

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 43 (82) 15 НОЯБРЯ — 21 НОЯБРЯ 2004

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

## Три главные проблемы управления и две роковые ошибки при их решении

с14

с30

Кто входит в «Клуб друзей Буратино»

с36

Мировая революция в фотосервисе

с72

50 лучших ИТ-директоров России



ISSN 1727-4176



9 771727 417006

04043



С тематическими  
страницами

**iOne**

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Поговорить с экспертами.

Узнать у друзей.

Спросить жену.

Или положиться на свою интуицию.

Товар сертифицирован

**Официальные дилеры Audi в России:** Москва: АвтоСпецЦентр Audi на Таганке (095) 755-8181; Audi Центр Москва (095) 797-9090; Санкт-Петербург: Audi Центр Петербург (812) 103-0106; Русь-Авто (812) 326-0808. Волгоград: Audi Центр Волгоград (8442) 49-1111. Красноярск: Audi Центр Красноярск (3912) 67-4535. Магнитогорск: Автоперсональ\* (3519) 23-2616. Нижний Новгород: Автолига-Центр (8312) 78-2178. Тюмень: Audi Центр Тюмень (3452) 42-9677. Челябинск: ТТМ (3512) 69-6350.

**ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO (095) 943-4592**





Игра по своим правилам



**Новый Audi A6  
Автомобиль нашего круга**

Как обеспечить проекту успех? Добиться всеобщего одобрения? Взвесить все за и против? Или просто взять инициативу в свои руки, полагаясь на свой опыт? Вы знаете ответ.

Что делает Audi A6 уникальным автомобилем? Новая гамма сверхмощных двигателей? Стремительный силуэт и комфорт просторного салона? Интеллект мультимедийного интерфейса MMI? Постоянный полный привод quattro®? Или шанс выйти за пределы возможного? Вы узнаете это.

Новый Audi A6. Персональный тест-драйв в салонах официальных дилеров Audi.

Превосходство высоких технологий [www.audi.ru](http://www.audi.ru)

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.  
Воронеж: Ринг Сервис\* (0732) 39-3232. Екатеринбург: Ауди Центр Екатеринбург (343) 245-1819. Казань: Премиум Авто (8432) 61-6616.  
Новосибирск: Престиж-Авто (3832) 27-2294. Ростов-на Дону: Ауди Центр Ростов (8632) 99-0000. Самара: Арго-Моторс (8462) 17-4222.

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN

\*Сервисные центры



**IBM рекомендует  
Microsoft® Windows® XP  
Professional.**

### IBM ThinkPad T42

Одновременно портативный  
и производительный ноутбук высшего класса.

- Intel® Centrino™ Mobile Technology
  - Intel® Pentium® M Processor 745
  - Intel® PRO/Wireless Network Connection 802.11g
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Память 512 или 1024 /2048 МБ PC2700 DDR SDRAM
- Жесткий диск до 80 ГБ 5400 об/мин
- Дисплей 14.1" или 15" TFT SXGA/1400x1050 или XGA/1024x768
- ATI Mobility RADEON 9600 64MB
- Оптический накопитель CD-RW/DVD-ROM Combo Drive или DVD-ROM 8x Max (на некоторых моделях)
- Bluetooth
- Gigabit Ethernet
- Модем 56K V.92
- ThinkPad UltraNav
- Время работы от батареи до 7.2 часов (на некоторых моделях)
- Размеры 311x255x26мм
- Вес от 2.05 до 2.22 кг
- Гарантия 3 года (на батарею 1 год)

Товар сертифицирован.

**твоя идея**

**всегда  
с тобой**

Отправляйтесь куда угодно с беспроводным ноутбуком IBM® ThinkPad®. Это самый простой в мире способ перехода от проводной к беспроводной связи без потери производительности.

Где бы вы ни работали с ноутбуками IBM ThinkPad, оснащенными программным обеспечением Access Connections, вас будет ограничивать только небо. Благодаря технологии Intel® Centrino™ для мобильных ПК сейчас проще чем когда-либо переходить от проводных к беспроводным сетям - находитесь ли вы в аэропорту, офисе, интернет-кафе или у себя дома. Поэтому, приобретая беспроводной ноутбук IBM ThinkPad с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК, вы переходите на абсолютно новый уровень использования беспроводной связи и повышаете производительность в несколько раз. **think freedom**

CLASSICA CIS, тел.: (095) 796-9040, факс: (095) 915-8543, [www.classics.ru](http://www.classics.ru), [notebooks@classics.ru](mailto:notebooks@classics.ru).

Закажите прямо сейчас: **CLASSICA CIS, 796-9040, [www.classics.ru](http://www.classics.ru)**



На компьютеры IBM устанавливаются подлинные продукты семейства Windows®. Подтверждением подлинности приобретаемых Вами продуктов Microsoft® является наличие сертификата подлинности (Certificate of Authenticity - COA). Только приобретая подлинные продукты Microsoft®, Вы получаете гарантии качества и сервисной поддержки производителя.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления. Указанная информация может быть использована исключительно для заказа продукции IBM у бизнес-партнеров IBM и не является офертой.

IBM, логотип IBM, ThinkPad являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside®, Intel Centrino и логотип Intel® Centrino™ являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и ее дочерних компаний в США и других странах.





СЕРГЕЙ СЕРАЗЕТИНОВ

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

«Когда я был в Петербурге на одном из предприятий и объяснял принципы этого подхода, под конец кто-то заметил, что это просто-напросто то, что называется менеджментом. Совершенно верное замечание при одном условии: нужно не просто назвать некую систему управления менеджментом, но и работать по этой системе. Речь идет именно об этом — сделать так, чтобы люди на местах делали то, что необходимо»

## Секрет фирмы

15 ноября – 21 ноября №43 (82)

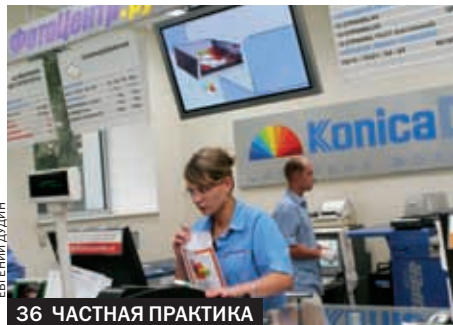
**тема номера 14** «Многие компании пытаются варешку на ногу надеть. А ведь все продвинутые концепции — лишь инструмент, который ложится на уже отлаженную технологию»

**частная практика 30** «Аудитория, на которую ориентируется компания, — элита. Но на обсуждении Зурабов неожиданно предложил: давайте назовем компанию „Клуб друзей Буратино"»

**лаборатория 46** «У меня тогда выработалось правило: не нравится — до свидания. Я отвечал: „Да, наверное, все это ерунда. Говорите, ошибочное решение? Но оно принято и не подлежит обсуждению"»

**информационные технологии 72** «Могу привести не один пример, как СІО становится уникальным центром компетенции, обладающим целостным пониманием сквозных бизнес-процессов предприятия»

с5



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## 36 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Смысл наших инноваций — постоянное улучшение того, что называется customer experience. Но как узнать, что ощущает покупатель, выходя из нашего фотомагазина?»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## 62 БАНК ИДЕЙ

«По статистике, от договора о намерениях до успешной сделки доходит примерно одна четверть слияний. По дороге же остается много „мертвых тел”»

# содержание

- ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ  
**08** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ  
**12** БОЛЬНОЙ ВОПРОС  
**28** ЛЮДИ  
**40** КОМПАНИИ  
**82** ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

- СТРАТЕГИЯ  
**14** Модное или пригодное  
 «Секрет фирмы» и Ассоциация менеджеров выявили три самых больных места российских компаний, которые набивают себе шишки, модернизируя систему управления  
**21** «Сначала надо подготовить почву»  
 Директор московского офиса McKinsey Геннадий Газин считает, что невозможно внедрить продвинутые технологии, пока не отлажены стандартные управленческие процессы

## РАЗГОВОР НОМЕРА

- ЛИДЕРЫ  
**22** «Здесь моя роль — скорее роль советника»  
 Зампред «Вимм-Билль-Данн» Яков Иоффе не уверен, что стать лидером любой ценой — тот приоритет, за которым должна гнаться любая компания

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- МЕНЕДЖМЕНТ  
**30** Поле чудес Александра Зурабова  
 Как экс-председатель совета директоров «Аэрофлота» нашел свою нишу, перешел на самообслуживание и подружился с Буратино

- МАРКЕТИНГ  
**36** Фото быстрого приготовления  
 «ФотоЦентр.ру» пытается использовать неожиданный козырь в борьбе за клиента: культуру массового обслуживания

## ЛАБОРАТОРИЯ

- МЕНЕДЖМЕНТ  
**46** «Вот ровно то, что вы просили»  
 Зачем питерская компания Digital Design стремится в Европейский фонд менеджмент качества и сравнивает себя с индусами и американцами  
**50** Как Dell возрождал свою душу  
 Почему Dell, входя в первую пятерку производителей ПК, решил кардинально поменять корпоративную культуру

## БАНК ИДЕЙ

- РЕШЕНИЕ  
**58** Правила дистрибуторской игры  
 Лучшие решения октябрьского кейса «Секрета фирмы»

- ПРОБЛЕМА  
**62** Размер офшорного программиста  
 Новый кейс «Секрета фирмы»

## КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

- СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ  
**65** iOne. Информационные технологии:  
 ■ Кто возглавляет рейтинг iTop-50 российских CIO  
 ■ Как вырос за два года уровень российских ИТ-директоров

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	22.11.04
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	29.11.04
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». НОВЫЙ ГОД В МОСКВЕ	29.11.04
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКИ	06.12.04

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 771-6184; 771-6185

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 43 (82) 15 НОЯБРЯ — 21 НОЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

## Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
 АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА  
 ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ  
 ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН  
 ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК  
 БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК  
 ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,  
 ЗАМЕСТИТЕЛЬ РЕДАКТОРА АЛЕКСАНДР БОРИСОВ,  
 ОБЗОРОВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ  
 ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, МАРИЯ ПЛИС  
 ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН  
 БОЧАРСКИЙ, ОБЗОРОВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН,  
 КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ  
 ОБЗОРОВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,  
 ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
 РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА,  
 ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛЯ ФАТЕХОВА  
 ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «iONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
 ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА,  
 АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН  
 ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
 ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ  
 ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН  
 ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР  
 КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВА, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА  
 АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ  
 ОБЛОЖКА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,  
 PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»

## Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН  
 ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ  
 ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА  
 РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕУРОВА (руководитель),  
 ВАЛЕРИЙ ВАЛЯШНИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА,  
 МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА,  
 ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА,  
 АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА  
 СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ  
 ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА  
 СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),  
 ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА  
 ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ  
 ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА  
 «СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU)  
 ВЛАДИМИР ДОЛГОВ, РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА,  
 АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
 СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,  
 АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ  
 МАРКЕТОЛОГИ-АНАЛИТИКИ МАРИЯ АРЕСТОВА,  
 АЛЕКСАНДРА САВИНА

## СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),  
 E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU



УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ  
 БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ  
 ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА,  
 СТОЛЫНКА ПЕР. Д. 3, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ.  
 ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## Для писем и звонков

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ  
 105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1  
 ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)  
 E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

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

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 МИНИСТЕРСТВЕ РФ  
 ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ  
 КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.  
 ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»  
 И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ  
 ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ  
 СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ  
 ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ



© «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»

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

**дружите  
городами!**

**Неважно,  
где друг.  
Важно,  
что у вас МТС**

Друг живет в Саратове.  
Бывший сосед  
переехал в  
Калининград.  
Сестра вышла замуж  
и уехала в Челябинск.  
Как общаться с ними  
чаще?

Очень просто,  
ведь теперь, если Вы  
и Ваш собеседник  
абоненты МТС или  
ДЖИНС, уже неважно,  
в каком городе Вы  
живете – Ваши  
внутрисетевые звонки  
в любой город России  
стоят столько же, сколько  
в Вашем городе.



**люди говорят**





PHOTOXPRESS

## Госдуме не нужна многопартийность

Депутаты решили законодательно подчеркнуть политическую гегемонию «Единой России».

Госдума приняла в первом чтении поправки к действующему закону «О политических партиях», согласно которым минимальная численность партий должна быть увеличена с 10 тыс. до 50 тыс. членов, а региональных отделений партий — со 100 до 500 членов. Те партии, которые в силу тех или иных причин не смогут соответствовать этой норме закона, должны будут либо самоликвидироваться, либо преобразоваться в общественные объединения.

Как известно, эту инициативу довольно долго вынашивало руководство партии власти — «Единой России». Однако на ее реальное воплощение «единороссы», похоже, решились только после знаменитого сентябрьского заявления президента Путина о скорой и кардинальной реформе системы власти. Тогда Путин помимо прочего заявил, что одним из механизмов совместной борьбы общества и власти с террором должны стать общенациональные партии. Для повышения их роли он считает необходимым введение пропорциональной системы выборов депутатов Госдумы, которая предполагает выборы только по партийным спискам.

По мнению экспертов, этот закон призван продолжить консолидацию существующего в стране политического режима и создает предпосылки для укрепления крупных партий — «Единой России», КПРФ и ЛДПР. Одновременно подобными законодательными инициативами депутаты заметно ограничивают шансы на прохождение в Госдуму своих «конкурентов» — различных новых и немассовых партий. Депутатов, как видно, совершенно не смущает, что после принятия этого закона российская партийная система будет заметно упрощена, а политический фон станет гораздо более однородным.

Оценка экспертов +1,09

## ЮКОС занялся самопиаром

Топ-менеджмент и владельцы ЮКОСа пытаются противостоять желанию властей обесценить акции компании и стремятся увеличить их привлекательность в глазах инвесторов.

ПРОТИВОСТОЯНИЕ

Председатель совета директоров ЮКОСа Виктор Геращенко заявил, что Group Menatep в ближайшее время может избавиться от своей части акций нефтекомпании. «Group Menatep как собственник ЮКОСа может исчезнуть в скором будущем», — констатировал он. Чуть позже Геращенко добавил, что одним из акционеров ЮКОСа может стать итальянская нефтяная компания Eni. Хотя тут же оговорился, что ее представители не выходили на контакт с менеджментом ЮКОСа и «прежде всего, должны договориться с государством». Геращенко также посетовал, что руководство компании не загадывает на будущее и вынуждено не строить планов на 2005 год. Перспективным планированием можно будет заниматься только после того, как определится судьба главного нефтедобывающего актива ЮКОСа — «Юганскнефтегаза».

Не стали отмалчиваться и акционеры Group Menatep. В частности, адвокат Михаила Ходорковского Антон Дрель заявил, что его подзащитный еще раз подтвердил свою готовность отдать принадлежащий ему пакет акций для сохранения компании. Однако эксперты сомневаются в том, что продажа пакета акций ЮКОСа действительно состоится. Маловероятно, что в нынешних условиях налогового давления на компанию власти захотят снять арест, наложенный на акции ЮКОСа около года назад. Как отмечает старший аналитик компании Rye, Man & Gor Securities Дмитрий Царегородцев, едва ли кто-то из частных инвесторов захочет брать на себя ог-

ромные политические и долговые риски, пытаясь приобрести этот пакет. Поэтому, полагает он, своим заявлением Геращенко, скорее всего, не анонсирует реальную подготовку к сделке по продаже акций, а просто преследует цель несколько улучшить информационный фон вокруг гибнущей компании.

Любопытно, что практически одновременно с заявлением Геращенко прозвучало обвинение Group Menatep в адрес российского правительства в нарушении прав зарубежных инвесторов в России. Ее представители заявили, что если в течение трех месяцев государство не заключит с нефтяниками мировое соглашение, то акционеры группы подадут на чиновников иск в международный суд. Сумма их требований может превысить \$25 млрд. Однако, как полагают аналитики, скорее всего, и этой инициативой акционеры ЮКОСа просто пытаются подогреть интерес инвесторов к своей многострадальной компании.

Оценка экспертов +0,73

Главе ЮКОСа Виктору Геращенко не терпится продать компанию какому-нибудь инвестору



ИТАР-ТАСС



ГОСДУМА УВЕЛИЧИВАЕТ МИНИМАЛЬНУЮ ЧИСЛЕННОСТЬ ПАРТИЙ С 10 ТЫС. ДО 50 ТЫС. ЧЛЕНОВ | GROUP MENATER В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ МОЖЕТ ПРОДАТЬ СВОИ АКЦИИ ЮКОСА | НАЛОГОВИКИ БОЛЬШЕ НЕ ХОТЯТ ВОЗВРАЩАТЬ КОМПАНИЯМ УПЛАЧЕННЫЙ ИМИ НДС | ФАС ХОЧЕТ ЗАПРЕТИТЬ РЕКЛАМУ АЛКОГОЛЯ И ТАБАКА ПОД ВИДОМ ДРУГИХ ТОВАРОВ

## НДС возврату не подлежит

**Очередная инициатива, выдвинутая налоговым ведомством в отношении уплаты налога на добавленную стоимость, грозит российским компаниям изъятием из оборота значительных финансовых средств.**

ПОПРАВКА

Федеральная налоговая служба (ФНС) предлагает изменить порядок возмещения НДС. Как известно, с начала года компании платят этот налог по ставке 18%. При расчетах внутри страны предприятия закладывают НДС в цену товара, и в итоге его оплачивает конечный потребитель. Но если предприятие инвестировало средства в оборудование, здания или другие основные средства и его расходы в течение налогового периода превысили доходы, то оно может потребовать возврата налога из бюджета. По Налоговому кодексу государство обязано либо вернуть сумму сбора налогоплательщику, либо зачесть в счет уплаты налогов в будущем периоде. Теперь же налоговики предлагают ограничиться только зачетом в счет будущих платежей, причем как по НДС, так и по другим налогам, объясняя это намерение тем, что «вычеты по внутренним оборотам активно растут». В итоге сейчас более 80% уплаченного налога возвращается компаниям, а темпы роста вычетов существенно превышают наращивание налоговых поступлений в госбюджет. Однако эти данные ФНС опровергаются другими экспертными оценками. Как отмечает руководитель департамента налогов и права «Бейкер Тилли Русаудит» Эдуард Кучеров, уже в настоящее время НДС, как правило, зачитывается в счет будущих налоговых платежей, а реального возврата денег добиваются примерно 1–2% компаний. То есть данной инициативой налоговики пытаются просто узаконить уже существующую практику.

На уплату «возвращаемого» налога отвлекаются крупные финансовые ресурсы, что крайне болезненно для тех компаний, которые инвестируют значительные средства в свое развитие: приобретение оборудования, строительство. К тому же, как добавляет Кучеров, чиновники в данном случае еще и противоречат сами себе — ведь совсем недавно Минэкономразвития обещало упростить процедуры возврата НДС, а ФНС же сейчас хочет попросту лишить бизнес права требовать его возмещения.

Оценка экспертов –1,27

## ФАС покончит с вредными зонтиками

**Весной следующего года российских производителей алкоголя и табака ждут очередные законодательные ограничения в отношении рекламы их товаров.**

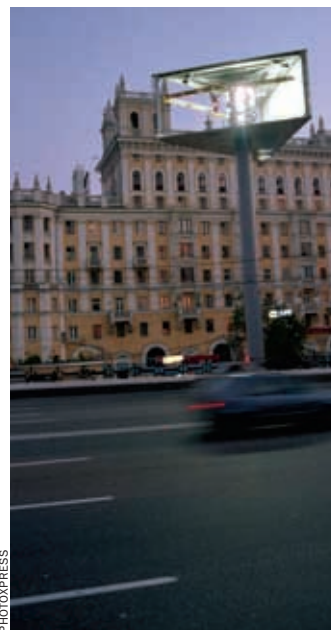
ОГРАНИЧЕНИЯ

Как заявил на заседании Госдумы глава Федеральной антимонопольной службы Игорь Артемьев, к 1 марта 2005 года его ведомство вместе с Минэкономразвития намерено внести в парламент поправки к рекламному законодательству, ограничивающие рекламу табака и алкоголя под видом других товаров. «Данные поправки предусматривают, что если товарный знак „заигран“ на использовании брэнда, связанного с алкоголем или табаком, то этот или похожий на него брэнд не может быть использован в рекламе других товаров», — констатировал Артемьев. Эту инициативу ФАС уже поддержала первый вице-спикер Госдумы Любовь Слиска, которая заявила, что рекламодел и телевидение успешно обходят закон о государственном регулировании оборота этилового спирта и содержащей алкоголь продукции. Так что, скорее всего, парламентарии не станут затягивать с одобрением этих поправок. При этом реакция самих производителей алкоголя и табака на этот законопроект

ФАС далеко неоднозначна. По мнению директора по маркетингу компании «Русский алкоголь» Вадима Касьянова, законопроект является не только надуманным, но и заранее неправомерным. Ведь нередки ситуации, когда алкоголь и другие товары под похожими брэндами производят совершенно разные компании. И в случае принятия этого закона у производителей таких товаров могут возникнуть проблемы с их продвижением. А начальник отдела по корпоративным отношениям компании «Лигетт-Дукат» Яна Гуськова полагает, что в данном случае российские чиновники ведут себя в соответствии с общемировой практикой запрещения выпуска под одним брэндом нескольких групп товаров, одна из которых носит «неоднозначный» характер. По словам Гуськовой, эта тенденция имеет право на существование, поскольку бизнес должен осознавать свою социальную ответственность и не вводить потребителей в заблуждение.

Оценка экспертов +2,0

Как бы ни маскировалась реклама вредных для здоровья товаров, от ФАС ей не уйти



PHOTOPRESS

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



**Алексей САВАТЮГИН**, директор департамента финансовой политики Минфина РФ

заявил, что Минфин считает нецелесообразным передачу средств стабилизационного фонда в управление частным инвестбанком. «Есть ряд предложений от инвестиционных банков, чтобы они взяли на себя управление средствами стабфонда», — сказал Саватюгин, не уточняя, о каких кредитных учреждениях идет речь. По прогнозам Минфина, объем стабфонда на начало следующего года достигнет 560 млрд рублей. Как заявлялось ранее, управлять средствами стабфонда будет ЦБ на основании договора с Минфином. В соответствии же с недавним постановлением правительства средства стабфонда могут инвестироваться в ценные бумаги ряда стран, имеющих высокий рейтинг надежности AAA. Причем, по словам Саватюгина, Минфин начнет размещать средства стабфонда в ценные бумаги уже в конце 2004-го — начале 2005 года. Между тем у экспертов подчеркнутое нежелание правительства распечатать «нефтекопилку» и направить средства на инфраструктурные инвестиционные проекты вызывает недоумение. Ведь доходность этих «высоконадежных» бумаг чрезвычайно низка и инфляция может съесть все дивиденды от использования стабфонда.



**Яков ГРИБОВ,**  
президент Nemiroff

## «Момент, когда нужно будет возместить НДС, может и не возникнуть»

— Если оценивать заявление Минфина о нецелесообразности передачи средств стабилизационного фонда в управление частным инвестиционным банкам, то необходимо вспомнить, что минувшим летом в России был банковский кризис — как бы ни оценивали ситуацию аналитики. Деньги стабфонда могли бы увеличить доверие населения к банкам и поддержать банковскую систему.

По поводу предложения изменить порядок возмещения НДС следует напомнить, что компании уже имеют такую возможность — не ставить НДС себе на возмещение. Для крупных компаний-экспортеров обязательства по НДС возникают на долгосрочной основе в каждом отчетном периоде. Соответственно, если компания продолжает стабильно работать на экспорт, долг государства перед компанией возрастает, а момент, когда нужно будет возместить НДС, может и не возникнуть. Насколько мне известно, во всем мире государство рассчитывается со своими обязательствами по НДС деньгами. Если механизм экспортной деятельности компании легален, то компания платит НДС государству деньгами, и она должна получать его обратно тоже деньгами, а не будущими зачетами.

Необходимость рассмотреть проект нового закона «О недрах» давно назрела, и работы в этом направлении еще много, но это уже большой шаг в защиту интересов добывающих компаний и к более четкой регламентации отношений государства и недропользователей.

То, что к 1 марта 2005 года будут внесены поправки в рекламное законодательство, ограничивающие рекламу табака и алкоголя под видом других товаров, безусловно, правильно. Это перекроет возможность рекламировать алкоголь под прикрытием зонтичных брендов. Движение в этом направлении необходимо, однако оно должно происходить при большей степени развития рынка. В странах, в которых теневая доля алкогольного рынка значительна (как в России), полный запрет рекламы алкоголя не позволит донести до потребителя конкурентные преимущества легального качественного товара. Следовательно, основным фактором для потребителя будет ценовой, и теневой производитель будет иметь значительное превосходство перед легальным — за счет неуплаченных налогов.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от -5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЮКОСА ВИКТОР ГЕРАЩЕНКО ЗАЯВИЛ О ТОМ, ЧТО GROUP MENATER В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ МОЖЕТ ПРОДАТЬ СВОЙ ПАКЕТ АКЦИЙ НЕФТЕКОМПАНИИ	+0,73
ПО СЛОВАМ ДИРЕКТОРА ДЕПАРТАМЕНТА ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ МИНФИНА РФ АЛЕКСЕЯ САВАТЮГИНА, ЕГО ВЕДОМСТВО СЧИТАЕТ НЕЦЕЛЕСООБРАЗНЫМ ПЕРЕДАЧУ СРЕДСТВ СТАБИЛИЗАЦИОННОГО ФОНДА В УПРАВЛЕНИЕ ЧАСТНЫМ ИНВЕСТИЦИОННЫМ БАНКАМ	-0,09
КАК ЗАЯВИЛ СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА РФ ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ АНДРЕЙ ИЛЛАРИОНОВ, РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА В ОКТЯБРЕ ПРОДОЛЖАЛА НАХОДИТЬСЯ В СТАГНАЦИИ, КОТОРАЯ НАЧАЛАСЬ В АВГУСТЕ ТЕКУЩЕГО ГОДА	-0,73
ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА РФ ПРЕДЛАГАЕТ ИЗМЕНИТЬ ПОРЯДОК ВОЗМЕЩЕНИЯ НДС — НЕ ВОЗВРАЩАТЬ СУММУ СБОРА НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКУ, А ТОЛЬКО ЗАЧЕСТЬ ЕГО В СЧЕТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ В БУДУЩЕМ ПЕРИОДЕ	-1,27
<b>ДЕЛА</b>	
К 1 МАРТА 2005 ГОДА ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА ВМЕСТЕ С МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ВНЕСЕТ В ГОСДУМУ ПОПРАВКИ К РЕКЛАМНОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ РЕКЛАМУ ТАБАКА И АЛКОГОЛЯ ПОД ВИДОМ ДРУГИХ ТОВАРОВ	+2,0
В ДЕКАБРЕ В ПРАВИТЕЛЬСТВО БУДЕТ ВНЕСЕН ПРОЕКТ НОВОГО ЗАКОНА «О НЕДРАХ», КОТОРЫЙ ПРЕДПОЛАГАЕТ ОТХОД ОТ ЛИЦЕНЗИЙ И ПЕРЕХОД НА ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВЫЕ ДОГОВОРЫ	+1,73
ГОСДУМА ПРИНЯЛА В ПЕРВОМ ЧТЕНИИ ПОПРАВКИ К ДЕЙСТВУЮЩЕМУ ЗАКОНУ «О ПОЛИТИЧЕСКИХ ПАРТИЯХ», СОГЛАСНО КОТОРЫМ МИНИМАЛЬНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ПАРТИЙ ДОЛЖНА БЫТЬ УВЕЛИЧЕНА С 10 ТЫС. ДО 50 ТЫС. ЧЛЕНОВ	+1,09

### ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»
2	СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»
3	<b>ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF</b>
4	ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР
5	АЛЕКСАНДР КОСЬЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПЕРЕКРЕСТОК»
6	ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ НР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НР РОССИЯ»
7	СЕРГЕЙ КОСТЫЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»
8	БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ИФД КАПИТАЛ»
9	АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»
10	ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО
11	ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС»
12	ЛЕОНИД ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS
13	ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР
14	ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ
15	МИХАИЛ ШИШХАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН





## тариф «Первый Федеральный»

Простой подход к общению

Простое решение

Жизнь часто бывает запутанной. Тем ценнее становятся простые решения, которые нам удастся найти, – такие решения, как тариф «Первый Федеральный».

Простая система тарификации:

\$ 0,12  
\$ 1

Единая стоимость всех исходящих вызовов  
На мобильные и городские номера Москвы и Московской области,  
а также телефоны единой сети «МегаФон».

Абонентская плата.

Входящие с мобильных бесплатно!

Цены указаны в долларах США без учёта НДС. Оплата осуществляется в рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.

www.megafonmoscow.ru  
507-7777

 **МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя

# дневник наблюдений больной вопрос

Group Menatep, владеющая контрольным пакетом акций ЮКОСа, собирается обратиться в международные суды. Она хочет добиться от российских властей компенсации за падение стоимости бумаг нефтяной компании, которые в течение последнего года подешевели более чем на 80%. Вы стали бы судиться с властями?



ИРИНА ДЕШАПЬЕ

## ЕВГЕНИЙ КАБАНОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «МИР»:

— Стали бы, если бы были твердо уверены в своей правоте. Периодически мы именно таким образом и поступаем, защищая свои интересы, к примеру, в спорах с налоговыми органами.

## ВАЛЕРИЙ КОРНЕЕВ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
«АГРОТЕХНОЛОГИИ»:

— Ничего страшного в том, чтобы судиться с государством, нет. Но во всей этой ситуации есть одна, общая для всех беда и проблема. Очень часто государственные органы, созданные для наблюдения за работой судебной системы, или, к примеру, какими-то другими государственными органами, в свою очередь издающими не совсем уместные законные или подзаконные акты, занимаются тем, что прикрывают своих поднадзорных и выпускают им в помощь различные распоряжения и разъяснения. Все помнят, что произошло с попыткой запретить вычет НДС при расчетах заемными средствами. Это примерно то же самое, что по-

пытка бороться с терроризмом путем ужесточения паспортного режима. Потому что преступники его в любом случае обходят, а так получается, что тем самым ухудшается жизнь обычных людей, которые к терроризму никакого отношения не имеют. А налоговики сейчас пытаются ужесточить режим для всех, чтобы попытаться выявить тех, кто уходит от уплаты налогов различными путями. В итоге получается, что все меньшему количеству людей выгодно жить честно, потому что постоянное ухудшение, например, налогового климата ведет к уходу все большего количества организаций в тень, а бороться с теми организациями, которые уже давно находятся в тени, путем ужесточения налогового климата — абсолютно бессмысленно. Таких правонарушителей надо разыскивать с помощью правоохранительных органов, а не ужесточать режим для всех. Поэтому здесь еще надо сто раз подумать, как и при каких обстоятельствах с кем-то судиться.

## СЕРГЕЙ РАЖЕВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
PENNY LANE CONSULTING:

— Все мы — равноправные правовые субъекты. Поэтому я считаю судебное разбирательство разумным и действенным способом отстоять свои права. Если вы уверены в своей правоте, то не стоит испытывать страх перед судебными тяжбами с властями. Я верю в то, что совре-

менная российская судебная система способна прояснить спорный вопрос.

## ИГОРЬ РЫЖКОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА ARMI:

— Скорее всего, не стали бы. Лично я не знаю ни одного наглядного примера, чтобы какая-то небольшая компания выиграла серьезные дела против государства. Нас бог миловал пока в этом отношении. Конечно, мы имеем точки пересечения с антимонопольным комитетом, и если бы завтра они нам вдруг дали предписание о запрете какой-то рекламы, то пришлось бы серьезно задуматься над возможностью обжаловать свои действия в суде. Но опять же мне не известно ни одного прецедента, чтобы кто-то из рекламодателей сумел когда-либо что-то отсудить. У нас в стране одно, к примеру, водку «Флагман», запрещают, а водка «Союз Виктан» рекламируется, никто на нее не наезжает — и поди тут разберись во всей этой ситуации. Если выступать с каким-то иском и ссылаться на какие-то прецеденты, то государство все равно, на мой взгляд, будет на стороне своих же государственных органов.

## СЕРГЕЙ ГОЛОВИН,

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ  
КОМПАНИИ ВСС (ЗАО «БИЗНЕС  
КОМПЬЮТЕР ЦЕНТР»):

— Я бы не стал сейчас рассуждать о правовом статусе наше-

го государства, а также о существовании или отсутствии правового пространства в России. Вопрос можно поставить в экономической плоскости: насколько это может принести реальную и долговременную выгоду компании? Если говорить не об отдельных ведомствах, с которыми при необходимости судиться можно и нужно, а о государстве как системе, то мне сложно представить ситуацию, когда это может быть полезным. Даже победа в суде над государством может превратиться в фактическое поражение, в пиррову победу. С государством лучше договариваться, а не идти на открытый конфликт.


## ВАЛЕРИЙ НОВИКОВ,

НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ  
ПО СВЯЗЯМ  
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
«АЛРОСА»:

— Мы не только бы стали, а делаем это уже в течение двух лет. Более того, мы судились даже с Верховным советом России и выиграли дело в Конституционном суде, а наше подразделение («Гостиницы Алроса») регулярно судится с налоговиками и выигрывает суды.

## АЛЕКСАНДР БАРХАТОВ,

ДИРЕКТОР ПО КОММУНИКАЦИЯМ  
«ТОРГОВОГО ДОМА  
„ПЕРЕКРЕСТОК“»:

— Стали бы, если бы были уверены в своей правоте и шансах на удачу в условиях реального правосудия. 



# СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ: ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ К ПРОДАЖАМ

23 ноября 2004 года  
Москва, гостиница «Золотое кольцо»  
ул. Смоленская, д. 5

Конференция адресована руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных решениях в области управления ассортиментом на разных этапах работы с товаром.

## ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

10.00–11.00	Регистрация, кофе
11.00–11.30	<b>Поведение потребителей: выбор целевого сегмента</b> Марина Малихина, президент Magram Market Research
11.30–12.00	<b>Как определить оптимальный ассортимент</b> Дмитрий Добровольский, управляющий партнер «Дельта Менеджмент»
12.00–12.45	<b>Методы анализа портфеля товаров или о чем забывают бухгалтера</b> Игорь Липсиц, д.э.н., профессор, зам. декана Высшей школы менеджмента ГУ - ВШЭ
12.45–13.30	<b>Перерыв. Кофе-брейк</b>
13.30–14.15	<b>Как определить приемлемый диапазон цен для ваших товаров</b> Игорь Липсиц, д.э.н., профессор, зам. декана Высшей школы менеджмента ГУ - ВШЭ
14.15–14.45	<b>Гибкая ценовая политика и грамотное управление ассортиментом - от теории к практике</b> Елена Пинтелеева, специалист по исследованию рынка, ТД «Копейка»
14.45–15.15	<b>Разработка новых брэндов и продвижение новинок</b> Светлана Юрова, генеральный директор РА «Командор»
15.15–15.45	<b>Перерыв. Кофе-брейк</b>
15.45–16.15	<b>Построение ассортиментной матрицы бренда. Взаимосвязь ассортимента и позиционирования</b> Людмила Игнатович, директор по маркетингу, «Линда»
16.15–16.45	<b>Взаимное влияние товарных групп при управлении широким ассортиментом</b> Любовь Касьянова, коммерческий директор, «Топ-книга»

Стоимость участия – \$280 (без учета НДС)

**Специальное предложение:**  
Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно  
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» – скидка 10%  
Для участников выставки «Пресса-2005»  
стоимость участия 1800 руб. (без учета НДС, скидки не предоставляются)

Регистрация по телефонам: (095)771-6180/81  
по факсу (095)771-6185  
в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

Организаторы: **Секрет фирмы**

Партнер:

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326



**В последнее время в России получают все большее распространение модные западные управленческие методики. А их авторы лично приезжают в нашу страну, чтобы представить российским специалистам свои концепции. Процесс интеграции отечественных компаний в мировое пространство передовой управленческой мысли идет полным ходом. Для многих российских фирм это вопрос выживания.**

«Секрет фирмы» и Ассоциация менеджеров провели исследование, целью которого было выяснить, каковы неотложные проблемы российских компаний, с помощью каких управленческих инструментов они решаются и, наконец, что мешает эффективному внедрению этих инструментов. В рамках исследования было опрошено 78 топ-менеджеров российских компаний.

Как показало исследование, особенно восприимчивы к новым управленческим методикам фирмы, которые уже достигли в своем развитии стадии зрелости. «На этом этапе компании строят систему управления по целям и контрольным показателям, повышают эффективность продаж, борются с издержками, совершенствуют логистику», — объясняет управляющий партнер компании Strategica **Александр Идрисов**.

Разумеется, в стремлении заимствовать лучшее нет ничего плохого. Но как заставить это лучшее работать? Нередко оказывается, что компании просто не располагают необходимой базой для практической реализации модных идей.



«Вы же не покупаете на дачу самые лучшие составы для гидропонники, если у вас помидоры в грунте растут? А я наблюдал и такое: прослышав, что есть модная „фишка“, непременно хотят иметь ее у себя», — говорит **Дмитрий Павочка**, директор департамента «БДО Юникон Консалтинг». «Часто, когда компания чувствует, что у нее где-то проблемы, она вместо полноценного „лечения“ ищет доморощенные средства или просто употребляет наиболее разрекламированное», — добавляет управляющий директор PRADO Management Con-sulting **Александр Кузьмичев**.

В споре на управленческие технологии действительно бывает сложно разделить рациональные мотивы и влияние моды. Да и сами консультанты порой искусственно формируют спрос на свои продукты. Взаимодействие этих сил порождает всплески популярности тех или иных инструментов управления. В 1990-х годах, например, был бум спроса на реинжиниринг. «Но самодельные творения сделали свое дело. Большинство компаний так никогда и не смогли осознать выгоды, которые приносит этот инструмент оптимизации бизнес-процессов», — скептически оценивает результаты Александр Кузьмичев.

Затем на волне популярности оказалось управление качеством. Некоторые компании реализовали у себя концепции Total Quality Management и успешно их используют (см. материал на стр. 46). Но кому-то так и не удалось завершить их внедрение.

Как выясняется, и сейчас некоторые компании совершают те же ошибки. Но такой подход не только не решит старые проблемы, но и может породить новые.





