамен они выдержали успешно: их работа и опыт принесли компаниям добавочную стоимость. И, пожалуй, именно в этом состоит их уникальность.

№ 1 Управляющий подсолнухами

Александру Волкову, генеральному директору холдинга «Солнечные продукты», 26 лет.
По его утверждению, он так до сих пор и не почувствовал, что его карьера стремительно идет вверх. Хотя чтобы это произошло, он сделал все необходимое. В 2000 году Волков окончил экономический факультет МГУ, параллельно обучался по специальности «экономика» в Hebrew University (Иерусалим). Свой первый управленческий опыт он получил еще в 19 лет, когда его назначили проектным менеджером в издательстве «Экономика». «Тогда у меня в подчинении было больше десяти человек, половина из них были старше меня в два раза. Приходилось каждый день доказывать, что я не верблюд,— вспоминает Александр.— Именно тогда я впервые понял, как важно научиться слушать и слышать людей, уметь делегировать полномочия».
С 2000 года он работал консультантом — возглавлял департамент финансового консультирования Neidermans Finanz-Korporation (позднее вошла в состав PRADO Group), а в 2002 году стал партнером консультационной компании Neumark. В реальный бизнес господин Волков пришел в 2003 году — на должность финансового директора группы компаний «Букет». Затем молодого управленца назначили директором управляющей компании, а в сентябре 2004 года он возглавил масложировой холдинг «Солнечные продукты», созданный на базе предприятий группы компаний «Букет». Для управленца, которому исполнилось всего 25 лет, это действительно яркая вспышка в карьере. Правда, Александр Волков, по его собственному признанию, даже не понял, что произошло что-то необычное: «Не могу сказать, что на каждом новом месте мои задачи существенно отличались по уровню, усложнение происходило постепенно».
Месяц назад Александр Волков ушел из «Солнечных продуктов». Новое место работы он назвать отказался, сообщив лишь, что сфера его деятельности осталась прежней.

№ 2

Универсальный солдат

В 2003 году генеральный директор «Объединенных машиностроительных заводов» (ОМЗ) Каха Бендукидзе подыскивал себе новую команду перспективных управленцев. И, просмотрев топ-менеджеров из различных сфер, пригласил в компанию двух заместителей и исполнительного директора, причем никто из этих менеджеров раньше не работал в промышленности. Одним из них стал Сергей Липский, бывший генеральный директор компании СВ (розничная сеть по продаже бытовой техники «Техносила»). Этот переход менеджера из «Техносилы» в ОМЗ эксперты называли одним из самых ярких назначений 2003 года.

Сначала Липский пришел в ОМЗ как исполнительный директор. Но спустя год, в августе 2004-го, стал генеральным директором компании и фактическим преемником Кахи Бендукидзе, который стал министром экономики Грузии. Отсутствие у нового гендиректора большого опыта работы в тяжелом машиностроении никого не смутило, к тому же Сергей Липский много занимался вопросами стратегического развития ОМЗ. К тому времени менеджеру исполнился всего 31 год.

Но первое серьезное назначение в карьере Сергея Липского состоялось намного раньше. Оно произошло в группе компаний СВ в 2000 году, когда Липскому было 27 лет. Именно тогда он перешагнул планку, отделяющую место финансового директора от кресла генерального. Сделать такую карьеру ему, несомненно, помогла хорошая теоретическая база (Липский окончил Санкт-Петербургский государственный университет и London School of Economics). Кроме того, он имел солидный опыт работы в аудиторской компании и руководства финансовой дирекцией: в 24 года его пригласили на должность финдиректора оптово-розничного холдинга «Юнилэнд».

№ 3

Металлическая хватка

В производственных компаниях молодые менеджеры встречаются нечасто. Но 29-летний генеральный директор МНПО «Полиметалл» Виталий Несис — одно из редких исключений. Он успел поработать в московском представительстве McKinsey & Company, уехал в Нью-Йорк в инвестиционный банк Merrill Lynch, а затем снова вернулся на родину. В 2000 году, когда Виталию было 24 года, его пригласили на должность директора по стратегическому развитию Ульяновского автомобильного завода (УАЗ). Молодой менеджер предложил не распылять силы на разработку новых машин, а модернизировать старые модельные ряды, планомерно повышая качество продукции. Правда, его идеи не нашли понимания среди коллег, и, как только истек трудовой договор, он покинул УАЗ.

В 2001 году Виталий Несис перешел в «Востсибуголь» (сейчас иркутский филиал СУЭК) на должность генерального директора. А в сентябре 2003-го возглавил МНПО «Полиметалл». Богатый опыт работы с менеджерами старой закалки, приобретенный на заводах, сделал Виталия Несиса мудрее: «Людей надо уважать и отметать стереотипы, даже если перед вами человек, который ничего не знает о современных методах управления и не разделяет ваших подходов».

Но в собственную уникальность Несис не верит. Вспоминая об ошибках, которые он совершил как начинающий руководитель, Виталий говорит, что ему повезло: многие люди, сталкиваясь с теми же проблемами, теряли работу. «Чтобы руководить людьми, которые старше и опытнее тебя, необходимо научиться слушать, понимать их и признавать себя неправым. Старших нельзя „забивать", применяя „административные методы". С другой стороны, нужно быть достаточно самоуверенным, чтобы агрессивно проводить изменения. Этот баланс труднодостижим, но я считаю, что мне удалось к нему приблизиться»,— считает Виталий Несис.

№ 4

Связист со стажем

Первому вице-президенту «Вымпелкома» Николаю Прянишникову сейчас 32 года. Но работать он начал с 18 лет: параллельно с учебой в институте занимался, по его собственному выражению, «коммерческой деятельностью». А в 19 устроился торговым представителем в «Московскую сотовую связь» и с тех пор больше не менял сферу работы. Сначала он ездил к клиентам и продавал телефоны, через год стал менеджером проекта, потом — руководителем сектора. В «Московской сотовой» он вырос до заместителя генерального директора по коммерции, после чего его карьера пошла резко в гору: ему предложили перейти в «Вымпелком».

Успех молодых менеджеров во многом связан с хорошим образованием — а их у Прянишникова целых три. Он постоянно где-нибудь учился, потому что ощущал необходимость собственного развития. Закончив МАДИ, поступил во Всероссийский заочный финансово-экономический институт, затем последовала Высшая коммерческая школа, где он обучался по программе MBA Institut Europeen de Management International (Париж). Защитил диссертацию по стратегическому управлению, имеет степень кандидата экономических наук. Кроме того, Николай Прянишников — идеальный корпоративный менеджер. «У меня всегда был принцип — полная работа на корпорацию. Я никогда не занимался „левыми" делами, „черными" и „серыми" сделками. Одно время в кругу друзей меня даже в шутку называли „белой вороной"»,— смеется менеджер.

Наконец, Прянишников фантастически трудоспособен. «Особенно много я работал в самом начале карьеры. Но и сейчас мой рабочий день длится в среднем 12 часов,— говорит он.— Зато я многого достиг из того, к чему стремился, и восстановил баланс между работой, семьей и спортом. Сегодня у меня есть принцип: не работать по выходным и три раза в год вместе с семьей отправляться в отпуск». СФ

№ 5

Человек-стратегия

Владимир Рашевский, генеральный директор Сибирской угольной энергетической компании (СУЭК), пришел в нынешний бизнес из банковского. Его карьера развивалась настолько планомерно и логично, что о таком кандидате мог бы мечтать любой хедхантер.

Первым местом работы Владимира Рашевского стал Автобанк, куда он пришел на летнюю практику во время учебы в Финансовой академии. Там он вырос с позиции экономиста валютного управления до заместителя председателя правления. Весной 2000 года Рашевский принял предложение о переходе в МДМ-банк, где возглавил инвестиционный департамент. Спустя несколько месяцев, в возрасте 27 лет, занял пост заместителя председателя правления МДМ-банка. А через год Владимир Рашевский стал председателем правления.

В апреле прошлого года совладельцы промышленной группы МДМ Сергей Попов и Андрей Мельниченко решили ликвидировать управляющую компанию, а свои угольные и энергетические активы объединить на базе СУЭК. Генеральным директором угольно-энергетической компании назначили Владимира Рашевского и предложили ему сформулировать концепцию консолидации угольных и энергетических активов, а также выработать корпоративную структуру. Новому назначению менеджер явно обрадовался. «Это новая масштабная задача мне очень интересна, тем более что она требует глубокого погружения. В банковском бизнесе я уже давно, в МДМ-банке все хорошо настроено, и меня могут заменить другие менеджеры»,— сказал он в одном из интервью.

Сейчас помимо руководства СУЭК Владимир Рашевский участвует в управлении РАО «ЕЭС России» (как член совета директоров).

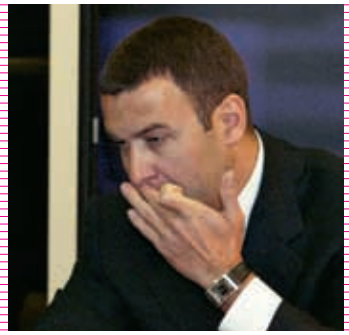
№ 6

Дело в банке

Андрей Савельев, председатель правления МДМ-банка, сделал карьеру менеджера в банковской сфере. К своим 32 годам он успел получить опыт работы и в России, и за рубежом. В 1995-м он окончил Институт международных экономических отношений, в 2000-м — London Business School. Карьеру в банковской сфере начал в 1992 году в Нефтехимбанке, где вырос от эксперта управления международных расчетов до члена правления банка. К столь динамичному развитию событий он, по его собственному признанию, в момент прихода в банк готов не был. Источником развития Андрея Савельева стали трудоспособность и открытость. «Я много работал и всегда не боялся высказать и аргументировать свое мнение. Именно следование этим двум принципам и стало мотором моей карьеры»,— говорит он.

В 1996 году карьера Савельева вышла на международный уровень: он перешел в Bank of America, затем — в ЕБРР, где до 2002 года работал последовательно в департаменте финансовых организаций и в департаменте телекоммуникационных компаний. В 2002 году он принял предложение МДМ-банка и возглавил департамент банковских продуктов. В сентябре 2003-го, в 30 лет, стал членом правления МДМ-банка. А в мае 2004 года после ухода Владимира Рашевского Савельева избрали председателем правления МДМ-банка.

Самым трудным в общении с подчиненными для Андрея Савельева в начале карьеры были коммуникации с сотрудниками, имеющими другой менталитет. «Без изменения менталитета основной массы персонала в компании нельзя провести глобальных изменений. Люди должны поверить, что это возможно и что изменения — не угроза для многих из них, а путь к лучшим условиям. Чтобы донести свое видение, я стремлюсь действовать личным примером. В подавляющем большинстве случаев это работает»,— резюмирует Андрей Савельев.



№ 7

Ход конем

35-летний председатель правления Альфа-банка Рушан Хвесюк утверждает, что пришел в банк «с улицы», просто отправив резюме в службу персонала. «Все элементарно. Отправил анкету, пришел на собеседование — и все»,— вспоминает он.

Но на самом деле нынешний председатель правления Альфа-банка пришел в банковскую сферу, уже будучи профессиональным юристом. Он закончил Московскую государственную юридическую академию (МГЮА), однако сухая юриспруденция, не связанная с конкретными направлениями и проектами, показалась молодому человеку не особенно привлекательной. И тогда он обратил внимание на банковскую сферу.

Рекрутеры Альфа-банка сразу заметили анкету Рушана Хвесюка. Во-первых, из-за необычного сочетания татарского имени и белорусской фамилии. А во-вторых, его анкета была просто безупречна. Диплом одного из лучших юридических вузов страны, опыт работы в юридической фирме, в Министерстве юстиции и даже в военном трибунале. В результате Рушана пригласили на собеседование, и его карьера в Альфа-банке началась с должности начальника отдела юридического управления. Буквально через два месяца он возглавил и все управление.

В Альфа-банк Рушан Хвесюк пришел, когда ему было 25 лет. На должности начальника юридического управления, одного из ключевых подразделений финансовой организации, он проработал семь лет. А в 1998 году, в 29 лет, впервые вошел в совет директоров. Наконец, в 2002-м его избрали председателем правления Альфа-банка: должность стала вакантной, когда его предшественник на этом посту Леонард Вид подал в отставку в связи с возрастом. Совсем неплохая карьера для «менеджера, который пришел с улицы».

РЕАЛИТИ-ШОУ

ГОЛОД

НЬЮ-ЙОРК

СЕГОДНЯ

20.00

WWW.GOLODTNT.RU WAP.GOLODTNT.RU

ТНТ

Лицензия МПТР России серии ТВ №7632 от 16.09.2003

ЕДИНЫЕ УЧЕТНЫЕ ЦЕНТРЫ ДАЮТ ГОЛОВНЫМ ОФИСАМ ХОЛДИНГОВ ЖЕЛАННЫЙ КОНТРОЛЬ НАД ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ «ДОЧЕК». ОДНАКО ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УЧЕТА В РОССИИ БУКСУЕТ ИЗ-ЗА ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ БАРЬЕРОВ И СОПРОТИВЛЕНИЯ НА МЕСТАХ. ТНК-ВР СУМЕЛА ОБОЙТИ ЭТИ ПРЕПЯТСТВИЯ, ВНЕДРИВ У СЕБЯ В КОМПАНИИ ОСОБУЮ МОДЕЛЬ УЧЕТНОЙ СТРУКТУРЫ. **текст:** юлиана петрова

Учет против течения

«Секретарша в приемной печатает медленнее и делает больше ошибок, чем если бы она вместе с другими машинистками трудилась в корпоративном машинописном бюро»,— говорит Андрей Малютин, генеральный директор компании «ТНК-ВР бизнессервис». Это его любимый пример, объясняющий, почему обособленное бухгалтерское предприятие, занимающееся только учетом, работает эффективнее, нежели множество бухгалтерий в отдельных компаниях.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Андрей Малютин, генеральный директор «ТНК-ВР бизнессервис» и изобретатель «спрута»

Сегодня создание общих центров обслуживания (shared service center, SSC, см. **СФ** №13/2005) в большом фаворе у транснациональных корпораций. По статистике, более 75% компаний из списка Fortune 500 уже организовали у себя SSC, причем наибольшей популярностью пользуются именно центры бухгалтерского учета. Создаются они для экономии на однотипных издержках множества филиалов и дочерних компаний, а также для повышения качества учетных процедур.

В России опыт централизации учета пока небольшой. Однако он показывает, что для формирующихся российских холдингов гораздо важнее экономии оказывается контроль над деятельностью «дочек» и филиалов. Независимая финансовая служба, отделенная от производства, позволяет обеспечить достоверность получаемой центром информации, а именно эта достоверность характеризует контролируемость финансовых потоков.

ДОСЬЕ

«ТНК-ВР БИЗНЕССЕРВИС»
Профиль деятельности_бухгалтерский, управленческий, налоговый учет и финансовый контроль
Дата образования_декабрь 2001 года
Статус_100-процентная дочерняя компания «ТНК-ВР менеджмент»
Штат_1690 человек
Объем реализации услуг в 2004 году
_около $40 млн
Структура_управляющий офис в Москве и восемь региональных филиалов (в Москве, Нижневартовске, Нягани, Бузулуке, Рязани, Орске, Ижевске, Саратове)
Заказчики_170 компаний ТНК-ВР в 23 регионах России

Центр политтехнологий

ЕСЛИ НА ЗАПАДЕ КОМПАНИИ создают общие центры обслуживания из экономии, то в Восточной Европе и России они преследуют, как правило, стратегические цели. Наиболее типичный сценарий: предприятие ищет зарубежных инвесторов и в рамках предпродажной подготовки организовывает независимую финансовую службу, отделяя ее от производства.

Кроме того, для формирующихся холдингов создание единых центров учета — удобный способ быстро взять под контроль многочисленные «дочки» и филиалы. Эксперты по слияниям и поглощениям говорят, что в таких ситуациях у акционеров есть два пути — долгий и быстрый. Постепенно формировать вертикаль власти в группе компаний, вырабатывать единые регламенты и процедуры принятия решений — путь долгий. Гораздо быстрее цели можно добиться, если отнять у всех предприятий бухгалтерию и сделать единую службу, подконтрольную собственникам и снабжающую их объективной информацией.

Для формирующихся холдингов единые центры учета — удобный способ быстро взять под контроль многочисленные «дочки» и филиалы

Ускорить интеграцию приобретенных компаний и сделать предприятие привлекательным для иностранных инвесторов было важно и владельцам Тюменской нефтяной компании (ТНК) — «Альфа-групп» и Access/Renova. В течение нескольких лет они активно скупали нефтяные активы, на повестке дня стоял вопрос о поиске потенциального покупателя для разрастающегося холдинга. Инструментом предпродажной интеграции и должен был стать общий учетный центр.

Сегодня «ТНК-ВР бизнессервис» (начавший свою деятельность в декабре 2001 года как бухгалтерская «дочка» ТНК) — крупнейший в России SSC. Его оборот — около $40 млн, штат — почти 2 тыс. сотрудников. Благодаря этой компании удалось ускорить как реорганизацию самой ТНК, так и формирование мегахолдинга ТНК-ВР, возникшего при объединении активов «Альфа-групп», Access/Renova (AAR) и нефтяного концерна British Petroleum (BP).

Бухгалтерский спрут

В 2001 ГОДУ ТНК ПРЕДСТАВЛЯЛА собой огромную нефтяную империю, четвертую по величине в России. На некоторых этапах ее развития число юридических лиц доходило до 600. Компания пребывала в состоянии реорганизации, сопровождавшейся перетряской учета. Например, когда крупнейшее предприятие ТНК «Нижневартовскнефтегаз» разделилось на девять компаний, у каждой отпочковавшейся структуры появилась собственная бухгалтерия и свои правила учета. Это сильно ухудшало управляемость. Подобные испытания выпали на долю всех крупных нефтяных компаний мира, и большинство из них (Shell, Conoco, ExxonMobil, тот же BP) пришли к концеп-

ции SSC. Считается, что в нефтяной отрасли такой технологией пользуются 90% предприятий. В ТНК решили ознакомиться с опытом западных коллег.

Команда ТНК побывала и в центре компании Amerada Hess в США, и в аналогичной структуре Accenture в Шотландии, которая обслуживала BP, наконец, в учетном центре венгерской нефтяной компании Mol, который тоже находился в ведении Accenture. Однако готового решения не нашли — все модели разрабатывались под заказчика и сильно отличались друг от друга. В Amerada Hess центр напоминал слоеный пирог: здесь были сконцентрированы и учет всех подразделений компании, и ИТ-службы, и закупки для «дочек», и даже управление кадрами. Специалистам ТНК это показалось слишком радикальным вариантом. Центр BP в Шотландии совершенно автономен — тут был централизован даже сбор первичных оперативных данных. Такой вариант не устроил ТНК потому, что в российских условиях лишить предприятия всех функций учета невозможно. Центр в Венгрии, наоборот, оказался структурой операторской, имеющей ограниченные полномочия и созданной, чтобы компания могла формально продекларировать независимость учета. В результате российским разработчикам концепции пришлось изобретать собственную модель.

Принципиальное препятствие для копирования заключалось в том, что на Западе ничто не мешает полностью централизовать учет и даже вывести его в другую страну. В России же далеко «убежать» от обслуживаемого предприятия нельзя, прежде всего из-за территориального принципа работы налоговых инспекций. «Представьте себе,— говорит Андрей Малютин,— все бухгалтеры сидят в Москве, на предприятие в Нижневартовске приходят налоговики, требуют главного бухгалтера, а им говорят, что в компании вообще нет никакой бухгалтерии. Понятно, что налоговая инспекция такую ситуацию, мягко говоря, не одобрит». Полная централизация невозможна еще и потому, что схемы на основе электронной цифровой подписи в России не работают: законодательство требует «живой», настоящей подписи и печати на первичных документах, бухгалтерских балансах и договорах.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

III Ежегодная конференция
«Управление персоналом в Сибири 2005: Корпоративная культура и мотивация»
17-18 ноября 2005 г. Новосибирск, Академгородок, Дом Учёных СО РАН

КОНФЕРЕНЦИЯ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИБИРИ-2005

Организатор: Технологии эффективного общения SC конгресс
Генеральный информационный партнёр: Super Job www.SuperJob.ru
Ведущий информационный партнёр: Секрет фирмы Технологии успешного бизнеса

При информационной поддержке: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, BeGin Group, КрасноЯрск.ru www.yarsk.ru, RosRabota.ru Работайте с нами, Кадровый менеджмент, Персонал МКС, Эпиграф, Работа для вас, Работа в Сибири www.sibjob.com.ru, Кадровое дело, profy.ru, HR Человеческие Ресурсы Россия. Урал. Сибирь. RHR.RU UHR.RU SIBHR.RU

Конференция адресована: топ–менеджерам, руководителям структурных подразделений, специалистам и консультантам в области управления персоналом.

Своим опытом поделятся представители компаний:
- ОАО «Вымпелком»
- ОАО «ГМК Норильский никель»
- ЗАО «Аптека-Холдинг»
- ИК «СИБИНТЕХ»
- ЗАО «Фирма Уралгазсервис»
- ЦКТ «PRопаганда» и другие.

Регистрация по электронной почте: info@sibcongress.ru
или по адресу: www.sibcongress.ru/projects/2005/new/register_part2.php
Контактные телефоны: +7 (383) 335 63 76, 336 26 42

Подробная информация по адресу:
www.sibcongress.ru

В управляющем офисе «ТНК-ВР бизнессервис» готовится консолидированная отчетность по 170 основным предприятиям ТНК-ВР

В ТНК придумали собственную схему, основанную на территориальной модели учета. «На каждом предприятии оставили маленький отдел оперативного учета, а в нем менеджера, которому я делегировал право подписи за главного бухгалтера»,— рассказывает Андрей Малютин. В местах сосредоточения дочерних компаний открыли региональные учетные центры — туда стекались с предприятий первичные документы. Над всеми центрами находится управляющая компания в Москве. Эту схему в «ТНК-ВР бизнессервис» окрестили «спрутом».

Чтобы центры не захлебнулись в море первичных документов, в ТНК создали электронный архив. На предприятиях оставили бухгалтеров, которые по описи принимали первичные документы, сканировали их, вводили в электронный архив и отправляли по электронной почте в учетный центр, где занимались бухгалтерскими проводками. Физический архив первичных документов хранился на предприятии, а электронный — на серверах региональных центров.

«Правда, вместо одного сотрудника, который должен был проверять и принимать первичные документы, мы получили двоих»,— говорит Андрей Малютин. Сэкономить не удалось. В западных компаниях благодаря SSC учетный штат «худеет» по меньшей мере на 25–30%. В ТНК-ВР численность бухгалтеров уменьшилась лишь на 12%. В компании такую скромную экономию объясняют глубиной аналитики управленческого учета: параллельно с реорганизацией бухгалтерий был внедрен учет затрат по таким аналитическим срезам, как центры ответственности и места возникновения затрат. В то же время Андрей Малютин признается, что задача добиться экономии при внедрении системы не считалась приоритетной.

Пилотный проект

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ГЛАСИТ: модели учета зависят от национальной специфики, но методика их внедрения интернациональна. Основные рекомендации: поставить наболевшие задачи, выбрать подходящую модель, договориться с потребителями услуг (предприятиями), обкатать

Модельный ряд

Приступая к созданию единого центра обслуживания, предприятие сначала должно определиться с тем, какие именно функции оно намерено выделить в SSC и по какому принципу. Западные теоретики выделяют пять основных стратегических моделей общих центров обслуживания.

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ_в каждом из основных регионов присутствия компании создается отдельный центр, обслуживающий предприятия только в этом регионе

СТРИМ-МОДЕЛЬ_сервисы объединяются по видам деятельности. Например, нефтяная компания создает отдельный центр обслуживания добывающих предприятий, отдельный центр для нефтепереработки и т. д.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ_сервисы централизуются по участкам учета. Пример — отдельный центр, занимающийся только дебиторской задолженностью либо учетом основных средств.

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ_центры формируются по группам процессов — например, обслуживают только закупочную деятельность компании.

МОНОЦЕНТРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ_все учетные функции по всей компании концентрируются в одном месте.

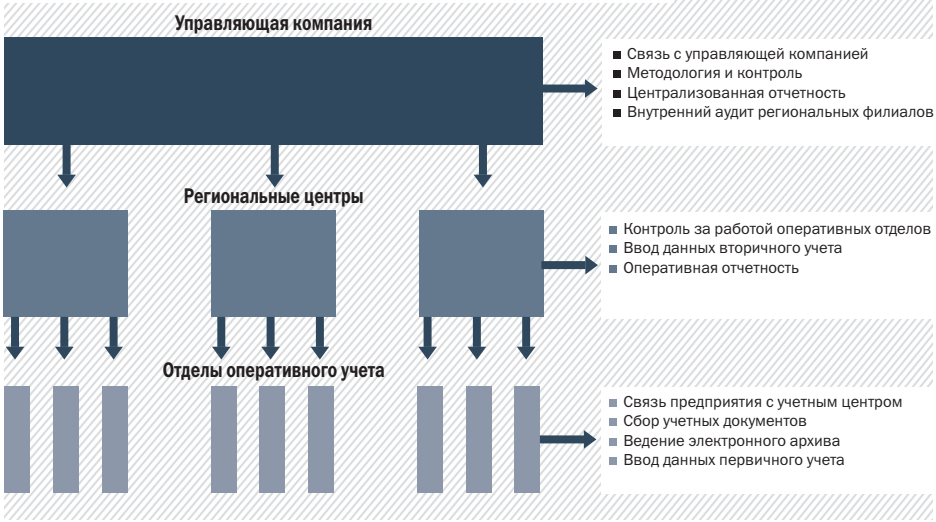
УПРАВЛЯЙ ВРЕМЕНЕМ БИЗНЕСА!

PRADO
БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ

119048, Москва, Комсомольский пр-т, 32
Тел.: +7 (095) 785 0506
www.prado.ru; info@prado.ru

ООО КБ «ПРАДО-Банк» лицензии Банка России №3378 от 06.09.2001 г. и №3378 от 10.03.2005 г.
ООО «ПРАДО Корпоративные финансы» лицензия ФАФИ №009852 от 11.10.2004
ООО «ПРАДО Аудит» лицензия Министерства Финансов РФ № Е 006264 от 07.09.2004

Территориальная модель «ТНК-ВР бизнессервис»



модель на пилотном проекте, параллельно запустив программу по внедрению соответствующих информационных систем.

Аналогичным образом действовали и в ТНК-ВР. Начать внедрение решили с наиболее сложного региона — Нижневартовска, где сконцентрировано более 40 предприятий группы ТНК. Главная проблема начальной стадии — сопротивление на местах. «Реакция генеральных директоров почти везде была негативной»,— рассказывает Андрей Малютин. Решили, что если удастся поладить с директорами основных компаний, то с остальными будет проще. Основные компании у нефтяников добывающие. В Нижневартовске насчитывалось пять таких предприятий, и именно согласие их директоров имело решающее значение. Переговоры стали своего рода психологической игрой: в одних случаях приходилось что-то обещать, в других — давить, в третьих — устраивать показательную «порку», вспоминает Андрей Малютин.

Далее нужно было убедить главных бухгалтеров компаний. «Когда мы начинали,— продолжает Андрей Малютин,— я приехал с докладом в Нижневартовск. Собрались солидные люди, внимательно выслушали меня и сказали: не мешайте работать. Я ушел. Но реорганизация бухучета сопровождалась переходом на новое программное обеспечение — SAP R/3. При его внедрении стало ясно, что самостоятельно новую систему им не освоить. Пришли договариваться».

К 2003 году учетный центр в Нижневартовске был построен, и началось тиражирование модели на другие регионы присутствия ТНК. В это время и произошла эпохальная сделка между «Альфа-групп», Access/Renova и BP, которая дала старт масштабным консолидационным процессам: ТНК объединялась с «Сиданко» и многочисленными компаниями, принадлежащими BP. Ядром союза и в этом случае выступил учетный центр.

К 2005 году вся компания перешла на единые план счетов и управленческую аналитику. Прием на обслуживание новых компаний ТНК-ВР сегодня поставлен на конвейер. По словам Андрея Малютина, для любого предприятия независимо от его размера на это потребуется меньше месяца.

Борьба за качество

КРОМЕ ЭКОНОМИИ НА ИЗДЕРЖКАХ и повышения прозрачности, третий кит, на котором держится слава единых центров,— унификация процедур учета, а значит, повышение его качества. До создания учетных центров на каждом предприятии холдинга существовали свои планы счетов, методики учета, противоречивые справочники материалов, контрагентов и продуктов, разношерстные бухгалтерские программы и большая доля ручных расчетов. Много времени и сил отнимала перекладка отчетности, поступающей из отдельных компаний, из РСБУ в МСФО, выверка внутригрупповых расчетов.

«В 2004 году, сразу после слияния ТНК, „Сиданко" и российских активов BP, „ТНК-ВР бизнессервис" начал строить западный учет по международным стандартам, и тогда же руководство стало настаивать на резком сокращении сроков предоставления отчетности»,— рассказывает Андрей Малютин. Основными резервами для ускорения процесса стали ручная перекладка отчетности (ее предстояло упразднить) и процедуры выверки внутригрупповых расчетов, которыми занималась головная компания «ТНК-ВР бизнессервис» (их вернули в регионы и в результате получили выигрыш во времени). Центры должны были закрывать балансы предприятий на шестой день после окончания учетного периода (месяц), а на десятый уже сдавать консолидированную отчетность по US GAAP. Для сравнения: в 2001 году балансы предприятий ТНК закрывались через месяц, а консолидированная отчетность по МСФО — еще через два месяца. Сегодня беспрецедентная задача по сокращению сроков предоставления отчетности решена. Из российских холдингов сопоставимого масштаба в такой период времени до сих пор не укладывается никто.

Восемь минус три

ТЕПЕРЬ, КОГДА ОСНОВНЫЕ БАТАЛИИ по строительству учетной структуры закончены, в «ТНК-ВР бизнессервисе» взялись за собственную оптимизацию: планируется серьезно изменить функциональную структуру компании, чтобы освободить ее от территориальных оков. Сегодняшняя ее конфигурация — восемь региональных учетных центров и управляющая фирма в Москве. «Сейчас мы работаем по географическому признаку, но хотим сократить число учетных центров до пяти и сформировать их по отраслевому принципу: добыча, сбыт, переработка, сервис и прочая деятельность»,— делится планами Андрей Малютин. Компания уже начала внедрять отраслевую структуру. Например, учетом в сбытовых компаниях холдинга занимается московский филиал «ТНК-ВР бизнессервиса», который имеет свои департаменты на сбытовых предприятиях ТНК-ВР в 12 городах.

«Учетный центр — это не застывшая конструкция,— говорит Андрей Малютин.— В каждый момент времени есть конкретные цели, которые стоят перед компанией. Из них мы и исходим. Завтра, возможно, у ТНК-ВР появятся новые цели, и тогда снова придется все менять. Но сделать это у нас все равно проще, нежели на каждом предприятии в отдельности». СФ

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике classified обращайтесь по тел.: (095)960-3128, 797-3171, 960-3118

ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает бухгалтера на банк

Тел. 960-31-18 Елена Панина personal@sf-online.ru

ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает корректора

Требования к кандидату
м/ж. до 45 лет
в/о филологическое, о/р. от 2 лет

В обязанности входит
Правка текстов в деловых и новостных изданиях

Условия
Гр. работы 16.30-22.30
соблюдение ТКРФ
м.Курская

Тел. 960-31-18 Елена Панина personal@sf-online.ru

ГОСТАУДИТ
www.gostaudit.ru
504 – 34 – 60
круглосуточно
Лиц. № 008452 МИНФИН РФ
Ответственность застрахована: $100 000

- бухгалтерский аутсорсинг (ведение бухгалтерского и налогового учета организаций)
- аудиторские проверки
- подготовка к налоговой проверке
- законное снижение налогов
- лицензирование, регистрация от $190
- готовые фирмы с бухгалтером

услуги

Ищешь новый бизнес? www. bestwash.ru

деловое предложение

www.coldcalling.ru

Взыскание долгов. Объединенные Юристы. 741 6512, www.ulc.ru

вакансии

Региональный менеджер «РУССКАРТ». З/п $1500-2000 тел.788 4988

Руководитель по открытию филиалов. «РУССКАРТ» тел.788 4988

Родильный Дом
ДЛЯ ЖУРНАЛОВ
ИМЯ, КОНЦЕПЦИЯ, КОНТЕНТ
ФОРМАТ, ДИЗАЙН, ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБ
ЖУРНАЛИСТИКА И РЕДАКТИРОВАНИЕ
ПРЕДПЕЧАТНАЯ ПОДГОТОВКА, ПЕЧАТЬ, РАСТАМОЖКА, РАСПРОСТРАНЕНИЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО «НОВЫЙ ДОМ» • 12-летний опыт • (095) 781-0426

Узнай то, о чем обычно молчат*

код вопрос

- F008 **Черный список ПИФов России!**
  Отчет об оценке уровня управления рисками, уровня средней доходности, уровня изменения доходности в портфелях российских фондов. Пример на сайте www.rich4you.ru
- F009 **Как получать $1000 в месяц, не работая?**
  Надоели начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров – сделай жизнь свободнее.
- F010 **Как бесплатно получить приглашение на конференцию «Первые шаги в инвестировании»?**
  Все об инвестировании, о структуре биржевого рынка, о преимуществах и недостатках, о доходах и рисках, о том, что поможет создать, сохранить или приумножить капитал. Конференция пройдет 12 ноября 2005 года в Москве.
- F015 **Как при росте рынка на 10%, получить 100% дохода?**
  Легально, доступно для каждого, прозрачно, прибыльно, без издержек, размер инвестиций не имеет значения.
  К примеру, в августе вы могли бы получить более 130% дохода!
- F018 **Как воспользоваться самой доходной стратегией «второй эшелон»?**
  Доходность по стратегии на 1 сентября 2005 составляла 91,3% годовых!

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный ящик придет развернутый ответ на вопрос.
Пример: F010 ktech@yandex.ru

ПОДАРОК
каждому отправившему SMS
Бестселлер «Как обыграть рынок, инвестируя в ПИФы», Генриха Эрдмана**
** Электронный вариант книги в PDF формате

Партнеры проекта:
РТС ФОНДОВАЯ БИРЖА РТС
RICH CONSULTING

*подробнее об услуге на www.rich4you.ru

Стоимость SMS: $2.5 без учета НДС для абонентов МТС, Билайн
$3.5 без учета НДС для абонентов Мегафон

МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА и ИНТЕРСЕРТИФИКА Р
семинары 2006

ЦИКЛ СЕМИНАРОВ ДЛЯ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

1 этап	Директору о системе менеджмента качества. Начало пути	18 - 25 февраля (Германия)
2 этап	Директору о стратегии внедрения TQM на предприятии. Психология успеха	27 мая - 3 июня (Испания)
3 этап	Директору о мотивации персонала, нацеленного на успех. Стратегия процветания	23 - 29 сентября (Италия)
4 этап	Стратегия и тактика успешного руководства. Защита дипломных проетов	11 - 18 марта (Финляндия)
	Встреча выпускников, прошедших полный курс обучения 4-х этапов	28 января – 4 февраля (Индия, Гоа)

СЕМИНАРЫ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

Подготовка менеджеров систем качества по европейской программе (160 часов) При успешной сдаче экзаменов выдаются сертификаты TÜV CERT: QB (Уполномоченный по качеству) и QM (Менеджер качества)	2 - 30 апреля (Болгария)
Экономическая эффективность процессов системы менеджмента качества Применение на практике экономических и инженерных методов повышения эффективности процессов СМК	18 - 31 марта (Болгария)
Владелец процесса и его команда (базовый курс) Идентификация, менеджмент, непр. улучшение, работа в команде	4 - 18 марта (Болгария)
Переподготовка менеджеров качества Прошедших обучение в 2001-03 гг. и имеющих сертификат QM-01	1 - 9 мая (Болгария)

Тел./факс: (095) 785-1254, 755-8854 seminars@icgrp.ru www.icgrp.ru

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал **в московском офисе** с курьером по понедельникам.

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

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами.** После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

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

Стоимость подписки на месяц – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев.

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:
Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом **корп.** **кв.**

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:
ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа	**сумма**
Подписка на журнал «Секрет фирмы»	

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа	**сумма**
Подписка на журнал «Секрет фирмы»	

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: (095) 795-3065, 267-3768

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(095) 267-3768, 795-3065
многоканальный (095)960-3118
факс (095) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : 17400 – на любой срок в каталоге агентства «Роспечать», 99657 – на любой срок в каталоге «Почта России» и 17600 – на любой срок в Объединенном каталоге «Пресса России» (доставка осуществляется заказной бандеролью).

Мартин Фарнкомб и Роджер Камрасс искренне желают заплывшим жиром крупным корпорациям разлететься на множество мелких атомов. Книга новоявленных революционеров напичкана порохом, а «Секрету фирмы» они предъявили тлеющий бикфордов шнур.

«Мертвые они бы стоили больше, чем живые»

текст:
иван москаленко
евгений карасюк

ДОСЬЕ

МАРТИН ФАРНКОМБ 14 лет работал консультантом в таких фирмах, как PWC, Ernst & Young и A.T. Kearney. Сотрудничал с крупнейшими банками мира, нефтяными компаниями и правительственными структурами. Партнер Bridge Consulting International.

Если бы вертикально интегрированные компании мучились ночными кошмарами, в самом страшном из них фигурировали бы люди со странными фамилиями Фарнкомб и Камрасс. Эти двое считают, что традиционный корпоративный мир катится в ад, и полны решимости спасти его, пока не поздно. Какой у них план? Прежде всего нужно убедить всех, что продолжение строительства бизнес-империй — это безумие, а страсть компаний к M&A не доведет их до добра. Авторы книги «Алхимия корпорации» (части трилогии «Радикальный вызов бизнесу», изданной ИД «Секрет фирмы») предлагают кое-что получше. Нет, это даже не диета. Речь о сознательном разукрупнении, если угодно — самораспаде. «Мы убеждены, что сегодняшние единые предприятия завтра распадутся на различные компоненты-атомы»,— пишут футурологи и за руку ведут читателя в новую реальность мирового бизнеса. «Атомы» — это фирмы, строго следующие своему назначению. Так называемые «умные компании» сконцентрируются на науке, технологиях, займутся творчеством. «Производственные платформы» будут производить (кто-то должен делать автомобили, растить хлеб и добывать нефть), а «сетевые посредники» уладят дела с торговлей. И это лишь отдельные элементы будущего, которое, по прогнозам Камрасса и Фарнкомба, наступит через пять, максимум десять лет. «Думаете, это сон? Читайте книгу, и она вас разбудит»,— уверяют они.

ДОСЬЕ

РОДЖЕР КАМРАСС — член Fujitsu Executive Institute и член-корреспондент Judge Institute при Кембриджском университете. Свыше 30 лет работал консультантом, менеджером и предпринимателем, сотрудничая с такими компаниями, как Amex, BP, Coca-Cola, Henkel, IBM и Shell по вопросам стратегии и корпоративной культуры.

«M&A чаще уничтожает ценность, чем создает ее»

«Секрет фирмы»: В своей книге вы обещаете, что крупные корпорации в конце концов обратятся в так называемые атомы, каждый из которых будет иметь узкую специализацию. Как вы себе представляете этот процесс распада?

Мартин Фарнкомб: Для этого нужно только отойти от представления о вертикально интегрированных корпорациях и начать рассматривать их с точки зрения различных уровней организации. Атомы возникнут тут же! Один тип атомов концентрируется на активах, другой — на услугах, третий — на знаниях и инновациях, четвертый — на капитале. Еще, конечно, нам нужен атом, обеспечивающий попадание товаров на рынок и налаживающий работу цепочки поставок.

СФ: А как же базовые экономические законы? Например, принцип повышения эффективности путем объединения — людей и компаний. За последние годы появилось множество новых теорий, но большая часть фирм продолжает работать по-старому. О чем, по-вашему, это говорит?

МФ: Не спорю: наши взгляды довольно радикальны, но это не значит, что они неверны. Поглощения были главным двигателем корпоративного роста в 1990-е годы, однако в 2001 году он почти прекратился. Первая причина — недостаток денег из-за падения цен на акции. Вторая — инвесторам надоели CEO, которые стремились к расширению даже тогда, когда это было абсурдом.

Роджер Камрасс: Большинство экспертов по менеджменту согласны с тем, что M&A гораздо чаще уничтожает ценность, чем создает ее.

СФ: Если разрастание корпорации обесценивает ее акционерный капитал, увеличится ли он после ее разделения?

МФ: Несколько лет назад мой друг, очень сильный бизнес-аналитик, написал в соавторстве книгу «Break Up!». В ней был проведен анализ ста лучших американских компаний и подсчитана их сегодняшняя акционерная стоимость в сравнении с той, которую они могли бы иметь, если бы разбились на части. Половина этих компаний оказалась в минусе. То есть мертвые они бы стоили больше, чем живые.

СФ: Какая из сделок M&A последнего времени вам кажется наименее удачной?

РК: Ну, конечно же, AOL — Time Warner. Слияние, которое уничтожило…

МФ: Может, Compaq — HP? Впрочем, эта сделка номер два в списке самых провальных.

РК: …оказалось самым разрушительным, уничтожив акционерную ценность в баснословных количествах — около $100 млрд.

СФ: Тогда почему компании с упорством продолжают это делать? Кому это выгодно?

РК: Я отвечу так: фондовые биржи, модные консультационные агентства, юридические бюро и особенно инвестиционные банкиры — вот кто в первую очередь заинтересован в слияниях и поглощениях. На кону огромные комиссионные, поверьте. Эта «поглотительная» деятельность инспирируется умниками из Goldman Sachs и JP Morgan, получающими в результате изрядные рождественские премии.

МФ: Это очень умные ребята. Они просто хотят быть очень богатыми.

«Их корпорации в беде!»

СФ: Вы призываете компании задумываться об аутсорсинге. Но как быть с Китаем? Все больше бизнесменов полагают, будто сильно рискуют, размещая на китайских производствах свои заказы. Они опасаются передачи знаний, своего уникального конкурентного преимущества, контрагентам с растущим научно-техническим потенциалом.

РК: Да, проблема здесь есть. Риски работы с Китаем велики, но возможности их превосходят. В Китае нужно искать местного партнера, с кем можно было бы успешно капитализировать западные разработки и кто от вашего имени защищал бы интеллектуальную собственность. Сейчас я провожу в этой стране немало времени. В Китае происходит гигантская перестройка экономики. Примечательно, что многие организации там используют нашу «атомарную» модель.

СФ: Вы видите в этом свое влияние?

РК: Нет, конечно, это их собственные идеи. Наша книга просто предсказывает. Мы пытается определить самые эффективные модели развития в условиях быстрых перемен. Когда есть совпадение с реальностью, нас это очень обнадеживает. А Китай вселяет больший оптимизм, чем, скажем, Япония и Корея. Их корпорации в беде! И дзайбацу, и чеболь — отражение повышенных требований к доверию между частными лицами и компаниями в японском и корейском обществе. Это не плохо, и ста-

Подробная информация о книжной серии «Радикальный вызов бизнесу» — на сайте www.sf-online.ru (раздел «Книги»)

> ЭТА „ПОГЛОТИТЕЛЬНАЯ" ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИНСПИРИРУЕТСЯ УМНИКАМИ ИЗ GOLDMAN SACHS И JP MORGAN, получающими в результате изрядные рождественские премии

бильные индустриальные компании, созданные в рамках этих систем, прекрасно работали в сложных условиях 1970-х и 1980-х годов. Однако для быстрой экономики XXI века они недостаточно гибкие.

СФ: И все же среди крупных корпораций немало долгожителей. А каким, вы думаете, будет средний срок жизни атома?

МФ: Если говорить об «умных компаниях», они будут рождаться и умирать так же часто, как, допустим, технологические фирмы в современной западной экономике.

РК: Сегодня в мировой фармацевтике работают до 700 небольших биотехнических компаний с персоналом менее 100 человек. Вероятно, две трети таких компаний не выживут, зато остальные будут щедро вознаграждены.

СФ: Свои прогнозы «атомизации» вы распространяете на все рынки? Либо есть консервативные сферы, где компании будут успешны и при традиционной организации бизнеса?

МФ: Все зависит от рынков, их эффективности. Что такое эффективность в промышленном производстве, например? Ее определяет соотношение издержек на внутренние и внешние транзакции. Позвольте мне смелое сравнение капитализма с плановой экономикой, которую многие ваши читатели прекрасно помнят. Затраты на внутренние операции были лишены контроля извне. Поэтому государственные корпорации стали очень большими и неэффективными, они, по сути, целиком поглотили саму экономику. При Михаиле Горбачеве система окончательно рухнула.

РК: Действительно, разные отрасли — разные эффекты. Неповоротливые гиганты автомобилестроения, такие как Ford или GM, сегодня практически в шаге от банкротства. Вот к чему привело их убеждение, что крупная интегрированная организация является ключом к успеху.

МФ: Точно. Интересно только, кто придет им на смену.

РК: Думаю, нужно будет снова посмотреть на Азию. Поискать новые компании, появившиеся там за последние пять лет в ма-

Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации
Федеральная целевая программа "Электронная Россия"

КОНКУРС
Лучший регион России в сфере ИКТ-2005

НОМИНАЦИИ:
- ИКТ и качество государственного управления
- Использование ИКТ для взаимодействия государства и общества
- Институты общественной поддержки развития информационного общества
- ИКТ в социальной сфере
- ИКТ в бизнесе
- Человеческий капитал
- Деловая среда
- Развитие ИКТ-сектора

ЭТАПЫ КОНКУРСА:
28.09 - 01.11 - прием заявок
01.11 - 01.12 - подведение итогов
02.12 - церемония награждения лауреатов

89 субъектов Российской Федерации. Единое электронное государство: единое правовое и информационное поле. ИКТ проекты в госуправлении - прозрачность, подотчетность и оперативность государства для общества и бизнеса.

Церемония награждения лауреатов конкурса состоится 02.12.2005 г. в период работы IV-ой ежегодной конференции "CIO.Госсектор".

ПРИМИ УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ! ПРЕДСТАВЬ СВОЙ ПРОЕКТ!

ОРГАНИЗАТОР:
РБК
тел.: (095) 363 11 11 (доб. 3328, 3332, 2267)
web: www.region2005.ru, e-mail: region2005@rbc.ru

СООРГАНИЗАТОР:
Институт развития информационного общества

шиностроении, проектировании. Они небольшие, гораздо более гибкие, предпринимательские. Полагаю, они вполне могут составить конкуренцию автомобилестроительным тяжеловесам. Но отдельным отраслям консолидация все же идет на пользу. Скажем, рынок ИТ-услуг. В силу его особенностей там нет места для большого количества игроков.

СФ: Иными словами, плохо кончат организации, построенные по принципу вертикальной интеграции. Но сам по себе размер еще ни о чем не говорит.

МФ: Конечно. Не стоит считать любую крупную компанию заранее обреченной.