## Модное или пригодное

Стремясь повысить эффективность своего бизнеса, российские компании все чаще обращаются к передовым управленческим технологиям. Однако, как выяснили «Секрет фирмы» и Ассоциация менеджеров, порой это похоже на попытку построить второй этаж дома, у которого еще нет фундамента. — Текст: Светлана АЛЕШИНА Иллюстрация: Тимофей ЯРЖАМБЕК



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

**Александр Идрисов:**  
«Даже если процесс выполняется и контролируется, стратегия может разрушаться»

## Пять в одном

Как показало исследование **СФ** и Ассоциации менеджеров (АМ), самое больное место российских компаний — управление эффективностью. 93% опрошенных руководителей заявили, что именно в этой управленческой области сосредоточены основные проблемы, мешающие реализации стратегических целей.

«При налаженной системе бюджетирования у нас практически отсутствует система управления эффективностью, наблюдается разбалансированность бизнес-процессов. Что печально», — говорит **Борис Черницын**, начальник отдела стратегического планирования ОАО «Рязанская ГРЭС». Когда менедже-

ры перестают понимать, что именно происходит в компании, возникает потребность измерить реальные результаты деятельности, вклад подразделений и конкретных людей. Об управлении эффективностью говорят и в связи с низкой мотивацией топ-менеджеров. Так, **Олег Михайлов**, генеральный директор ОАО «Карельский окатыш», отмечает: *Во многих российских компаниях акционерами пока еще не установлены четкие ключевые показатели эффективности для топ-менеджмента. Их мотивация в достижении ключевых показателей недостаточна.*

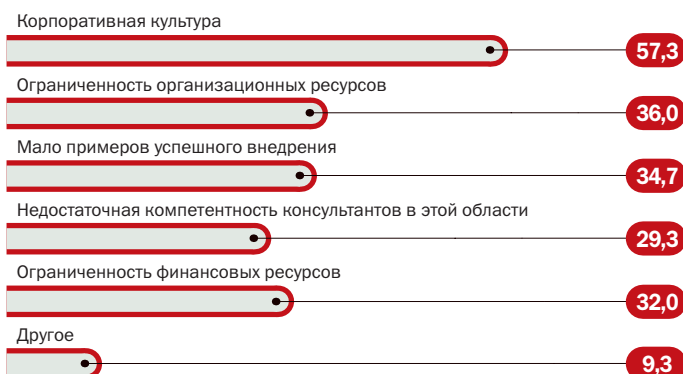
Неудивительно, что как только появился инструмент, помогающий измерить результативность бизнеса и решить проблемы мотивации менеджеров, он сразу же привлек к себе внимание. Таким «хитом» для многих компаний стала система управления по целям. 15% опрошенных **СФ** и АМ компаний уже внедрили ее, а 47% собираются это сделать. В деловом сообществе уже сложилось мнение, что Balanced ScoreCard (система сбалансированных показателей — инструмент для измерения результативности и для стратегического управления бизнесом) и KPI (ключевые показатели деятельности) — непременный атрибут любой успешной компании.

«Управление эффективностью для нас — это „пять в одном“. Анализ ключевых факторов конкурентоспособности компании, выстраивание оптимальных бизнес-процессов по всем функциональным направлениям, оптимизация издержек, повышение производительности и создание работоспособной системы целеполагания и контроллинга», — поясняет генеральный директор «Северсталь-Метиз» **Ольга Наумова**. Система управления по целям и, в частности, технология Balanced Scorecard, по ее

### ЧТО МЕШАЕТ ВНЕДРЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

%  
опрошенных

Источник: совместное исследование «Секрета фирмы» и Ассоциации менеджеров





## тема номера

словом, стала для компании отличным инструментом и «помимо прочего решила все проблемы, связанные с мотивацией менеджмента. Теперь их вознаграждение увязано с системой сбалансированных показателей, и ни у кого не вызывает вопросов».

Впрочем, как замечает генеральный директор «Магnezит Огнеупор Групп» **Владислав Загребенко**, «многие компании пытаются варежку на ногу надеть. А ведь все продвинутые концепции — лишь инструмент, который ложится на уже отлаженную технологию». И эта база есть далеко не у всех компаний.

**Александр Идрисов**, управляющий партнер компании Strategica, иллюстрирует эту мысль следующим прозаическим примером: «Представьте, что у вас есть дорогой бутик, где поставлена стратегическая цель — обслуживать клиентов наилучшим образом. На ее реализацию мобилизовали всех сотрудников, разработав каждому ключевые показатели эффективности. У уборщицы, например, KPI — чистый пол. И вот она выскакивает со шваброй и бьет ваших посетительниц по ногам. Процесс выполняется и даже контролируется, а стратегия разрушается». В идеале, если компания определилась со стратегией, то у нее должно быть совершенно четкое понимание того, за счет чего и как она будет ее осуществлять. На практике же стратегия, тактика и операции нередко живут своей жизнью и никак не пересекаются.

Некоторые компании «набивают шишки» на том, что пытаются измерить эффективность еще не отлаженных процессов. От подобных ошибок не застрахованы даже «тяжеловесы» российского бизнеса, утверждает **Алексей Луппов**, директор отдела управленческого консалтинга компании «Евроменеджмент»: «Например, РАО „ЕЭС России“» пару лет назад стало вводить систему управления результативностью (по финансовым показателям) и программы управления издержками. И это притом, что не на всех АО-энерго существовала система бюджетирования. Так что последовательность внедрения новых инструментов и наличие базы для их использования — это вопрос не размера и возраста компании, а готовности ее менеджеров».

Наладить управление эффективностью в российских компаниях мешают не только нерешенные вопросы стратегии, структуры и базовых бизнес-процессов, но и люди. Точнее, слабая дисциплина и отсутствие мотивации у работников. Многим из них не по вкусу новые стандарты работы и возросший уровень ответственности. «Управление эффективностью — проблема, связанная с целым комплексом сложившихся и уже устаревших принципов работы. При попытке их изменить мы неизменно наталкиваемся на сопротивление», — признается Ольга Наумова.

На фоне множества принимаемых ежедневно управленческих решений не всегда можно четко определить, насколько действенным оказался новый инструмент управления (по неофициальным данным, доля успешных проектов по внедрению Balanced Scorecard не превышает 40%). Поэтому «при покупке» ореол новизны и активное продвижение той или иной технологии ее авторами и консультантами не-



Лицензия ЦБ РФ №1955 от 27 октября 1992 г.

### ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ:

БЕСПЛАТНОЕ ОТКРЫТИЕ СЧЕТОВ  
И НИЗКИЕ ТАРИФЫ ЗА  
ИХ ОБСЛУЖИВАНИЕ

ШИРОКИЙ СПЕКТР  
БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Льготное кредитование  
малого бизнеса

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННО  
СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ  
ВО ВКЛАДЫ

НАЧИСЛЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ  
ПО ОСТАТКАМ НА СЧЕТЕ

ВЫПУСК КОРПОРАТИВНЫХ  
ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ MASTER  
CARD BUSINESS И MASTER CARD GOLD

ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ  
ПЛАТЫ ПРИ ПОМОЩИ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЛАСТИКОВЫХ  
КАРТ (CIRRUS/MAESTRO)

БЕСПЛАТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ  
ПО ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ  
С БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

КОНСУЛЬТАЦИИ  
ПО ВОПРОСАМ  
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

ГИБКИЙ И КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ  
ПОДХОД К НУЖДАМ КЛИЕНТОВ

## НАДЕЖНОСТЬ И КАЧЕСТВО ДОСТУПНЫЕ КАЖДОМУ

129327, Москва, ул. Енисейская, д. 22, корп. 2  
Тел. (095) 101-2286; факс (905) 184-7137

109240, Москва, ул. Николоямская, д. 21/7, стр. 3  
Тел. (095) 231-2231  
[www.VITASBANK.RU](http://www.VITASBANK.RU)

«Многие компании пытаются варезку на ногу надеть. А ведь все продвинутые концепции — лишь инструмент, который ложится на уже отработанную технологию»



Руслан Корж: «Через пару лет мы увидим совершенно другую картину в логистике»

редко принимают за гарантию успеха. Тем не менее, **Дмитрий Павочка**, начальник отдела управленческого консультирования BDO Consulting, уверен, что «через пару лет, например, аббревиатура BSC уже не будет вызывать такого ажиотажа, как сейчас. В последнее время менеджмент становится более образованным и разборчивым и в выборе инструментов управления, и в вопросах их внедрения». Пока же некоторые компании, не решаясь на масштабные, но рискованные эксперименты, внедряют систему управления по целям локально, в отдельных подразделениях. И лишь потом распространяют этот опыт на всю организацию.

## Управление неизвестностью

«Управление рисками для российских компаний — terra incognita. Большинство из них выросли в рамках такой экономики, где в принципе не было риска, и не имеют традиций риск-менеджмента», — считает заместитель декана Высшей школы менеджмента ГУ — ВШЭ **Игорь Липсиц**. Однако необходимость управления рисками отметили 84% участников опроса (средняя оценка актуальности — 5,7 из 10).

Интерес к риск-менеджменту вызван, прежде всего, двумя факторами. Во-первых, из-за большой скорости изменений внешней среды и нестабильности законодательства компании задумались о том, как повысить качество планирования и застраховаться от неожиданностей. «Управление рисками — важная часть системы планирования. Но пока не очень налаженная», — с сожалением признает директор департамента по управлению персоналом компании «Русский продукт» **Екатерина Тютюникова**. Во-вторых, налаженный риск-менеджмент — важный фактор для привлечения инвестиций. «Собственники осознали эффект финансового рычага: лучше расти на чужие деньги. Но инвесторы предъявили свои требования к системе управления бизнесом. Этим объясняется спрос на управление рисками как обязательный атрибут инвестиционной зрелости компании», — говорит **Алексей Луппов**.

Шагать в область управления рисками пока решаются немногие, так как она кажется непривычной и абстрактной. Как показал опрос, технологии Value at Risk (стоимость с учетом риска) и Business Continuity Management (управление непрерывностью бизнеса) внедрили соответственно лишь 12% и 5% опрошенных компаний. Однако эти технологии находят все больший отклик у российского бизнеса: так, 17% опрошенных VaR или ее аналоги (доходы с учетом риска или денежные потоки с учетом риска) и BCM собираются внедрять самостоятельно.

Но сделать это, скорее всего, будет весьма проблематично. Для развития риск-менеджмента в российских компаниях нет двух важных опор: прозрачного информационного поля и обмена информацией внутри компании, а также надежных рыночных данных и экономической статистики. Начинаящие риск-менеджеры сталкиваются с тем, что, по определению одного топ-менеджера, «сначала выбивают данные из разных департаментов и подразделений, а потом собирают пазлы, пытаясь привести эти данные к общему знаменателю. Можно представить, какая тут получится VaR».

Если информационные потоки в компании непрозрачны и неконтролируемы, работа специалистов по управлению рисками (кстати, пока весьма немногочисленных) затрудняется многократно. Серьезной преградой является и непрозрачность российской экономики, затрудняющая получение полной и достоверной информации об экономике и рынках. Генеральный директор ЗАО «НП „Подольскабель“» **Николай Громов** отмечает, что «для прогнозирования экономических процессов и управления риска-



«Затраты на логистику составляют для компаний в среднем 10–15% себестоимости. Экономия здесь могла бы дать значительные дивиденды»



ми необходимо получать косвенные данные из разных источников, в том числе официальных, и сопоставлять их. Пока об этом речи быть не может».

Поэтому попытки компаний использовать эти инструменты пока вызывают определенный скепсис. «Странно видеть, как иногда компании, у которых еще бизнес-планирование хромает, вдруг тоже решают внедрить „что-нибудь“, чтобы потом говорить, что у них есть риск-менеджмент. Сначала надо освоить азы прогнозирования и сценарного анализа, а потом уже внедрять более сложные инструменты», — полагает **Александр Кузьмичев**, управляющий директор PRADO Management Consulting.

### Слово начальнику транспортного цеха

Решения в области логистики являются приоритетными для 83% опрошенных руководителей: они оценили ее актуальность в среднем на 5,6 баллов из 10. В отличие, например, от управления финансами или качеством, операции логистики имеют четко выраженную отраслевую специфику. Например, в телекоммуникационной отрасли они погоды не делают. «Для нашей компании логистика не является ключевым процессом», — говорит **Вадим Изотов**, заместитель генерального директора компании «Ростеле-

ком». А вот для ритейла и FMCG решение логистических проблем (управление складами, своевременная доставка товаров) может стать значительным конкурентным преимуществом. «Затраты на логистику составляют для компаний в среднем 10–15% себестоимости. Экономия здесь могла бы дать значительные дивиденды. Но пока не все компании осознали, что это мощный фактор снижения издержек», — считает директор компании AT Kearney **Руслан Корж**.

Для решения логистических проблем чаще всего используются такие методики, как ABC-анализ (измеряет вклад конкретного товара в общую прибыль компании или в стоимость запасов) и XYZ-анализ (делит товары на группы в зависимости от стабильности спроса на них). Но обе они довольно «локальны» и решают только узкоспециализированные задачи по управлению запасами. Сталкиваясь же с проблемами грузоперевозок, сохранности грузов и сроков доставки, компании приходят к необходимости комплексных мер. В «Северсталь-Метиз» поясняют: «У нас четыре завода — и ни одного терминала. Страшно даже считать, сколько мы на этом теряем».

Многие компании, особенно из сектора FMCG, уже приступили к разработке сложных логистических схем. Но самостоятельная их реализация, на-



## Устарели инструменты?

## Проекторы **BenQ** — сейчас и на будущее!



Проектор серии PB 7xxx

Для тех, кто реально заинтересован в успехе своей компании, BenQ предлагает эффективное орудие для достижения поставленных целей. Проекторы BenQ — это богатый опыт производителя и самые современные разработки, которые обеспечивают высокое качество презентаций на несколько лет вперед. Это лучшее ценовое предложение для данного класса проекторов. Это техника, которая говорит о Вашем профессионализме и профессионализме Вашей компании.

Хотите узнать больше? Посетите наш сайт: [BenQ.ru](http://BenQ.ru)

**BenQ**  
Enjoyment Matters



### Ореол новизны и активное продвижение той или иной технологии ее авторами и консультантами нередко принимают за гарантию успеха

пример создание собственного логистического центра, — как правило, очень дорогое удовольствие. А вот, например, внедрение Supply Chain Management, по информации Международного Центра Логистики при ГУ — ВШЭ, может обойтись заказчикам в \$100 тыс. и выше. Поэтому логичным выходом из ситуации становится аутсорсинг всех логистических функций.

Для западных компаний эта практика давно уже стала привычной, в России же ее распространение затруднено, в том числе и внешними факторами. Рынок логистических услуг находится в том возрасте, когда ждать разнообразия и качества предложений от него не приходится. «Трудности связаны с неразвитостью логистической инфраструктуры и рынка специализированных услуг. Я бы, может, и отдал эту функцию на аутсорсинг — было бы кому отдать», — говорит **Сергей Иванов**, директор по корпоративному развитию «М.Видео». Зато в ближайшие годы ожидается активный рост рынка: спрос рождает предложение. Руслан Корж, например, уверен, что «через пару лет мы увидим совершенно другую картину: и региональную сеть складов и терминалов, инфраструктуру, и компании, которые будут претендовать на статус национальных или, по крайней мере,

региональных логистических операторов. Раньше альтернативы не было вообще, а сейчас этот сектор привлекает не только внимание предпринимателей, но и значительные инвестиции».

#### Назад — к истокам

Большинство руководителей не скрывают, что проблемы внедрения современных концепций управления кроются, в основном, внутри организации. 53% топ-менеджеров считают, что неготовность к восприятию «нового знания» связана с отсталостью корпоративной культуры. Эксперты предсказывают в связи с этим новую волну интереса к человеческому фактору: непрерывное совершенствование организации через изменение корпоративной (в первую очередь, производственной) культуры и моделей поведения.

Однако в любом случае, перед внедрением той или иной технологии необходима предварительная диагностика организационной структуры, корпоративной культуры, этапа жизненного цикла и существующих бизнес-процессов. Как говорит Дмитрий Павочка, «перед тем как очертя голову насаждать в компании новомодные управленческие технологии, надо понять, есть ли фундамент для их внедрения». **СФ**



Российская Академия Бизнеса и Предпринимательства, Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей), Медиа-холдинг «АСМО-пресс»

## VIII ТОРЖЕСТВЕННАЯ ЦЕРЕМОНИЯ

ВРУЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

## «ДАРИН»

Russian Business Academy Award® -2004 «ДАРИН»

25 ноября 2004 года.

Государственный академический Большой театр России.  
Москва

### КОНФЕРЕНЦИЯ

«КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:  
АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

При поддержке Национального совета по корпоративному управлению

24 ноября 2004 года.

Малый конференц-зал Администрации Президента РФ. Москва

Тел./факс: 204-1120, 204-1280 E-mail: rabip@ex.ru <http://www.ex.ru>



Официальный партнер



Генеральный  
информационный  
партнер



Информационные партнеры



## «Сначала надо подготовить почву»

Директор московского офиса McKinsey **Геннадий Газин** считает, что российские компании, внедряющие передовые управленческие методики, нередко совершают как минимум две роковые ошибки.

— Текст: Светлана АЛЕШИНА



**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Как вы считаете, в каких областях управления сосредоточены основные проблемы российских компаний?

**ГЕННАДИЙ ГАЗИН:** Обобщать здесь очень сложно. Компании, которые занимаются природными ресурсами, обеспечены одними вещами, занимающиеся же потребительскими товарами — совсем другими. Общая же тенденция такова: бизнес перестает конкурировать на локальных рынках и начинает выходить за пределы своего региона. Мир становится маленьким, а рынки — тесными. Параллельно идет масштабная консолидация отраслей. Для многих компаний сейчас очень актуальны вопросы логистики. Еще я бы

добавил управление персоналом. На примере многих проектов мы видим, что ключевые проблемы компаний обусловлены не нехваткой денег, не низкой эффективностью внутренних процессов, а дефицитом профессионалов, как в сфере маркетинга или закупок, так и на производстве.

**СФ:** А какими факторами вызван рост спроса на новые управленческие концепции и технологии?

**ГГ:** Естественно, в первую очередь внешними: происходит интеграция бизнеса на национальном и даже мировом уровне, и растет конкуренция. Однако внутренние стимулы тоже есть. Так, многие компании уже переболели детскими болезнями и достигли стадии стабильности. Сейчас, когда акционеры контролируют финансовые потоки, а отношения с государственными органами уже налажены, у них появляется время, ресурсы и возможности обращать внимание на более продвинутые инструменты. Кроме того, в компаниях появляется новое поколение менеджеров, эти специалисты вполне интегрированы в мировой поток знаний за счет того, что учились на Западе, читают зарубежную литературу. Они-то и начинают прививать в своих компаниях новое мышление. Еще один важный, уже внутренний фактор — специализация знаний в российских компаниях. Если раньше теми же ИТ, персоналом или финансами управляли не специалисты, а скорее талантливые предприни-

матели, то теперь организационные структуры кристаллизовались, появились люди, которые занимаются каждый своей профессиональной областью. Они изобретают, ищут, как улучшить деятельность компании, а с другой стороны, проявить себя и развиваться. И эти люди активно интересуются новыми управленческими подходами.

**СФ:** И насколько успешно внедряются эти передовые технологии?

**ГГ:** Бывает, что компании выделяют на них огромные ресурсы, и организационные, и финансовые, а КПД управленческих новшеств оказывается невысоким. И это происходит повсеместно. Даже BSC, например, можно трактовать очень узко, механистически: заполнять раз в год колонки, привязывать к ним размер бонуса и т. д. На подобные действия можно потратить очень много времени и сил, но через пару лет новая методика забудется, потому что она не будет использоваться как реальный инструмент управления и люди не поверят в нее.

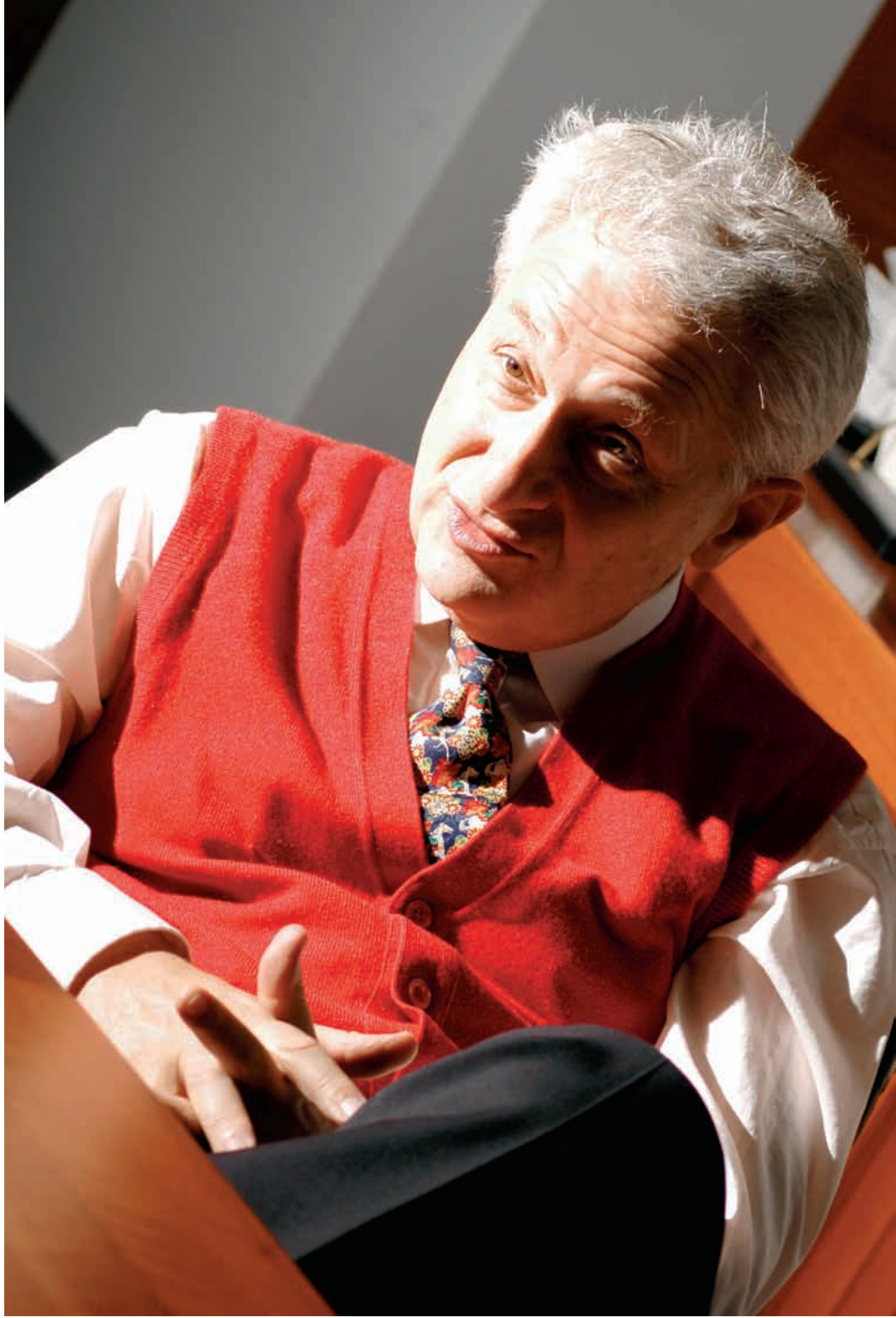
Все должно ложиться на правильную почву. А правильная почва — это полная связь всех областей управления компанией. Внедрять продвинутые технологии можно, только когда процессы стратегического и операционного планирования, бюджетные процессы, управление эффективностью и персоналом уже отлажены и взаимосвязаны.

Вторая роковая ошибка внедрения — игнорирование человеческого фактора. Да, инициироваться процесс должен сверху, но три, пять или даже десять топ-менеджеров ничего не решат, когда дело дойдет до «прозы жизни». Людей, непосредственно вовлеченных в работу с новой технологией, надо задействовать, мотивировать, обучать и делать «агентами влияния». Вот тогда результат будет долгосрочным.

**СФ:** Несколько лет назад был бум внедрения стандартов ИСО и реинжиниринга. Сейчас актуальны логистические решения и методы управления эффективностью. К чему возрастет интерес в ближайшем будущем?

**ГГ:** Стопроцентно — к аутсорсингу. Причем во всех областях, будь то информационные технологии, логистика, кадровые вопросы (не путать с управлением персоналом), неключевые бэк-офисные процессы... Но пока этот интерес невысокий, и причина — проблема доверия. Ведь многие компании до сих пор работают в каком-то сером пространстве. А для аутсорсинга требуется обмен информацией между всеми организациями, прозрачность. Это вопрос времени — за один день доверие не рождается. **СФ**









В июле этого года в «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) учредили специальную должность — зампред правления по стратегии и развитию. И предложили занять ее одному из самых незаурядных российских управленцев. Стратегическим менеджментом в ВБД занялся первый русский выпускник бизнес-школы INSEAD, в недавнем прошлом генеральный представитель в России Groupe Danone, а раньше топ-менеджер Renault и Societe Generale **Яков Иоффе**. Он рассказал **СФ**, как будет меняться крупнейшая в России продовольственная компания.

— Текст: Наталья ОБУХОВА Фото: Сергей СЕРАЗЕТИНОВ

## «Здесь моя роль — скорее роль советника»

**«Моя позиция стала очень привилегированной, но не особо загруженной»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Согласившись сменить должность генерального представителя транснационального концерна на пост заместителя председателя правления пусть и одной из крупнейших, но все же российской компании, вы, по сути, пошли на понижение. Что стало причиной вашего перехода в «Вимм-Билль-Данн»?

**ЯКОВ ИОФФЕ:** Дело в том, что на своей прошлой должности, которую я занял по просьбе генерального директора компании, я занимался исключительно переговорами о приобретении контрольной доли в «Вимм-Билль-Данн». А поскольку сделка не состоялась, моя позиция стала очень привилегированной, но не особо загруженной: в тот момент других задач

передо мной не стояло. Так что это была целиком моя инициатива.

**СФ:** Ходили слухи, что сделка сорвалась из-за того, что акционеров «Вимм-Билль-Данн» якобы не устроила цена, предложенная Danone...

**ЯИ:** Да, это был и вопрос цены, но помимо этого было много и других разногласий, включая гарантии миноритариям и вовлеченность нынешнего менеджмента в управление компанией.

**СФ:** Часть наблюдателей связывала ваш переход в «Вимм-Билль-Данн» как раз с тем, что в будущем переговоры с Danone могут быть продолжены и вы, будучи знакомы с ситуацией, сможете представлять интересы российской компании.

**ЯИ:** Это не исключено в долгосрочной перспективе, но совсем не входит в наши планы. Я знаю, у Danone

с23

## «Danone проявляет интерес к „Вимм-Билль-Данну“, и компания этого, кстати, не скрывает»

**Компания «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» (ВБД)** основана в 1992 году. Является крупнейшим в России производителем молочной и соковой продукции. По итогам 2003 года выручка ВБД составила \$938,5 млн, чистая прибыль — \$21,2 млн. Принадлежащие компании 25 производственных предприятия в 20 регионах России и СНГ производят около 1100 наименований молочных продуктов и 170 видов соков и сокосодержащих напитков. Штат компании насчитывает примерно 18 тыс. человек. В 2002 году ВБД стала первым российским FMCG-производителем, разместившим акции на Нью-Йоркской фондовой бирже. Более половины акций ВБД принадлежит группе менеджеров-основателей компании. 7,2% акций российской компании принадлежит французскому концерну Danone.

есть интерес к «Вимм-Билль-Данну», да и сама компания этого, кстати, не скрывает, но меня сюда пригласили не для этого.

**СФ:** Предложение «Вимм-Билль-Данна» наверняка было для вас не единственным вариантом. Почему вы приняли именно его?

**ЯИ:** Область, в которой работает «Вимм-Билль-Данн», мне довольно знакома по «Большевику», там я проработал несколько лет. Главный же интерес заключается в том, что компания для меня новая, и в этой ситуации, мне кажется, я могу получить какие-то результаты.

**СФ:** Что же, на ваш взгляд, с «Вимм-Билль-Данном» не так?

**ЯИ:** Компании предстоит выработать собственные правила, по которым она будет жить и работать.

**СФ:** Насколько широки ваши полномочия в «Вимм-Билль-Данне»?

**ЯИ:** А как вы измерите полномочия? Сейчас у меня, например, вообще нет подчиненных. Нет у меня и непосредственных операционных задач, я не отвечаю ни за какой конкретный участок. Это действительно немного другая работа. Я занимаюсь тем, что нахожу проблему и предлагаю варианты ее решения. Здесь моя роль — скорее роль советника.

**«Российские маркетологи очень креативны, но не очень умеют считать деньги»**

**СФ:** Известно, что, едва появившись в «Вимм-Билль-Данне», вы тут же отправились в поездку по регионам. Для чего?

**ЯИ:** Дело в том, что у «Вимм-Билль-Данна» 25 заводов, и для того, чтобы понять, как обстоят дела в компании, мало смотреть отчеты и цифры. Увидеть, что происходит на рынке, на предприятии, какие люди там работают, — это тоже очень важно.

**СФ:** И каковы ваши впечатления?

**ЯИ:** Ситуация довольно разнородная, надо сказать. «Вимм-Билль-Данн» создавался путем слияния многочисленных предприятий, у каждого из которых своя история, свои традиции, люди с определенной культурой, привыкшие к определенному окружению. Молочный комбинат, скажем, в Ташкенте и в Киеве — это совсем не одно и то же. Но в будущее я смотрю скорее с оптимизмом, поскольку примерно понятно, что нужно делать, и есть сформированные команды на местах.

**СФ:** С чего вы намерены начать?

**ЯИ:** Сейчас мы занимаемся разработкой стратегии, которая позволит компании в целом улучшить свои финансовые результаты. Я надеюсь, она будет сформулирована где-то к началу следующего года.

**СФ:** А сейчас вы можете изложить основные ее принципы?

**ЯИ:** Вся деятельность компании должна отвечать одной цели, вся компания должна работать по одинаковым принципам. Для этого, прежде всего, нужно, чтобы люди знали, какие цели стоят перед компанией в целом. Второе: важно, чтобы они понимали, чего от них ждут и какова доля их вклада в общий результат. И в-третьих, они должны уяснить, что смогут че-

го-то достичь только совместной работой. Задача состоит в том, чтобы вся команда тянула компанию в одну сторону.

**СФ:** Как этого добиться?

**ЯИ:** Это нелегко, потому что здесь работает 18 тыс. человек на 24 площадках в разных регионах страны. Необходимо, чтобы у всех сотрудников компании, независимо от того, на каком из ее предприятий они работают, было что-то общее и чтобы этого общего было как можно больше. Вот на это мы и работаем — на создание корпоративной культуры, которая бы всех объединила.

**СФ:** Но ведь, очевидно, и до этого в компании существовала какая-то корпоративная культура.

**ЯИ:** Существовала, совершенно верно. Просто мы сейчас ее усиливаем, чтобы она была не какой-то, а такой, какой мы хотим. Поэтому месяц назад мы внедрили то, что здесь называется операционным планом, а на Западе — management by objectives (МВО, управление по целям). Эта методика не только помогает донести практически до каждого сотрудника цели годового бюджета компании и позволяет ему оценить собственные результаты по отношению к глобальной цели, но и способствует созданию корпоративной культуры. И вторая чрезвычайно важная для компании вещь, которая появилась примерно тогда же, — система внутреннего обучения, Corporate University. Нужно понять, каких знаний и компетенций людям не хватает для того, чтобы быть более эффективными при выполнении своих задач. В качестве примера: первым курсом, который мы провели, был курс финансов для маркетологов. У российских маркетологов одна слабость: они все очень креативны, но не очень умеют считать деньги. Эту ситуацию надо немного уравновесить. Когда они будут представлять проект, это должны быть не просто красивые картинки и концепции — должно быть ясно, чего мы можем ждать от этого проекта с финансовой точки зрения.

**«Это просто-напросто менеджмент»**

**СФ:** Нередко красивые управленческие системы «буксуют» из-за того, что внедряются на неподготовленную почву. Какие условия необходимы для того, чтобы методика принесла плоды?

**ЯИ:** Когда я был в Петербурге на одном из предприятий и объяснял принципы этого подхода, под конец кто-то заметил, что это просто-напросто то, что называется менеджментом. Совершенно верное замечание, при одном условии: нужно не просто назвать некую систему управления менеджментом, но и работать по этой системе. Речь идет именно об этом — сделать так, чтобы люди на местах делали то, что необходимо.

**СФ:** Для того, чтобы МВО начала работать, требуется не один день. Когда вы ждете отдачи от внедрения метода?

**ЯИ:** Если речь идет об изменении культуры, то все, что касается этой области, всегда происходит очень медленно. По моему опыту, нужно 2 — 3 года, чтобы люди привыкли и система начала работать, что называется

## разговор номера

ся, сама по себе. Но результатов я ожидаю уже в следующем году, поскольку мы должны сделать бюджет, и выхода у нас нет.

**СФ:** Улучшение финансовых результатов предполагает и оптимизацию издержек компании. Каковы ресурсы «Вимм-Билль-Данн» с этой точки зрения?

**ЯИ:** В этом смысле «Вимм-Билль-Данн» неоригинален. Это контроль и сокращение постоянных расходов, а также пересмотр продуктовой гаммы с целью увеличения в общих продажах доли высокоприбыльных продуктов. Вообще в рамках бюджета нет ни одного параметра, который не был бы затронут. Хотя оптимизировать можно все, но это не цель, а только средство для достижения общей цели. Если вас интересует, будем ли мы сокращать топ-менеджеров, могу сказать, что пока таких планов нет. По моим наблюдениям, эти расходы находятся под контролем, во всяком случае, не растут в процентах по отношению к выручке.

**«Хорошо сначала разобраться с тем, что есть»**

**СФ:** Насколько отличается ситуация на тех рынках, где присутствует «Вимм-Билль-Данн», от кондитерского, знакомого вам по «Большевику»?

**ЯИ:** Она отличается тем, что на кондитерском рынке практически нет иностранных игроков. Такая ситуация сложилась, я думаю, из-за доходности бизнеса. Молочный бизнес — как, кстати, и соковый — более доходен, чем кондитерка. К тому же соковый и молочный рынок гораздо динамичнее.

**СФ:** Как долго, на ваш взгляд, будет сохраняться эта динамика?

**ЯИ:** В России потребление соков на душу населения все еще значительно ниже, чем в Западной Европе, так что объемы продаж будут расти, особенно в регионах. Молочный рынок может развиваться еще более быстрыми темпами: если в соках, как, кстати, и в кондитерке, сложно изобрести что-то новое, то в молочке постоянно появляются новые бактерии, дрожжевые культуры и т. д., что во многом определяет динамику этого рынка.

**СФ:** Придя в «Вимм-Билль-Данн», вы объявили, что в ближайшее время одним из приоритетов для компании станет оптимизация портфеля брэндов. Вы уже знаете, какие марки останутся в портфеле, а какие исчезнут?

**ЯИ:** Пока я не могу этого сказать. Проблема же не в том, сколько у компании марок. Важно, чтобы каждая марка отвечала за какую-то свою долю рынка и не пересекалась с другой. У «Вимм-Билль-Данн» на сегодня есть в этой области небольшая проблема, которую мы решаем. Если говорить о соках, то здесь марок не так много, и они довольно хорошо разграничены по сферам деятельности. А вот в молочке у компании сейчас 12 марок, и на то, чтобы их поддерживать, нужны очень большие деньги. Лучше иметь, упрощенно говоря, три марки на тот же бюджет, и это будет гораздо эффективней. Сейчас мы смотрим, какие из наших марок в этом плане имеют наилучшие возможности.







**СФ:** Вы не боитесь, что с отказом от части марок компания потеряет какое-то количество лояльных к ним потребителей?

**ЯИ:** Боимся. Но это, я полагаю, вопрос маркетинговой техники, которая позволяет осуществить безболезненный перевод с одной марки на другую. Естественно, ничто в этом случае не делается за два дня — этот процесс требует времени и определенного подхода.

**СФ:** В этом году «Вимм-Билль-Данн» уже не является лидером российского сокового рынка. Вы намерены что-то предпринимать в связи с этим?

**Яков Иоффе** родился в 1946 году в Ленинграде. Окончил физико-технологический факультет Санкт-Петербургского политехнического института. В 1970-х годах эмигрировал во Францию. Окончил бизнес-школу INSEAD, став первым русским выпускником этого учебного заведения. Работал на руководящих должностях в компаниях McKinsey, Societe Generale, Renault и Hatier. В 1996 году был назначен генеральным директором кондитерской фабрики «Большевик», которая за два года до этого перешла в собственность французского концерна Danone. С июня 2003 года и до назначения в «Вимм-Билль-Данн» — генеральный представитель Groupe Danone в России.

**ЯИ:** Когда «Вимм-Билль-Данн» начинал, он был монополистом. Очевидно, что, когда появляются другие игроки, рынком приходится делиться. Я не уверен, что это должно быть приоритетом, — любой ценой, во чтобы то ни стало обязательно быть лидером. Такое стремление может очень дорого обойтись.

**СФ:** Что же в таком случае должно служить приоритетом?

**ЯИ:** Прибыльность операций компании. Успешная компания та, которая получает прибыль. Надо только иметь в виду, что прибыльность — это сложная величина, которая складывается из многих параметров. Если говорить о соках, то падение доли рынка действительно есть, но при этом объемы продаж компании довольно стабильны. И на самом деле соковый бизнес «Вимм-Билль-Данна» с каждым годом становится все более и более прибыльным.

**СФ:** Может случиться так, что «Вимм-Билль-Данну» снова придется делиться рынком?

**ЯИ:** Каждая компания заняла свою долю, и я думаю, ничего революционного в ближайшее время здесь не случится. Единственное, что может произойти, — появление в этом сегменте Coca-Cola, одного из основных игроков на этом рынке в мире. Я не знаю, насколько сильно они заинтересованы в выходе на наш рынок, но это наиболее вероятный кандидат.

**СФ:** Как можно подготовиться к такому развитию событий?

**ЯИ:** Для этого нужно быть как можно более прибыльным и как можно лучше заниматься собственными делами. Хуже от этого никому не будет.

**СФ:** Сравнительно недавно «Вимм-Билль-Данн» занялся новым для себя бизнесом на рынке минеральной воды. Какие проблемы вы видите здесь?

**ЯИ:** Это новый бизнес, который неплохо развивается. Если какие-то проблемы и есть, то лежат они не в плоскости брэндов. Если посмотреть, рынок воды разделен на два сегмента — вода природная, как, например, наши «Ессентуки» и «Заповедник», и питьевая очищенная. Я думаю, что дистрибуция и стоимость логистики в этой области играют более значительную роль.

**СФ:** Помимо воды компания недавно занялась и производством сыра. В каких еще нишах в обозримом будущем стоит ждать появления «Вимм-Билль-Данна»?

**ЯИ:** Хорошо сначала разобраться с тем, что есть, это ведь не так мало. На сегодня «Вимм-Билль-Данн» является лидером российской пищевой промышленности, и даже если добавить какую-то нишу, это ничего существенно не изменит. Я не думаю, что здесь стоит ждать каких-то серьезных изменений.

**СФ:** Как в таком случае стоит воспринимать информацию о возможной покупке «Вимм-Билль-Данном» молочных активов в Пермской области?

**ЯИ:** Одно дело, если глобальные приобретения являются стратегическим приоритетом компании, и другое — желание где-то тактически что-то подправить. Что касается стратегии, компании не нужно больше заниматься интенсивной скупкой активов, а нужно приводить в порядок то, что у нее есть. Но это не исключает возможности отдельных приобретений.



«Я не уверен, что это должно быть приоритетом — любой ценой, во чтобы то ни стало обязательно быть лидером»



### «В России приходится каждый раз изобретать колесо»

**СФ:** Большая часть вашей карьеры строилась в таких компаниях, как McKinsey, Renault, Societe Generale, издательство Natier. Насколько сильны отличия в правилах ведения бизнеса в России и на Западе?

**ЯИ:** Основное отличие в том, что на Западе в этом плане все уже давно «устаканилось», а в России приходится каждый раз изобретать колесо, или, если хотите, велосипед. Это немножко сложно, потому что постоянно приходится заниматься вещами, которые на Западе кажутся бесспорными. Если говорить о той же прибыльности, здесь подобные вещи зачастую неочевидны. Есть еще большое отличие в стиле ведения бизнеса. Там больше дисциплины в работе, есть большая культура письменного общения. Есть культура обязательности выполнения обещаний, даже устных. В России любят шутить, что подписание договора — это начало переговоров.

**СФ:** Это только кажется, или на самом деле в вашем голосе присутствует нотка ностальгии?

**ЯИ:** Грусти никакой нет, я думаю, что это все придет и сюда, просто нужно время. Пока же вести бизнес в России гораздо интереснее: здесь много неожиданностей.

**СФ:** А с кем проще договариваться — с российскими акционерами или с западными?

**ЯИ:** Абсолютно очевидно, что это не одно и то же, и, наверное, труднее разговаривать с российскими. У иностранных акционеров все давно наработано, они более предсказуемы, что ли, чем владельцы бизнеса в России.

**СФ:** Насколько применимы в таком случае западные принципы и методы в наших условиях?

**ЯИ:** Есть две области, в которых западные методики прекрасно работают даже безо всякой адаптации, — финансы и ИТ. В остальных случаях это каждый раз зависит от проблематики и существующей ситуации. В жизни надо быть прагматиком: есть проблема — надо ее решать. А как именно — вопрос опыта. Есть какие-то вещи, которые просто нужно делать. Независимо от того, западные они или нет. **СФ**

# ОБУЧЕНИЕ, ОТДЫХ, ОБЩЕНИЕ

- Конференц-залы на 15-150 человек
- Ресторан, банкетные залы, бары, кафе, площадки для барбекю
- Фитнес-центр, релаксационный бассейн, спортивные площадки
- Прокат наземной техники и спортивного инвентаря
- Комфортабельные коттеджи и гостиничные номера



Погробоности на сайте [www.istraholiday.ru](http://www.istraholiday.ru) и по телефону 77-555-50  
45 км от МКАД по Ленинградскому или Пятницкому шоссе







ИНТЕРПРЕСС

## Матвиенко займется ИТ-безопасностью

Сергей Матвиенко ведет переговоры о переходе на работу во Внешторгбанк.

Аналитики связывают это не столько с планами развития банка, сколько с карьерным продвижением сына петербургского губернатора Валентины Матвиенко.

Сергей Матвиенко (на фото) занимает пост вице-президента банка «Санкт-Петербург», где весьма успешно курирует разработку системы ИТ-безопасности. «Система, внедренная под руководством Матвиенко, защищает все банковские операции, в том числе операции по пластиковым картам», — говорится в официальном сообщении банка «Санкт-Петербург». Возможно, именно профессиональные успехи Матвиенко стали поводом для его приглашения в ВТБ на должность вице-президента. Сергей Матвиенко отказался давать комментарии об обязанностях, которые ему предстоит исполнять в ВТБ, но, по словам неофициального источника из финансовых кругов Петербурга, планируется, что на новом месте он также будет курировать ИТ.

Несмотря на то, что для реализации местных проектов банка фигура, близкая к питерской администрации, может оказаться важной, эксперты не видят в этом политического смысла, поскольку банк и без того сделал реверанс в сторону Петербурга, согласившись переехать и платить часть налогов в местный бюджет. Владимир Савов, аналитик ФК «Уралсиб», считает, что позиции ВТБ и без того очень сильны: «Все-таки банк принадлежит правительству, то есть административный ресурс у него и так очень велик». Подобного мнения придерживается и Дмитрий Орлов, глава «Агентства политических и экономических коммуникаций». Он считает, что ресурс Валентины Матвиенко, безусловно, важен для любого банка, но уровень принятия решений в ВТБ гораздо выше этой фигуры. «Я думаю, назначение связано с вопросами кадрового продвижения Сергея Матвиенко», — говорит Орлов.

## Бершидскому наскупило

Один из топ-менеджеров Axel Springer Russia, издающего журналы Forbes и «Русский Newsweek», Леонид Бершидский покинул издательский дом.

УХОД

С прошлого понедельника Леонид Бершидский (на фото), стоявший у истоков создания Axel Springer Russia, больше там не работает. По его собственным словам, работа ИД налажена и большой необходимости в его присутствии больше нет. «Я занимаюсь запуском проектов и выведением их из трудных ситуаций. А когда все стабильно, все хорошо идет, мне становится не очень интересно, ведь те навыки, которыми я обладаю, оказываются не очень нужны», — объяснил он **СФ** причину своего ухода. Правда, как считает один из руководителей делового издания, пожелавший остаться неназванным, говорить о стабильности Forbes, у которого вышло всего восемь номеров и к тому же недавно был убит главный редактор, рано. Настоящей причиной ухода господина Бершидского, по его мнению, могли стать разногласия внутри издательского дома. Новое место работы Леонид Бершидский назвать отказался, ссылаясь на договоренно-



PHOTOPRESS

сти с новыми работодателями. На рынке ходят слухи, что это может быть журнал «Огонек».

## С Украины в «Евразхолдинг»

Валерий Хорошковский через полгода после отставки с поста министра экономики Украины нашел свое место в «Евразхолдинге», став вторым человеком в компании.

НАЗНАЧЕНИЕ

Хорошковский назначен исполнительным директором и старшим вице-президентом холдинга. Переговоры с ним, по словам президента «Евразхолдинга» Александра Абрамова, начались еще в феврале. А в сентябре этого года трагически погиб старший вице-президент компании Андрей Севенюк. Видимо, в «Евразхолдинге» решили, что Хорошковский станет ему адекватной заменой. Предполагается, что Хорошковский будет заниматься оперативным управлением компанией, в которое входят решение как производственных, так и коммерческих вопросов.

По мнению эксперта, партнера компании RosExpert Анны Кофф, такой сильный управленец, как Хорошковский, призван укрепить оставшийся без координации блок, а в самом холдинге столь масштабной фигуры, видимо, не нашли. «Хорошковский обладает определенным набором управленческих качеств», — считает Анна Кофф. — А у нас, как известно, наблюдается нехватка топ-менеджеров. Потому приток людей в бизнес с государственных постов выглядит логичным». К тому же, как заявляет эксперт, когда речь идет о макроэкономических процессах, в которых участвует «Евразхолдинг», роль Валерия Хорошковского вполне органична, учитывая его прошлые высокие должности.

Любопытно, что Украина, выходящем с которой является Хорошковский, — не опреде-

СЫН ПИТЕРСКОГО ГУБЕРНАТОРА ПЕРЕХОДИТ ВО «ВНЕШТОРГБАНК» | ЛЕОНИД БЕРШИДСКИЙ УХОДИТ ИЗ AXEL SPRINGER RUSSIA | БЫВШИЙ МИНИСТР УКРАИНЫ БУДЕТ РУКОВОДИТЬ «ЕВРАЗХОЛДИНГОМ» | ДЖАЛОЛ ХАЙДАРОВ ВНОВЬ ПЫТАЕТСЯ ОТСУДИТЬ КАЧКАНАРСКИЙ ГОК | «МЕГАФОН» ПОДТВЕРЖДАЕТ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КАДРАМ ИЗ МИНСВЯЗИ

ляющее направление в международную деятельность компании. В «Евразхолдинге» уверяют, что пригласили Хорошковского не для покупки активов на Украине, а исключительно как квалифицированного опытного менеджера. Впрочем, в искренности подобных заявлений можно усомниться. Напомним, что в этом году «Евразхолдинг» надеялся получить украинскую «Криворожсталь», но не был даже допущен к участию в тендере. Логично будет предположить, что связи Хорошковского в правительстве Украины помогут «Евразхолдингу» избежать подобных проблем в будущем.

## Хайдаров не сдается

**Экс-владелец и гендиректор Качканарского ГОКа Джалол Хайдаров не теряет надежды на восстановление справедливости.**

ПРЕТЕНЗИИ

От имени связанных с Джалолом Хайдаровым (на фото) компаний, в разное время владевших небольшими пакетами акций ГОКа, в американский суд подан иск против прежних и новых собственников ГОКа — в частности, УГМК и ее президента Искандера Махмудова, главы «Базэла» Олега Дерипаски, а также «Евразхолдинга», консолидировавшего в этом году 99,71% акций компа-



PHOTOPRESS

нии. Ответчики обвиняются в заговоре с целью захвата ГОКа и отмывании денег. Причиненный ущерб истцы оценивают в \$500 млн. Помимо денег, они требуют и возврата акций ГОКа. Первая попытка заставить владельцев ГОКа ответить за содеянное, предпринятая в 2001 году Хайдаровым совместно с Михаилом Живило, имеющим претензии к владельцам «Русала» по поводу Новокузнецкого алюминиевого завода, оказалась неудачной. В 2003 году суд отказался рассматривать «российское» дело, а в мае этого года истцы по той же причине проиграли и апелляцию. Как заявила СФ пресс-секретарь «Базэла» Элеонора Вейцман, «господин Дерипа-

ска не имеет никакого отношения к Качканарскому ГОКу, и его присутствие в списке ответчиков всех очень удивляет». Того же мнения придерживается и Александр Добровинский, управляющий партнер бюро «Добровинский и партнеры»: «Этот человек (Джалол Хайдаров. — СФ) проиграл уже все что можно и не оставляет своих попыток только потому, что без сутяжничества его жизнь, очевидно, будет ничтожна».

## «Мегафон» укрепился чиновником

**Развитием сети «Мегафон» в Сибири и на Дальнем Востоке займется бывший чиновник Минсвязи Виктор Квицинский.**

СВЯЗЬ

Задачи Квицинского связаны с продвижением «Мегафона» в Сибири и на Дальнем Востоке. «Основные усилия я намерен сосредоточить на строительстве сетей в этих регионах», — говорит Квицинский. До последнего назначения он занимал должность руководителя департамента электрической связи Минсвязи, а ранее работал в «Северо-Западном GSM», из которого вырос «Мегафон». Алексей Ничипоренко, первый заместитель гендиректора ОАО «Мегафон», характеризует Квицинского как менеджера с уникальным опытом и потустовщенным связиста. «Работа в коммерческих компаниях на ведущих позициях развила его лидерские качества, а несколько лет руководства департаментом электросвязи в министерстве сформировали системный подход и способность увидеть задачу „с высоты птичьего полета“», — говорит он. «Скорее всего, назначение Квицинского связано с коммерческой деятельностью, ведь лицензии на работу в этих регионах у „Мегафона“ уже есть», — говорит начальник отдела исследований «Ренессанс Капитала» Александр Казбеги. — Его в компании знают и, видимо, видят в нем потенциал, который позволит „Мегафону“ догнать конкурентов, уже работающих в этих регионах». СФ

билеты и путёвки БЕЗ ВИЗЫТА  
В ОФИС И ПО НАШИМ  
ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ,  
КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ,  
ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!  
www.mini7.ru

интернет-магазин путевок

**покупай не выходя из офиса!**

www.TourNews.ru  
095 232-9977 - call-центр  
сеть магазинов

**Горящих** путевок

Вам позавидуют попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО

**УНИКАЛЬНЫЙ**

практический справочник  
путешественника

336 страниц  
100% полноты информации

ПЛЯЖИ МИРА

сеть агентств

**ВЕЛЛ**

www.Well.ru | call-центр 095 956-6111





Экс-председатель совета директоров «Аэрофлота» **Александр Зурабов** начинает осваивать сферу life style, создав компанию «Клуб друзей Буратино». Эта ниша, по его мнению, в России до сих пор пустует, ограничивая людей в качестве жизни. Вслед за авторами «Бизнеса в стиле фанк» Зурабов уверяет, что успешный бизнес скоро станет синонимом малого бизнеса, а эффективность компании напрямую зависит от того, ходят ли менеджеры на работу с удовольствием или просто по инерции. — Текст: Наталья УЛЬЯНОВА

## Поле чудес Александра Зурабова

Александр Зурабов покинул пост председателя совета директоров «Аэрофлота» в июне 2004 года. По официальной версии, это произошло из-за разногласий по вопросам стратегического развития компании с ее генеральным директором Валерием Окуловым. В разговоре с **СФ** Зурабов признался, что в некоторых аспектах развития «Аэрофлота» он зашел в тупик, в частности, в вопросах повышения качества обслуживания. По его словам, уровень сервиса напрямую зависит от ментальности людей, и невозможно привить эту культуру в организации, где около 15 тыс. сотрудников. Зурабов говорит, что финансовая строка, оценивающая состояние компании, занимала его все меньше. Гораздо важнее было понять, что именно работа компании дает конкретным людям. Ответ на этот вопрос он не смог найти в «Аэро-

флоте». Потому, все еще работая на крупнейшего российского авиаперевозчика, Зурабов решил создать собственную небольшую компанию.

### Магия отношений

Уход в малый бизнес профессионального топ-менеджера, участвовавшего в создании Доверительного и инвестиционного банка (сейчас — «Траст») и банка «Русский стандарт», вызвал большой резонанс в деловых кругах. Но его новые партнеры были гораздо больше потрясены названием, которое Зурабов предложил для своей первой компании.

Дело в том, что бизнес Александра Зурабова и его пяти партнеров связан с поиском и созданием эксклюзивных подарков. Аудитория, на которую ориентируется компания, — элита, и потому изначально



«В России радости жизни не предусмотрены. В этом смысле нас с родиной ничто не связывает, так как элементов life style чрезвычайно мало»



Александр Зурабов считает, что люди в России обделены подарками. И собирается исправить эту ошибку

жение с хлебом,— приводит пример Александр Зурабов.— Конечно, в каждом магазине хлеб есть, но его качество угнетающее. Негде купить пусть обычного, но свежего, горячего хлеба. И в то же время посмотрите на Париж, где работает свыше тысячи маленьких пекарен, которые в совокупности с остальными окружающими парижанина элементами и определяют качество его жизни. При этом француз вряд ли захочет уезжать из Франции, ведь на родине его жизнь состоит из огромного количества таких маленьких радостей. Он ходит в булочные, рыбные лавки, где может купить „свой“ продукт, пообщаться, узнать новости. В России подобные радости жизни не предусмотрены. В этом смысле нас с родиной ничто не связывает, так как элементов life style чрезвычайно мало».

## Без галстука

В офисе Александр Зурабов с удивлением оглядывал только что вошедшего **Дмитрия Бородина**, бывшего совладельца агентства «Михайлов и партнеры», а сейчас одного из партнеров «Клуба»:

— Ты в костюме?

Освободившись от статусных должностей, работники новоявленного клуба избавились и от жесткого дресс-кода.

Зурабов наливает себе чай самостоятельно и предлагает всем сделать то же самое. Самообслуживание — одно из условий малого бизнеса, в который пришел Зурабов, а также прекрасная иллюстрация его бизнес-идеи, основанной на мысли, что только собственноручное приложение усилий наполняет продукт особой энергетикой.

Зурабов рассказывает о «подарочной» идее на примере сыра. Полученный в результате кропотливого крестьянского труда, он заметно отличается от заводской «штамповки». Точно так же подарки, подобранные для конкретного человека, разнятся с тем, что можно купить в магазине. «Это не значит, что готовые подарки чем-то хуже, они просто другие», — уточняет Лариса Солодухина.

Лариса шутит, что Зурабов, скорее всего, пришел к идее «других подарков», потому что ему самому их очень не хватало. Но Зурабов на это отвечает, что подарками обделены и все остальные. «Процесс дарения в России коренным образом отличается от принятого в Америке и Европе», — добавляет он. — В России подарок прежде всего выражает отношение к человеку». Это отношение можно выразить с помощью особого символического языка.

«Мы вошли в пространство подарков в интересный момент», — говорит Дмитрий Бородин. — Уже прошел период, когда в качестве подарков выступали преимущественно «дефицитные предметы» — вещи, которых нет в стране. Следующий виток в развитии моды на подарки был связан с дорогими вещами. „У него все есть, что ему еще подарить?“ — думали люди. В конце концов, они покупали дорогую, часто бесполезную вещь, справедливо полагая, что ее стоимость будет замечена. Сейчас от подарков прежде всего требуется точность: никакая цена

предлагались соответствующие названия, вроде «Дара богов». Но на обсуждении Зурабов неожиданно предложил: давайте назовем компанию «Клуб друзей Буратино».

**Лариса Солодухина**, партнер «Клуба» и бывший советник Зурабова по «Аэрофлоту», вспоминает, что она десять минут привыкала к услышанному. Еще один партнер компании заволновался, как будет выглядеть его трудовая книжка. Но Александр Зурабов счел, что помимо запоминаемости такое название обеспечивает понимание гуманности этого бизнеса. По его глубокому убеждению, человек — главный элемент устойчивости любой компании. Речь идет о «магии человеческих отношений», которые, по мнению основателей «Клуба друзей Буратино», дают больший результат в сравнении с механическими процедурами, регламентирующими действия персонала, — как для самой компании, так и для ее потребителей.

«Если говорить о life style, то в Москве в частности и в России в целом совершенно провальное поло-

**Компания «Клуб друзей Буратино», занимающаяся эксклюзивными подарками, была создана в конце 2003 года. Ее основали шесть партнеров. Самым титулованным из них является Александр Зурабов, в прошлом председатель совета директоров «Аэрофлота», председатель совета директоров банка «Русский стандарт» и председатель правления Доверительного и инвестиционного банка (ныне — банк «Траст»). В компании работает десять человек. Обороты «Клуба друзей Буратино» не разглашаются.**



## Для исполнения заказа одного клиента пришлось подключить к работе два архива, один институт и профессиональную вышивальщицу



не компенсирует отсутствие внимания, продуманности подарка».

Собственно, исходя из этого посыла, все бизнес-процессы «Клуба друзей Буратино» разбиты на две части. Первая предполагает консалтинг: как выразить эмоции, связанные с конкретным человеком, что хочется сказать подарком, должен ли дар коррелировать с успехами адресата, его общественными заслугами или ассоциироваться с его семьей, важным событием. Первая встреча занимает четыре, максимум десять минут: обремененные делами заказчики не могут уделить подаркам больше. За это время менеджер должен определить, какую мысль и сколько денег респондент готов вложить в свой подарок.

Вторая часть работы — разработка идеи и собственно поиски. На форуме внутреннего сайта компании записываются идеи всех сотрудников компании по поводу нового заказа и фиксируются все этапы работы, вплоть до расшифровки бесед с экспертами. Затем следует вторая встреча, на которой окончательно согласовываются идеи и подбираются решения — их количество может достигать нескольких десятков. Далее в компании самостоятельно отбирают наиболее удачные предложения и начинают поиски.

Сотрудникам компании нужно отыскать подарок. Причем независимо от того, в какой части земного шара этот предмет находится. Иногда это приходится делать в сжатые сроки. Дмитрий Бородин рассказывает, что самому старому подарку, который для одного из клиентов нашел в Китае «Клуб друзей Буратино», — 1350 лет. «А самый „длинный“ заказ у нас приурочен к 2008 году», — сообщает Лариса Солодухина.

### О подарках ни слова

Более подробно основатели компании отказываются рассказывать о подарках. Прежде всего это вызвано конфиденциальностью заказов. Поэтому даже новые клиенты не имеют право знать о том, какие подарки уже были найдены компанией. Не полной информацией владеют и сотрудники, работающие в «Клубе». Клиентский менеджер заносит заказ

на внутренний сайт компании в обезличенном виде, не выходя за рамки примерно такой фразы: «от банкира человеку, увлекающемуся игрой в теннис». В этом виде его и берет в работу свободный «хозяин подарка» — такую любопытную должность партнеры придумали для менеджеров, курирующих выполнение заказа.

Стороннего же наблюдателя, констатирует Солодухина, результаты работы «Клуба друзей Буратино» могут не впечатлить, поскольку, иллюстрируя сугубо приватные отношения, они представляют ценность фактически лишь для дарителя и адресата подарка: «Например, недавно я готовила подарок для подруги, у которой произошел значительный рост в карьере. Мы нашли под Тверью хорошую откалиброванную картошку, вымыли ее, уложили в цинковое ведро и подарили, имея в виду тот эпизод в фильме про Чапаева, где он показывал на картошке стратегию наступления и место, где должен находиться командир. Кроме того, мне было очевидно, что смысл подарка будет понятен именно этому адресату. У нас, кстати, есть отдельный предмет гордости, иллюстрирующий эту мысль. Недавно мы выполнили заказ одновременно для трех клиентов, приглашенных на один день рождения. Все трое знали, что подарки готовили мы. Но что характерно, каждому из них понравился только свой».

Зурабов, в свою очередь, приводит пример одного из первых подарков, который заказал он сам для своего отца. Отправной точкой идеи послужило то, что родители Зурабова долгое время жили в Питере. В итоге партнеры решили найти в Петербурге подходящую художницу, которая изобразила бы на картине улицу и дом, где жили родители. Причем требовалось получить изображение не детально (чтобы не нарушить образ, сложившийся в голове отца) и не импрессионистское (чтобы сохранить природу места).

Сейчас у «Клуба друзей Буратино» в работе уже 78 заказов. За подарки в компании не берут предоплату, и потому всегда рискуют: ведь клиент утверждает только идею и, разумеется, не участвует в поиске самих предметов. В результате в офисе накопи-



Амплуа-Брокер и Высшая школа менеджмента Государственного университета «Высшая школа экономики»

## II ЕЖЕГОДНАЯ ДЕЛОВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СОЗДАНИЕ КОМПАНИЙ МИРОВОГО КЛАССА

Стратегии и решения от лидеров бизнеса

**1 ДЕКАБРЯ 2004**

«МАРИОТТ-ГРАНД ОТЕЛЬ»  
МОСКВА, ТВЕРСКАЯ 26/1

### КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ

Способствовать динамичному и успешному развитию бизнеса в России с применением обширного практического опыта строительства компаний мирового класса.

### СПИКЕРЫ

Нандан Мер, СИТИБАНК Россия  
Марк Дюрст, Филип Моррис  
Сейлз энд Маркетинг Россия.  
Евгений Кургин, АФК «Система».  
Борис Бобровников, «КРОК».

### В КАЧЕСТВЕ ВЫСТУПАЮЩИХ ПРИГЛАШЕНЫ:

Андрей Коркунов, Коркунов  
Александр Кравцов, РУЯН  
Евгений Чичваркин, Евросеть.

РЕГИСТРАЦИЯ ПО АДРЕСУ  
**CONF.AMPLUABROKER.RU**  
ДО 26 НОЯБРЯ 2004 г.

### КОНТАКТЫ

Телефон (095) 252-48-38

**НА ВСЕ ВАШИ  
ВОПРОСЫ ОТВЕТЯТ**

Людмила Богутева  
Андрей Кондратьев  
Станислав Кузьмин

**а6**  
амплуа-брокер  
НА РЫНКЕ КАДРОВЫХ УСЛУГ

**GMS**  
GRUPP  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЭКСПЕРТ

Генеральный  
информационный  
спонсор:

**Секрет Фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Информационные  
спонсоры:

**Executive**

**ЖУК**  
ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

**КОМПАНИЯ**  
ДЕЛОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**ИССЛЕДОВАНИЕ**





Лариса Солодухина  
не любит раскрывать  
тайны подарков  
«Клуба друзей  
Буратино»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

лось уже 30 «ненужных» подарков на сумму примерно в \$10 тыс. Эту коллекцию партнеры называют «музеем безобразия».

### Ищу человека

В этой маленькой компании, где всего десять работников, Дмитрий Бородин играет роль внутреннего консультанта. Он корректирует символическую нагрузку подарков (по образованию Бородин — психолог), а также участвует в привлечении экспертов из «различных областей человеческого знания», помогающих «хозяевам подарков» сориентироваться в поисках, — библиофилов, историков, антикваров и прочих. Однажды для исполнения заказа «Клубу» пришлось подключить к работе два архива, один институт и профессиональную вышивальщицу. В общей сложности в проекте участвовало 30 человек.

В поиске экспертов Бородин порой прибегает к нестандартным методам. «Однажды я просто набрал семь случайных цифр по мобильному телефону, — рассказывает он. — Когда трубку сняли, я спросил: „Привет, ты все еще там работаешь?“. Человек ответил, что уже нет, но просил обязательно перезвонить по другому телефону и сослаться на него». Таким образом Бородин вышел на директора исследовательского института. Впоследствии он стал одним из постоянных экспертов компании.

Нетрудно подсчитать, что этот интеллектуально-коммуникационный бизнес, как его определили для себя основатели компании, потребовал минимальных вложений. «Менее \$50 тыс. личных средств», — сообщает Лариса Солодухина. Основным активом компа-

нии стал интеллект ее сотрудников, и, разумеется, личные связи, которых у партнеров с избытком. Некоторые клиенты, по словам партнеров, фигурируют в русском Forbes в списке ста миллиардеров. А среди адресатов подарков кроме друзей, родственников и партнеров состоятельных людей есть главы государств и губернаторы. «Это публичные люди, с которыми, по счастью, нам приходилось сталкиваться в «предыдущей жизни». И это помогает нам определить, какие идеи покажутся им уместными», — говорит Солодухина.

Партнеры компании после года работы ориентируются только на постоянных клиентов — на сегодня их около тридцати. Оценивая спрос на предложение «Клуба друзей Буратино», Зурабов говорит, что у некоторых клиентов есть списки с именами сотен людей, которых следует поздравить в текущем году.

Список самих клиентов растет за счет цепной реакции, которую вызвали первые заказы, сделанные самим Зурабовым. «Я всегда сначала все пробую на себе и на близких, — признается он. — А потом информация об этом расходится концентрическими кругами — через знакомых, знакомых знакомых и так далее. Вещи, связанные с качеством жизни, будь то подарки или продукты питания, требуют только такого маркетинга. Если это вообще можно назвать маркетингом».

### Новые ворота

Клиент, обратившийся в «Клуб друзей Буратино», платит не только за подарок как таковой. За свои услуги (так называемый подарочный консалтинг) компания тоже берет деньги: сумма зависит от трудозатрат, количества привлеченных экспертов и т. д. Впрочем, цены на услуги «Клуба друзей Буратино» окончательно пока не утверждены, «поскольку еще только формируется сегмент рынка». Прежде, когда Бородин работал в PR-сфере, он оценивал свой труд в \$250–300 в час. Он полагает, что подарочный консалтинг в скором времени дорастет до этого уровня.

Однако Зурабов рассказывает, что, затеяв это проект, сразу отказался планировать его доходную часть. «Вы знаете, я держал в руках такое количество бизнес-планов, что уже с полным основанием могу сделать вывод об их бесполезности. Особенно это касается малого бизнеса», — рассказывает он. Планируя работу компании, партнеры исходили только из того, какой риск они могут на себя взять, если проект даст сбой.

Александр Зурабов приводит в пример стратегию нападения, принятую в канадском хоккее, — ее он считает намного более эффективной, чем ту, что использовали хоккеисты советской школы. В советском хоккее всегда было правило: выходить в зону с пасом, чтобы не потерять контроль за шайбой. Канадцы же выбрасывают шайбу в зону, а потом уже борются за нее. Кажется, что это неправильно, но на практике выясняется, что это единственный выход, когда нет возможности спокойно, с пасом подойти к воротам. В бизнесе очень часто происходит именно так. И если есть основания полагать, что ты что-то понимаешь в этой игре, цель нужно ставить только так, полагает Зурабов. По этому принципу и создаются новые рынки. **сф**

Конференция

# Захват новых рынков: территориальная экспансия бренда

(как выйти в регионы и на рынки стран ближнего зарубежья)

14 декабря 2004 года

Москва, гостиница «Марриотт-Тверская»  
ул. 1-я Тверская-Ямская, д.34

Конференция адресована руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных технологиях вывода продуктов на новые рынки (регионы, страны ближнего зарубежья).

## Консультанты и представители ведущих российских компаний расскажут:

как выделить новые перспективные рынки  
что продвигать на новом рынке: существующий бренд или разработать новый  
как адаптировать товарное предложение для новых рынков  
что выбрать: развитие собственной сети или поиск партнеров на местах  
как эффективно конкурировать с локальными брендами  
какими качествами должна обладать компания для успешного выхода на новые рынки  
на что обратить внимание при выработке стратегии продвижения  
как минимизировать риски и оценить эффективность территориальной экспансии

Стоимость участия — \$280 (без учета НДС)

### Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании  
посещает конференцию бесплатно

Регистрация по телефонам: (095) 771-6180/81  
по факсу (095) 771-6185  
в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

### Организаторы

**Секрет фирмы**



### Партнер

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326



## Фото быстрого приготовления



ВЛАДЕЛЬЦЫ БЕСЧИСЛЕННОЙ АРМИИ ФОТОЭКСПРЕССОВ ПО ВСЕМУ МИРУ НЕ ПОДОЗРЕВАЮТ, ЧТО ИХ ТЕХНОЛОГИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ УСТАРЕЛИ. НО В МОСКВЕ ЕСТЬ ЛЮДИ, ГОТОВЫЕ ЭТО ДОКАЗАТЬ. СОЗДАТЕЛИ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ФОТОЦЕНТР.РУ» УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО СОВЕРШИЛИ ПОДЛИННУЮ РЕВОЛЮЦИЮ В СВОЕМ БИЗНЕСЕ. ПРИЧЕМ В МИРОВОМ МАСШТАБЕ. Текст: Евгений Карасюк

Управляющий сетью «ФотоЦентр.ру» **Юрий Товмасын** не слишком похож на революционера, пускай даже речь идет о революции технологической. Мягкая интеллигентная манера общения скорее выдает в нем скромного научного сотрудника, к слову, когда-то Товмасын действительно работал в Академии наук. Но последние 12 лет его карьера неразрывно связана с фотографией. Юрий Товмасын возглавляет компанию «Рэй лтд», в свое время представлявшую в России интересы японской фирмы Konica, а теперь управляющую собственной сетью цифровых фотоцентров в Москве.

Юрий Товмасын много ездил по миру и имел возможность получить представление о схеме работы фото-экспрессов во множестве стран. Повсюду он видел удивительно однообразную картину фотосервиса. В Токио, Париже или Нью-Йорке клиент приходил с отснятой пленкой, помечал на конверте желаемое количество снимков, их формат, ставил галочку против графы «Тип бумаги». Далее ему предоставлялся стандартный выбор: забрать сделанный заказ по прошествии суток либо дополнительно оплатить срочную печать. Самое интересное, что появление цифровых стан-



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

дартов в фотографии никак не изменило привычный процесс. «Так у нас возникла идея, — рассказывает Юрий Товмасын, — создать другую, более удобную для клиента систему обслуживания. Чтобы при массовом потоке она позволяла работать значительно быстрее и технологичнее». Маркетинговое моделирование началось с подробных ответов на вопросы: что включает в себя процесс общения с клиентом, каковы возможности заказчика повлиять на результат печати, можно ли сократить время выполнения отдельного взятого заказа?

**Юрий Товмасын уверен, что его компания совершила переворот в технологиях фотосервиса**

Полигоном для испытания новых сервисных технологий стал фотоцентр «Юпитер Digital Planet» на Новом Арбате. Он был открыт в 2000 году компанией «Техсоюз» совместно с Konica. Именно там команда во главе с Юрием Товмасыном впервые применила придуманную бизнес-модель. То, что в результате получилось, сами разработчики теперь считают прототипом, удачным, но все же далеким от нынешних стандартов работы сети.

### Смотри в оба

После работы в «Юпитере» компания Товмасына решила реализовать собственный розничный проект. На привлеченные инвестиции (их источник не раскрывается) два с половиной года назад она открыла первый магазин под вывеской «ФотоЦентр.ру». Сейчас их уже шесть.

Своеобразие салонов «ФотоЦентра.ру» заметно с первого взгляда. Прежде всего, внимание привлекают «двухголовые» компьютеры — каждое из рабочих мест персонала в торговом зале оборудовано двумя мониторами. Один обращен к сотруднику, другой — к потребителю. На оба дисплея транслируется содержимое карты памяти или диска, принесенных заказчиком.

Все действия оператор производит при непосредственном контроле и одобрении клиента. Клиент может прямо на месте просмотреть и отобрать удачные кадры. Затем в его присутствии их могут улучшить: за считанные секунды, если необходимо, добавляется яркость, контрастность, коррекция цвета и т. д. Еще одна возможная опция — подпись к снимку, делающая его похожим на открытку. После этого файл напрямую отправляется на печать.

В торговом зале каждого салона сооружено «Табло прилета заказов». Оно дает клиентам точную информацию, в какой стадии в данный момент находится печать их фотографий



## Счет на секунды

Все перечисленное вызывает живой интерес у потребителей, но было бы самонадеянно считать это переворотом в технологиях фотосервиса. Что же принципиально нового делает «ФотоЦентр.ру»? Короткий ответ — удобство выбора фотографий и экономия времени. Это и есть квинтэссенция инновационного подхода компании с точки зрения ее менеджмента.

Декларируемое время выполнения заказа не превышает 15 минут. Чтобы усилить впечатление от динамики обслуживания, компания добавила в процесс наглядности. В торговом зале каждого из салонов сооружено «Табло прилета заказов». Оно дает клиентам точную информацию, в какой стадии в данный

момент находится печать их фотографий.

Ежедневно сеть «ФотоЦентр.ру» производит десятки тысяч фотографий. Бывают дни, когда их количество достигает 50 тыс. (при среднем размере заказа 50 фотографий). Но, как утверждает господин Товмасын, даже при таких объемах 90% заказов гарантировано будут выданы клиентам за четверть часа (за исключением наиболее крупных, печать которых требует дополнительного времени). Скорость достигается за счет использования расширенного парка оборудования в каждом салоне: если в стандартном фотоцентре стоит один минилаб, то здесь их от двух до четырех. Максимально ускорен и процесс предварительной подготовки изображе-

ний. В компании разработана система, позволяющая «распараллеливать» заказы, принимаемые в одно время.

В сумме все получается «технологично и быстро». Напрашивается сравнение с «Макдоналдсом», но Юрия Товмасына оно, похоже, не устраивает. «Мы лучше, чем „Макдоналдс“, — считает он. — Король фаст-фуда эксплуатирует одни и те же стандарты работы много лет и лишь изредка вносит в них небольшие изменения. Мы же вводим в ассортимент принципиально новые „блюда“, и делаем это регулярно».

Так, одна из свежих новинок адресована владельцам фотоленок (с ними в «ФотоЦентре.ру» тоже работают, хотя и в небольших объемах). Процесс их проявки и печати

даже в срочном режиме, как правило, требует не менее 60 минут. Если клиент не желает платить за срочность, время получения заказа будет «через 24 часа». Однако сотруднику любого фото-экспресса хорошо известно: заказы в основной массе готовы раньше заявленного срока. Фотографии лежат в салоне мертвым грузом, в то время как их заказчикам об этом ничего не известно. Конечно, никто не запрещает им звонить и интересоваться готовностью заказов. Но это неудобно, в том числе и для фотосалонов, поскольку звонки будут отвлекать и нервировать персонал. Юрий Товмасын говорит, что «ФотоЦентр.ру» первым в мире решил эту проблему посредством SMS-сообщений. В момент готовности заказа ИТ-система

## САММИТ БРЭНДОВ ЛИДЕРОВ

22-23 ноября 2004 г.  
Москва, Арarat Парк Хаят

Встреча руководителей ведущих компаний направлена на эффективное построение бизнеса в условиях конкуренции, переходу от тактики рыночной борьбы к стратегии управления брендом как бизнес-активом.

**Участники Саммита: главы российских и международных компаний-владельцев наиболее успешных брендов:** Gillette Group, Nestle Food, Hewlett Packard, ВымпелКом, МИР, MTV, Росинтер, Ренессанс страхование, СТС, Тинькофф. В рамках встречи пройдут **презентации ведущих мировых бренд-консультантов:** Brand Finance, Interbrand, Wolff Olins, Identica, SHR Perceptual Management.