РК: Интересный пример — организация правительства. Сейчас я как раз работаю над проектом в одном из британских департаментов, отвечающем за занятость и пенсии. В нем 150 тыс. сотрудников. Но я считаю, что он будет действовать эффективнее, если число работников будет 15–20 тыс. Он слишком большой, застывший, неэффективный. Вот если бы его удалось «разбить на куски», разъединить… Кстати, недавно именно это было сделано Национальным сберегательным и инвестиционным фондом, в чьем управлении находятся сбережения 26 млн частных лиц на общую сумму $100 млрд. И в этой организации работает всего 132 человека. Это очень «атомарно»!

МФ: Что мы предлагаем, так это возможность, разделив компанию на отдельные подразделения, определить те части бизнеса, которые действительно приносят прибыль, создают ценность для акционеров. В книге есть исследование Deloitte & Touche по 118 крупнейшим разъединениям с 1990-го по 1999 год. Везде акционерная стоимость «материнской» и отделившихся компаний в итоге повышалась.

«Вы должны упрощать свой бизнес, а не усложнять его»

СФ: Какие бизнесы, компании, лидеры уже сегодня готовы воспринять ваши идеи?

РК: Окей. Возьмите Sisco или Майкла Делла, создателя Dell Corporation. Обе эти компании во многом управляются «атомарно», не владея заводами, дистрибуцией. Они не прикасаются к конечному продукту, поскольку занимаются разработкой, брэндингом и координацией усилий партнеров. Такие компании мы и называем «умными». Я думаю, наших адептов следует искать в быстро меняющихся отраслях, таких как ИТ. Они быстро и широко будут воспринимать «атомистский» подход.

Это произойдет и в более традиционных отраслях. В машиностроении мы видим Toyota, в своем секторе самую успешную компанию в мире. Она целиком концентрируется только на выпуске автомобилей — на том, что мы в книге называем производственной платформой. Она не занимается дизайном, дистрибуцией, для этого Toyota использует внешних партнеров.

Возьмем нефтедобычу. BP — очень хороший пример компании, изменившейся фундаментальным образом. Она от многого избавилась — в частности, продала свою химическую группу. BP постоянно оценивает, какие части ее бизнеса являются ключевыми, а какие нет и, значит, от них можно избавиться. В целом глава BP Джон Браун мыслит гораздо более прогрессив-

BEGIN.RU -1- БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

ВЫСТАВКА EXECUTIVE MBA

1 НОЯБРЯ
МОСКВА
10.00-13.00

2 НОЯБРЯ
КИЕВ
10.00-14.00

3 НОЯБРЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
10.00-12.00

Первые 25 посетителей получат в подарок «Путеводитель по MBA»!

Если Вы хотите
- Сразу возвращать инвестиции в обучение
- Применять на практике полученные знания и навыки, не дожидаясь, пока они устареют
- Сохранить высокую позицию компании
- Не оставлять карьеру ради неясной перспективы в будущем

На выставке будут представлены
- Модульные программы Executive MBA
- Российские программы MBA для руководителей высшего звена
- Презентации западных бизнес-школ

СПЕЦИАЛЬНАЯ АКЦИЯ
для посетителей выставки EXECUTIVE MBA!
Только на выставке у Вас будет уникальная возможность выиграть участие в деловой конференции!

Вход на выставку только по приглашениям!
Чтобы получить приглашение, пожалуйста, зарегистрируйтесь на www.begin.ru или по телефону (095) 933-1098

но, чем его коллега из Shell — компании, которая привержена традиции, не верит в перемены и противится новым идеям. Поглотив Amoco, Arco, Castrol и другие фирмы, BP стала крупнейшей в мире нефтяной компанией, но при этом очень резко сократила персонал. Сейчас там работают меньше 100 тыс. человек. А до поглощения в этих компаниях было около 400 тыс. сотрудников. Возьмем головной офис BP — 20 лет назад там работали 6000 человек, а сегодня — всего 200 человек. Компания имеет гораздо более ясное представление о том, почему они занимаются этим бизнесом и куда им надо направлять инвестиции, чтобы получить наибольший возврат. И, поверьте, их бизнес стал гораздо проще. Мы считаем, это очень важно в нашем быстро меняющемся мире. Вы должны упрощать свой бизнес, а не усложнять его.

СФ: Да, но все эти замечательные компании едва ли сверялись с вашей концепцией. Кто-нибудь выбрал ее сознательно?

МФ: Видите ли, многие компании уже идут по пути «атомизации», но просто об этом не знают. Они активно используют аутсорсинг, передавая партнерам ИТ, логистику, в некоторых случаях кадровые службы. Мы называем это сервисными платформами. То есть уже сейчас определенные элементы инфраструктуры выводятся из состава корпораций.

РК: Аутсорсинг — люди еще не обращают на него особого внимания. Ведь все мы переживаем переходный период. Перед глазами у нас истории успеха крупных корпораций, доминировавших на своих рынках сто и более лет. Но в последние пять-десять лет мы начали понимать, что эта модель не отвечает реалиям XXI века. К примеру, требованию доступности информации. Несмотря на кризис «дот-комов», интернет продолжает сильнейшим образом влиять на то, как делается бизнес. Он ставит под вопрос структуру больших корпораций в разных звеньях цепочки создания стоимости. В Великобритании сегодня 3 млн человек зарабатывают деньги на eBay. Эта универсальная система аукционов, таким образом, становится крупнейшим работодателем в Великобритании. Что очень интересно и неожиданно, так как уже начинает влиять на правительственные планы, касающиеся трудовой занятости.

«Русские должны усвоить эту концепцию легко и быстро»

СФ: Что вы можете посоветовать читателям «Секрета фирмы» относительно практического применения знаний, почерпнутых из вашей книги?

РК: Мартин, что скажешь?

МФ: Скажу: внимательно посмотрите, какие части вашего бизнеса действительно создают ценность. Главную ценность! Найдите то, что вы делаете лучше всех в своей отрасли. Если вы небольшая компания, не обремененная активами, вам вряд ли удастся освободиться от лишнего груза, но ревизия будет полезной. В то же время крупная, вертикально интегрированная компания гарантированно найдет массу «мусора». От него я советую безжалостно избавляться. Это значительно увеличит доходность бизнеса и реальную акционерную стоимость.

РК: Я тут подумал: в России очень продуктивным было бы создание сообществ небольших компаний, которые могли бы легко работать друг с другом — примерно так, как это происходит в Силиконовой долине. Там совсем маленькие компании, располагающие значительными инвестициями, работают

> В РОССИИ ОЧЕНЬ ПРОДУКТИВНЫМ БЫЛО БЫ СОЗДАНИЕ СООБЩЕСТВ НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ, которые могли бы легко работать друг с другом — примерно так, как это происходит в Силиконовой долине

и очень быстро реагируют на спрос. В Китае уже создают нечто подобное.

МФ: Ну, у русских очень сильный предпринимательский дух. Они должны усвоить эту концепцию легко и быстро.

РК: У вас огромное количество высокообразованных людей, многие обладают предпринимательскими талантами и наклонностями. Думаю, они станут очень влиятельными в мировой экономике, как только распробуют свободный рынок.

СФ: Вы рисуете картину будущего, где преобладают не «менеджеры-винтики», а свободные экономические агенты. Получается, в новом «атомарном» мире свое место найдут миллионы людей. Это реалистично?

МФ: О да! Каждый из нас — индивидуальный коктейль творческих и организационных навыков, предпринимательства и социальных потребностей. Одни предпочитают работать в крупной организации с тяжелыми материальными активами, другие — в такой же большой компании, но только продающей услуги. Третьи хотят работать с информацией и знаниями, в маленькой фирме. И так далее.

СФ: Роджер, а как насчет вас? Вы прочите атомам предельно узкую специализацию на безграничном мировом рынке. А сами между тем успели проявить себя во многих областях — предпринимательстве, управлении и консалтинге.

РК: На самом деле я активный предприниматель-консультант. Думаю, мой основной талант в сфере лидерства. Моя компетенция необходима для создания новой компании, когда вам нужно послать message рынку, на котором вы еще не присутствуете. У вас нет связей, влияния, вам необходимо привлечь внимание людей к вашей компании. А я всегда интересовался ИТ, интернетом, телекоммуникациями — тем, как все это можно применить для решения данной задачи. Так что на роль атома я гожусь. СФ

АННА МУЗЫКА

Николай ФЕДЧЕНКО
Новосибирск

Доля ангела

Как можно привлечь финансирование под начинающий бизнес, если банки не дают кредит?

Возможно, ваш проект заинтересует частных инвесторов, или бизнес-ангелов. Исключая известную троицу (3F: friends, family, fools), зачастую только они готовы инвестировать в «гениальные идеи». В отличие от Запада, «ангелов» в России крайне мало, и у них возникнет масса разнообразных требований к вашему проекту. Центральным будет доходность: как правило, она начинается от 40–50% годовых. Один российский «ангел» рассказал **СФ**, что заворачивает проекты, не способные выйти на годовой оборот в $10 млн (см. **СФ** №16/2005). Важно, чтобы предприниматель понимал язык инвестора, а еще лучше — умел на нем разговаривать: предстоят мучительные переговоры. У вас наверняка потребуют четкий бизнес-план, в котором придется ответить на множество вопросов: сколько, на что и почему будет потрачено, каковы риски проекта, его возможности и пр. Чертежи, опытный образец, маркетинговое исследование — все это серьезно увеличит шансы на успех. Еще «ангелы» любят, чтобы предприниматель сам что-нибудь вложил в собственный бизнес, разумно предпочитая разделить с автором плана финансовые риски. Конечно, «ангелы», как всякие люди, могут ошибаться. Однако совсем неправильно держать их за легковерных олухов. Как правило, это прагматичные специалисты. У большинства из них иммунитет от кладоискателей и изобретателей вечных двигателей. Российских книг о бизнес-ангелах пока нет, но о западной практике частного финансирования можно прочитать в книге «Венчурный бизнес: новые подходы» (Кэтрин Кемпбелл).

Ольга ШАПОВАЛОВА
Москва

Украинский вопрос

У нас есть клиенты на Украине, и мы хотим открыть там бизнес. В какой форме это лучше сделать?

Самое простое — создать через украинских партнеров украинскую фирму. Большинство украинских предприятий регистрируются как ООО. Такая форма позволяет использовать льготные налоговые режимы, в частности упрощенную систему налогообложения, которую применяет не только мелкий, но и средний бизнес. Для этого средняя компания делится на несколько небольших, причем оборот каждой не должен превышать установленный украинскими законами лимит по «упрощенке» в 1 млн гривен (около 6 млн руб.). Наименьший размер уставного капитала — 100 минимальных зарплат (1 МЗ = 205 гривен). Процедура регистрации займет две-три недели и обойдется примерно в $150. Главная сложность: если основные инвестиции будут осуществляться из России, то российская сторона должна максимально защитить свои интересы в учредительных документах. Расчеты с украинским предприятием лучше всего производить в рублях. Тогда издержки будут связаны только с одной конвертацией (с украинской стороны).

Дмитрий ЛЫСЕНКО
Москва

Добро победит

Как сделать, чтобы обиженные потребители стали лояльными?

Обиженные потребители — опасные противники. О плохом товаре или услуге они рассказывают пятидесяти знакомым. Но оставлять их без внимания невыгодно не только по этой причине. Опыт показывает, что именно обиженные потребители могут стать самыми лояльными клиентами. Чтобы это произошло, прежде всего нужно быстро «покаяться», а затем предложить варианты решения проблемы: заменить некачественный товар, вернуть деньги и т. д. (естественно, программы реагирования на возможные претензии должны быть разработаны заранее). Если оплошность оперативно исправлена, то, согласно исследованиям, более 50% недовольных будут готовы вновь воспользоваться услугами исправившейся компании. Заведите базу данных для всех, кто хотя бы раз обращался к вам с рекламацией. Классифицируйте и рекламации, и самих недовольных клиентов. Это неплохое подспорье для внутренней оптимизации, да и компании полезно время от времени напоминать о себе обиженным клиентам, даже если причина конфликта давно устранена. Больших затрат рассылки не потребуют, зато уровень лояльности среди тех, кто однажды пожаловался, как правило, на 10–15% выше, чем у тех, кого все устраивало. От ненависти до любви — один шаг.

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.

Охват - 14 миллионов человек

У нас отборная аудитория!

Автомобиль

42% пользователей Mail.ru имеют автомобиль, тогда как по России таковых всего 17%

Мобильный телефон

89% пользователей Mail.ru владеют мобильным телефоном, в то время как уровень проникновения мобильной связи по России составляет 50%

Домашний компьютер

У 84,8% пользователей Mail.ru есть домашний компьютер, подключенный к Интернет, тогда как по России этот показатель в 20 раз ниже - 4,2%!

Отдых за границей

19% пользователей Mail.ru отдыхали за границей (в дальнем зарубежье) в 2004 году, в то же время по России этот показатель составил всего лишь 3,9%

@mail.ru®

Рекламная служба Mail.ru. Тел. (095) 725-63-57, sales@corp.mail.ru

УВЛЕЧЕННОСТЬ ЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ МОЖЕТ ПРИНОСИТЬ НЕ ТОЛЬКО МОРАЛЬНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ. СТРАСТЬ, КОТОРУЮ ЯПОНЦЫ ВЫРАЖАЮТ СЛОВОМ «ОТАКУ», МОЖЕТ СТАТЬ ОСНОВОЙ ЦЕЛОЙ БИЗНЕС-ИМПЕРИИ. ШОУ «КАНДИДАТ» ПРЕДЛАГАЕТ НАУЧИТЬСЯ ЭТОМУ, ХОТЯ БЫ НА ЛИЧНОМ ПРИМЕРЕ СВОЕГО ВЕДУЩЕГО. текст: константин бочарский

Мир увлечений

Однажды перед запуском делового реалити-шоу «Кандидат» на канале ТНТ я брал интервью у ведущего проекта — ресторатора Аркадия Новикова. Мы говорили о приличествующих моменту вещах: о лидерстве, о качествах, присущих сильным менеджерам и о вкладе в развитие своей компании. В общем, обсуждали темы важные и скучные, говорить о которых вроде бы надо, но по-хорошему сказать все равно нечего. Ни мне, ни Новикову.

Но вот, выкарабкиваясь из очередного ответа и подыскивая подходящий пример, Новиков сворачивает на проторенную дорожку: «Возьмем, например, ресторан…». И в ту же минуту все меняется.

Аркадий Новиков очень любит свою профессию. Он может бесконечно говорить о работе хорошего ресторана или рассуждать о космическом смысле, заключенном в том, как правильно встречать гостя в заведении.

Такой же и его коллега — Михаил Борисович Петухов, в игре — советник Новикова, а в миру — управляющий ресторанов «Бисквит» и Vogue Cafe.

— …Вот теперь понимаете, что ошибку официанта можно исправить, а ошибку повара — нет? — подводит Новиков итоги того, как игроки выполнили задание по найму повара для ресторана «Весна».

— Я бы хотел заметить, что официант не менее важная для ресторана фигура,— неожиданно вступается за официантов Михаил Борисович.

— Вы, Михаил Борисович, не работали поваром,— отрезает Новиков.

— Зато я работал официантом,— парирует представитель недооцененной профессии.

— Если блюдо поставлено не так, его всегда можно передвинуть,— злится Новиков.

— Официант — это настроение ресторана,— упирается Михаил Борисович.

Чуть не разругались.

Жаль, что и Аркадий Новиков, и Михаил Петухов так долго и успешно прятали под масками гуру предпринимательства свои истинные лица. Лицо фанатиков, увлеченных ресторанным делом. Если бы они продемонстрировали эту страсть сразу, то, возможно, это изменило бы все шоу. Потому что в таком случае оно было бы не про каких-то непонятных российскому народу менеджеров, а про людей, одержимых страстью (пусть и достаточно необычной — как пафосно и максимально дорого накормить людей), ищущих себе единомышленников. Про повара и официанта, которые превратили свою страсть в огромный бизнес.

Том Питерс первым начал эту революцию своей книгой The Pursuit of Wow, где объяснил, что будущее имеют только те продукты, которые создали люди, одержимые своим делом. Превращение страсти в бизнес — великая и эффективнейшая стратегия. Почти вечный двигатель. «Гораздо проще работать над созданием продукта, если у вас лежит к нему душа»,— пишет Сэт Годин в книге «Фиолетовая корова».

Японцы, которые любое слово готовы наделить особым смыслом, а затем продать на Запад в качестве «концепции», придумали специальное слово «отаку», обозначающее страсть, увлечение, хобби. Зарабатывать деньги на своем отаку — верный способ превратить работу в праздник, который всегда с тобой.

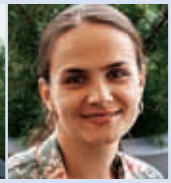
Вот, например, президент АПК «Черкизовский» Игорь Бабаев влюблен в свои свинофермы, алтайский макаронный король Валерий Покорняк — во власти идеи макаронизации всей страны. А основатель и генеральный директор компании «Роколор» Владимир Самохин не на шутку одержим красками для волос.

В книге «Как делать большие деньги в малом бизнесе» Джефри Фокс дает совет: «Посмотритесь в зеркало. Что вы умеете? Занимайтесь тем, что просто для вас и сложно для других».

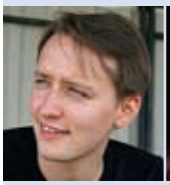
«Разрабатывать продукты в сферах своих увлечений»,— так можно сформулировать стратегию успеха. Дизайнер должен разработать что-то для дизайнеров, человек, любящий готовить — открыть ресторан, сходящий с ума по автомобилям — создать великую автомобильную компанию.

Обаятельная Дина Мохайер — основатель косметической компании Hard Candy с ежегодным объемом продаж более $10 млн выпускает косметические средства по уходу за ногтями. Она знает, чего хотят молодые женщины, которые любят делать маникюр, потому что она сама — молодая женщина, которая любит делать маникюр.

Мощнейшим отаку в этой серии шоу «Кандидат» был одержим и повар ресторана «Весна» — итальянец Бруно. Он кусал губы, когда экзаменуемые им кандидаты в повара неудачно ощипывали кра-



01 02



03 04 05

кандидаты

КОМАНДА «Победа»
01_Роман КОНОВАЛОВ, 25 лет, Москва
02_Татьяна БУРДЕЛОВА, 26 лет, Москва

КОМАНДА «Эверест»
03_Дмитрий ТРЕМБОВОЛЬСКИЙ, 24 года, Иркутск
04_Наталья ГРАДСКАЯ, 35 лет, Москва
05_Елена ХОРС, 29 лет, Самара

Сделать из увлечения бизнес — великое искусство. К нему стоит присмотреться внимательнее

ба, не так натирали рыбу солью и слишком сильно перемешивали салат.

«Он убил салат»,— трагически говорит Бруно, и становится ясно, что вместе с салатом в душе у Бруно тоже что-то умерло.

Жаль, что Бруно, Аркадий Новиков и Михаил Пастухов продемонстрировали свою истинную страсть только в конце шоу. Наверное, поэтому, когда я смотрю шоу «Кандидат», мне все время кажется, что Аркадию Новикову совершенно не хочется его вести. Ему, по-моему, очень хочется быстрее сбежать со съемочной площадки и вернуться к своему любимому делу — открытию ресторанов, созданию там атмосферы и выяснению с Михаилом Борисовичем, кто же все-таки в ресторане важнее: повар или официант.

И еще, наверное, Аркадию Новикову хочется, чтобы все участники шоу «Кандидат» разделяли его страсть к делу. Но участники пока лишь играют в игру. И поэтому один за другим покидают проект. Им еще только предстоит найти свое отаку и, если повезет, вырастить из него многомиллионный бизнес. СФ

В следующем номере:
Собеседования.
Участников шоу экзаменуют эксперты.

Реалити-шоу «Кандидат»
Лицензионная версия американского шоу The Apprentice. Участники борются за управленческую должность в группе компаний ресторатора Аркадия Новикова — ведущего российского проекта. Еженедельно шоу покидает один из участников. Годовой доход победителя составит 1,5 млн руб. Партнер проекта — журнал «Секрет фирмы» — следит за развитием событий и комментирует решения бизнес-кейсов.
Интернет-сайт проекта: http://kandidat-tnt.ru.

Кубок России
по поиску в интернете - 2005

Начало регистрации: 5 октября

Участвуют все желающие!

Правила и тренировочные игры — на сайте kubok.yandex.ru

генеральный спонсор

OZON
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

Яndex
Найдётся всё

тематические страницы

iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

www.ione.ru

70	СОБЫТИЯ	
72	ИНТЕРВЬЮ	«Давайте посмотрим правде в глаза»
76	ТЕМА	В очередь за кадрами
82	СИТУАЦИИ	Таможенный портал
86	СИТУАЦИИ	Месторождение ИТ
90	АЙВАН ВНЕДРЯЕТ CRM	Домашнее техническое задание

«Секрет фирмы» №40 (127) 24 октября – 30 октября 2005 г. 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.

Айтишники набивают себе цену

> 76

ПАРТНЕРЫ IONE

КРОК
www.croc.ru

1С ФИРМА "1С"
www.1c.ru

TREND MICRO
www.trendmicro-europe.com

DESTEN
www.desten.ru

события

СТУЧИТЕ ПО КЛАВИШАМ ТИШЕ

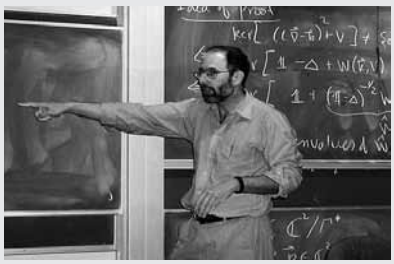
Программисты из Калифорнийского университета в Беркли обнаружили новую угрозу кибербезопасности: по анализу аудиозаписи звуков печатания на клавиатуре можно воссоздать набранный текст или сочетания букв и цифр. Таким способом злоумышленники могут украсть все, что угодно,— от паролей до секретных документов. Исследователи, называющие это «акустическим шпионажем», сделали 10-минутную запись работы пользователей за клавиатурой и, используя специально написанный алгоритм, расшифровали напечатанное с 96-процентной точностью. «Это новая форма шпионажа, на которую специалистам по компьютерной безопасности следует обратить

_АКУСТИЧЕСКОМУ ШПИОНАЖУ НЕ ПОДДАЕТСЯ ТОЛЬКО БЕСШУМНАЯ КЛАВИАТУРА

самое пристальное внимание,— заявил профессор Дуг Тигар.— Если мы смогли это сделать, то вполне вероятно, что то же самое получится и у людей с недобрыми намерениями». Ученые говорят, что нажатие отдельной клавиши издает отличный от других кнопок звук. Скорость печатания (300 знаков в минуту) дает компьютеру достаточно времени для того, чтобы изолировать каждый звук и категоризировать его. В ходе экспериментов выяснилось: первоначальный компьютерный анализ обеспечивает точность распознавания отдельных знаков на 60%, а слов — на 20%. Дальнейшая проверка правописания и грамматики повышает точность до 70% и 50% соответственно. Но и это еще не все: потом запись воспроизводится неоднократно, чтобы компьютер «обучился». Трех циклов таких повторов достаточно, чтобы получить 88% и 96% точности. После 20 попыток исследователи были способны восстановить 90% паролей из пяти знаков, 77% паролей из восьми и 69% из десяти знаков. При этом ни тип клавиатуры, ни мастерство печатающего, ни фоновый шум значения не имели > «МЕМБРАНА»

IBM ПРЕПОДАСТ УРОКИ

Более 100 сотрудников IBM в ближайшее время отправятся в школы и вузы США преподавать точные науки. Инициатива компьютерной корпорации призвана восполнить недостаток квалифицированных педагогических кадров в современной американской системе образования. Не секрет, что ИТ-компании обычно нуждаются в хороших специалистах в области математики и других точных наук. С помощью новой программы IBM старается обеспечить как собственное будущее, так и будущее всей компьютерной индустрии. «В настоящее время для эффективной работы требуется более 250 тыс. хороших преподавателей в области точных наук,— говорит глава IBM Foundation Стэнли Литоу.— Это большая проблема не только для ИТ-индустрии, но и для американской экономики и системы образования в целом». Многие американские компании одобряют желание своих сотрудников преподавать. IBM же считает, что ее сотрудники должны не совмещать работу с преподаванием, а полностью переключиться на педагогическую деятельность, при этом компания готова выплачивать им полную зарплату. В качестве преподавателей руководство IBM видит в основном профессионалов пенсионного возраста, которым есть что передать молодому поколению



_ИЗ БИЗНЕСА – К ШКОЛЬНОЙ ДОСКЕ

> «КОМПЬЮЛЕНТА»

АМЕРИКАНЦЫ ЗЛОУПОТРЕБЛЯЮТ ICQ

Каждый четвертый офисный сотрудник в США признался, что тратит более двух часов рабочего времени на обмен сообщениями в ICQ. Опрос 120 американских офисных служащих, проведенный компанией Akonix, показал, что 46% тратят на такое общение до 30 минут в день, 12% — 30–60 минут, а 17% проводят за «электронной болтовней» на рабочем месте от одного до трех часов. В итоге получается, что среднее время нерабочего использования интернет-пейджеров составляет 61 минуту в день. «Наше исследование подтверждает, что офисные работники выбирают интернет-пейджеры в качестве удобного и незаметного способа поболтать и посплетничать во время работы»,— отметил технический директор Akonix. Компаниям, ежегодно теряющим из-за неслужебного использования «аськи» тысячи долларов, он советует вводить правила пользования и технически пресекать злоупотребления > IONE.RU

ПЕНТАГОН ПОСТРОИТ ВОЕННЫЙ ИНТЕРНЕТ

По прогнозу компании Forecast International, министерство обороны США за десятилетие потратит $7,5 млрд на программу создания «военного интернета». Эта система связи носит название GIG (Global Information Grid). Она призвана связать воедино разобщенные ныне системы разведки, коммуникаций, управления огнем и т. п. Пентагон считает GIG базисом для создания вооруженных сил будущего. GIG должен быть способен передавать огромные массивы данных и обеспечивать взаимодействие всех составляющих вооруженных сил: от главнокомандующего до отдельного солдата. Главная проблема военного интернета — обеспечение его безопасности: GIG требуется защитить от компьютерных вирусов, хакеров, а также атак с использованием традиционного и энергетического оружия.