### Темы дискуссий:

- Инвестиции в бренд — расчет окупаемости.
- Оценка объема и распределения маркетинговых затрат — измерение ROI.
- Программа инвестирования в сильный и гармоничный портфель брендов для обеспечения роста бизнеса и удовлетворения покупателей.
- Влияние инвестиций в бренд на нематериальные активы и финансовые показатели, такие как стоимость акций — как объяснить финансовому директору.
- Инновации в стратегии — формирование стратегической бизнес роли бренда, повышение внутреннего значения маркетинга. Определение влияния потребителей на корпоративные цели.
- Планируемый ребрендинг. Влияние расширения бренда на бизнес.
- Инновационный Маркетинг.
- Согласование краткосрочных бизнес-планов с долгосрочной стратегией развития бренда.

**Регистрационный взнос** для одного участника от организации (включая синхронный перевод, сборник докладов, кофе-брейки, ланч и вечерний ресепшн) составляет 850 EURO, включая НДС.

**Внимание, количество мест ограничено!**

**Регистрация участников:** 787 85 63/62  
**bestbrand@bestbrand.ru**  
**WWW.MASTERBRAND.RU**



## «Открой мы завтра такой салон в паре с фотокафе в Токио, народу будет не протолкнуться»

получает сигнал и автоматически посылает клиенту уведомление. Номер его мобильного телефона предварительно «зашифруется» в коде клиентской карты во избежание несанкционированного доступа.

Пожалуй, наиболее известный инновационный проект — это фотокафе. Он был реализован в конце прошлого года, и в компании настаивают на его уникальности в мировых масштабах. Автор идеи — ИТ-директор «ФотоЦентра.ру» **Михаил Кирсанов** — увидел связь между фотографией как темой и кофейней как комфортным местом для общения. На полукруглых столиках фотокафе установлена дюжина мониторов. На дисплеях — электронное меню с выбором напитков. Там же есть специальный интерфейс для удобного просмотра снимков, которые помимо прочего можно отправить кому-нибудь по электронной почте. Отобранные кадры по желанию клиента будут отпечатаны в течение все тех же 15 минут. Пока единственное фотокафе расположено в общем помещении с одним из салонов сети. Михаил Кирсанов говорит, что проект развивается успешно, и сейчас прорабатываются планы открытия второго такого заведения.

### ИТ на все руки

«Большую часть программного обеспечения мы разрабатываем сами», — говорит Михаил Кирсанов. По его словам, возглавляемая им команда из пяти программистов в среднем за месяц по семьдесят раз обновляет ПО. Исправляются ошибки, совершенствуются процедуры, добавляются новые функции. В «ФотоЦентре.ру» информационная система — это еще и средство управления персоналом, небрежная работа которого может свести на нет любую бизнес-идею. Все-таки речь идет о сфере услуг.

«Смысл всех наших инноваций — постоянное улучшение

того, что называется customer experience», — объясняет Михаил Кирсанов. — Ощущение, которое у покупателя остается от посещения нашего фотоматериала. Но как его узнать? Мы решили дать клиенту простой способ оценки качества обслуживания. Он может нажать на смайлик — грустный или веселый в зависимости от полученного впечатления. Такие показатели мы потом используем при составлении рейтинга работы каждого сотрудника, где учитывается около 10 тыс. элементарных операций, совершаемых человеком за месяц». Из центрального офиса система обеспечивает доступ к онлайн-информации о работе любого сотрудника в любом из салонов. Господин Кирсанов называет это моделью микро-менеджмента. С помощью нее удастся выявить причины нестыковок в операциях по выполнению того или иного заказа.

### Цифры за кадром

Оборот сети, составляющий около \$300 тыс. в месяц, по словам господина Товмасына, ежемесячно увеличивается на 10 — 30%. Но в то же время об объемах вложений в открытие магазинов в «ФотоЦентре.ру» говорят крайне обтекаемо: «Сотни тысяч долларов приходится вкладывать в оборудование, разработки и обучение персонала, остальное — аренда помещений». По оценкам Юрия Товмасына, аналогичный проект на Западе окупился бы за год, но у нас возвращать инвестиции придется в несколько раз дольше.

Опора на собственные разработки и отказ от дорогостоящих ERP и CRM-систем помогают «ФотоЦентру.ру» удерживать цены в разумных пределах. За печать снимков 10x15 (11x15) клиент платит 7,5 — 10 рублей в зависимости от накопленной скидки. Но все равно это на треть дороже средней цены на цифровые фотоуслуги в Москве. Впро-

чем, Юрий Товмасын не считает это серьезным препятствием для роста бизнеса. «У нас уже десятки тысяч потребителей в столице», — говорит он. — Большинство из них — настоящие фаны сети».

Более существенным тормозом развития в компании считают малое число цифровых камер у населения — по некоторым оценкам, немногим более 10% от общего числа фотоаппаратов (для сравнения: в США эта цифра превышает 50%, а в Японии девять десятых всех продаваемых фотокамер — цифровые). «К тому же многие соотечественники, увы, не понимают, что удобно и быстро — это классно», — сетует Товмасын.

### Чужой среди своих

Юрий Товмасын считает, что сетевая модель уже достаточно обкатана на московских центрах и близка к состоянию, при котором ее можно будет тиражировать за пределами столицы. В компании говорят, что это вопрос нескольких месяцев. Они нужны для последних технологических доработок. К тому же окончательно не решен вопрос о стратегии экспансии. Так, неизвестно, будут ли это только собственные инвестиции компании, СП с местным партнером или франчайзинг. Все варианты сейчас рассматриваются.

Уже есть предложения об открытии магазинов под маркой «ФотоЦентр.ру» в Канаде, ряде европейских стран.

Юрий Товмасын рассчитывает наделать шуму в Японии:

*Я прожил в этой стране два года и хорошо знаю менталитет и потребности японцев. Это люди, которые очень ценят свое время, удобство и оригинальные технологии. Открой мы завтра такой салон в паре с фотокафе в Токио, народу будет не протолкнуться. Уверю вас, выстроится очередь, да еще будет перегораживать улицу Гинза (главная улица Токио. — СФ).*

Юрий Товмасын рассказывает, что за два с лишним года работы сети в салонах и фотокафе побывало немало иностранных специалистов: «Никто из них не видел ничего подобного, все были поражены». Однако на московском рынке в оценках инноваций «ФотоЦентра.ру» большого восторга пока не видно. Директор компании Studio Profi **Александр Васильюк** считает, что оборотная сторона высоких темпов печати — снижение качества снимков: «„ФотоЦентр.ру“ работает на оборудовании фирмы Konica. Отдаю должное его высокой производительности, но уровень их отпечатков оставляет желать много лучшего». «15 минут? Это просто маркетинг и ничего более. Мы тоже печатаем фотографии в присутствии заказчика. Скорость — это вопрос опытности оператора и, в конечном итоге, качества», — говорит **Вячеслав Жуковский**, гендиректор компании «Суперфото» (сеть цифровых минилабораторий «ФотоБутик»). Однако **Эдуард Беллов**, вице-президент группы компаний «Реинвест», находит идею «ФотоЦентра.ру» весьма интересной: «Работают они здорово. Но будет лучше, если при таком сервисе им еще и удастся повысить качество».

В «ФотоЦентре.ру» разговоры на тему качества считают субъективными, в подобных вопросах там больше полагаются на мнение потребителей. К тому же Юрий Товмасын утверждает, что работа системы никак не связана с маркой печатного оборудования. «Мы совершаем революцию в технологиях фотосервиса», — убежден он. В «ФотоЦентре.ру» говорят, что еще долго будут поражать воображение клиентов экспериментами. И, возможно, это далеко не худший способ продвигаться на рынке, где культуру массового обслуживания до сих пор было трудно назвать чьим-то конкурентным преимуществом. **СФ**

# «ПРОДОЛЖАЕМ РАЗГОВОР»

**18** ноября **2004** года **15:00** (Интернет. Яндекс. Гостиная)  
<http://guest.yandex.ru>

пройдет четвертая online-конференция  
в рамках совместного проекта компании  
Yandex и журнала «Секрет фирмы»

«Продолжаем разговор». Вы сможете  
задать вопросы президенту компании  
World Class **Ольге Слуцкер**.



**Ольга СЛУЦКЕР\_**

Родилась 14 января 1965 года  
в Ленинграде. Окончила Акаде-  
мию физической культуры име-  
ни Лесгафта и Школу управле-  
ния при Государственной ака-  
демии управления. Мастер  
спорта по фехтованию.

В 1993 году Ольга Слуцкер ос-  
новала первый в России фит-  
нес-клуб международного  
уровня, пригласив для менедж-  
мента шведскую фирму World  
Class, а через несколько лет  
приобрела права на торговую  
марку World Class. С 1996 го-  
да – президент компании World  
Class, глава сети фитнес-клуб-  
ов World Class Clubs.

В течение 10 лет Ольга Слуц-  
кер является председателем  
Организационного комитета  
крупнейшей в Восточной Евро-  
пе Международной фитнес-  
конвенции.

В 2000 году получила премию  
«Лица года». В 2001 году при-  
знана «Персоной года» в номи-  
нации «За развитие новой ин-  
дустрии в России».

Ольга Слуцкер стала первой  
россиянкой, появившейся на  
обложках ведущих мировых  
профессиональных журналов  
Club Business International  
(США) и Health Club Mana-  
gement (Великобритания).

**Y**andex

**Секрет Фирмы**





## Мордашов будет варить сталь в Канаде

«Северсталь-групп» нашла новый объект для финансовых вложений. Потерпев поражение в борьбе за украинскую «Криворожсталь», компания теперь попытается купить сталелитейное предприятие в Канаде.

О своих планах «Северсталь» объявила на прошлой неделе. Stelco, одна из крупнейших в Канаде компаний, проходит сейчас процедуру банкротства. По итогам 2003 года ее чистый убыток составил \$563 млн. «Северсталь» рассчитывает приобрести Stelco примерно по той же схеме, что и американскую Rouge Industries, купленную в прошлом году: на конкурсе, предложив более выгодные, чем у соперников, условия. Пока, сообщают в Stelco, конкурентов у Мордашова несколько, однако точное число не называют.

В случае если «Северстали» удастся завершить задуманное, компания может войти в десятку крупнейших мировых производителей стали. Кроме того, как пояснила **СФ** пресс-секретарь «Северсталь-групп» Лада Астикас, компания получит возможность обслуживать ключевых клиентов Stelco в Канаде — автомобильных гигантов GM и DaimlerChrysler. Для этого «Северсталь» готова взять на себя все финансовые обязательства Stelco и инвестировать 400 млн канадских долларов (примерно \$336 млн) в развитие компании. «После неудачи с «Криворожсталью» это был первый подходящий вариант, и компания не могла от него отказаться. Ведь, по данным компании, на конец года у «Северстали» освободится около \$2 млрд средств, которые нужно будет куда-то инвестировать», — полагает аналитик банка «Зенит» Евгений Суверов. Кроме того, вложив средства в канадскую компанию, «Северсталь» сможет снизить риски. «Тот факт, что существенная часть производства и выручки будет генерироваться в Северной Америке, может уменьшить негативное влияние риска ведения деятельности в России», — отмечают аналитики Standard & Poor's.

## «Нижфарм» станет немецким

На российский фармрынок приходят крупные международные игроки. Немецкий концерн Stada Arzneimittel AG приобретает одного из крупнейших российских производителей фармацевтики — компанию «Нижфарм».

ПОКУПКА

Сделка, как сообщил источник в «Нижфарм», пожелавший остаться анонимным, должна завершиться до 31 января 2005 года. Переговоры между Stada и «Нижфарм» пока только начались, но обозначенная цена 80–85 млн евро (во столько владельцы нижегородского предприятия оценили 97% акций) в итоге может быть скорректирована как в меньшую, так и в большую сторону. Это будет зависеть от результатов аудита, включающего в том числе due diligence.

По словам источника **СФ**,

Российский фармрынок созрел для прихода таких гигантов, как немецкая Stada Arzneimittel

Stada Arzneimittel AG обратила внимание именно на «Нижфарм» по трем основным причинам: российское предприятие входит в пятерку лидеров отечественного фармацевтического рынка, его финансово-экономические показатели приближаются к уровню европейских производителей (с января по сентябрь 2004 года прибыль «Нижфарм» выросла на 66%, до \$6,1 млн), к тому же предприятие было недавно признано соответствующим требованиям стандарта отрасли «Правила организации производства и контроля качества лекарственных средств GMP». Как считает председатель совета директоров группы компаний «Ремедиум» Айдар Ишмухаметов, свою роль сыграло и то, что одним из крупных акционеров «Нижфарм» является Европейский банк реконструкции и развития, а это значительно снижает потенциальные риски для Stada. По мнению вице-президента ИК Eastway Capital Николая



«СЕВЕРСТАЛЬ» ХОЧЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В КАНАДЕ | КОМПАНИЯ STADA ПРИШЛА НА РОССИЙСКИЙ ФАРМРЫНОК, КУПИВ «НИЖФАРМ» | SNAIGE ОТКРЫЛА ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ | БАНКИ ПОЛУЧАТ НАЦИОНАЛЬНОЕ КРЕДИТНОЕ БЮРО | «ВЫМПЕЛКОМ» ПОЛУЧИЛ ОТ РОССВЯЗИ ВСЕ НОМЕРА В КОДЕ «906» | «КОМУС» ЗАЙМЕТСЯ «СТЕКЛЯННОЙ» ПЛЕНКОЙ | СИГАРЕТЫ GAULOISES BLONDES БУДУТ ПРОИЗВОДИТЬ В РОССИИ

Сергеева, «оценка стоимости „Нижфарм“ беспрецедентна для российского фармацевтического рынка, но в отношении нижегородского завода это действительно справедливая сумма». В самой Stada заявили, что в ближайшем будущем не собираются использовать производственные мощности «Нижфарм» для производства новых препаратов, завод будет работать, как и прежде. На первом этапе германскую компанию интересует прежде всего сеть дистрибуции завода для продвижения своей продукции в России. По словам Николая Сергеева, Stada применяет определенную тактику, чтобы закрепиться на российском рынке, и покупка «Нижфарм» как базового производства очень выгодна. «Позже к нему легко присоединять любые другие активы», — полагает Сергеев.

## Литовская заморозка

**Компания Snaige, владеющая производственными мощностями по выпуску бытовых холодильников и холодильных витрин в Литве, объявила о выходе на российский рынок.**

ЭКСПАНСИЯ

Открыв предприятие в России, через два года компания рассчитывает занять до 20% среднеценового сегмента. Мощности завода в Калининграде, на строительство и оснащение которого было направлено около 520 млн рублей, позволяют выпускать порядка 350 тыс. холодильников в год. В перспективе объемы производства могут быть увеличены до 500 тыс. штук. «Среднеценовой сегмент растет очень быстрыми темпами, а мы в состоянии предложить российским потребителям продукцию действительно европейского качества», — говорит Сергей Бутенко, директор по маркетингу и продажам точного департамента

Snaige. — Открытие производства в России позволило нам обрести дополнительное конкурентное преимущество — головной литовский завод Snaige находится в непосредственной близости от завода в Калининграде, и это существенно минимизирует расходы на транспортировку комплектующих». Свою долю на рынке, которая сегодня составляет всего около 1,5%, в компании рассчитывают также увеличить путем развития дистрибуции и активного маркетингового стимулирования как розничных каналов, так и конечных потребителей. Так, гарантия на технику под маркой Snaige составляет десять лет. Светлана Жирухина, директор по маркетингу компании «Полар», убеждена в том, что продукция литовской компании вполне по силам составить конкуренцию нынешним лидерам среднеценового сегмента — Indesit, «Атланту» и Stinol, которые сейчас занимают около 58% российского рынка. «В июле 2004 году мы заключили договор с компанией Snaige о размещении заказов на производство холодильников Polar», — говорит Жирухина. — Не случайно выбор пал именно на этого производителя: Snaige много лет выпускает продукцию европейского класса, которая способна конкурировать на российском рынке как по качеству, так и по цене». По ее словам, у компании есть еще одно немаловажное преимущество — в производстве Snaige использует хладагент R600A, в то время как многие до сих пор применяют хладагент R143. «Если в 2005 году Россия все-таки вступит в ВТО, все производители будут поставлены перед необходимостью перехода на R600A, что потребует определенного времени и дополнительных инвестиций», — говорит она.

## Вторая кредитная история

**Вслед за Experian в Россию придет американское кредитное бюро TransUnion, которое станет партнером Ассоциации российских банков (АРБ) по созданию общенационального бюро кредитных историй.**

КОНКУРЕНЦИЯ

Для нового бюро уже определены статус и название — АО «Национальное бюро кредитных историй» (АО НБКИ). Оно будет создано на основе уже имеющегося детища АРБ — некоммерческого партнерства «Национальное бюро кредитных историй» (НП НБКИ). Несколько месяцев назад АРБ пыталась привлечь в НП британское бюро Experian, однако некоммерческий характер проекта отпугнул рассчитывавших на прибыльный бизнес британцев, и они нашли АРБ замену в виде агентства «Интерфакс». Создать коммерческое бюро АРБ заставила законодательная инициатива Госдумы, объявляющая все кредитные бюро быть самостоятельными коммерческими структурами. В состав учредителей нового бюро войдут банки-члены АРБ, а также сама ассоциация и НП НБКИ. В пресс-службе АРБ сообщили, что 15 крупнейших банков, в числе которых Альфа-банк, Ситибанк, Росбанк, ДельтаБанк, Импэксбанк, «Траст», Собин-

банк, уже выразили желание стать учредителями проекта. Окончательно кредитное бюро сформируется к концу декабря 2004 года, а предоставлять первые справки начнет уже к лету следующего года. TransUnion, как уточнил директор по развитию НБКИ Алексей Волков, в первую очередь является технологическим партнером бюро, но может стать и миноритарным акционером НБКИ. «TransUnion предоставит нам оборудование и технологии, но не заинтересована в получении контроля над капиталом бюро. В компании готовы купить пакет акций в 10%, но не более», — сказал он. Волков полагает, что банки пойдут в новое НБКИ охотнее, чем в бюро Experian Interfax: «Сейчас у банков есть выбор: либо самим инвестировать в создание бюро и формировать тарифы на его услуги, либо обращаться к частному бюро, расценки которого гораздо менее выгодны. Естественно, банки выберут первое и обратятся к нам». Первый заместитель гендиректора «Интерфакса» Владимир Герасимов ответил, что появление конкурента не смутит Experian Interfax: «Чем больше на рынке кредитных бюро, тем более доступными и востребованными будут их услуги». Замначальника управления кредитования фи-

## СПОКОЙНОЕ И ВЫГОДНОЕ РЕШЕНИЕ

**В офисах представительств АО Parex узнай больше:**

- об открытии счетов в зарубежном банке
- о взаиморасчетах стран СНГ и Запада
- об оформлении платежных карточек
- о размещении средств в инвестиционных фондах

Москва:	+7 095 9814478 (79,80,81,82)	Алматы:	+7 3272672508
Санкт-Петербург:	+7 812 3242323	Баку:	+994 12 4 98 08 38
Киев:	+38 044 2446715	Днепропетровск:	+38 0562 317000
Минск:	+375 172 020960	Кишинева:	+3732 2233856

**Круглосуточная информация**  
+ 371 7010000

**www.parex.ru**



зических лиц МДМ-банка Татьяна Дроздова заметила, что шансы у кредитного бюро АРБ несколько выше, чем у Experian. «Бюро — это прежде всего информационный ресурс для банков, поэтому создаваемое самими банками бюро будет пользоваться большей привлекательностью».

## «Вымпелкому» выдали новый код

Сотовый оператор «Вымпелком» наконец-то разрешил проблему нехватки номерной емкости, получив от Федерального агентства связи (Россвязь) все номера под кодом 906. Однако этого компании хватит лишь до начала 2005 года.

ПОБЕДА

В отличие от прочих операторов «большой тройки» — МТС и «Мегафона», — для «Вымпелкома» получение новых номерных емкостей по-прежнему остается проблемой. Решение о выделении «Вымпелкому» номерной емкости под кодом 906 было принято еще в августе. Тогда же компания получила большую часть номеров на основании временного разрешения. Как сообщил руководитель пресс-службы «Вымпелкома» Михаил Умаров, «министерство пошло компании навстречу и не стало дожидаться подписания бланков установленного образца». Теперь «Вымпелкому» выданы 3 млн номеров с кодом 906, которые компания использует для подключения абонентов в целом ряде российских регионов. По словам Михаила Умарова, имеющихся номеров компании хватит до начала 2005 года. После этого оператор рассчитывает на получение нумерации в трех новых кодах. Для того чтобы завладеть ими, компания отправила в Россвязь очередную заявку еще в конце сентября. Каждое решение Россвязи (ранее — Минсвязи) по поводу новых номерных ресурсов для «Вымпелкома» актив-

Сотовый оператор «Вымпелком» наконец-то разрешил проблему нехватки номерной емкости, получив от Россвязи 3 млн номеров под кодом 906.

## Компания использует выделенные номера для подключения абонентов в ряде российских регионов.

Имеющихся номеров компании хватит до начала 2005 года. После этого оператор рассчитывает на получение нумерации в трех новых кодах.

но обсуждается в телекоммуникационных кругах. Острота проблемы в том, что «Вымпелком» отказался участвовать в Схеме развития сетей GSM в России, которую приняло Минсвязи в 2001 году. Тогда за МТС были закреплены трехзначные коды 91X, где X — номер региона. «Мегафону» достались коды 92X. По некоторым данным, «Вымпелкому» должны были достаться коды 93X. Но незадолго до этого компания передала номерную емкость 901 «Корбине Телеком» и пе-

ревела всех своих абонентов на код 903. Переводить своих абонентов на новый код во второй раз подряд в «Вымпелкоме» не решились. Поэтому за оператором не было закреплено номерных емкостей, и компания продолжила подключать абонентов на всей территории РФ, пользуясь кодом 903 (код 905 был выдан «Вымпелкому» в конце 2002 года). С тех пор решения «Россвязи» по предоставлению новых кодов для «Вымпелкома» испытывают лишь региональные компании.

## «Комус» упакуется

Компания «Комус» откроет завод по производству пленки для пищевых контейнеров, аналогов которой в России пока нет.

На это будет потрачена часть из \$10 млн, которые компания намерена вложить в следующем году в свое развитие. Производство биоксиально-ориентированной полистирольной пленки должно обеспечить сырьем заводы «Комуса» по формовке упаковки и сократить издержки на закупки этой пленки у западных производителей. По словам директора дивизиона «Комус-упаковка» Лучесы Набатовой, в 2006 году, когда будет запущено производство, компания сэкономит на материале около 25%. «Только на логистике мы сможем снизить издержки на 10%. Помимо этого открытие собственного производства позволит разгрузить склады и освободить оборотные средства, и, что немаловажно, перерабатывать отходы упаковочных фабрик». Производства подобной пленки, прозрачность которой приближается к стеклу, в России пока нет, и упаковочные компании вынуждены закупать ее за границей. «Комус» для трех своих фабрик по формовке упаковки делает закупки в семи странах, поскольку ни один производитель не может обеспечить весь необходимый объем пленки. Плановая мощность собственной линии позволит выпускать 16–18 тыс. тонн пленки в год, что покроет запросы и будущих фабрик «Комуса»: в следующем году компания, занимающая 25% упаковочного рынка страны, намерена построить еще три фабрики по производству упаковки. Генеральный директор компании «Пластимекс-М» — конкурента «Комуса» на рынке упаковки — Владислав Мельников считает, что закупать подобное оборудование слишком дорого, и поэтому его компания будет и дальше ориентироваться на зарубежное сырье. В то же время, по словам Мельникова, инвестиции «Комуса» не повлияют на расстановку сил на рынке, «по-

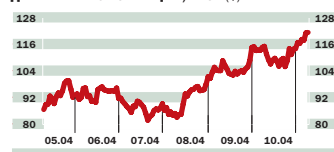
ПРОЕКТ

### «ВЫМПЕЛКОМ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	1,336
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	0,370
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,234
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 09.11.04 (\$ МЛРД)	8,294

### ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



сколько „Комус“ и так занимают лидирующие позиции». А управляющий директор консалтинговой компании Prado МС Александр Кузьмичев говорит, что эффективность вложений зависит от того, насколько пленка «Комуса» будет конкурентоспособна по сравнению с продукцией западных производителей.

## Altadis обзавелась «Балканской звездой»

В России остался единственный табачный производитель со стопроцентным российским капиталом — «Донской табак». Франко-испанская корпорация Altadis завершила сделку по покупке крупнейшей независимой табачной фабрики «Балканская звезда».

СДЕЛКА

О намерении концерна приобрести промышленный актив на территории России стало известно весной этого года. «Россия является четвертым по величине табачным рынком в мире и имеет значительный потенциал», — объяснил тогда западным СМИ намерение инвестировать в покупку местного предприятия сопредседатель совета директоров Altadis Жан-Доминик Комоли. По данным «Бизнес Аналитики», сегодня продукция ярославской фабрики занимает около 7% табачного рынка, а флагманский бренд компании «Балканская звезда» — второе место после L&M. На при-

Мощности «Балканской звезды» достались Altadis за 147 млн евро

влекательный актив также претендовали британо-немецкая Reemstma/Imperial и британская Gallaher, но, судя по всему, предложение Altadis оказалось наиболее привлекательным.

Соглашение о продаже 80,75% акций стороны подписали в августе этого года. Цена, предложенная Altadis за ценные бумаги российской компании, составила 147 млн евро. Полный контроль над предприятием обойдется Altadis примерно в 182 млн евро: в декабре миноритарным акционерам будет предложено выкупить по той же цене оставшиеся 19,25% акций «Балканской звезды». Известно, что помимо выпуска «Балканской звезды» новые владельцы намерены наладить на фабрике производство своих марок: Gauloises Blondes и Fortuna. Через три года объем выпуска собственных брендов должен достичь 10% объема ярославского производства (около 4 млрд сигарет). «„Балканская звезда“ — исключительно выгодное приобретение для Altadis, — уверен Виктор Стефашин, директор информационно-аналитической службы ассоциации „Грандтабак“. — Одним махом компания получает хорошую



ИТАР-ТАСС

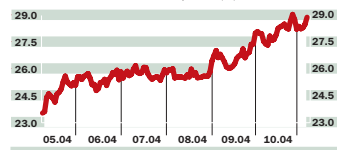
долю российского рынка, выгодно расположенную площадку, которая фактически не нуждается в модернизации, и очень неплохую дистрибуцию». В выигрыше, по мнению эксперта, оказалось и российское предприятие: внятных перспектив инвестировать в развитие бизнеса суммы, сравнимые с вложениями транснациональных гигантов, у «Балканской звезды» не было. **СФ**

### ALTADIS

(на 31 декабря 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (€ млрд)	<b>9,473</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (€ млрд)	<b>0,479</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (€ млрд)	<b>0,337</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 09.11.04</b> (€ млрд)	<b>8,072</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, MSE (€)**



читайте в **СФ № 46** / 06.12.2004 /

специальное обозрение

## ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. ИНВЕСТИЦИИ

- / тенденции рынка
- / новые услуги и продукты
- / мнения участников и контролеров рынка
- / рейтинги

**ДОЛГОВАЯ ЯМА. КАК БАНКИ ТОРГУЮТ КРЕДИТНЫМИ ПОРТФЕЛЯМИ**  
**ДОВЕРИТЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ. ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ РЕПУТАЦИЯ БАНКА**





**ПО ПРЯМОЙ — БЫСТРЕЕ**

**МИРОВАЯ  
АВИАПЕРЕВОЗКА  
ГРУЗОВ**



## менеджмент



## маркетинг

сф №44, 22.11

Управление ассортиментом строится на оценке эффективности инвестиций в разработку новых сортов. Рассчитать ее непросто: изменение ассортимента влияет на имидж бренда, а оценить это влияние куда сложнее

## финансы

сф №45, 29.11

В России скоро появится новый вид паевых инвестиционных фондов — фонды денежного рынка. Пока это единственный вид ПИФов, активно используемый корпорациями

## персонал

сф №46, 06.12

Аттестация — один из наиболее привычных инструментов в арсенале специалиста по персоналу. **сф** выделил самые популярные у российских HR-менеджеров оценочные технологии

## «Вот ровно то, что вы просили»

### Лучшее средство от творческого хаоса и графоманства

Внедрив на своем предприятии систему менеджмента качества, генеральный директор питерской компании Digital Design Андрей Федоров обрел уверенность, что делает все в соответствии с международным опытом. По крайней мере, с управленческим сумбуром в компании было покончено

---

**с46**

## Как Dell возрождал свою душу

### Невнимание к сотрудникам может привести к кризису даже самую успешную компанию

Несколько лет назад Dell, одна из самых быстроразвивающихся компаний мира, стала нести убытки. Но именно благодаря кризису руководство корпорации узнало о том, что в погоне за финансовым благополучием Dell потерял лояльность собственных сотрудников. Для ее возвращения компании потребовалось два года

---

**с50**

## «Вот ровно то, что вы просили»

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ КОМПАНИЯ DIGITAL DESIGN РЕШИЛА ПРЕВРАТИТЬ РАЗРАБОТКУ СОФТА ИЗ ТВОРЧЕСКОГО ХАОСА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНВЕЙЕР. НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД ОНА ВНЕДРИЛА У СЕБЯ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК). СЕЙЧАС В КОМПАНИИ ЖАЛЕЮТ, ЧТО НЕ СДЕЛАЛИ ЭТОГО РАНЬШЕ.

Текст: Евгений Карасюк Фото: Дмитрий Гущин

Для Digital Design управлять качеством — значит найти баланс между талантом и ремеслом. «Самым одаренным из композиторов приходилось изучать гаммы», — говорит ее гендиректор и совладелец **Андрей Федоров**.

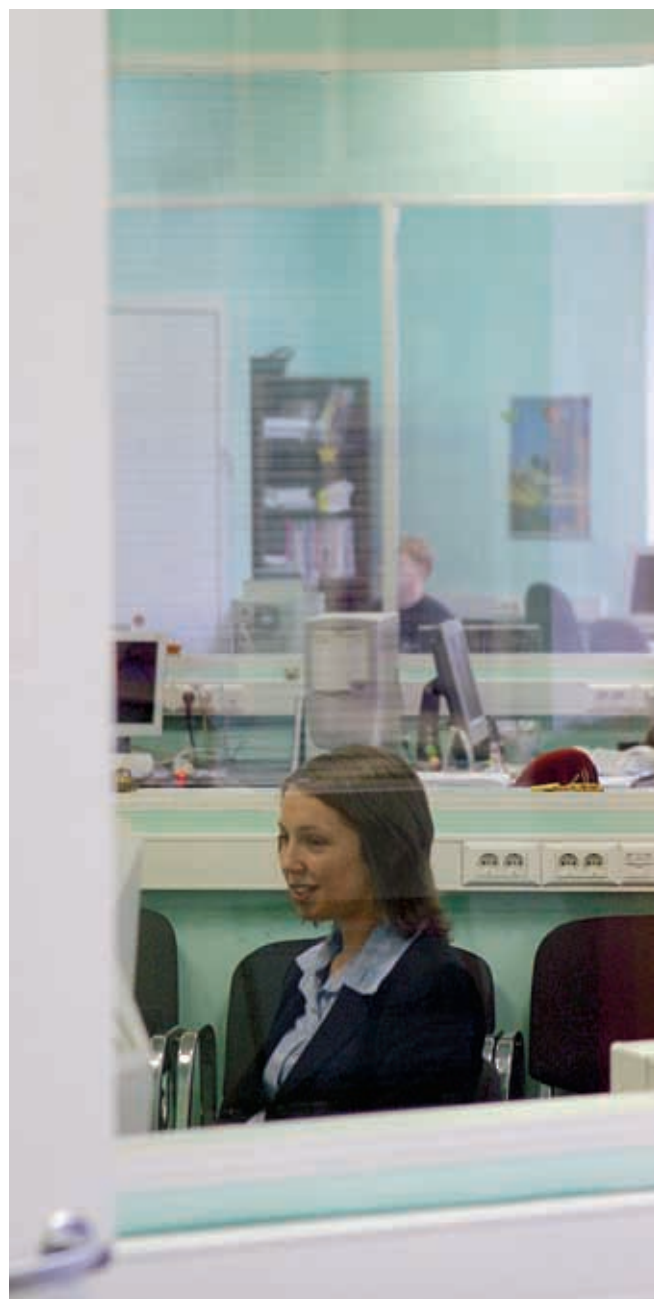
Руководимая им фирма уже несколько лет живет по суровым законам ISO-9001 и CMMI (еще более строгим отраслевым стандартам). В Digital Design программистское творчество поставлено на поток. Качество решений от этой фабрики по производству ПО признают в компаниях уровня Ford, Volvo и TetraPak. Программный продукт фирмы лежит в основе системы менеджмента качества, внедренной российским Минэкономразвития.

В России Digital Design стала первой ИТ-компанией, получившей национальную премию по качеству. Ближайшая цель — признание Европейским фондом менеджмента качества.

Премия правительства РФ в области качества учреждена в 1996 году. Ее критерии гармонизируют с моделью премии Европейского фонда по управлению качеством (European Foundation for Quality Management). Фонд основан главами 14 ведущих европейских компаний в 1988 году. В 1987 году национальная премия по качеству появилась в Америке. Ее учредил конгресс США и назвал в честь погибшего в 1987 году министра торговли Малькольма Болдриджа. Национальные награды за качество присуждаются также в Великобритании, Ирландии, Индии, Бразилии и других странах. Наиболее старая из них — премия Деминга, учрежденная в 1951 году в Японии.

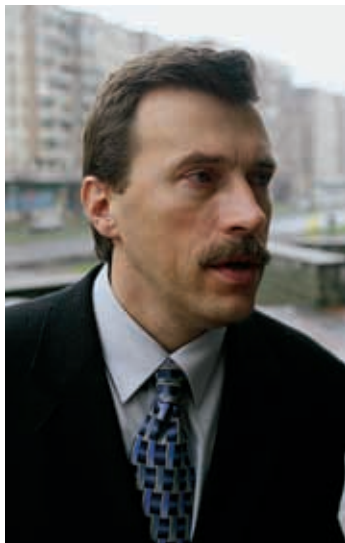
### Спасение от графоманства

Компьютер, минимум мебели и голые стены. В крохотном кабинете Андрея Федорова не за что заце-



В процесс совершенствования пока вовлечено лишь 20% сотрудников





**Борис Беляев:** «Сначала представление о качестве у меня было больше бытовым»

**Андрей Федоров:** «Мало кто понимает, чего мы, собственно, хотим»

питья глазу — типичный софтверный аскетизм. **Валерий Шве́ц** из сертифицирующей организации «Российский морской регистр судоходства» рассказывал мне, как некогда обнаружил рабочий стол первого лица компании в общем зале для программистов. Нет сомнений, он по-прежнему там стоял — если бы не переезд фирмы в более просторный офис, где у главы Digital Design впервые появилось персональное служебное пространство.

Андрея Федорова я неожиданно для себя застаю за уборкой собственного кабинета. Вчера директору исполнилось сорок, наутро он выглядит задумчивым. Мое появление на минуту отвлекает Федорова от хозяйских хлопот. Но затем, погруженный в свои мысли, он снова берется перекладывать бумаги с места на место.

— Зачем разработчику софта понадобилась система менеджмента качества? — задаю я вопрос в лоб.

— У меня есть честный ответ на этот вопрос, хотя раньше никто так не спрашивал: «Зачем?». Причина была не одна, это я вам точно могу сказать.

— Тогда назовите главную.

— Для меня сертифицированная система управления качеством своего рода спасение от графоманства. Так я уверен, что действительно все делаем грамотно — в соответствии с международным опытом.



## Два правила

О менеджменте качества Андрей Федоров впервые услышал в 1993 году на семинаре в институте Бонч-Бруевича. Выступал приехавший из Америки профессор. Он рассуждал о том, насколько важна повторяемость в процессе достижения стабильного качества. «Вы научитесь управлять производственными процессами только тогда, когда будете все время попадать в одну и ту же точку», — внушал американец российской аудитории.

— Я сидел в зале, слушал ведущего семинара и думал: а ведь он говорит про тот самый бизнес, который я хочу построить, — рассказывает директор.

В детстве тренер по стрельбе научил Андрея Федорова простому правилу: «Не важно, в какую часть мишени ты попадаешь. Важна кучность. Остальное решается перенастройкой прицела». Поддержка повторяемости результата — в известном смысле это и есть система менеджмента качества в понимании Федорова.

— А другие понимали ее так же? Я хочу сказать, были ли сомнения в том, что это вообще важно для компаний?

— Чтобы таких сомнений не было, нужно собрать всех директоров и убедить себя, что вы скажете им правду. А потом произнести буквально следующее слова: «Система менеджмента качества будет работать в компании — с вами или без вас». Ведь на момент внедрения системы жизнь каждого директора департамента усложняется. Возникает бумажная волокита, которая отвлекает и раздра-

жает. Затея кажется идиотской, и хочется послать начальство ко всем чертям вместе с их ISO-9000, Демингом и Total Quality Management. И вот что надо понимать: если дать этому директору малейший шанс думать на тему «надо или не надо» или обсуждать это...

Тут до сих пор спокойный голос директора становится на пару децибелов громче.

— У меня тогда выработалось первое правило: не нравиться — до свидания. Я отвечал: «Да, наверное, все это ерунда. Говорите, ошибочное решение? Не буду спорить, возможно. Но оно принято и не подлежит обсуждению». Как бы ни были дороги люди, они должны это услышать.

— Сколько менеджеров тогда вас покинуло?

— Ни одного. Все понимали, что это необходимо. И вот вам правило номер два: должна быть внутренняя потребность. Ведь область построения системы менеджмента качества — самое удобное место для проведения итальянских забастовок: «Я делаю так, потому что так написано в инструкции». Но в инструкции всего не пропишешь. Всегда можно завалить дело, живя в согласии с передовыми стандартами.

## Проектное мышление

Примерно через три года после памятного выступления американского профессора на должность аналитика в Digital Design был приглашен **Борис Беляев**. Впоследствии он стал первым директором компании по качеству.