_ПОДАРИВ ИНТЕРНЕТ МИРУ, АМЕРИКАНСКИЕ ВОЕННЫЕ СТРОЯТ СЕБЕ НОВЫЙ

Нынешний, мирный интернет тоже был создан по заказу Пентагона. Изначально он предназначался для обеспечения связи между командными пунктами в случае ядерной войны > WASHINGTON PROFILE

ПЯТИЛЕТКА ERP

Крупные ERP-вендоры, такие как SAP и Oracle, понемногу отнимают долю у производителей CRM- и SCM-решений. Об этом говорится в отчете исследовательской компании AMR Research. По ее данным, в 2004 году ERP-вендоры получили от продажи традиционных модулей ERP-систем 75% своей прибыли, а в 2000 году — 87%. Доля CRM-модулей выросла у них за четыре года с 6% до 12%. Наиболее очевидным влияние ERP-производителей на сектор CRM стало после недавней покупки фирмы Siebel корпорацией Oracle. Как прогнозирует AMR Research, объем рынка бизнес-приложений увеличится с $47,8 млрд в 2004 году до $64,8 млрд в 2009 году. Таким образом, за пять лет рынок вырастет приблизительно на $17 млрд, а ежегодный средний прирост составит 4,7%. Быстрее всего за эти пять лет будет расти сегмент PLM-решений — на 13% в год. Медленнее всего —

собственно ERP (3%). Прогноз AMR относительно сегментов Human Capital Management и CRM — 7% и 6% в год соответственно. Компании, работающие на рынке приложений CAD и SCM, могут рассчитывать на 5-процентный рост до 2009 года. Наиболее динамично будет расти рынок хостинга бизнес-софта — на 22% ежегодно с нынешних $1,15 млрд > IONE.RU

СВИНЬЯ С GPS

Испанский сотовый оператор Amena вместе со специалистами университета Эстремадуры снабдят нескольких свиней мобильными устройствами с GPS-модулем. Таким способом инженеры рассчитывают сделать этих несчастных животных идеальным сырьем для Jamon de Pata Negra — ветчины, считающейся самой вкусной в мире. Поедая желуди, свиньи будут носить систему в «рюкзаке» на спине. Устройство контролирует температуру, освещенность свинарника, местоположение животного, его дыхание и сердечный ритм. Данные в режиме реального времени будут передаваться через интернет на ПК фермера, который сможет проверять, как часто свиньи гуляют, чтобы контролировать соотношение жира и мускулов > «МЕМБРАНА»

ЗАВОДНОЙ НОУТБУК

Николас Негропонте, основатель и глава медиаотделения знаменитого Массачусетского технологического университета, представил концепцию ноутбука стоимостью менее $100. Прототип этого компьютера с заводной ручкой для подзарядки при отсутствии электричества помещен в защитную резиновую оболочку. Шнур питания одновременно служит ремнем для переноски. В качестве ОС выбрана Linux. Частота процессора — 500 МГц. Вместо жесткого диска используется накопитель без движущихся частей. В течение года планируется произвести до 15 млн таких машин. Их пользователями будут дети в Бразилии, Египте, Таиланде и Южной Африке > BBC RUSSIAN

_НА БЕДНЫХ ДЕТЯХ МОЖНО ЗАРАБОТАТЬ ДО $1,5 МЛРД

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Борис Бобровников

президент компании «Крок», лауреат «iTop-100 российской ИТ-индустрии»

На российском ИТ-рынке все чаще возникает потребность в настолько масштабных внедрениях, что полная реализация таких проектов ресурсами одного, пусть даже очень крупного, интегратора либо невозможна, либо серьезно увеличивает риски заказчика. Над такими проектами компании-конкуренты работают сообща. Так было, например, с проектом построения системы ГАС «Выборы», аналогичная ситуация и со стартующим сейчас проектом по созданию паспортов с биометрическими данными.
То, что это примеры государственных проектов, не случайно: госсектор — крупнейший потребитель ИТ-услуг и постоянный заказчик ИТ-рынка. Но, в отличие от развитых стран, в России законодательная база находится на этапе формирования. Не устоявшиеся процессы, находящиеся еще в стадии изменений, автоматизировать сложно. И заказчик рискует потратить средства зря — изменится закон (а значит, и процесс), и все придется начинать сначала. Ощутимые результаты дает автоматизация давно сложившихся процессов, хорошим примером тут может служить проект по автоматизации переписи населения в 2002 году, когда использовавшиеся десятки лет процессы консолидации и обработки статистической информации были ускорены средствами автоматизации в десятки раз.

«В ближайшие сто лет крупные ИТ-компании без работы не останутся»

Крупным заказчиком в сфере автоматизации является также финансовый сектор. Инвестиции банков в ИТ сегодня ориентированы на поддержку регионального развития, предложение высокого уровня сервиса клиентам в любой части страны, завоевание клиентов — физических лиц. Поэтому в банках ведется много инфраструктурных проектов, связанных как с построением территориально-распределенных вычислительных центров, так и с организацией телекоммуникационных сетей. В третьем по объемам вложений в ИТ сегменте, телекоммуникационном секторе, востребованы решения, повышающие привлекательность услуг операторов для конечного потребителя. Чтобы предоставить ему мультимедийные сервисы, доступ к интернету, оператору просто необходимо строить и модернизировать сетевую инфраструктуру, повышать ее управляемость и гибкость.
Считается, что главной тенденцией российского рынка ИТ-услуг в ближайшие годы станет освоение поля средних и малых частных компаний. На мой взгляд, по своим объемам и возможностям сектор СМБ пока не представляет интереса для крупных интеграторов и поставщиков решений. Динамику ИТ-рынка сегодня обеспечивают крупные корпоративные заказчики. И если число крупных компаний ограниченно, то из этого никак не следует ограниченность числа крупных проектов по автоматизации. Думаю, что в ближайшие сто лет крупные поставщики решений и системные интеграторы без работы точно не останутся. Мы, во всяком случае, видим еще много возможностей для применения нашего опыта и знаний.

«Давайте посмотрим правде в глаза»

Выводы американского журналиста Николаса Карра о том, что информационные технологии уже не имеют стратегического значения, мало кому понравились. Его статья во влиятельном деловом издании, а потом и книга Does IT Matter? Information Technology and Corrosion of Competitive Advantage (в русском переводе книга издана ИД «Секрет фирмы» под названием «Блеск и нищета информационных технологий»; ее презентация при участии автора состоялась недавно в Москве, на саммите CIO) наделали много шуму. В интервью iOne Николас Карр объясняет, кто и почему его ругал, и настаивает на своей правоте.

Ник, ваша статья в Harvard Business Review, а затем и вышедшая книга вызвали много споров и сопровождались большой шумихой. Чем вы объясняете эту реакцию? Чьи интересы вы задели, кто вам оппонировал больше всего?

В начале 2003 года, когда эта статья появилась, представление о том, что ИТ имеют стратегическое значение, было центральной идеей всех маркетинговых коммуникаций большинства крупнейших ИТ-поставщиков. «Купите нашу новейшую систему — и вы получите преимущество над конкурентами!» Тогда это была главная мантра всех продавцов ИТ. К тому же в ИТ-индустрии господствует идеология, что поток инноваций в ИТ никогда не иссякнет. Ее лидеры — хорошие предприниматели, поэтому они склонны придерживаться этой точки зрения. Моя же статья утверждала, что все это чепуха, и это сильно не понравилось поставщикам. Львиная доля критических стрел, которые незамедлительно полетели в меня после публикации статьи и выхода книги, была выпущена именно из лагеря ИТ-индустрии, а не со стороны потребителей ИТ.

Но в последнее время я заметил одну любопытную вещь: тон и содержание комментариев по поводу моей книги заметно изменились.

«Талантливый CIO — это действительно уникальный ресурс, который воспроизвести невозможно»

Сразу после ее издания ИТ-поставщики пытались с ходу опровергнуть главный мой вывод о том, что информационные технологии в значительной степени утратили свое стратегическое значение. Теперь же большинство начинает с того, что принимает это утверждение — дискуссия перешла в русло обсуждения того, каким образом используются или управляются ИТ. Недавно, например, мы обсуждали эту тему с одним из топ-менеджеров Microsoft, и он сказал: «Я согласен с тем, что технологии сами по себе не имеют значения, важно

то, как компании ими распоряжаются». Согласен с ним и рад, что спор уходит из плоскости технологической к вопросу об управлении ИТ. Именно на этом и нужно концентрироваться.

Так для кого же ИТ не имеют значения?

Ну, если вы неумело работаете с ними, то ИТ определенно имеют значение. Умелое использование ИТ не может дать вам больших преимуществ, но если вы пользуетесь ими плохо, то это ведет к конкурентному проигрышу. Даже если централизованный ресурс управляется хорошо. Просто до сих пор для многих людей информационные технологии были слишком сложными, чтобы рассматривать их как обычный базовый ресурс. Да, ИТ сложны и будут оставаться такими еще некоторое время. Но в качестве первого шага к хорошему управлению ими может стать сдвиг в восприятии ИТ: рассматривайте их как массовый, стандартный товар и ищите способы их упрощения.

Вы советуете компаниям не спешить с покупкой новых ИТ-решений, а ждать, когда они подешевеют. Но в корпоративном секторе уже сложилась вполне определенная структура по отношению к затратам на ИТ: консерваторы, идущие в основном потоке и адепты новых технологий. К кому обращены ваши советы?

Адепты, внедряющие технологические новинки первыми, платят за них гораздо дороже и рискуют гораздо больше, чем те, кто не торопится и ждет, пока они станут более совершенными, стандартными и подешевеют. Если вы не можете получить значительного преимущества, находясь на переднем технологическом крае, то вы вряд ли вообще когда-нибудь вернете затраченные на ИТ деньги. Именно поэтому я считаю, что сегодня лучше быть «неторопливым последователем», чем лидером по внедрению новых информационных технологий. И это справедливо для подавляющего большинства компаний.

Хорошо. Предположим, что вас послушали, и все стали дожидаться, пока кто-нибудь не рискнет первым. Как в гонках на велотреке, когда велосипедисты долго стоят на месте, пропуская друг друга вперед. Почему тогда развитие информационных технологий не остановится?

В некоторых секторах ИТ скорость инноваций замедлится, по мере того как потребности пользователей будут полностью закрыты. Это правило действует для всех технологий. Но в других областях ИТ инно-

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ
или умное управление ИТ-инфраструктурой

Для того чтобы правильно распределить время, нужно разделить все задачи на важные - не важные и срочные - не срочные,— гласит каждый учебник по тайм-менеджменту. Тот же принцип действует при администрировании и устранении неисправностей в ИТ-инфраструктуре. Для обеспечения стабильной работы всех корпоративных ИТ-ресурсов служба поддержки должна не хаотично устранять сбои, а оценивать критичность каждой неполадки и прогнозировать ее последствия. И планировать свои действия исходя из целостной картины проблем.

Александр Буйдов, директор по ИТ компании КРОК, рассказывает о современных системах мониторинга и управления ИТ-инфраструктурой.

— Что представляет собой система управления ИТ-инфраструктурой?

— Это комплексное решение, которое сочетает различные аспекты управления ИТ-инфраструктурой. При комплексном подходе высокая надежность инфраструктуры достигается за счет разностороннего решения проблемы: с одной стороны, осуществляется управление уровнем качества ИТ-сервисов, с другой стороны — мониторинг ИТ-инфраструктуры. Кроме того, комплексный подход подразумевает постоянный мониторинг производительности ресурсов, что позволяет избежать простоев. Подсистема планирования ИТ-ресурсов позволяет моделировать развитие ИТ-инфраструктуры, рассматривать различные сценарии изменений, отвечает на вопрос «что будет, если?». Другими словами, система обеспечивает надежную работу сегодня и, что самое главное, делает все для предотвращения возможных ошибок завтра.

— Что происходит, когда неисправности все-таки появляются?

— Система мониторинга начинает поиск причины неисправности и анализ текущей ситуации, а также определяет, как и на какие бизнес-процессы может повлиять сбой. ИТ-специалист автоматически получает всю необходимую информацию для быстрого и эффективного устранения неполадки. Каждая неисправность регистрируется, накапливается статистика о частоте и причинах возникновения неполадок. Эта информация и позволяет предупреждать дальнейшие сбои: выявляются узкие места, неэффективно работающие и устаревшие системы, планируется развитие ИТ-инфраструктуры.

— Кому сейчас необходимы подобные решения?

В первую очередь это компании, в которых качество работы корпоративной информационной системы оказывает критическое влияние на бизнес-процессы: операторы связи, банки, страховые компании, крупные промышленные корпорации. Среди последних проектов, реализованных КРОК в этой области, — внедрение системы мониторинга и управления в МДМ-Банке, в трех офисах российского представительства BMW, внедрение системы управления рабочими станциями, охватывающей более 1300 рабочих мест, в РУСАЛе.

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

НИКОЛАС КАРР (NICHOLAS G. CARR)

1959
Родился в Бостоне

1981–1984
Получил степень бакалавра в Dartmouth College и магистерскую степень в Harvard University

1990–1996
Партнер Mercer Management Consulting

1997–2003
Занимал редакторские позиции, в том числе кресло исполнительного редактора журнала Harvard Business Review. Его статьи неоднократно получали премию McKinsey Awards как лучшие публикации HBR

С 2004 года
Независимый журналист, пишет колонки по инновациям в издании Strategy & Business, регулярно выступает с технологическими обзорами в usinessWeek Online. Публикуется в New York Times, The Economist, Newsweek, Business Week, Fortune, Forbes и других ведущих изданиях, выступает на конференциях и деловых телеканалах

вации по-прежнему будут продолжаться: их будет подпитывать жесточайшая конкуренция среди поставщиков ИТ. И я утверждаю, что большинство инноваций в сфере информационных технологий в ближайшие годы будет направлено на общее развитие и совершенствование инфраструктуры ИТ, которая доступна всем компаниям. Да, целые отрасли и национальные экономики получат от этого громадный выигрыш, но это не принесет никаких конкурентных преимуществ отдельным компаниям.

Трудно представить, что у предприятий одной отрасли может быть совершенно одинаковая бизнес-практика, которую они черпают из тиражных ИТ-решений. Преимущество не в обладании инструментом, пусть даже к нему приложена подробная инструкция, а в умении им пользоваться. В отношении ИТ это означает, что всегда остается место «программированию на местах». Вы согласны с такой постановкой вопроса?

Да, верно. Очень важно понимать, что конкурентное преимущество (иными словами, барьер для конкурентов) создается не технологией как таковой, а навыками и умениями работников компании.

Модель ИТ как централизованного и стандартного ресурса (utility) предполагает сильную и всеобщую зависимость от центрального поставщика. От веерных отключений электричества, которые случались и в Калифорнии, и в Москве, страдают в равной степени все. И тогда конкурентное преимущество получают уже те, кто обладает собственным ресурсом. Не считаете ли вы, что в случае с ИТ этот довод имеет даже больший вес?

Вообще-то в случае с ИТ создать резервные мощности проще, поскольку в отличие от электроэнергетики вычислительные мощности могут находиться где угодно в мире, нет никакой необходимости делать их строго локальными. Успешные поставщики ИТ-utility будут закладывать в свои системы высокую степень резервирования. От этого просто будет зависеть их успех на рынке.

Но «ИТ-розетка» отличается от электрической еще тем, что в ней движется информация, причем в обоих направлениях. И если ИТ-инфраструктура имеет тенденцию к централизации, то информация — к персонификации. А на встречных курсах всегда происходит сильное трение. Ведь модель распределенных вычислений (grid) плохо приживается в корпоративном секторе именно из-за нежелания компаний выпускать свою информацию наружу. Не влияет ли это обстоятельство на ваш анализ?

Да нет, вряд ли. Конечно, обеспечение информационной безопасности будет весьма серьезной задачей для поставщиков ИТ-utility, но я думаю, что в конце концов централизованный подход к ИТ обеспечит гораздо более высокий уровень безопасности, чем нынешний, фрагментированный.

Безусловно, компаниям потребуется время, чтобы привыкнуть и принять новый подход к использованию ИТ. Хорошая новость в том, что «утилитарный» подход к ИТ может внедряться различными способами и на разных этапах. Компании могут использовать централизованный ИТ-ресурс для обработки данных и аренду ИТ-приложений, но при этом продолжать хранить свои данные у себя, если они так хотят. Или же компании могут установить у себя собственные «утилитарные» ИТ-системы, как это сделал, например, Deutsche Telecom. Компании могут эффективно использовать такие технологии, как виртуализация аппаратного обеспечения или модель распределенных вычислений, в рамках своих ИТ-департаментов. Их ничто не заставляет в спешном порядке переводить все свои функции, связанные с использованием ИТ, на активы, которыми владеют внешние поставщики. Хотя я думаю, что в конечном счете большинство компаний откажется от практики владения и поддержки собственных ИТ-мощностей. Давайте посмотрим правде в глаза: большинство компаний не занимаются ИТ-бизнесом, так зачем им вбухивать свой капитал в компьютерные системы?

Какая же судьба тогда ждет CIO?

Роль CIO будет меняться сильнее, чем любой другой позиции на высшем уровне управления компании. В одних случаях эта позиция станет в высшей степени стратегической, в других она превратится в нечто типа менеджера по закупкам. Корпоративный ИТ-персонал будет сокращаться, но те люди, которые останутся, приобретут большую важность. Любые пророчества о судьбе CIO только дезориентируют: значение имеет не позиция, а персона, которая ее занимает. В расчет принимается только индивидуальный талант.

Финансовые технологии давно уже стали стандартными и общедоступными, однако финансовые директора продолжают оставаться весьма значительными фигурами…

Компаниям всегда будут необходимы люди, обладающие экспертизой в области ИТ, но свою стратегическую значимость они смогут сохранить только в том случае, если сумеют перенести акценты в своей работе с технологий на решение с их помощью актуальных задач бизнеса. Тут нужно различать три составляющих: собственно технологии, способ их применения и личные качества тех, кто их использует. Первое и второе неизбежно стандартизируется, а вот талантливый CIO — уникальный ресурс, который невозможно воспроизвести и который действительно помогает одержать верх над конкурентами <

© 2005 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владельцем товарных знаков Microsoft, Windows, Windows Server, Windows Server System и "Your potential. Our passion.", 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.

Сделай себе имя. Вместе с Windows Server System. Штат Nissan Motor Company в мире – 50 000 сотрудников. Переход на Microsoft® Windows Server System™ позволил организовать для них безопасный удаленный доступ к почте и календарям через любое Интернет-соединение без использования VPN – то есть без лишних неудобств и расходов. Развертывание Windows Server™ 2003 и Exchange 2003 не просто помогло IT-отделу решить поставленную главой компании задачу: оптимизировать взаимодействия сотрудников Nissan, работающих в разных странах. За счет улучшенной организации потока внутренних сообщений компания планирует сэкономить более $135 миллионов. Узнайте больше о результатах перехода компании Nissan на Windows Server System – посетите **microsoft.com/rus/windowsserversystem**

Microsoft® Windows Server System™

В очередь **за кадрами**

Нынешний кадровый рынок в ИТ-индустрии напоминает эпоху всеобщего дефицита с ее длинными очередями. И работодатель, подбирая квалифицированного специалиста, оказывается около полупустого прилавка. Спрос превышает предложение: рынку не хватает узкоспециализированных и бизнес-ориентированных кадров — они буквально на перечет. Поэтому ИТ-компании вынуждены заботиться о подготовке собственных кадров и усиленно инвестировать в них > Марианна Румянцева, «Контакт», Наталья Царевская, iOne

Темпы развития телекоммуникационного и ИТ-рынка в России таковы и конкуренция на нем столь высока, что действующие игроки столкнулись с явным дефицитом квалифицированных кадров. На нехватку и трудности с поиском специалистов жалуются не только ИТ-компании, но и ИТ-директора российских предприятий, особенно крупных холдингов с филиалами в российской глубинке.

«Еще несколько лет назад, когда рекрутеры били тревогу и рассказывали своим заказчикам о том, что людей, удовлетворяющих всем требованиям, просто нет, в ответ они сталкивались с большим недоверием,— говорит **Ольга Сабинина,** партнер, руководитель департамента информационных технологий и телекоммуникаций кадрового агентства „Контакт".— Сейчас ситуация изменилась. Большинство наших заказчиков, а это лидирующие компании индустрии, видят реальную картину в сфере профессиональных кадров и адекватно оценивают возможности рынка труда».

А реальная картина такова, что квалифицированных специалистов в сфере ИКТ на всех катастрофически не хватает. И это становится важным фактором конкурентоспособности бизнеса. Впрочем, кадровый дефицит — проблема не только российского рынка ИКТ. Специалистов не хватает во всех странах, расположенных к западу от России. Так, согласно исследованию компании IDC, проведенному в 31 европейской стране, дефицит квалифицированных сетевых специалистов (в области IP-телефонии, информационной безопасности, беспроводных сетей) отмечается практически во всех исследованных странах, и в будущем он будет только возрастать. Сфера образования не успевает за рынком, и к 2008 году европейским предприятиям и ИТ-компаниям будет не хватать около полумиллиона профессионалов в сфере сетевых технологий. Между тем до 2010 года четверть ВВП стран ЕС и 40% роста производительности труда будут достигнуты именно благодаря сектору ИКТ.

Россия в этом рейтинге занимает пока 16-е место с дефицитом в 11 тыс. 400 сетевых специалистов (спрос превосходит предложение на 9,4%). Но уже к 2008 году она опустится до 25-го места, а дефицит возрастет до 60 тыс. человек (24,5%). Но не хватает не только сетевых инженеров, в дефиците также менеджеры по продажам ИТ-продуктов и услуг, программисты, руководители проектов, архитекторы баз данных, специалисты по ERP-системам и т. д. Именно эти специалисты, согласно совместному исследованию рынка труда в сфе-

ре ИКТ, проведенному агентством «Контакт» и iOne (были опрошены 50 профильных компаний), сейчас наиболее востребованы (рис. 1). И требуются не просто «технари», а ИТ-специалисты с высоким уровнем знания бизнеса и опытом работы в разных областях, поскольку бизнес-знания становятся все более важными для принятия инвестиционных решений в сфере ИКТ.

ВЫГОДНАЯ ПРОФЕССИЯ

По мнению **Татьяны Долговой,** менеджера отдела по работе с персоналом российского офиса Microsoft, дефицит специалистов на рынке ИТ прежде всего обусловлен теми требованиями, которые компании предъявляют к кандидатам: «Довольно сложно найти человека, который не только обладает высокой квалификацией и знанием определенных программ, но и владеет иностранным языком на должном уровне. Я думаю, что с этой проблемой сталкивается большинство иностранных компаний. Кроме того, „технари" довольно хорошо владеют терминологической лексикой, но их коммуникативные навыки несколько страдают».

Тем не менее размеры компенсаций ИТ-специалистов постоянно растут (рис. 2). «Недавно мы провели опрос кандидатов, которых трудоустроили в 2003–2004 году,— рассказывает Ольга Сабинина.— Меня совершенно поразил тот факт, что большая часть людей, около 80% кандидатов, должность свою не поменяли, но доход за последний год у 75% опрошенных вырос на 25–35%. Конечно, достаточно сложно оценивать средний уровень компенсаций — это все равно, что мерить среднюю температуру по больнице. Необходимо очень четко оговариваться, какими навыками и опытом обладает кандидат. Если говорить о международных вендорах и, скажем, о десятке ведущих российских системных интеграторов, то менеджеры, отвечающие за развитие бизнеса в определенном сегменте рынка и за оборот в диапазоне $5–10 млн в год, получают примерно $100–120 тыс. годового дохода».

Как всегда это бывает при дефиците, рост уровня зарплат профессионалов сопровождается их искусственным завышением. «Рынок труда по основным для нас позициям, консультантам SAP, явно „перегрет",— отмечает директор по кадровой политике группы компаний ИКТ **Алексей Калмыков.**— Зачастую специалист с небольшим — один-два года — опытом работы и еще не развитыми самостоятельными навыками переоценивает свою ценность на рынке. Бывают случаи, когда человек публикует два варианта своего резюме: например, на менеджерскую позицию среднего уровня в ИТ-службе и на позицию консультанта по ERP, при этом ожидаемый уровень дохода во втором случае на 25–30% выше, чем в первом. Опыт показывает, что кандидаты с завышенной самооценкой труднее включаются в проекты».

В общем, ничего хорошего для работодателей в этой ситуации нет. «Технические специалисты сейчас больше всего стремятся получить очередную квалификационную степень, развитие же компании-работодателя их мало интересует,— жалуется директор по работе с персоналом компании „Инфосистемы Джет" **Олег Роткин.**— Многие из них останавливаются в своем профессиональном росте на уровне инженеров-проектировщиков, способных действовать в рамках своей узкой специализации. Между тем происходящие качественные изменения ИТ-рынка требуют не только знания технологий, которые использует заказчик, но и умения интегрироваться в его бизнес, чтобы предлагать адекватные ИТ-решения. Так что нынешняя ситуация с ИТ-кадрами выглядит довольно печально».

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Для себя мы давно определили, что не мы выбираем людей, а они нас. Когда компетентные специалисты, активные менеджеры решают сменить место работы, мы вступаем в борьбу за них не только с конкурентами, но и с нашими заказчиками. Если спрос на ресурс превышает предложение, то его цена растет. Рыночный закон. К примеру, специалистов по ERP-системам несколько лет назад на рынке просто не было, поэтому сегодня они серьезно переоценены и делают неконкурентоспособными цены на ERP-проекты. Что будет дальше, рынок тоже уже знает: инженеры бросаются осваивать дефицитную специализацию, возникает избыток предложения, и цены (зарплаты) останавливаются в своем росте. Так было, например, со специалистами по некоторым сетевым технологиям. Я лично не возьмусь прогнозировать тенденцию снижения зарплат ИТ-профессионалов в условиях сохранения динамики ИТ-рынка. Пока же все мы, игроки рынка и аналитики, сходимся на том, что рост продолжается.

ЗВЕЗДНЫЙ ЧАС РЕКРУТЕРА

Зато активное развитие переживает рынок услуг по подбору персонала. По результатам уже упоминавшегося исследования, его объем сейчас в сфере ИКТ составляет $6,4 млн, а может достигнуть $42 млн, если все компании, потенциальные клиенты кадровых агентств, будут подбирать через них около 70% персонала. Проникновение рекрутмента в индустрии ИКТ довольно велико: в 2005 году 55% компаний пользовались услугами кадровых агентств, тогда как в 2004 году этот показатель был равен 32%.

В ход пошли и самые современные кадровые технологии. ИТ-компании, например, довольно активно пользуются услугами по массовому подбору, лизингу персонала и аутстаффингу (рис. 3). Происходит это, как отмечает Ольга Сабинина, в трех случаях. Довольно часто крупные компании, особенно производители потребительских продуктов (FMCG), не хотят отвлекаться на вспомогательные функции, в частности создавать у себя большие ИТ-отделы, и часть задач отдают сторонним подрядчикам. Компании же, берущие на аутсорсинг какую-либо функцию, заодно «аутсорсят» и персонал, который эту функцию обеспечивает. Правда, это

Рис. 1
НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ В СФЕРЕ ИКТ

Источник: «Контакт», iOne

ТАБЛ.1 МОТИВАЦИОННЫЙ ПАКЕТ РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП СОТРУДНИКОВ

	МОБ. ТЕЛ.	ДМС	ПРЕМИИ/ БОНУСЫ	ПИТАНИЕ	ПРОЕЗД/ АВТОМОБИЛЬ	ОБУЧЕНИЕ	КРЕДИТЫ	СПОРТ-КЛУБ	ОБЩЕЕ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	КОРП. МЕРОПРИЯТИЯ
Топ-менеджмент	86%	90%	87%	79%	40,5%	83%	30,5%	31%	4%	20,5%
Менеджмент среднего уровня	74%	85%	87%	79%	31,5%	83%	30,5%	31%	4%	20,5%
Квалифицированные специалисты	62%	79%	87%	79%	30%	82%	30,5%	31%	4%	20,5%
Начальные позиции	34%	74%	80%	78%	21%	78%	25,5%	31%	4%	20,5%

Источник: «Контакт», iOne

ТАБЛ.2 ОБУЧЕНИЕ В ИТ- И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЯХ

	ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ		ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ (ТРЕНИНГИ, СЕМИНАРЫ)	
	ТЕХНИЧЕСКОЕ	БИЗНЕС-НАВЫКИ	ТЕХНИЧЕСКОЕ	БИЗНЕС-НАВЫКИ
Топ-менеджмент	20,75%	64,75%	22,5%	80,75%
Менеджмент среднего уровня	66%	63,5%	52,5%	77,75%
Квалифицированные специалисты	70%	39,25%	71,75%	42%
Начальные позиции	54,75%	47,75%	55,25%	56,75%

Источник: «Контакт», iOne

бизнес не кадровых агентств, а крупных ИТ-компаний. Аутстаффинг — это уже поле деятельности рекрутеров. Персонал, который числится в кадровом агентстве, вовлекается в бизнес-задачи заказчика, при этом расчетом зарплат и ведением всей бухгалтерской отчетности заказчик не занимается. Это направление только развивается в России: аутстаффингом пока пользуются только западные компании, когда у них возникают новые бизнес-задачи, а штаб-квартира не разрешает увеличивать численность регионального офиса. «Третий случай, с которым мне приходилось сталкиваться,— рассказывает Ольга Сабинина,— связан с приходом на российский рынок международных ИТ-компаний. Первый год своего присутствия здесь они в основном занимаются оформлением документов и урегулированием юридических отношений, поэтому „аутсорсят" персонал через кадровые агентства. Наши клиенты из числа таких компаний в большинстве своем проходили или проходят через этот этап».

Пока такие методы работы с персоналом нельзя назвать распространенным явлением на российском ИТ-рынке, но, по мнению Олега Роткина, со временем многие стабильно развивающиеся компании предпочтут вести массовый подбор специалистов среднего звена именно через кадровые агентства.

ИГРА НА УДЕРЖАНИЕ

Безусловно, компании стремятся удерживать у себя профессионалов любой ценой. Особенно хороши в борьбе за лучшие кадры специальные программы обучения и комплексные мотивационные пакеты (табл. 1). Наполнение мотивационного пакета зависит от статуса сотрудника, что свидетельствует о достаточно четко выстроенной мотивационной политике в большинстве ИТ-компаний. В целом же компенсационный пакет айтишника один из самых полных среди всех российских отраслей: медицинская страховка, оплата мобильного телефона и питание стали для него уже привычными атрибутами, каждая третья ИТ-компания обеспечивает своим сотрудникам возможность заниматься спортом, а также, в качестве фактора долговременного удержания, выдает кредиты.

«Для большинства специалистов достойное материальное вознаграждение — только один из базовых критериев выбора работодателя,— подчеркивает руководитель отдела по работе с персоналом Nvision Group **Руслана Чиркова.**— Решающими же зачастую становятся возможность профессионального развития, выполнения интересных и масштабных задач, ощущение значимости в рамках компании». Программы по обучению сотрудников особенно популярны в ИТ-компаниях (их используют 80% участников нашего опроса), поскольку они служат не только мотивирующим фактором, но и условием для успешной работы. Квалифицированные специалисты чаще проходят техническое обучение, а топ-менеджмент получает бизнес-навыки. Для менеджеров среднего уровня характерно и то, и другое (табл. 2).

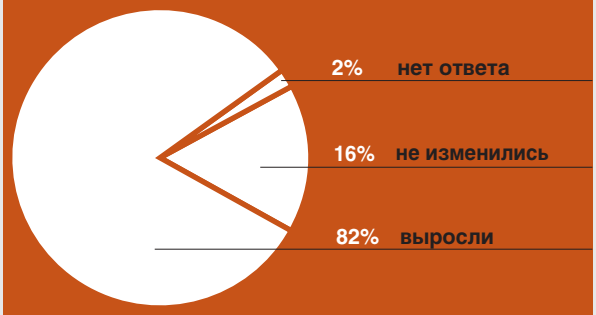
Очевидно, что хорошими специалистами сразу не становятся, поэтому компании, нацеленные на долгосрочное развитие, инвестируют значительные средства в свой персонал. Но, как справедливо замечает Алексей Калмыков, прежде надо понять, кого и зачем удерживать: «Ключевых специалистов, носителей уникальных компетенций или социальных ролей в компании совсем немного. Определенный отсев по мере повышения требований к эффективности, качеству работы неизбежен и полезен. Текучесть на уровне 15% в год среди консультантов, на мой взгляд, ситуация нормальная, если она управляема, то есть если растет средний уровень квалификации, сплоченности, эффективности работы проектных команд. А чтобы у лучших специалистов компании даже не возникало мыслей о смене места работы, нужны интересные проекты, возможности профессионального развития, благоприятная психологическая атмосфера, понятная система мотивации, ясное представление о возможностях карьерного роста».

В условиях кадрового дефицита и хронического отставания системы образования от потребностей

рынка у ИТ-компаний остаются два пути решения кадрового вопроса: переманивать специалистов у конкурентов, рискуя в свою очередь оказаться в положении брошенного, или пытаться вырастить их внутри компании. «Оптимальный вариант минимизации расходов на квалифицированный персонал — выращивание и обучение своими силами,— утверждает Руслана Чиркова.— Хотя это длинный путь, но, по-видимому, наиболее подходящий для компаний нашего профиля». Действительно, graduate-программы имеются у 86% компаний, принявших участие в нашем исследовании. «Мы работаем с компаниями-лидерами, поэтому редко сталкиваемся с неадекватными требованиями к кандидатам,— говорит Ольга Сабинина.— Наши заказчики прекрасно знают, что найти и привлечь профессионального кандидата довольно сложно. Сейчас никто не требует идеала. Наоборот, компании стремятся вырастить собственные кадры. Они прилагают огромные усилия, направленные на привлечение выпускников. Почти у всех ведущих ИТ-компаний есть программы graduate-рекрутмента, корпоративных университетов. В прошлом году я была на выпуске МТУСИ, одного из ведущих профильных учебных заведений, которое готовит кадры для индустрии, и наблюдала, какая борьба разгорелась там за выпускников».

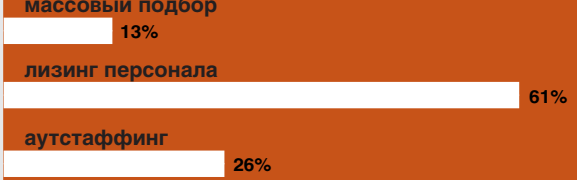
Ведущие ИТ-компании считают, что именно внедрение программ развития молодых специалистов может стать реальным решением проблемы дефицита кадров. И давно уже «прописались» в профильных вузах <

Рис. 2
ДИНАМИКА ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ СПЕЦИАЛИСТОВ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 12 МЕСЯЦЕВ



Источник: «Контакт», iOne

Рис. 3
ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ



Источник: «Контакт», iOne

Блюдо по особому рецепту.
Сервируется персонально

DESTEN Computers – это экспертиза, тесные связи и настраиваемые взаимоотношения с клиентами. Станьте клиентом DESTEN Computers и убедитесь в правильности выбора поставщика.

intel inside XEON

DESTEN Navigator DX 7000L

- Процессор Intel® Xeon™ 2.8-3.2ГГЦ с технологией EM64T™
- До 16Гб DDR2 ECC REG (зеркалирование памяти)
- Емкость дискового массива до 4Тб
- «Горячая замена» жестких дисков, вентиляторов и блоков питания
- Гарантия 5 лет

Воспользуйтесь программой TRY&BUY
Убедитесь в реальных преимуществах продукции DESTEN

ВНИМАНИЕ! АКЦИЯ!
С 15 октября по 31 декабря при покупке двухпроцессорного сервера – второй процессор в подарок!

См. подробнее на сайте www.desten.ru

DESTEN COMPUTERS

м. "Киевская", Бережковская наб., д. 20, стр 19
м. "Сходненская", Строительный пр-д, 10/1
Многоканальный телефон: 9-700-007
E-mail: sales@desten.ru, www.desten.ru

Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Intel Centrino, логотип Intel Centrino, Celeron, Intel Xeon, Intel SpeedStep, Itanium, Pentium и Pentium III Xeon являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel и ее подразделений в США и других странах

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Вам кадры обходятся дорого?

КИРИЛЛ БУЛГАКОВ
гендиректор Sputnik Labs

Дорого. Это наша основная статья расходов. К сожалению, расходы на персонал будут расти и дальше, но это не все. На рынке будет появляться все больше «ИТ-звезд», сознательно спекулирующих своим опытом. Для компании проблема не в том, чтобы платить сотруднику много, а в том, что в российских условиях работодатель совершенно не защищен от шантажа со стороны сотрудника. Можно было бы уповать на деловую этику, но сейчас человек, расстающийся с предыдущим местом работы не по добру, без проблем устраивается на новое место. В итоге мы получаем зачастую неоправданно дорогих специалистов и наблюдаем формирование целого класса ИТ-консультантов, которые бродят по рынку, меняя места работы. Причем плавный переход на другой проект никак не связан с успешным завершением предыдущего. В такой ситуации очень сложно отсеять полу- и псевдопрофессионалов.

АЛЕКСАНДР КАЛИНИН
президент Национальной компьютерной корпорации

Безусловно, затраты на персонал из года в год растут, и это процесс закономерный: конкуренция обостряется во всех сегментах рынка, что вызывает «перегрев» зарплат ИТ-специалистов. Не хватает хороших инженеров, сложно подбирать менеджеров по продажам. К сожалению, правило «хорошему продавцу все равно, что продавать» на ИТ+рынке работает с серьезными оговорками. Но в отношении персонала было бы корректнее говорить об инвестициях, а не о расходах. И ценятся сегодня не просто профессионалы, а лояльные компании профессионалы. Поэтому все средства, вложенные в обучение персонала и team building, экономически оправданны. Чтобы сотрудник был не временщиком в организации, а чувствовал себя ее частью, работодателю недостаточно просто платить ему достойную зарплату и обеспечивать некий социальный пакет. Классные специалисты заинтересованы в профессиональном развитии, поэтому один из секретов удержания — обеспечивать возможности для обучения. Ну и, конечно, в компании должно, что называется, легко дышаться.

АЛЕКСЕЙ АНАНЬИН
президент консалтинговой группы «Борлас»

«Температурный» пик на рынке ИТ-кадров уже пройден: средняя зарплата консультанта стабилизировалась на уровне $1700–1800 (для консультантов со знанием системы и опытом реализации хотя бы одного проекта). Но затраты на персонал по-прежнему остаются одной из главных забот руководителей ИТ-компаний: в структуре себестоимости оплата труда составляет 60–70% — зарплаты высокие (мало в какой еще отрасли такие найдешь), выплачиваются они, как правило, «по-белому». В условиях кадрового дефицита самый очевидный ход — увести команду специалистов у конкурента. Мы считаем его неприемлемым, но решением своих кадровых проблем путем обучения новичков занимаются немногие компании.

ИГОРЬ ЧЕРЕДНИЧЕНКО
гендиректор DESTEN Computers

Я думаю, что дорого обходятся не те сотрудники, которые получают большую зарплату, зависящую от финансового результата, а те, кто получает ее, работая вхолостую. В производственной сфере деятельности компании существует простой принцип оценки дороговизны человеческих ресурсов: статья расхода на зарплату не должна превышать 35% от суммарных затрат. То есть компания должна добиваться нужных результатов силами меньшего количества сотрудников, но есть и предел снизу — человеческие возможности небеспредельны. Так что если сотрудник выполняет поставленные задачи и получает за это больше денег, то он не становится дороже для компании. Впрочем, есть еще внешние факторы, влияющие на уровень зарплат, но тут «здоровье» ИТ-отрасли зависит уже от государственного регулирования.

СЕРГЕЙ ЦОДИКОВ
гендиректор «Форус консалт»

Спрос на ИТ-услуги растет — растут и расходы на поиск, привлечение, обучение и удержание квалифицированных специалистов. Нам уже приходилось сталкиваться с ситуацией, когда нехватка персонала ограничивала рост оборота компании. Думаю, в ближайшее время кадровый дефицит будет только обостряться, причем дефицит этот носит структурный характер: скажем, кодировщики будут менее дефицитным ресурсом, чем ИТ-консультанты с хорошей экспертизой, проектные менеджеры, системные аналитики. ИТ-компаниям придется переносить свои издержки по персоналу на клиента, но они должны будут обосновывать увеличение цены повышением качества своих услуг.

НИКОЛАЙ КРАСИЛОВ
президент корпорации «Галактика»

Расходы растут, и тенденция подорожания специалистов, безусловно, сохранится вплоть до новых масштабных потрясений на рынке. Однако я не стал бы проблему кадров сводить лишь к вопросу зарплаты. Сотрудник — не просто пара рук, а источник идей. Если компания-работодатель не готова обеспечить условия, в которых ему было бы выгодно и интересно работать, то деньги вряд ли помогут в решении кадрового вопроса.

БОРИС НУРАЛИЕВ
директор фирмы «1С»

Подавляющее большинство наших партнеров плотно загружены заказами, и 11% из них жалуются на недостаток рабочих рук, чтобы обслужить всех клиентов. Именно нехватка специалистов служит главным фактором, сдерживающим развитие их бизнеса. Зарплаты, которые сейчас предлагают специалистам по автоматизации предприятий, существенно выше, чем в среднем по стране. В чем-то это хорошо — стимулирует студентов выбирать правильные профессии. Но в стране пока нет ни одного вуза, целенаправленно обучающего различным направлениям ИТ, а барьеры на трудоустройство в России специалистов из соседних стран значительно выше, чем в западных странах для российских программистов. Так что критический дефицит ИТ-специалистов будет только усиливаться.

БОРИС ВОЛЬПЕ
директор по маркетингу SAP СНГ

Хороших профессионалов трудно найти в любой сфере. Их мало. Любую бизнес-стратегию реализуют талантливые люди, и мы готовы бороться за таланты. Компания старается обеспечить им возможность постоянного роста, обучения. Планирование карьеры — это на 50% ответственность компании и еще на половину ответственность самого работника.

КОНВЕРГЕНЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ И СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ
Как новые информационные технологии меняют бизнес

Независимо от общего состояния экономики IT-службам всегда приходится добиваться большего с меньшими затратами. Будь то бизнес или государство, когда доходы растут, от IT-служб требуют соответствовать увеличивающемуся спросу при том же бюджете. Когда же доходы падают, IT-службам приходится применять автоматизацию, чтобы оптимизировать издержки, в то время как бюджет IT сокращают.

Руководители информационных служб уже обнаружили, что концентрация усилий только на снижении затрат препятствует появлению нововведений и прогрессу, что в итоге снижает конкурентоспособность. Точечные решения и заплаты могут обойтись дороже в длительном периоде и часто не позволяют избавиться от существенных проблем, с которыми сталкивается предприятие. Все больше предприятий уже изменили свой подход к этому вопросу и теперь пользуются положительными результатами.

Необычайные возможности для развития бизнеса открываются сегодня, если воспринимать IT-подразделение в качестве стратегического делового партнера. «IT-решения могут улучшить обслуживание клиентов, продуктивность работы сотрудников и общую эффективность работы и при этом сразу же дать ощутимую экономию», – рассказывает главный директор корпорации Intel по информационным технологиям Стейси Смит (Stacy Smith). Собственное IT-подразделение Intel движется в этом направлении последние четыре года. «Нам уже давно известно, что руководитель информационной службы должен занимать стратегически важное место в управлении предприятием, развивая информационные решения в соответствии с целями бизнеса и помогая вырабатывать и поддерживать избранную стратегию, – говорит Смит. – В настоящее время новые технологии предоставляют множество способов для объединения IT-инфраструктуры и бизнес-процессов».

Окупаемость инвестиций в IT

«Корпорация Intel рассматривает IT в первую очередь и главным образом как бизнес, – подчеркивает Смит. – Нам необходимо ясно определить сроки окупаемости, рассчитать предполагаемые выгоды и принять решение точно так же, как и в любом другом инвестиционном проекте, будь то строительство нового завода или разработка новой продукции».

Корпорация Intel нашла способ одновременно сокращать затраты и создавать преимущества для бизнеса. Преобразования начались в конце 2001 года, когда высшее руководство Intel потребовало от IT-подразделения доказательств того, что информационные решения дают положительный финансовый результат. Для этого была разработана программа, ориентированная на показатели, поддающиеся количественному измерению, дабы убедиться, что IT-продукция, услуги и поддержка приносят пользу бизнесу.

«Вместо того чтобы подсчитывать традиционные для IT параметры, такие, как пропускная способность и время бесперебойной работы сети, мы оцениваем такие показатели, как степень удовлетворенности пользователей и прибыльность», – рассказывает Смит. Этот вклад оказался гигантским. За период с 2002 по 2004 год инициативы IT-подразделения принесли Intel более 2,5 миллиарда долларов США.

История успеха: преобразование за счет внедрения мобильных решений.