Центр  
Административного  
Менеджмента

**НЕВОЗМОЖНОЕ  
СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ**

**РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ**  
проблем управления и мотивации  
персонала на предприятиях России

Подтверждено 10-летней практикой

## Объявляем:

Проблема мотивации персонала полностью решена. Ваша компания будет работать как часы.

Уникальные семинары  
Подробности на сайте [www.new-management.ru](http://www.new-management.ru)  
тел. (095) 280-80-18, 950-55-15

## «Жизнь каждого директора департамента усложняется. Затея кажется идиотской, и хочется послать начальство ко всем чертям вместе с их ISO-9000, Демингом и Total Quality Management»

— Сначала представление о качестве у меня было больше бытовым, — вспоминает он. — Думал, качество — это качественный продукт. Помню, впервые прочитал ISO-9000 в 1997 году. Впечатление тяжелое: непонятно, абстрактно и все сплошь о каких-то процессах.

Последние слова Беляев произносит с ироничной улыбкой. Сегодня он цитирует стандарты СМК как священное писание и уж твердо знает: волшебная сила управления качеством заключена в правильной организации и проработанности бизнес-процессов. Для такой компании, как Digital Design, где проектный принцип работы является основным, это выражается в подробных технологических и административных регламентах. Они нейтрализуют риски. А риски дестабилизации качества есть на каждом уровне и участке: составления ТЗ при проектировании, управления графиком разработок, тестирования, согласования, поставок. «Каждый этап производственного цикла подвержен изменениям. Их нужно оценить, предусмотреть ошибки, написать инструкцию на случай их возникновения — и тем самым защитить качество», — говорит директор департамента программных решений **Андрей Очерет**.

Впрочем, мы забегаем вперед. Борис Беляев рассказывает мне, в какой компании он

начинал работать восемь лет назад.

К середине 1990-х Digital Design уже успела реализовать ряд заказов для крупных клиентов — в первую очередь Октябрьской железной дороги. И все же это была маленькая фирма с тощим портфелем заказов. Российский рынок программного обеспечения тогда только зарождался, в ценообразовании царил принцип «как договоришься». Но в Digital Design понимали: рынок и требования к его участникам будут расти, а конкуренция — обостряться. Понимали, но не были готовы. Отношения с клиентами явно не хватало формализации. Их требования толком не фиксировались — Борис Беляев помнит это хорошо, поскольку был тогда звеном, связующим заказ и разработку. При сдаче работ он никогда не мог с уверенностью сказать клиенту: «Вот ровно то, что вы просили».

— До меня в компании был технолог, имелись правила. Но в целом управление производственными циклами протекало вслепую: процессы непрозрачны, сроки и бюджеты почти неконтролируемы.

Как человек, чувствительный к отсутствию системы и порядка, Беляев испытывал дискомфорт.

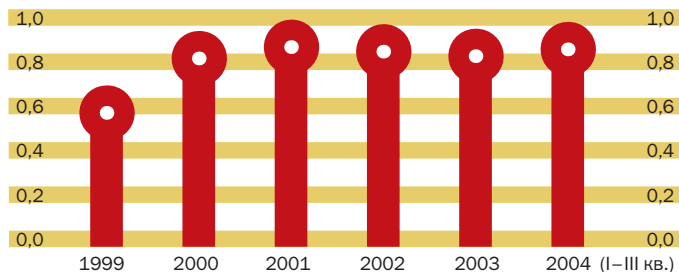
Сумбура стало меньше, когда производство софта на заказ превратилось в проектную деятельность. В проекте у участников есть свои роли и зоны ответственности. Про-

### СВОДНЫЙ ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ DIGITAL DESIGN

балл

Источник: Digital Design

Максимально возможный балл — 1,0



ект имеет понятные начало, конец и промежуточные этапы, результаты которых поддаются измерению и анализу (полученная статистика дает возможность улучшать процесс в дальнейшем). По итогам общения с заказчиком были разработаны шаблоны технических заданий. Потом появились инструкции, описывающие внутрипроизводственные процедуры. Следующий шаг — автоматизация.

В Digital Design строят электронную систему менеджмента качества (для софтверной компании это, в общем, естественно). Там разработана своя система управления ошибками, когда все дефекты на этапе тестирования софта фиксируются в сети. Специальный интерфейс позволяет устанавливать статус и важность недочетов, срочность их устранения. Без электронной системы коммуникации и документооборот был бы мно-

го более затратным — по времени, деньгам и человеческим ресурсам. При этом Борис Беляев говорит, что возможности автоматизации пока используются в лучшем случае на четверть.

В 1999 году система менеджмента качества Digital Design была сертифицирована по стандарту ISO-9001, а через два года — по СММТ. Значительно повысив проектную и финансовую дисциплину, компания сосредоточила внимание на степени удовлетворения потребителя.

— А как вы узнаете, удовлетворен ваш клиент или нет? — интересуюсь я у Беляева.

— Мы измеряем эту удовлетворенность. Проводим анкетирование, а потом выводим суммарные показатели (см. график. — **СФ**). Для этого мы используем методику расчета американского индекса удовлетворенности. Предназначена она, правда, для массового производства, но мы адаптировали ее под нашу проектную работу.

### Увлечение вовлечением

Удовлетворяющее клиента качество два года назад стало считаться поводом для материального поощрения сотрудников — участников проектов. Эксперт по персоналу компании **Алина Константинова** говорит, что премия начисляется по сумме баллов: кроме причастности к успеш-

ЗАО «Digital Design» работает на рынке корпоративных информационных систем с 1992 года. Основателями и совладельцами фирмы являются гендиректор Андрей Федоров и председатель совета директоров Евгений Гаврилов (50/50). Примерно 30% заказов, выполняемых компанией, приходится на экспорт. Среди западных заказчиков Digital Design — TetraPak (Швеция), Volvo Car (Великобритания). Из российских фирм решения софтверного поставщика использует «Балтика», АЛРОСА, МТС, «Мегафон» и др. Выручка Digital Design в 2003 году составила \$2,6 млн, за девять месяцев 2004 года — \$2,3 млн. В компании работают 160 сотрудников (с учетом персонала московского представительства). Более 56 имеют профессиональные сертификаты ведущих производителей ИТ-индустрии. Компания имеет международный сертификат ISO-9001, прошла оценку на соответствия отраслевой модели СММТ, является лауреатом премии правительства РФ в области качества и членом Европейского фонда менеджмента качества.



«Нужно собрать всех директоров и сказать им: система менеджмента качества будет работать в компании — с вами или без вас»



ному проекту, они даются за работу со стажером, участие в проведении экспертизы, тестировании и проч.

Но если спросить у Бориса Беляева, доволен ли он итоговой мотивацией сотрудников, ответом будут рассуждения о Total Quality Management.

— Сейчас мы еще очень далеки от того, чтобы считаться TQM-компанией, — полагает Беляев. — Что я имею в виду? 70 – 80% сотрудников должны быть реально вовлечены в процесс совершенствования. То есть ни я, начальник, ни инструкция вас не обязывают лишний раз позвонить клиенту или предложить, как улучшить работу сидящего рядом коллеги. Вы это делаете по собственной инициативе, желая помочь компании. Пока нам удалось вовлечь в такой процесс не более 20% людей.

В фирме уже действует своеобразный кружок качества — группа по совершенствованию инженерных процессов (Software Engineering Process Group). Идея почерпнута из стандартов СММІ. Начальник отдела поддержки разработок **Лилия Иванова** рассказала мне, что сейчас в

эту группу входят семь-восемь лучших работников компании. В основном они занимаются тем, что периодически предлагают свои и рассматривают чужие предложения.

## Сбалансированный менеджмент качества

Два года назад компания внедрила систему стратегического управления Balanced ScoreCard (см. **СФ** №06/2004). Андрей Федоров говорит, что каждые полгода происходит осмысление результатов работы системы: «Мы все смотрим и поражаемся наивности своих ожиданий в отношении предыдущего полугодия». В планах компании на следующий год — глубже интегрировать BSC с областью управления качеством.

**Авторы Balanced ScoreCard Дэвид Нортон и Роберт Каплан** утверждают, что TQM полностью согласуется с принципами их системы. «Инициативы, направленные на повышение качества, рост эффективности бизнес-процессов и взаимоотношений с клиентами, могут быть отражены во внутренней и кли-

ентской составляющей», — пишут они. По их убеждению, компании, которые уже разрабатывали программы комплексного управления качеством, могут продолжать их реализацию в рамках стратегической схемы BSC. В то же время политику фирм, занятых только вопросами улучшения качества и локальными совершенствованиями, Нортон с Капланом называют стратегией мечтателей: сам по себе финансовый успех не приходит к тем, кто достиг производственного совершенства.

В Digital Design говорят, что с удовольствием пообщались бы с компанией, где BSC работает «реально, а не на уровне составления планов личного развития директоров». Кстати, в питерской компании хотели провести сравнительный анализ по многим другим показателям: качеству процессов, производительности, количеству ошибок на разных стадиях разработки. Но попытки реализовать бенчмаркинг на российском рынке ни к чему не привели.

— Мало кто понимает, чего мы собственно хотим, — не скрывает досады Андрей Федоров. — А еще есть всякие личности, которые конфиденциальностью пытаются завуалировать тот факт, что не знают, что же в действительности происходит в их компаниях.

До сих пор сравнить себя удалось лишь с индусами и американцами — правда, по усредненным рыночным данным. С прошлого года компания имеет членство в Европейском фонде менеджмента качества. Там ей будет легче найти партнеров по бенчмаркингу и получить идеи для развития. А компания Digital Design — очень жадная до новых идей. **СФ**

Следующий материал в рамках проекта «Менеджмент качества: лучшая практика» читайте в **СФ** 13 декабря.

АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

ИБС МОСКОВЬ

Лицензия №24Г-1766 от 10.04.02  
(095) 937 07 47  
www.ibs-m.ru

Российская программа

# Executive MBA

Стратегическое управление

Государственный диплом MBA. Зарубежная стажировка.  
Вечерняя форма обучения, начало - 02.03.05 г.

**BSGV** Программа кредитования  
Банка Сосьете Женераль Восток  
Генеральная Лицензия ЦБ РФ №2295



## Как Dell возрождал свою душу

ОДНА ИЗ САМЫХ БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИХСЯ КОМПАНИЙ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД СТОЛКНУЛАСЬ С КРИЗИСОМ РОСТА. ПАДЕНИЕ СТОИМОСТИ ЕГО АКЦИЙ, ВЫНУЖДЕННЫЕ УВОЛЬНЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ЗАСТАВИЛИ DELL ПО-ДРУГОМУ ВЗГЛЯНУТЬ НА ЦЕННОСТИ, КОТОРЫЕ ОН ИСПОВЕДУЕТ. И ИЗМЕНИТЬСЯ. Текст: Лоуренс М. Фишер\*

В конце 2000 года у компании Dell Inc. начались большие проблемы. Фаворит покупателей ПК со дня основания в 1984 году, любимец инвесторов со дня первого IPO в 1988, Dell остановился. Лопнул интернет-пузырь, и компания, с ее легендарной цепочкой поставок и предложением компьютера для любой цели и для любого кошелька, встала. Впервые в своей истории Dell объявил об увольнениях, и после этого его акции падали пять кварталов подряд — с \$50 до \$17.

К тому времени старший вице-президент по стратегическим вопросам **Кевин Б. Роллинз** работал в Dell уже семь лет. Роллинз пришел в компанию консультантом во время другого кризиса — в октябре 1993 года, когда из-за серьезных ошибок в конструкции Dell пришлось отозвать новую линейку ноутбуков.

\*Lawrence M. Fisher. Reprinted with permission from strategy+business, the award-winning quarterly management magazine published by Booz Allen Hamilton. [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com).

Наблюдая за крушением мечты своих работников — падением опционов, Роллинз понял, что новая проблема гораздо сильнее той, старой. «Мы создали у наших сотрудников культуру, ориентированную на стоимость акций, финансовые показатели, — меркантильную культуру, — говорит Роллинз, ставший в этом году CEO Dell. — Но кроме роста акций в компании должно быть что-то еще, что можно любить».

Сегодня практически по всем показателям (доля рынка, возврат на инвестиции, валовой доход) Dell входит в число наиболее успешных компаний, основанных за последние 50 лет. В год своего двадцатилетия компания ожидает до \$50 млрд дохода, что будет самым большим ростом в абсолютном выражении за всю ее историю.

Сегодня, говоря об уникальной стратегии Dell, кажется, что по-другому и быть не могло. Но и возрождение, и устойчивый рост компании в последние годы стали возможными лишь потому, что ее лидеры поняли: необходимо реформировать нечто не менее фундаментальное, чем цепочка поставок, — душу Dell.

### Поиск ценностей

В 2000 году, после серии болезненных, еще более подорвавших моральный климат увольнений, Роллинз начал серьезно изучать корпоративную культуру Dell — ценности и убеждения, которые определяли поведение корпорации в целом и каждого сотрудника в отдельности. Он хотел понять, не оказывают ли эти непростые для понимания элементы корпоративной культуры отрицательного влияния на краткосрочные финансовые показатели и на общее состояние Dell в долгосрочной перспективе.

### Прямое и плоское

Компания Dell была создана в 1984 году 18-летним студентом Майклом Деллом. В основе создания новой компании лежал капитал в \$1 тыс. и простая концепция — продавая компьютеры напрямую, компания может лучше понять потребности клиентов и предложить наиболее эффективные решения.

Dell стал первой компанией-производителем компьютеров, развернувшей прямые продажи. Первоначально заявки от потребителей принимались по телефону, а в 1996 году Dell — первым среди производителей компьютеров предложил покупателям заказывать компьютеры через интернет. Dell быстро доказал эффектив-

ность своей стратегии: к концу 1996 года компания ежедневно зарабатывала на продажах компьютеров \$1 млн. Через три года продажи через интернет достигли \$35 млн в день, а в 2000-м — уже \$50 млн в день. Неприятие промежуточных звеньев, стоящих между производителем и потребителем, нашло свое выражение и во внутренней структуре компании — Dell принадлежит к так называемым плоским компаниям с минимальным количеством уровней внутренней иерархии. В настоящее время Dell является крупнейшим продавцом персональных компьютеров в мире. Если в 2003 году компании принадлежало 16,7% мирового рынка персональных компьютеров, то сейчас ее доля возросла до 18,3%. За 2004 финансовый год чистая выручка Dell составила \$41,44 млрд, а капитализация компании на конец сентября 2004 года достигла \$88,77 млрд.



«Мы создали у наших сотрудников культуру, ориентированную на финансовые показатели. Но кроме роста акций в компании должно быть что-то еще, что можно любить»



Роллинз уже давно интересовался ролью культуры в организации, но падение деловой активности 2000 года заставило его задуматься над тем, за что на самом деле выступает Dell. Он заключил, что под традиционными показателями эффективности бизнеса скрыты новые — скорость, целостность, адаптивность и способность к маневру. Они и становятся истинными индикаторами того, сможет ли компания надолго оставаться лидером.

История учит, что в наиболее «здоровых» и преуспевающих компаниях стратегия и система управления определяются и организуются с целью более широкой, чем просто рост акционерной стоимости. «Лидирующие компании всегда находили возможность обратиться к стремлению человека быть связанным с чем-то великим», — говорит **Джон Коттер**, эксперт по лидерству и культуре, профессор Гарвардской бизнес-школы. — Человеку хочется найти нечто удивительное в том, что он делает, и верить — ваш продукт или услуга действительно полезны людям. Великие компании закладывают это в основу, и это нельзя подделать. Это не только бизнес-модель, это — в сердцах людей».

## Время перемен

Само понятие «корпоративная культура» появилось лет двадцать назад. Сегодня все согласны с тем, что она серьезно влияет на эффективность бизнеса и служит ключом к пониманию этой эффективности. Но по-настоящему осознавать это руководители компаний начали совсем недавно.

«Корпоративная культура» все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашались с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура — это вопло-

щение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также — в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Главная проблема, которую отмечают исследователи, заключается в том, что корпоративную культуру нельзя изменить по приказу сверху. Целенаправленное изменение культуры (если оно вообще возможно) не происходит только потому, что руководство отдает такое указание.

В этом случае не помогут ни декларации основных ценностей, ни программа перемен или комбинация инициатив.

«Культура меняется, только если ей это необходимо», — пишут **Терренс Дил** и **Аллен Кеннеди** в книге *The New Corporate Cultures*, — и только когда она чертовски хорошо к этому готова. Она меняется, когда ее коллективный разум понимает, что изменился мир и что необходимо адаптироваться к этому, чтобы выжить».

Обычно нужен резкий шок вроде экономического кризиса или скандала для того, чтобы люди в организации начали интересоваться огрехами корпоративной культуры и целенаправленно развивать ее позитивные характеристики. В любых обстоятельствах попытка вызвать глубинные культурные изменения — сложный и болезненный процесс.

«Практически все программы „изменений культуры“, которые я видел, потерпели неудачу», — говорит профессор Коттер. — Культуру нельзя изменить, напрямую воздействуя на нее. Надо менять то, что и как люди делают: поведение, привычки и организацию. Если вы найдете иной способ работы, он „просочится“ в организацию



и станет новой культурой. Это опосредованный эффект».

## Прояснение деталей

Изменение культуры часто провоцируется влиятельным лидером, склонным к анализу. Таким человеком в Dell стал Кевин Роллинз. Отработав консультантом компании в начале 1990-х годов, в 1996 году он занял должность старшего вице-президента по стратегическим вопросам. В 2001 Роллинз стал президентом, а через некоторое время сменил на посту CEO самого **Майкла Делла**, который остался председателем совета директоров. Они буквально бок о бок руководили компанией, занимая один кабинет, разгороженный знаменитой, всегда раздвинутой стеклянной перегородкой.

**Майкл Делл:** «Раньше наша культура была основана лишь на эмоциях, и пришлось отлаживать систему показателей»

Для Роллинза не было новостью то, что ценности компании являются причиной ее триумфа или крушения. В 1997 году его путь инициатора перемен в Dell начался с внимательного прочтения нескольких книг. Сегодня Роллинз вспоминает книгу **Брука Мэнвилла** и **Джосайи Обера** *A Company of Citizens: What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations*. Он говорит, что особенное влияние на него оказала идея о рабочих компаниях как гражданах меритократии. И хоть он прочитал дюжины томов по уп-

## Продается готовый бизнес

Акционерное общество открытого типа  
«Смелянский сахарный комбинат»  
«Смелянский завод лимонной кислоты»

### Производство:

- сахар-песок
- мощность 220-250 т/сут
- лимонная кислота
- мощность 15-18 т/сут



20700, Украина, Черкасская область,  
г. Смела, ул. Р. Люксембург 6  
тел. (380 44) 227-95-96, (380 67) 232-39-49

«Культура меняется, только если ей это необходимо, и только когда она чертовски хорошо к этому готова»

равлению, наиболее вдохновили его совсем другие книги. Все началось с книги **Джозефа Эллиса** *Founding Brothers: The Revolutionary Generation*, очень личностного исследования тесно переплетенных жизней отцов-основателей США — Бенджамина Франклина, Александра Гамильтона, Томаса Джефферсона и Джорджа Вашингтона.

«Я понял, что их спосoby мышления и то, о чем они думали, прекрасно совпадает с тем, о чем думал я, — говорит Роллинз, — с тем, что я хотел сделать с культурой Dell. Эти люди были подвижниками, лично жертвовали многим ради того, что они считали необходимым. Все они могли бы стать богачами, но мечтали сделать нечто, чего еще никто никогда не делал, — и они верили в

свою мечту до мозга костей. Это вдохновляет».

Роллинз увидел много параллелей между созданием новой страны, новой нации и процессом изменений в молодой компании. Например, подвижничество, которое свойственно команде руководителей Dell: «Мы всегда старались создать что-то, чего не видели в других корпоративных моделях. Мы — иконоборцы. Мы знали, что наша модель — иная».

Однако, изучая культуру Dell, он смог четко определить лишь одну корпоративную ценность — стремление к «культуре победителей»: «Нашу модель мы знали до винтиков. Но мы не знали нашу культуру, если только поверхностно», — говорит Роллинз.

Майкл Делл описывает это время как период «поиска ду-

ши» компании: «Мы создали этот невероятный бум в девяностых годах, и многие в компании зарабатывали большие деньги. Но за этими успехами скрывались определенные проблемы — этот бум привлек многих, считавших, что они на этом разбогатеют. Когда же они понимали, что это не так, они начинали задумываться: а что они вообще здесь делают?».

Чтобы проникнуть внутрь культуры Dell и больше узнать о его самых сокровенных ценностях, Роллинз в 1997 году пригласил на пост руководителя управления персоналом **Пола МакКиннона**, своего старого приятеля, ученого, занимавшегося организационным поведением. С самого начала они понимали, что их задача — не создание новой

культуры в Dell, но адаптация и усиление ее позитивных элементов.

«Дело не в том, что наша культура не имела качеств, позволяющих достичь успеха в бизнесе: мы были ориентированы на эффективность, снижение затрат, организация была настроена на скорость, а не на политику, — вспоминает МакКиннон. — Мы просто пытались стать еще лучше. Кевин начал с возвращения к классическим вопросам: какой компанией мы хотим быть, к чему стремимся, как должна выглядеть новая культура победителей в Dell?»

## Обнажение души

Даже через 20 лет после своего основания Dell по-прежнему остается быстрой, гибкой и предпринимательской компа-

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ  
АВТОРАДИО**

**СК ОЛИМПЕЙСКИЙ**

**ДИСКОТЕКА 80-х** **19<sup>00</sup>**  
**8 ДЕКАБРЯ** **НАЧАЛО**

**ВАПАПАМА, OPUS  
НАОМА, LIAN ROSS  
BAD BOYS BLUE  
TONY ESPOSITO  
KEN LASZLO**

**THOMAS ANDERS  
SCOTCH, BACCARA  
PUPO, C.C.CATCH  
RICARDO FOGU  
PATTY RYAN**

**ВЕДУШЕ:**  
**С.МУНАЕВ В.МАРНИН**  
**МУРЗУЛКИ INTERNATIONAL**

**НАР-МЭН ЗЕМЛЯНЕ В.САЛТЫКОВ Р.ЖУНОВ Ю.ЛОЗА Н.НЕЛЬМИ С.КРЫЛОВ**  
**Н.ГУЛЬКИНА М.СУХАННИНА С.РАЗУНА В.УСЛАВОВ РУССКИЕ А.ГЛЫЗИН И.САРУХАНОВ**

**ЗАКАЗ БИЛЕТОВ: 263 46 77 WWW.DISCO80.RU**



## «Многие ждут быстрых результатов: „Ну что, мы закончили? Давайте быстрее!“. Но ценности постоянны, они никуда не уходят»



нией. Это типичная «плоская» организация. От производственных цехов до корпоративных коммуникаций решения принимаются быстро, без груза чрезмерной иерархии. Внутренние коммуникации Dell остались эффективными, поэтому проблемы, не требующие внимания руководства, решаются самостоятельно.

Сам Майкл Делл и другие руководители также настаивают на том, что их прямая бизнес-модель — «сделано по заказу». Она позволяет выводить на рынок высокотехнологичные продукты по низкой цене за счет упразднения среднего управленческого уровня и сокращения дорогих складских запасов и приносит пользу всем людям, делая эти технологии более доступными.

Эти и другие ценности Dell — стремление к победе, прямая бизнес-модель и чувство того, что вокруг есть еще много возможностей принести пользу акционерам и обществу в целом, — были сформулированы в официальной декларации, опубликованной в 2002 году под названием «Душа Dell». Декларация стала краеугольным камнем управления, оценки и укрепления элементов культуры, которые считаются источникам успеха компании.

Dell использовал стороннюю фирму для проведения «культурного аудита», призванного определить сильные и слабые стороны компании. Этот аудит продемонстрировал как сильное стремление Dell к победе и высочайшей эффективности, так и слабости в сферах организации карьеры сотрудников и баланса «работа—жизнь».

«Мы смогли предъявить справедливые претензии и к себе, — вспоминает Майкл Джордж, директор по маркетингу и вице-президент Dell. — Одна из них: тот факт, что некоторые наши работники достигали прекрасных результатов в бизнесе слишком дорогой

ценой — они не сотрудничали с коллегами. Пожалуй, мы слишком долго это терпели».

Стало ясно, что компания недостаточно инвестировала в личное и профессиональное развитие работников. Быстрый рост Dell и постоянный фокус на увеличении доли рынка создали культуру, в которой численные (финансовые) результаты зачастую достигались в ущерб командной работе и удовлетворению потребителей. Опрос показал: некоторые руководители команд постоянно вознаграждались и продвигались, несмотря на то, что они «насиловали» чувства своих сотрудников. Новые работники жаловались, что их бросали в самое пекло без должной поддержки со стороны начальства.

«Мы поняли, что несколько переборщили с ментальностью типа тони или пльви», — говорит Джордж.

Эти негативные аспекты культуры Dell оставались в тени, пока финансовые показатели и котировки компании обещали высокие доходы. Но как только рост замедлился, они вышли на свет. К своему разочарованию, Делл и Роллинз обнаружили также, что почти половина сотрудников готова перейти на другую работу за ту же зарплату. Даже самые успешные из них признали, что постоянный прессинг их утомил. «Я знала, что для меня единственно важной вещью были мои показатели. Но я поняла: если буду только и делать, что трясти денежное дерево, рано или поздно оно перестанет плодоносить, — говорит Эмми Рэтберн, старший менеджер по работе с клиентами в Остине, Техас. — „Душа Dell“ дала мне возможность понять, что Dell не только постоянные продажи, продажи, продажи». Сегодня рост продаж не менее важен, чем раньше, но жизнь по уставу «Душа Dell» означает: продажи — не единственный показатель эффективности работы».

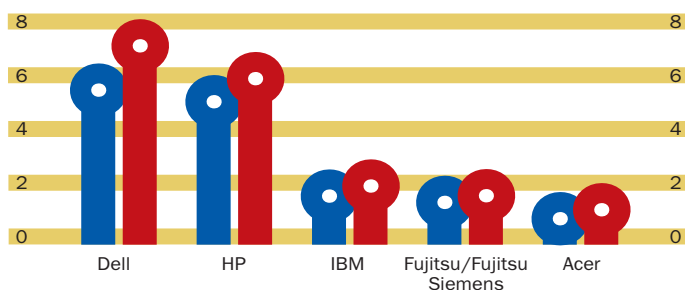
### ВЕДУЩИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПК: РОСТ ОБЪЕМОВ ПОСТАВОК

МЛН ШТ.

Источник: IDC

I кв. 2003 г.

I кв. 2004 г.



### Культура оценок

На первый взгляд «Душа Dell» представляет собой набор достаточно стандартной корпоративной риторики. Но в декларации сформулированы принципы работы, следование которым можно измерить и оценить. Соответственно, от результатов оценки этих показателей зависит продвижение и бонусы.

Для измерения показателей в компании ввели оценку по методу «360 градусов» и запустили ежеквартальный анонимный и добровольный онлайн-опрос «Расскажите Dell». Опрос предлагает рядовым работникам рассказать, что они думают о компании, ее руководителях, а также обозначить проблемы, которые они видят. Оценка каждого

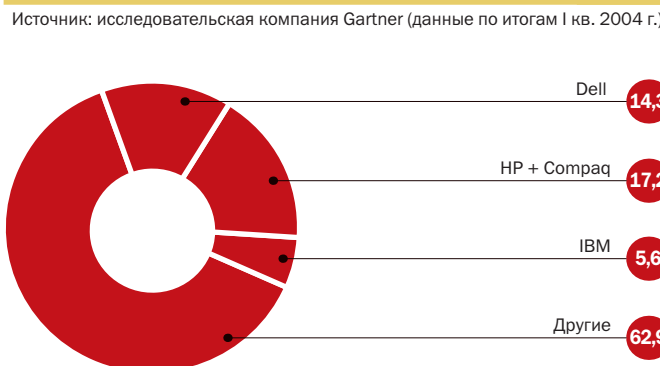
менеджера зависит в том числе от тех улучшений, которых он добился по показателям опроса «Расскажите Dell».

Майкл Делл утверждает, что принятая система показателей стала критичной для реализации устремлений, заложенных в «Душу Dell» (см. стр. 56). «Наша компания основана на реальных результатах, измерениях и аналитике, — говорит он. — Раньше наша культура была основана лишь на эмоциях, поэтому нам надо было отладить систему показателей, чтобы отслеживать их по мере нашего развития».

Оценка деятельности работников подразумевает их ответственность перед стандартами, заложенными в «Душу Dell». Так, половина показателей рейтинга работников

### ДОЛИ МИРОВОГО РЫНКА ПК

%



Источник: исследовательская компания Gartner (данные по итогам I кв. 2004 г.)

## Почти половина сотрудников была готова перейти на другую работу за ту же зарплату. Даже самые успешные из них признали, что постоянный прессинг их утомил

зависит от того, что они достигли с финансовой точки зрения (рост бизнеса, достижение или превышение плановых показателей продаж). Другая половина — от того, как они этого достигли (это показано в их оценке «360 градусов»).

По словам Майкла Джорджа, в 2004 году руководители провели «довольно болезненные беседы с теми, кто получил высокий рейтинг по плановым показателям, но низкий по методам работы, что снизило их общую оценку. Но это понятно: мы меняемся, а это стрессовый процесс».

Стресс выявил одну из проблем, по-прежнему стоящих перед Dell, — поддержание восприимчивости к ключевым ценностям, зафиксированным в «Душе Dell» даже в си-

туации улучшения финансовых показателей.

«Если вы начинаете с ценностей и делаете все, что делает Dell (измеряете их, увязываете с компенсационным пакетом и т. д.), шансы на укоренение новой культуры и результативные перемены возрастают», — говорит **Уильям Шнайдер**, президент консультационной компании Corporate Development Group, автор книги *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*. — Ключ в том, чтобы следовать этому курсу: руководители должны постоянно подтверждать свою позицию, чтобы каждый понимал, что это не очередная прихоть, которую впарил компании очередной консультант. Многие ждут быстрых резуль-

татов: «Ну что, мы закончили? Давайте быстрее!». Но ценности постоянны, они никуда не уходят — и к ним надо относиться соответственно. Сформулировать принципы важно, но их надо также постоянно поддерживать».

### Нематериальные ценности

Dell работает в бизнес-среде, которая не прощает ошибок. Но компания целенаправленно стремится перерасти конкурентов и доминировать на всех своих рынках. В апреле 2001 года Dell выполнил планы по продажам и прибыли на конец квартала, а его показатели в каждом последующем квартале соответствовали или превосходили оценки аналитиков. В третьем квартале 2004 года доход вырос на

22% в результате рекордного роста продаж.

В третьем квартале этого года средняя цена на ПК Dell на самом деле упала на \$50 по сравнению с прошлым годом — в ответ на агрессивную ценовую политику Hewlett-Packard. Одновременно Dell впервые вышел на третье место на мировом рынке корпоративных серверов (по данным Gartner DataQuest). Hewlett-Packard и IBM остаются мировыми лидерами на этом очень конкурентном рынке, но Dell сейчас идет ноздря в ноздю с Sun Microsystems.

Конечно, никто не утверждает, что эластичность Dell или его возврат к историческим показателям эффективности после 2000 года стали непосредственным результатом создания «Души Dell».

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ  
ВЫСТАВКА**

**“РосЭстейтИнвест”:  
недвижимость и ипотека,  
кредиты и инвестиции.**

**Регистрационный взнос \$300**  
**Необорудованная площадь \$220 \***  
**Оборудованная площадь \$250 \***  
**Заочное участие \$500**  
\*- стоимость площади за 1 квадратный метр

**RosEstateInvest:  
Real Estate and Mortgage,  
Loans and Investments**  
**[www.expo.rbc.ru](http://www.expo.rbc.ru)**

**Россия, Москва, КВЦ “Сокольники”**  
**14-17 мая**  
**2005 года**

**РЕГИСТРАЦИЯ НАЧАЛАСЬ**

**РосЭстейтИнвест**  
недвижимость и ипотека, кредиты и инвестиции



**т. (095) 363-11-11**  
**ф. (095) 363-03-24**  
**[www.expo.rbc.ru](http://www.expo.rbc.ru)**  
**- Организатор ЗАО РБК Холдинг**

## В канун своего двадцатилетия Dell по-прежнему чувствует себя «разрозненным старт-апом»



### Мировая литература о корпоративной культуре

В 1980-х годах идея о том, что эффективное лидерство и долговременный успех связаны с созданием здоровой корпоративной культуры, впервые была выдвинута в работе *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (1984) Терренса Дила, профессора Университета Южной Калифорнии, и бизнес-консультанта Аллана Кеннеди. Буквально вслед за ней аналогичные идеи были изложены в книге *Organizational Culture and Leadership* (1985) Эдгара Шейна, профессора Школы менеджмента Слоана Массачусетского технологического университета. Первым детальным исследованием отношений между позитивной корпоративной культурой и эффективнос-

тью считается книга *Corporate Culture and Performance* (1992) Джона Коттера и его коллеги из Гарвардской бизнес-школы Джеймса Хескетта.

Из книг о компаниях, сосредоточенных на прибыли в ущерб своей культуре и корпоративному здоровью, CEO Dell Кевин Б. Роллинз рекомендует работы тех же Дила и Кеннеди *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering* (1999), а также *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (2003) Линна Шарпа Пэйна из Гарвардской бизнес-школы, и *A Company of Citizens: What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations* (2003) Брука Мэнвилла из Saba Software и Джосайи Обера, профессора античности из Принстона.

Компания, возможно, достигла бы этих показателей и без того, чтобы лезть себе в душу.

Тем не менее специалисты по ценным бумагам, пристально следящие за компанией, признают, что ее стремление совершенствовать методы ведения бизнеса создало потрясающий источник нематериальных ценностей. «Dell остается настолько постоянным в своей индивидуальности, что должно быть нечто, поддерживающее это постоянство, — говорит **Лаура Контильяро**, аналитик Goldman Sachs — компании, служащей инвестиционным банком для Dell. — Нас всегда поражало, как эта индивидуальность остается настолько методичной и доступной. Отправьте электронное письмо в любой офис Dell из любой точки мира практи-

чески в любое время — и ответ придет через несколько минут. Это может показаться простым, но это очень отличается от того, что мы испытывали в работе с другими. Мне кажется, все, к чему прикладывает значительные усилия эта компания, должно иметь очень мощную базу. Это не просто упражнения в укреплении корпоративной солидарности. Они очень хорошо понимают, что с ростом компании и приходом новых поколений работников, больше удаленных от основателей фирмы и ее истории, механизмы по распространению культуры становятся все более важными».

Действительно, самая главная роль «Души Dell», возможно, состоит в «обращении» новых работников, которые могут никогда и не встретиться с

Деллом или Роллинзом лично. Сегодня компания снова проходит фазу гиперроста и нанимает сотни новых людей. Хотя некоторые старые работники говорят, что для них лично ничего не изменилось, они все же видят необходимость в формализации культуры Dell и внедрении ценностей компании в систему управления.

### Взгляд в будущее

Хотя культурные изменения дают материальные результаты лишь со временем, Dell отмечает значимые улучшения уже сейчас. Сотрудники считают, что руководство активнее поддерживает их усилия по достижению лучшего баланса между работой и жизнью. Они также отчетливее видят связь между своим трудом и корпоративными зада-

чами компании. Доля людей, которые не перейдут на другую работу, получив сходное предложение по зарплате, выросла, хотя нынешние 57% — не совсем то, что хотело бы видеть руководство.

Поменял ли Dell свою культуру фундаментальным образом? Может быть, и нет. Но компания совершенно точно укрепила те положительные качества своей культуры, которые позволили ей достичь большого успеха так быстро.

В канун своего двадцатилетия Dell по-прежнему чувствует себя «разрозненным старт-апом», считает Майкл Делл. Но он не тратит время на восхищение мощью или успехами компании: «Давайте становиться лучше. Мне всего 38. Я хочу оглянуться назад через 40 лет — и гордиться!» **СФ**

подписка на журнал «Секрет фирмы» за 34 секунды

02 секунды – разблокировать клавиатуру телефона

23 секунды – написать SMS-сообщение со словом «secret»

04 секунды – проверить написанное

05 секунд – отправить сообщение на номер 7015

итого: 34 секунды

Подписка на один месяц – 132 руб.

Подписка на полгода – 792 руб.

Подписка на год – 1551 руб.

Каждый месяц среди SMS-подписчиков проводится розыгрыш сувениров с символикой «Секрета фирмы»

Предложение действительно для Москвы •

Хотите оформить подписку на «Секрет фирмы», но нет времени идти на почту? Воспользуйтесь сервисом SMS-подписки.

Получите доступ к уникальным технологиям успешного бизнеса за 34 секунды.

В течение суток с вами свяжется представитель службы подписки «Секрета фирмы» и согласует время приезда курьера, который оформит подписку и примет оплату.

• Только для абонентов МТС, «Би Лайн» и «Мегафон». Стоимость сообщения и вызова курьера – \$0,15



При поддержке Plastic Media



## Декларация ключевых ценностей Dell

### Душа Dell

Со дня основания Dell в 1984 году наша бизнес-модель строилась на фундаментальной уверенности, что прямые взаимоотношения с потребителями необходимы для понимания их ожиданий и, в конце концов, для максимального удовлетворения их требований.

С самого начала наша компания руководствовалась ценностью этих прямых взаимоотношений так же, как и другими операционными ценностями, которые сделали нас одной из самых уважаемых в мире компаний.

«Душа Dell» — это наше понимание корпоративной философии. Это общая система наших основных ценностей и руководство для работы нашей компании в тех многих культурах, которые мы считаем своим домом. Наши ценности и убеждения говорят о том, какая мы компания и какой стремимся быть. Этот документ призван засвидетельствовать, что все, что мы делаем — везде — последовательно поддерживает наши ценности и убеждения.

Главным для Dell являются: клиенты, команда Dell, прямые взаимоотношения, мировое гражданство и победа.

### Клиенты

Мы верим, что обретаем лояльных клиентов, предостав-

ляя им высшее качество по достойной цене.

#### Мы исповедуем:

- Прямые взаимоотношения: один на один.
- Производство лучших продуктов и услуг самого высокого качества, предлагающих наиболее актуальные технологии.
- Создание и улучшение отраслевых стандартов.
- Превосходство над конкурентами за счет последовательного предложения большей ценности и лучших условий для потребителей.

### Команда Dell

Мы верим, что основа нашего постоянного успеха — командная работа и возможность учиться, развиваться и расти для каждого члена команды.

#### Мы исповедуем:

- Меритократию
- Мы ценим ответственность и вознаграждаем те команды и тех членов команд, которые постоянно улучшают свои показатели и увеличивают свой вклад.
- Развитие, удержание и привлечение лучших работников на нашем мировом рынке.
- Мы нанимаем и продвигаем людей в зависимости от ключевых критериев: эффективности, способностей и квалификации.
- Прежде всего, предпочитаем продвигать свои кадры.
- Предоставляем возможности для обучения и развития, чтобы

добиться наивысшей командной и личной эффективности.

- Инвестируем в развитие лидерских способностей как конкурентного преимущества.
- Управляем нашими талантами как ключевым активом.
- Организуем региональные назначения для построения глобальных лидерских способностей.
- Стимулируем развитие среды, в которой высоко ценятся индивидуальные различия, которая вовлекает людей в процесс принятия решений и побуждает сотрудников на всех уровнях и во всех подразделениях компании работать как одна команда.
- Поддерживаем систему базовой оплаты труда и бонусов, конкурентную по отношению к успешным компаниям на нашем рынке.

### Прямые взаимоотношения

Мы верим в то, что должны быть прямы во всем, что делаем.

#### Мы исповедуем:

- Этичное поведение в любых взаимоотношениях и в любом аспекте ведения нашего бизнеса.
- Быструю и корректную реакцию на нужды потребителей.
- Построение открытого двустороннего общения с клиентами, партнерами, поставщиками и внутри компании.

— Построение и поддержание эффективных взаимоотношений с нашими партнерами и поставщиками, что делает наши продукты и услуги доступными и надежными.

— Организацию, коммуникацию и работу через неиерархичные и небюрократические структуры.

### Мировое гражданство

Мы верим в ответственное участие в мировом рынке.

#### Мы исповедуем:

- Понимание и уважение законов, ценностей и культур всех наций.
- Прибыльный рост нашего бизнеса на всех рынках.
- Пропаганду здорового бизнес-климата по всему миру.
- Позитивный вклад — личный и корпоративный — в любое общество, которое мы считаем домом.

### Победа

Мы стремимся к победе во всем, что мы делаем.

#### Мы исповедуем:

- Построение культуры наивысшей эффективности.
- Высочайшее качество обслуживания.
- Лидерство на мировых рынках, которые мы обслуживаем.
- Репутацию великой компании и прекрасного места работы.
- Достижение со временем наивысшей акционерной стоимости.

Источник: Dell Inc.

#### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Иванниковой  
по тел.: (095) 799-0592, 771-6184

#### ОБРАЗОВАНИЕ

Тренинги К.Харского т. (+7 812) 935-0300

#### БИЗНЕС

ООО с годовой историей без долгов т. 778-03-84

Торговые центры «КИТ» в г.Н. Тагил, Курган, Каменск-Уральский приглашают арендаторов. (343) 372-31-78

#### УСЛУГИ

Красноярск, Иркутск. Рекрутинг. Размещ. рекламы. Маркет. Исслед. «Артэкс» www.arteksm.irk.ru (3912)562829 (3952)425234

## ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

#### Требования к кандидатам:

- опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы в деловых и стилизирующих изданиях)
- образование — высшее

оклад+проценты  
соцпакет  
карьерный рост

контактный телефон (095) 771 61 84, факс (095) 771 61 85  
e-mail: reklama@sf-online.ru

Возьми  
**ТАЙМ•АУТ!**



ЖУРНАЛ О СВОБОДНОМ

**TimeOut**

Paris Москва London New York Athens

КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ

остерегайтесь подделок

«Дневник свободного человека, путешественник по личному времени – Time Out»  
Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № 77-18624 от 08.10.2004. [www.timeout.ru](http://www.timeout.ru)

## Правила дистрибуторской игры

ЗА ТРИ ГОДА ПИТЕРСКОЙ КОМПАНИИ «РИКАРДО-ДЖОВАНИ» УДАЛОСЬ УВЕЛИЧИТЬ ОБОРОТ В 20 РАЗ. А ВОТ НАЛАДИТЬ ОТНОШЕНИЯ С ВАЖНЫМ ЛАТВИЙСКИМ ПОСТАВЩИКОМ ПОКА НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ. ТОТ ТРЕБУЕТ, ЧТОБЫ ДИСТРИБУТОР ПРЕДОСТАВИЛ СВОЮ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ, В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ БУДЕТ ЛИШЕН 10-ПРОЦЕНТНОЙ СКИДКИ НА РЕКЛАМУ. «РИКАРДО-ДЖОВАНИ» ИЩЕТ ПУТИ СПАСЕНИЯ БИЗНЕСА.

Текст: Светлана Алешина

Компания «Рикардо-Джовани» была создана в 2001 году как независимый дистрибутор латвийской компании «Тонус Эласт». Компания базируется в Санкт-Петербурге и работает с оптовыми дистрибуторами в нескольких регионах России. Продукция латвийского завода (товары медицинского назначения для беременных и спортивной медицины) обеспечивает 65% оборота компании. Контакты с производителем осуществляются через московское представительство, которое доставляет товар, занимается растаможкой и управляет складом.

Пути питерцев и москвичей стали неоднократно пересекаться, когда «Рикардо-Джовани» попыталась расширить свою сбытовую сеть. Ведь дистрибуторское соглашение не предусматривает разделения территорий. Чтобы ни у кого не отбирать хлеб, «Рикардо-Джовани» пошла в регионы, где пока не работают ни другие дистрибуторы, ни московское представительство. Однако для лучшего ознакомления

клиентов с продукцией компании пришлось давать также товарные скидки (предлагать часть нового товара бесплатно — в нагрузку). Это было воспринято как стремление к демпингу, установке цен ниже рекомендованного для розничной продажи уровня. Попытка привлечь клиентов бесплатной доставкой тоже не удалась: нововведение незамедлительно взяли на вооружение другие дистрибуторы.

Сейчас у компании есть шанс привлечь внимание производителя к своим проблемам: для этого стоит лишь согласиться стать монобрендовым дистрибутором и распространять исключительно продукцию латвийского завода. Однако тогда придется пожертвовать свободой принятия решений. Другой крайний случай — снизить до минимума долю «Тонус Эласт» в своем ассортименте и найти других производителей. За советом о том, как выстроить отношения с поставщиком и чем привлечь покупателей, компания обратилась к читателям **СФ**.

Проблема была вынесена на обсуждение в **СФ** №39/2004 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 53 решения, из которых члены жюри отобрали шесть лучших.

### Практик

**Валерий Варланкин**, коммерческий директор холдинга «Детский мир»:

— Решение **Владислава Филипповича** — лучшее по всем параметрам. В нем уделено достаточное внимание и рыночным факторам, и стратегии «Рикардо-Джовани». Подробно рассмотрены вопросы региональной экспансии, продвижения и логистики.

А в подходе **Елены Бельской** я отметил конструктивную критику в адрес компании. Справедливо подмечено, насколько уязвима позиция «Рикардо-Джовани», поддерживающей конфликт с представительством поставщика. А ведь оно, по сути, партнер, чьи действия отражают интересы производителя. Думаю, что в этом случае продолжение борьбы абсолютно бесперспективно. Единственно верное решение — садиться за стол переговоров. А также находить направления и ниши, не охваченные московским представительством, и наращивать там свое присутствие. Еще одна исключительно важная рекомендация, которую дает автор (она, кстати, встречается и в некоторых других решениях): все договоренности должны быть прописаны на бумаге. Очень часто решения принимаются в неформальной обстановке. И это нормально. Но после этого обязательно в дело вступают юристы, составляются соглашения и

### Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от представленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.







подписываются документы. Обязательно нужно привлекать профессиональных юристов. А уж они позаботятся о том, чтобы оговорить в соглашении все важнейшие пункты: отсрочки, скидки, право развивать свою клиентскую базу, ценовую политику.

Много хороших идей и в решении **Андрея Воскресенского**. В частности, он совершенно справедливо предлагает «Рикардо-Джовани» отказаться от монобрендовости, чтобы снизить свою зависимость от единственного производителя. Ведь компания, которая долгое время продвигает на рынке определенный бренд, рано или поздно становится его заложником. Госпо-

дин Воскресенский призывает рекламировать «Рикардо-Джовани», чтобы потенциальные клиенты узнавали саму компанию независимо от того, какой бренд она продвигает. Ведь тогда и потеря 10-процентной скидки на рекламу товара будет не столь болезненна. Кроме того, сразу видно, что человек знает рынок: он четко описал особенности сегмента товаров медицинского назначения и способы в нем закрепиться.

**Марина Соколова** отмечает, что неготовность производителя учитывать интересы маленького дистрибутора — это вполне нормальная ситуация. По опыту знаю, что многие европейские компании,



Региональному менеджеру по югу России фармацевтической компании «Яманучи Юроп Б.В.» **Владиславу Филипповичу** рынок медицинских товаров знаком не понаслышке. Вот как он предлагает решить проблему «Рикардо-Джовани».

1. Продолжить переговоры с руководством «Тонус Эласт». Определить круг вопросов, требующих безотлагательных переговоров, — напри-

мер, настаивать на включении в дистрибуторское соглашение пунктов о неприкосновенности клиентских баз; о возможности сотрудничества с клиентами производителя; о праве самостоятельно принимать решения по организации сбыта и политике ценообразования; о механизмах предоставления скидок и т. д. Параллельно продолжать поиск поставщиков товаров как данного, так и смежных сегментов.

2. Расширять портфель как по данному сегменту рынка, так и по смежным. Безусловно, это потребует инвестиций в обучение сотрудников службы сбыта, но в долгосрочной перспективе выигрыш компании очевиден.

3. Поскольку значительная часть клиентской базы находится в Сибири и на Дальнем Востоке, рассмотреть возможность открытия регионального склада на этой территории для снижения издержек, связанных с логистикой.

4. «Рикардо-Джовани» следует политике обеспечения роста, а спрос на товар эластичен, так что необходимо оценить, достигнута ли максимально возможная степень экспансии на региональных рынках. Если нет, то политика ценообразования должна состоять в поддержании цен на относительно низком уровне. Если дальнейшая экспансия невозможна, цены необходимо поддерживать на нынешнем уровне для обеспечения запаса прибыли и покрытия затрат на проведение активной маркетинговой политики.

5. Активизировать продвижение товаров для беременных путем размещения информации о самих товарах и возможных местах их приобретения в женских консультациях. Полный вариант решения можно прочитать на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru).



Юрий КАПАЦА

например, поначалу продают соглашения о дистрибуции всем желающим. Но потом приходят к мысли, что число дистрибуторов нужно ограничивать. Так же, видимо, действует и «Тонус Эласт». Поэтому «Рикардо-Джовани» надо стать более сильным игроком на рынке, чтобы упрочить свое положение на переговорах.

## Теоретик

**Ольга Черниченко**, руководитель отдела исследований медицинского и фармацевтического рынков компании GfK Russia:

— У Елены Бельской мне понравился детальный анализ сильных и слабых сторон компании. Прямо чувствую в этом человеке родственную душу. Грамотный SWOT-анализ позволяет принять взвешенное решение, и поэтому так любим рыночными аналитиками вроде меня. Некоторые конкретные рекомендации мне сложно оценивать: растаможкой, например, я не занимаюсь. Что же касается маркетинга, продвижения товара, то здесь действительно важно



Ольга ЧЕРНИЧЕНКО



Валерий ВАРЛАНКИН

непосредственно стимулировать конечных потребителей. Сменить маркетинговую политику на более агрессивную, как советует автор решения.

Решение Владислава Филипповича я отметила за массу конкретных предложений по стимулированию продаж и расширению клиентской базы. Например, участие в тендерах, презентации на съездах врачей, участие в выставках. Кроме того, «Рикардо-Джовани» стоит попробовать и продажи через интернет-магазины.

А вот **Валерий Пенкин** совершенно очаровал меня



**МВА**  
программа  
Master of Business  
Administration

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ**

**Институт Международного Бизнеса**

Специализация  
**Стратегия международного бизнеса**

- Удобная форма обучения, в т.ч. для иногородних слушателей
- Он-лайновые доступы к учебным ресурсам и индивидуальный мониторинг хода обучения
- Государственный диплом МВА

**новые возможности  
и уверенность  
в завтрашнем дне**

Паспорт 0319 от 31.01.2003. Государственный аккредитация №0001 от 08.05.2003

**Tel.: (095) 377-69-57; факс: (095) 174-6741 WEB-SITE: [www.interbusiness.ru](http://www.interbusiness.ru)**

## Неготовность производителя учитывать интересы маленького дистрибутора — это вполне нормальная ситуация

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ					
МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,3	ВЛАДИСЛАВ ФИЛИППОВИЧ	«ЯМАНУЧИ ЮРОП Б.В.»	РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР	РОСТОВ-НА-ДОНУ
2	8,0	АНДРЕЙ ВОСКРЕСЕНСКИЙ	ЗАО «ПОЛИМЕД 111»	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА СБЫТА	МОСКВА
3	7,7	МАРИНА СОКОЛОВА	ООО «ЛАВЕРНА—ЕКАТЕРИНБУРГ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ТОВАРНОГО НАПРАВЛЕНИЯ	ЕКАТЕРИНБУРГ
4	7,3	ЕЛЕНА АРТЕМОВА	ООО «ТОП-КНИГА»	ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ	НОВОСИБИРСК
5	6,3	СЕРГЕЙ ВОРОНЦОВ	ОАО «ЕДИНАЯ ЕВРОПА —ХОЛДИНГ»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА	БРЯНСК
6	5,3	ВАЛЕРИЙ ПЕНКИН	ООО «ЦУМ»	НАЧАЛЬНИК ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ОТДЕЛА	КИРОВ

скрупулезным подсчетом затрат на открытие собственного регионального представительства. Причем, на мой взгляд, анализ проведен очень здравый. Сразу видно, что человек знает, о чем говорит. Не стоит пугаться слова «представительство». По своей работе с ведущими компаниями-производителями знаю, что региональное представительство зачастую — лишь громкое название. Очень часто там рабо-

тает единственный представитель на регион. И господин Пенкин это понимает. Поэтому и приводит расчеты минимальных затрат, а не составляет бюджет для представительства с мощным штатом.

О решении **Оксаны Гавриловой** я бы хотела сказать отдельно. Упоминание о женских консультациях — это прямо крик души будущей мамы, потребителя продукции. А заодно и хороший совет для

компаний-дистрибутора этих товаров. Женские консультации — это действительно перспективная категория новых клиентов. Кому еще беременная женщина доверяет, кроме как своему врачу? Уж точно не продавцу в магазине.

### Автор проблемы

**Юрий Капаца**, управляющий компаний «Рикардо-Джовани»

— Присланные отзывы на проблему помогли мне взглянуть на нее с разных точек зрения. Ведь среди авторов решений были и потребители, и эксперты на этом рынке. Всегда полезно, чтобы кто-то оценил ситуацию извне. В решениях может не быть гениальных идей, но если большинство людей сходятся в каком-то мнении, то это хороший способ проверить, на правильном ли ты пути. Так, во многих решениях я обнаружил следующее рассуждение: компания должна стать мультибрендовой и, возможно, заняться производством. Везти хотя бы один товар из-за границы сейчас очень дорого и мудрено в смысле прохождения таможни. А вот на развитие производства проще найти деньги, чем раньше. Я как раз сейчас начал работать в этом направлении. Веду переговоры с «Милавицей» и производителями в Новосибирске, Костроме.

**Марина Соколова** далеко не единственная отметила необходимость договариваться с представителями поставщика. 10-процентная скидка на рекламу, по ее мнению, не стоит клиентской базы. С этим трудно не согласиться. Поэтому-то я и не спешу принимать

радикальные решения относительно судьбы своего бизнеса: хочу сначала использовать потенциал переговоров.

Честно говоря, в отличие от коллег, мне безумно понравилось решение **Владислава Ковальского**. Точнее, даже не само решение (там нет ни конкурентного анализа, ни маркетинговых стратегий), а просто оптимизм и неординарная идея: поменяться местами представительству и дистрибутору. Ведь сейчас модно открывать головные офисы в Питере.

А вот решения **Сергея Воронцова** и **Андрея Воскресенского**, наоборот, четкие и основательные. На них смело можно основываться при разработке стратегии. Например, в том, что касается поиска новых ниш. Это действительно очень перспективное направление. Начав исключительно с фармацевтического сектора, мы уже освоили спортивные магазины, салоны для беременных, и эти позиции стали неплохо работать. Сейчас, наверное, всерьез будем думать о том, чтобы наладить работу с женскими консультациями и фитнес-центрами. Эти идеи я как раз почерпнул из присланных ответов. **СФ**

### Ценные советы по сложным проблемам

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Лучшие бизнес-решения». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте [editor@sf-online.ru](mailto:editor@sf-online.ru)



**Организация  
Новогодних  
корпоративных  
мероприятий**

*Фаршированная индейка, запеченный осетр,  
снежные шарики из кальмаров,  
креветочный коктейль на льду,  
кружевные блины с икрой,  
рулеты из дичи с ягодами  
и многое, многое другое.*

Тел.: 788-63-42 e-mail: [banket@megafoods.ru](mailto:banket@megafoods.ru)

# СВЕЖИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ — ЕЖЕНЕДЕЛЬНО НА ВАШЕМ РАБОЧЕМ СТОЛЕ

## продолжается подписка на «Секрет фирмы»



### ОПЕРАТИВНУЮ ДОСТАВКУ ЖУРНАЛА В ОФИС ВЫПОЛНЯЮТ:

**ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА В МОСКВЕ:** :«ИНТЕРПОЧТА» \_ (095) 500-00-60 \_ WWW.INTER-POCHTA.RU \_  
«ВСЯ ПРЕССА» (095) 787-34-49 \_ E-MAIL: ALLPRESS@SOVINTEL.RU \_ «ДЕЛЬТА ПОСТ» \_ (095) 928-87-62 \_ E-MAIL:  
DELTAPOST2005@MAIL.RU \_ «ОРИКОН-М» \_ (095) 937-49-59 \_ «СОТРА» \_ (095) 160-58-47 \_  
**В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ:** «ЛОГОПРЕСС» \_ (812) 591-7441\_ 591-72-79\_322-65-47 \_ E-MAIL:  
LOGOPRESS@MAIL.LANCK.NET \_ **ПРЕССИНФОРМ** \_ (812) 388-39-06 \_ E-MAIL: PRESS@CRP.SPB.RU \_  
**В АРХАНГЕЛЬСКЕ:** «РОСПЕЧАТЬ» \_ (8182)65-1701\_ E-MAIL: PODPARH@ATNET.RU \_ **В БАЛАКОВЕ (САРАТОВСКАЯ**  
**ОБЛ.):** «ИП СТРЕЛКОВ В.Н.» \_ (8453) 37-24-04 \_ E-MAIL: GZRO1@BAL.RU \_ **В БАРНАУЛЕ:** «РОСПЕЧАТЬ-АЛТАЙ»  
(3852)23-55-02 **В ВОЛГОГРАДЕ:** «КОММЕРСАНТ-КУРЬЕР» \_ (8442)38-52-32\_38-52-27 \_ E-MAIL:  
KOMKURVOLGA@VISTCOM.RU \_ **В ВОРОНЕЖЕ:** «БЭСТ-ПРЕССА» \_ (0732)51-2048\_ E-MAIL: BEST@INTERCON.RU \_  
**В ЕКАТЕРИНБУРГЕ:** «УРАЛ-ПРЕСС» \_ (343) 375-84-39\_ 375-84-93 \_ E-MAIL: INFO@URAL-PRESS.RU \_ **В ИРКУТСКЕ:**  
**ЦЕНТР ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ** \_ (3952) 250-122 \_ **В КАЗАНИ:** «КОММЕРСАНТ-КУРЬЕР» \_  
(8432) 91-09-97\_ E-MAIL: KOMKUR@KOMKUR.RU \_ **В КАЛИНИНГРАДЕ:** «ИНОК-ПРЕСС» \_ (0112) 77-71-55\_ 70-80-56 \_  
E-MAIL: MOS@INOKK.BATHER.RU \_ «ПРЕССА-ПОДПИСКА» \_ (0112) 46-02-73 \_ E-MAIL: PODPISKA@GAZINTER.NET \_  
**В КРАСНОДАРЕ:** «ПЕЧАТНОЕ СЛОВО» \_ (8612)625-645 \_ E-MAIL: PSLOVO@MAIL.RU \_ **В КРАСНОЯРСКЕ:** «ПБОЮЛ «БА-  
ГAEВ Ю.С.» \_ (3912) 29-64-49\_40-96-27 \_ E-MAIL: UBAGAEV@MAIL.RU \_ **В ЛИПЕЦКЕ:** «Л-БИТ» \_ (0742) 43-17-34 \_  
**В НАБЕРЕЖНЫХ ЧЕЛНАХ:** «ДАЙДЖЕСТ» \_ (8552) 53-90-24, 39-39-03 \_ E-MAIL: DIGEST\_ITD@MEIL.RU \_  
**В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ:** «БИЗНЕСПРЕСС-КУРЬЕР» \_ (8312) 281-014 \_ E-MAIL: BPK@NTS.RU; WWW.BPK.RU \_ «ПРЕСС-  
ЦЕНТР» \_ (8312) 65-70-94\_65-85-55 \_ E-MAIL: VOLGA301@YANDEX.RU \_ **В НОВОСИБИРСКЕ:** «МЕГАПРЕСС» \_ (3832) 46-  
53-61 \_ E-MAIL: NOVPRESS@ONLINE.NSK.SU \_ «МЕДИАКУРЬЕР» \_ (3832)11-90-59 \_ E-MAIL: M\_KURIER@PODPISKA.SU  
**В ОМСКЕ:** «СОВЕТНИК» \_ (3812) 53-48-51\_ 58-06-01\_ 30-45-43\_ 58-08-64 \_ **В ПЕНЗЕ:** «ФИРМА БИТ» \_ (8412)32-13-  
51\_ 55-28-86 \_ E-MAIL: INFO@BITGROUPRU \_ **В ПЕРМИ:** «КОММЕРСАНТ-КУРЬЕР» \_ (3422) 40-89-68\_40-89-70 \_ E-MAIL:  
KOMKUR@PERM.RU \_ **В САМАРЕ:** «АДИ ЭЖ-САМАРА» \_ (8462) 78-57-58, \_ **В ТЮМЕНИ:** «БУНА-ПРЕСС» \_ (3452) 27-49-  
78, 36-24-30, 91-03-67 \_ **В ТОЛЬЯТТИ:** «АГЕНТСТВО ДЕЛОВАЯ ПРЕССА»(8482) 20-68-35, 20-66-92, \_  
**В УФЕ:** «КОММЕРСАНТ-КУРЬЕР» \_ (3472)79-99-24\_ 74-34-72\_ E-MAIL: KOMKUR@UFACOM.RU \_  
**В ЧЕЛЯБИНСКЕ:** «КОММЕРСАНТ-ЧЕЛЯБИНСК» \_ (3512) 60-71-35\_ 78-06-99 \_

**ПОДПИСКА В СТРАНАХ СНГ: НА УКРАИНЕ:** «POST INTERNATIONAL INC.» (Г. КИЕВ) \_ (1038-044) 464-02-20 \_  
WWW.KSS.KIEV.UA \_ **В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ:** «МК-ПЕРИОДИКА» \_ (095) 681-97-63 \_  
681-57-15 \_ E-MAIL: INFO@PERIODICALS \_ «EAST VIEW» \_ (095) 777-65-58\_ 777-65-57\_ 318-08-81 \_  
WWW.EASTVIEW.COM \_ «КОРПОРАТИВНАЯ ПОЧТА»: (095) 953-92-02, 953-93-20 \_ WWW.INTER-POCHTA.RU

### ПОДПИСКА В ЛЮБОМ ПОЧТОВОМ ОТДЕЛЕНИИ:

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ В КАТАЛОГЕ «РОСПЕЧАТИ»: 17400, 17500  
В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПРЕССА РОССИИ»: 17600, 17700  
В КАТАЛОГЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПОДПИСКИ: 99657

### РЕДАКЦИОННАЯ ПОДПИСКА

ВЫ МОЖЕТЕ ЗАПОЛНИТЬ РЕГИСТРАЦИОННУЮ ФОРМУ НА НАШЕМ САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «ПОДПИСКА») ИЛИ ПРОСТО СВЯЗАТЬСЯ С НАМИ ПО ТЕЛЕФОНУ (095) 267-3768 И СООБЩИТЬ ВСЮ НЕОБХОДИМУЮ ИНФОРМАЦИЮ.



## Размер офшорного программиста

ОФШОРНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ — «ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ», КОТОРОЕ, ВПРОЧЕМ, НЕ ВЕЧНО БУДЕТ ОСТАВАТЬСЯ ОТКРЫТЫМ ДЛЯ РОССИИ. СРЕДИ ТЕХ, КТО ПЫТАЕТСЯ В НЕГО ПРОНИКНУТЬ, — КОМПАНИЯ ITCI. ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО МЕШАЕТ ЕЙ В ЭТОМ ПРЕУСПЕТЬ, — «ВЕСОВАЯ КАТЕГОРИЯ». Текст: Светлана Алешина



ЕВГЕНИЙ ДУДИН  
Сергей Карась хочет вырваться из ловушки небольшого оборота

### Размер имеет значение

«Это дилемма курицы и яйца: нам не дадут больших заказов, пока мы не вырастем, а мы не вырастем, пока не получим эти заказы», — такой диагноз ставит своей компании вице-президент по развитию бизнеса **Сергей Карась**. «Сейчас наш оборот \$8 млн, в следующем году он будет \$11 млн. Так можно расти бесконечно долго», — безрадостно резюмирует он.

Компания Itci была образована в 1993 году в США двумя выходцами из России. Долгое время она занималась обслуживанием крупных клиентов, предоставляя услуги информационного консалтинга. Два года назад было принято стратегическое решение развивать направление офшорного программирования, которое в перспективе должно стать приоритетным. Этим стало заниматься открытое в России представительство.

Сейчас в российском офисе компании работают около 100 сотрудников. В том числе более 80 программистов. Благодаря хорошему техническому образованию персонала и грамотному менеджменту, компания быстро обзавелась клиентами из числа игроков «высшей лиги» в финансовом и страховом секторах: PwC, AIG, Citigroup, S&P, Morgan Stanley. Другие компании только радуются, когда удается привлечь таких солидных клиентов. Но Itci не дает покоя мысль о неиспользованном потенциале: «Наши клиенты просто огромные. У них бюджеты на аутсорсинг в десятки раз больше, чем вся наша компания. AIG, например, в год тратит на офшорное программирование до \$100 млн. А тут маленькая Itci, которая пытается принять у них бизнес. Они с удовольствием дают заказы, но ровно в тех пропорциях, которые, как они считают, мы можем переварить без риска для их основного бизнеса. Размер проектов строго дозирован. Как так можно расти?»

### Международные гонки

В России возраст офшорного программирования — около трех лет. Есть, конечно, компании, которые возникли раньше. Но по своей немногочисленности и малым оборотам они даже вместе взятые не дотягивали до статуса отрасли. Собственно, и сейчас заметных игроков здесь не больше десятка. Gartner Group — международная группа, следящая за развитием офшорного программирования, выпустила свежий отчет о состоянии этого рынка в России. Все компании она разделила на три эшелона. Крупнейшими (больше \$10 млн оборота) могут называться лишь Luxoft и Eram (для сравнения: оборот индийских «тяжеловесов» в этом бизнесе — порядка \$1 млрд). Согласно той же Gartner Group, компаний с оборотом от \$3 до \$8 млн в России всего 7 — 8. Как раз в этом эшелоне лидирует Itci.

Топ-менеджеры Itci своим положением в «табели о рангах» недовольны. Сергей Карась убежден, что перспективы для отечественных офшорных программистов выглядят неблестяще: «Сейчас крупные клиенты смотрят на Россию с большим интересом: их привлекает высокое качество работы плюс диверсификация геополитических рисков. Держать все яйца в одном Бангалоре невыгодно. К тому же некоторым компаниям удобнее работать с нашим часовым поясом, чем с индийским. Но тот же Китай, например, за последние два года поднялся так, что теперь делает \$2 млрд на офшорном программировании. Они просто подсмотрели все у Индии и скопировали. Подтягиваются также Чехия, Польша и Вен-

## «Мы не можем себе позволить экстремальных шагов и ошибок при слиянии. А у нашего предполагаемого партнера с еще меньшим оборотом вообще нет права на ошибку»



грия. Эти страны, может быть, проигрывают в качестве технических работников, зато шевелятся быстрее. В России же объем индустрии не превышает \$400 млн».

Решения о передаче проектов офшорным программистам западные компании принимают по четким критериям. «Помимо непосредственно параметров и специфики проекта, буквально под лупой рассматривается сама компания. Такие вот два „ситечка“, через которые нас продавливают», — говорит господин Карась. Два главных фактора здесь — оборот и численность персонала. В компании понимают, что органический рост будет длиться невыносимо долго. А путь экспансии должен быть найден в кратчайшие сроки.

Поначалу в Itci решили «прибавить в весе» за счет субподряда, открыв в Белоруссии центр разработки. Однако его так же быстро свернули, поскольку качество работы компанию категорически не устроило. «Не качество программирования, а качество управления проектами, — уточняет Сергей Карась. — Они были внешней по отношению к нам структурой. Контролировать их и ручаться за результат мы не могли».

Сейчас в компании видят спасение в консолидации. Тем более что в целом для отрасли

эта необходимость уже назрела: «Мы поняли, что нам нужно сливаться, чтобы достичь критической массы. Примерно в то же время другие игроки тоже осознали, что это по большому счету вопрос выживания». Ведь стратегический клиент — это постоянный бизнес, возможность планирования и финансовая стабильность.

### На распутье

Самый очевидный способ — слиться с компанией, сходной с Itci: с тем же профилем работы, оборотом не менее \$1 млн, западными клиентами и высоким качеством работ. Тем более что со стороны других игроков рынка появился интерес к слияниям, и стали поступать предложения начать переговоры.

Второй вариант — присоединиться к системному интегратору. Системные интеграторы — мощные структуры. Они могли бы обеспечить серьезную финансовую поддержку. Один подобный тандем уже работает: холдинг IBS и компания по офшорному программированию Luxoft. Сергея Карася этот пример вдохновляет: «Клиент может дать бизнес даже небольшой компании, если у нее есть нужные квалификации и „большой папа с большим карманом“». Проблема в этой схеме другая: системные интеграторы неплохо зарабатывают и на своем основном

бизнесе. Вложения в смежные отрасли не вызывают у них большого энтузиазма.

Наконец, можно реализовать любую из этих двух возможностей с привлечением инвестиционных денег.

Инвестиционные банкиры рады поучаствовать в консолидации отрасли. В такой схеме, безусловно, меньше рисков. Сергей Карась знает: «У банкиров большой опыт, как кого „поженить“». Кроме того, они могут вложить немалые деньги». Но смущает его другое: как правило, инвестиционных банкиров интересует не просто выгодное вложение средств, а участие в управлении. К тому же присутствие третьей стороны может серьезно затянуть сделку.

### Опасные связи

«По статистике, от договора о намерениях до успешной сделки доходит примерно одна четверть слияний. По дороге же остается много „мертвых тел“», — отмечает Сергей Карась. Причины провалов самые различные: от недостатка ресурсов и несовместимости корпоративных структур до конфликтов в менеджменте. Так что если Itci сейчас не учтет все подводные камни, она рискует потерять куда больше, чем время и деньги. «Мы сами по себе маленькие, но прибыльные. Но мы не можем себе позволить экстремальных

шагов и ошибок при слиянии. А у нашего предполагаемого партнера с еще меньшим оборотом вообще нет права на ошибку. Если в процессе слияния двух таких компаний что-то не сложится, они обе останутся лежать в руинах». — считает господин Карась.

Таким образом, компания видит как минимум несколько потенциальных путей роста. Однако цена ошибки при выборе чрезвычайно велика. Какой вариант предпочесть?

И есть ли другие эффективные способы вырваться из ловушки небольшого оборота? **СФ**

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([editor@sf-online.ru](mailto:editor@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до **03.12.04**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат **13.12.04**, тогда же мы представим и победителя конкурса.

читайте в **СФ № 45** / 29.11.2004 /

### специальное обозрение

## КАБИНЕТ. РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

- / обозрение рынка офисных товаров (мебель, компьютеры и оргтехника, канцтовары)
- / мнения участников рынка
- / мастер-классы ведущих дизайнеров


**СВЕТ И ТЕНЬ. ОБЗОР РЫНКА СВЕТОТЕХНИКИ ДЛЯ ОФИСОВ**  
**ПРАВИЛЬНОЕ ОСВЕЩЕНИЕ. ЭРГОНОМИЧНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАБОЧЕГО МЕСТА**  
**ЛУЧ СВЕТА. ДИЗАЙНЕРСКИЕ ОБЪЕКТЫ В ОФИСЕ**

# книги для бизнеса бестселлеры

ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАИМЕНОВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.*	ЦЕНА, РУБ.**
1	ОШИБКИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВЕДУЩИХ КОРПОРАЦИЙ. АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ	ФИНКЕЛЬШТЕЙН С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	204	273–305
2	КАРАОКЕ-КАПИТАЛИЗМ. МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА	РИДДЕРСТРАЛЕ Й., НОРДСТРЕМ К.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004	151	620–737
3	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	148	123–140
4	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	145	128–148
5	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	М.: ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ, 2002	139	200–301
6	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	137	98–150
7	КАЙДЗЕН. КЛЮЧ К УСПЕХУ ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ	ИМАИ М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	132	359–397
8	СЕМЬ ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	128	111–136
9	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	126	31–37
10	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	РИДДЕРСТРАЛЕ Й., НОРДСТРЕМ К.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004	123	650–715
11	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004	122	416–657
12	ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ. НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ПО ПОСТАНОВКЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	ХРУЦКИЙ В. И ДР.	М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2002	95	217–240
13	ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА ГАРВАРДА И MCKINSEY. ПРАВИЛА МАГИЧЕСКОЙ ПИРАМИДЫ ДЛЯ ДЕЛОВОГО ПИСЬМА	МИНТО Б.	М.: РОСМЭН-ПРЕСС, 2004	94	403
14	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН. ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕЙ	КЛАУС КОБЬЕЛЛ	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	93	122–138
15	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА. РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ СВОБОДЫ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	90	125–143
16	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. ИСКУССТВО КОРПОРАТИВНЫХ ВОЙН	V.	М.: ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ, 2004	88	289
17	КАРЬЕРНЫЕ ВОЙНЫ. 10 ПРАВИЛ ПОСТРОЕНИЯ УСПЕШНОГО ЛИЧНОГО БРЭНДА	Д'АЛЕССАНДРО Д.	СПБ: ПИТЕР, 2004	87	138–165
18	СПРАВОЧНИК КАРЬЕРИСТА 2004/2005. ЕЖЕГОДНИК (+ CD-ROM)	—	М.: БИЗНЕС НЬЮС МЕДИА, 2004	86	136
19	УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ. ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА	ЛУКИЧ Р.	М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2004	81	1127–1133
20	PR НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО PR	ГОРКИНА М. И ДР.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	77	163–196

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА ОКТЯБРЬ 2004 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

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

	<b>КАРЬЕРНЫЕ ВОЙНЫ. 10 ПРАВИЛ ПОСТРОЕНИЯ УСПЕШНОГО ЛИЧНОГО БРЭНДА</b>	
	<b>Д'АЛЕССАНДРО Д.</b>	<p>«Карьерные войны» — продолжение первого бестселлера Дэвида Д'Алессандро «Война брэндов». О продвижении марок товаров написано много, о создании и сохранении личного брэнда — почти ничего. Автор демонстрирует, от чего действительно зависит продвижение вверх по карьерной лестнице. Трудолюбие и исполнительность — это необходимый, но недостаточный минимум. Репутация и определенные навыки — вот что выгодно отличает одних и «топит» других. Д'Алессандро на многочисленных положительных и отрицательных примерах показывает, как создать персональный брэнд и как защищать его от нападков недоброжелателей, от равнодушия начальства и от собственных худших побуждений. «Карьерные войны» — книга для целеустремленных людей, находящихся на любой ступени организационной иерархии или только мечтающих о карьере.</p>
	<b>СПБ: ПИТЕР, 2004</b>	
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.</b>	
	<b>208 С.</b>	
<b>ЛОТ №</b> <b>4304-01</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>138 – 165*</b>

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





# iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

www.ione.ru

66 СОБЫТИЯ

68 ИНТЕРВЬЮ

«Мы служим буфером между бизнесом и ИТ»

72 ТЕМА

СІО: карьера продолжается

81 ВІТ-2004

Заставь инвестора поверить в тебя

«Секрет фирмы» №43 (82) 15 ноября – 21 ноября 2004 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.

**iTop-50 CIO:**  
перезагрузка >72

ПАРТНЕРЫ IONE



www.1c.ru



www.croc.ru




www.sap.com/cis



www.it.ru

## БИЛЛ ГЕЙТС «ПОХОРОНИЛ» ТВ


 Глава Microsoft Билл Гейтс выступил с описанием своего видения индустрии развлечений. В частности, он предсказал закат эры традиционного телевидения. По мнению господина Гейтса, вместо таких привычных понятий, как «канал» и «программа передач», появится один универсальный канал связи, в котором клиент сможет заказывать видеоконтент. Телевидение, утверждает софтвер-



...НА СМЕНУ ТВ-ПРОГРАММЕ ПРИДЕТ ВИДЕОКОНТЕНТ

ный магнат, будет «закачиваться» в дома по интернету, который, таким образом, «похоронит» не только эфир и спутниковое ТВ, но и кабельные телесети. По всей видимости, глава Microsoft решил лично оказать PR-поддержку новому проекту MSN — дочерней компании Microsoft — по созданию интернет-телевидения. Правда, сама «дочка» пока агитирует представителей индустрии развлечений активней выходить в интернет и выкладывать больше программ с лучшим разрешением > «МЕМБРАНА»

## ИНТЕРНЕТ ПЛЮС ТЕАТР

 В Москве прошел первый театральный интернет-фестиваль «Театральная паутина». Его целью было апробирование технологий синхронной трансляции живого спектакля в виртуальном пространстве и демонстрация возможностей общения со зрителями. «Эксперимент уже потому удался, что, несмотря на некоторые технические накладные, более двух тысяч театралов в разных странах мира ежедневно могли смотреть спектакли участников нашего фестива-

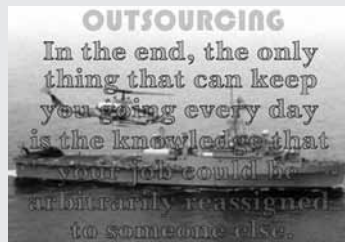


ТЕАТР НАЧИНАЕТСЯ С ИНТЕРНЕТ-КАНАЛА

ля», — заявил один из организаторов мероприятия Игорь Овчинников, руководитель проекта «Театр.Ру». В фестивале участвовали семь театров, в частности, «Мастерская Петра Фоменко», театр «Тень», «Театр музыки и поэзии» под руководством Елены Камбуровой и «Теликон-опера». По словам Игоря Овчинникова, при отборе театров и спектаклей учитывалось качество и жанр спектакля, а также его продолжительность и качество связи театра с интернетом. Теперь «Театральная паутина» будет проводиться постоянно > РИА «НОВОСТИ»

## КОРПОРАТИВНЫЕ ИТ-СЛУЖБЫ ПОГУБИТ АУТСОРСИНГ


 Исследовательская компания Gartner прогнозирует, что к 2008 году ИТ-подразделение корпораций ожидает гигантское сокращение штатов — из-за развития аутсорсинга и ориентации на автоматизацию бизнес-процессов. В течение четырех лет примерно две трети компаний сократят не менее половины своих ИТ-специалистов. В отчете Gartner говорится: «Это означает не просто изменение роли CIO. Это влечет за собой фундаментальную пе-




АУТСОРСИНГ — МОГИЛЬЩИК КОРПОРАТИВНОГО АЙТИШНИКА

рестройку самой структуры ИТ-департаментов, их положения среди других подразделений предприятия и будущей организации ИТ-служб». Авторы отчета утверждают, что в ближайшие годы отношения между индустрией ИТ и бизнесом претерпят существенные изменения. ИТ-директора окажутся в большей степени вовлеченными в общее управление, так как им придется наблюдать за растущим числом автоматизированных бизнес-процессов. Как отметил вице-президент Gartner Джон Маони, если сотрудники ИТ-служб проявят гибкость, тот этот прогноз может означать для них новые интересные возможности: «Это не мрачный, а многообещающий прогноз. Все зависит от того, насколько CIO и сотрудники ИТ-подразделений ценят себя. Одним из важнейших факторов роста здесь станет гибкость. Мир не изменится за шесть месяцев, но за несколько лет он может стать неузнаваемым». Gartner рекомендует ИТ-подразделениям перестроиться и сосредоточиться не на услугах, а на конечных результатах для бизнеса, так как к 2008 году половина рынка ИТ-аутсорсинга будет работать по этой модели > ZDNET РОССИЯ

## WI-FI НАКРОЕТ МОСКВУ И САН-ФРАНЦИСКО

 Муниципальные власти Сан-Франциско поставили перед собой задачу превратить город в сплошную зону бесплатного Wi-Fi доступа в интернет. «Мы не остановимся, пока каждый житель не получит доступ к бесплатному беспроводному интернету», — заявил мэр Сан-Франциско Гевин Ньюсом в своем традиционном ежегодном обращении к жителям города. Кроме того, господин Ньюсом пообещал каждому жителю города по компьютеру. Компания «Комстар ОТС» дарить компьютеры москвичам не обещает, но планирует инвестировать \$3,3 млн в реализацию нового проекта «Wi-Fi Комстар», направленного на создание сети точек беспроводного доступа к интернету в Москве. По словам гендиректора «Комстар ОТС» Семена Рабовского, планы развития проекта на 2005–2006 годы включают открытие более 200 «хот-спотов», которые будут организованы как за счет компании, так и за счет владельцев зданий > INTERNET.RU, ПРАЙМ-ТАСС

## КТО ТРАТИТ, ТОТ И ПОЛУЧАЕТ

 Британское министерство торговли (DTI) опубликовало статистику по объемам инвестиций крупнейших мировых ИТ-компаний в исследования и разработки. В целом за 2003 год весь мировой рынок аппаратного и программного обеспечения, а также телекоммуникаций потратил на R&D \$102 млрд — больше, чем любая другая сфера бизнеса. По данным DTI, больше всех на исследования и разработки тратит сектор аппаратного обеспечения — 20% всех инвестиций, хотя по сравнению с 2002 годом этот показатель сократился на 6%. Расходы на R&D со стороны компаний-разработчиков ПО и провайдеров услуг выросли на 8%, а в телекоммуникационном секторе — на 2%. Далее в списке самых крупных инвесторов в R&D следует автомобильная промышленность — 19%, фармацевтика и биотехнологии — 18%. Среди компаний лидерами в ИТ-секторе являются Nokia и IBM (по \$5 млрд на R&D), далее следуют Microsoft (\$4,6 млрд), Intel (\$4,3 млрд) и Ericsson (\$4 млрд). Больше всех в мире на R&D в 2003 году выложили компании Ford (\$7,5 млрд), Pfizer (\$7,1 млрд) и DaimlerChrysler (\$7 млрд). Что касается соотношения затрат на R&D к объемам продаж, то здесь первые места занимают менее известные имена: на первом месте производитель микросхем Broadcom (40,1%), на втором компания Converse Technology (31,3%), на третьем — Cadence Design Systems (30,4%). Как показало исследование, инвестиции в исследования и разработки способствуют росту продаж компании. Так, за последние 4 года компании, больше всего потратившие на R&D,

продемонстрировали и самые высокие темпы роста доходов. Среди стран в лидерах по объемам инвестиций в R&D — США и Япония (\$73,8 млрд и \$45,6 млрд, соответственно, то есть около 40% ВВП). На долю Великобритании приходится \$10,6 млрд — это менее 10% ВВП. Россия в исследовании не упоминается. По данным же компании Intel, только 5% российских предприятий активно используют технологические инновации в бизнесе, а доля R&D составляет менее 1% от ВВП. Как отметил президент Intel в России Стив Чейз, в Китае на инновации тоже тратят не более 1% ВВП, однако масштабы китайской экономики таковы, что инвестиции в R&D там оказываются существенно выше российских > CNEWS

#### X-PRIZE ВЫДАН. ДА ЗДРАВСТВУЕТ X-PRIZE!

Всемирная технологическая сеть (World Technology Network, WTN) совместно с фондом X-Prize объявили о начале глобального конкурса WTN X-Prize, в рамках которого планируется вручать многомиллионные премии за выдающиеся достижения в области ИТ, медицины, коммуникаций, нанотехнологий и т.п. WTN представляет собой виртуальный научный центр, объединяющий сотни организаций и исследователей из различных уголков планеты. Фонд X-Prize известен недавно завершившимся конкурсом по реализации первого частного полета в космос. Участники этого соревнования боролись за приз в размере \$10 млн. Победу одержала американская компания Scaled Composites, которой в течение двух недель удалось осуществить два запуска своего корабля ShipOne на высоту 100 км и вернуть его на землю. Фактически, Scaled Composites открыла эру частного космического туризма, и медиаимперия Virgin уже заказала ей сбор-



ку нескольких ShipOne для создания парка частных космических аппаратов. Организаторы конкурса WTN X-Prize пока не определились с приоритетными премиальными категориями. В целом проект будет посвящен поиску ответов на самые важные вопросы в разнообразных областях науки и техники. И наградой за эти ответы будут призы в десятки миллионов долларов > BBC

...X-PRIZE ПО-  
ПРЕЖНЕМУ  
АКТУАЛЕН

#### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### Павел Пестряков

технический директор  
«Инком-недвижимость»,  
председатель  
независимого клуба  
ИТ-директоров  
4CIO.ru, лауреат  
«Top-50 российских CIO»



Глядя в окно на московскую осень, хочется что-то поменять. Печальное время философских размышлений и революций. В Сочи — плюс 20, в Будапеште — золотая осень. В США решили не менять президента. Положительный опыт все время проявляется где-то западнее или восточнее границ государства...

Впрочем, кое-что позитивное происходит и внутри. Развитие российского рынка и работающих на нем компаний сопровождается ростом требований к качеству управления и самих управленцев. Руководители и собственники бизнеса становятся более образованными и требовательными. Это уже не «красные директора» советской эпохи или «братки» периода захвата рынка и раздела собственности. Некоторые из них получили качественное образование и хотят управлять бизнесом, используя современные технологии управления, в том числе информационные. В лексикон этих руководителей прочно вошли такие слова, как «проект», «бизнес-

## Российский рынок ИТ-услуг,

за редким исключением, сильно

напоминает тусовку шаманов,

торгующих дорогами «снадобьями»

с этикетками «ERP», «CRM» и т. п.

процессы», «реинжиниринг» и даже... «регулярный менеджмент»! Этой части российской экономики нужны не программы и оборудование, а решения для повышения эффективности бизнеса. Однако качество российского рынка ИТ-услуг, к сожалению, оставляет желать лучшего. Большой груз неуспешных проектов давит и мешает решиться на серьезные инвестиции в ИТ. Решения о запуске крупных проектов по автоматизации принимаются с большим трудом. Пока российский рынок ИТ-услуг, за редким исключением, сильно напоминает тусовку шаманов, торгующих дорогами «снадобьями» с этикетками «ERP», «CRM», «SCM» и т.п. и рекламирующих их в качестве лекарства от всех болезней компании. Недавно, например, уважаемая российская ИТ-компания при проведении тендера по выбору системы документооборота на чистом глазу убеждала меня в необходимости покупки ее «движка» для интернет-магазина. Аргумент звучал следующим образом: «Но ведь в нашей системе можно сохранить документ».

Так что положение CIO — между требовательным начальством и шаманским рынком — завидным не назовешь, но позиция эта важная. CIO, начальник отдела ИТ, директор по развитию бизнеса — названия у этой должности могут быть разные, но суть одна — эти люди должны организовывать процессы перемен в компании, перемен к лучшему, служить двигателями прогрессивных идей по повышению качества управления и использованию для этого современных технологий.

Одна из основных задач нашего клуба 4CIO.ru и проекта iOne, на мой взгляд, — в снижении негативных факторов. Через популяризацию успешных проектов и компаний, через адекватную оценку проектов неуспешных. Через обмен опытом в решении проблем, как близких к сфере ИТ, так и не очень. Нам всем нужно поработать над качеством рынка. Хотя бы ради себя, ради реализации своих амбиций, профессионального самоутверждения, ради получения больших доходов за более качественно выполненную работу. Осень — период зрелости, переосмысления ценностей. В этот период начинаешь больше ценить стабильность. Возможно, и у нас, CIO, тоже когда-нибудь исчезнет тяга к перемене мест и своих руководителей. Но пока, к счастью, нам еще есть что менять в своей жизни.



# «Мы служим буфером между бизнесом и ИТ»

Владимир Кива возглавил список «iTop-50 российских CIO» (см. стр. 72). Он стал одним из самых молодых лауреатов рейтинга. В торговом доме «Перекресток» он руководит офисом развития технологий и проектов и по праву может именоваться Chief Information Officer.

## СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

**ВЛАДИМИР КИВА**

**1972**

Родился в Москве

**1989–1998**

Учился на кафедре «Аэрокосмические композитные конструкции» МАТИ им. Циолковского. Окончил институт с красным дипломом. Поступил в аспирантуру МАТИ. Параллельно обучался на мехмате МГУ им. Ломоносова, который окончил с красным дипломом в 1997 году.

**1996**

Выполнил первый ИТ-проект по разработке системы учета кадров и расчета зарплаты для ТД «Перекресток»

**1999**

Поступил на работу в ТД «Перекресток» на должность начальника отдела ИТ

**2002**

Занял должность управляющего офисом развития технологий и проектов ТД «Перекресток»

## ХОББИ

Настольный теннис; проблемы искусственного интеллекта, экспертных систем и семантических сетей; новая хронология

Владимир, как устроено в «Перекрестке» управление деятельностью по автоматизации бизнеса?

У нас есть департамент ИТ, который находится на той же управленческой горизонтали, что и такие ключевые департаменты, как коммерческий, финансовый, департамент логистики. В этом же ряду и возглавляемый мною офис развития технологий и проектов. У него три основных функции. Первая — служить буфером между бизнесом и ИТ. Обладая достаточной компетенцией в сфере ИТ, мы также можем адекватно разговаривать с бизнесом на его языке, понимать, какие потребности бизнеса реализуемы, какие — нет, что сделать сложно, а что — просто. Мы способны обосновать перед бизнесом приоритезацию проектов и затраты на них. С одной стороны, мой офис представляет ИТ перед бизнесом, с другой — бизнес перед ИТ. А поскольку это еще и экспертный центр по бизнес-процессам компании, то, понимая общую стратегию, мы всегда можем настоять на том, что даже сложный с точки зрения ИТ проект важен для бизнеса, и его надо реализовывать.

Зачастую эту функцию выполняют аналитики, работающие в департаменте ИТ. Почему вы решили выделить ее в отдельное подразделение?

Часть системных аналитиков работает в ИТ-отделе, часть — в моем офисе. Очевидно, что при инициации изменений нужно идти от бизнес-потребностей, и этим занимаются мои аналитики. На следующем этапе, когда продумывается, какие ИТ-системы запустить, как их настроить, какие отчеты и «окна» разработать, подключаются аналитики из отдела ИТ. Полностью в его компетенции — работы по реализации и тестированию. В нашем же офисе главный фокус — на бизнес-задачи, поэтому он и выделен в отдельное подразделение. Я бы назвал это



ровать департаменты, правильно позиционировать проект, добиться, чтобы работа над ним не перетягивалась или не перепихивалась между бизнес-отделами. Компания у нас, знаете ли, очень динамичная, но если раньше динамика определялась экстенсивным ростом (один за другим открывались новые магазины), то сейчас к этому добавилась интенсификация, связанная с очень серьезными изменениями внутри компании, выстраиванием новых процессов с целью снижения операционных издержек.

Третья функция нашего офиса — проектная экспертиза. В связи с изменениями в компании требуется не только регулярный менеджмент, но и проектные работы по изменениям. Сейчас многие менеджеры у нас — это менеджеры по изменениям. И в компании должен

«Когда мы принимали решение о внедрении ERP, бизнес нас сразу спросил: как долго система будет функционировать? Ответа на этот вопрос не было»

шагом к организации регулярного менеджмента изменений, связанных с постоянной оптимизацией бизнес-процессов и их автоматизацией. «Перекресток» никак нельзя брать в качестве примера отличной работы — в компании еще идут структурные изменения. Но мы определенно движемся к организации такого управления.

Какие еще функции выполняет ваш офис развития?

Мы занимаемся также управлением междепартаментными проектами. Если в компании запускается проект, в который должны быть вовлечены несколько отделов, то первым кандидатом на управление таким проектом становится офис развития. Его задача — скоордини-

ровать центр, осуществляющий экспертизу по всем проектам.

Кто вам подсказал такую организационную модель? Или догадались сами?

Жизнь подсказала. Это была внутренняя потребность компании. У нас назревали весьма непростые перемены, начали возникать сложные проекты, охватывавшие сразу несколько департаментов. Они требовали управления. Так что необходимость такой оргструктуры, можно сказать, была осознана топ-менеджментом. Кроме того, французские консультанты, с которыми мы советовались по поводу грядущих преобразований, тоже рекомендовали выделить в структуре проектный офис. А потом помогали нам

# **МОЖЕТ ЛИ LINUX УМЕНЬШИТЬ СОВОКУПНУЮ СТОИМОСТЬ ВЛАДЕНИЯ (ССВ)? СПРОСИТЕ У СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ УЖЕ ПРОВЕЛИ ОЦЕНКУ.**



*"Мы провели специальное исследование, чтобы выяснить, насколько решения Linux и Microsoft соответствуют нашим требованиям к уровню ССВ. В итоге мы обнаружили, что совокупная стоимость владения решений, основанных на Windows Server System, оказывается на 20% ниже, чем ССВ аналогичных решений Linux".*

*Кейт Морроу, директор отдела информационных систем корпорации 7-Eleven, США*

Корпорация 7-Eleven предпочла решения Microsoft решениям Linux из-за 20% экономии общих расходов на содержание кассовых терминалов в 5800 магазинах компании в США и Канаде. С самого начала 7-Eleven искала такую возможность, которая могла бы удовлетворить их серьезные технические требования при минимизации ССВ. Исследование показало, что только платформа на основе решений Microsoft® отвечает их требованиям. Подробности исследования корпорации 7-Eleven и другие исследования, проведенные независимыми компаниями, смотрите на <http://www.microsoft.com/rus/getthefacts>



его строить. К этому моменту я уже довольно долго работал в «Перекрестке», имел опыт реинжиниринга. Это облегчило компании принятие решения о выделении офиса — результаты моей работы уже были известны, и можно было предположить, чего ожидать от новой структуры.

**Каким образом вам удастся снять противоречия, возникающие в ходе междепартаментных проектов?**

Главное — конструктивное взаимодействие и позитивное мышление. Если проблема очерчена, нужно действовать системно: понять, что стоит за проблемой, как ее можно решить, как

ся вопросы статусов разных проектов, наиболее важных ключевых показателей. Например, в течение нескольких недель мы следили за показателем наличия товаров на полках наших магазинов. Все понимали, что это вещь стратегическая, проводились регулярные оценки наличия товаров. На каждом комитете эти данные обсуждались, вырабатывалось коллективное мнение по поводу того, что можно сделать, чтобы этот показатель улучшить. Если возникают вопросы, связанные с конкуренцией, требующие мобилизации всех ресурсов компании, на операционном комитете обсуждаются связанные с этой проблемой индикаторы, пути улучшения ситуации, зада-

факт, что эти методики нужно использовать. Мы обсуждали их с нашими консультантами, но считаем, что можем обойтись без них.

**А что скажете по поводу оценки эффективности ИТ-проектов?**

Скажу, что оценивать надо, но не все. Есть необходимые базовые затраты на ИТ, и есть затраты, которые надо обосновывать, смотреть, что они принесут бизнесу. Проблема в том, что часть результатов не всегда выражается в финансовых показателях. Например, когда мы принимали решение об организации в наших магазинах приема платежей за сотовую связь, мы рассматривали не только вес и эффективность ИТ-составляющей, но и такие факторы, как организация процессов на кассе, в бухгалтерии. Мы построили бизнес-кейс по всей совокупности процессов, смотрели — выгодно это или нет. Но очень часто даже невыгодные инвестиции могут иметь право на реализацию только лишь потому, что они дают возможность оказывать новые удобные услуги потребителям.

**Вернемся к вашему ERP-проекту. Перед внедрением системы вы, вероятно, построили модель процессов, провели реинжиниринг. Менялась ли с тех пор эта модель?**

Когда мы внедрили Ахapta в центральном офисе и распределительном центре, то реализовали оптимальную на тот момент модель. В дальнейшем — жизнь вносила свои коррективы. У бизнес-подразделений, увидевших результаты внедрения, сразу появилась масса новых идей. Поэтому внедренное решение постоянно модифицировалось — не было ни одного дня, когда команда не вносила бы изменений. Прежде чем программист займется модификациями, системный аналитик выдает ему задание, в котором описана бизнес-проблема, ее решение и дизайн, который должен реализовать программист. Поэтому система сейчас полностью документирована с точки зрения внесения фрагментарных изменений. Но вот единого документа, который описывал бы функционирование системы в целом, нет. Я думаю, что такой документ и не нужен. Документы, критичные для пользователя, мы поддерживаем в актуальном состоянии, а за второстепенными не следим. Мы ведь живем в реальном мире.

**На какой ресурс системы вы рассчитывали, когда внедряли ее?**

## «У нас в компании все понимают, что такое статус и ответственный за проект»

дойти до корней. И ничего не отвергать с ходу, не ставить барьеры, а стараться решить проблему в соответствии со стратегией компании. Думаю, универсального рецепта здесь нет. Главное — ориентироваться на стратегию компании. Например, одна из стратегических задач «Перекрестка» — централизация бизнес-процессов. Если изменения, которые предлагает менеджер, противоречат этой установке, ему придется приложить титанические усилия, чтобы добиться своего. Впрочем, если менеджер сможет убедить остальных в целесообразности его предложения, то оно будет рассмотрено. Мы исходим из реалий: стратегия задает определенный мейнстрим, и если кто-то хочет выйти за его пределы, он должен убедительно доказать необходимость такого отклонения.

Интересно, что элементы проектного управления, которые отработывались еще на проекте внедрения Ахapta (эту ERP-систему мы внедрили три года назад), сейчас приобретают другой масштаб. У нас есть такой орган — «операционный комитет», в который входят все топ-менеджеры компании. Собирается он еженедельно, председательствует на нем генеральный директор. На комитет приглашаются также ведущие бизнес-эксперты, иногда сторонние эксперты по тем или иным вопросам. На этих встречах формируется практически единое представление о путях развития компании, коллективно обсуждаются причины принятия того или иного решения, последствия их выполнения или невыполнения. На операционный комитет обязательно выно-

ся каждого департамента. Так что культура проектного управления оказала очень сильное влияние на корпоративную жизнь. У нас все понимают, что такое статус и ответственный за проект.

**Используете ли вы какие-либо методики для управления портфелем ИТ-проектов, для их приоритизации?**

Понятия чистых ИТ-проектов у нас в компании практически нет (если не принимать во внимание проекты по покупке серверов). Есть ИТ-составляющая в бизнес-проектах. Практика показывает, что доля ИТ в таком проекте не превышает 30%, остальные 70% приходятся на реинжиниринг процессов, оценку их технологичности. «Перекресток», с одной стороны, компания высокотехнологичная, с другой — у нас очень велика доля базового персонала. Поэтому, для понимания технологичности, каждый процесс нам необходимо разбить на последовательность несложных операций таким образом, чтобы простые действия базового персонала приводили к решению сложных задач. Я уверен, что приоритизировать проекты нужно и можно. Вопрос лишь в том, каким инструментом для этого пользоваться. Есть, к примеру, так называемые бостонские матрицы, с помощью которых можно позиционировать проекты по отношению друг к другу и понять, какие из них нужно поддерживать, в том числе финансово, а от каких стоит отказаться. Но эта и другие методики нужны, когда проектов сотни. Если бизнес- и ИТ-проектов два-три десятка, как у нас, не



Какова ваша стратегия в вопросе замены информационной системы?

Это был один из первых вопросов, который задавал нам бизнес, когда принималось решение об установке системы. Как долго она будет функционировать? Ответа на него не было. Поэтому было выдвинуто требование: система должна работать не менее семи лет. После этого можно было думать о производительности системы, ее поддержке, сроках дополнительных проектов. Сейчас мы абсолютно уверены, что система, показавшая себя эффективной в работе в течение двух с половиной лет, успешно отработает еще пять лет. Мое личное мнение — срок продуктивной эксплуатации системы должен составлять не более 3–4 лет. Конечно, это зависит от того, какой бизнес-стратегии придерживается компания. Есть ведь консервативные компании, в которых ИТ-системы могут работать по 20 лет и больше.

Вы с представителями других ритейловых компаний на общественных началах занимаетесь разработкой стандартов для обмена информацией между поставщиками и

торговыми сетями. Зачем вам это?

Анализируя процесс взаимодействия между «Перекрестком» и нашими поставщиками (а их у нас более тысячи), мы обнаружили, что, как ни странно, никаких единых для отрасли стандартов взаимодействия торговых домов с поставщиками нет. Мы спросили исполнительного директора ассоциации EAN International, существуют ли такие мировые стандарты, но прямого ответа не получили. Тогда мы собрались в клубе ИТ-директоров и попытались понять, можно ли разработать стандарты для процессов, принять и их придерживаться. И нам показалось, что в части обмена данными у нас больше сходства, нежели отличия. Мы начали изучать проблему в рамках своих компаний и поняли, что решить ее можно. Тогда, с целью разработать принципы взаимодействия, была создана некоммерческая организация. За полгода мы прописали бизнес-процессы, которые теперь служат базой для разработки структур данных. Из чего мы исходили? Прежде всего, из задачи минимизации издержек на взаимодействие в отрасли и из потребностей своих компаний. Мы нашли отклик среди поставщиков ИТ-систем (инициативу поддержала «1С», как позитивную ее расценивает

MBS.— iOne), которые обещали включить эту функциональность в базовые версии своих продуктов.

Какие направления дальнейшего карьерного роста есть у ИТ-директора? Или для большинства это тупик?

Ну уж нет, это никак не тупик. Есть очень много примеров, в том числе среди членов нашего клуба ИТ-директоров 4CIO.ru, когда «айтишники» становились директорами по логистике, или даже генеральными. На Западе, помню, одно время прокатилась целая череда сообщений о том, как ИТ-директора становились исполнительными директорами своих компаний. Конечно, нельзя сказать, что карьера ИТ-директора непременно продолжится на позиции генерального. Но, например, ситуация, когда ИТ-директор становится директором по процессам, выглядит вполне логичной, поскольку именно в его подразделении зачастую сосредоточена лучшая экспертиза и по проектам, и по системному подходу к решению проблем. Бизнес, занимающийся решением своих проблем, не всегда может систематизировать проходящую через него информацию, «айтишники» же систематизацией своих задач занимаются всегда <



Наталья Дьяконова,  
директор департамента  
телекоммуникаций  
компании КРОК

## КАК МОДЕРНИЗИРОВАТЬ ТЕЛЕФОННУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ ОФИСА

Рано или поздно с вопросом модернизации офисной телефонной системы сталкивается каждая динамично развивающаяся компания. Ведь полноценная жизнь современной организации невозможна без качественной связи. А встающие перед компанией новые бизнес-задачи диктуют внедрение технологий, в полной мере отвечающих сегодняшним требованиям и запросам организации. Особенно важной — а зачастую просто необходимой — налаженная телефонная инфраструктура становится для территориально распределенных компаний. Современные технологии позволяют свести все внутренние и внешние коммуникации компании в единую точку. Обеспечение местной связи, автоматическое распределение поступающих звонков, голосовая почта, автосекретарь, конференц-связь, распознавание факсимильных сообщений — лишь некоторые преимущества, которые компания может получить, модернизируя свою телефонную систему. Это уже не говоря об экономии денежных средств и времени сотрудников.

Если вы решили, что вашей компании пора подумать о более качественной телефонии, с самого начала нужно четко понимать, что само по себе оборудование может нормально функционировать 10–15 лет. Но за такое время в компании может многое измениться: задачи, количество сотрудников и т. д. Поэтому телефонная станция должна быть рассчитана на наращивание емкости (добавление абонентов) — и это необходимо учитывать при реализации проекта.

Кроме того, технологии постоянно совершенствуются, а набор предлагаемых производителями телефонии сервисов

постоянно растет. Практически все производители включают в свой стандартный комплект все составляющие телефонной инфраструктуры. Старая же станция, особенно купленная лет двадцать назад, может не обладать ими вовсе. В таких случаях стоит подумать о полной замене оборудования.

Не менее важно, чтобы модернизация прошла практически незаметно для пользователей. Первое, что надо сделать, — провести аудит существующей инфраструктуры и понять, как лучше выполнить модернизацию с технологической точки зрения. На этапе подготовки рабочего проекта надо составить план нумерации и предусмотреть все, чтобы непосредственно на установку потратить один-два дня. Удобнее всего проводить ее в выходные, чтобы не отрывать пользователей от работы. После проведенных работ большинство компаний подписывает контракт на сервисное обслуживание. Служба поддержки может дистанционно или на месте перенастраивать систему, высылать или заменять вышедшие из строя модули и т. д.

При построении системы с нуля важна увязка телефонной системы с остальными ИТ и инженерными системами офиса. При строительстве современного здания необходимо включить в капитальные издержки все необходимые коммуникации. Во-первых, это обойдется гораздо дешевле, чем внедрение системы на последующих этапах, когда все кабельные системы уже построены. Скажем, если с самого начала использовать IP-телефонию, то можно уменьшить в два раза количество портов СКС, подключая к одной розетке телефон через компьютер. Во-вторых, необходимые на создание такой системы капитальные затраты вполне удастся компенсировать за счет низкой стоимости владения подобными системами и уменьшения затрат на междугородные и международные переговоры.



# СІО: карьер продолжается

Проект iOne подвел итоги второго рейтинга ИТ-директоров российских предприятий – «iTop-50 российских СІО». Два года, прошедшие после составления первого рейтинга, пошли российским ИТ-директорам на пользу. Они все дальше уходят от сложившегося о них представления, как о «черной кости и тех, кто крутит гайки», к тому, что на Западе называют Chief Information Officer: к представлению о топ-менеджере, в руках которого все знания о том, как устроен бизнес.

## ДВА РАЗА ПО ПОЛ СОТНИ

**П**рофессиональный рейтинг iTop-50 российских СІО — это еще и рейтинг информационной открытости ИТ-директоров. Далеко не ко всем из них можно применить это определение. И не все руководители ИТ-служб готовы совершить перелом в своем сознании и взять на себя ответственность за бизнес компании. Это ведь очень серьезный шаг для людей, которые привыкли быть технарями и отвечать за узкий участок работы. Кроме того, порой можно было подумать, что ИТ-директор — должность политическая. Что, впрочем, не исключено, поскольку «средний срок жизни» ИТ-директора на одном предприятии оказывается совсем не долгим — два-

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



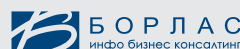
**PRG**  
Public Relations & Promotion Group  
A WEBER SHANDOR AFFILIATE COMPANY

**ЛОГИКА БИЗНЕСА**  
консалтинговая компания

ЗОЛОТЫЕ СПОНСОРЫ



СЕРЕБРЯНЫЕ СПОНСОРЫ



## ТОР-15 РОССИЙСКИХ СІО

1-2	Владимир Кива	ТД «Перекресток»
1-2	Леонид Ухлинов	ГТК России
3-5	Ринат Гимранов	«Сургутнефтегаз»
3-5	Сергей Меднов	«Альфа-банк»
3-5	Борис Славин	«Инком-Авто»
6-7	Сергей Дурновцев	Пермская ГРЭС
6-7	Герман Митрофанов	ИД «Коммерсантъ»
8	Сергей Пегасов	«Сименс Россия»
9-10	Андрей Кузнецов	«Вымпелком»
9-10	Игорь Ланин	«МегаФон»
11-12	Леонид Крушельницкий	«Тюментрансгаз»
11-12	Владимир Третьяков	Новолипецкий металлургический комбинат
13	Павел Пестряков	«Инком-Недвижимость»
14-15	Сергей Асланян	«Мобильные ТелеСистемы»
14-15	Михаил Сенаторов	ЦБ РФ

три года. Ротация «айтишных» кадров на предприятиях происходит очень активно. Многие из кандидатов, участвовавших в рейтинге, за то время, пока он составлялся, успели сменить место своей работы. Корпоративное бизнес-сообщество все-таки с большой неохотой выпускает «айтишников» в свои ряды.

Тем не менее в рейтинговом списке для интернет-голосования были представлены 270 руководителей корпоративных ИТ-служб. По результатам анкетирования кандидатам выставлялись две оценки: корпоративная и персональная iOne (по пятибалльной шкале). Во втором — экспертном — этапе голосования приняли участие

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА



У нынешнего СІО стало больше опыта по внедрению систем и организации взаимодействия с собственниками и руководителями бизнеса. У него более глубокая ориентация на бизнес-задачи. Многие ИТ-директора вошли в состав управляющего звена, а на таких должностях люди или что-то делают, или уходят. Вырос общий уровень бизнес-подготовки этих людей, их стали больше ценить и больше платить им. Кстати, именно два года назад впервые собрались четыре ИТ-директора и поговорили о неразвитости рынка ИТ-услуг. Этот день мы считаем днем рождения клуба 4СІО.

около 70 экспертов: представители ИТ-индустрии (лауреаты некоторых номинаций нашего рейтинга iTop-100 российской ИТ-индустрии), члены независимого клуба ИТ-директоров 4СІО.ru, представители рекрутинговых и консалтинговых компаний. Экспертов мы просили оценить по пятибалльной шкале тех кандидатов, которых они знают. Итоговая оценка выводилась из персональной оценки iOne и усредненной экспертной, которая принималась во внимание при условии, если кандидата оценили не менее семи экспертов. Небольшую добавку вносили результаты голосования на сайте.

Итоговый iTop-50 российских СІО 2004 года — это 50 персон с самыми высокими баллами. Мы публикуем этот список в алфавитном порядке. Кроме того, мы выделяем 15 СІО, занимающих верхние позиции в рейтинге. (Список всех кандидатов с оценками — на сайте [www.iOne.ru](http://www.iOne.ru)).

Подводя итоги, мы обнаружили, что уровень кандидатов заметно вырос по сравнению с результатами двухлетней давности. Если руководствоваться теми критериями отбора, которые определяли iTop-50 в 2002 году, то в нынешний рейтинг проходили бы не пятьдесят, а все сто человек. Поэтому мы решили, как в КВН, помимо высшей лиги СІО учредить еще премьер-лигу, включающую вторую полусотню лучших российских ИТ-директоров. Состав премьер-лиги мы также публикуем в алфавитном порядке и не исключаем, что в дальнейшем iTop-50 может быть расширен до iTop-100.

## ПОРТРЕТ СІО: ПРИЗНАКИ ВЗРОСЛЕНИЯ

Взросший уровень кандидатов и лауреатов рейтинга находят свое отражение и в том портрете российского СІО, который сложился в ходе исследования, проведенного нами в рамках проекта по составлению рейтинга (в опросе приняли участие порядка 150 руководителей ИТ-служб предприятий разных отраслей и сфер деятельности). Сравнение с ре-



Дмитрий Костюхин,  
консультант  
TopS Business Integrator

ИТ И РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ —  
ГДЕ СКРЫВАЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В настоящее время корпоративные информационные системы перестают быть некой имиджевой составляющей бизнеса, а становятся рабочим инструментом управления, и это, в свою очередь, приводит к росту интереса руководителей компаний к данным системам.

Стоимость внедрения корпоративных информационных систем достигает сотен тысяч, а то и миллионов долларов, и у руководителей предприятий возникает вопрос об эффективности вложений, причем, учитывая постоянно растущие бюджеты ИТ-подразделений, не только в корпоративные информационные системы, а и в ИТ в целом.

В западной практике для определения экономического эффекта от внедрения ИТ используются различные сочетания методов, сгруппированных в три основные группы: финансовые, качественные и вероятностные.

Мы не будем подробно останавливаться на каких-либо конкретных методах из вышеперечисленных групп. Рассмотрим один из наиболее сложных и обычно вызывающих бурные дискуссии вопросов: идентификацию входящего денежного потока, так как большинство из вышеперечисленных методов используют именно денежный поток как основной элемент определения экономической эффективности инвестиций в ИТ.

Сами методы подробно описаны в специальной литературе, однако непосредственно вопросу идентификации данных денежных потоков внимания практически не уделяется.

Но в нашей работе мы достаточно часто сталкиваемся с трудностями как при идентификации, так и по определению принадлежности уже выявленных денежных потоков. Часто на семинарах звучат вопросы: «При внедрении автоматизированной системы обработки заявок на отгрузку в складском комплексе и, как следствие, реинжиниринге данного бизнес-процесса количество обработанных заявок выросло на 10%. Каким образом оценить, произошло ли это в результате автоматизации или же реинжиниринга бизнес-процесса, а соответственно, чья это заслуга — отдела маркетинга (именно данный отдел занимается обработкой заявок) или ИТ-службы?». Вопрос фактически заключается в том, можно ли экономическую эффективность от оптимизации данного процесса отнести на внедрение автоматизированной системы или же нет.

Независимо от каждого конкретного случая мы придерживаемся тезиса, что автоматизация и реинжиниринг бизнес-процессов — подходы взаимодополняющие и неразделимые, а соответственно, экономический эффект должен быть распределен между ними в определенных пропорциях, при определении которых мы руководствуемся методом экспертных оценок. По нашему мнению, описанный подход позволяет более точно определить величину эффекта непосредственно от автоматизации, чем достаточно часто практикующийся метод полного отнесения данной величины только на процесс автоматизации. Соответственно, такой подход дает также возможность определить эффект и от реинжиниринга бизнес-процессов.

Существуют, конечно, и более сложные случаи, где не представляется возможным даже идентифицировать денежный поток. В таком случае нами применяется подход, заключающийся в последовательной декомпозиции автоматизируемых процессов. В результате на некотором уровне декомпозиции мы все же можем идентифицировать денежный поток. Описанный подход оправдан при принятии решений по достаточно крупным вложениям в ИТ. Однако применение данного метода сопряжено с весьма высокими трудозатратами, причем, как правило, трудозатратами стороннего консультанта, что, конечно же, приводит к достаточно высокой стоимости работ. Следуя принципу, что затраты на учет не должны превышать эффект от учета, в случае с оценкой экономической эффективности относительно невысоких вложений в ИТ мы все же рекомендуем перенести основную нагрузку на менее затратные, качественные и вероятностные методы, которые, вопреки сложившимся стереотипам, также способны дать представление о реальной экономической эффективности инвестиций в ИТ.



## ТОР-50 РОССИЙСКИХ CIO

Асланян Сергей	вице-президент по ИТ ОАО «Мобильные ТелеСистемы»
Бандурин Гаральд	директор по ИТ управляющей компании ОАО «Волжский гидроэнергетический каскад»
Вольф Сергей	заместитель директора по ИТ ООО «Юг Берег»
Герман Александр	директор по ИТ кондитерского объединения «Сладко»
Гимранов Ринат	начальник управления информационных технологий ОАО «Сургутнефтегаз»
Головской Геннадий	заместитель генерального директора по развитию систем и технологий управления ОАО «Белгородэнерго»
Дмитриев Сергей	директор департамента информационных технологий ТД «Копейка»
Дурновцев Сергей	руководитель центра ИТ ОАО «Пермская ГРЭС» (в настоящее время директор по ИТ ОАО «Уралкалий»)
Егоров Михаил	начальник управления ИТ группы компаний «Русagro»
Екимцов Вячеслав	директор ИВЦ ОАО «Владивостокский морской торговый порт»
Изотов Вадим	заместитель генерального директора по ИТ ОАО «Ростелеком»
Кива Владимир	управляющий офисом развития технологий и проектов ТД «Перекресток»
Кирушин Сергей	заместитель генерального директора по ИТ ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии»
Крушельницкий Леонид	руководитель службы АСУ ПХД ОАО «Тюментрансгаз»
Кузнецов Андрей	вице-президент, директор по ИТ ОАО «Вымпелком»
Ланин Игорь	директор по ИТ ОАО «Мегафон»
Малышев Олег	начальник управления ИТ производственного объединения «Красноярский завод комбайнов»
Маслова Наталья	председатель комитета по информационным ресурсам администрации губернатора Ханты-Мансийского АО
Меднов Сергей	вице-президент по ИТ Альфа-банка
Митрофанов Герман	директор по информационно-издательским технологиям ИД «Коммерсантъ»
Михайлов Михаил	директор по ИТ группы компаний «Пивоварни Ивана Таранова»
Незнамов Александр	руководитель департамента ИТ корпорации «Иркут»
Нечаев Виктор	заместитель председателя правительства республики Мордовия по науке
Никонов Владимир	заместитель генерального директора по ИТ «Русский продукт»
Новиков Леонид	директор по информационным системам ОАО «Ленинградский металлический завод»
Пегасов Сергей	CIO «Сименс Россия»
Перепелицына Любовь	начальник управления ИТ «Объединенной металлургической компании»
Пестряков Павел	технический директор «Инком-Недвижимость»
Пионтовский Александр	директор по ИТ НПО «Сатурн»
Плисс Михаил	директор по ИТ концерна «Юнимилк»
Потапов Сергей	руководитель отдела стратегии и управления активами ИТ ОАО «Вимм-Билль-Данн»
Расулмухамедов Элмурод	директор по ИТ Западно-Сибирского металлургического комбината
Савельевских Евгений	директор по ИТ АВПК «Сухой»
Садовенко Илья	заместитель генерального директора по ИТ завода холодильников «СТИНОЛ»
Семенов Игорь	начальник управления ИТ ОАО «Северсталь»
Сенаторов Михаил	заместитель председателя, директор департамента информационных систем ЦБ РФ
Сильченко Михаил	директор по ИТ мясоперерабатывающего завода «Кампомос»
Симаков Олег	CIO ГУ-ВШЭ
Славин Борис	ИТ-директор «Инком-Авто»
Смирнов Александр	начальник отдела программно-технического обеспечения «Интеррос»
Телятников Алексей	вице-президент, руководитель департамента ИТ «Росгосстрах»
Третьяков Владимир	директор по ИТ Новолипецкого металлургического комбината
Ухлинов Леонид	начальник главного управления спецтехники и автоматизации таможенных технологий ГТК России
Хрилев Игорь	вице-президент по ИТ Московского кредитного банка
Хромов Алексей	начальник отдела развития ОАО ТВЭЛ
Шевченко Дмитрий	CIO «МХК Еврохим»
Щепунова Ольга	директор по ИТ торгового дома «Детский мир»
Эймс Ричард	вице-президент по ИТ ОАО «ТНК-ВР менеджмент»
Зренбург Михаил	директор департамента информационных технологий и организационного развития ОАО «Русский алюминий»
Юрганов Константин	заместитель генерального директора по ИТ Первоуральского новотрубного завода

**DECT**



Базовый блок  
беспроводного телефона  
KX-TCD566/586RUS

# Центр семейных коммуникаций

Panasonic DECT – это цифровые беспроводные телефоны для свободного общения. Подключив к одному базовому блоку до шести трубок, можно переводить телефонные звонки с одной трубки на другую. Благодаря большому выбору моделей и разнообразным цветам корпуса, Вы сможете подобрать подходящий телефон для каждого из членов семьи.

Подробности на сайте [www.panasonic.ru](http://www.panasonic.ru) и у консультантов в магазинах.



Беспроводная трубка KX-TCD566/586RUS

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

**Panasonic** ideas for life

## ПРЕМЬЕР-ЛИГА CIO

Баранов Сергей	председатель комитета по информатизации и сетевым ресурсам администрации г. Губкинский ЯНАО
Белкин Павел	директор по ИТ промышленной группы «Метран»
Белоусов Виктор	директор департамента информатизации и связи ОАО «СИБУР»
Белоусов Максим	директор по ИТ МФ «Аконит»
Бухрадзе Реваз	директор по ИТ банка «Уралсиб»
Виер Игорь	директор по ИТ Магнитогорского металлургического комбината
Гафуров Рифат	начальник отдела информационно-технического обеспечения Контрольно-счетной палаты Москвы
Герман Илья	начальник службы ИТ ОАО «Владимирский электромоторный завод»
Глекель Артем	директор по ИТ Соломбальского ЦБК
Громовенко Александр	директор по ИТ авиакомпании «Аэрофлот-Дон»
Долотов Сергей	начальник службы ИТ мебельной компании «Шатура»
Долудь Андрей	начальник компьютерного отдела ТД «Седьмой Континент»
Евгущенко Валерий	начальник отделения по вычислительной технике, информационным и сетевым компьютерным технологиям РКК «Энергия»
Ерофеев Евгений	начальник отдела информационно-вычислительных систем мясоперерабатывающего завода «Царицыно»
Живов Виктор	директор по ИТ ОАО «Аптеки 36,6»
Жилкин Сергей	директор по ИТ ОАО «Рязанская ГРЭС»
Затравин Николай	директор по ИТ сети гипермаркетов «О'Кей»
Иванюта Александр	руководитель отдела ИТ компании «Центр ДТ»
Ильин Алексей	директор департамента ИТ ЗАО «МИАН»
Карасев Геннадий	зам. главного инженера по ИТ ОАО «Мозырский нефтеперерабатывающий завод»
Козырев Дмитрий	начальник центра ИТ страховой компании «Россия»
Коромыслов Анатолий	начальник отдела АСУ концерна «Калина»
Кульков Николай	начальник управления электронных технологий Новосибирсквнешторгбанка
Кют Алексей	начальник отдела ИТ «Ярпиво»
Лавринюк Владимир	начальник управления информационных систем, технологий и связи ЗАО «ЛУКОЙЛ-Пермь»
Ларионов Сергей	начальник отдела развития АСУ ОАО «Завод электроники и механики»
Левочкин Кирилл	директор по ИТ торговой компании «М.Видео»
Лисин Алексей	начальник департамента ИТ ОАО «Газпром»
Литвинов Сергей	руководитель службы ИТ ООО «Стройинструмент-комплект»
Лысаковский Виктор	начальник управления ИТ «Центртелеком»
Мартынов Александр	директор департамента ИТ Банка Москвы
Михеева Галина	начальник управления корпоративных технологий ОАО «Лисма»
Москвин Александр	начальник управления ИТ РФФИ
Панидий Андрей	начальник информационного отдела отеля «Рэдиссон-Славянская»
Педоренко Андрей	CIO ОАО «АльфаСтрахование»
Пожидаев Игорь	директор департамента ИТ ОАО «Связьинвест»
Розов Сергей	директор отдела ИТ Brunswick UBS Warburg
Рубцов Алексей	главный технолог авиакомпании «Ист Лайн»
Рыжов Андрей	директор по организационному развитию ОАО «Череповецкий сталепрокатный завод»
Серяков Александр	зам. начальника управления ИТ-проектов ГМК «Норильский никель»
Скосорев Алексей	начальник управления ИТ ОАО «Сибнефть»
Смирнов Андрей	начальник управления АСУ и программирования банка «Менатеп СПб»
Спицын Леонид	начальник департамента ИТ РАО ЕЭС
Столбов Сергей	начальник департамента ИТ ОАО «Транснефть»
Турлаков Константин	генеральный директор ЗАО «Информационные технологии и связь» в составе холдинга «Новосибирскэнерго»
Федоров Сергей	директор по персоналу, социальным программам и ИТ автомобильного завода «Урал»
Хитров Алексей	директор по ИТ ОСАО «Ингосстрах»
Хоробрых Андрей	директор по ИТ сети гипермаркетов «Лента»
Хорунжий Алексей	исполнительный директор «Алор-Инвест»
Шуплецов Сергей	директор по информации ЗАО «Ренова»



зультатами двухлетней давности показывает, что российские ИТ-директора стали в гораздо большей степени ориентироваться на решение стратегических задач бизнеса. Просто «крутить гайки» им уже мало.

В подчинении ИТ-менеджера в среднем находится от двух (в маленьких фирмах) до 358 (в крупных корпорациях) ИТ-специалистов (рис. 1). Чем крупнее предприятие, тем больше сотрудников находится на попечении одного штатного айтишника. Отметим снижение доли ИТ-персонала (рис. 2, в квадратных скобках — результат двухлетней давности) в маленьких фирмах, которые довольно активно используют аутсорсинг ИТ-функций. В восприятии корпоративной ИТ-службы (рис. 3) особых изменений не произошло, за одним исключением: вдвое увеличилось число тех, кто отметил переходное состояние от обеспечивающего подразделения (центра затрат) к корпоративному центру знаний и инноваций.

Один из основных признаков СІО — его прямое подчинение высшему руководителю. Чтобы иметь возможность формировать общую бизнес-стратегию предприятия, ИТ-директор должен обладать надлежащими полномочиями и статусом в корпоративной иерархии. Со статусом ситуация заметно улучшилась: отметим снижение вдвое доли тех, кто подчиняется финансовому начальству, главная забота которого — считать потраченные деньги, и увеличение с 47% до 59% доли тех ИТ-директоров, которые находятся в прямом подчинении генеральному директору или президенту компании (рис. 4).

О том, что российский ИТ-директор не чужд стратегического мышления, свидетельствует и тот факт, что 73% руководителей (против 68% два года назад) основной акцент в своей работе делают на улучшении результатов процессов и формировании новых процессов, а не просто на улучшении существующих процессов (рис. 5). Определенный сдвиг — от решения технических, обеспечивающих задач к решению страте-

Рис. 1  
СРЕДНИЙ РАЗМЕР КОРПОРАТИВНОЙ ИТ-СЛУЖБЫ

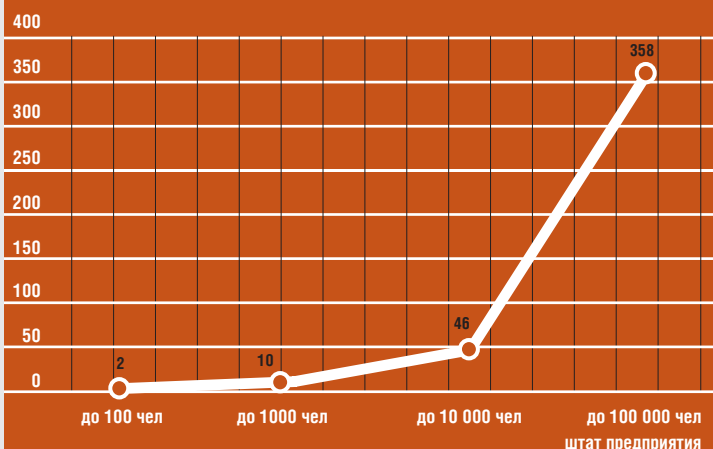
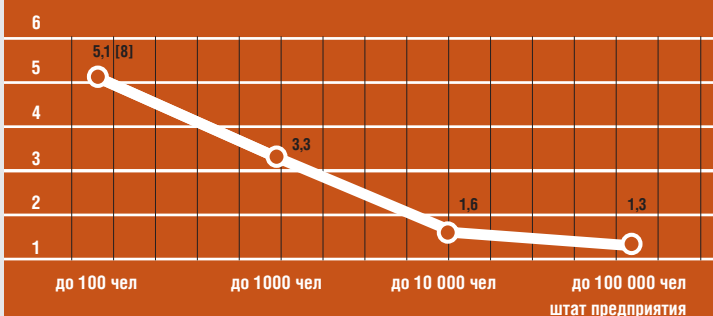


Рис. 2  
ДОЛЯ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ В ШТАТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (%)



человеческие ресурсы —  
основные активы Вашей компании

## ИНВЕСТИРУЙТЕ В СПЕЦИАЛИСТОВ

**АКАДЕМИЯ АЙТИ ГОТОВИТ СПЕЦИАЛИСТОВ:**

**МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ**

обучение по мировым стандартам

**ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ**

информационные технологии, менеджмент,  
управление проектами

**ПРОФИЛЬНЫХ**

обучение в соответствии с должностью,  
разработка курсов специально для клиента

**Академия АйТи —  
Ваш корпоративный учебный центр!**

**20** региональных учебных центров

**50** специализированных учебных классов

**100** профессиональных преподавателей, среди которых  
доктора и кандидаты наук, теоретики и практики создания, внедрения  
и сопровождения сложных информационных и управленческих систем

**300** авторизованных курсов,

комплексное и **дистанционное обучение**

**32 000** специалистов из сотен ведущих

компаний прошли обучение в Академии АйТи.  
Среди наших клиентов — Сбербанк, ЛУКОЙЛ, МНС,  
Вымпелком, Газпром, Норильский никель и др.



Москва, ул. Кржижановского, 21а  
Тел.: 974 7979 • 974 7980  
127 9010 • 127 9012  
Факс: 974 7990 • 129 1275  
E-mail: info@it.ru www.it.ru

Представительства:

Волгоград: (8442) 34 1060  
Екатеринбург: (343) 378 3340  
Иркутск: (3952) 25 8302  
Казань: (8432) 11 4940

Краснодар: (861) 210 0631  
Красноярск: (3912) 59 1195  
Н. Новгород: (8312) 61 9140  
Новосибирск: (3832) 40 8139  
Омск: (3812) 23 3786

Пермь: (3422) 48 6585  
Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540  
Самара: (8462) 77 9191  
Санкт-Петербург: (812) 326 4588  
Тюмень: (3452) 39 9160

Уфа: (3472) 25 3853  
Хабаровск: (4212) 32 9408  
Челябинск: (3512) 66 4639  
Алматы: (3272) 73 0034  
Киев: (38044) 212 0206

гических — наметился и в ожиданиях руководства от деятельности своего «айтишника». Если два года назад в рейтинге приоритетов (рис. 6) в качестве главной задачи для ИТ-директора на первом месте стояло обеспечение надежного и экономичного выполнения текущих операций, то сейчас руководство в не меньшей степени ожидает от него создания систем для поддержки бизнес-стратегии. В распределении по задачам второстепенной важности (рис. 7) также отчетливо заметен сдвиг в сторону повышения приоритетов таких стратегических задач, как трансформация бизнеса посредством ИТ, внедрение новых актуальных технологий и даже увеличение оборота компании с помощью ИТ. Хотя и задачи по построению работоспособной инфраструктуры тоже никто не отменял. Наверное, это самое главное: если руководство ожидает от ИТ-директора решения стратегических задач бизнеса, то он их будет решать. Тем более что 65% ИТ-менеджеров (против 61% два года назад) утверждают, что руководство, как правило, поддерживает их инициативы (рис. 8).

Еще один новый штрих в портрете российского СІО — заметное увеличение числа тех, кто занимается своим бизнес-образованием. Три четверти из них — базовые «технари», но люди они нестарые и активно стараются освоить науку бизнеса: за два года вдвое (с 7% до 15%) увеличилось число тех, кто уже отучился на МВА, МБИ и других бизнес-курсах, и еще 8% такое образование получают (рис. 9).

#### ПРЯМАЯ РЕЧЬ

##### ЧЕМ РОССИЙСКИЙ СІО ОБРАЗЦА 2004 ГОДА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ СІО ДВУХЛЕТНЕЙ ДАВНОСТИ?

**Антон Цыценко**, председатель совета директоров «Национальной компьютерной корпорации», президент компании «Систематика»:

— Отнюдь не все руководители ИТ-подразделений российских предприятий подходят под определение СІО. Выучиться на СІО в России возможности нет, и это осложняет становление российского института СІО. Однако вырастить СІО на предприятии помогает сама рыночная ситуация. И, судя по тем изменениям, которые произошли за последние два года, мы движемся в правильном направлении. Руководители корпоративных ИТ-служб демонстрируют сейчас более профессиональный и грамотный подход к своей работе, нежели это было два года назад. Когда разговор с ИТ-менеджером начинается не с вопроса «Сколько это стоит?», а «Как это решение поможет оптимизировать нашу инфраструктуру?» или «Как эта система поможет решить наши бизнес-задачи?», это уже признак профессионализма. Общая техническая культура СІО значительно повысилась, он более ответственно подходит к выбору решения или поставщика, предлагает эффективные методики отбора. Авторитет специалистов, ответственных за развитие ИТ в компании, повысился в глазах руководства. Важное отличие нынешних СІО в том, что они больше заняты решением проблем предприятия, чем утомительным выбиванием денег на ИТ у руководства. Меняются корпоративные задачи, меняется отношение к ИТ — и у ИТ-директоров появляется время для нормальной работы именно в качестве СІО. ИТ-управленец образца 2004 года сильно «продвинулся» из области ИТ в сторону бизнеса. И это очень хороший знак для нас, потому что СІО — это тот специалист, который занимается не просто компьютеризацией, а оптимизацией бизнес-процессов предприятия с помощью ИТ.

**Евгений Уткин**, президент «Квазар-Микро»:

— Два года — срок небольшой. Поэтому скорее можно говорить о развитии тенденций, которые появились несколько раньше, но за последнее время стали более отчетливыми. Изменились не только СІО, но и те компании, в которых они работают, а также бизнес-среда. Корпоративное развитие, усложнение форм ведения бизнеса потребовало от высших менеджеров компаний, к числу которых, безусловно, относятся и СІО, переоценки ценностей. СІО уже не просто «главный по компьютерам», это человек, на которого возлагается значительная доля ответственности за обеспечение устойчивого развития компании, ее эф-

фективности и конкурентоспособности. Более того, во многих компаниях задача обеспечения работы ИТ-инфраструктуры вообще не является функцией СІО, она возложена на другие подразделения. Отсюда — ряд интересных процессов. Во-первых, появляется все больше СІО, имеющих нетехническое базовое образование. Во-вторых, многие СІО стараются получить дополнительное бизнес-обра-

Рис. 3  
ВОСПРИЯТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ИТ-СЛУЖБЫ

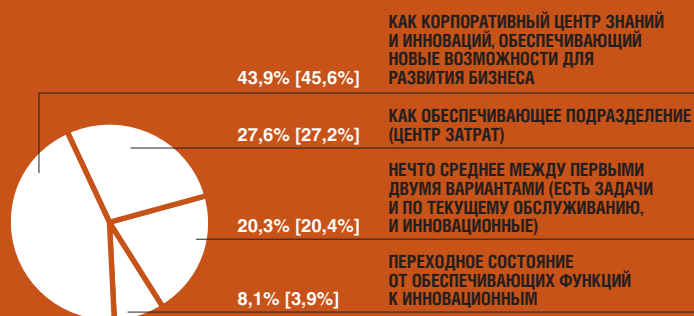


Рис. 4  
КОМУ ПОДЧИНЯЕТСЯ РУКОВОДИТЕЛЬ ИТ-СЛУЖБЫ



Рис. 5  
ОСНОВНОЙ АКЦЕНТ В РАБОТЕ

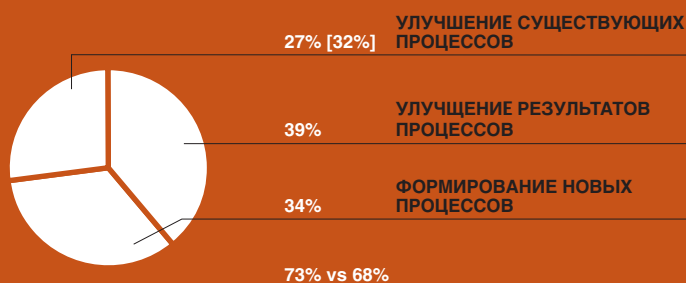


Рис. 6  
РЕЙТИНГ ПРИОРИТЕТОВ (ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА)



# НЕФТЕГАЗОВАЯ ИНДУСТРИЯ РОССИИ ИСПОЛЬЗУЕТ SAP



© 2004 SAP AG. SAP and the SAP logo are trademarks of SAP AG in Germany and several other countries.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



Решения SAP, разработанные специально для нефтегазовой отрасли, помогают компаниям быстро адаптироваться к меняющимся условиям современного бизнеса. SAP значительно облегчает управление потоками информации и помогает лучше ориентироваться на отраслевом рынке. Сегодня 8 из 10 крупнейших российских компаний отрасли используют решения SAP для оптимизации управления ресурсами.

УЗНАЙТЕ О SAP БОЛЬШЕ: [WWW.SAP.RU](http://WWW.SAP.RU)



зование, в том числе MBA. В-третьих, появляются новые критерии оценки эффективности деятельности CIO. Все это ведет к смене приоритетов в работе CIO. На первый план выходят комплексные стратегические проекты на стыке бизнеса и информационных технологий в их традиционном понимании. Например, CIO вовлечены в консалтинговые проекты, в проекты по управлению рисками, комплексные организационные и структурные преобразования, в процессы бизнес-планирования и постановки управленческих процедур. Очевидно, что в ближайшие годы требования к CIO будут только расти, так что им придется осваивать новые предметные области. В свою очередь, ИТ-компании тоже вынуждены выходить на новый уровень, чтобы адекватно отвечать требованиям рынка. Ситуация оказывается симметричной.

**Марина Слесаренко**, руководитель отдела методологии и работы с корпоративными клиентами фирмы «1С»:

— Можно сказать, что ИТ-директор — это зеркало корпоративного рынка систем автоматизации. На рынке произошли качественные изменения: собственники бизнеса теперь хотят отслеживать эффективность приобретенных активов, прозрачность финансовых и материальных потоков. Соответственно, изменились и требования к управлению информацией. Поэтому значимость ИТ-директоров растет, они все больше соответствуют роли CIO — топ-менеджера, хорошо понимающего потребности бизнеса и участвующего в разработке стратегии развития компании. Примеров, когда ИТ-директор компании занимает должность директора по развитию, становится все больше. Я бы отметила еще изменение подхода ИТ-директоров к выбору ПО: он стал более профессиональным, прагматичным, ориентированным на оптимальное решение задач бизнеса. Соответственно, меняется и характер взаимодействия ИТ-директоров с поставщиками решений. Он выходит за рамки контрактных отношений «заказчик-исполнитель». ИТ-специалисты, стоящие по разные стороны баррикад, объединяют усилия и знания для решения амбициозных задач российского бизнеса.

**Антон Шматалюк**, директор по развитию компании «Логика бизнеса»:

— Я бы отметил, что некоторые российские ИТ-директора готовы уже к следующему шагу — на пути превращения CIO в CPO (Chief Process Officer). Если раньше нам приходилось убеждать ИТ-директоров, что для эффективного внедрения сложных информационных систем необходима прозрачность бизнес-процессов, то сейчас они сами требуют применения процессного подхода, в том числе для организации работы своих служб.

**Алексей Ананьин**, президент группы компаний «Борлас»:

— На большинстве российских предприятий ИТ-директор сегодня — столь же полнофункциональный руководитель, каким, скажем, является директор по финансам. Из человека, отвечающего в лучшем случае за автоматизацию отдельных направлений деятельности, а в худшем — за работу персоналок и оргтехники, ИТ-директор превратился в человека, решающего стратегические задачи на стыке управления и ИТ, исходящие из потребностей всего бизнеса предприятия, и более того — организующего бизнес-процессы. По моему мнению, российский CIO образца 2004 года олицетворяет собой не вспомогательное, «обслуживающее» направление, как было раньше, а направление, от которого в значительной мере зависит конкурентоспособность предприятия на рынке.

**Михаил Солнцев**, заместитель генерального директора компании «Оптимат»:

— Сегодня ИТ-директор работает на длительную перспективу. В его обязанности входит не просто внедрение ИТ-решений, а максимально эффективная оптимизация бизнес-процессов предприятия с экономическим планированием и прогнозируемыми выгодами. Внедрение информационных технологий — не дань моде, а вложение средств в систему управления предприятием и контроль за потоками информации. Судить о качественном уровне CIO мы можем по тому, насколько легко или сложно складывается наша работа с ними. Могу отметить высокие экспертные качества ИТ-директоров компаний, с которыми нам доводится работать на проектах. Это специалисты, сочетающие опыт и знания как

в сфере ИТ, так и в области ведения бизнеса. Нынешние ИТ-директора входят в разряд топ-менеджеров и принимают активное участие в управлении предприятием.

**Олег Паленов**, руководитель Microsoft Business Solutions в России и СНГ:

— Современные информационные технологии предоставляют предприятиям возможность получить новые конкурентные преимущества. Но для этого нужны менеджеры, которые прекрасно разбираются не только в тенденциях в сфере ИТ, но и в бизнесе своего предприятия, обладающие полномочиями реализовывать бизнес-проекты. И число таких менеджеров в России растет. Могу привести не один пример того, как CIO, руководивший проектом по внедрению ERP-системы, становится уникальным центром компетенции, обладающим целостным пониманием сквозных бизнес-процессов предприятия: какие из этих процессов должны быть жесткими, какие могут оставаться гибкими, в чем именно и в какой степени? Передовые российские CIO сделали еще один шаг от решения «чистых» ИТ-задач к задачам повышения эффективности бизнеса. Сегодня они больше времени уделяют решению стратегических вопросов бизнеса, связанных с получением новых конкурентных преимуществ за счет более совершенных бизнес-процессов, новых методов работы с клиентами и партнерами <

Рис. 7  
РЕЙТИНГ ПРИОРИТЕТОВ (ВТОРАЯ ПО ВАЖНОСТИ ЗАДАЧА)

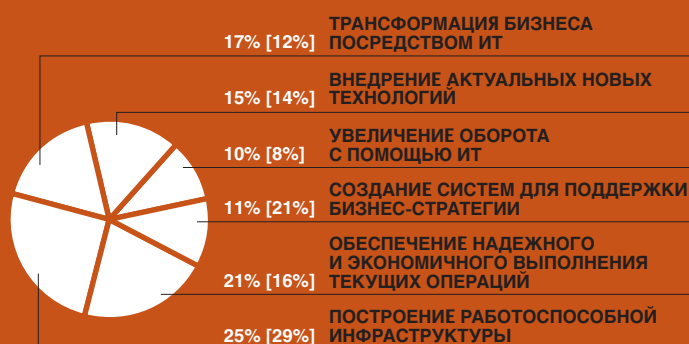


Рис. 8  
ПОДДЕРЖИВАЕТ ЛИ РУКОВОДСТВО ВАШЕЙ КОМПАНИИ ИНИЦИАТИВЫ В ОБЛАСТИ ИТ ?

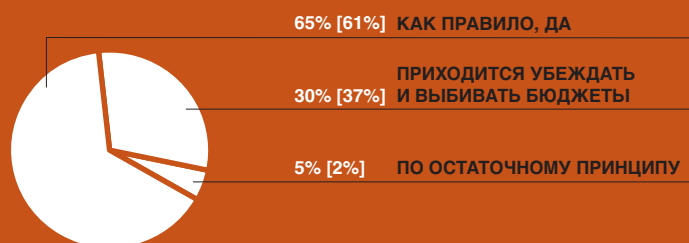
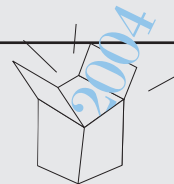


Рис. 9  
ОБРАЗОВАНИЕ ИТ-ДИРЕКТОРА





# Заставь инвестора поверить в тебя

Под таким девизом проходил завершившийся весной этого года первый предпринимательский конкурс «Бизнес инновационных технологий» (БИТ-2003). Свою главную задачу он решил: сблизил начинающих российских предпринимателей, обладающих яркими идеями, с потенциальными инвесторами. Новый конкурс БИТ продолжает и развивает эту идею.



ПОБЕДИТЕЛЬ  
БИТ-2003  
ПОЛУЧАЕТ  
ГЛАВНЫЙ  
ПРИЗ

**К**онкурсы БИТ проводятся при содействии Массачусетского технологического института (MIT) и по принципам известного предпринимательского конкурса MIT 50K. Это не только конкурс инновационных идей, но и соревнование бизнес-планов и команд, способных превратить идеи в успешный бизнес. Отличительные особенности конкурса — образовательная программа для всех участников и мероприятия по team building, позволяющие начинающим предпринимателям находить полезных членов команды. Именно так и происходило в рамках предыдущего конкурса: представители базовых вузов конкурса БИТ — Московского физико-технического института, Высшей школы экономики, Финансовой академии при правительстве РФ — сформировали смешанные команды, сумевшие пройти до финала.

На «вход» БИТ-2003 поступило 80 проектов. В полуфинал судьи конкурса продвинули 30 бизнес-планов, девять из которых вышли потом в финал. Команды-финалисты «живьем» представили свои проекты пе-

ред жюри, которое назвало победителей. Победители получили обещанные призы, однако для всех участников главным было то, что они чему-то научились и «засветились» перед инвесторами. Два проекта еще в ходе конкурса нашли своих инвесторов. Проект Физико-технического института имени Иоффе «Инжектор спинов на кремнии» — полуфиналист БИТ-2003 — затем попал в число финалистов российского Tech Tour (мероприятия европейской ассоциации венчурных инвесторов, которое в этом году впервые проводилось в России). Еще один полуфиналист БИТ-2003 — проект компании «Бисолби-Интер» (микробиологические препараты для растениеводства) — нынешней осенью стал победителем 5-й Российской венчурной ярмарки в номинации «Лучший менеджмент» среди компаний ранних стадий.

Как показал опыт БИТ-2003, самое слабое место начинающих предпринимателей — прямой контакт с инвестором, умение продать свою идею. Поэтому в новом конкурсе особое внимание будет уделено тренингу презентаций перед инвесторами. Помимо отраслевой направленности, все проекты в БИТ-2004 будут разделены на две новые категории: глобально применимые технологии и нишевые инновации. К первой категории относятся фундаментальные или прорывные технологии, которые потенциально могут быть использованы во всем мире. Такие проекты подразумевают венчурное финансирование или поиск стратегического партнера. Вторую категорию будут представлять локальные решения или адаптации уже известных бизнес-решений для российского или региональных рынков. Помимо венчурного финансирования такие проекты могут претендовать на банковские кредиты для развития бизнеса или развиваться в фор-

мате «бутстрэп» (за счет внутренних ресурсов).

Такое деление имеет смысл, поскольку «инвестиционная сторона» конкурса БИТ будет расширена. Партнерские отношения с European Tech Tour позволят нам привлечь внимание к проектам участников представителей европейского сообщества венчурных и стратегических инвесторов. Кроме того, в рамках партнерства с американско-российской торгово-промышленной палатой Новой Англии участники БИТ будут связаны с американской венчурной индустрией. Трое победителей конкурса поедут в США — на форум с участием легендарных венчурных капиталистов, работающих в окрестностях Бостона.

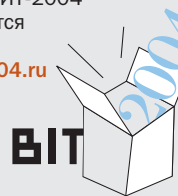
Отметим также пополнение в судейском корпусе БИТ: в нем появились представители американских венчурных фондов, EBPP, представители клуба CiuMBA, объединяющего русскоговорящих выпускников ведущих западных бизнес-школ, а также члены ассоциации русских предпринимателей, живущих в США, — AmBAR.

Призовой фонд конкурса БИТ-2004 составляет \$30 тыс. Параллельно с ним будет проходить тематический предпринимательский конкурс «БиоМед». Он проводится по принципам БИТ и ориентирован на проекты в области биотехнологий, медицины и прочих life science <

## БИТ-2004

### ЗАСТАВЬ ИНВЕСТОРА ПОВЕРИТЬ В ТЕБЯ!

Заявки на участие  
в предпринимательском  
конкурсе БИТ-2004  
принимаются  
на сайте  
[www.bit2004.ru](http://www.bit2004.ru)



## 100 млрд рублей

— таков годовой объем продаж контрафактной продукции на российском рынке. Недоимка бюджета от налоговых поступлений оценивается экспертами в 30 млрд рублей, а количество так и не созданных по вине пиратов рабочих мест — в 1,5 млн. Однако преследования в отношении производителей контрафакта усиливаются, что дает определенные надежды на улучшение ситуации. По словам руководителя Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам РФ Бориса Смирнова, уже в течение нынешнего года была возбуждена примерно тысяча уголовных дел против пиратов, что почти втрое больше, чем в 2003 году. При этом около 700 преступников, нарушивших законодательство об интеллектуальной собственности и товарных знаках, подверглись уголовному наказанию.

## \$14

убытков в год на каждого сотрудника причиняет сетевой спам американским компаниям. Согласно исследованию компании Ferris Research, общая сумма ущерба американскому рынку от спама оценивается в \$10–13 млрд. Согласно прогнозам Radicati Group, в 2007 году спам составит 70% объема всего интернет-почтового трафика. При этом уже сейчас 95% компьютерных вирусов распространяется при помощи «сетевого мусора». В лаборатории «Спам-тест» отмечают, что тенденции скрещивания спамерских и хакерских технологий, наметившиеся в 2003 году, в последнее время еще более усилились. Спамеры берут на вооружение инструменты хакеров, но, заражая и взламывая компьютеры, они во-

все не хулиганят, а ведут хоть и подпольный, но бизнес. Эксперты констатируют, что эффективных способов борьбы со спамерами пока не существует.

## 73%

опрошенных Всероссийским фондом «Общественное мнение» никогда не видели налогового инспектора, а 42% из них считают людей этой профессии заведомо нечестными. В целом же, как показал опрос, лишь две трети наших соотечественников видят себя налогоплательщиками, 29% к таковым себя не относят вообще, а 24% утверждают, что освобождены от финансовой повинности. При этом 50% россиян полагают, что уклоняться от уплаты налогов нельзя ни при каких обстоятельствах. Около трети опрошенных придерживаются мнения, что «бывают ситуации, когда можно и уклониться от уплаты налога». По мнению 76% участников опроса, многие граждане нашей страны именно так и поступают. 48% опрошенных с пониманием относятся к налоговым уклонистам.

## 1,5 млн

мобильных телефонов продала компания Siemens в России в третьем квартале 2004 года. До этого первое место уверенно занимали телефоны Motorola. По мнению экспертов компании IDC, проводивших исследование, на изменение ситуации повлияла прежде всего активность Siemens в Москве, что привело к интенсивному росту продаж. Чтобы вернуть утраченные позиции, Motorola планирует в скором времени выпустить новые модели. Продавцы трубок отмечают возросший интерес покупателей к дорогим моделям. Например,

в «Евросети» доля продаж телефонов с фотокамерами выросла за нынешний год на 9%. Скорее всего, считают эксперты, в дальнейшем лидерство будут удерживать компании, наиболее активно инвестирующие сегодня в разработку перспективных моделей и качественное программное обеспечение.

## 20%

российских банков пострадали из-за борьбы США с отмыванием средств и финансированием терроризма. Подозревая своих российских клиентов в пособничестве терроризму, Union Bank of California (UBoC) стал уведомлять их, что с 30 декабря нынешнего года их счета будут закрыты. Топ-менеджеры банка уверены, что многие американские финансовые организации также будут уходить из России. В 2004 году UBoC постепенно сокращал число российских контрагентов. В июне у банка было 450 контрагентов из стран СНГ, в ноябре их осталось 300, в том числе 240 — из России. Теперь банк прекращает работу со всеми российскими клиентами. Из-за этого пострадают в основном

мелкие и средние банки, которых среди клиентов UBoC было большинство.

## 10 лет

понадобится России на то, чтобы исчерпать разведанные природные запасы нефти и золота. По оценкам Министерства природных ресурсов, без инвестиций в геологоразведку запасы россыпного золота в России иссякнут к 2011 году, коренного золота и платиноидов — к 2015-му. А российскому ТЭК, чтобы избежать катастрофы, до 2020 года понадобится 1,5 трлн рублей на геологическую разведку. Представители золотодобывающих и нефтяных компаний считают, что Минприроды сгущает краски и сырьевое голодание может возникнуть не раньше чем через 30 лет. Тем не менее они полагают, что в геологоразведку необходимо вкладывать в десять раз больше средств, нежели сейчас, чтобы восполнить потери. Российская добывающая промышленность уже давно «проедает» запасы полезных ископаемых, разведанных в советское время. К примеру, с 1992 года прирост разведанных запасов золота составил 70% от погашенных. **сф**



PHOTOXPRESS





Специальное приложение

«Новый год в Москве»

Дата выхода 29 ноября 2004

Секрет фирмы

# light

**ЕЛКА В МЕГАПОЛИСЕ.** Новогодние предложения развлекательных центров

**ЕЛКА ЗА ГОРОДОМ.** Что готовят на Новый год подмосковные пансионаты

**ПЛАТЬЕ СО ШЛЕЙФОМ.** В чем встретить самый долгожданный праздник

**ЕЛКИ И ХЛОПУШКИ.** Как украсить дом к новогодним праздникам

**ПОД УПАКОВКОЙ.** Подарки на любой вкус

**ВСЕ О РАСПРОДАЖАХ И СКИДКАХ**

По вопросам размещения рекламы в новогоднем приложении

обращайтесь по тел. **771-61-84**

e-mail: **reklama@sf-online.ru**

# 1С • УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ 8.0

ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАТРАТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ДАННЫМИ  
ОБ ИЗДЕЛИЯХ

ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕМОНТОВ

УПРАВЛЕНИЕ  
ФИНАНСАМИ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

ВЗАИМОРАСЧЕТЫ

БУХГАЛТЕРСКИЙ  
И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ

УЧЕТ ПО МСФО,  
КОНСОЛИДАЦИЯ  
ОТЧЕТНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАПАСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОДАЖАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ЗАКУПКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ОТНОШЕНИЯМИ  
С КЛИЕНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
И РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ

[WWW.V8.1C.RU](http://WWW.V8.1C.RU)