Беспроводной завод

Рабочим на заводах Intel каждый день приходится выполнять свою работу в условиях идеальной чистоты, когда даже появление нескольких пылинок недопустимо. А это означает ведение записей без бумаги, общение без телефонов и доступ к жизненно важным ресурсам без письменных столов, не говоря уж о настольных компьютерах. Больше всего проблем появляется при необходимости восстановления производства после экстренной остановки, когда материалы стоимостью миллионы долларов стоят неподвижно на производственной линии и ждут, когда же ключевой сотрудник вернется на работу и устранит неисправность.

На правах рекламы

«Эти проблемы мы решаем, мобилизуя работников наших заводов», – замечает Смит. Intel предоставляет им карманные компьютеры, подключенные к сети при помощи беспроводных технологий и сотовых систем. Пилотная программа на заводе Intel в Нью-Мексико увенчалась таким успехом, что сейчас компания подобным же образом оборудует и другие заводы.

Благодаря беспроводным технологиям сотрудники завода имеют постоянный доступ к электронной почте и внутренней сети Intel, могут пользоваться офисными приложениями и программами планирования рабочего времени, и все это на устройстве, которое можно без опаски носить в самое чистое помещение. Более того, дежурный персонал и сотрудники, находящиеся вне работы, могут подключиться к сети завода при помощи карманных компьютеров с устройствами для доступа к глобальным сетям WWAN.

Программа повысила эффективность, скорость обнаружения проблем, снизила время простоя оборудования из-за отказа и сэкономила 3,2 миллиона долларов за первый год работы.

Основа для преобразования бизнеса

В качестве стратегического делового партнера IT-подразделение занимает уникальное место в развитии новых возможностей по преобразованию отдельных бизнес-процессов и целых отраслей. Беспроводные мобильные решения и другие новые технологии дают совершенно другой ответ на вопрос, как добиться роста и увеличить производительность.

Идет ли речь о внедрении беспроводного решения или создании сети распределенных вычислений для целого предприятия, использовании технологий RFID или VOIP, главной стратегией IT-подразделения сегодня становится использование возможностей новых технологий для повышения эффективности бизнеса. Постоянная оценка, развитие и применение новшеств не менее важны, чем выбор стратегически верных IT-решений и успешное их внедрение, – такова позиция Intel. «Непрерывная модернизация, – уверен Смит, – предотвратит возврат к традиционным методам ведения бизнеса и поможет сохранить конкурентоспособность».

Дополнительная информация об IT-подразделении корпорации Intel: www.intel.ru/it

«10 основных технических рисков»: www.intel.ru/it/risks

Корпорация Intel© 2005 г. Все права защищены. Intel, логотип Intel и Intel Centrino являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel и ее подразделений в США и других странах. Другие наименования и товарные знаки являются собственностью своих законных владельцев.

Таможенный портал

Российская таможня — одно из основных бюджетообразующих ведомств страны, ее вклад в российскую казну весьма весом. И главным инструментом для зарабатывания денег таможенники считают свою информационную систему > Айван

За почти полуторавековую историю российской таможенной службы ее функции практически не изменились. С момента создания в 1865 году департамента таможенных сборов это ведомство осуществляет контроль и надзор в области таможенного дела, выступает как агент валютного контроля, борется с контрабандой и иными административными правонарушениями. Нынешняя Федеральная таможенная служба (ФТС РФ) — это своего рода государство в государстве с «населением» 68 тыс. сотрудников: более 690 постов таможенного контроля, около 150 таможен, 7 региональных таможенных управлений. Подпирает это «дерево» штабквартира ФТС в Москве, где трудятся еще около 1600 человек. Подчиненность в этой древовидной иерархии идет от корня — центрального аппарата к самым мелким ветвям — таможенным постам.

Ровно такую же структуру имеет и информационная система ФТС, без которой, по словам начальника главного управления информационных технологий ФТС **Леонида Ухлинова**, таможня сегодня работать просто не может: главный научно-информационный вычислительный центр в Москве, где находится центральная, самая полная (7,5 терабайт информации) база данных, семь региональных ВЦ. Свою информационную систему имеет и каждая таможня, но все они жестко встроены в общую иерархию. ИТ-инфраструктура ФТС содержит более 36 тыс. персональных компьютеров, объединенных в сеть, около 2 тыс. серверов. В качестве программной платформы используется СУБД Oracle и пакет прикладных приложений этой же фирмы для обработки информации. В регионах базы данных построены на основе технологии Windows. «Вычислительных мощностей нам уже не хватает,— замечает Леонид Ухлинов,— поэтому строим в Москве второе здание ВЦ».

КАК ТАМОЖНЯ ДАЕТ ДОБРО

В ФТС сейчас ведется большой проект модернизации информационной системы, рассчитанный на четыре года. Он стартовал в начале 2004 года. Проект реализуется на средства из займа Всемирного банка, так что проблем с финансированием не возникает. Правда, проект можно было бы реализовать и за счет бюджета — денег у государства сейчас хватает, но когда все начиналось, был выбран вариант с заимствованными средствами.

Необходимость модернизации связана с объемами первичной информации, поступающей в базу данных ФТС: от 700 Мб до 1,5 Гб ежедневно. Сегодня ни один таможенный документ не рассматривается, если нет его электронной копии. Вообще, электронная копия грузовой таможенной декларации — главный источник сведений для таможенников. А в новом Таможенном кодексе предусмотрена и возможность «чистого» электронного декларирования, предполагающего полное отсутствие каких бы то ни было бумаг. Каждая декларация может содержать до 30–40 листов, поскольку в нее включают все товарные позиции декларируемого груза. Один лист компьютерной формы «весит» 2 Кб, объем средней декларации — 60 Кб, ну а в год поступает 2,5–3 млн таможенных деклараций.

Специальный спонсор
IBS

Официальный перевозчик Айвана
АЭРОФЛОТ Российские авиалинии

Официальные консультанты конкурса
COLUMBUS IT Partner
ИКТ КОНСАЛТ

Серебряные спонсоры
Галактика
СИСТЕМАТИКА
Alpha Integrator
БОРЛАС

Системный партнер
КВАЗАР-Микро

Особый партнер
SAP

При подаче декларации, как только первые сведения о товаре (заявитель, код таможенного органа, вид товара, предварительная оценка и т.д.) вводятся в компьютер, и ей присваивается номер, информация сразу же поступает в базу данных системы оперативного мониторинга. И ее видят все, кому это положено по статусу. По мере дальнейшей обработки к записи добавляются дополнительные сведения, другие документы, и после закрытия декларации она переводится в основное хранилище — базу данных отработанной информации. Впрочем, даже после закрытия в декларацию могут вноситься правки — таможенники, обнаружив нарушения, потребуют изменить код товара, доначислят платежи и т.д. На полную выверку и корректировку отводится 45 дней после закрытия сделки. После этого «чистая» декларация кладется в другую базу данных, по которой считается статистика внешней торговли.

Прикладные программы, «питающиеся» этими базами данных, позволяют контролировать любую таможенную операцию. «На сегодняшний день,— с гордостью говорит Леонид Ухлинов,— мы можем из Москвы отслеживать работу складов временного хранения по всей территории России. Система оперативного мониторинга позволяет нам действовать в режиме реального времени».

WWW.IONE.RU

Заявки на участие в конкурсе принимаются круглосуточно

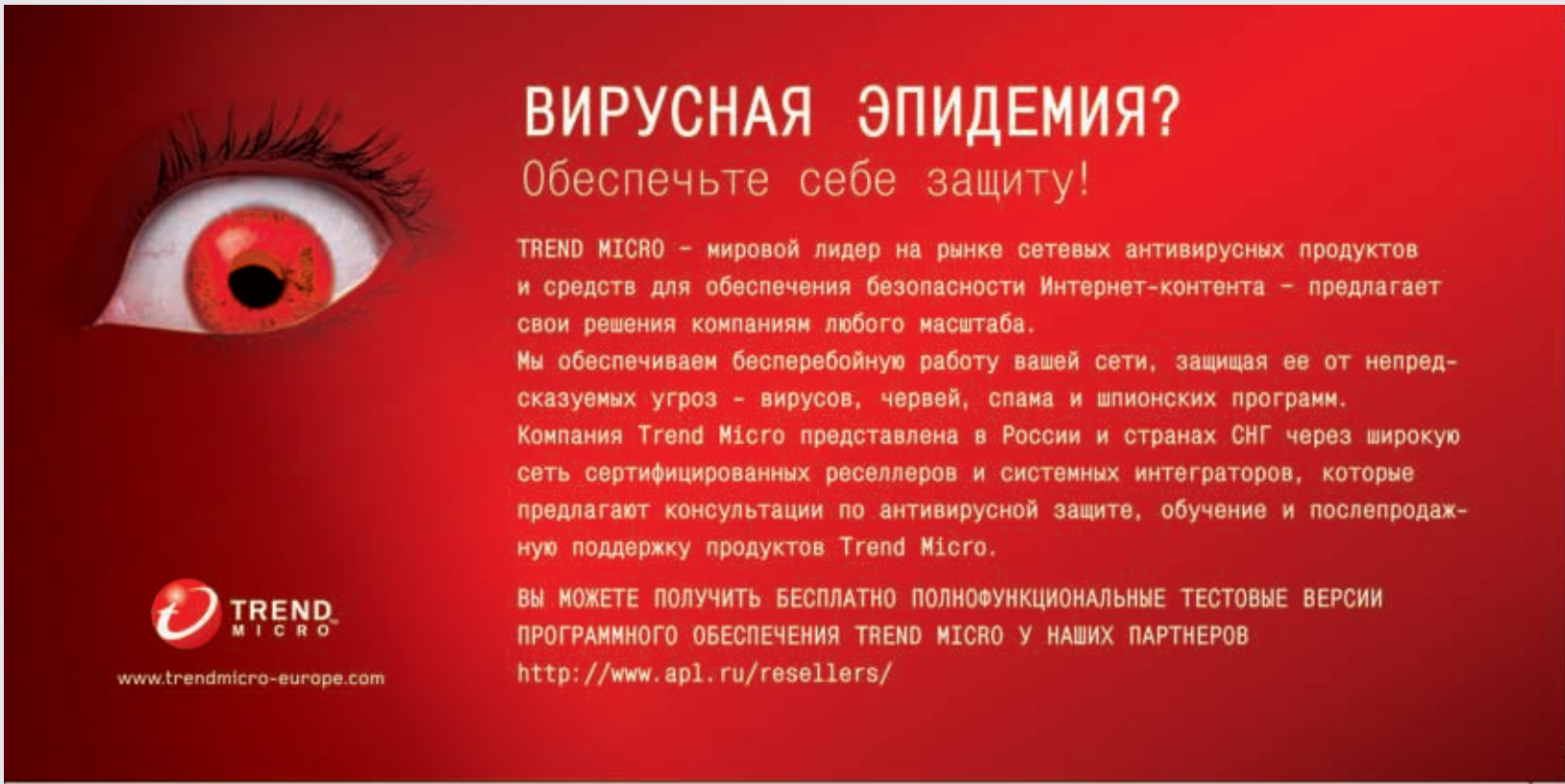
www.ione.ru/konkurs.asp

Низовые же звенья таможни работают следующим образом. В распоряжении инспектора имеется несколько источников важной информации. Во-первых, это центральный реестр субъектов внешнеэкономической деятельности, который хранится в базе данных ГНИВЦ ФТС. Он содержит досье на всех участников ВЭД, и доступ к нему открыт из любой точки таможенной сети. Во-вторых, это единый государственный реестр налогоплательщиков и реестр юрлиц, которые ведут налоговики. Кроме того, таможня пользуется базой данных фирм-«однодневок», не закрывших налоговую отчетность за какой-либо период. В общей сложности у ФТС более 20 соглашений об информационном обмене с различными федеральными органами власти. Так что инспектор может просветить своего «клиента» со всех сторон, но и сам он находится в таком же положении — по отношению к вышестоящим органам: аналитические группы в центральном аппарате ФТС занимаются мониторингом таможенного оформления, отслеживая отклонения от стандартных параметров (критерии мониторинга задают сами аналитики). И инспектор, начиная оформлять сделку, знает, что все его действия находятся под контролем. Из штабквартиры ФТС могут даже остановить обработку любой декларации, если заметят что-то неладное.

И все же руководство ФТС не вполне удовлетворено возможностями своей информационной системы. «Например, система мониторинга должна быть связана с системой анализа и управления рисками,— говорит Леонид Ухлинов.— В новом здании ВЦ мы создадим ситуационный центр, который будет обслуживать не только наш центральный аппарат, но и коллег из других ведомств. Система анализа и управления рисками — это наше будущее: мы сделали только небольшую ее часть, которая позволяет остановить оформление декларации на основе анализа разных документов».

В ОДНО ОКНО

В рамках глобального проекта по модернизации в ФТС внедрен корпоративный портал. «Это не дань моде,— объясняет Леонид Ухлинов.— Портал обеспечивает единую точку доступа ко всем информационным ресурсам и дает людям современный инструмент для работы с документами. Портал делает доступ не то чтобы более



простым, а, я бы сказал, более логичным. У нас в работе постоянно находятся 69 программных комплексов, и, чтобы можно было легко переключаться из одной программы в другую, не перезагружая их каждый раз, нужен единый интерфейс — на основе портальных технологий».

Когда в ФТС было принято решение о разработке портала, управление ИТ опросило всех потенциальных пользователей в центральном аппарате об их потребностях в информационных услугах. Инспектору на таможенном посту портал, конечно, ни к чему, он пользует программой, четко регламентирующей его действия, а вот у аналитиков потребности гораздо шире. После анализа всех пожеланий было сформировано техническое задание и объявлен открытый конкурс: с помощью какого решения, в какие сроки, за какие деньги подрядчик готов решить эти задачи, и каким образом он потом будет обучать пользователей портальным технологиям. В тендере приняли участие многие российские компании-интеграторы, но победила «РБК Софт», предложившая портальный «движок» на основе технологий Microsoft (MS Office SharePoint Server 2003).

Сначала в ФТС запустили пилотный проект и в течение четырех месяцев обкатывали его на двух управлениях — организационно-инспекторском и управлении ИТ. После обкатки в ТЗ были внесены изменения, и сейчас работает вторая очередь портала, запущенная в промышленную эксплуатацию в декабре 2004 года. На портале содержатся формы статотчетности, они определены приказом по ФТС и подлежат обязательному заполнению; действует функция заказа пропусков, доступ к базе данных грузовых таможенных деклараций, таможенно-приходных ордеров, документов контроля доставки. Но, пожалуй, самое захватывающее «кино» — это система оперативного мониторинга таможенной деятельности. С ее помощью можно проследить за всеми сделками на таможне, получить досье на фирму, везущую товар, а также на инспектора, оформляющего сделку, сделать любые выборки по географии, срокам, товарам (система позволяет строить разрезы по 650 показателям). Информация в этой базе данных хранится с 2002 года, за более ранними сведениями нужно обращаться уже в архивную базу. На портале также находятся правовые системы, различная справочная информация, включая форматы всех документов, необходимых для электронного декларирования, управление делами держит здесь свои бланки, управление ИТ — всю информацию по проекту модернизации. Поскольку у сотрудников ФТС нет доступа к интернету (федеральным службам это запрещено), на портале имеется «зеркало» внешнего сайта таможенной службы.

ЗАКАЗЧИК ОЦЕНИВАЕТ ПОДРЯДЧИКА

С каким выражением лица вы отрекомендовали бы своим коллегам поставщика ИТ-услуг, который работал на вашем проекте?

© IBS

«Мы издали около десятка приказов, регламентирующих каждый шаг работы с порталом, в каждом разделе находится инструкция для пользователей — рассказывает Леонид Ухлинов.— Это не игрушка, а рабочий инструмент, и если кто-то работает на портале, он несет ответственность за свои действия. Поэтому, во-первых, портал наполняется информацией, во-вторых, эта информация достоверная, полная и оперативная. У меня в управлении есть группа контроля, которая совместно с такой же группой в ГНИВЦ постоянно следит за состоянием информационной системы».

Раньше в ФТС информационные системы были разрозненными. Для хранения документов, например, использовался отдельный файл-сервер, который не поддерживает механизмов поиска и обработки документов, отслеживания версий, на нем сложно организовать структурирование информации и разграничение доступа к ней. Так что об эффективности совместной работы говорить не приходилось. Теперь появилась возможность получать обобщенную информацию «из одного окна». Но людей нужно научить с ним работать. Как говорит, пользуясь терминологией из коммерческого сектора, Леонид Ухлинов, привить им определенную корпоративную культуру. «Если в каждом подразделении не будет ответственного лица, то этим не стоило и заниматься,— убежден он.— Мы просто растеряем информацию, и будет больше вреда, чем пользы. Тут нужна жесткая дисциплина. Мы довольно много времени потратили на регламентацию применения информационной системы, пока не научили людей относиться к ней трепетно, как к инструменту, с помощью которого они зарабатывают деньги».

РЕВОЛЮЦИЯ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Следующим этапом модернизации станет создание системы электронного документооборота с использованием цифровой подписи. Конкурс, объявленный ФТС по этой системе, состоялся, все участники прислали свои предложения. Скоро будет названо имя победителя.

«Когда в 2008 году мы закончим проект по модернизации системы, тогда, быть может, сможем сказать, что в ближайшие годы никакие революции нам не страшны,— говорит Леонид Ухлинов.— Система позволит оперативно настраиваться на любые изменения в работе таможни. В прошлом году, например, у нас было 267 внутренних приказов с требованиями внести изменения в ПО. Каждый день приходится что-то менять, постоянно выходят постановления правительства об изменении тарифов, ставок таможенных пошлин, так что наша ИТ-служба находится в постоянном движении. Вообще, эта «мясорубка" затягивает: люди, поработавшие в информационных структурах ФТС, после ухода отсюда первое время испытывают шок — неужели можно работать спокойно! Беда в том, что люди к нам работать не идут — зарплата маленькая. В нашей информационно-технической службе всего около двух тысяч сотрудников — для системы, охватывающей всю страну на двенадцати часовых поясах, это мало. И очень много вакансий, особенно в удаленных регионах. Мы постоянно набираем людей, обучаем их современным технологиям, они собирают сертификаты известных вендоров — и уходят в коммерческие структуры. Пока зарплаты не сравняются, так оно и будет» <

Microsoft®

☐ ЕГО МОЖНО ИНТЕГРИРОВАТЬ НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО?

☐ СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ ОН НАШИМ ЗАПРОСАМ?

☐ МЫ СМОЖЕМ ЕГО МОДЕРНИЗИРОВАТЬ В БУДУЩЕМ?

☐ А ОБСЛУЖИВАТЬ СВОИМИ СИЛАМИ?

☐ ЭТО LINUX?

☐ ИЛИ WINDOWS SERVER?

☑ УЗНАЙТЕ ФАКТЫ

БЛАГОДАРЯ ЦЕЛОСТНОСТИ РЕШЕНИЙ, РЕАЛИЗУЕМЫХ С ПОМОЩЬЮ MICROSOFT WINDOWS SERVER™ 2003, КОМПАНИИ «РЕНОВА» УДАЛОСЬ СНИЗИТЬ ЗАТРАТЫ НА ОБНОВЛЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ОБСЛУЖИВАНИЕ И ТЕХНИЧЕСКУЮ ПОДДЕРЖКУ.

«В настоящее время мы не считаем платформу SuSe Linux базой, подходящей для корпоративных решений. Сравнивая возможности платформ Linux и Windows®, мы видим, что благодаря единой логике и интеграции всех продуктов решение Майкрософт создает более целостную инфраструктуру – надежную, безопасную, легко управляемую».

А. В. Артамонов, начальник Департамента аналитики и информационных баз данных (ДАИБД) компании «Ренова»

РЕНОВА
ГРУППА КОМПАНИЙ

Вся информация о проекте:
microsoft.com/rus/getthefacts

Microsoft®
Windows
Server System™

© 2005 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владельцем товарных знаков Microsoft, Windows, Windows Server, Windows Server System, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft. Все имена компаний и продуктов, упомянутых в тексте, могут являться торговыми марками, зарегистрированными соответствующими владельцами.

Месторождение ИТ

ОАО «Уралкалий» тратит на информатизацию миллионы долларов не ради престижа и повышения рыночной капитализации. И с тем и с другим у компании и так все в порядке. ERP-систему она использует по прямому назначению — для эффективного управления своими ресурсами > Айван

Крупных поставщиков калийных удобрений в мире всего семь, один из них — российский «Уралкалий», расположенный в Березниках Пермской области и контролирующий 13% этого рынка. Первое рудоуправление в этом небольшом городке было организовано в 1954 году. К моменту приватизации, состоявшейся в 1992 году, рудоуправлений было уже четыре. В 1990-е годы компания, на 85% переориентировавшаяся на экспорт, активно эксплуатировала мощности, оставшиеся с советских времен. Вагоны с удобрениями идут в Китай и Балтийский порт под Петербургом, где компания построила собственный терминал. В 2004 году она поставила рекорд, произведя 5 млн тонн хлористого калия. Сейчас четырех рудоуправлений уже мало — в 2010 году начнется разработка новых месторождений. Сегодня минеральные удобрения на мировом рынке идут нарасхват: их покупают 150 стран, а продают всего 12. Спрос на эту продукцию так велик, что увеличение ее производства не приводит к снижению цен. Поэтому самое главное для «Уралкалия» — наращивать обороты, и денег на свое развитие компания не жалеет.

ВЗРЫВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ

Топ-менеджеры «Уралкалия» относятся к созданию технологического фундамента предприятия с большим вниманием. Корпоративная ИТ-служба в составе 80 специалистов едва успевает за их требованиями и запросами. Именно по заказу «топов» в 1999 году началось внедрение интегрированной системы управления ресурсами предприятия Oracle E-Business Suite. На проект подрядились консультанты с Украины, но подготовка оказалась неважной, проект затянулся и потом был вовсе остановлен. Проанализировав причины провала, в компании пришли к выводу, что ошибка заключалась в узкой направленности внедрения: автоматизация началась с финансовой службы, а главные бизнес-процессы предприятия — добыча и переработка калийной руды — оставались вне ERP-системы. В рудоуправлениях многим казалось, что деньги и время уходят впустую: никаких видимых результатов не ощущалось.

В 2002 году была предпринята вторая попытка внедрения пакета прикладных программ. На консультантах в этот раз решили не экономить, пригласив дорогостоящих профессионалов из московского офиса Oracle и ее партнера, московской компании «Борлас». Новые подрядчики исповедовали совсем другую философию внедрения, так называемый метод большого взрыва. Всего за девять месяцев, с октября 2002-го по июнь 2003 года, на предприятии были внедрены в промышленную эксплуатацию все основные подсистемы пакета Oracle, в общей сложности 18 модулей. С их помощью были автоматизированы производство, логистика, финансовые процессы, сбыт, снабжение, управление проектами и другие базовые бизнес-процессы. «Большой взрыв» обходится недешево (общая сумма контракта, включая стоимость лицензий на ПО, составила $4,2 млн), зато дает результаты.

Нынешний ИТ-директор «Уралкалия» **Сергей Дурновцев** пришел на эту должность осенью 2004 года, уже под конец проекта по Oracle. Новый CIO тоже сторонник «большого взрыва». «Чем короче проект по времени, тем лучше,— объясняет он.— Ведь чем опасен затянувшийся проект? Со временем люди перестают верить в то, что он вообще реализуем. Всегда находятся те, кто изначально настроен скептически по отношению к любому проекту. Они не вникают в него и занимаются своей текущей работой. Но если дать им немного поработать с системой, почувствовать ее возможности и преимущества, их скепсис обычно исчезает. А для этого нужно сразу внедрять большой объем функциональности. Медленное же, враскачку, внедрение может погубить любой проект».

Несколько позже началось внедрение модуля «Управление активами (ремонтами) предприятия». В промышленную эксплуатацию он принимался уже при участии нового ИТ-директора. «Сейчас все вагоны, которые мы используем для транспортировки нашей продукции, принадлежат компании,—

рассказывает Сергей Дурновцев.— Когда вагоны ломаются, их нужно ремонтировать очень оперативно». Кроме вагонов, модуль охватил также подземные комбайны и транспортеры. Чаще всего рвется очень дорогостоящая резиновая транспортная лента. В транспортерах ее — километры.

Еще продолжается внедрение модуля «Управление персоналом». Пока HR-служба «Уралкалия» делает двойную работу, рассчитывая заработную плату в двух системах — прежней самописной и в модуле Oracle. Дело в том, объясняет Сергей Дурновцев, что по итогам первого квартала 2005 года кадровики отчитались перед налоговыми органами, используя старую систему. Чтобы не было неразберихи с цифрами, нужно в ней же все считать до конца года. Но уже с 1 января 2006 года кадровая служба будет работать только в Oracle.

WWW.IONE.RU

Заявки на участие в конкурсе принимаются круглосуточно

www.ione.ru/konkurs.asp

ЗАЧЕМ ИТ-ДИРЕКТОРУ СОЛЯРКА

Вскоре после прихода Сергея Дурновцева на пост ИТ-директора «Уралкалия» на предприятии заметно возросло потребление дизтоплива. «Вы там, в ИТ-департаменте, солярку пьете, что ли?» — начали допытываться у нового CIO. Ему приходилось объяснять, что солярку потребляет не ERP, а дизельный генератор, который приходится периодически запускать, чтобы обеспечивать бесперебойным питанием новое дорогое серверное оборудование. Проблемы с электропитанием — постоянная головная боль ИТ-директора. То, что в городе трудно найти квалифицированные кадры, еще не так страшно — обучить можно кого угодно и чему угодно. Но между ультрасовременными технологиями, которыми буквально нашпиговано предприятие, и уровнем развития городской инфраструктуры в Березниках зияет огромная пропасть. Источники бесперебойного питания, конечно, спасают, но ненадолго. Как показали специальные замеры, во время аварии ИБП «держат» электропитание максимум 55 минут. Но даже если все спокойно и нет никаких аварий на сети, все равно вольтаж в городе часто не дотягивает до необходимых 380 вольт. Дизельный генератор в этих случаях просто незаменим: если напряжение опустилось до 357 вольт или поднялось до 415, приходится его включать, поскольку сервер Sun Fire 25K, самый мощный и дорогой в линейке серверов Sun Microsystems, к подобным условиям работы приспособлен плохо. ИТ-директор настоял на его покупке, узнав, что загрузка прежнего сервера, на котором находилась база данных и бизнес-приложения, в пике доходила до 95%.

Со временем нагрузка на серверное оборудование будет только расти. Модуль ERP-системы, рассчитывающий заработную плату сотрудников, на первый взгляд кажется не самым важным, но его работа связана с выполнением огромного количества медленных вычислительных операций. Еще чуть-чуть — и старый сервер мог не справиться с нагрузкой. Вместе с ним остановилась бы и ERP, а вслед за ней и работа почти всего предприятия. Автоматизация на «Уралкалии» зашла так глубоко, что в случае выключения информационной системы остановится не только работа управления, но и отгрузка готовой продукции. Прежний сервер после модернизации тоже остался в строю. Из двух вычислительных систем построили кластер, разнесенный на два помещения. Кластер тестировали целый месяц. Система выдержала, и теперь пиковая нагрузка на ней не превышает 55%. Если вдруг «ляжет» один из серверов, второй возьмет всю нагрузку на себя. Создание кластера ИТ-директор может смело записать в актив управления ИТ: это первый в российской прак-

тике случай переноса Oracle E-Business Suite на кластер Sun такого уровня.

Поскольку внедрение информационной системы продолжается, серверы приходится время от времени останавливать, чтобы установить на них новые приложения. «Систему нужно периодически настраивать, к тому же Oracle регулярно выпускает „заплатки", устраняющие ошибки,— рассказывает Сергей Дурновцев.— Не все эти операции можно делать на работающей системе». В таких случаях начинаются переговоры с замдиректора по производству. Ведь остановить ERP — значит остановить отгрузку, а следовательно, потерять деньги. «Производственники неохотно, но все же соглашаются остановить систему с полуночи до шести утра,— продолжает ИТ-директор.— Два часа мы делаем холодный back up. Осталось четыре часа. Час ставим последние поступившие „заплатки", еще час проверяем, все ли правильно сделали. И на саму работу по установке нового ПО остается всего три часа». А переход с восьмой версии СУБД Oracle на «девятку» айтишники «Уралкалия» осуществляли в период с 1 по 10 января: нельзя мешать работе прибыльного предприятия.

ОПТОВОЛОКНО В МЕТАЛЛОЛОМ

В управлении ИТ на «Уралкалии» активно используется методология ITSM (IT Service Management). Оказание внутренних ИТ-услуг (их полный каталог занимает 43 страницы) осуществляется по этим правилам. Управление ИТ-инфраструктурой ведется с помощью продукта IBM Tivoli. Его внедрение началось еще до прихода Сергея Дурновцева в компанию. По его словам, ему было бы привычнее иметь дело с HP Open View: «Но я не революционер. Приходя на новую работу, ИТ-директор не должен все менять. Нельзя говорить: вот это хороший продукт, а это — плохой. На Пермской ГРЭС, например, я работал с серверами IBM, а здесь стоят машины Sun. Нужно работать с тем, что есть. Иначе затраты будут колоссальными».

ЗАКАЗЧИК ОЦЕНИВАЕТ ПОДРЯДЧИКА

С каким выражением лица вы отрекомендовали бы своим коллегам поставщика ИТ-услуг, который работал на вашем проекте?

© IBS

С коммуникациями в «Уралкалии» тоже все в порядке: между рудоуправлениями брошено оптоволокно, оно также протянуто до железной дороги, откуда по каналам «Трансителекома» организована связь с представительством в Москве, где располагается все высшее руководство компании. Естественно, они также работают в ERP-системе — двухгигабитный канал это позволяет. Топ-менеджеры уже хотят не просто голосовую, а видеоконференцсвязь. Сделать это труднее — возможно, потребуются более «толстые» каналы связи и модернизация оборудования, но рано или поздно управленцы «Уралкалия» режим телеконференций получат. Правда, с коммуникациями есть одна проблема в Березниках. Оптоволоконные каналы между рудоуправлениями пришлось продублировать с помощью обычной радиорелейки, поскольку местные жители промышляют сбором и сдачей цветных металлов. Но разницу между медным кабелем и оптоволокном определять научились не все, поэтому рубят, не глядя, самый толстый кабель. «Они вырывают по 100–200 м волоконной линии. Когда прибегает охрана, никого уже нет»,— сетует Сергей Дурновцев.

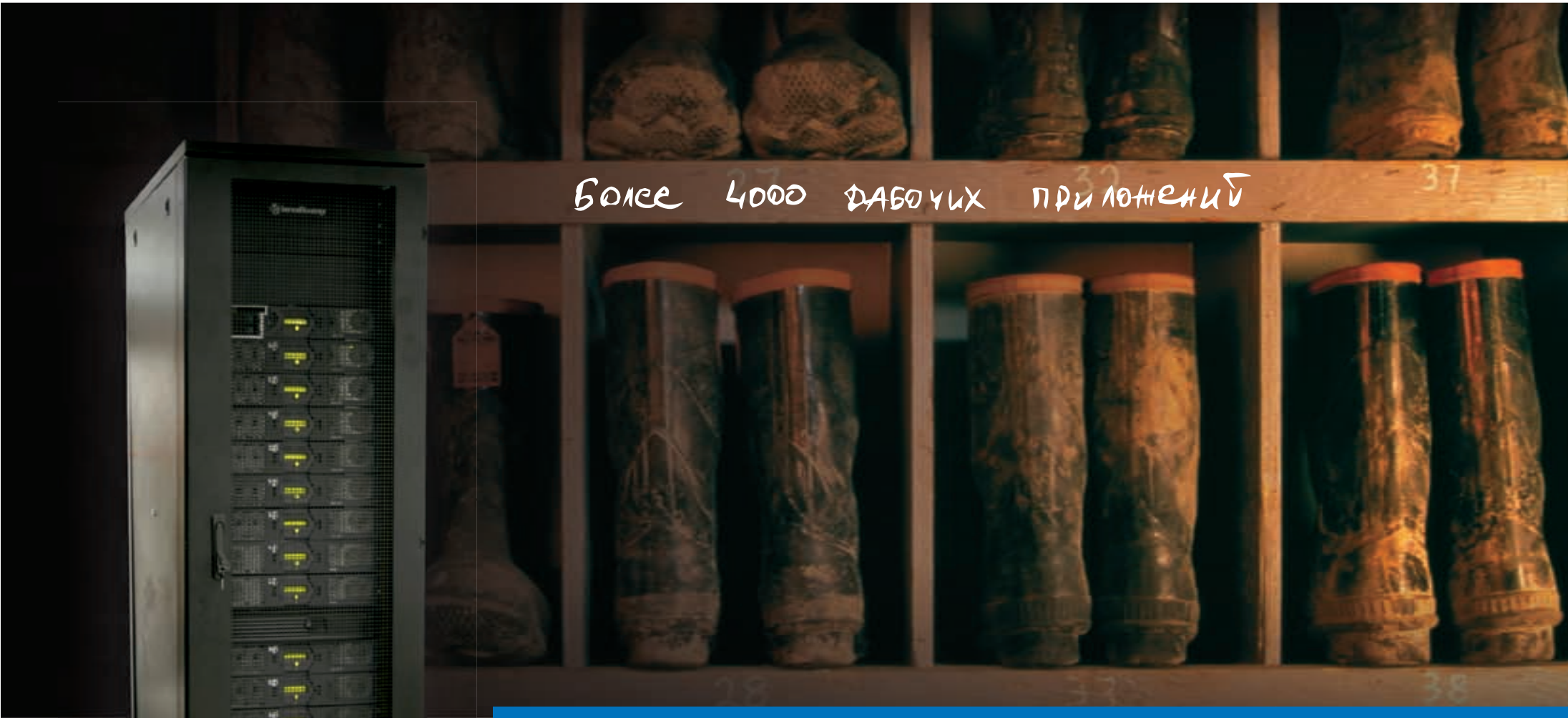
ПО ЗЕРКАЛАМ ЗАДНЕГО ВИДА

Экономическая отдача от внедрения ERP-системы на «Уралкалии» никогда не считалась. Все рассказы о том, что на каком-то предприятии удалось подсчитать точный эффект от внедрения информационной системы, Сергей Дурновцев называет баснями: «Честный профессиональный расчет экономического эффекта от внедрения ERP-системы — это отдельный проект. И для него нужно нанимать серьезных консультантов». По его словам, почти никто из российских ИТ-директоров на это не идет. Если кто-то и называет точные цифры, то, скорее всего, они были получены еще до начала внедрения. «Например, если планируется автоматизировать материально-техническое обеспечение закупок, то, рекламируя проект перед высшим руководством, подрядчик говорит: как показывает мировая практика, благодаря комплексной автоматизации складские запасы сократятся на 15%,— рассказывает Сергей Дурновцев.— После этого от фактических складских запасов отнимают 15% — вот вам и неплохая экономия».

Иное дело — эффект качественный. Например, раньше экономический отдел и финансовая служба «Уралкалия» пользовались разными самописными решениями, и цифры у них регулярно расходились. Непонятно, чьим расчетам можно было верить. Теперь все считается в одной ERP-системе, а финансовые цифры представляются «наверх» не через неделю, а в тот же день, когда на них поступил запрос. Кроме того, внедрение интегрированной системы свело на нет дублирование ввода информации. От этой проблемы страдали во всех подразделениях.

Сейчас в ERP-системе работают около 800 пользователей. Не так много, учитывая, что в штате «Уралкалия» 13,5 тыс. человек. Но в будущем планируется охватить системой все оставшиеся бизнес-процессы предприятия. Кроме того, вскоре начнется внедрение MES-системы, которая будет автоматически агрегировать данные с датчиков и приборов, использующихся в технологических процессах. Поставщик решения еще окончательно не выбран.

В московском представительстве «Уралкалия» запущен проект по внедрению модуля Oracle BSC. Сергей Дурновцев — большой поклонник управленческой методологии Balanced Scorecard. Когда под его началом Oracle E-Business Suite внедрялась на Пермской ГРЭС, там велась работа по составлению стратегических карт для топ-менеджеров. «Представьте себе автомобиль с закрашенными краской окнами,— говорит ИТ-директор.— Раньше „Уралкалию" приходилось ездить по зеркалам заднего вида. Внедрив основные модули ERP, мы очистили боковые стекла. Но прогнозирования у нас нет до сих пор. Внедрив систему сбалансированных показателей, я хочу очистить лобовое стекло» <



Товар сертифицирован

Серверы Kraftway G-Scale на базе процессоров Intel® Itanium® 2 — это ваша независимость при выборе оптимального программного обеспечения и гарантия эффективного функционирования информационной инфраструктуры

СЕРВЕР KRAFTWAY **G-SCALE** гарантия 5 лет

До 512 процессоров **Intel®Itanium®2**

ПОДДЕРЖКА СВЫШЕ **4000** ПРИЛОЖЕНИЙ

kraftway®

ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ

САЙЗИНГ ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРИЛОЖЕНИЙ ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭСПЕРТИЗА

Узнайте, как технологии Kraftway могут помочь вашей компании, по телефону общероссийской бесплатной консультационной линии 8-800-200-1991 или на сайте www.kraftway.ru

intel inside ITANIUM 2

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

Домашнее техническое задание

В издательском доме «Секрет фирмы» принято решение о внедрении системы CRM, выбран продукт и подрядчик по внедрению (см. СФ №№27 и 31/2005). После окончания сезона летних отпусков проектная команда приступила к не очень заметной для сторонних наблюдателей, но чрезвычайно важной работе — составлению технического задания > Айван

По результатам обследования, которое проводилось на первом этапе проекта, были сформулированы требования к CRM-системе и перечень того, что она должна «уметь». Теперь в техническом задании (ТЗ) предстояло подробно описать, как именно эти возможности будут воплощены в выбранном на втором этапе продукте Siebel. Предварительно консультанты из «АРСТЕЛ консалтинг» отобрали необходимый функционал, распечатали стандартные экранные формы, описали предлагаемые ими варианты реализации бизнес-процессов и подготовили исходную версию документа. Но сколь бы ни была высока квалификация консультантов, в работе над техническим заданием должны принимать самое активное участие и представители заказчика, понимающие специфику бизнеса и все тонкости работы в компании.

_МИХАИЛ АКСЕЛЬРОД И МАРИНА ГЕРУЛАЙТИС РАБОТАЮТ НАД ТЗ

ШЕРШАВЫЙ ЯЗЫК ТЗ

На разработку и согласование окончательного варианта ТЗ ушел месяц напряженной работы, основную часть которой проделали руководители проекта со стороны подрядчика **Михаил Аксельрод** и со стороны заказчика **Марина Герулайтис**. «Когда я увидела первый вариант технического задания, то испытала настоящий шок,— вспоминает госпожа Герулайтис.— Я никак не могла представить, как все эти слова связаны с тем, что каждый день происходит в нашей компании». Но, по словам Михаила Аксельрода, примерно такой реакции он и ожидал, ведь Siebel — это первая серьезная корпоративная ИТ-система, внедряемая в ИД «Секрет фирмы». «Впрочем, такой „холодный душ" очень хорошо настраивает на дальнейшую энергичную работу»,— отмечает он.

Чтобы облегчить восприятие и избежать неоднозначных толкований работа над техническим заданием сопровождалась демонстрациями и «живым» моделированием. Для этого был организован удаленный доступ к серверу в офисе «АРСТЕЛ консалтинг», на котором работал прототип системы. По заданию Михаила специалисты в офисе производили предварительную настройку очередного бизнес-процесса, а он показывал Марине, как будут работать пользователи. Если ей что-то не нравилось, вместе выбирали или придумывали подходящий вариант, причем во многих случаях его можно было сразу же смоделировать и опробовать. Возможность работы над ТЗ в подобном режиме — одно из достоинств системы класса Siebel, считает Михаил Аксельрод. «Пока мы не столкнулись ни с чем таким, что потребовало бы дополнительных разработок, поскольку весь необходимый функционал в системе уже есть. В этом и состоит одно из преимуществ „тяжелого" продукта. Осваивать его, несомненно, сложнее, но если вы в нем уже ориентируетесь, то можете, как из кубиков Lego, построить все что угодно»,— поясняет он.

Когда в процессе творческих поисков и после многочисленных итераций заказчику и исполнителю удавалось найти удачное решение, они фиксировали его в техническом задании, где подробно, вплоть до полей в экранных формах, описывали все, что нужно добавить или убрать по сравнению со стандартной конфигурацией системы. «Моей главной задачей было убедиться в том, что отобранной функциональности действительно достаточно, и с ее помощью можно реализовать все поставленные задачи. Кроме того, я следила за тем, чтобы для выполнения какой-нибудь элементарной операции, которая в нашей реальной работе ежедневно повторяется много раз, пользователям не приходилось нажимать слишком много кнопок»,—

ЗРЕЛОСТЬ БИЗНЕСА...

...В ЦВЕТЕ

Цвет изменил наш мир. Проникая во все сферы нашей жизни, он делает её яркой и насыщенной. Для современных компаний использование цвета в документах становится важным условием успешного развития. Сегодня Xerox представляет максимальную скорость и высокое качество цветной печати в сочетании с лёгкостью использования.

XEROX®

Управление документами
Технологии печати
Консалтинг

www.xerox.ru

С помощью систем автоматической коррекции и управления цветом Вы получите стабильное качество изображения. Технологии Xerox позволят Вам экономично печатать на цветном оборудовании черно–белые документы и использовать цвет только при необходимости. С Xerox инвестиции в цвет окупаются.
Возьмите от цвета максимум!

С технологиями Xerox.

XEROX®

www.xerox.ru | Technology | Document Management | Consulting Services

Товар сертифицирован

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (095) 956–43–50, факс: (095) 232–66–66. **Санкт–Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес–центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325–29–44, факс: (812) 325–29–49. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601– 603, тел./факс: (343) 215–90–80, 215–90–81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275–85–10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес–Сейо", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31–11–95.

говорит Марина Герулайтис, которая постепенно освоила специфический язык ТЗ и теперь может выступать в роли внутреннего консультанта по системе. А Михаил Аксельрод к концу этого этапа настолько проникся бизнес-процессами издательского дома, что почувствовал себя его сотрудником.

Поскольку разработка технического задания была частично совмещена по времени с настройкой системы, то уже через пару недель после подписания ТЗ можно начинать развертывание прототипа на сервере заказчика и окончательную доводку. Она будет проходить поэтапно и начнется с рабочих мест менеджеров по продажам.

КАК «ЗАВЕСТИ» ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

При переходе на новую учетную систему пользователи начинают работать в ней по необходимости — другой возможности выписать, например, счет или оформить отгрузку товара со склада у них просто нет. При внедрении же CRM у менеджеров остается соблазн сделать что-то в обход системы. Чтобы они привыкли работать по-новому, необходимо не только внушить им, что это полезно и для них, и для компании, но и сделать рабочее место максимально комфортным. Интерфейс должен быть простым и понятным, тогда и работать в системе будет быстрее и удобнее, чем с ежедневником или электронной таблицей. Оценивать удобство, в конечном счете, должны сами пользователи, поэтому их активно привлекают к окончательной доводке системы. Будущим пользователям предлагают посмотреть на интерфейс рабочего места, понажимать на кнопки, ввести какую-то информацию. С учетом собранных замечаний и комментариев консультанты делают более тонкую настройку и через некоторое время опять приглашают пользователей «поиграться» с системой и оценить произведенные изменения. Помимо обратной связи, которая необходима для достижения качественного результата, такая организация работ порождает у рядовых сотрудников чувство сопричастности к процессу, что заметно повышает их самооценку и служит дополнительным элементом мотивации.

Какой бы мощной и удобной ни была программа — если человек не умеет с ней работать, а его заставляют, он будет раздражаться и сопротивляться. Именно поэтому Михаил Аксельрод придает особое значение организации обучения пользователей. Наиболее эффективным он считает метод взаимного обучения, когда консультанты проводят занятия с небольшими группами сотрудников, а они потом передают полученные знания остальным, причем периодически меняются ролями. Информация, полученная от коллег, усваивается легче, полагает консультант, хотя бы потому, что они ее автоматически «адаптируют» к реальным задачам и условиям работы в компании.

Участие в доводке системы и учеба — дополнительная нагрузка на сотрудников ИД. Поэтому, чтобы люди не уклонялись, ссылаясь на занятость и текущие проблемы, их нужно мотивировать, выделять время на изучение и освоение системы, объяснять, что это часть их работы, не менее важная, чем все остальное. «Очень важно, что у вашего проекта есть бизнес-спонсор в лице исполнительного директора Юрия Калашнова,— отмечает Михаил Аксельрод.— Это означает, что существует административный ресурс, который может быть использован для расстановки приоритетов. Впрочем, коллектив у вас творческий, и вы наверняка сможете придумать что-нибудь такое, что поможет „завести" людей и без его привлечения». А Марина Герулайтис считает, что перед началом пользовательских сессий нужно занести в систему хотя бы часть накопленных данных о клиентах и контактах. Она уверена, что на реальных примерах из повседневной работы обучение пройдет гораздо живее и эффективнее, чем на каких-нибудь отладочных петях и васях. Когда менеджеры увидят, что в системе уже есть какая-то полезная информация, это прибавит им оптимизма и послужит дополнительным стимулом быстрее освоить ее.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР ВЫХОДИТ НА СЦЕНУ

Сотрудники всех подразделений коммерческой дирекции ИД живо интересуются ходом проекта и постоянно спрашивают Марину Герулайтис о том, когда же заработает новая чудо-система. «Боюсь, скоро они перестанут торопить события и будут задавать этот вопрос уже не с надеждой, а с опаской,— реагирует она.— Ведь первое знакомство с CRM, скорее всего, не обойдется без разочарований. Некоторые наверняка думают, что раз за программу и ее внедрение уплачены большие деньги, то достаточно будет нажать кнопку, и компьютер выполнит за них всю работу».

Чтобы заранее развеять подобные заблуждения, в середине октября для будущих пользователей CRM был проведен «круглый стол». Впрочем, организаторы этого мероприятия преследовали еще одну важную цель: собрать вместе сотрудников из разных подразделений, чтобы они могли обменяться своим видением ситуации. Это позволило дополнить картину, которая сложилась у консультантов после индивидуальных собеседований, оценить потенциальные риски, связанные с человеческим фактором, и с учетом этой информации уточнить дальнейший план действий. Уже сейчас ясно, что одной этой акцией разъяснительная работа и внутренний PR проекта не ограничатся. «Нельзя мгновенно стать приверженцем клиенто-ориентированного подхода,— объясняет Михаил Аксельрод.— К моменту запуска системы все сотрудники должны уже вполне проникнуться верой в эту концепцию, а не начинать думать о ней». Предвидя возможные трудности, члены проектной команды считают, что на данном этапе одна из важнейших задач — организовать процесс так, чтобы внедрение системы прошло по возможности безболезненно, и сотрудникам компании приходилось как можно меньше себя «ломать». И ждут от них понимания того, что усилия, которые им предстоит потратить на освоение CRM-системы,— это инвестиции в собственное будущее <

© 2005 SAP AG. SAP and the SAP logo are trademarks of SAP AG in Germany and several other countries.

ВЫ ГОВОРИТЕ – АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС, СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ, АУДИТ. SAP ПОНИМАЕТ ВАС.

Мы понимаем, что значит управлять крупной российской компанией. Вам нужно эффективно управлять ресурсами компании, развивать стратегию бизнеса, принимать быстрые и взвешенные решения, опережая конкурентов. Поэтому SAP предлагает решения для крупнейших российских компаний – таких, как Ваша. Мы всегда находим оптимальное решение для бизнеса, учитывая его масштаб и требования конкретной отрасли. Вот почему крупный бизнес России выбирает SAP.

Узнайте о SAP больше на www.sap.ru/unique.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

SAP®

РЕЦЕНЗИЯ

ЗДЕСЬ ЦАРИТ ДУХ «ОБЩИНЫ», НЕ ЛЮБЯТ УСПЕШНЫХ И ВСЕГДА ИНТЕРЕСУЮТСЯ ЧУЖОЙ ЗАРПЛАТОЙ. ЗДЕСЬ СМЕКАЛКА ТВОРИТ ЧУДЕСА, А ВСЕ ЗАДАНИЯ ВЫПОЛНЯЮТСЯ НА СВОЙ ЛАД. РУССКАЯ КОМПАНИЯ ГЛАЗАМИ ИНОСТРАНЦА ОГОРЧАЕТ, УДИВЛЯЕТ, ВЫЗЫВАЕТ УЛЫБКУ И ЗАСТАВЛЯЕТ ЗАДУМАТЬСЯ. **текст:** евгений карасюк

Александр Моруа как зеркало русского бизнеса

Управлять по-русски
А. МОРУА

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «БИ»
СПБ.: 2005
ОБЛОЖКА / 173 С.

Книга «Управлять по-русски» — не просто приятное исключение на рынке деловой литературы, заваленном переводами. Издатель настаивает, что о нашем бизнесе «так еще никто не писал».

Француз, имя которого скрывает псевдоним Александр Моруа,— потомок русских эмигрантов. Он приобрел богатый менеджерский опыт в западных компаниях, но в какой-то момент принял экстравагантное решение отправиться в российскую провинцию. Возглавив HR-службу регионального промышленного холдинга, он де-факто стал доверенным лицом хозяина компании и с головой погрузился в решение ее проблем. В течение пяти лет незабываемой российской практики иностранец вел дневник. Оставленные в нем записи легли в основу книги.

Некоторые описания Моруа правдивы, как зеркало. Пускай сам автор не вполне в этом уверен («русские в упор не видят того, что бросается в глаза западному человеку») и местами даже срывается на обращение к «единоверцам». «Вы видели, как руководство русских компаний дает указание своему персоналу?» — спрашивает он, словно забывая, что читать его будут в основном в тех самых русских фирмах.

Рабочие вопросы перемежаются с бытовыми. Почему на российском автовокзале люди вместо того, чтобы спокойно стоять на остановке, где указан номер нужного им автобуса, несутся к другой, где водитель предположительно тоже может остановиться? Да потому что в России закон не выше власти (включая власть корпоративную). И большинство дискуссий на эту тему обрываются фразой «так исторически сложилось».

Моруа отчаянно пытается понять, как же, черт возьми, думают эти русские. «Особенно меня напрягала одна странная особенность,— пишет он.— Любое сложное задание, четко запрограммированное руководителем, обязательно будет выполнено иначе. Хотя мои предки и жили когда-то в России, но поступки такого рода выглядят в моих глазах нелогичными и бессмысленными». Руководители здесь под стать персоналу: «Устраивают на работе „театр": большой босс, папа, playboy, ангел — вот самые расхожие амплуа на сцене русского бизнеса». И что в итоге: «Взаимоотношения в русских компаниях — невероятно запутанный клубок, свитый ложью, страхом и утаиванием информации».

Автор ставит диагноз, но лишь для того, чтобы понять, какой может быть терапия. Моруа мог наблюдать, как западная модель управления буксует в российском «бездорожье», и попытался разобраться в природе наших методов и отличии их от других систем (американской и японской). Он делится соображениями и дает советы, как эффективно действовать в среде, где большинство — от рядового рабочего до менеджера — до сих пор отвергает идею неравенства как способа развития, основанного на конкурентной борьбе.

В итоге автор приходит к ожидаемому выводу: русской модели управления в принципе не существует. А если когда-нибудь и появится, то ей будет тяжело вписаться в цивилизованные рамки. Ведь даже смысл слова «управлять» в России требует сложных пояснений, далеких от чужих стереотипов. «Копируя западную модель, русские вкладывают в термин „менеджмент" совершенно иной смысл. Когда я об этом узнал, для меня это стало серьезной встряской». В общем, шок — это по-нашему. СФ

Рейтинг бестселлеров интернет-магазина Amazon.com: литература по управлению персоналом

№	НАЗВАНИЕ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА*
1	FISH! A REMARKABLE WAY TO BOOS MORALE AND IMPROVE RESULTS РЫБА! ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЙ СПОСОБ ПОДНЯТЬ НАСТРОЕНИЕ И УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ	STEPHEN C. LUNDIN	HYPERION: МАРТ 2000	13,16
2	EFFECTIVE PHRASES FOR PERFORMANCE APPRAISALS: A GUIDE TO SUCCESSFUL EVALUATIONS ЭФФЕКТИВНЫЕ ФРАЗЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ: РУКОВОДСТВО ПО УСПЕШНЫМ ОЦЕНКАМ	JAMES E. NEAL	NEAL PUBLICATIONS: ЯНВАРЬ 2003	10,95
3	THINKING FOR A LIVING: HOW TO GET BETTER PERFORMANCE AND RESULTS FROM KNOWLEDGE WORKERS РАЗМЫШЛЕНИЯ ДЛЯ ЖИЗНИ: КАК ДОБИТЬСЯ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ РАБОТНИКОВ УМСТВЕННОГО ТРУДА	THOMAS H. DAVENPORT	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS: СЕНТЯБРЬ 2005	18,15
4	MORE TEAM-BUILDING ACTIVITIES FOR EVERY GROUP ДЕЙСТВИЯ ПО КОМАНДОСТРОИТЕЛЬСТВУ ДЛЯ ЛЮБЫХ ГРУПП	ALANNA JONES	REC ROOM PUBLISHING: ЯНВАРЬ 2000	10,88
5	PERFECT PHRASES FOR PERFORMANCE REVIEWS: HUNDREDS OF READY-TO-USE PHRASES THAT DESCRIBE YOUR EMPLOYEES' PERFORMANCE ЛУЧШИЕ ФОРМУЛИРОВКИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ	DOUGLAS MAX, ROBERT BACAL	MCGRAW-HILL: НОЯБРЬ 2002	9,95
6	TOPGRADING: HOW LEADING COMPANIES WIN BY HIRING, COACHING, AND KEEPING THE BEST PEOPLE НАИВЫСШИЕ ОЦЕНКИ: КАК ВЕДУЩИЕ КОМПАНИИ ПОБЕЖДАЮТ, НАНИМАЯ, ТРЕНИРУЯ И СОХРАНЯЯ ЛУЧШИХ ЛЮДЕЙ	BRADFORD D. SMART	PORTFOLIO HARDCOVER: АПРЕЛЬ 2005	19,77
7	THE HR VALUE PROPOSITION ПРЕДЛОЖЕНИЕ КАДРОВОЙ ЦЕННОСТИ	DAVID ULRICH, WAYNE BROCKBANK	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS: ИЮНЬ 2005	23,10
8	PROFESSIONAL IN HUMAN RESOURCES CERTIFICATION STUDY GUIDE РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА РАБОТНИКА КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ	ANNE M. BOGARDUS	SYBEX; BK &C D-ROM EDITION: ОКТЯБРЬ 2003	37,79
9	HOW WOULD YOU MOVE MOUNT FUJI? MICROSOFT'S CULT OF THE PUZZLE — HOW THE WORLD'S SMARTEST COMPANIES SELECT THE MOST CREATIVE THINKERS КАК СДВИНУТЬ ФУДЗИЯМУ: КУЛЬТ ЗАГАДОК MICROSOFT — КАК САМЫЕ УМНЫЕ МИРОВЫЕ КОМПАНИИ ОТБИРАЮТ НАИБОЛЕЕ КРЕАТИВНЫХ РАБОТНИКОВ	WILLIAM POUNDSTONE	LITTLE, BROWN: АПРЕЛЬ 2004	10,47 / 269
10	FISH! TALES: REAL-LIFE STORIES TO HELP YOU TRANSFORM YOUR WORKPLACE AND YOUR LIFE РЫБА! ПОВЕСТИ ИЗ РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ О ТОМ, КАК ИЗМЕНИТЬ СВОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО И СВОЮ ЖИЗНЬ	STEPHEN C. LUNDIN	HYPERION: АПРЕЛЬ 2002	13,57 / 126
11	TELLING AIN'T TRAINING ТРЕП — ЭТО НЕ ТРЕНИНГ!	HAROLD D. STOLOVITCH, ERICA J. KEEPS	ASTD: МАЙ 2002	38,95
12	201 BEST QUESTIONS TO ASK ON YOUR INTERVIEW 201 ЛУЧШИЙ ВОПРОС ДЛЯ ВАШЕГО ИНТЕРВЬЮ	JOHN KADOR	MCGRAW-HILL: ФЕВРАЛЬ 2002	10,36
13	PEOPLEWARE: PRODUCTIVE PROJECTS AND TEAMS «ЛЮДСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ»: ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ И КОМАНДЫ	TOM DEMARCO, TIMOTHY LISTER	DORSET HOUSE PUBLISHING COMPANY, INCORPORATED: ФЕВРАЛЬ 1999	33,95 / 308
14	HR ANSWER BOOK, THE: AN INDISPENSABLE GUIDE FOR MANAGERS AND HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS КНИГА ОТВЕТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	SHAWN A. SMITH, REBECCA A. MAZIN	AMACOM: МАРТ 2004	16,47
15	ZAPP! THE LIGHTNING OF EMPOWERMENT: HOW TO IMPROVE PRODUCTIVITY, QUALITY, AND EMPLOYEE SATISFACTION ВСПЫШКА! КАК РАСПРЕДЕЛИТЬ ПОЛНОМОЧИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТИ, КАЧЕСТВА И УДОВЛЕТВОРЕНИЯ РАБОТНИКОВ	WILLIAM BYHAM, JEFF COX	BALLANTINE BOOKS: НОЯБРЬ 1997	10,36
16	PERFORMANCE APPRAISAL PHRASE BOOK: THE BEST WORDS, PHRASES, AND TECHNIQUES FOR PERFORMANCE REVIEWS ЦИТАТНИК ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ	COREY SANDLER, JANICE KEEFE	ADAMS MEDIA CORPORATION: НОЯБРЬ 2003	8,76
17	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	ROBERT L. MATHIS, JOHN H. JACKSON	SOUTH-WESTERN COLLEGE PUB: ДЕКАБРЬ 2004	134,95
18	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	STEVEN MCSHANE, MARY ANN VON GLINOW	MCGRAW-HILL/IRWIN: МАРТ 2004	116,15
19	IT SERVICE MANAGEMENT: AN INTRODUCTION ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ИТ-УСЛУГАМИ	JAN VAN BON	VAN HAREN PUBLISHING: СЕНТЯБРЬ 2002	25,71 / 1250
20	GUNG HO! TURN ON THE PEOPLE IN ANY ORGANIZATION РАЗ-ДВА, ВЗЯЛИ! КАК ВООДУШЕВИТЬ ЛЮДЕЙ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	KEN BLANCHARD	WILLIAM MORROW: ОКТЯБРЬ 1997	13,60
21	PROJECT MANAGEMENT FOR DUMMIES УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ «ЧАЙНИКОВ»	STANLEY E. PORTNY	FOR DUMMIES: ЯНВАРЬ 2000	14,95 / 81
22	THE 2-SECOND COMMUTE: JOIN THE EXPLODING RANKS OF FREELANCE VIRTUAL ASSISTANTS ДВЕ СЕКУНДЫ НА СВЯЗИ: ВСТУПАЙТЕ В РЯДЫ НЕЗАВИСИМЫХ ВИРТУАЛЬНЫХ АССИСТЕНТОВ	CHRISTINE DURST, MICHAEL HAAREN	CAREER PRESS: ИЮЛЬ 2005	10,19
23	96 GREAT INTERVIEW QUESTIONS TO ASK BEFORE YOU HIRE 96 ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ ПРЕТЕНДЕНТУ	PAUL FALCONE	AMACOM: СЕНТЯБРЬ 1996	12,21
24	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	STEPHEN P. ROBBINS	PRENTICE HALL: ОКТЯБРЬ 2004	136,67
25	THE WORKFORCE SCORECARD: MANAGING HUMAN CAPITAL TO EXECUTE STRATEGY СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТНИКА: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ВО ИСПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ	MARK A. HUSELID	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS: МАРТ 2005	20,37

* ЦЕНА В ДОЛЛАРАХ США В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ WWW.AMAZON.COM (БЕЗ УЧЕТА СТОИМОСТИ ДОСТАВКИ В РОССИЮ). ЧЕРЕЗ КОСУЮ ЧЕРТУ УКАЗАНА СТОИМОСТЬ РУССКОГО ПЕРЕВОД КНИГИ В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

Хватит стонать! Иди торговать! Прибыльные стратегии от коуча Джефа
БЛЭКМЕН ДЖ.
НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2005
ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ. / 250 С.
лот № 4005-01
цена (руб.) 240

Переговоры на кулаках: полезные советы и реальные истории от мастера компромиссов
ФЕЛДЕР Р.
НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2005
ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ. / 250 С.
лот № 4005-02
цена (руб.) 240

Ваш коуч. Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере
ХАРГРОУВ Р., РЕНО М.
НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2005
ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ. / 270 С.
лот № 4005-03
цена (руб.) 280

ЦЕНЫ В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

ПЯТЬ ИДЕЙ

Как превратить продукты в рекламоносители

Стены и полки, упаковочные пакеты и кассовые чеки — в современном магазине реклама встречается практически везде. Впрочем, остались еще неосвоенные «площади» — сами продукты и напитки. То, что обычно рекламируется, можно использовать и как средство рекламы.

ИТАР-ТАСС

№1

Замороженное партнерство

Этим летом рекламная кампания «Вымпелкома» в Уфе сопровождалась распродажей мороженого в черно-желтой полосатой обертке, которое по договоренности с москвичами изготовил местный хладокомбинат. С помощью мороженого «Вымпелком» однажды уже пытался освоить региональный рынок. В 2003 году новосибирская компания «Инмарко» выпустила мороженое «МоБИльная фишка», на упаковке которого красовались логотип и слоган «Билайна», при этом сам продукт был сделан в форме мобильного телефона. В совместных рекламных акциях «Вымпелкома» и «Инмарко» приняли участие около 80 тыс. покупателей. Как говорят в «Вымпелкоме», затея с мороженым оказалась успешной. «Инмарко» продавала «МоБИльную фишку» и некоторое время спустя после рекламной кампании, чем обеспечила «Вымпелкому» незапланированный приток клиентов. □

№2

Яичная агитация Благовещенскому предпринимателю Константину Власенко попасть в Думу Амурской области помогли куриные яйца. Будучи гендиректором компании «Амурптицепром», он воспользовался подручным материалом. За месяц до голосования, состоявшегося в апреле этого года, в местных магазинах появились куриные яйца с лозунгом «За Власенко!». Для большей ликвидности носителя цена, за десяток яиц была ниже, чем у конкурентов. Отторжения у электората идея Власенко, по-видимому, не вызвала — среди всех амурских депутатов он по количеству набранных голосов занял второе место. □

№3

Хлебное место 10 тыс. буханок хлеба с наклеенной на них рекламой витаминов «Ревалид» в течение двух недель ежедневно доставлялись этим летом в магазины севера Москвы. «Хлебную» площадку застолбило за собой агентство Pro Media. По замыслу рекламистов, она должна стать альтернативой телерекламе, в связи с чем ее окрестили «Хлебным ТВ». Но, несмотря на трехкратный рост продаж витаминов, в торгующей «Ревалидом» компании «Тева» акцию посчитали нерентабельной. Pro Media же планирует провести новый эксперимент с «Хлебным ТВ» уже в масштабах всей Москвы. □

№4

Газированный подход По инициативе ГИБДД Новгородской области в 2003 году местный молокозавод выпустил партию лимонада, призывающего водителей соблюдать правила дорожного движения. На этикетках напитка были напечатаны соответствующие лозунги и фотографии сотрудников местного ГИБДД, пожимающих руки водителям. В ведомстве посчитали, что надписи «Партнерство на дороге повышает безопасность» или «За рулем я не пью» на бутылках востребованного напитка помогут сократить количество ДТП. Правда, данных об эффективности подобной социальной рекламы ГИБДД так и не опубликовала. □

№5

Хрустящий слоган Дополнительный способ заработка на чипсах Pringles изобрели в прошлом году в Procter & Gamble. Корпорация запатентовала технологию, позволяющую наносить рекламу на сами картофельные ломтики без ущерба для их качества. Для таких чипсов даже придумали отдельное название — Pringles Print. Слова и изображения на них могут быть отпечатаны специальной синей или красной пищевой краской. Услугами Procter & Gamble уже воспользовалась компания Hasbro — крупнейший мировой производитель товаров для детей и семейного отдыха. □

Илья Авербух, фигурист, продюсер ледового шоу

Вдохновение.
Мастерство.
Результат.

Паевые инвестиционные фонды УК Тройка Диалог
с 1996 года

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

ТРОЙКА ДИАЛОГ
Управляющая компания

Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом. Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4. Правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами предусмотрена скидка с расчетной стоимости инвестиционных паев при их погашении. Взимание скидки уменьшит доходность инвестиций в инвестиционные паи паевого инвестиционного фонда. ЗАО «Управляющая компания «Тройка Диалог» – лицензия ФСФР на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами №21-000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом «Добрыня Никитич» – 0011-46360962 от 10 апреля 1997 года.

Для завоевания российского рынка Candy только «В
Сотовый брэнд Orange оказался как нельзя кстати b
Бухгалтерская кухня ТНК-ВР с.52

Секрет фирм

технологии успешного бизнеса

24.10—30.10.2005 №4

создаем
ощущения...

ощущение
свободы...

ЮНИАСТРУМ
КОНСАЛТИНГ

www.uca.ru
www.pelikan.su
(095) 775 83 90
(095) 783 58 14

пеликан
консалтинговая
группа

Вы хотите почувствовать себя свободным?

1. Доверять Вашему Финансовому директору;
2. Большую часть времени уделять развитию бизнеса, а не контролю финансовой службы;
3. Не испытывать проблем с финансированием;
4. Принимать эффективные управленческие решения;
5. Получать точную финансовую информацию своевременно;
6. Избавиться от затрат на обучение и повышение квалификации Вашей финансовой службы.

Если Вы, действительно, хотите чувствовать себя свободным, то продукт «Ваш Финансовый директор» - для Вас. С его помощью функции финансовой службы (полностью или частично) можно передать на аутсорсинг консультантам.

Консалтинговая группа «Пеликан» совместно с компанией «Юниаструм Консалтинг» предлагает инновационный продукт, с помощью которого можно решить задачи, стоящие перед любым Финансовым директором:

- Бюджетирование;
- Финансовое обеспечение и работа с кредиторами;
- Бизнес-планирование и оценка инвестиционной привлекательности проектов;
- Управление дебиторской задолженностью;
- Финансовый анализ и управленческая отчетность.

Передовой опыт наших сотрудников позволит эффективно решить любые проблемы на оптимальных условиях.

ЮНИАСТРУМ КОНСАЛТИНГ

пеликан
консалтинговая группа

www.uca.ru
www.pelikan.su
(095) 775 83 90
(095) 783 58 14

читайте в следующем номере

(в продаже с 31 октября)

частная практика

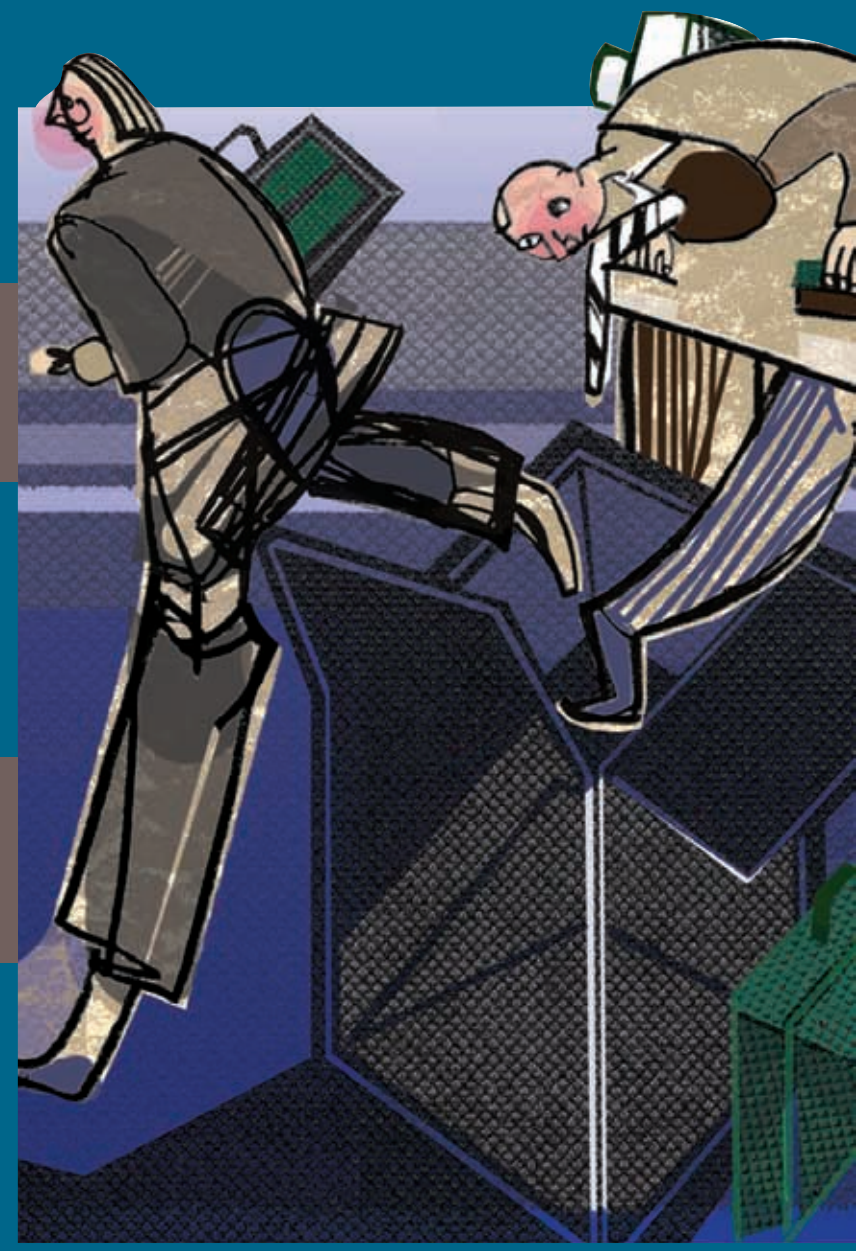
Бизнесмены часто придумывают побочные занятия для души. Но и к личным увлечениям можно относиться как к коммерческим проектам

Зачем в книжном супермаркете театральная сцена? Что объединяет фитнес-клуб и кинотеатр? Компании изощряются в конструировании новых форматов, чтобы выиграть в конкурентной гонке

лаборатория

Нетрадиционные теории управления персоналом всегда вызывают споры в профессиональной среде. Несмотря на скепсис коллег, маргинальный HR прекрасно приживается в российских компаниях

Идея, принесшая «Быстрову» лидерство, теперь мешает развиваться: «быстрые» каши уже непопулярны. Теперь компания делает акцент на полезности, опасно атакуя собственное позиционирование

а также каждую неделю:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы