

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 03 (90) 24 ЯНВАРЯ — 30 ЯНВАРЯ 2005

www.sf-online.ru

Женское это дело

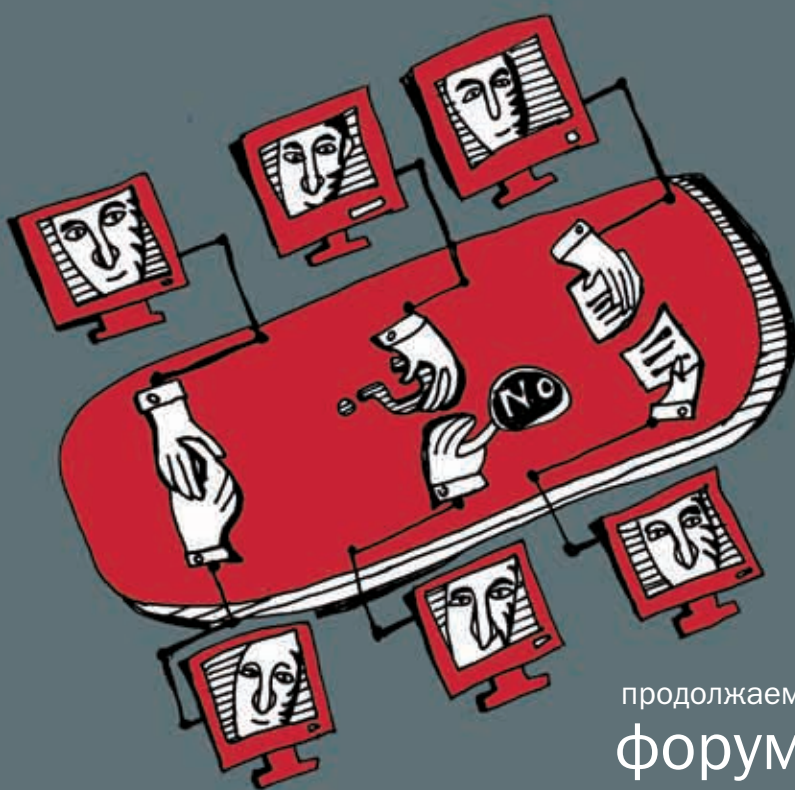
- с10 Кто покупает и кто принимает решения о покупках
- с47 Почему сотруднику мало одного руководителя
- с35 Маркетинговый прецедент Bio-Max
- с42 Производственная революция на «Большевики»



С тематическими
страницами

iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

16 – 22

«Свою экспериментальную лабораторию нужно иметь любому производителю. Во время тестов и маркетинговых опросов люди начинают говорить чушь. Надо подсматривать за ними в процессе покупки. Именно поэтому в азиатских компаниях не бывает отделов маркетинга. Их функции выполняют линейные менеджеры. А американский и европейский подходы к бизнесу разделили эту ситуацию. Маркетологи не понимают, как происходит продажа, а „великие креаторы“ что-то там фантазируют. С другой стороны, есть сейлзы, которые ставят продукт на полку, продают. Я считаю, что это искусственное разделение, и это неправильно»

разговор номера



10

тема номера

«Женщины выписывают 80% всех чеков, оплачивают 61% всех счетов и владеют 53% всех акций. Никогда в жизни я не сталкивался с такими потрясающими возможностями»

26

частная практика

«Клиент боялся привлечь к себе внимание, поэтому был очень бедно одет. Деньги на покупку антиквариата он носил в газетной бумаге в авоське, из которой торчал батон»

42

лаборатория

«Цеха пестрили наглядной агитацией. Так постепенно „тэ-рэ-мэ“ превратилось в „ти-пи-эм“, что было квалифицировано администрацией как важное идеологическое достижение»

64

информационные технологии

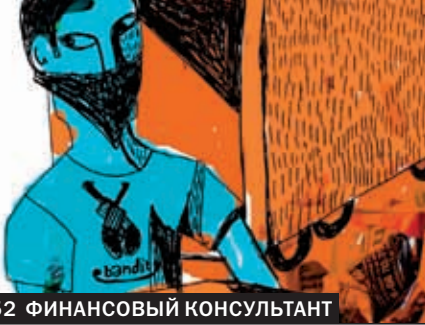
«Это наше все. Это необходимость, которая уже выходит за рамки самого понятия необходимости. Это даже не телефон — это больше»



ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

47 ЛАБОРАТОРИЯ

«Конфликты руководства, хоть и спасают сотрудников от двойного подчинения, могут по своим последствиям быть еще более разрушительными для работы компании»



ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

52 ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

«Компания, не имеющая поддержки и опоры в филиалах, по сути, стоит на одной ноге, а такое положение, как известно, крайне неустойчиво»

содержание

- ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
24 ЛЮДИ
38 КОМПАНИИ
74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

- СТРАТЕГИЯ
10 Женская доля
 Слабый пол становится реальной силой — как на рынке труда, так и на потребительском рынке. Компании, которые вовремя это заметили, могут рассчитывать на лояльность женщин и их кошельки, что обернется осязаемыми конкурентными преимуществами

РАЗГОВОР НОМЕРА

- ЛИДЕРЫ
16 «После вступления в ВТО мы начнем проигрывать рынок»
 Чтобы не допустить этого, гендиректор барнаульского холдинга «Алтан» Валерий Покорняк создаст макаронные «бутики» и сам встанет за прилавком

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- КОНКУРЕНЦИЯ
26 Выставка продажи
 Как кооператив «Антик», чей месячный доход 15 лет назад равнялся стоимости двух коров или одних «Жигулей», превратился в «Гелос» — крупнейший аукционный дом страны

МАРКЕТИНГ

- 35 Кефир в таблетках**
 Впервые в российской практике пищевой бренд вышел за пределы своего сегмента рынка. Когда «Вимм-Билль-Данн» предложил фармацевтам выпускать витамины под маркой Bio-Max, те не стали отказываться

ЛАБОРАТОРИЯ

- МЕНЕДЖМЕНТ
42 Операторы машинного печения
 Долгое и терпеливое внедрение системы TPM на фабрике «Большевик» привело к удивительным метаморфозам с оборудованием и обслуживающим его персоналом

- 47 Двойное неподчинение**
 Чем жертвует компания, перешедшая на матричную структуру управления, и как минимизировать эти издержки

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

- 51 Финансовый консультант. Страховые услуги для бизнеса**
 ■ следы, которые оставил ушедший год на теле страхового рынка
 ■ как избежать потерь в пути

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

- 61 iOne. Информационные технологии**
 ■ ИТ-проект, объединивший «Силовые машины» в холдинг
 ■ 50 ответов на пять «новогодних» вопросов iOne

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения:

КАБИНЕТ. РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	31.01.05
ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ	07.02.05
ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКИ	14.02.05
БИЗНЕС-ШКОЛА	21.02.05
SF LIGHT	28.02.05

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
 № 03 (90) 24 ЯНВАРЯ — 30 ЯНВАРЯ 2005

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
 ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
 ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
 ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
 БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК
 ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
 ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНУХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
 ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ МАКСИМ КОТИН, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЬРКОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ТЮТОНЕНКО
 ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
 РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН
 ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН
 СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА
 АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
 АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
 ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
 ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ БЕСАНТО
 ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН
 ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
 ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ, ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
 ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

Учредитель ООО «Секрет фирмы»

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

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ВАЛЕРИЙ ВАЛЯЛЫШКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, СВЕТЛАНА ГОЛЫЦЕВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЙ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА
 СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК
 АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1
 ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
 E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731
 E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
 ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА
 ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
 E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34.
 ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»
 ОБЛОЖКА АННА МУЗЫКА

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В 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

Microsoft КОМПАНИИ iC ParaType

© «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

HP рекомендует
Microsoft® Windows® XP Professional.



Ноутбуки и компьютеры HP на базе Microsoft® Windows® XP Professional. Высокие технологии по доступной цене.

Вас приятно удивят не только возможности, но и доступные цены новых решений HP. Производительные ноутбуки, надежные и мощные ПК – все представленные модели разработаны с учетом требований малого и среднего бизнеса. С их помощью вы сможете решать задачи любой сложности и добиваться новых успехов за более короткий срок – и без лишних затрат.



HP Compaq nx7010 Notebook PC

- **Intel® Centrino™ Mobile Technology**
- Процессор Intel® Pentium® M 1,60 ГГц
- Карта Intel® PRO/Wireless LAN 802.11 b/g
- **ОС: Microsoft® Windows® XP Professional**
- Широкий экран 15,4 дюйма WSXGA, улучшенная графика
- Коммуникационные возможности: 10/100/1000; модем 56K
- Беспроводной интерфейс Bluetooth®

\$1555

п/н PG589EA



HP Compaq nc6000 Notebook PC

- **Процессор: Intel® Pentium® M от 1,40 до 1,80 ГГц**
- **ОС: Microsoft® Windows® XP Professional**
- Экран: 14,1" TFT XGA+/SXGA+ с разрешением до 1400x1050 пикселей (16 млн. цветов)
- Объем оперативной памяти: от 256 до 2048 МБ 333 МГц DDR SDRAM
- Жесткий диск: от 30 ГБ 4 200 об/мин до 60 ГБ 5 400 об/мин
- Ультралегкий

\$1699

п/н PD469AA



HP Compaq dx2000 Microtower Desktop PC

- **Процессор Intel® Pentium® 4 (2,80 ГГц)**
- **ОС: Microsoft® Windows® XP Professional**
- Набор микросхем: Intel 865GV
- Оперативная память: 256 МБ DDR RAM
- Жесткий диск: 40 ГБ Ultra ATA/100
- Оптический накопитель: CD-ROM
- Интегрированный графический адаптер Intel® Extreme Graphics 2

\$575

п/н PE200EA

**СЕТЕВАЯ
ЛАБОРАТОРИЯ**
Network
Laboratory

(095) 500-0305, www.netlab.ru

Центральный дилерский офис на Лобненской: (095) 784-6490, (095) 500-0305.

Дилерский офис на Дмитровской: (095) 755-9370 (многоканальный).

Дилерский офис на Курской: (095) 363-1523, (095) 787-4765.

КомпьютерМаркет, www.computermarket.ru

Телефон единой справочной службы 500-0304 (для розничных покупателей).





Подсчитали — прослезились

Неудачный старт монетизации льгот лишний раз подтвердил неготовность чиновников к проведению реформ.

Волна народного гнева в ответ на отмену льгот заставила правительство искать компромиссный вариант между новой системой и тем, «как было». Недовольство населения привело к тому, что в Госдуме начали всерьез поговаривать об отставке «непопулярных» министров. Однако Владимир Путин дал понять, что отправлять в отставку никого не собирается, как, впрочем, и отменять «антильготную» реформу. Чтобы усмирить «русский бунт», правительство предложило повысить пенсии уже с 1 февраля, и не на 5%, как было запланировано в бюджете-2005, а на 15%, а также ввести для льготников единый для всей России проездной билет стоимостью в 200 рублей. Эти «смягчения» обойдутся казне в 105 млрд рублей — при том, что сначала на всю реформу было отведено 200 млрд рублей. Деньги на «непредвиденные» расходы было решено взять не из стабилизационного фонда, как предполагалось раньше, а из дополнительных доходов госбюджета за счет высоких цен на нефть. Видимо, глава Минфина Алексей Кудрин не позволил тратить средства стабфонда, немалую часть которого правительство планирует направить на латание бреши в другой государственной реформе: чтобы покрыть дефицит бюджета Пенсионного фонда, возникший после снижения ставки ЕСН. Дополнительные доходы бюджета к концу прошлого года составили 348 млрд рублей, так что для исправления первых огрехов монетизации этого вполне хватит.

Но еще неизвестно, сколько денег придется потратить на закрытие всех дыр по мере претворения в жизнь государственных преобразовательных проектов. На все прорехи последних реформаторских «достижений» власти — пенсионную, налоговую реформы и монетизацию льгот — даже баснословных нефтяных доходов может не хватить.

Оценка экспертов +0,83

Таможенная отдушина

Многим компаниям-импортерам скоро жить станет проще — таможенные службы готовятся упростить режим ввоза ряда товаров.

УПРОЩЕНИЕ Федеральная таможенная служба (ФТС) собирается снять ограничения на количество пунктов декларирования некоторых видов товаров: рыбы, скоропортящихся овощей и фруктов, а также бытовой техники и электроники и автомобилей. До сих пор поставщики были привязаны к определенным терминалам, даже если эти терминалы находились совсем не по пути перевозки этих товаров. Но, как сообщил на днях глава ФТС Александр Жерихов, МЭРТ уже подготовило приказ об отмене строго «приписанных» мест растаможивания рыбы, цветов и овощей и предоставило его на согласование Министрству юстиции. Если после вступления в действие этого приказа не усилятся контрабанда, такой порядок будет распространен и на бытовую технику, а к 2006 году — на автомобили.

По словам президента Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) Александра Пляцего, действующие таможенные ограничения были временной мерой — чтобы на специально отведенных терминалах проводилась качественная процедура декларирования указанных категорий товаров, которые таможенное ведомство относит к группе риска. Отмена ограничений — это уступка российских властей требованиям международного законодательства и стран-участников ВТО. По мнению Пляцего, это позитивно отразится на внешнеэкономической деятельности России: «Гораздо удобнее, когда ты можешь задекларировать товар там, где тебе ближе». Однако системных проблем таможенной сфе-

ры — контрабанды товаров и использования серых и черных схем декларирования — новая инициатива ФТС не решит. «Даже на отведенных терминалах импортер может задекларировать ввозимую электронику как зеленый горошек и заплатить за это меньшую пошлину», — считает президент РАТЭК. Между тем представители компаний, торгующих электроникой, положительно относятся к отмене административных барьеров. Менеджер по связям с общественностью «Евросети» Татьяна Гуляева полагает, что свобода выбора терминала существенно упростит логистические процессы между поставщиками и продавцами и попросту сэкономит компаниям время.

Оценка экспертов +1,25

ПФР накажет бизнес за «черные» зарплаты

Новая инициатива Пенсионного фонда России (ПФР) грозит российским компаниям шантажом со стороны их работников и недобросовестной конкуренцией на рынке.

ДОНОСИТЕЛЬСТВО ПФР намерен открыть в этом году во всех регионах страны специальные консультационные центры, в которые граждане смогут жаловаться на предприятия, выплачивающие «черную» зарплату. После того как в эти центры поступят соответствующие жалобы, Пенсионный фонд получит реальную возможность привлечь к суду организации и предприятия, которые не платят «белую» заработную плату. ПФР достаточно будет просто передать налоговикам сведения о таких предприятиях, так что проверка практически гарантирована. Какие регионы станут полигоном для инноваций Пенсионного фонда, чиновники пока не разглашают. Между тем, как отмечают эксперты из числа юристов, за неуплату ЕСН, в состав кото-

МАССОВАЯ ВОЛНА ПРОТЕСТОВ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО НА МОНЕТИЗАЦИЮ ЛЬГОТ БУДЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНО ЗАТРАЧЕНО 105 МЛРД РУБЛЕЙ | ТАМОЖНЯ СОБИРАЕТСЯ УПРОСТИТЬ ПРОЦЕДУРУ ВВОЗА РЯДА ТОВАРОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ | ПФР ПРЕДЛАГАЕТ РОССИЯНАМ ЖАЛОВАТЬСЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯ, ВЫПЛАЧИВАЮЩИЕ «ЧЕРНУЮ» ЗАРПЛАТУ | КИТАЙСКАЯ CNPC ДОБАВИТ «РОСНЕФТИ» \$6 МЛРД НА ЮКОС В ОБМЕН НА НЕФТЬ



«Черная» зарплата обойдется компаниям в тридорога

рого и входят взносы в Пенсионный фонд, предусмотренная как административная, так и уголовная ответственность. Так, по словам, старшего юриста компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Елены Овчаровой, если искажение в налоговой декларации составляет более 10%, руководитель предприятия может быть привлечен к уголовной ответственности.

Эксперты считают, что в случае реализации плана ПФР у работодателей возникнет масса проблем. «Подобные действия Пенсионного фонда в борьбе с „черными“ зарплатами — подарок для шантажистов, — говорит Валерий Тухтин, партнер юридической компании „Джон Тайнер и партнеры“. — Увольняемые за пьянку или за прогул будут требовать от своих работодателей всяких компенсаций и премий, грозясь в противном случае пожаловаться в Пенсионный фонд. Кроме того, центр при ПФР станет инструментом конкурентной борьбы. На любую неугодную фирму можно будет донести, что она якобы платит „черную“ зарплату. До того как все вы-

яснится, к компании могут быть применены силовые действия, что очень сильно ударит по ее репутации».

Оценка экспертов **-0,42**

Всем сестрам по серьгам

Бывшая «дочка» ЮКОСа будет рассчитываться по долгам собственной нефти.

Нынешний владелец «Юганскнефтегаза» — компания «Роснефть» — похоже, определилась в отношении с иностранными нефтяными корпорациями, заглядывающими на «Юганск». Так, индийская ONGC, ранее собиравшаяся купить 15% «Юганскнефтегаза», вместо этого примет участие в другом нефтяном проекте «Роснефти» — «Сахалин-3». А китайская CNPC, вместо того чтобы купить 20% акций «Юганска», как предполагал глава Минпромэнерго Виктор Христенко, выдаст «Роснефти» кредит в размере \$6 млрд, чтобы российская компания расплатилась с долгами за покупку «Юганскнефтегаза». Залогом этого кредита станет контракт на поставку в Китай до 2010 года 48,4 млн тонн нефти, добываемой самим же

«Юганскнефтегазу» указали дорогу



«Юганском». Учитывая крайнюю заинтересованность Китая в бесперебойных и долгосрочных поставках российского топлива, можно ожидать, что стороны договорятся о сотрудничестве в самое ближайшее время. Во всяком случае, глава «Роснефти» Сергей Богданчиков уже сейчас дал «Юганскнефтегазу» распоряжение ежегодно наращивать добычу нефти на 5% — очевидно, чтобы компания смогла вовремя выполнить обязательства перед Китаем. Правда, «Роснефти» могут помешать некоторые прозаические обстоятельства. Например, нехватка вагонов и цистерн для перевозки нефти. Директор по аналитике ИГ «Регион» Анатолий Ходоровский напомнил, что у прежнего поставщика российской нефти в Китай — ЮКОСа — была отлажена система транспортировки топлива по железной дороге и через Ангарский трубопровод, и бывший нефтяной гигант до известных событий ежегодно увеличивал свой парк вагонов и цистерн. Эксперт сомневается, что ЮКОС захочет продать «Роснефти» свои вагоны и цистерны, общая стоимость которых оценивается в \$200–300 млн. Правда, источник **СФ** в одной из российских нефтяных компаний предположил, что новые уголовные дела, возбужденные против Михаила Ходорковского и Платона Лебедева (обвинения в нарушении закона об отмывании денежных средств, полученных преступным путем) могут быть направлены на то, чтобы конфисковать транспортные активы компании. Тем временем окончательный крах империи ЮКОСа приближается — на бирже РТС некогда ведущая «голубая фишка» прекратила свое существование: акции ЮКОСа были выведены из котировальных листов.

Оценка экспертов **+0,33**

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Геннадий ОНИЩЕНКО, глава Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека

заявил, что намерен разобрататься с продавцами, которые невзирая на вступивший с 1 января в силу закон, требующий указывать цены в рублях, реализуют товары в условных единицах. В первую очередь поправки в отношении рублевых ценников должны затронуть розничную торговлю импортными товарами. Однако до сих пор многие компании реализуют товары и услуги в долларах и евро, не указывая фиксированной цены в рублях. Между тем вступивший в силу закон не только установил новые ограничения для продавцов и производителей товаров, но и ужесточил ответственность за их нарушение. Теперь можно поплатиться лицензией, деятельность фирмы-нарушителя может быть приостановлена, а ее руководители привлечены к уголовной ответственности. Бизнес уже окрестил эти поправки «законом о потребительском экстремизме». При этом, как сообщили в Федеральной службе по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, следить за соблюдением закона пока никому. До сих пор не сформированы даже территориальные органы данной службы. Объясняется это тем, что закон был принят в конце года и ведомство просто не успело создать подобные структуры.



Евгений КАБАНОВ,
генеральный директор
сети магазинов «Мир»

«Бессмысленно накапливать сотни миллиардов долларов и не знать, на что их потратить»

— Преследование предпринимателей, указывающих цены на свои товары в условных единицах, вряд ли сильно отразится на рынке. Лично я знаю очень мало компаний, указывающих свои цены в у. е. В основном это либо мелкие компании, либо те, что работают с очень дорогостоящими товарами.

Если оценивать намерение Пенсионного фонда открыть специальные центры, куда можно будет сообщать о компаниях, выплачивающих черную зарплату, то для страны это, безусловно, хорошее решение. А для компаний, практикующих выплаты черных зарплат, — не очень.

Готовящееся повышение компенсации отмененных льгот за счет дополнительных доходов госбюджета — неплохая новость. Очевидно, что таким образом больше денег будет вовлечено в хозяйственный оборот компаний. То, что дополнительные доходы госбюджета надо расходовать, абсолютно верно. Бессмысленно накапливать сотни миллиардов долларов и не знать, на что их потратить.

Отмена ограничения на количество мест растаможивания бытовой техники и электроники, безусловно, — хорошее известие. Сегодня на нашем рынке таможенное оформление настолько зарегулировано и непрозрачно, что любые шаги по его упрощению можно только приветствовать.

Снижение ставки НДС до 16% — очень правильный шаг. Деловой климат от этого только выиграет, поскольку это самый сложный налог в нашей стране, избежать уплаты которого никто не в состоянии. Никакие манипуляции с ним фактически невозможны, если только не заниматься лжеэкспортом. Безусловно, это будет стимулировать экономику и пойдет ей на пользу. Отмена при этом льготной 10-процентной ставки — также правильное решение. Какая разница, платит ли компания 10-процентный налог на школьную тетрадь или 18-процентный налог на карандаш? Пусть уж она платит налог по единой ставке, низкой для всех категорий товаров.

Ужесточение ответственности за преднамеренное банкротство вряд ли серьезно отразится на всем рынке. Волна огромного количества банкротств, особенно для промышленных предприятий, уже позади. Сейчас большая часть банкротств происходит естественным образом по причине неспособности компании расплатиться по долгам. Контрагентам таких компаний всегда приходится тяжело.

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)
СЛОВА	
МИНФИН РФ ПЛАНИРУЕТ СНИЗИТЬ СТАВКУ НАЛОГА НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ (НДС) ДО 16%, ОТМЕНИВ ПРИ ЭТОМ ЛЬГОТНУЮ 10-ПРОЦЕНТНУЮ СТАВКУ	+3,25
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ СОБИРАЕТСЯ УЖЕСТОЧИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРЕДНАМЕРЕННЫЕ БАНКРОТСТВА, А ДЛЯ «НАСТОЯЩИХ» БАНКРОТОВ — УВЕЛИЧИТЬ СРОКИ ВЫПЛАТЫ ЗАДОЛЖЕННОСТЕЙ С ОДНОГО МЕСЯЦА ДО ПОЛУГОДА	+2,08
ФЕДЕРАЛЬНАЯ ТАМОЖЕННАЯ СЛУЖБА НАМЕРЕНА К НАЧАЛУ ЛЕТА ОТМЕНИТЬ ОГРАНИЧЕНИЯ НА КОЛИЧЕСТВО МЕСТ РАСТАМОЖИВАНИЯ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ	+1,25
ПЕНСИОННЫЙ ФОНД РОССИИ НАМЕРЕН ОТКРЫТЬ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ, КУДА МОЖНО БУДЕТ СООБЩАТЬ О КОМПАНИЯХ, ВЫПЛАЧИВАЮЩИХ «ЧЕРНУЮ» ЗАРПЛАТУ	-0,42
ГЛАВА ВЕДОМСТВА ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ГЕННАДИЙ ОНИЩЕНКО ЗАЯВИЛ, ЧТО БУДЕТ ПРЕСЛЕДОВАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, УКАЗЫВАЮЩИХ ЦЕНЫ НА СВОИ ТОВАРЫ В УСЛОВНЫХ ЕДИНИЦАХ ВОПРЕКИ НОВОМУ ЗАКОНУ, ОБЯЗЫВАЮЩЕМУ УСТАНАВЛИВАТЬ ЦЕНЫ ТОЛЬКО В РУБЛЯХ	-0,5
ДЕЛА	
ПРАВИТЕЛЬСТВО ПОВЫСИТ КОМПЕНСАЦИЮ ОТМЕНЕННЫХ ЛЬГОТ ЗА СЧЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДОХОДОВ ГОСБЮДЖЕТА	+0,83
ЧТОБЫ РАССЧИТАТЬСЯ С ДОЛГАМИ ПО «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗУ», «РОСНЕФТЬ» ВОЗЬМЕТ КРЕДИТ У КИТАЙСКОЙ КОРПОРАЦИИ CNPC, КОТОРЫЙ ОПЛАТИТ ПОСТАВКАМИ, ДОБЫВАЕМОЙ «ЮГАНСКОМ» НЕФТИ	+0,33

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	ВЛАДИМИР БАБАЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ГЕЙДЕЛЬБЕРГ СНГ»
2	ТАТЬЯНА ДУБРОВСКАЯ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СК «ИНГОССТРАХ»
3	ЕВГЕНИЙ КАБАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МАГАЗИНОВ «МИР»
4	АНДРЕЙ КОСТЯШКИН, ПАРТНЕР КОМПАНИИ BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS
5	СЕРГЕЙ ЛЕОНТЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ ПРОБизнесБАНКА
6	ВЛАДИМИР ЛЕВЧЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «СИТРОНИКС»
7	ГАРРИ ВИЛСОН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОНДИТЕРСКОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «СЛАДКО»
8	СЕРГЕЙ СОРОКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»
9	РАИСА РОЗИНОВА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «СКАЙ ЛИНК»
10	ЕВГЕНИЙ САМОЙЛОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»
11	ВИКТОР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «БЕЛАЯ ДАЧА»
12	ИГОРЬ СИМОНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ХЕРОХ (ЕВРАЗИЯ)»
13	ВЛАДИМИР СНОВСКИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СТАРИК ХОТТАБЫЧ»
14	ДМИТРИЙ ТИМАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТПК «БЫТОВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА „СОКОЛ“»
15	АЛЕКСЕЙ ШЛЫКОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ SAP В СТРАНАХ СНГ



СБЕРБАНК РОССИИ

Основан в 1841 году

ПРЕДЛАГАЕТ УСЛУГУ
МОБИЛЬНЫЙ БАНК 



Вы активно пользуетесь банковской картой при оплате товаров и услуг и беспокоитесь за сохранность денежных средств на карточном счете?

Воспользовавшись Услугой "Мобильный банк", Вы:

- Оперативно получаете информацию на мобильный телефон:
 - о совершаемых операциях по карте;
 - о сроке окончания действия карты;
 - о доступном лимите и об истории операций по карте.
- Осуществляете блокировку карты по мобильному телефону при ее утере или подозрении на проведение по ней несанкционированных операций.
- Проводите оплату услуг операторов сотовой связи БиЛайн, МТС, МегаФон (Москва и Московская область) и спутникового телевидения НТВ+ со счета карты без явки в банк.

Обращайтесь для подключения к Услуге в Ваш филиал Сбербанка России, в котором открыт счет Вашей банковской карты.

Услугой можно пользоваться как в сетях операторов БиЛайн, МТС и МегаФон, так и в любой точке мира, где оператором обеспечен международный роуминг.

Подробную информацию об услуге "Мобильный банк" можно получить на сайте банка www.sbrf.ru.



Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество).
Россия, 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19. Факс: 957-57-31; Телекс: 414733 SBRF RU; Телетайп: 114569 SBRF RU.
Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 03.10.2002 г.
Срок действия рекламы – до появления новой или дополнительной информации.

На прошлой неделе в Москве прошла необычная презентация — компания Volvo демонстрировала новый концепт-кар YCC. Его необычность в том, что этот автомобиль, предназначенный для женщин, впервые от начала и до конца разрабатывался конструкторами и дизайнерами-женщинами. В новом концепт-каре есть несколько отделений для дамских сумочек, ключей и т. п., специальное покрытие, не позволяющее грязи оседать на поверхности, существует возможность заливать масло, не открывая капот. Плюс еще много самых неожиданных и полезных новшеств. Гуру менеджмента Том Питерс, который увидел в женщинах один из самых перспективных рынков сбыта, наверняка останется доволен.

Подобная «феминизация» бизнеса — отнюдь не дань политкорректности. В последние годы женщины стали реальной силой — как на рынке труда, так и на потребительском рынке. И те компании, которые вовремя заметили эти перемены и сумели на них настроиться, вполне могут рассчитывать на кошелёк и лояльность потребителей-женщин. Как показывает практика, они получают вполне осязаемые конкурентные преимущества. Например, в США у той же компании Volvo женщины составляют 54% всех покупателей. В Европе их число также постоянно растёт.

Женщина не только тратит свою собственную зарплату, но и отвечает за расходование семейного бюджета в целом. Современная леди покупает не только косметику, продукты питания и детские вещи. Она интересуется ком-

пьютерами, дорогими и солидными автомобилями, приобретает товары для обустройства дома и сами дома. Одним словом, компаниям есть за что бороться.

Подобная настройка бизнеса на потребителей-женщин постепенно происходит и в России. По данным последней переписи, женщины составляют 53% населения России — то есть представительниц слабого пола на 12 миллионов больше, чем мужчин. Конечно, основная финансовая мощь по-прежнему сосредоточена в руках последних, но женщины все активнее требуют внимания к собственным нуждам и готовы платить за это приличные деньги.

Вот один любопытный факт. В конце прошлого года Федеральная антимонопольная служба запретила к показу рекламный ролик кондиционера для белья Lenor, где женщина на работе думала вовсе не о служебных делах, а о нестираном белье. Рекламу признали незтичной, поскольку она подвергала сомнению деловые качества женщины. Многие дамы положительно восприняли новость о запрете ролика, но вовсе не потому, что причисляют себя к воинствующим феминисткам. На самом деле еще недавно на такие «мелочи» никто даже внимания не обращал. Просто с некоторых пор женщины в России не только стирают белье, но и руководят компаниями, зарабатывают деньги, вкладывают средства в перспективные финансовые инструменты. Эти их способности еще предстоит оценить производителям товаров и услуг. Наверняка таких продвинутых компаний будет больше, и они не только станут ориентироваться на женщин как на один из рыночных сегментов, но и начнут воспринимать их как ключевых потребителей.



Женская доля

Производители товаров и услуг стоят на пороге грандиозного открытия. Похоже, что ключевым потребителем для большинства из них может стать слабый пол. Запад уже зарабатывает на этой тенденции. А российские компании только сейчас начинают думать, какую выгоду извлечь из ориентации на женщин. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА Иллюстрация: Антон АЛЕЙНИКОВ

Женщины — не просто ниша. Это рынок объемом в триллионы долларов, и если предприниматели нацелят свою стратегию именно на женщин, то получат золотonosную жилу

Женщина — источник выгоды

«Пора проснуться и почуять правду: женщины — главные покупатели практически всего на свете». Многим компаниям эта фраза американского гуру менеджмента Тома Питерса может открыть глаза на то, кто же является их истинным клиентом.

Не заметить столь серьезный тренд невозможно. В западных источниках приводятся данные, свидетельствующие о все возрастающей роли женщин — именно они являются главными «подстрекателями» к покупке товаров практически каждой категории. Они лидируют по общему количеству потребительских покупок (83%), домашней мебели (94%), турпутевок (92%), новых домов (91%), бытовой электроники (51%), машин (60%). То же самое относится и к финансовым услугам — женщины в 89% случаев принимают решение об открытии счета. «Женщины выписывают 80% всех чеков, оплачивают 61% всех счетов и владеют 53% всех акций. Они в значительной степени влияют на принятие 75% финансовых решений и принимают 29% таких решений самостоятельно. Никогда в жизни я не сталкивался с такими потрясающими возможностями», — утверждает Том Питерс.

Одним словом, женщины — не просто ниша. Это огромный рынок объемом в триллионы долларов, и если предприниматели нацеливают свою стратегию именно на женщин, то они получают в свое распоряжение золотonosную жилу.

Работать со слабым полом выгодно, поскольку он распоряжается большей частью бюджета семьи: и своими деньгами, и деньгами мужа. В основном именно женщины покупают продукты питания, детские вещи, товары для дома и т. п. Но этим их роль не исчерпывается. Специалист по брендингу из Санкт-Петербурга **Виталий Соколовский** решил написать список товаров и услуг, решение о покупке которых принимают в основном мужчины. Он получился коротким — элитные модели яхт и автомобилей, дорогие марки вин, коньяков и табачных изделий, строительные инструменты и материалы, сложная аудио-

и видеотехника, компьютеры и программное обеспечение. В остальном рыночном пространстве бал правят женщины.

Вложения в маркетинг для женщин рентабельны именно по этим причинам, но самое главное — они приносят гораздо большую отдачу. Дело в том, что мужчины в большинстве своем не любят ходить по магазинам, их потребительское поведение довольно прямолинейно — «пришел за конкретной вещью, купил, свободен». Женщины приходят за покупками, чтобы приятно провести время, им больше нравится сам процесс. Кроме того, женщина — основной инициатор вирусного маркетинга. По данным, которым приводит Том Питерс в книге «Представьте себе!», клиент-мужчина рекомендует товар в среднем 2,6 знакомым, тогда как женщина расскажет об удачной покупке 21 человеку.

Многих маркетологов беспокоит, не отпугнет ли «женский маркетинг» покупателей-мужчин? «Нет, это лишь миф», — уверена Марта Барлетта, автор книги «Как покупают женщины». Увеличив популярность брэнда среди женщин, компания ничего не теряет: «Женщина — более взыскательный потребитель, но ей необходимо все то же самое, что и мужчинам. Поэтому, удовлетворяя повышенные ожидания женщин, вы тем самым превосходите и требования мужчин».

Конечно, ситуация в России отличается от западной, да и российские женщины в общей массе зарабатывают пока немного. По мнению директора по развитию Rosexpert Executive Search **Галины Рогозиной**, в Москве женщины занимают около 15% топ-менеджерских должностей (директор по маркетингу, по персоналу, финансовый директор и т. п.). А генеральных директоров и того меньше — не больше 3 — 5%. Правда, растет число женщин-предпринимателей, особенно в малом бизнесе.

Что идет российским женщинам

Российские игроки хотят нравиться женщинам. «В той или иной мере сегодня все компании ориентиру-

Потребительское царство женщин

Сорок лет борьбы женщин против дискриминации по половому признаку сделали свое дело и сформировали новую группу потребителей, к которой с особым вниманием относятся производители, розничная торговля и реклама. На запросы этой группы быстро откликнулись те секторы бизнеса, которые раньше ориентировались только на мужчин. Так, банки США обратили внимание на то, что 6,7 млн частных предприятий принадлежат женщинам и число таких фирм быстро растет. И в прошлом году начали массово предлагать специальные услуги для женщин-бизнесмен, а также просто для работающих женщин. Например, BankAtlantic of Fort Lauderdale учитывает при разработке своих программ график «очень занятых женщин». Все его филиалы работают семь дней в неделю, включая и большинство праздничных дней. Cascade Bank of Everett пошел еще дальше, запустив в конце 2004 года специальную программу для женщин Women's Financial Group. Женские журналы также оперативно реагируют на изменения в мировоззрении своих читательниц. Cosmopolitan, Femina, Marie

Claire выделяют все большие объемы под рекламу автомобилей, причем это не маленькие, недорогие модели — современная женщина вошла в целевую аудиторию производителей внедорожников.

Независимые западные женщины предпочитают самостоятельно заниматься такими проблемами, как ремонт дома и устранение бытовых неисправностей. И ряд компаний уже представил для них специальные предложения: легкие дрели, удобные молотки, маленькие отвертки и т. п.

Дамы «бальзаковского» возраста сегодня обладают наибольшей покупательной способностью. Как показало исследование британского Университета Стратклайда, 77% из них совершают покупки импульсивно, не особенно задумываясь о цене товара. Так, с июля 2003 года по июль 2004-го, покупательницы в возрасте 35–54 лет потратили в магазинах США \$30,7 млрд. Для сравнения — за это же время девушки-тинейджеры оставили в магазинах всего \$11,85 млрд. В последнее время крупнейшие розничные компании спешно меняют свой имидж, стараясь понравиться женщинам старше 35 лет.



Клиент-мужчина рекомендует товар в среднем 2,6 знакомым, тогда как женщина расскажет об удачной покупке 21 человеку



Современная леди покупает не только косметику, она так же активно интересуется дорогими и солидными автомобилями

ются на женщин. И там, где гендерные стереотипы еще сохранились, их пытаются ломать», — говорит директор агентства маркетинговых и социологических исследований Magram Market Research **Марина Малыхина**. Успешные примеры такой настройки уже есть, особенно в сфере товаров народного потребления.

Так, рынок товаров для ремонта все больше ориентируется на женщин. Например, большую часть аудитории сети «Старик Хоттабыч» составляют именно дамы — 55%. По словам директора по маркетингу **Татьяны Казаковой**, происходит постепенная «феминизация» ремонта — все больше женщин начинают разбираться в технических деталях и потребительских свойствах товаров. Чаще всего в магазин приходят семейные пары. Каждый играет свою роль — женщина отвечает за то, чтобы было «красиво», мужчина — чтобы было «функционально». Поэтому обо всем, что касается дизайна, выбора цвета и т. п., консультант сразу начинает говорить с женщиной. **Татьяна Казакова:** *Принято считать, что дамы более склонны к образному мышлению, поэтому наш торговый зал спроектирован как череда готовых интерьеров. Женщина представляет, как это все будет смотреться у нее дома. И в рекламе мы делаем акцент именно на красоте наших товаров и созданных из них интерьеров.*

Услуги сотовой связи сегодня тоже не бесполое. На женщин ориентироваться выгодно, поскольку это самые разговорчивые клиенты. По некоторым данным, они делают меньше звонков, чем мужчины, но зато дольше разговаривают. Сеть «Мегафон» в

прошлом году решила активно привлекать женщин. «У конкурентов расклад женской и мужской аудитории был примерно 50 на 50, а у нас женщины составляли меньшинство, около 30%», — говорит **Роман Проколов**, советник гендиректора сети «Мегафон-Москва». Чтобы изменить ситуацию, на рынок вывели тариф «Просто». Он продавался в стильной упаковке, напоминающей косметический набор, но самое главное — расценки установили не в долларах и центах, а в рублях. Минута разговора — 3 рубля. И слоган придумали соответствующий: «Тариф простой, как три рубля». Эксперимент удался — ведь именно женщины, как правило, ведут семейный бюджет, и рублевые цены для них привычнее. Параллельно новому тарифу «Мегафон» запустил дополнительные услуги, которые интересны женщинам (информация о фитнес-центрах и т. п.). Наконец, еще одна услуга — определитель местоположения — оказалась очень востребованной среди мам, поскольку позволяет узнавать, где сейчас находятся дети-школьники. Благодаря такой политике оператор сумел добиться признания у слабого пола, и сегодня соотношение мужчин и женщин практически сравнялось.

В сфере туристического бизнеса и культурного досуга компании тоже делают ставку на женщин, и несколько об этом не жалеют. **Марина Ленсу**, генеральный директор компании «Партер»: «Мы давно уже обратили внимание на этот тренд, он особенно актуален для нашего бизнеса. Инициатором похода в театр чаще является женщина. Подавляющее большинство заявок — семейные выходы, кроме того, женщи-

Женщины приходят за покупками, чтобы приятно провести время, им больше нравится сам процесс, а мужчине важен результат



Евгений КАБАНОВ,
генеральный директор
сети магазинов «Мир»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Мы не делаем рекламных предложений, адаптированных под женщин или под мужчин»

— Мы не замечаем, что среди наших покупателей преобладают женщины. Статистика говорит о том, что в нашей сети соотношение женщин и мужчин среди покупателей примерно 50 на 50. Но соглашусь, что в принятии решения о покупке женщины чаще играют главную роль: мы проводили специальное исследование, которое подтвердило этот факт.

Однако сейчас наша компания не делает рекламных предложений, адаптированных под женщин или под мужчин. Наши обращения одинаково воздействуют и на тех, и на других, и пока мы не собираемся вносить какие-либо изменения в маркетинговую политику.

Сегодня мы просто выделяем для себя разные типы покупателей. Помимо различий в уровне доходов, возрасте, социальном положении наши потребители имеют некоторые отличия в психологии. Исходя из этих особенностей мы определили для себя несколько типов покупателей — это наше ноу-хау, на основе которого и строится рекламное предложение. Например, при выборе стиральной машины для одного типа покупателей важно, чтобы машина выполняла свою основную функцию — хорошо стирала.

Другой тип в принципе не интересуется новыми технологиями и купит машину с красивыми кнопками и множеством модных функций, но при этом никогда не будет использовать даже половину из них. Среди людей этого типа, конечно же, больше женщин. Тип покупателей, разбирающихся в технических нюансах и не придающих особого значения внешнему виду техники, представлен в основном мужчинами.

Между тем на Западе процент тех, кто относится к технике с безразличием, как среди мужчин, так и среди женщин постоянно сокращается. Дело в том, что розничный рынок там довольно насыщен, и наблюдается некоторый застой. Лучшим стимулом здесь является цена. Поэтому западные ритейлеры, чтобы привлечь покупателей, сейчас активнее используют ценовые предложения, постоянно устраивают распродажи, выгодные акции и т. д.

Рекламный щит, на котором изображена конкретная модель техники с привлекательной ценой, более точно «попадает в цель», и человек может принять решение о покупке той или иной техники, даже если раньше этого совсем не планировал.

ны часто ходят с подругами в театр или на концерт. Мы всегда учитываем нюансы женской психологии в преподнесении материалов». Так, на прошлой неделе «Партер» запустил новый сайт, который был переделан с учетом интересов основной аудитории — он стал более красивым и удобным. Кроме того, здесь создали специальную тематическую рассылку, посвященную детским мероприятиям, и регулярно делают подборки спектаклей с участием самых популярных среди дам актеров (Сергей Безруков, Евгений Миронов и т. п.).

Даже в таких, казалось бы, совершенно неженских категориях, как мужская обувь, влияние женщин на самом деле огромно. Некоторые производители уже начали учитывать этот фактор. Так, компания Ralf Ringer (производство и продажа мужской обуви) проводила опросы потребителей, и все мужчины утверждали, что все всегда выбирают и покупают сами. Но после фокус-групп с продавцами и опроса дилеров все-таки выяснилось, что до 90% покупок осуществляется при серьезном участии женщин. Учитывая эту тенденцию, Ralf Ringer решил изменить свою рекламную стратегию. «В прошлом году, когда мы готовили бриф на рекламную кампанию, я в графе „целевая аудитория“ писала „мужчины 25–45 лет“, — рассказывает директор по маркетингу Ralf Ringer **Анастасия Татулова**. — В этом году в центре нашей маркетинговой коммуникации уже не мужчина, а семья, мы решили сделать акцент в том числе и на женщинах. Посмотрим, что получится, но думаю, что я права».

Новая рекламная кампания стартует 1 марта, причем в качестве медийного носителя будут использоваться в том числе и женские журналы. Такая «смена ориентации» связана не только с желанием увеличить продажи. Главная цель — изменить восприятие бренда: «Мы хотим больше воздействовать на женщину как на существо тонкое и эмоциональное и убедить ее, что Ralf Ringer — правильная обувь для ее мужчины».

Правильная ориентация

Хотя западные специалисты в последнее время все чаще доказывают, что женщины — это золотое дно, на данную категорию потребителей ориентируются далеко не во всех сферах рынка. «У нас еще не слишком высокий уровень конкуренции, чтобы учитывать подобные нюансы, — говорит Виталий Соколовский. — К тому же многим мешает шаблонность при разработке маркетинговых стратегий. Стандартный бриф, стандартное описание целевой аудитории, стандартная форма продвижения». Следовательно, компании, которые смогут оценить динамику развития рынка и первыми сделают женщинам интересные предложения, наверняка окажутся в выигрыше. В России существует несколько рынков, где роль женщин недооценивается.

Автомобили. Несмотря на то, что количество женщин, покупающих автомобиль за собственные деньги, постоянно растет (по некоторым данным, число женщин-автомобилистов уже превысило 30%), а в

Даже в таких, казалось бы, совершенно неженских категориях, как мужская обувь, влияние женщин на самом деле огромно



2003 году в Лужниках с большим успехом прошел «Первый женский автосалон», автодилеры не делают ставку на слабый пол. «Рынок автомобилей продолжает оставаться сугубо мужским, — говорит начальник отдела компании Major Auto **Дмитрий Глобачев**. — Число клиентов-женщин не более 10%, причем заметного увеличения пока нет». Примерно такой же процент женщин оказывает влияние на покупку машины, и оно имеет финансовую подоплеку — сэкономить деньги невзирая на характеристики товара. Более того, как уверен Дмитрий Головачев, «ввиду врожденной маскулинности российской автоторговли какие-либо специальные предпочтения, адресованные слабой половине покупателей, могут вызвать обратный эффект, а именно отрицательную реакцию сильной половины».

Недвижимость. Казалось бы, в вопросах недвижимости женщина давно имеет право решающего голоса, и всю маркетинговую активность компании направляют именно на нее. Но **Борис Головачев**, независимый руководитель исследовательских проектов, говорит: «Мы недавно опрашивали клиентов на площадках строящихся домов, и мужчин там было немного больше, чем женщин. А когда провели глубинное интервью с покупателями, выяснилось, что окончательное решение в семье принимает тот, у кого больше доход, а это чаще мужчина. Роль жены обычно сводится к поиску и отбору первичной информации. Она ищет в интернете, звонит застройщикам, агентствам и в итоге находит подходящие варианты. После этого ее муж садится в машину, объезжает эти дома и делает окончательный выбор».

Впрочем, директор по маркетингу ЗАО «Корпорация МИАН» **Марк Вдовских** считает, что роль женщины очень велика: «По последним данным маркетинговых исследований, женщины составляют порядка 25% от общего числа покупателей, и их доля по-

стоянно растет. Уверен, что именно влияние женщины определяет окончательный выбор того или иного варианта будущего дома. Мы очень активно используем эту тенденцию в своей маркетинговой политике: модные гляцевые журналы, красивое оформление рекламных площадок, эмоциональные послы к преимуществам работы именно с нашей компанией. Все это вовлекает в процесс принятия решений женскую аудиторию. Мы будем и дальше концентрировать усилия в этом направлении».

Финансовые услуги. «Если речь идет о доверительном управлении, то тут, как правило, фигурируют суммы от \$100 тыс. Это пока исключительно мужская игра», — отмечает Марина Малыхина. А вот среди банковских вкладчиков и клиентов паевых фондов женщин довольно много. Однако кроме эмоциональной рекламы, которая бесспорно в первую очередь нацелена на женщин, специально данную аудиторию никто из финансовых организаций не выделяет. Одно из исключений — карточка Visa Classic Lady's Card, выпущенная Газпромбанком. Ее владелицы могут рассчитывать на скидки в ряде салонов и магазинов.

Инвентарь для ремонтников и садоводов. В этой сфере ориентация на женщин только начинается. Например, бренду Yard (профессиональный садовый инструмент) необходимо было ярко о себе заявить и выделиться в своей товарной группе. Поэтому, по словам Виталия Соколовского, при разработке стратегии продвижения на «мужском» рынке был сделан упор на женскую аудиторию. В рекламе изобраили довольную женщину со слоганом «Yard. Садовый инструмент, который вдохновляет».

Пока в этих сферах женщинам не уделяют должного внимания, но со временем ситуация приблизится к западной модели. Причем, как полагает Борис Головачев, это займет не так уж много времени, все-таки бизнес меняется с фантастической скоростью. **сф**

Ночь

Новый День

Новая DATA

Заглянуть в ближайшее будущее - в этом уже давно нет ничего сверхъестественного. Все, кто знаком с географией, знают, что так и происходит на **Линии перемены дат**.

В то время как на острове к востоку от нее на календарях местных жителей в графе DATA еще стоит 31 ДЕКАБРЯ, их западные соседи видят уже новую дату, новый месяц и новый год.

Эту воображаемую линию пересекло семейство **DATA PAPERS**: внесите поправки в графу DATA в Вашем ежедневнике!

Офисные бумаги **DATA PAPERS** предлагают вам сегодня выбор, который станет привычным завтра!

Подробности на www.datacopy.ru

DATA PAPERS



Агрохолдинги обещают удвоить в 2005 году обороты по макаронным изделиям. Для этого они наращивают активы и развивают брендинг. Такую стратегию выбрал и гендиректор барнаульского холдинга «Алтан» **Валерий Покорняк**. Но в отличие от более консервативных коллег он разбавляет ее экстравагантными маркетинговыми приемами: выпускает детскую литературу и подумывает над созданием макаронных «бутиков». А также выстраивает схемы борьбы с иностранцами, которая, как он считает, неизбежно развернется после присоединения России к ВТО. — Текст: Павел КУЛИКОВ Фото: Евгений ДУДИН

«После вступления в ВТО мы начнем проигрывать рынок»

«Москвичи заслужили право есть наши макароны»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: До того как открыть производство макарон, вы занимались сборкой вычислительной техники, программным обеспечением, издательским, рекламным бизнесом, переработкой и продажей зерна, хлебопечением. А чем бы вы занялись теперь, если бы продали «Алтан»?

ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК: Не знаю, потому что всю компанию пока продавать не собираюсь. Точно могу сказать, что не пошел бы на пенсию. Рано еще.

СФ: Между тем в одном из интервью вы упомянули, что не прочь продать макаронный бизнес. АКБ «Росбанк» в свое время даже оценил стоимость холдинга «Алтан». На рынке поговаривают, что у компании уже нашлись покупатели.

ВП: Мы продаем лишь блокирующий пакет акций. А «Росбанк» является финансовым консультантом сделки. Похожую процедуру мы уже проходили после дефолта, когда продали 19,8% акций греческому инвестиционному фонду Commercial Capital. Процесс продажи и покупки всегда занимает долгое время. Все станет окончательно ясно не раньше осени этого года.

СФ: А круг потенциальных инвесторов можете обозначить?

ВП: Это два инвестиционных фонда и две коммерческие компании: агрохолдинг и фирма, которая только собирается заняться агробизнесом.

СФ: На что пойдут вырученные от продажи средства?

ВП: У нас есть желание приобрести активы в европейской части России. Логистически мы можем покрыв-

«Любой товар или услуга сегодня могут и должны быть брендированы. Все что угодно: мука, спички, помидоры, огурцы и апельсины»

вать всю Сибирь и Дальний Восток. Дальше на запад продукцию мы уже отправляем, но несем большие логистические издержки.

СФ: Вы планируете строительство новой фабрики или поглощение уже существующей?

ВП: Любое капитальное строительство сегодня неэффективно и затратно. Будем приобретать либо макаронную фабрику, либо элеватор, при котором можно будет ее построить. А может быть, и хлебозавод. У нас уже есть предложения, но из них не так много перспективных. Дело в том, что большинство макаронных фабрик в советское время строили в центре города. У них нет перспективы расширения. К тому же цена на землю в черте города слишком высока, обслуживание и коммунальные услуги — тоже. Проблема существует не только в Москве. Вот у нас — правильный формат. Мы находимся в сельской местности, в 220 км от краевого центра Барнаула. Вы приедете в Италию, Францию, Испанию, США или Канаду и там увидите то же самое. Фабрики стоят за городом, рядом с сырьевыми ресурсами.

СФ: За Уралом ваш бренд «Гранмулино» присутствует в десяти крупнейших городах. А как вы будете развивать политику присутствия на новых рынках?

ВП: Мы полностью уходим с Нечерноземья. Остаемся на юге России, где давно работаем с оптовыми компаниями, а в последнее время там появились и крепкие региональные сети. В 2004 году мы пришли в Питер. В небольшом объеме будем присутствовать и в Москве. У нас нет прямых продаж. Мы работаем с оптовиками, и в ноябре вроде бы нашли толкового московского дистрибутора. Сейчас прорабатываем с ним политику вхождения в сети. Москвичи требовательные, любят хорошо поесть, и у них есть деньги. В общем, они заслужили право есть наши макароны.

«Мы бьемся за второе место на национальном рынке»

СФ: Правда ли, что «Алтан» планирует развивать сеть предприятий питания под брендом «Гранмулино»?

ВП: В Барнауле есть большой комплекс — кофейня, ресторан и ночной клуб — под брендом «Гранмулино». Не без гордости скажу, что кофейня, например, является любимым местом барнаульцев. Она работает 24 часа в сутки, там подают итальянский кофе и итальянские десерты. Это отдельный бизнес, в котором мы

участвуем как акционеры. Совладельцы и менеджмент — греки. Мне вообще на греков везет. Наверное, потому что прабабка была гречанкой. Так вот, они предложили построить то же самое в Новосибирске, Иркутске, Красноярске и т. д. Но мы на это не идем. Просто используем свой ресторан для экспериментов, готовясь к будущим продажам муки и макарон по каналам HoReCa. Менеджмент в HoReCa очень щепетильный: другая упаковка нужна, другое качество.

СФ: А почему отказываетесь от предложений создать сеть?

ВП: Во-первых, придется уделять этому очень много внимания. А во-вторых, есть некая опасность, что бренд будет размыт. Все-таки «Гранмулино» в сознании людей — это макароны. А кофейня — чуть-чуть другое. Есть много положительных и отрицательных примеров того, как под одним брендом выступали самые разные товары и услуги. Вот, например, Virgin. Там есть абсолютно все, даже авиакомпания. А в 1990-х годах, когда я был в Японии, там такая всеядность была... Полотенца, лифты, автомобили, авто-ручки — и все это Mitsubishi. Может быть, и у нас теперь все будет под брендом «Газпром». Шучу, конечно. Не дай бог. В общем, есть соблазн, но есть и опасность. Поэтому пока я торможу это направление, хотя у греческой команды есть большое желание проект раскрутить.

СФ: На товары смежных категорий вы своего бренда не жалеете. Под маркой «Гранмулино», в частности, продается мука. Насколько успешным вы считаете свой опыт брендирования этого по сути биржевого товара?

ВП: Я считаю, что любой товар или услуга сегодня могут и должны быть брендированы. Все что угодно: мука, спички, помидоры, огурцы и апельсины. У каждого человека есть имя, независимо от его национальности. Точно так же у любого товара должен быть бренд, независимо от товарной категории. Тем более что мука или макароны, например, в развитых странах уже давно только фасованные и, соответственно, брендированные. Мы даже своих инвесторов-греков спрашивали: когда в последний раз вы видели в своих магазинах весовые макароны? Оказалось, что в 1960-х. У нас весовые макароны занимают 40% рынка. Эта цифра неуклонно снижается с ростом благосостояния населения, а в сети с весовым продуктом выйти просто невозможно. Поэтому любой товар необходимо брендировать.

СФ: Насколько сложно сейчас построить макаронный бренд?

ВП: Сейчас это сложно будет сделать. Как и в любой отрасли, где уровень потребления стабилизировался и сформировалась пятетка брендов. В то же время такая возможность есть, потому что национальной является только одна торговая марка — «Макфа». Все остальные — крупные и мелкие региональные бренды. Поэтому я считаю, что даже в нашей консервативной отрасли возможно появление еще трех-четырех национальных брендов и одного иностранного. Второе, третье и четвертое места на национальном рынке свободны. Мы бьемся за второе место.

Холдинг «Алтан» основан в 1988 году в городе Барнаул (Алтайский край). На сегодня в холдинг входит Пospelихинский комбинат хлебопродуктов, Пospelихинская макаронная фабрика, торговый дом «Алтан» и УК НПФ «Алтан». Холдинг продвигает на рынке макаронные изделия из твердых сортов пшеницы под брендом «Гранмулино». Помимо этого, «Алтан» занимается производством хлебопекарной муки. В 1999 году в состав акционеров «Алтана» вошел греческий инвестиционный фонд Commercial Capital, купивший 19,8% акций. Сейчас холдинг ищет стратегического партнера, которому готов продать блокирующий пакет акций. Стоимость компании, по оценке АКБ «Росбанк», составляет от \$18,15 млн до \$22,2 млн. Выручка холдинга в 2004 году — около 340 млн рублей, в планах на этот год — достичь показателя 665 млн рублей.





Генеральный директор компании «Алтан» Валерий Покорняк родился в 1962 году. Закончил Алтайский политехнический институт и Западный университет Кеннеди (США). Компанию «Алтан» возглавляет с 1989 года, а с 1995 года занимает должность председателя совета директоров ОАО «Поспелихинский комбинат хлебопродуктов». С 1991 по 1995 годы являлся советником главы администрации Алтайского края. В 1999 году вышла в свет книга Покорняка «72 секрета успешного бизнеса». Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени.

СФ: За Уралом «Алтан» — лидер в производстве макарон. Однако в масштабах страны вы пока довольствуетесь более скромным положением. А если учесть, что недавно холдинг «Агрос» купил две крупные региональные макаронные фабрики, то похоже, что и за второе место развернется нешуточная борьба.

ВП: Нас это не смущает. К тому же после продажи блокпакета мы сможем побороться и за первое. Для этого нужно находиться не только в Сибири. К западу от Урала проживает более 100 млн жителей. В Москве продается столько же макарон, сколько в девяти областях и краях Сибири. Чтобы покрыть рынок, по объему аналогичный московскому, мне нужно развезти товар на расстояние от 200 до 4 тыс. км. Все дело в рынке потребления, количестве проживающих на нем людей.

«Не нравится мне слово „стагнирует“»

СФ: «Алтан» начал монтаж пятой линии на Поспелихинской макаронной фабрике, а в августе реконструиро-

вал мельницу на Поспелихинском комбинате хлебопродуктов. Для чего вы расширяете бизнес: ведь макаронный рынок, если верить аналитикам, в последние годы стагнирует?

ВП: Не нравится мне слово «стагнирует». Это финансовый термин. Я бы сказал по-другому: на рынке стабилизировалось потребление макарон. В целом по отрасли объемы потребления действительно не меняются, но внутри рынка происходит перераспределение. Рынок делится на фасованную и нефасованную продукцию, и доля нефасованных макарон, как я уже сказал, уменьшается. Внутри сегмента фасованных макарон тоже есть разделение. Есть продукция качественная — из твердых сортов пшеницы, и менее качественная — из мягких сортов. Кстати, в ЕС производить макароны из мягких сортов пшеницы запрещено, в отличие от России или США. Так вот, все больше людей переходит на дорогие, качественные макароны. Поэтому внутри рынка постоянно происходит движение, и о стагнации я бы говорить не стал.

«Сегодня я не могу назвать ни одной отрасли в России, где можно было бы производить продукцию по аутсорсингу»

СФ: И все-таки, зачем лидеры рынка продолжают укрупняться, если объемы потребления остались прежними?

ВП: Перемены диктуют новый подход к качеству и ассортименту, а цены на зерно за последний год сравнялись с западными. Из-за этого многие мелкие и средние региональные фабрики работают лишь на треть, делают только весовые макароны или закрываются. Крупные игроки, наоборот, увеличивают производство. Строительство новой линии для нас — ассортиментное укрупнение. Мы инвестируем, чтобы уйти от аутсорсинга. На существующих четырех линиях мы производим короткорезанные макароны. А оборудования для производства спагетти и букатини у нас не было. Два года мы делаем их по аутсорсингу в Новосибирской и Белгородской областях. Но у аутсорсинга есть свои проблемы. Аутсорсинговое производство обходится нам слишком дорого: сырье приходится везти в Белгородскую область. К тому же у наших партнеров появились проблемы, связанные с технологией и с собственностью.

СФ: А в каком случае вы все-таки посоветовали бы обращаться к аутсорсингу?

ВП: Во-первых, на вашем рынке должно присутствовать большое количество компаний со свободными мощностями, которые ушли от идеи делать свой бренд. Во-вторых, технологии производства и специалисты у вашего партнера должны быть высококлассными. В-третьих, предприятие партнера должно быть полностью в частной собственности, без доли государства. Сегодня я не могу назвать ни одной отрасли в России, где можно было бы производить продукцию по аутсорсингу. Либо вы получите не то качество, либо вам с высокой периодичностью будут изменять цены на услуги. Аутсорсинг хорош, когда вы размещаете заказ в других странах. Там, где это давно принято делать: в Малайзии, Китае, Индонезии.

СФ: В советское время в каждом более или менее крупном городе существовала своя макаронная фабрика. Большинство из них сейчас простаивает. Неужели ни одна не годится для аутсорсингового производства?

ВП: В нашей отрасли на производстве должно быть минимум четыре линии, чтобы гибко работать с ас-

сортиментом. В то время как 80% российских макаронных фабрик имеют одну, в лучшем случае две линии. Многие из них находятся на грани банкротства, а значит, есть риск привезти свое сырье и попасть в неприятную финансовую ситуацию. Кроме того, вы не можете 24 часа в сутки контролировать качество, и если со стороны партнера такой возможности тоже не будет, то будет нанесен ущерб бренду. Но самое главное — деловая этика. Она страдает. К сожалению, на многих фабриках сегодня еще и двойная бухгалтерия, поэтому неизвестно, что на самом деле представляет собой партнер.

«Во время тестов и маркетинговых опросов люди начинают говорить чушь»

СФ: Как появилась экстравагантная маркетинговая идея продвигать макароны с помощью слогана «Я ем „Гранмулино“ и худею»?

ВП: Такие идеи не рождаются в тиши кабинетов. Такое можно выдумать, только работая с конечным потребителем. Мы стартовали в 1997-м, и когда фабрика запустила свою первую линию, старались приобщить наших горожан к культуре потребления макарон. Для этого мы открыли в барнаульских магазинах сеть так называемых макаронных киосков. Это были красивые итальянские киоски, где продавались только наши макароны. Продавцы рассказывали о наших продуктах, доказывали, что макароны — продукт полезный. В ответ покупатели тоже что-то рассказывали и спрашивали. Это было очень здорово. У нас был живой маркетинговый отдел. Получилось вроде того, что делает компания Nike, открывая спортивные клубы. Люди там тренируются в кроссовках и одежде Nike, а компания набирает большую базу данных с их пожеланиями. Эти пожелания переносят на производство. У нас тоже происходил ежеминутный контакт с потребителем. Оказалось, что женщины любят макароны, но не берут их. Они говорят: «Макароны — это хлеб, от него полнеют». Мы решили: клин клином вышибают, и появилась целая маркетинговая концепция, рекламная философия. Ее основная мысль: «Я ем макароны, чтобы похудеть».

СФ: Скажите честно: от макарон действительно не полнеют?

ВП: Не полнеют от макарон из твердых сортов пшеницы, потому что содержащийся в них белок полностью усваивается организмом. А белок в макаронах из мягких сортов усваивается плохо.

СФ: Как вы думаете, каким компаниям тоже не помешает обзавестись собственной розницей из маркетинговых побуждений?

ВП: Свою экспериментальную лабораторию нужно иметь любому производителю. Во время тестов и маркетинговых опросов люди начинают говорить чушь. Надо подсматривать за ними в процессе покупки. Именно поэтому в азиатских компаниях не бывает отделов маркетинга. Их функции выполняют линейные менеджеры. А американский и европейский подходы к бизнесу разделили эту ситуацию. С одной стороны, есть маркетологи, которые вообще не по-

Секреты успеха от Валерия Покорняка

- Хороший план — это умение разложить общую задачу на ряд более простых
- Будь готов к «разводу» с компаньонами
- Новых людей вам приведут ваши сотрудники, довольные своей работой



- Если все отговаривают, то ты на верном пути
- Украсть идею так же невозможно, как пообедать за голодного
- Работа проверена — значит, закончена
- Хорошее обслуживание без хорошего товара выглядит как мошенничество
- Не поручай решать проблему, в которой не разобрался сам
- Покупатель должен запомнить день, когда пришел к тебе впервые
- Не пытайся управлять людьми — работай с ними

Из книги В. Покорняка «72 секрета успешного бизнеса»

«Кстати, Картошка в „Приключениях Гранмулино» — отрицательный персонаж и „враг” главного героя»



нимают, как происходит продажа. «Великие креаторы», которые сами по себе что-то там фантазируют. С другой стороны, есть сейлзы, которые ставят продукт на полку, продают. Я считаю, что это искусственное разделение, и это неправильно.

СФ: Тем не менее макаронные киоски вы закрыли.

А с финансовой стороны этот проект себя оправдал?

ВП: В первый год — конечно. На следующий год мы стали больше макарон продавать на полках магазинов, и прибыль макаронных киосков уменьшилась. На третий год проект вышел на самоокупаемость, и в 2000 году мы приняли решение его закрыть. Но дело не в том, выгоден он нам или нет. Ведь проведение промо-акций в магазинах так или иначе затратно. Поэтому собственная розница появится у нас вновь в 2005-м или 2006 году, но уже в виде макаронных «бутиков». Теперь мы вообще не рассчитываем на результаты продаж и относим розницу исключительно к маркетинговым инструментам. Однако необходимо, чтобы проект был самоокупаемым. Поэтому сначала мы запустим пилоты в Барнауле, Новосибирске и Москве. Барнаульские результаты можно спроецировать на другие города-полумиллионники, Новосибирск схож с Екатеринбург и Питером, а Москва... Москва любит все новое.

СФ: Действительно ли вы сами стояли за прилавками макаронных киосков, как написали об этом в своей книге «72 секрета успешного бизнеса»?

ВП: Каждые два месяца я сам торговал в макаронных киосках по три-четыре часа. И когда мы возродим этот проект, снова с удовольствием встану за прилавком. Я считаю, что продавец — это искусство. Это такая же хорошая профессия, как учитель, врач, инженер или военный. К сожалению, за годы советской власти ее превратили в нечто уголовное, но сейчас все меняется. Быть продавцом — это почетно.

«Мы начнем проигрывать рынок. И очень быстро проиграем»

СФ: В прошлом году вы говорили о вырождении зернового фонда как о настоящей катастрофе, ожидающей макаронную отрасль. Количество выращиваемых высококачественных зерновых культур постоянно уменьшается в пользу кормовых сортов. Кто-нибудь обратил внимание на эту проблему?

ВП: Никто по-прежнему не занимается семенами, и это беда. Это проблема, о которой не говорит никто, в том числе и на правительственном уровне. Я уважаю Гордеева (министр сельского хозяйства Алексей Гордеев. — **СФ**). И пресса, и статистика заявляют, что зерна в стране стали выращивать больше. Но какого зерна? Фуражного — зерна для скота. А качественного продовольственного зерна становится все меньше и меньше. Да и то, попробовали бы наши трейдеры продать, например, в Финляндию хоть тысячу тонн продовольственного зерна. Не получится. Оно не пройдет их норм и нормативов, которые гораздо жестче российских.

СФ: А почему происходит ухудшение зернового фонда?

ВП: Вот представьте, что у вас есть видеокассета. Вы сделали с нее копию. Ее качество будет уже чуть ху-

же. С этой копии сделали еще одну копию, с получившейся — еще одну. В итоге на пятой копии все изображение будет уже размыто. То же самое с семенами. Наши сорта пшеницы были выведены еще в советское время на деньги государства в специальных отраслевых НИИ. А сейчас уже на протяжении пятнадцати лет селекцией никто не занимается. Госинституты еле живут и кое-как копошатся. А бизнес скоротечен: какое есть зерно, то и сеем. Для решения этой проблемы понадобится не только финансирование, но и много времени. От трех до семи лет требуется на то, чтобы вывести один сорт пшеницы.

СФ: Какие угрозы несет в себе проблема ухудшения зернового фонда для российских производителей?

ВП: Из плохого зерна нельзя сделать хорошие хлебобулочные и макаронные изделия. А с ростом доходов потребители будут покупать только качественную продукцию. Все больше и больше будет ввозиться импортной муки. Кстати, практически весь сектор HoReCa в Москве уже работает на импорте. Повара получают готовые импортные смеси — муку с добавками для определенных видов хлебобулочных изделий. И им уже не нужно ничего делать, чтобы испечь, например, круассаны. Нужно только соблюсти рецептуру.



Центр
Административного
Менеджмента

**ДИСЦИПЛИНА, ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ
КАЧЕСТВО, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

ВАШИ ПРИКАЗЫ БУДУТ ТОЧНО ИСПОЛНЯТЬСЯ

Результаты превосходят все ожидания

Подтверждено 10-летней практикой

Административная система управления
высокоэффективная на предприятиях России

Семинары. Помощь во внедрении
www.new-management.ru (095) 280-80-18, 950-55-15

«Я стал меньше доверять государству. Оно ненадежный партнер, и в случае кризисов надеяться на него не приходится»



Конечно, 90% макаронного рынка пока занимают российские изделия. Но после вступления в ВТО импортные макароны сравняются в цене с российскими, и мы начнем проигрывать рынок. И очень быстро проиграем. Вспомните, по крайней мере 60% макарон в Москве до дефолта были импортными. То же самое может произойти и на рынке печенья. Даже хлебопек могут «продавить». Продукция, произведенная в России, не может быть дешевой по определению. Цены на зерно в 2004 году сравнивались с импортными, рабочая сила постепенно дорожает, а еще наши налоговые «нестыковки», дорогие кредиты и холодные зимы. Раз так, то наши продукты обязательно должны быть качественными, чтобы конкурировать с импортными.

СФ: А что предпринимаете вы, чтобы подготовиться к конкуренции с западными «макаронниками»?

ВП: Нам в этом плане проще: мы находимся в аграрном регионе. Кроме того, мы заключили договор с Алтайским научно-исследовательским институтом зерна и в этом году начнем совместную работу по модификации сортов пшеницы. Но и там есть проблема: институт лоббирует свои сорта. Вот бывает такое совковое понимание: «Наши сорта, выведенные в нашем регионе, — самые лучшие!» К сожалению, это иногда не так, но ученые — люди немного субъективные, мягко говоря. Советская школа не учила их работать на рынок, и ввести их в рыночные условия непросто.

Крупным игрокам нужно объединяться в ассоциации и лоббировать свои интересы в законодательных органах — добиваться субсидирования работы в области селекции. Может быть, даже правительству объяснять важность проблемы. К сожалению, уж очень мы не хотим ассоциироваться, хотя есть положительные примеры в других отраслях. Вот против пивоваров выступили законодатели в области рекламы, они собрались и защищаются. То же самое и у «водочников». Кстати, стоит создать ассоциацию еще и для того, чтобы объединить рекламные бюджеты

и пропагандировать макароны в целом, как полезный и здоровый продукт. Так делали в свое время «молочники» в США и виноделы в Италии. Нужно сделать так, чтобы покупатели взглянули на продукт по-новому. Россиянин в среднем съедает 100 кг картошки в год, а макарон — всего 5 кг. Если люди будут потреблять хотя бы на 1–2 кг картошки меньше и больше макарон, наш рынок вырастет на 15–30%.

«Все хорошее делается медленно, дорого и долго»

СФ: На подготовку к печати серии детских книг про приключения Гранмуленка у вас ушло восемь лет и несколько сотен тысяч долларов. Этот амбициозный издательский проект — тоже пропаганда макарон, попытка приобщить к ним детскую аудиторию?

ВП: Проект начинался как хобби, потому что я в свое время собирал сказки, и у меня было много друзей, которые их писали. А уже потом у меня родилась идея популяризировать через сказку макароны. Все хорошее делается медленно, дорого и долго. Отсюда и такие большие сроки, которые ушли на подготовку книг к изданию. Пока вышла лишь первая книга — «Страна Макарония». Она не попадет в продажу, а будет дариться нашим покупателям, дистрибуторам, продавцам и журналистам. Остальные книги уже готовы уйти в печать, они как раз будут продаваться. Книги уже переведены на английский, готовится перевод на китайский, греческий, итальянский и хинди. Думаю, что у этой серии хорошая перспектива, потому что написаны книги талантливо. Но я не автор, а владелец авторских прав.

В любом случае это популяризация нашего продукта. Популяризировать макароны нужно так же, как в свое время Петр I — картошку. Настолько популяризировали, что мы едим ее в десять раз больше, чем европейцы. Кстати, Картошка в «Приключениях Гранмулино» — отрицательный персонаж и враг главного героя.

СФ: Книгу «72 секрета успешного бизнеса» вы написали еще в 1999 году. Появились ли с тех пор какие-нибудь новые секреты, которыми ее можно дополнить?

ВП: На самом деле книга издавалась в 1999 году, а написана была до дефолта. С тех пор я стал меньше доверять государству. Оно ненадежный партнер, и в случае кризисов надеяться на него не приходится. Кризис 1998 года фактически инициировало государство. В 2004-м государство допустило 80-процентный подъем цен на зерно. Трейдеры просто скупили зерно и повышали цены. Разница в цене по сравнению с 2003 годом достигла 100%, и ни антимонопольный комитет, ни кто-либо еще их не остановил. То, что делается с ЮКОСом, вообще можно назвать «медведь в лавке». Экономические проблемы решают налоговики, далекие от экономики по определению. Так что я бы рекомендовал поменьше рассчитывать на государство и правительству и побольше — на себя, свою команду и конечного потребителя, для которого вы делаете товар или услугу. А в остальном «72 секрета» — это достаточно много, на все случаи жизни. Много бы не добавил к ним, кроме того, что сказал. **СФ**

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в Москве с курьером по понедельникам до 12 часов, на московские домашние адреса и в регионы РФ – заказной почтовой бандеролью

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС
на 1 месяц	132
на 6 месяцев	792

Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 267-37-68 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, Вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца. Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
прямой (095) 267-3768, многоканальный (095) 960-3118
Факс (095) 797-3171 (круглосуточно)
Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить подписку через компании:
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.ru

Можно также 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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: **17400, 99657** – на полгода в каталогах агентства «Роспечать» и «Почта России», и **17600** – на полгода в Объединенном каталоге «Пресса России»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru



Несостоявшийся докладчик

Председатель Счетной палаты РФ Сергей Степашин подал в отставку.

Сам Степашин поясняет свое решение соблюдением технической формальности, связанной с появлением нового закона, и намерен вернуться в кресло главы СП. Аналитики сомневаются в том, что ему это удастся.

Согласно закону о порядке формирования контрольно-ревизионного ведомства, кандидатуру его председателя теперь утверждает Госдума по представлению президента. В случае если Владимир Путин внесет в парламент кандидатуру Степашина, депутаты, скорее всего, ее поддержат, и экспедитивный председатель СП вернется на насиженное место. По крайней мере, в такое развитие событий верит представитель бюджетного комитета Госдумы Михаил Задорнов.

Впрочем, некоторые аналитики полагают, что Сергей Степашин ушел со своего поста не по собственной воле и СП продолжит работу уже без него. Степашин мог испытывать давление в связи с пока не обнародованным докладом СП об итогах приватизации в 1993–2000 годах, согласно которому государство понесло от приватизационных сделок ущерб в сумме 45 млрд рублей. Несмотря на то что ведомство Степашина признает виновность государства в 89% нарушений, доклад грозит бросить тень на большинство крупных российских компаний. Поэтому вполне возможно, что отставка Степашина — результат успешного лобби кого-либо из крупных собственников, опасющихся широкой огласки документа. Например, Романа Абрамовича, к деятельности которого бывший глава СП особенно неравнодушен. «Лоббирование не подразумевает разговоров о том, что доклад СП навредит кому-то лично», — комментирует аналитик «Ренессанс Капитала» Алексей Моисеев. — Он навредит экономическому росту в целом. И то, что руководство страны озабочено этим фактом, можно оценить очень позитивно».

«Ренессанс Капитал» дружит с государством

Назначение Игоря Юргенса первым вице-президентом «Ренессанс Капитала» добавит компании веса в глазах государственных органов.

ЛОББИ

Игорь Юргенс (на фото) возглавит в компании управление по работе с правительственными и государственными организациями, в котором работает, к примеру, Юрий Кобаладзе, в прошлом руководитель по связям с общественностью службы внешней разведки.

Надо заметить, что Юргенс сохранит за собой пост вице-президента РСПП, на котором он и приобрел опыт лоббиста.

Игорь Юргенс лично знаком с президентом компании Олегом Киселевым и председателем наблюдательного совета Александром Шохиним, бывшим вице-спикером Госдумы. Но сделать предложение их заставила скорее хорошая репутация Юргенса, которую довольно трудно сохранить на публичном поприще. Например, Рубен Варданян, президент «Тройки Диалог», характеризует Юргенса не только как хорошего специалиста, но и как порядочного человека. Сам Игорь Юргенс объясняет мотивы, побудившие его приступить к новой работе, тем, что инвестиционная группа, будучи связующим звеном между реальным и финансовым секторами

экономики, ему крайне интересна с профессиональной точки зрения. Для компании же, как говорит руководитель управления PR и маркетинга «Ренессанс Капитала» Леонид Игнат, усиление GR-направления является важным элементом развития. Правда, Рубен Варданян, например, удивляется, зачем инвестиционному банку такое количество лоббистов. «Возможно, „Ренессанс Капитал“ заметил тренд, связанный с тем, что государство может стать крупнейшим заказчиком», — говорит он.

Топ-уход

Заместитель председателя правления «Норникеля» Леонид Рожецкий и его партнер по блоку по слияниям и поглощениям Дмитрий Разумов уходят из компании и создают независимую консалтинговую структуру.

НЕЗАВИСИМОСТЬ

Скорее всего, первым и основным клиентом компании станет «Норникель», который решил отдать своим бывшим менеджерам на аутсорсинг направление слияний и поглощений. Новая структура, вероятно, прежде всего будет продолжать работать с теми проектами, которые в последнее время успешно курировал Леонид Рожецкий (на фото): приобретение «Норникелем» контрольного пакета американской Stillwater Mining Company и еще не завершенная покупка 20% золотодобывающей компании Gold Fields. Некоторые эксперты считают уход из «Норникеля» ведущих топ-менеджеров началом процесса выделения из холдинга золотодобывающего направления. По мнению аналитика ИК «Проспект» Ирины Ложкиной, по мере завершения сделки между «Норникелем» и Gold Fields компания начнет форсировать создание структур, ориентированных на золотодобычу. В то же время, заявляет аналитик ФК «Уралсиб» Вячеслав Смолянинов, Рожецкий и Разумов могут заняться и не связанными



PHOTOXPRESS

ГЛАВА СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ СЕРГЕЙ СТЕПАШИН ПОДАЛ В ОТСТАВКУ | ИГОРЬ ЮРГЕНС ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛОББИРОВАТЬ ИНТЕРЕСЫ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛА» | ЛЕОНИД РОЖЕЦКИН И ДМИТРИЙ РАЗУМОВ ПОКИНУЛИ «НОРНИКЕЛЬ» | ВЛАДИМИР ЛОГИНОВ ОТСТОЯЛ ПРАВА «СОЮЗПЛОДОИМПОРТА» НА МАРКУ КОНЬЯКА «МОСКОВСКИЙ» | ХОЛДИНГ СЕРГЕЯ ГЕНЕРАЛОВА «ПРОМЫШЛЕННЫЕ ИНВЕСТОРЫ» КУПИЛ МОРБАНК | ЕБРР СУДИТСЯ С РОМАНОМ АБРАМОВИЧЕМ



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ. «Ъ»

ми с «Норникелем» проектами в горно-металлургическом бизнесе, так как обладают в этой сфере большим опытом и знаниями. Однако чем бы ни был мотивирован уход топ-ов из «Норникеля», не совсем понятна позиция самой компании. Ведь расходы на стороннее и независимое консультирование обычно гораздо выше, чем на содержание собственного консалтингового подразделения.

Владимир Логинов собирает брэнды

Федерального казенное предприятие «Союзплодоимпорт», возглавляемое Владимиром Логиновым, зарегистрировало марку самого популярного коньяка «Московский».

ПРЕДЕЛ

Как сообщили СФ в «Союзплодоимпорте», теперь коньяк, выпущенный каким-либо предприятием без договора с ФКП, будет считаться контрафактным. Все его производители должны платить роялти предприятию, а по су-

ти — государству. Отчисление с одной бутылки может составлять около 0,010%. Владимир Логинов начал борьбу за советские брэнды, под которыми выпускали продукцию многие производители, еще будучи заместителем министра сельского хозяйства. Так, в 2001 году суд признал незаконным владение ЗАО СПИ 17 водочными марками, в том числе брэндом «Столичная». Председатель правления Национальной алкогольной ассоциации Павел Шапкин полагает, что стараниями Логинова вскоре большинство раскрученных брэндов, созданных до 1992 года, окажутся у «Союзплодоимпорта». «Однако случай с коньяком „Московский“ выглядит неоднозначно — марка появилась в середине 90-х, — говорит эксперт. — Скорее всего, основанием для регистрации коньячной марки „Московский“ стало владение „Союзплодоимпортом“ товарным водочным знаком Moskovskaya». Сам же Владимир Логинов считает, что права ФКП могут распространяться и на товары других классов со словом «московский» в названии.

Сергей Генералов стал банкиром

В холдинге «Промышленные инвесторы», которым владеет Сергей Генералов, появилась финансовая структура — Морской акционерный банк.

ПОПОЛНЕНИЕ

Компания «Совбункер», входящая в группу «Промышленные инвесторы», увеличила свою долю в Морбанке до 82,4% акций, купив на аукционе у РФФИ 25% плюс одну акцию банка за 28,1 млн рублей. Финансовый директор «Совбункера» Сергей Остапенко заявляет, что компания собирается развивать этот банк, который пока никак нельзя назвать крупным. По официальным дан-

ным, по размерам собственного капитала в 126 млн рублей он занимает 656-е место. «Не исключено, что в дальнейшем будут привлечены инвестиции за счет партнерских соглашений или кредитов», — говорит Остапенко. Однако аналитики полагают, что за этой сделкой стоит только желание Сергея Генералова (на фото) приобрести структуру, которая будет обслуживать интересы подведомственного ему холдинга. «Это нормальная практика, когда крупная промышленная группа в конце концов приобретает банк, с которым обычно работает, — считает аналитик компании «Русские инвесторы» Михаил Армяков. — Так она может контролировать все свои финансовые потоки». А по мнению партнера компании RosExpert Игоря Шехтермана, Генералов достаточно весомая фигура и может позволить себе заняться помимо экспорта зерна, биотехнологий и машиностроения еще и банковским бизнесом. «Но для этого необходимо разработать стратегию развития банка, пригласить команду управленцев, что хлопотно и довольно затратно. Скорее всего, Морбанк станет просто „карманным“ банком холдинга Сергея Генералова», — заявляет эксперт.



PHOTOPRESS

Романа Абрамовича хотят засудить

Европейский банк реконструкции и развития подал в швейцарский суд на губернатора Чукотки Романа Абрамовича, обвинив его в невозврате кредита в \$17 млн.

ПРЕТЕНЗИИ

Именно эту сумму, как считают в ЕБРР, в 1999 году банку не вернула подконтрольная Роману Абрамовичу швейцарская компания Runicom S.A., созданная «Сибнефтью» как нефтетрейдер. В 1997 году она взяла у банка «СБС-Агро» кредит, право взыскать который обанкротившийся после дефолта 1998-го СБС переуступил ЕБРР, когда тот потребовал от него возмещения части выданного в 1991 году кредита на развитие малого предпринимательства.

Это не первая попытка ЕБРР вернуть долг. В 2000 году ЕБРР подал подобный иск на Runicom S.A. в российский суд, но проиграл его. В 2003-м банк обращался непосредственно к Абрамовичу и президенту «Сибнефти» Евгению Швидлеру, бывшему в 1998 году директором Runicom S.A., с предложением решить вопрос. Однако в Runicom S.A. утверждают, что полностью расплатились с СБС, поэтому речи о возврате кредита ЕБРР быть не может. Представитель «Сибнефти» Алексей Фирсов заявил, что его компания «не имеет никакого отношения к делу и в любом случае на ее деятельности иск ЕБРР не скажется». Аналитик ИГ «Атон» Зарко Стефановски считает, что ЕБРР не оставит попытки взыскать долг с некогда подконтрольной Абрамовичу, но теперь обанкротившейся Runicom S.A.: «Получить деньги с Абрамовича — принципиальная позиция банка. И если швейцарский суд признает Абрамовича виновным, то у него могут возникнуть проблемы с пребыванием в Великобритании». СФ



Аукционный дом «Гелос» пережил всех своих конкурентов и стал единственным в России, кому удалось сделать аукционный бизнес рентабельным. Впрочем, президент «Гелоса» **Олег Стецюра** опасается, что появление на российском рынке мировых брендов Sotheby's или Christie's существенно снизит оборот его компании и превратит ее в нишевого игрока. Экспаты, работающие с антиквариатом, могут появиться и через пять, и через двадцать лет, но Олег Стецюра занимает круговую оборону уже сейчас. — Текст: Павел КУЛИКОВ

Выставка продажи

Российский рынок антиквариата напоминает описанную в учебниках истории феодальную лестницу. Ее подпирают 5 тыс. частных дилеров, которые с разной периодичностью продают и покупают предметы искусства. Прежде всего русского искусства, потому что наибольшую ценность антиквариат имеет в стране своего происхождения. Ряды дилеров состоят из искусствоведов, музейных работников или просто людей с художественным или историческим образованием и капиталом от \$500 до \$500 тыс. На ступеньке выше находятся владельцы антикварных магазинов, галерей и салонов, которые тоже покупают старинные вещи и их продают. В Москве таких людей около 200, в Петербурге — 80, всего в России — около 400.

Несложно догадаться, что подавляющее большинство игроков на этом рынке заняты не коллек-

ционированием. Они зарабатывают деньги на разнице между покупкой и продажей. Ключевую роль в этом процессе играют аукционные дома, потому что вся политика ценообразования на рынке определяется результатами аукционных торгов. Рынок антиквариата похож на фондовый, а аукционные торги — на биржевые. За ними наблюдают все участники рынка. Если вчера на аукционе яйца Фаберже ушли по \$9 млн, значит, примерно столько же стоит аналогичное яйцо из твоей коллекции. В России регулярно проводит торги только аукционный дом «Гелос». Чтобы взобраться на самую вершину «феодальной лестницы», президент «Гелоса» **Олег Стецюра** занялся антиквариатом еще тогда, когда в России вообще стало возможно заниматься бизнесом.

Месячный доход «Антика» в конце восьмидесятых был примерно равен стоимости двух коров или одних новых «Жигулей»



Президент «Гелоса» Олег Стецюра внутренне готов к конкуренции с маститыми западными аукционными домами, но пока предпочитает с ними сотрудничать

«Анты» и «Антики»

Олег Стецюра любит афоризмы. В качестве источников мудрости годятся и Карл Маркс, и Юлий Цезарь. Больше всего Олег Стецюра верит народным пословицам и поговоркам. «В двадцать лет ума нет — и не будет, в тридцать лет жены нет — и не будет, в сорок лет денег нет — и не будет», — произнес аукционист, когда я спросил его о том, почему он занялся торговлей антиквариатом. Оказалось, что в 1986 году, когда Олег Стецюра прочитал в газете «Правда», что в стране разрешается заниматься коммерческой деятельностью, ему было 37 лет. К этому времени он уже был женат, и, как ему казалось, обладал умом. Денег у Олега Стецюры было не так много, как хотелось бы, и оставалось всего три года до того момента, когда приведенная выше пословица превратилась бы для него в приговор.

По утверждению самого Стецюры, это стало основной причиной, чтобы вместе с двумя приятелями — свободным художником **Юрием Забавниковым** и дизайнером афиш одного из московских кинотеатров **Павлом Дюкаревым** — организовать кооператив. Партнеры назвали его «Антик» (с ударением на первый слог) и расположились в арендованном подвале дома на Ленинском проспекте. Кооператоры брали на комиссию старинные предметы интерьера, реставри-

ровали и продавали. Для поиска клиентов вначале использовалась колонка частных объявлений в газете «Московский комсомолец», которая была чуть ли не единственной рекламной площадкой в стране.

Свою предпринимательскую деятельность конца 1980-х и начала 1990-х аукционист вспоминает со смехом, рассказывая историю о том, как «Антик» занимался построением брэнда. Через три месяца после открытия кооператива к Стецюре и его партнерам приехал на переговоры создатель первого в России коммерческого телеканала 2x2 **Арслан Мубарак-ов**. Он предложил запустить рекламный ролик на телевидении. Мубарак-ов, как и Стецюра, был неравнодушен к старому искусству и тоже только начинал заниматься коммерческой деятельностью, поэтому условия размещения рекламы были чрезвычайно выгодными. «Мы сняли очень корявый по нынешним временам ролик, который крутился по 2x2 беспрерывно в течение полугода», — рассказывает Стецюра. Сейчас бюджет для такого количества рекламных показов на телевидении составил бы почти в \$1 млн, но тогда он съедал лишь часть небольшой операционной прибыли. По словам Олега Стецюры, месячный доход «Антика» в конце 1980-х был примерно равен стоимости двух коров или одних новых «Жигулей».

В это же время в советской экономической жизни произошло скандальное событие. Новороссийская корпорация «Ант» под видом металлолома попыталась незаконно переправить за границу танковую колонну. Таможенники колонну задержали, возник международный конфликт, который нашел отражение в СМИ. А поскольку реклама антикварного кооператива была у всех на слуху, некоторые издания поставили антикваров в один ряд с контрабандистами. О происшедшем они писали в том духе, что «завелись непонятные коммерсанты и кооперативщики „Анты“ и „Антики“». «Так нам создали брэнд», — констатирует Стецюра, — скандальные материалы имели широкий резонанс. Но вообще-то нам повезло, что Михаил Горбачев крепко держал зонтик над всеми кооперативщиками, иначе власти бы нас раздавили».

Так об «Антике» узнала вся страна. Предприятие стало обрывать новыми клиентами, порой весьма неординарными. Как-то раз за антикварной мебелью приехал хозяин двух лесозаготовочных кооперативов из Екатеринбурга. Он боялся привлечь к себе внимание, поэтому был очень бедно одет. Деньги на покупку антиквариата он носил завернутыми в газетную бумагу в авоське, из которой торчал батон. Еще один покупатель, владелец нескольких овощных хозяйств и коммерческих магазинов, приехал в Москву из Грузии, узнав о том, что в столице можно купить Mercedes 600. Приобрести автомобиль ему не удалось, и чтобы не уезжать домой с пустыми руками, он скупил в «Антике» большую часть ассортимента.

История с гневными публикациями в прессе по своему повлияла на партнеров Олега Стецюры. Юрий Забавников и Павел Дюкарев посчитали, что когда-нибудь власти положат их бизнесу конец, решили «заработать себе на иномарки и разбежаться». Тогда Стецюра предложил выкупить их доли. После

Антикварно-аукционный дом «Гелос» основан в 1998 году антикваром Олегом Стецюрой. С 1998 года это единственная организация в России, которая систематически проводит аукционные торги. Ежегодно «Гелос» проводит 120 аукционов, на которых продается 40 тыс. различных предметов разного уровня ценности и относящихся к разным видам искусства. Оборот компании, по некоторым данным, составляет \$1 млн в месяц. В «Гелос» входит 16 подразделений, относящихся к разным направлениям антикварного бизнеса, в том числе институт «Гелос», подготовивший около 800 специалистов в области антиквариата.



Как-то за антикварной мебелью приехал лесозаготовитель из Екатеринбурга. Деньги он носил завернутыми в газетную бумагу в авоське, из которой торчал батон



этого предприятия лишь формально оставалось кооперативом. Олег Стецюра ввел в состав правления «Антика» фиктивных членов, полностью взяв управление в свои руки.

«Антик» был переименован в «Гелос». (Гелос в греческой мифологии — божество, олицетворяющее смех. А если это слово прочитать задом наперед, то получится первая буква фамилии и имя идеолога компании. — **сф**). После того как Стецюра дал своим партнерам расчет, средств на развитие «Гелоса» у него не осталось. Тогда он привлек инвесторов, состав которых остается неизменным по сей день. Имен Стецюра не называет, только характеризует своих партнеров как «социально узнаваемых людей, реализовавшихся в жизни и в бизнесе, но не имеющих отношения к антиквариату».

Французский рецепт

Идея проведения первого аукциона пришла Олегу Стецюре, когда он посетил торгующий живописью государственный антикварный магазин на Смоленской набережной. Директор магазина **Виталий Грозовский** тогда проводил в нем аукцион, где «небольшой Саврасов» был продан за 2,2 тыс. руб. при начальной цене 400 руб. Сидящие в зале люди конкурировали между собой, и цена вырастала каждую секунду. Это динамичное зрелище произвело на Стецюру такое впечатление, что он и его шестеро сотрудников тоже решили попробовать провести аукцион. Из девяти наиболее ценных предметов мебели, купленных «Гелосом» для реставрации и последующей перепродажи, был сформирован стринг (несколько аукционных лотов, объединенных по одному признаку). Для проведения аукциона был арендован зал магазина «Русские узоры» в Столешниковом переулке.

Продажа девяти лотов принесла Стецюре полезный опыт и материальное удовлетворение в размере

\$2 тыс. А через некоторое время он побывал в Париже, где посетил аукционный дом Hotel Drouot — один из старейших аукционных домов мира. Так Стецюра увидел, каким на самом деле должен быть процесс, который в Москве он организовал «на коленке».

Новоявленный аукционист решил превратить «Гелос» в аукционный дом, взяв за основу бизнес-модель парижского аукционного дома. В отличие от более известных в России домов Sotheby's и Christie's, в которых Олег Стецюра побывал уже в середине 1990-х, французский аукционный дом сделал ставку не на продажу «звездных» лотов с большой маржей, а на увеличение оборота при низком аукционном сборе.

В здании Drouot находится 16 аукционных залов. В 1990 году торги проводились в четырех из них, четыре зала сотрудники готовили к проведению торгов, четыре освобождались от проданных за предыдущий день предметов, еще четыре зала оставались про запас. Сейчас Hotel Drouot ежедневно проводит уже шесть-семь аукционов. Каждый день в Drouot бывают 5-6 тыс. покупателей и продается 1,5 тыс. лотов. Аукционный дом издает собственный еженедельный журнал, который расходуется тиражом 60 тыс. экземпляров. Количество посетителей сайта Drouot превышает 100 тыс. в месяц. «Вы представляете, что это за машина! — восклицает Стецюра. — Французы называют ее „шкатулкой древностей"».

Вдохнув парижского воздуха, предводитель «Гелоса» вернулся в Москву и принялся брать на комиссию практически все, что относится к антиквариату (антикварными считаются предметы искусства старше 50 лет и обладающие культурной ценностью). Для того чтобы регулярно проводить торги, в 1990 году «Гелос» переехал из подвала в просторное помещение на первом этаже жилого дома и нанял дополнительный персонал. Загадочные инвесторы опять потратились, но с тех пор, как утверждает Стецюра, они лишь получают дивиденды.

Какая карьера ждет вас завтра



Как бизнес-образование
может помочь карьерному росту?

Как получить стипендию на обучение?

Как выбрать бизнес-школу?



О б э т о м в ы у з н а е т е н а в ы с т а в к е

Экономическое и бизнес-образование в России и за рубежом

1 февраля

16.00 – 20.00

Отель «Рэдиссон-Славянская»,
Площадь Европы, 2 (Бережковская наб., 2),
метро «Киевская»

ПОДАРКИ первым 25 посетителям

ВНИМАНИЕ!!! ТОЛЬКО НА ВЫСТАВКЕ МОЖНО ПОДАТЬ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ
ПРИЗ **БЕСПЛАТНОЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ!**

Мастер-классы с участием
преподавателей ведущих бизнес-школ!!!

регистрация: www.begin.ru или (095) 933-1098

В свое время Олег Стецюра просто скопировал элементы чужого бизнеса, но сейчас абсолютно уверен, что аукционный бизнес в России можно выстроить только на большом обороте

Некоторые аукционные дома делают ставку на оборот: например, во французском Hotel Drouot ежедневно бывают 5–6 тыс. покупателей



BILDERBERG/PHOTAS

Последующие восемь лет сотрудники «Гелоса» посвятили увеличению числа продаваемых на торгах предметов и проводимых аукционов. К моменту августовского кризиса «Гелос» проводил уже 120 аукционных торгов в год и до сих пор остается на этой оптимальной, по мнению Олега Стецюры, отметке. Если верить аукционисту, оборот «Гелоса» плавно рос в течение 15 лет — с поправкой на обвал антикварного рынка в 1996 году (когда появилась возможность покупать земельные участки, обеспеченные россияне начали инвестировать свободные средства в первую очередь в недвижимость) и кризис 1998 года. Сейчас на торгах «Гелоса» ежегодно находят покупателей около 40 тыс. предметов самого разного уровня ценности и относящихся к разным видам искусства. Доходы своей компании Олег Стецюра не раскрывает, но по некоторым данным, оборот аукционного дома в 2004 году составлял около \$1 млн в месяц.

Президент «Гелоса» считает, что сумел достичь успеха, создав привлекательные условия и для продавцов, и для покупателей. Продавцам он предоставил гарантии того, что их лоты непременно будут реализованы. Для этого была придумана система уценки. По средам «Гелос» проводит дилерский аукцион, где выставляются предметы с небольшой ценностью, по пятницам — ценные предметы. Еще более ценные вещи продаются на аукционе месяца. Антиквариат музейного уровня выставляют на аукцион сезона или на аукцион года. Система уценки состоит в следующем. Если предмет не продается, скажем, на аукционе месяца, то его начальная цена понижается на 25% и он выставляется на пятничный аукцион. И так далее, пока цена не опустится до уровня, подходящего одному из покупателей.

Приманкой для покупателей стал невысокий комиссионный сбор в пределах 10% от конечной цены. Кроме того, каждый переданный в «Гелос» предмет оценивается рядом специалистов, среди которых хранители музеев Кремля или обладатели ученых степеней в области искусствоведения. Затем он описывается в каталоге таким образом, чтобы его достоинства и недостатки были показаны наиболее объективно. Если в описании предмета обнаружатся неточности, покупатель вправе требовать от «Гелоса» возмещения его конечной цены. «Не только требовать, но и получить», — уточняет Олег Стецюра. — Деньги приходится возвращать, потому что репутация дороже». Гарантийный срок — пять лет после совершения сделки. За более длительное время в архиве оценщиков могут появиться новые способы определения качеств предмета, химические или электронные, которые могут дать другой результат.

В свое время Олег Стецюра просто скопировал понравившиеся элементы чужого бизнеса, но сейчас абсолютно уверен, что, кроме как на большом обороте, аукционный бизнес в России не удастся выстроить и выбор Hotel Drouot в качестве образца для подражания был единственно правильным решением. Дело в том, что, по разным оценкам, до 70% предметов русского искусства (а именно они пользуются самым большим спросом среди российских коллекционеров) находится за рубежом. На протяжении прошлого века их методично вывозили из России эмигранты, оккупанты и контрабандисты. А если учесть, что около 90% русского антиквариата в России хранится в музеях, получается, что в свободном обращении находится очень немного добротного антиквариата. На таком узком, по сравнению с западным, рынке избирательность неуместна.

Кальки с Sotheby's и Christie's, торгующих только дорогими предметами искусства, в России невозможны



Факторы успеха

Сейчас аукционный дом «Гелос» — монополист на своем рынке, но в начале 1990-х у компании было по крайней мере четыре конкурента: «Магnum», «Четыре искусства», «Гамаюн» и «Альфа-Арт». По самым разным причинам к 1998 году аукционный бизнес оказался для них нерентабельным, и «Гелос» остался единственным, кто регулярно проводит торги. В частности, аукционный дом «Альфа-Арт», входящий в «Альфа-групп», прекратил свое существование в 1997 году. По версии Стецюры, цены на аренду помещения в ЦДХ, где находился «Альфа-Арт», выросли до такой степени, что аукционный бизнес стал для «дочки» «Альфы» нерентабельным. А затем ключевые сотрудники компании перессорились, и аукционный дом растерял весь интеллектуальный капитал, составляющий основу антикварного бизнеса.

По мнению эксперта галереи «Элизиум» **Максима Боксера**, возглавлявшего «Альфа-Арт» с 1991 по 1995 год, аукционный дом сгубили «кадровые ошибки владельцев». В 1995 году по указанию сверху управление аукционным домом было передано команде менеджеров, которые, по словам Боксера, не очень-то разбирались в таком бизнесе. «В 1996 управление „Альфа-Арт“ перешло к довольно компетентному антиквару Алексею Гарину, — рассказывает Боксер, — но за год наработанный интеллектуальный багаж исчез, и аукционы проводить перестали. К тому же „Альфа-Арт“ был калькой с Sotheby's и Christie's. На нем продавались только дорогие предметы искусства, а в России так вести бизнес невозможно. „Гелос“ развивался параллельно с „Альфа-Арт“, но в отличие от „Альфы“, процветает благодаря всеядности».

С Максимом Боксером согласен **Дмитрий Буткевич**, известный дилер и специалист по старому искусству: «Все, кто пытался специализироваться на чем-то одном, так или иначе, перепрофилировались. Например, известный адвокат и владелец антикварного салона „Богема“ Александр Хочинский сначала занимался исключительно Фаберже и другой дорогостоящей „ювелиркой“, теперь он продает массу самого разного антиквариата. Хозяева галереи „Альбион“ специализировались на русской графике, а сейчас им приходится подключать и живопись, в том числе западную».

Комментируя ситуацию с «Альфой», Стецюра с облегчением вспоминает, что в свое время выкупил у партнеров по «Антику» их доли в кооперативе. По мнению президента «Гелоса», у любой компании должен быть один полномочный руководитель. Это чувствуется и в манере его общения с подчиненными, которая иногда напоминает диалоги офицера с личным составом на плацу. «Строгий, но справедливый», — так характеризуют его сотрудники. Впрочем, отвечая на вопрос о том, почему же «Гелос» не канул в Лету вместе с остальными аукционными домами, Олег Стецюра называет причины, вовсе не связанные с разделением властных полномочий в компании.

«Мы никогда не порхали с места на место, — говорит президент „Гелоса“. — Переезды — это очень на-

кладно». Помещение, где расположен офис и хранятся предметы искусства, находится у «Гелоса» в собственности. Первый этаж соседнего дома, где проходят «дилерские» аукционы — в аренде. Оба помещения — в так называемой «третьей зоне» Москвы, где величина арендных ставок не так велика, как в центре. По мнению Олега Стецюры, не обременяющее бюджет компании месторасположение и своевременная покупка основного помещения позволили «Гелосу» укрупнять бизнес без особых проблем. Остальные аукционные дома находились в центре Москвы, в исторических зданиях. В итоге они не смогли работать на обороте: высокие арендные ставки не позволяли обзавестись просторным помещением, которое для этого требовалось.

Вторым фактором успеха аукционного дома Олег Стецюра считает грамотную работу с персоналом, которая в антикварном бизнесе весьма своеобразна. Наравне с традиционным финансовым вознаграждением по результатам работы, важным инструментом мотивации для сотрудников является доступ к информации и знаниям, которые можно получить в аукционном доме. Проще говоря, сотрудники «Гелоса» лучше многих других участников рынка осведомлены о реальных ценах на антиквариат и перспекти-



КОРПОРАТИВНЫЕ СМИ
Роль корпоративных СМИ в управлении компанией. Развитие деловых коммуникаций. Россия и международные практики.

17-18 февраля 2005 года
Москва, отель «Балчуг Kempinski»

17-18 февраля 2005 года

в Москве в отеле «Балчуг Kempinski», зал «Владимир», состоится

II Международная практическая конференция

РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ СМИ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ

Практика развития корпоративных СМИ в российских и международных компаниях

В рамках Конференции будут подведены итоги премии «Лучшее корпоративное издание – 2005» и состоится награждение лауреатов.

Организатор Конференции – Ассоциация корпоративных медиа.

Подробная информация о Конференции – на сайте Ассоциации корпоративных медиа www.corpmedia.ru.

Организационная и PR-поддержка – издательский дом «МедиаХаус» и Агентство коммуникационного менеджмента «Принцип PR».

информационные партнеры

Секрет Фирмы





Контактная информация:

тел./факс: +7 (095) 500 00 26, 500 00 28 или e-mail: conf@medianews.ru;

тел./факс: +7 (095) 436 09 87 или e-mail: executive@princippr.ru.

Антикварная среда очень переменчива, и через полгода после ухода на вольные хлеба сотрудник теряет уже половину знаний о рынке, полученных в компании

вах роста этих цен. А еще они знают, кто, что и за сколько захочет приобрести, и эту информацию используют для личного обогащения. Например, гуляет сотрудник по Арбату и вдруг видит в антикварной лавке картину, которую один из клиентов аукционного дома готов приобрести по более высокой цене. Аукционист покупает ее и перепродает.

Никто не запрещает пользоваться своими знаниями вне аукционного дома, но внутри него это строго запрещено. Сотрудника, замеченного в подставках или сговоре с клиентом, сразу увольняют. Стецюра опять обращается к народной мудрости. «Пусти варвара в дом, и через некоторое время весь дом станет варварским», — комментирует он свою кадровую политику. Третья часть самостоятельных операторов антикварного рынка когда-либо училась, работала или сотрудничала с «Гелосом». Есть ли среди них «варвары», неизвестно. О том, кто ушел из «Гелоса» по собственному желанию, а кто — по желанию руководства, предводитель «Гелоса» не рассказывает «из гуманных соображений». Антикварный

бизнес во многом построен на доверии, и разоблаченным сотрудникам придется искать другую профессию.

«Варварское» поведение своих подопечных Олег Стецюра старается предотвратить. Он убеждает их: только работая в аукционном доме, специалист имеет возможность постоянно держать руку на пульсе — антикварная среда очень переменчива, и через полгода после ухода на вольные хлеба сотрудник теряет уже половину знаний о рынке, полученных в «Гелосе». Поэтому рисковать из-за сиюминутной выгоды не стоит.

Третьим и самым главным фактором успеха, позволившем «Гелосу» пережить своих конкурентов, Олег Стецюра считает структуру компании, которая выглядит как «система амортизаторов». В «Гелос» входит 16 подразделений, некоторые из них — дочерние фирмы. Каждым направлением антиквариата — нумизматикой, живописью, филателией — занимается отдельное подразделение. Помимо них существует отдел, занимающийся оценкой предметов искусства, и институт «Гелос», где обучают специальности антиквара.

По причине изменений в законодательстве или объективных рыночных условий то или иное направление время от времени «проседает» и кормится за счет остальных. К примеру, с ювелирным направлением это происходило дважды: в середине 1990-х годов, когда вышел закон, обязывающий торговцев ювелирными изделиями заключать договоры с вневедомственными охранными агентствами (после этого охранные службы в четыре раза повысили свои расценки), и во время кризиса 1998 года, когда цены на серебро упали вчетверо. Ювелирное направление перестало приносить прибыль и существует лишь для поддержки ассортимента.

Битва с ветряными мельницами

В 1997 году стартовал интернет-сайт «Гелоса». Учитывая географические масштабы страны, Стецюра решил на ноу-хау в области аукционного бизнеса: участвовать в торгах «Гелоса» можно виртуально, на конфиденциальных условиях указав на сайте конечную цену на тот или иной лот. В этом случае за покупателя торговаться будет аукционатор (сотрудник аукционного дома, который проводит торги). «Из крупных западных аукционных домов интернет активно использует в своем бизнесе только финский Bukowskis, — комментирует Дмитрий Буткевич, — правда, они пошли дальше и проводят онлайн-торги».

Сейчас при помощи сайта «Гелос» продает до 50% предметов. Возможно, именно интернет поможет «Гелосу» выстоять, когда на российский рынок придут западные аукционные брэнды с трехвековой историей — Sotheby's и Christie's. Сейчас этому мешает российское законодательство: перевозить через границу антикварные ценности старше 50 лет запрещено. Тем не менее Олег Стецюра считает, что законодательные ограничения исчезнут вместе с присоединением России к ВТО. А может

Пять устоев антикварного дилера

По своей сути рынок антиквариата практически не отличается от рынка ценных бумаг. Разница в том, что фондовые индексы то падают, то, наоборот, взлетают ввысь, а добротные предметы искусства почти всегда растут в цене — примерно на 15% в год. Бывали случаи, когда дилеры выигрывали на перепродаже отдельных предметов и 1500% от их стоимости. Войти в рынок можно, купив что-нибудь недорогое и перспективное. Например, сюжетную фотографию начала XX века, императорское стекло или картину одного из «сталинских академиков». Кроме того, необходимо:



знать правила аукционного торга и обладать художественным или историческим образованием. Стоит ли говорить, что без профильного образования выбрать по настоящему ценные предметы из моря антиквариата просто невозможно. А правила аукционной торговли надо изучить хотя бы потому, что аукцион — наименее рискованное место покупки антиквариата;



следить за результатами аукционных торгов по всему миру. Так можно определить стоимость уже купленных предметов и выбрать стратегию для дальнейших вложений;



изучать и изобретать самому приемы искусственного ценообразования. Например, выставив на аукцион картину неизвестного художника, можно принять участие в торгах и купить ее по завышенной цене. А на последующих торгах продвигать то же самое до тех пор, пока в каталогах и общественном сознании автор не закрепится как недооцененный в свое время и постоянно растущий в цене. Тогда картину можно продать по-настоящему. Так художники открываются миру;



отслеживать новости политики и экономики. Как это случается на фондовом рынке, банкротство какой-нибудь компании или законодательная поправка может повлечь за собой рост или падение цен на антиквариат;



пользоваться услугами профессионального дилера. За оценку и профессиональную консультацию придется заплатить 5–30% от цены, по которой приобретается предмет старины.

Объем средств, который Sotheby's зарабатывает на «русских торгах», в 2003 году был сопоставим с годовым оборотом «Гелоса», а в 2004 году его превысил



быть, это произойдет и раньше. И тогда уже антикварной экспансии не избежать.

Sotheby's и Christie's в совокупности занимают 90% мирового рынка антиквариата. Так называемые «русские торги» в Sotheby's проходят дважды в год и приносят аукционному дому не более 1% от оборота. Но, по словам Олега Стецюры, объем средств, который Sotheby's зарабатывает на «русских торгах», в 2003 году был примерно равен всему годовому обороту «Гелоса», а в 2004 году его превысил. Масштабы деятельности российской компании и западных аукционных домов просто несоизмеримы, и их приход в нашу страну не лучшим образом скажется на бизнесе «Гелоса». Не поможет и то, что на западных аукционах выставляются дорогие предметы русского искусства, имеющие музейную ценность, мировые брэнды, а в «Гелосе» — все без исключения. Стецюра решил занять оборону, не дожидаясь прихода конкурентов.

Противостоять потенциальным конкурентам, наращивая оборот, у «Гелоса» не выйдет. На российском рынке компания и без того уже монополист, она практически уперлась в потолок своего развития. Стецюра посчитал, что удерживать клиентов будет возможно, лишь наращивая авторитет. Он снова при-

нялся искать истину в житейских мудростях: «Если дует ветер, нужно строить не стену от него, а ветряк». Конкурентным отношениям аукционист решил противопоставить партнерские и в качестве партнера избрал все тот же Hotel Drouot.

После продолжительных переговоров Стецюра заключил с французским аукционным домом договор о сотрудничестве, который вступил в силу 1 января 2005 года. По условиям договора сайт «Гелоса» будет информировать российских посетителей о всех происходящих в Hotel Drouot сделках, что позволит им следить за ценообразованием на рынке. Более того, через агентов российского аукционного дома можно будет принять участие во французских торгах. «Когда мы были на торгах в Париже, Олег Николаевич (Стецюра. — СФ) держал в руке целый список заочных бидов (заявок на аукционный лот), поступивших на сайт „Гелоса“», — рассказывает Дмитрий Буткевич. Возможно, подобные отношения Стецюре удастся выстроить и с мировыми лидерами рынка, но об этом он пока не заговаривает.

На самом деле «Гелос» начал зарабатывать очки и повышать свой авторитет начиная с 1998 года. Став монополистом, компания старается выступать консультантом при совершении любой сделки феде-

НАРОДНАЯ МАРКА

Примите участие
в выборах
Национального
Брэнда №1
и узнайте
предпочтение
миллионов!

Отправьте SMS
«marka»
на номер 7702



Rambler®

Секрет фирмы

Стоимость сообщения 0,25 у.е. без НДС
Убедитесь в согласии того, кто оплачивает счет



Антикварный рынок — модель бытовых человеческих отношений, перенесенная в деловую среду. Личные связи здесь порой прочнее юридически оформленных договоренностей



Евгений КАБАНОВ,
генеральный директор
сети магазинов «Мир»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«„Гелосу“ все же не следует расслабляться»

— Аукционному дому «Гелос», который полностью контролирует организованный рынок антиквариата (тот, что не занят частными лицами и частными сделками), не стоит серьезно опасаться прихода западных компаний. Те же Sotheby's и Christie's, оказавшись в России, будут продавать антиквариат и другие художественные ценности уже не у себя, а у нас. За счет чего они смогут отнять все 100% рынка у «Гелоса»? За счет своего имени? Вряд ли. Возможно, частные коллекционеры, которые профессионально интересуются этим рынком и регулярно участвуют в аукционах за границей, захотят переключиться на игроков с мировыми именами. Но непонятно, что подвигнет на это других людей, уже работавших с крупной раскрученной российской компанией? Что западники могут делать лучше, чем «Гелос»? «Гелос» берет низкую комиссию за свои услуги, он поставил на поток процесс оценки, проведение торгов, имеет в распоряжении массу залов и т. д. Западные игроки, конечно, займут определенную часть рынка, но уж точно не весь и не его львиную долю.

Тем не менее «Гелосу» все же не следует расслабляться и стоит подготовиться к приходу внешних игроков. Наиболее верная стратегия в этом смысле — удерживать своих клиентов. Над нами сегодня также нависла угроза прихода западных конкурентов, и у нас уже есть на этот счет две стратегии. Первая — проникновение в регионы, все дальше от Москвы. Мы отдаем себе отчет, что любой иностранец, который придет на наш рынок, развернет свою деятельность, прежде всего, в Москве, а затем переключится на другие крупные города. Эту схему сегодня наглядно демонстрируют IKEA, Metro, Auchan и «Рамстор». Это нормальная логика торговой компании — идти от самого крупного географического рынка к более мелким. У нас также еще есть запас времени в несколько лет. За этот период мы планируем полноценно развернуться на территории России. Вторая наша стратегия заключается в том, чтобы удерживать своих клиентов и делать их более лояльными. Это очень сложный маркетинговый процесс, который состоит из массы факторов и действий. Часть из них как раз уже реализуются в «Гелосе». Также можно посоветовать быть более технологичными. А вот уповать на знание специфики нельзя, потому что любая местная специфика с помощью местного менеджмента быстро проясняется.

рального или международного значения, где требуются профессиональные знания в области оценки антиквариата или аукционной деятельности. «Гелос» проводил оценку знаменитой «балдинской коллекции» (собрание немецких живописных работ, спасенных капитаном Балдиным во время второй мировой войны) и продавал коллекцию антиквариата, принадлежащую Инкомбанку, в том числе знаменитый «Черный квадрат» Малевича.

Сейчас повышением статуса компании Стецюра занимается целенаправленно. В частности, во время «русской недели» в Лондоне «Гелос» провел среди местных представителей русской диаспоры благотворительный аукцион. Для него были подобраны предметы, возраст которых позволял вывозить их за пределы России. Подобными акциями Стецюра пробует сплотить любителей русского искусства за рубежом.

Конечная его цель — объединить постоянных клиентов в «крепкую профессиональную семью». По мнению президента «Гелоса», это обезопасит его бизнес от экспатов. Идея опять позаимствована у Hotel Drouot, где организацией торгов занимаются 400 так называемых комиссаров-призеров — высококлассных специалистов в области антиквариата, аккредитованных при аукционном доме. Звание передается по наследству, продается и покупается, но носить его может лишь человек, получивший два специальных высших образования. Только комиссары-призеры имеют право бронировать аукционный зал и выставлять предметы на продажу. С каждым из них работают свои оценщики и реставраторы, и вся система поддерживается государством.

Sotheby's и Christie's работают по-другому: торги организует персонал аукционных домов. Аккредитованных специалистов, занятых сбором антиквариата, там не существует. По сути, покупателей и продавцов предметов искусства привлекают реклама и брэнд с многовековой историей. За неимением такого брэнда Стецюра перенимает опыт Drouot.

Хотя он признает, что такой модели, как у Drouot, в России пока быть не может: рынок еще не созрел. Президент аукционного дома отмечает лишь «признаки профессионального сообщества». Впрочем, он говорит о них не без гордости: «Вот приходит к нам клиент и просит скидку от комиссионного сбора. А почему бы и нет, если он постоянный покупатель. Продавец, владеющий уникальной коллекцией, также может попросить для себя особые условия. Он тоже получит от нас преференции».

Когда предводитель «Гелоса» сможет закрепить все эти преференции юридически, получится стройная система договоров и кодексов, напоминающая ту, что использует Drouot для комиссаров-призеров. Пока сообщество держится лишь на личных неформальных договоренностях, но Олег Стецюра не переживает на этот счет. По его мнению, антикварный рынок — модель бытовых человеческих отношений, перенесенная в деловую среду. Порой личные связи здесь оказываются прочнее официальных и юридически оформленных договоренностей. **сф**



Кефир в таблетках



ЗАПУСТИВ В ПРОИЗВОДСТВО ВИТАМИННЫЙ ПРЕПАРАТ ПОД НАЗВАНИЕМ ВЮ-МАХ, ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ «ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ЛЕКАРСТВА» И КОМПАНИЯ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ» (ВБД) СОЗДАЛИ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПРЕЦЕДЕНТ. ВПЕРВЫЕ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ ПИЩЕВОЙ БРЭНД ВЫШЕЛ ЗА ПРЕДЕЛЫ СВОЕГО СЕГМЕНТА РЫНКА И БЫЛ ЗАДЕЙСТВОВАН В ФАРМАЦЕВТИКЕ. **Текст: Мария Плис**

«Либо ты первый, либо ты мертвый», — любит повторять генеральный директор «Отечественных лекарств» **Владимир Нестерук** в ответ на вопрос о бизнес-стратегии своей компании. До 2003 года холдинг «Отечественные лекарства» был лидером российской фармацевтической индустрии, но слияния и поглощения, происшедшие на рынке, оттеснили его на треть место — после группы компаний «Фарм-Центр» и образованного на основе ICN «Фармстандарта». Однако «Отечественным лекарствам» все же удастся опережать конкурентов — если не в доле рынка, то в реализации новых идей и решений. «В фармацевтическом маркетинге не обязательно все делать правильно, главное — делать что-то первыми», — вторит Владимиру Нестеруку директор по развитию «Отечественных лекарств» **Андрей Белашов**.

В свое время холдинг стал первой фармацевтической компанией, которая провела публичное размещение облигаций на российской фондовой бирже. Затем «Отечественные лекарства» в числе первых начали переводить свои промышленные активы на международные произ-

водственные стандарты GMP. Наконец, осенью прошлого года компания удивила рынок тем, что выпустила витамин под принадлежащим «Вимм-Билль-Данну» брендом Bio-Max. Этот шаг оказался беспрецедентным примером того, как на российский рынок может быть выведен лекарственный препарат с использованием бренда «пищевой» товарной категории. А за менеджерами «Оте-

Главным рецептом успеха Андрей Белашов считает метод проб и ошибок

чественных лекарств» окончательно закрепились репутация отчаянных экспериментаторов.

Витаминное поле

Впрочем, в «Отечественных лекарствах» признаются, что назвали витаминный препарат в честь «кефирно-йогуртового» бренда Bio-Max из соображений экономии и здравого смысла: новому продукту был нужен сильный бренд, а «Отечественные лекарства» вряд ли сумели бы создать столь же громкую марку за короткое время самостоятельно.

Несмотря на то, что «Отечественным лекарствам» принадлежит одно из крупнейших предприятий по производству витаминов — Щелковский витаминный завод, до сих пор выпускаемые этим заводом препараты (наиболее известные — «Ревит» и «Ундевит») пользовались куда меньшей популярностью, чем их иностранные собратья. Так, по данным аналитической компании RMBC (ГК «Ремеди-

Бизнес-кredo Владимира Нестерука: «Либо ты первый, либо мертвый»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



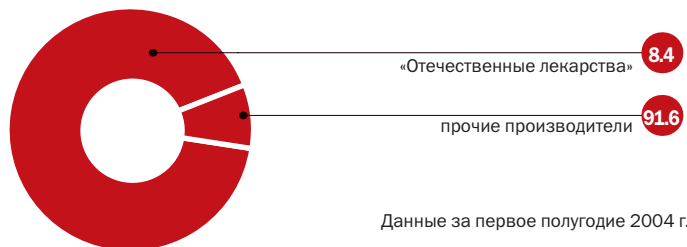
ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«В фармацевтическом маркетинге не обязательно все делать правильно, главное — делать что-то первыми»

ДОЛЯ ХОЛДИНГА «ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ЛЕКАРСТВА» В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ В РОССИИ

%

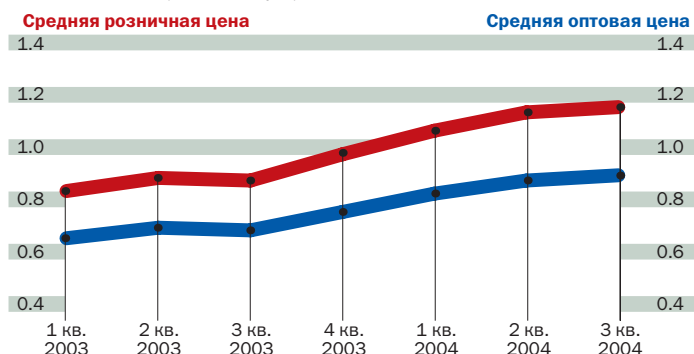
Источник: RMBC (ГК «Ремедиум»)



ДИНАМИКА ЦЕН В СЕГМЕНТЕ ВИТАМИННО-МИНЕРАЛЬНЫХ ПРЕПАРАТОВ

\$ за упаковку

Источник: RMBC (ГК «Ремедиум»)



ум»), лидерами аптечного рынка витаминов являются американские «Витрум» и «Центрум», занимающие соответственно 13% и 6% объема продаж всех витаминов в России, а также датский «Мульти-табс», на долю которого приходится почти 8%. Между тем производство витаминов, по информации той же RMBC, является одной из самых перспективных ниш фармбизнеса. В 2004 году рост аптечного рынка витаминов составил 24% — показатель, о котором, по словам председателя совета директоров ГК «Ремедиум» **Айдара Ишмухаметова**, развитые западные рынки могут только мечтать. Выкупив в 1997 году находившийся на грани банкротства Щелковский витаминный завод, «Отечественные лекарства»

постепенно реструктурировали его, решив превратить затем в «фабрику витаминов-лидеров». В 2002 году специалисты холдинга совместно с российскими учеными начали заниматься разработкой нового препарата, который составил бы конкуренцию западным витаминным брендам. Правда, новому витамину долго не могли придумать подходящее название. **Андрей Белашов:** Нам нужно было придумать бренд, который, с одной стороны, облегчил бы выбор потребителю, а с другой — отличал бы наш препарат от имеющихся на рынке витаминов. Однако создать с нуля и запустить соответствующую этим требованиям торговую марку было, по словам Белашова, безумно затратно и рискованно: компания «Отечест-

венные лекарства» с самого начала своего существования была известна как производитель рецептурных препаратов и выпуском брендированных лекарств, отпускаемых без рецепта, за исключением советского наследия Щелковского завода, не занималась. «Bio-Max стал нашим первым „безрецептурным блином“. Очень не хотелось, чтобы он получился комом», — признается **Андрей Белашов**.

Неизвестно, сколько времени и денег ушло бы у холдинга на решение проблемы, но оно неожиданно пришло само. В апреле 2003 года, после того как «Отечественные лекарства» разместили облигации на ММВБ, в компанию обратился «Вимм-Биль-Данн» с предложением использовать торговую марку Bio-Max в категории витаминов. Маркетологи ВБД давно вынашивали идею выпуска витаминов под собственным брендом, но компания не могла найти подходящего партнера. «Отечественные лекарства», решившие разместить облигационный заем на фондовой бирже, показали молочного-сокового гиганту достойными вниманием. «Для нас предложение „Вимм-Биль-Данна“ было очень выгодным. Мы получили готовый бренд с колоссальной узнаваемостью. По данным исследований TNS и IMCA за 2003 год, марку Bio-Max знали 79% российских потребителей молочной продукции и 96% московских», — утверждает **Андрей Белашов**.

Окончательный анализ

При всей заманчивости принимать предложение «Вимм-Биль-Данна» сразу «Отечественные лекарства» не стали. На решение вопроса, называть или не называть «кефирным» именем новый витаминный комплекс, ушел почти год. За это время фармацевты провели ряд исследований, предметом которых стало определение целевого покупателя и вы-

яснение мнения потребителей о переносе торговой марки Bio-Max на аптечные прилавки. Исследования показали, что среди основных потенциальных покупателей витамина оказались женщины в возрасте 25 — 60 лет, образованные, с активной жизненной позицией, широким кругом интересов и средним доходом \$300 в месяц. Еще одно исследование позволило определить оптимальный состав витаминного комплекса: он должен содержать не 100-процентную суточную потребность всех витаминов, а только те микроэлементы, которые люди недополучают из обычных пищевых продуктов («чтобы препарат не вызвал гипervитаминоза»). С помощью десяти фокус-групп было определено отношение потребителей к переносу бренда Bio-Max в новую категорию «Витамины».

«Перенос торговой марки в фармацевтику наши респонденты одобрили», — продолжает **Белашов**. — С точки зрения семантики слова «витамин» и Bio-Max — синонимы. «Вита» — это «жизнь» в переводе в латинского, bio — «жизнь» в переводе с греческого. А Bio-Max означает «максимум жизни», и такое название вполне соответствовало концепции нашего препарата».

Пилот для бизнеса

После многомесячных переговоров фармацевты заключили с «Вимм-Биль-Данном» лицензионное соглашение об использовании торговой марки Bio-Max сроком на семь лет. Стоимость лицензионного соглашения стороны не разглашают, однако эксперты предполагают, что сумма такой сделки может составлять несколько сотен тысяч долларов. Презентация нового витамина состоялась в ноябре 2004 года, спустя почти полтора года с того момента, как «Вимм-Биль-Данн» предложил эту идею «Отечественным лекарствам». Сейчас ВБД

Впервые на российский рынок был выведен лекарственный препарат с использованием брэнда «пищевой» товарной категории



принимает участие в разработке стратегии продвижения нового продукта. Фармацевтическому же холдингу продвижение Bio-Max обошлось в \$1 млн, но уже в текущем году, по словам брэнд-менеджера Bio-Max «Отечественных лекарств» **Светланы Большевой**, в продвижение витамина будет вложено еще \$2 млн. Окупить вложения в компании рассчитывают в течение трех лет. Производство Bio-Max в первый месяц его вывода на рынок составило 1,5% от всей выпускаемой холдингом продукции, а уровень продаж препарата, как сообщила Светлана Большева, достиг 122% от прогнозируемого.

Представители «Отечественных лекарств» полны энтузиазма: этот опыт, по словам Владимира Нестерука, стал первым шагом к обновлению ассортиментной политики Щелковского витаминного завода. Кроме того, в компании рассчитывают за счет известности Bio-Max сделать более узнаваемым собственный брэнд, «Основными клиентами „Отечественных лекарств“ всегда были врачи и больницы, а конечный потребитель о нас практически ничего не знал», — признает Белашов.

Зонтик о двух концах

Оптимизм фармацевтов разделяют и эксперты. Айдар Ишмухаметов полагает, что

Фармацевтический холдинг «Отечественные лекарства» был создан в 1996 году группой частных лиц. По данным ГК «Ремедиум», входит в тройку российских лидеров по выпуску фармацевтической продукции. В 1997 году в состав холдинга вошел в старейший в стране Щелковский витаминный завод. В том же году «Отечественные лекарства» приобрели контрольный пакет акций предприятия «Новосибхимфарм», производящего растворы в ампулах и пластыри. В 2000-м в холдинг вошел красноярский завод «Красфарма», занимающийся производством антибиотиков. В следующем году четвертым, последним активом холдинга стал завод «Курсмедстекло», выпускающий ампулы и медицинские стеклянные трубки. Вместе активы холдинга выпускают практически все существующие виды лекарственных форм. По информации аналитической компании RMBC, доля «Отечественных лекарств» в общем объеме производимых в России лекарственных средств в первом полугодии 2004-го составила 8,4%, а суммарный объем продаж продукции холдинга в прошлом году достиг \$136,5 млн.

одним из наиболее эффективных методов конкурентной борьбы для фармацевтических компаний является создание брэндов по принципу «побеждает более раскрученный». Исходя из этого опыт «Отечественных лекарств» по использованию известного брэнда другой компании начнут активно перенимать и остальные фармпроизводители. Если же компания выпускает небрэндированные лекарства, то ей приходится прибегать к ценовой конкуренции, что неизбежно приводит к демпингу. «Выпуск брэндированных препаратов — единственный разумный путь к повышению капитализации, и „Отечественные лекарства“ сумели правильно уловить новые тенденции развития рынка», — убежден Ишмухаметов. Благоприятными считает перспективы витамина Bio-Max и ведущий аналитик центра «Фармэкс-

перт» **Ирма Батоева**, утверждая, что при правильной стратегии продвижения на первом этапе Bio-Max будет покупаться как «тезка» известного пищевого продукта, а затем это войдет у потребителя в привычку.

А вот инициатору оригинального проекта — «Вимм-Билль-Данну» — расширение брэнда Bio-Max может навредить. Так считает управляющий партнер лаборатории изучения брэндов BrandLab, а в недавнем прошлом директор по маркетингу молочного направления «Вимм-Билль-Данна» **Александр Еременко**: «Bio-Max — это прежде всего кефир и йогурты с бифидобактериями. „Витаминизация“ брэнда может ослабить его позиции по отношению к другим био- и бифидобрэндам. Чем марка уже, тем более „компетентной“ и „профессиональной“ она кажется потребителю». Для ВБД, полагает

Еременко, было бы гораздо разумнее пойти от обратного: создать специальный суб-бренд, назвать им новый витаминный препарат, а потом перенести его на обогащенные витаминами молочные продукты: «Такой брэнд вызовет у потребителя больше доверия, поскольку будет выглядеть медицинским, научным и специальным».

Впрочем, о том, насколько поторопился «Вимм-Билль-Данн» и преуспели «Отечественные лекарства», судить пока рано: их совместному детищу едва исполнилось три месяца. К тому же, как сообщил Андрей Белашов, Bio-Max — уже не единственная торговая марка «Вимм-Билль-Данна», которая переселится в аптеки. Совсем недавно «Отечественные лекарства» получили лицензию на использование еще одного брэнда ВБД. Правда, какого именно, пока не сообщается. **СФ**

читайте в **СФ № 05** / 07.02.2005 /

специальное обозрение

ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ. ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ БИЗНЕС-КЛАССА В 2005 ГОДУ
ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЗАГОРОДНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В 2005 ГОДУ

По вопросам размещения рекламы обращаться к Евгении Тарасовой по тел. **(095) 960-3118**, e-mail: **etarasova@sf-online.ru**



REUTERS

Турецкий сигнал «Вымпелкому»

Казахская «дочка» сотового оператора — компания «Кар-Тел» — получила от Фонда страхования сберегательных вкладов Турции «распоряжение об оплате» на сумму \$5,5 млрд.

На следующий день после этого турецкая сторона направила аналогичные заявления уже 200 компаниям, так же как и «Кар-Тел», ранее принадлежавшим турецкому олигархическому клану — семье Узан, находящейся в бегах и замешанной в хищении \$5,7 млрд из Imar Bank. В письмах говорилось о коллективной ответственности данных компаний перед фондом. На NYSE бумаги «Вымпелкома» к этому моменту уже упали на 6% до \$33,09 за акцию.

До того как «Вымпелком» появился на казахском рынке и приобрел 100% акций «Кар-Тела», бывшие акционеры казахского оператора конфликтовали между собой в течение трех лет. Спор закончился в верховном суде Казахстана. Он предписал турецким собственникам компании — телекоммуникационным структурам, подконтрольным семье Узан, уступить свои акции казахскому «Телеком Инвесту», владевшему 40-процентной долей «Кар-Тела». Российский оператор приобрел «Кар-Тел», когда тот уже не имел никакого отношения к семье Узан, поэтому и сам «Вымпелком», и аналитики считают претензии безосновательными. Как заявила газете «Бизнес» аналитик компании «Прспект» Ирина Ложкина, ситуацию иначе как бредовой назвать нельзя. По ее словам, кто-то просто нагрел руки на биржевой игре с помощью подложного документа. В противном случае придется признать, что Турция пытается взыскать с российской компании чужой долг. В «Вымпелкоме» также не находят логики в требованиях фонда. «Мы направили возражения в Министерство юстиции Турции, — заявил пресс-секретарь «Вымпелкома» Михаил Умаров, — Надеемся, что ситуация будет нивелирована».

Северный завоз

Финский издательский дом Sanoma Magazines купил Independent Media (IM; издател газет «Ведомости», журнала Cosmopolitan и т. д.) за \$185 млн. Скорее всего, приход финнов в Москву повлечет за собой инвестиции в издание еженедельников.

СДЕЛКА

Подобная покупка для российского медиарынка беспрецедентна. По оценке Константина Исакова, гендиректора компании «Медиамарк», ранее крупнейшей покупкой на рынке являлась сделка, заключенная «Проф-медиа», которая купила 35% акций IM за \$35 млн. Но в прошлом году Дерк Сауэр, один из голландских акционеров IM, выкупил пакет обратно, по данным «Медиамарка», уже за \$45–50 млн.

Участники рынка считают, что Сауэр выбрал удачный момент для продажи, поскольку сейчас компания находится на взлете. По данным IM, ее оборот за прошлый год составил 70 млн евро и последние три года рос на 25%. И это, как признается Елена Мясникова, член совета директоров IM, каждый раз являлось некоторой неожиданностью. Финская компания Sanoma Magazines, крупнейший издательский дом в Скандинавии, уже давно работает на российском рынке. В конце 1990-х она купила долю в петербургской газете «Смена». Правда, потом притормозила реализацию своих планов довести пакет акций «Смены» до блокирующего (сейчас ей принадлежит всего 20%) и решила двигаться в Москву. Для IM новый владелец не принесет с собой ни изменений в названии издательского дома, ни смены гендиректора — Дерк Сауэр останется работать в компании. Планы преобразования самого ИД еще не обсуждались, но Елена Мясникова предполагает, что новый владелец обратит внимание на инвестиции в еже-

недельные журналы. В частности, женские еженедельники, которыми Sanoma сильна в Финляндии и которыми до этого не занимался IM. По словам Константина Исакова, несмотря на то что этот сегмент в России освоен, сегодня он требует принципиальных изменений, связанных с улучшением качества журналов и необходимостью технологических инноваций. И в последнем традиционно сильны финны.

LG займется электрооборудованием

Корейская корпорация LG расширяет свое присутствие на российском рынке — здесь начало работу промышленное подразделение компании, LG Industrial Systems (LGIS).

РАСШИРЕНИЕ

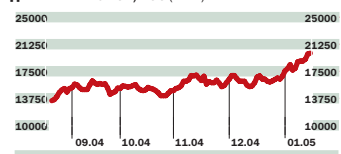
О запуске деятельности LGIS в России сообщил вице-президент компании Дэвид Пак газете «Бизнес». LGIS специализируется на производстве электрооборудования, электроинструментов, систем автоматизации производства и труб. В компании National Electric (эксклюзивный дистрибутор LGIS в России) пояснили, что корейская корпорация в основном будет продавать на нашем рынке низковольтную бытовую технику: защитные устройства, выключатели, распределители. «В дальнейшем мы будем развивать более дорогостоящее высоковольтное направление, но на это требуется вре-

LG CORP.

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (KRW МЛРД)	387,43022
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (KRW МЛРД)	44,74798
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (KRW МЛРД)	10,79938
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 18.01.05 (KRW МЛРД)	3509,99753

ДИНАМИКА КУРСА, KSC (KRW)



«ВЫМПЕЛКОМУ» ОПЯТЬ ПРЕДЪЯВЛЯЮТ ФИНАНСОВЫЕ ПРЕТЕНЗИИ | ФИНСКИЙ ИД SANOMA MAGAZINES КУПИЛ INDEPENDENT MEDIA | LG БУДЕТ ПРОДАВАТЬ В РОССИИ ЕЩЕ И ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЕ | «ФОРМУЛА-1» ПОМОЖЕТ MIDLAND GROUP В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ | ГОНКОНГСКИЙ КОНЦЕРН HUTCHISON WHAMPOA КУПИЛ ФРАНЦУЗСКУЮ ПАРФЮМЕРНУЮ СЕТЬ MARIONNAUD | ТНК-ВР КОНСОЛИДИРУЕТСЯ, ЧТОБЫ СТАТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЕЕ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВ И ВЛАСТЕЙ



Midland Group надеется обехать конкурентов на болиде «Формулы-1»

мья», — сказал начальник отдела электрооборудования National Electric Андрей Андрианов. По прогнозам LGIS, в 2005 году продажи низковольтной аппаратуры должны составить \$15–20 млн. За год корпорация планирует отобрать у своих западноевропейских конкурентов от 10% до 15% рынка, а в долгосрочной перспективе — до 20–25%. С российскими и китайскими производителями в классе low-end LGIS конкурировать не собирается. Потенциальные потребители продукции LGIS отнеслись к выходу компании на рынок с интересом. «Если LG предложит электрооборудование того же качества, что и европейское, но по меньшей цене, это нас как минимум заинтересует», — говорит начальник отдела по связям с общественностью сети магазинов офисной техники МВ Анатолий Сурков. А начальник аналитического отдела ИК «Проспект» Наталья Одинцова напоминает, что по такой же схеме LG выходила на рынок бытовой электроники после кризиса 1998 года: «Тогда корейцы одержали верх над конкурентами за счет низких цен на технологически продвинутое оборудо-

вание». Эксперты также не исключают, что в скором времени вслед за LGIS на российском рынке появятся и другие подразделения южнокорейского конгломерата, который включает несколько десятков аффилированных компаний из самых разных секторов экономики — от химии до электроники и финансов.

Midland ищет славы на «Формуле-1»

Английская компания с российскими корнями Midland Group продолжает вкладывать в команды «Формулы-1» для поиска партнеров за границей и в России.

ГОНКА

В ряде СМИ прошло сообщение, что глава Midland Group Александр Шнайдер может купить команду «Формулы-1» Jordan. Если сделка состоится, эту будет второе крупное вложение Midland в спортивный проект. В прошлом году Midland начала создавать собственную команду, инвестиции в которую составят около \$100 млн. Управляющий партнер Midland F1 в России Александр Радунский пока отказывается комментировать, насколько вероятно это приобретение. Но утверждает, что Александр Шнайдер готов рассматривать предложения о покупке команды «Формулы-1», поскольку это может

дать дополнительный опыт в управлении собственным проектом. Как отмечает Алексей Селиваненко, заместитель председателя совета директоров «Кубка Кремля», для использования рекламного ресурса «Формулы-1» необходим высокопрофессиональный менеджмент. Несмотря на то, что владельцы Midland F1 не исключают, что она может быть рентабельной, Селиваненко уверяет: подобные проекты приносят лишь косвенную прибыль. Впрочем, Александр Шнайдер не скрывает, что «Формула-1» — это в том числе имиджевый ресурс для международного бизнеса группы, занимающейся металлургией, строительством и перевозками. Одним из имиджевых шагов, которые уже привлекли к команде большое внимание, стало назначение внука Бориса Ельцина на должность директора по маркетингу Midland F1. По словам Радунского, это имя довольно популярно в мире. Для имиджа Midland Group в России успех ее команды на «Формуле-1» тоже может быть полезен. Midland активно ведет целый ряд проектов в Москве. Например, компания скоро приступит к строительству 24 наземных пешеходных переходов, пристроенных к торговым центрам. А недавно она запустила проект по

установке на улицах столицы около 10 тыс. стальных мусоросборных контейнеров, которые позволят не только сортировать мусор, но и размещать рекламу, как это принято на Западе.

Marionnaud стала китайской

Гонконгский финансовый концерн Hutchison Whampoa Ltd приобрел одну из крупнейших европейских парфюмерных сетей Marionnaud Parfumeries.

За французскую Marionnaud, имеющую задолженность 550 млн евро, концерн заплатил 346 млн евро, что на 25% выше нынешней рыночной стоимости сети. С ее приобретением принадлежащий миллиардеру Ли Ка Шину концерн Hutchison Whampoa, недавно купивший косметические сети в Великобритании, Нидерландах, Бельгии и Чехии, становится крупнейшим мировым продавцом парфюмерии. По мнению гендиректора парфюмерно-косметической сети «Арбат Престиж»

HUTCHISON WHAMPOA

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)	
ВЫРУЧКА (НМД МЛРД)	104,921
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (НМД МЛРД)	13,042
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (НМД МЛРД)	14,378
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 18.05.05 (НМД МЛРД)	302,699



MARIONNAUD PARFUMERIES

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)	
ВЫРУЧКА (€ МЛН)	1136,81
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛН)	38,43
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛН)	38,67
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 18.01.05 (€ МЛН)	277,55



Владимира Некрасова, смена владельца Marionnaud приведет к укреплению отношений между российской и французской сетями. Год назад Marionnaud получила доступ на российский рынок, заключив договор франшизы с «Арбат Престижем». Наблюдатели полагали, что французская сеть намеревалась купить российскую, следуя своему принципу приобретать активы в любой стране, где она начинала работать. Теперь никто из наблюдателей не может сказать, как поступит с самой Marionnaud гонконгский концерн. Аналитики лишь отмечают, что новые собственники Marionnaud позволят сети, торгующей товарами класса

С деньгами концерна Hutchison Whampoa французская Marionnaud имеет все шансы остаться парфюмерной сетью класса люкс

Финский ИД Sanoma Magazines купил Independent Media за \$185 млн.

Стоимость сделки беспрецедентна для российского медиарынка.

Скорее всего, приход финнов в Москву повлечет за собой инвестиции в издание еженедельников — в частности, женских, которыми Sanoma сильна в Финляндии и которыми до этого не занимались в IM

люкс, сократить задолженность. Но еще более выгодную сделку совершил Hutchison Whampoa: инвестируя в предприятие со сниженной из-за долгов стоимостью, конгломерат получил компанию с оборотом 1,2 млрд евро и 1200 магазинами по всему миру. «Hutchison Whampoa превращается в транснациональную корпорацию, следуя тенденциям глобализации всего китайского бизнеса», — заявил эксперт ИК «Финанс» Олег Шенкер.

ТНК-ВР метит в «голубые фишки»

ТНК-ВР приступила к объединению своих активов в единый холдинг. Это поможет компании занять место ЮКОСа в ряду «голубых фишек» и не стать «юкосом» в глазах государства.

В холдинг войдет около 600 юридических лиц. Как объясняют в компании, в результате слияния ТНК, ОНАКО и «Сиданко» с российскими активами британской компании ВР возникла слишком слож-

ная структура и теперь «пора разобраться со всем этим хозяйством». По словам Владимира Бобылева, начальника отдела общественных связей ТНК-ВР, процесс реструктуризации займет около двух лет, и в результате будет создана более простая структура с короткой цепочкой принятия управленческих решений. Это поможет повысить управляемость группы и сделать ТНК-ВР публичной компанией. Подобные планы ТНК-ВР моментально сказались на стоимости ее акций: они подорожали на 13%, но больше всего выросли цены на акции ее «дочек». Как отмечает аналитик «Центринвестсекьюритис» Анастасия Андропова, акции бытовых «дочек», «прежде дешевых в силу их закрытости», уже на следующий день после пресс-конференции компании подорожали в два раза. Аналитики рынка уверены, что полученный в результате объединения холдинг восполнит пробел в ряду «голубых фишек», который образовался после выпадения из их числа ЮКОСа. И, по мнению Андроновой, капитализация ТНК-ВР, которую она оценивает приблизительно в \$25 млрд, будет только расти. Как говорит Владимир Бобылев, реструктуризация позволит холдингу создать и более простую схему уплаты налогов. Руководитель департамента налогов и права «Бейкер Тилли Русаудит» Эдуард Кучеров думает, что прежде всего это позволит компании улучшить репутацию в глазах госчиновников. «Прежняя структура ТНК-ВР с большим количеством юридических лиц, которые обычно создаются в целях оптимизации налогов, напоминала непрозрачную структуру ЮКОСа», — проводит параллель эксперт. Это обстоятельство не добавляло очков ТНК-ВР, к которой, к слову, ФНС еще в прошлом году предъявляла претензии о недоплате налогов. **СФ**



REUTERS

менеджмент



маркетинг

сб 19.04, 11.01

«Сила брэндов не имеет границ», — заявляют энтузиасты «растягивания» торговых марок. «Брэнды не резиновые», — предостерегают скептики. Как понять: тянуть или не тянуть?

финансы

сб 19.05, 07.02

Набирающее популярность IPO — далеко не единственный способ выйти на фондовый рынок. Иногда акциями российской компании можно торговать на бирже даже без ее ведома

персонал

сб 19.06, 14.02

Инфляция, динамика валютных курсов, состояние рынка — все это влияет на реальный размер заработных плат. Решение проблемы — индексация

Операторы машинного печения

Метод совершенствования человека и оборудования

Кондитерская фабрика «Большевик» стала первой российской компанией, внедрившей TPM — японскую систему общего производственного обслуживания оборудования

с42

Двойное неподчинение

Матрица и ее издержки

Подчинение сотрудника двум и более начальникам грозит организации хаосом и конфликтами. Пока в российских компаниях «доморощенные» решения проблемы двойного подчинения более популярны, чем классические подходы. Хотя и более спорны

с47

Операторы машинного печения

СИСТЕМА ОБЩЕГО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ ТРМ ДАВНО ПРИЗНАНА НА ЗАПАДЕ, В РОССИИ ЖЕ ОНА ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК НОВОЕ СЛОВО В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ. ПЕРВОЙ ИЗ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЭТУ КОНЦЕПЦИЮ ПОВЕРИЛА ФАБРИКА «БОЛЬШЕВИК».

Текст: Евгений Карасюк Фото: Александр Басалаев

В этом году производитель печенья «Юбилейное» отметит 150-летие со дня основания. За долгую историю предприятие меняло владельцев, название и стратегию, но столь крупномасштабный проект по внутренней оптимизации затеяло, пожалуй, впервые.

В последнее время кондитерской фабрике приходилось несладко. Резко обострилась конкуренция на рынке. С наступлением региональных производителей столичное предприятие оказалось в довольно уязвимом положении. Работающему в московском регионе «Большевику» решительно все обходится дороже — сырье, энергоресурсы, аренда, персонал. Как логистический казус воспринимается сегодня одно только расположение промышленного гиганта в центре столицы.

В такой ситуации производственная эффективность не могла оставаться на прежнем уровне. Стремление снизить издержки через ликвидацию внутренних потерь закономерно привело «Большевик» к японской системе ТРМ.

ТРМ — это аббревиатура от Total Productive Maintenance. Встречается несколько переводов термина на русский язык — от короткого «Общее производительное обслуживание оборудования» или «Всеобщий уход за оборудованием» до несколько пространный, но более точный по смыслу: «Обслуживание оборудования, максимально повышающее его эффективность на протяжении всего жизненного цикла, с участием всего персонала». Система начала создаваться в Японии в 60-х годах прошлого столетия и впервые была реализована Nippondenso (с 1996 года — корпорация Denso) — компанией, выпускающей автокомпоненты и входящей в группу Toyota.

Внедрить систему ТРМ на «Большевику» около трех лет назад предложил директор по производству



Любовь Васильева считает, что прошли времена, когда одни писали инструкции, а другие их исполняли

Андрей Макаренко. Он же привез из-за границы книгу Total Productive Maintenance под редакцией Кунио Сироэ на английском языке, изданную нью-йоркским филиалом Японской ассоциации производственного обслуживания (JIPM). Самым разобрататься в нюансах сложной многоступенчатой методологии было тяжело, тем более что перевод книги на русский оставлял желать лучшего. Через интернет «Большевику» удалось выйти на знавших предмет независимых консультантов **Владимира Растиmeshина и Татьяну Куприянову.**

Консультанты быстро нашли общий язык с новым клиентом. До «Большевика» Андрей Макаренко работал на Mars, а подмосковный завод американской компании в свое время внедрил другую японскую методологию, «Пять S» (см. **СФ** №19/2003). «Видимо, Андрей душой принял эту систему. Он был недоволен ситуацией на «Большевику» и говорил, что ему надоело вывозить грязь с производства», — вспоминает Владимир Растиmeshин. Но порядок на рабочих местах, наведение которого славится «Пять S», был только частью общей проблемы повышения эффективности. На «Большевику» выбрали ТРМ как более обширную управленческую концепцию, рассчитывая при ее реализации объединить другие существовавшие на предприятии программы улучшений.

В первом приближении ТРМ обещала решить сразу несколько важных и тесно связанных между собой задач — свести к нулю потери из-за сбоев машин, брака, нерационального использования материалов, исключить случаи травматизма. И хотя ТРМ не единственная система, ведущая к достижению всех этих це-

«Система призывает докапываться до мелочей, потому что из них потом складываются серьезные результаты»



Олег Цмокилин: «TPM призывает докапываться до мелочей»

Procter & Gamble, DuPont, Eastman Kodak, Pirelli.

Разумеется, оборудование на пищевом предприятии чистили и до TPM. Но теперь это происходит иначе. Во-первых, для того чтобы вычистить каждый узел машины, уже приходится вывинчивать болты, снимать кожуха и устранять загрязнения в местах, которые прежде считались недоступными. Второе, более принципиальное отличие заключается в необходимости фиксировать свои действия в специальном контрольном листке — что, как, в какой последовательности и за какое время я делаю. Эти сведения потом аккуратно собираются и анализируются, чтобы после усовершенствований создать на их основе временные нормы, а затем и стандарты работы.

Большая часть оборудования, унаследованного фабрикой с советских времен, сосредоточена в цехе по производству печенья. Фотография печи, выпекающей печенье «Юбилейное», встречается еще в книге «О вкусной и здоровой пище», изданной в 50-х годах прошлого века. На фабрике оборудованием довольны до сих пор и уверены, что при надлежащем уходе еще долго смогут его эксплуатировать.

Другой цех выглядит современнее, с конвейера здесь сходят шоколадно-вафельные торты «Причуда». Повсюду стоит импортное оборудование, напигнованное электроникой. Наладка высокотехнологичных линий может стать новым занятием для сегодняшних сотрудников ремонтных служб, когда их функции будут переданы операторам. Но переквалифицироваться в наладчиков такого класса на деле могут немногие. Олег Цмокилин, например, считает сокращение технических служб при продви-

лей, ее решения опираются на особую логику. Логика можно назвать человекомашинной. Ее суть в методически грамотной передаче части функций по обслуживанию оборудования от ремонтников операторам.

При долгом и терпеливом внедрении TPM творит удивительные метаморфозы с персоналом и оборудованием. Значительно повышается цеховая культура. Меняется производственное поведение людей, они начинают ощущать себя хозяевами рабочих мест. Оборудование же, как источник бесконечных проблем, больше не выходит из строя, когда ему вздумается — высокий уровень содержания и регулярность планово-предупредительных ремонтов позволяют этого избежать.

Официально проект по TPM на фабрике был запущен летом 2002 года. Через полгода после расширенного совещания руководства директор по производству сообщил о судьбоносном решении всем рабочим.

Подход к чистоте

Для «Большевика» превращение операторов в операторов-

ремонтников — долгий путь протяженностью в семь гигантских шагов, каждый не менее чем по полгода. Пока рабочие предприятия сделали только два из них: «Чистка и уборка, совмещенные с проверкой» и «Принятие мер по источникам загрязнений, труднодоступным и сложным местам».

Чистка, уборка, загрязнения, их источники, опять чистка — еженедельная, генеральная, со сменой ассортимента и без. Общение с менеджерами фабрики на тему TPM как-то незаметно то и дело сводилось к обсуждению процедуры, по которой следует до блеска выдраивать оборудование.

— Разве это так важно? К чему столько внимания чистке? — спрашиваю у менеджера технической службы **Олега Цмокилина**.

— Это принципиально. Загрязнение оборудования — одна из главных причин его поломки и снижения эффективности. TPM учит содержать оборудование в безупречном состоянии. Понимаете, система призывает докапываться до мелочей, потому

что из них потом складываются серьезные результаты.

Японская кондитерская фабрика компании Shikishima Baking начала осваивать TPM в 1993 году — после того как в пищевой промышленности начался кризис. Через несколько лет показатель общей эффективности оборудования производителя вырос до 93%, а доходы — в 1,8 раза. После внедрения TPM на автомобильном предприятии Subaru Isuzu частота отказов оборудования снизилась на 95%, при этом срок безотказной работы оборудования вырос на 78%. TPM помогла чаеразвесочной фабрике, входящей в Unilever Bestfoods UK, увеличить производительность на 23%, сократить производственные отходы на 84%, снизить среднюю стоимость переработки тонны чайного листа на 18%. За два года действия системы на заводе Ponta Grossa компании Tetra Pak на 50% выросла производительность труда и на столько же сократились производственные издержки. В разное время методологию внедрили (внедряют) Ford,

2002				2003								2004								2005								2006													
10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	...	12
Информационная и пропагандистская деятельность на всех этапах внедрения системы "TPM"																																									
1_Самостоятельное обслуживание оборудования операторами*																																									
Этап 1.0 Подготовительный																																									
Этап 1.1 Чистка и уборка, совмещаемые с проверкой																																									
Этап 1.2 Принятие мер по источникам загрязнений и по труднодоступным местам																																									
Этап 1.3 Подготовка временных норм чистки, смазки, проверки																																									
Этап 1.4 Общая инспекция																																									
Этап 1.5 Самостоятельная инспекция																																									
Этап 1.6 Стандартизация																																									
Этап 1.7 Самостоятельное управление и самореализация																																									
2_Отдельные улучшения*																																									
Этап 2.1 Использование помещений																																									
Этап 2.2 Использование энергетического оборудования и снижение расхода энергоресурсов																																									
Этап 2.3 Составление процедуры работы с подрядными организациями																																									
Этап 2.4 Проведение отдельных улучшений в производственных цехах и ремонтно-технических службах																																									
Этап 2.5 Разработка системы подачи и реализации предложений по проведению улучшений / рационализаторских предложений																																									
3_Планово-предупредительный ремонт и техническое обслуживание*																																									
Этап 3.1 Определение концепции ППР и ТО																																									
Этап 3.2 Информационное обеспечение ППР и ТО																																									
Этап 3.3 Обеспечение процесса ремонта и технического обслуживания в условиях системы самостоятельного обслуживания																																									
Этап 3.4 Анализ и обеспечение ремонтпригодности оборудования																																									
Этап 3.5 Обеспечение и организация поставки запасных частей																																									
Этап 3.6 Приобретение нового оборудования на замену существующего (морально и физически устаревшего)																																									
4_Повышение квалификации производственного и ремонтного персонала*																																									
Этап 4.1 (подготовительный) Определение основных принципов и приоритетных мер на основе существующей системы профессиональной подготовки																																									
Этап 4.2 Создание системы профессиональной подготовки, предназначенной для повышения квалификации производственного и ремонтного персонала																																									
Этап 4.3 Осуществление повышения квалификации производственного и ремонтного персонала																																									
Этап 4.4 Создание и дальнейшее развитие системы, направленной на воспитание и развитие способностей																																									
Этап 4.5 Создание благоприятных условий для самообразования																																									
Этап 4.6 Оценка проделанной работы и изучение методов дальнейшей деятельности																																									
5_Управление новым продуктом*																																									
Этап 5.1 Анализ проблем внедрения процедуры SPEED																																									
Этап 5.2 Введение в действие всех этапов процедуры SPEED																																									
Этап 5.3 Оценка работы процедуры и определение направлений дальнейших улучшений																																									
6_Деятельность по улучшению качества продукта*																																									
Этап 6.1 Описание технологических процессов + инструкции по эксплуатации оборудования																																									
Этап 6.2 Создание системы контроля за точностью работы оборудования																																									
Этап 6.3 Внедрение программы HACCP (контроль критических точек процесса)																																									
7_Санитария и гигиена*																																									
Этап 7.1 Уборка помещений и нормирование расхода специальных чистящих средств																																									
Этап 7.2 Рабочая одежда																																									
8_Окружающая среда, охрана и безопасность*																																									
Этап 8.1 Охрана труда, экологии																																									
Этап 8.2 Охрана имущества фабрики, территории																																									
9_TPM в управленческих и обслуживающих структурах*																																									
Этап 9.1 Отдельные улучшения по повышению эффективности работы																																									
Этап 9.2 Организация системы самостоятельного обслуживания менеджерами и специалистами офисного оборудования																																									
Этап 9.3 Образование и специальное обучение																																									
Этап 9.4 Создание системы планирования человеческих ресурсов																																									
Этап 9.5 Создание системы оценки работы менеджеров и специалистов																																									
10_Планирование и учет затрат на внедрение системы TPM*																																									
Этап 10.1 Планирование затрат на внедрение системы TPM																																									
Этап 10.2 Учет затрат на внедрение системы TPM																																									

*Направления TPM

Под глазировочной машиной образовались лужи, топ-менеджеры были вымазаны шоколадом с ног до головы. Картину наблюдали рабочие, видимо, полагавшие, что все это им снится



Проект по ТРМ — самый крупный за полуторавековую историю фабрики «Большевик»

жении ТРМ неизбежным процессом. При этом уровень их компетенции столь же неминуемо должен расти.

Своя роль в ТРМ есть и у инженерного персонала. «На „Большевике“ сейчас идет работа над несколькими инвестиционными проектами по замене оборудования, — рассказывает госпожа Куприянова. — Новые машины подбирают инженеры. Поскольку они занимаются систематизацией и стандартизацией „предложений по отдельным улучшениям“ (схожи с рацпредложениями. — СФ), то теперь закладывают требования по удобству эксплуатации и ремонтнопригодности в техзадания закупаемого оборудования».

Причуды ТРМ

Обучение теории ТРМ на «Большевике» прошли руководители нескольких дирекций. Затем они отправились в цеха на практику. Как на самом деле работают операторы, какие действия они совершают за смену, как чистится оборудование? Подобные вопросы так и останутся без ответа, если судить о производстве из уютного офиса. На «Большевике» создали проектные группы, куда вошли менеджеры высшего звена. 40 с лишним часов они вели наблюдение за работой операторов с блокнотом и ручкой в руках. А след за этим временно взяли на себя их обязанности.

Чистка и смазка машин в исполнении главы производственного департамента, директоров по закупкам, планированию и логистике — это любопытно. Рассказывают, что под глазировочной машиной образовались лужи, и в ходе уборки топ-менеджеры были вымазаны шоколадом с ног до головы. Там же, в цехе, картину наблюдали рабочие, ви-



димо, полагавшие, что все это им снится.

— Вы считаете, этот эксперимент себя оправдал? — интересуюсь у господина Цмокилина. Он был одним из участников проектной группы.

— Думаю, что полностью. Было сделано много открытий. Когда своими руками потрогаешь оборудование, четко понимаешь, что многие инструкции недоработаны, их положения непонятны рабочим.

После работы в цехах менеджеры подали 28 предложений по улучшениям (только четыре из них потом не были реализованы). Потери по техническим причинам в работе одной только упомянутой глазировочной машины снизились с 42% до 15%.

Вслед за проектными были организованы так называемые модельные группы. В них уже участвовали начальники смен, технологи, инженеры-механики и один-два оператора. Все они прошли аналогичную процедуру обучения и практики.

Только после того как вышший и средний менеджмент был обучен, новое знание стали передавать рабочим.

Были проведены тренинги по охране труда, экологии, санитарным нормам. От шага к шагу информация усложняется. Менеджер по обучению и развитию дирекции по персоналу **Ольга Самсонова** говорит, что технические сведения, в том числе устройст-

во и принципы действия оборудования, на фабрике постарались максимально визуализировать. Сняли даже учебный видеофильм. В основной массе операторы фабрики — это женщины 35–50 лет с неполным средним образованием. Усвоение

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Иванниковой
по тел.: (095) 960-3128, 797-3171, 960-3118

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

000 (упрощенка) без долгов 778-03-84

ОБРАЗОВАНИЕ

Тренинги К.Харского www.proman.ru

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 стилеобразующих изданиях)
- образование – высшее

оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост



контактный телефон (095) 960 31 28, факс (095) 504 17 31
e-mail: reklama@sf-online.ru

classified

Цеха пестрили наглядной агитацией. Так постепенно «тэ-рэ-мэ» превратилось в «ти-пи-эм», что было квалифицировано администрацией как важное идеологическое достижение

такого материала у многих вызывает затруднения.

Страна советов

Менеджер проектов производственной дирекции и глава секретариата ТРМ **Любовь Васильева** считает, что времена, когда одни писали инструкции, а другие их исполняли, прошли.

— Нужна инициатива снизу, — увлеченно говорит она. — «Совершенствование человека и оборудования» — возможно, звучит слишком глобально, но это то, чего мы в результате хотим добиться.

Признаюсь, до «Большевика» я считал ТРМ очередной разновидностью управленческой утопии. Сотни людей должны получить новые знания и навыки с тем, чтобы применить их на практике — и в промежутках пройти различные стадии тестирования и адаптации. На дистанции в несколько лет процесс легко может выйти из-под контроля, слишком он сложен. Но скепсис убавляется, когда видишь: здесь ничего не пущено на самотек.

На «Большевику» составили подробный генеральный план развертывания системы до 2007 года (см. схему на стр. 44), а для управленческой поддержки ТРМ выстроили солидную оргструктуру. Есть большой и малые советы ТРМ — туда входят топ-

менеджмент и цеховая администрация соответственно. По каждому направлению системы — например, «самостоятельное обслуживание оборудования операторами» или «управление новым продуктом» — сформировали тематические группы с графиком работ и ответственными за их выполнение. В фундаменте «многоэтажного здания» — коллектив рабочих, поделенный на небольшие (рабочие) группы. В любой из них есть свой лидер, над которым по организационной вертикали стоят кураторы, а еще выше — координаторы. По такой цепочке в основном без искажений и проволочек удается передавать знания и навыки сверху донизу. Для общей координации проекта был создан секретариат ТРМ. В тесном контакте с консультантами восемь его сотрудников умудряются управлять всей машиной в ежедневном режиме.

— «Большевик» — большое предприятие. Поэтому так важно правильно выстроить этот процесс, — рассуждает госпожа Васильева.

Менеджмент не попустился на внутренний PR. Директор по производству распорядился, чтобы «ТРМ был на каждом углу». На фабрике разместили 25 информационных стендов, раздали работникам сотни буклетов. Цеха

пестрили наглядной агитацией. Так постепенно «тэ-рэ-мэ» превратилось в «ти-пи-эм», что было квалифицировано администрацией как важное идеологическое достижение. На каждом обучающем семинаре или тренинге, в каждом методическом пособии снова и снова повторяются слова о смысле и задачах ТРМ. Информацию доводится до уровня рефлексов. В конце концов, на фабрике хотят, чтобы в некоем унылых, отрешенных действиях рабочих появилась осмысленность и заинтересованность.

— Операторы должны научиться по-новому себя идентифицировать: я — важная часть большого процесса, от меня зависит функционирование механизма, который связан с действием других элементов системы, — говорит моя собеседница.

Вход и выход творческой энергии

Принципиальная часть программы ТРМ — «предложения по отдельным улучшениям». Подставка под шланг, ограждения для труб в узком проходе, тележка под ведро и т. д. — большинство идей рабочих предельно просты. Однако еще недавно их не было вовсе. За время действия проекта из 425 предложений отклонили только 53.

Из увиденного самым изобретательным мне показалось решение соорудить окошко в тяжелой крышке бака, чтобы не поднимать ее всякий раз, когда нужно проверить уровень заполнения бака сырьем. Автор предложения поощрен грамотой и тостером (денежного стимулирования в рамках ТРМ пока нет).

Начальник цеха по производству шоколадно-вафельных тортов **Владимир Грибан** говорит, что две трети предложений относятся к категории социальных.

— Выходит, экономического эффекта они не дают?

— Чаще всего нет. Но сейчас они делают кое-что поважнее. Снижается утомляемость операторов, они лучше работают. Кроме того, меняется их психология: «Я — хозяин своего рабочего места». Еще они выстраивают понятный алгоритм прохождения информации о проблеме из цеха наверх. Однако мы хотим, чтобы рабочий не только формулировал проблему, но и предлагал ее конструктивное решение. Человек ведь работает на своем участке годами, он делал эту операцию сотни раз. Его решение вполне может оказаться самым рациональным.

Нет предела

Заместитель главного редактора журнала «Методы менеджмента качества» **Вячеслав Пшенин**ков, последние десять лет продвигающий идеи ТРМ, считает «Большевик» пионером внедрения этой системы в российском бизнесе — в методологически последовательном и полном виде.

Однако об экономическом эффекте внедрения судить пока сложно. Известно только, что простои оборудования на кондитерской фабрике снизились за прошлый год на 9%. Других результатов проекта на «Большевику» не раскрывают. Впрочем, подводить итоги сейчас в любом случае было бы преждевременно. На Западе в зависимости от степени готовности предприятия на полноценное внедрение ТРМ уходит от трех до десяти лет. По словам Владимира Растимешина, первоначально на «Большевику» хотели управиться с этой задачей за три года:

«Сейчас же проект продлен на 2006-й, а за ним, полагаю, последует и 2007-й. Но даже когда концепция будет внедрена, ТРМ не умрет, а продолжит развитие. Система просто перейдет в новое качество». **СФ**



Кондитерская фабрика «Большевик» основана в Москве в 1855 году французским предпринимателем Адольфом Сиу. Свое нынешнее название получила в 1924 году. В 1992 году предприятие было приватизировано, а два года спустя вошло в состав французской группы Danone. Группа владеет более 75% акций фабрики (10% акций предприятия принадлежит ЕБРР, а оставшаяся часть находится в руках частных акционеров). Основные брэнды «Большевика» — «Юбилейное», «Причуда» и «Принц». По данным «Бизнес Аналитики» за март-апрель 2003 года, в сегменте упакованного и развесного печенья доля «Большевика» составляла 15,1%, а на рынке вафель — 3,3%.

Двойное неподчинение

КОГДА В КОМПАНИИ НАРЯДУ С ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ ПРОЕКТЫ И БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ, ПРОБЛЕМА ДВОЙНОГО ПОДЧИНЕНИЯ ВОЗНИКАЕТ НЕИЗБЕЖНО. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ЭТОМ СЛУЧАЕ УПОВАЕТ НА СНИЖЕНИЕ КОНТРОЛЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СОТРУДНИКАМ. ОДНАКО МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ИДУТ В ПРЯМО ПРОТИВОПОЛОЖНОМ НАПРАВЛЕНИИ.

Текст: Светлана Алешина

Постоянные перемены

Большинство отечественных компаний имеют функциональную структуру, то есть весь «джентльменский набор» департаментов: производства, маркетинга, финансов, персонала. Признанные плюсы такой организации — специализация подразделений, ведущая к повышению эффективности, уменьшение дублирования функций, а также «наглядность» структуры, что упрощает управление. Но каждая такая система стремится к вырождению в набор функциональных вертикалей, являющихся «вещью в себе»: у них отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями, усложняется обмен информацией и процесс принятия решений, департаменты теряют видение общей цели предприятия. Соответственно, компания утрачивает мобильность. Рынок же требует оперативной реакции на изменения. Так в компаниях возникают элементы проектного управления, основа которого — группы, объединяющие сотрудников подразделений на время выполнения определенной задачи. Когда таких проектов немного, их можно контролировать без серьезной перестройки организационной структуры. Но, по словам **Константина Диесперова**, гендиректора компании «2-Systems», разработчика продукции для компании «Рококор», «если таких проектов становится 30 — 40, то штат контролирующих рискует превысить число реально работающих». Выходом из ситуации, становится матричная структура.

Особенный интерес к ней проявляют отрасли, где требуется оперативность управления и быстрая ре-



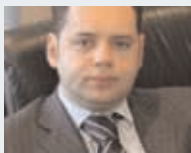
ТИМОФЕЙ ЯРЧАМОВ

акция на рыночные изменения: информационные технологии, банковская деятельность, наукоемкие производства, а также поставщики услуг в сфере b2b — консалтинговые и аудиторские компании, маркетинговые и креативные агентства. Однако многие компании на собственном опыте убедились, что один недостаток матричной структуры зачастую способен перекрыть едва ли не все выгоды от ее внедрения. «Двойная подчиненность приводит к путанице и конфликтам: избыточность каналов связи порождает информационную путаницу и дублирование обязанностей, что ослабляет личную подотчетность», — писал американский теоретик управления Лори Муллинз еще в начале 1990-х годов. Поэтому каждая компания ищет собственное «противоядие».

Подчиняться по правилам

Сама идея матричной структуры — в высокой степени доверия сотрудникам и, как следствие, в снижении количества уровней корпоративной иерархии. Такая система по праву считается «продвинутой», характерной для компаний с высокой степенью организованности и компетентности сотрудников и зрелой корпоративной культурой. Но российский бизнес, видимо, изобретает собственную модель. Ту, которая сочетала бы достоинства матрицы с возможностью «держат руку на пульсе» бизнеса. Поэтому способ №1 борьбы с проблемой двойного подчинения на российских предприятиях — **регламентация управленческих процессов и полномочий руководителей**. «Во многих компаниях создаются положе-

«Разработали регламент взаимодействия. Его подписали оба начальника. А на следующий день благополучно про него забыли»



Евгений КАБАНОВ,
генеральный директор
сети магазинов «Мир»

«Лично я остаюсь приверженцем иерархической и в чем-то авторитарной модели»

— Я не верю в то, что матричная структура может существовать в большой компании в качестве единственной структуры управления. Лично я остаюсь приверженцем дивизионной, иерархической и в чем-то авторитарной модели. Однако, несмотря на то что в нашей компании — иерархическая структура управления, мы время от времени прибегаем к переходу на матрицу. При проектной работе, в которую вовлечены несколько структурных единиц компании, она более эффективна. В первую очередь мы используем матричную структуру при открытии новых магазинов. Эти проекты требуют участия всех без исключения структурных единиц компании, которые у нас организованы по дивизионному принципу. Объявив об открытии проекта, мы создаем рабочую группу и начинаем накладывать на вертикальную дивизионную структуру горизонтальные связи по каждому из уже существующих проектов по открытию магазинов. Это и приводит к появлению матрицы.

Тем не менее, я согласен, что при матрице подрывается принцип единоначалия. С этим мы боремся так: мы четко договариваем с сотрудниками, кому конкретно из руководителей подчиняется человек, попавший на пересечение вертикальной и горизонтальной линий матрицы. Как правило, по организационным вопросам: по вопросам графика работы, отпуска, зарплаты и т. д. — он подчиняется непосредственно своему постоянному руководителю. По проектным вопросам он подчиняется уже другому человеку, тому, который руководит проектом.

Матрица у нас существует на постоянной основе лишь в магазинах. Все сотрудники подчиняются директору магазина, поскольку он является руководителем данной бизнес-единицы. Помимо продавцов там есть масса других сотрудников: ИТ-специалисты, юристы, маркетологи. Административно они подчиняются директору, а методологически — центральному аппарату. К примеру, юрист также подчиняется начальнику юридического отдела в центральном офисе, бухгалтер — главному бухгалтеру или финансовому управлению компании.

Что касается снижения мотивации подчиненных в матрице, то, мне кажется, когда люди знают, что конкретно нужно делать, им это не грозит. По поводу борьбы за власть — скорее, здесь присутствует борьба за ресурсы. На первых порах бывает сложно четко распределить бюджеты и т. п. С приобретением опыта эти проблемы решаются.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

ния, определяющие зоны ответственности, функции, взаимодействия подразделений и т. д.», — говорит **Александр Карпов**, гендиректор компании «РиК». «Но у регламентации есть свои пределы. Ведь два руководителя не могут расписать до мелочей, что конкретный сотрудник, допустим, до обеда работает на одного, а после — на другого. Поэтому часто оказывается, что теоретически сотрудник занят в проекте, но в какой-то определенный промежуток времени его фактическая занятость нулевая. По этой причине помимо регламентов, которые регулируют подчиненность сотрудника функциональному руководителю или менеджеру проекта, мы вводим автоматизированную систему учета работ, в том числе рабочего времени», — рассказывает **Сергей Ряковский**, заместитель генерального директора по кадровой политике ОАО «ОКБ Сухого».

Хотя создание регламентов решает некоторые проблемы, эффективность такого решения нередко сомнительна. Виной всему слабая исполнительская дисциплина. «Разработали регламент взаимодействия. Его подписали оба начальника. А на следующий день благополучно про него забыли. Не привыкли в наших компаниях соблюдать „правила игры“. Поэтому регламенты, к сожалению, не помогают», — признает Александр Карпов. **Леонид Евенко**, ректор Высшей школы международного бизнеса АНХ, на собственном опыте убедился в спорности подобного подхода: «Наша попытка избежать сложностей двойного подчинения на „КамАЗе“ и „Уралмаше“ тоже состояла в том, чтобы подробно расписать полномочия и ответственность всех руководителей. Только через пять лет мы окончательно поняли: не сработало. Нужно было делать с точностью до наоборот.

Ведь смысл матрицы в предоставлении максимальной свободы подчиненным».

Паны дерутся

Однако реализовать потенциал матричной структуры не просто. Особенно если в деловой культуре исторически сильны традиции авторитаризма. Стремление сохранить прямое управление исполнителем даже в условиях многоначалия привело к созданию способа №2 — **перевод принятия решения с исполнительского уровня на уровень непосредственных руководителей.**

Таким приемом, в частности, пользуются во многих российских компаниях. Там, по словам **Дмитрия Павочки**, директора департамента управленческого консультирования «БДО Юникон Консалтинг», просто заставляют всех начальников (функциональных и проектных менеджеров, руководителей бизнес-единиц) договариваться, как лучше распределить время и компетенции сотрудников по проектам: «При этом право давать указания подчиненным имеет только один из них: он доносит до сотрудников согласованное решение руководства. Конечно, проблемы остаются: начальники, например, регулярно конфликтуют из-за ресурсов. Но договориться они вынуждены, а проблема двойного подчинения формально решена». Издержки этой вынужденной меры очевидны: такой выход из ситуации скорее переводит проблему в другую плоскость, нежели реально способствуют ее решению. По словам Сергея Ряковского, «когда руководители разбираются между собой — это завуалированный бардак. Ведь все равно принимающий решение руководитель оказывается перегруженным, а издержки диспетчирования очень высоки. Кроме того, конфликты руководства, хоть и спасают сотрудников от двойного подчинения, могут по своим по-

«Два руководителя не могут расписать до мелочей, что конкретный сотрудник до обеда работает на одного, а после — на другого»



следствиям быть еще более разрушительными для работы компании».

Наказывать рублем

Матриц в чистом виде в российском бизнесе не так много. А некоторые эксперты считают, что и вовсе нет. Компании к ним только идут. Но проблема двойного подчинения возникает и в промежуточных, эволюционирующих организационных структурах. Как правило, она связана с выделением новых направлений бизнеса или выходом на новые ниши рынка. Но прежняя структура обычно с трудом взаимодействует с новыми образованиями. Например, руководитель функционального подразделения может активно конфликтовать с вновь назначенным руководителем бизнес-направления. Ведь по сути, люди в их подчинении одни и те же. Только теперь им надо рабо-

тать на два фронта — по профилю функционального подразделения и в рамках деятельности бизнес-единицы. Способ №3 снятия подобных конфликтов — **перевод проблемы из плоскости межличностных коммуникаций в экономическую**. Директор по развитию и стратегическим проектам IBS **Сергей Прошлецов** уверен, что правильное распределение ресурсов должно опираться на итоговую прибыльность как подразделения, так и компании в целом: «Наиболее сложные коллизии возникают, когда, например, менеджер по продажам одного подразделения приходит к руководителю другого, просит его снять людей с коммерческих проектов и направить их на предпродажную работу, успешное завершение которой в перспективе может дать очень большой эффект. Ведь здесь от правильного решения руководи-

теля будет зависеть экономический результат работы подразделения».

Правда, работает этот подход только в том случае, если оценка эффективности функционального подразделения проводится по целевым показателям, отражающим систему бизнес-задач подразделения. Разработана она может быть, в частности, в рамках внедрения системы KPI.

Идеальным же воплощением подобной модели можно считать систему внутреннего рынка в компании: все подразделения рассматриваются как центры прибыли и оказывают услуги друг другу. Тем более что при наличии внешних поставщиков тех же услуг возможность остаться без внутреннего заказчика, т. е. продемонстрировать свою неэффективность, становится вполне реальной. Перед лицом такой угрозы и приоритеты, и механизмы принятия ре-

шений конфликтующих руководителей, как правило, меняются. И стимулов к сотрудничеству становится больше.

Проблема в том, что полностью автономные бизнес-единицы для подавляющего большинства компаний оказываются слишком затратными. Поэтому многим эта модель не по силам. В этом случае на первый план выходит вопрос о том, что для компании наиболее необходимо: повышение мобильности или оптимизация затрат. И данный вопрос решается не в пользу первого. «Это все равно, что сносить дом, чтобы заменить нефункционирующий водопровод. Попытка полностью побороть двойное подчинение либо вернет к централизации (что будет тормозить развитие компании), либо приведет к дальнейшему делению на абсолютно независимые бизнес-единицы (что повлечет за собой рост сум-

Маркетинговая олимпиада

Секрет фирмы

Конкурс лучших российских кейсов

У больших компаний большие задачи, у маленьких — маленькие. Но всех объединяют решения, которые могут быть оригинальными и действенными (а могут — не быть). **«Секрет фирмы»** ищет эффективные решения задач на маркетинговую изобретательность, которые предлагает компаниям российский рынок. Если вы столкнулись с интересной проблемой, придумали ее решение и воплотили в жизнь, вы заслуживаете признания вне зависимости от масштаба вашего бизнеса или географического расположения. Впишите свою историю в историю российского маркетинга.

МИССИЯ

Выявить наиболее эффективные маркетинговые стратегии в современной российской практике

ОРГАНИЗАТОРЫ

Журнал «Секрет фирмы», Российская ассоциация маркетинга, Издательский дом «Питер»

УЧАСТНИКИ

Представители предприятий всех форм собственности, а также государственных и общественных организаций

ЗАЯВКА

Краткое описание маркетинговой стратегии, реализация которой завершилась в 2004–2005 годах. **Основные разделы:** рыночная ситуация, задача, решение, итоги.

АДРЕС

contest@sf-online.ru

РЕЗУЛЬТАТ

Информация о лучших маркетинговых решениях будет публиковаться на страницах «Секрета фирмы». Победители будут объявлены в декабре 2005 года

«Представляете, что случится, если мы разрешим сотруднику самому решать, будет он сначала делать самолет для Индии или для России?»

марных затрат)», — считает Александр Карпов.

Трудности не пугают

Многие управленцы сходятся на том, что с точки зрения здравого смысла пытаться полностью искоренить двойное подчинение не стоит. «На 100% проблему все равно не решить. Ведь чудес не бывает: за плюсы матричной структуры приходится платить, жертвуя принципом единоначалия», — уверены многие эксперты. А Сергей Ряковский считает, что «в частности, в сфере разработки продукции, двойное подчинение — это вообще не проблема, а способ существования.

Подчиненные, оставаясь в функциональных подразделениях, периодически переходят в оперативное подчинение руководителям проектов. Да, трудности возникают, но „караул“ кричать не стоит. К тому же делегирование и свобода действий подчиненных, так любимые теоретиками, в нашей сфере — авиастроении — объективно невозможны. Представляете, что случится, если мы разрешим сотруднику самому решать, будет он сначала делать самолет для Индии или для России?»

Поиск мотива

Способы смягчить трудности, связанные с нарушением

принципа единоначалия, в компаниях разнятся в зависимости от приоритетов менеджмента и организационных ресурсов компании. Но в большинстве случаев управленцы сходятся в одном: лучшее решение проблемы двойного подчинения — заинтересованность в этом самих работников. **Константин Диеперов: Главная задача — не просто расписать права и обязанности, а создать схему, при которой выгодно делать так, как установили.** Поэтому некоторые компании, нацеленные на долгосрочные выгоды, уже готовят почву для реализации способа №4 — **создают особые системы**

мотивации сотрудников (проектные бонусы) и обеспечивают понимание общих целей. Если же проектное управление в компании — не единственный случай, то, по словам Леонида Евенко, от подобных долгосрочных решений не уйти: «Роль механизмов, организационных или экономических, намного ниже, нежели способность команды совместно решать свои проблемы. Руководитель не должен ревновать к степени свободы подчиненных. Делегирование полномочий и снижение контроля, развитие корпоративной культуры — единственно возможное долгосрочное решение». **СФ**

Двойственность матрицы

Матричная структура стала особенно популярна в 1980-е годы. Классическая матричная структура образована «наложением» проектной структуры на функциональную и основана на принципе двойного подчинения исполнителей. При такой организации сотрудники временно и по ограниченному кругу вопросов подчиняются руководителю проекта. Вместе с тем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям. Таким образом, матричная организация позволяет вести работу подразделений по нескольким направлениям — основному и временным (проектным).

Плюсы:

+ обеспечивает компании гибкость и быстроту реагирования на изменения внешней среды;

+ активизирует творческий потенциал сотрудников и сокращает нагрузку на топ-менеджеров в результате передачи части управленческих функций менеджерам среднего звена;
+ повышает конечную ответственность за проект каждого руководителя.

Минусы:

— одновременное подчинение нескольким руководителям снижает управляемость фирмой, подрывает принцип единоначалия;
— изменчивость и неопределенность, характерные для матричных структур, снижают мотивацию подчиненных;
— для внедрения этой структуры необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
— присутствует борьба за власть, т. к. властные полномочия четко не определены.

Способы решения проблемы двойного подчинения:

1_Регламентация — детальное определение зон ответственности, функций и полномочий руководителей, а также принципов взаимодействия подразделений:

+ вырабатываются четкие «правила игры»;
+ снижается вероятность межличностных конфликтов;
— зачастую регламенты, формализованные в Положениях, не становятся реальным инструментом управления;
— противоречит идеологии матричной структуры;

2_Перевод принятия решения с исполнительского уровня на уровень непосредственных руководителей:

+ формально проблема двойного подчинения снимается;
— руководитель, принимающий решение, оказывается перегруженным;
— высоки издержки координации и диспетчирования;
— возможны скрытые конфликты между руководителями подразделений, порой влекущие значительные издержки;

3_Перевод проблемы из плоскости межличностных коммуникаций в экономическую:

+ укрепляется база для сотрудничества руководителей разных уровней, а поводов для конфликтов становится меньше;
— работает при наличии в компании автономных бизнес-единиц, что несет значительные дополнительные затраты;

4_Создание «канонической» матрицы — делегирование полномочий, внедрение проектной системы мотивации, формирование соответствующей корпоративной культуры:

+ мобильность и повышение организационной эффективности;
— развитие корпоративной культуры и внедрение матрицы занимает много времени и требует значительных организационных ресурсов;
— руководителям сложно смириться с мыслью о потере части полномочий.



ТИМОФЕЙ ВРЖАМБЕК

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Страховые услуги для бизнеса

- 52_ СМЕНА ОРИЕНТИРОВ** // Какие следы оставил ушедший год на теле страхового рынка / **тенденции**
- 56_ РЕАЛЬНОСТЬ «ЖИЗНИ»** // Как угадать начало бума на рынке долгосрочного накопительного страхования / **витрина**
- 58_ ЗАГРУЗКА ЧУЖИХ ПРОБЛЕМ** // Как выбрать самый безопасный маршрут / **детали**

СМЕНА ОРИЕНТИРОВ

Для российского страхового рынка 2004 год был насыщен событиями, в том числе и такими, эхо которых будет слышаться еще долго. Правила игры менялись буквально на ходу, но рынок сумел к ним приспособиться. Наиболее сильно изменило картину введение ОСАГО. Но не только. — Текст: Артем ПАЩУК

«Автогражданка» без убытка

Прошлый год в буквальном смысле начался с ОСАГО. С 1 января 2004-го за езду без полиса водителей начали штрафовать, и страховщики перестали справляться с невиданным наплывом желающих застраховаться. Ряд компаний даже объявил о переводе офисов на круглосуточный режим работы.

С самого начала стало очевидно, что позиция разных страховщиков в отношении «автогражданки» существенно отличается. Для одних ОСАГО стало главным видом бизнеса. Для других — способом привлечь клиентов, своеобразной приманкой, помогающей продавать также полисы по другим видам страхования (прежде всего автокаско — страхование автомобилей от ущерба и угона). Наиболее осторожные игроки не спешили набивать свои портфели полисами ОСАГО, а продумывали нестандартные стратегии, которые позволили построить бизнес, избежав убытков. Потребовалась изобретательность, чтобы суметь на рынке обязательного страхования заниматься отбором только «нужных» клиентов. Ряд компаний, включая РОСНО

и «Ренессанс Страхование», сделали акцент на привлечении владельцев мощных иномарок. Компании предлагали за символическую цену приобрести дополнительный полис добровольного автострахования, который существенно повышал лимит ответственности. Расчет был верным: за полисы водители этой категории платят больше других, но при этом нет данных, подтверждающих, что они чаще становятся виновниками ДТП. В конце 2004 года, проведя анализ статистики, руководство Федеральной службы страхового надзора (ФССН) подтвердило, что тарифы для владельцев джипов и автомобилей мощностью свыше 90 л. с. завышены в полтора-два раза.

Скептики ожидали, что ОСАГО будет видом страхования с очень высокой убыточностью. Они ссылались на опыт стран Восточной Европы. Пик убыточности там пришелся на второй-третий год после запуска программы: некоторые страховщики выплачивали денег больше, чем собирали. Скажем, в Польше «автогражданку» ввели еще в 1991 году, и к концу первого года соотношение выплат к взносам составило 81%. При этом учи-

тывались и уже оплаченные, и только заявленные убытки. А после окончательного урегулирования претензий скорректированная убыточность составила 97%. Ситуация выровнялась лишь на третьем году, когда польские страховщики уже приобрели солидный опыт в рассмотрении претензий и научились отклонять необоснованные и мошеннические иски.

Повторения такого сценария ждали и в России. Но эти опасения пока не подтверждаются. Например, согласно данным ФССН, за девять месяцев прошлого года компании собрали по «автогражданке» 34,5 млрд руб, а выплатили всего 12,8 млрд, то есть менее 40%. Такие данные вызвали волну требований снизить тарифы, озвученных в том числе и депута-

тами Госдумы. Страховщики же, признавая неожиданно высокую доходность этого бизнеса, призывают не суетиться: мол, пик убыточности еще впереди.

Поправки с ошибками

Не все события минувшего года были позитивными для отрасли. К примеру, страховщики в большинстве своем оказались не готовы к вступлению в силу поправок к закону «Об организации страхового дела». Напомним, что компаниям начиная с 17 января 2004 года запрещалось совмещать страхование жизни и имущественное перестрахование. Конечно, участники рынка знали о существовании этих поправок, но получить более или менее внятные разъяснения относительно их применения уда-

Леонид Меламед, РОСНО



ИЛЛА ПИТАЛЕВ. -Ъ-

Игорь Игнатьев, «Росгосстрах»



ИТАР-ТАСС



1_ Сергей Цикалюк, Военно-страховая компания

2_ Марат Айнетдинов, СО «Россия»

лось уже после того, как они стали действовать. **Александр Коваль**, возглавляющий Всероссийский союз страховщиков и лоббирующий интересы профессионального сообщества в Госдуме, назвал этот запрет «недоразумением» и пообещал добиться его отсрочки. Однако процесс принятия поправок к поправкам растянулся на несколько месяцев. Тем временем внутренний перестраховочный рынок пережил коллапс. Только около 20% его приходилось на долю специализированных компаний, остальные же оказались выведенными из игры. Выяснилось, что им недостаточно отказаться от «жизни»: нужно еще получить отдельную лицензию на перестрахование. Потребовались месяцы, чтобы рынок разморозился. Законодательное новшество в итоге было признано «недоработкой». Но рынок без каких-либо эмоций воспринял новость о

том, что упомянутое ограничение теперь снято и будет вновь введено лишь 1 июля 2007 года. Практически все крупные компании уже успели произвести необходимую реструктуризацию, разделив «жизнь» и перестрахование.

Смена рулевого

Еще одно ключевое событие прошлого года связано с регулятором рынка. На базе департамента страхового надзора (ДСН) Минфина была создана самостоятельная структура — Федеральная служба страхового надзора. Но резонанс на рынке вызвало не изменение статуса регулятора, произошедшее в рамках административной реформы, а смена его руководства. **Константин Пылова**, руководившего ДСН, чаще всего критиковали за несоблюдение установленных сроков лицензирования. Самые резкие обвинения сводились к тому, что огромная очередь из компаний, желающих получить разрешение работать по тому или иному виду страхования, была создана намеренно, для вымогания взяток. Да и новую редакцию закона о страховом деле называли «умышленным сованием палок в колеса рынка». Несмотря на все это, Константин Пылов был главным претендентом на роль главы ФССН. Полной неожиданностью оказалось назначение на этот пост **Ильи Ломакина-Румянцева**, который уже возглавлял Страхнадзор с февраля 1998 года по июль 2000 года. Страховщики оценивают его работу по результатам года достаточно высоко. Глава компании РОСНО **Леонид Меламед** замечает: *Деятельность ФССН и ее главы в 2004 году показала, что государство готово и желает сделать рынок страхования надежным, прозрачным и ци-*

вильзованным. В 2005 году можно ожидать повышения требований к качеству и прозрачности отчетности компаний, усиления контроля над их платежеспособностью.

Прореживание

Помимо ликвидации очереди на лицензирование, ФССН также вплотную занялась повышением капитализации рынка. Новые требования к размеру уставного капитала страховщиков, вступившие в силу с 1 июля 2004 года, привели к массовому отзыву лицензий. Под «сокращение» попало уже около трехсот компаний (из 1400 существовавших на начало августа). Происходящая чистка должна благотворно повлиять на общую

ситуацию. Исчезают с рынка в основном небольшие региональные страховщики, которые оказались не в состоянии привлечь средства для проведения допэмиссий. Лучшее, что им остается, — слиться с более мощными компаниями. Для «крупняка» это означает прекрасную возможность усилить свое присутствие в регионах. Ведь покупка готовой компании вместе с портфелем договоров и налаженными связями — путь более эффективный, чем бизнес с нуля. Вице-президент Росгосстраха **Игорь Игнатьев** отмечает, что движение в регионы сейчас является особо важной задачей для крупных страховщиков: *Компания, не имеющая под-держки и опоры в филиалах,*

ВСЕ ВИДЫ СТРАХОВАНИЯ

СТАНДАРТРЕЗЕРВ
Страховое общество

Лицензия МФ 4079Д

(095) 788-1122



Игорь Иванов, «РЕСО-Гарантия»

по сути, стоит на одной ноге, а такое положение, как известно, крайне неустойчиво. Кроме того, многие из компаний федерального уровня до недавнего времени делали упор на обслуживании крупных корпораций. Постепенно становится очевидно, что ресурсы для роста в этом сегменте исчерпаны. «Сегодня, когда многие компании перешагнули за первое десятилетие, крупнейшие страховщики заговорили об изменении стратегии, смене ориентиров», — комментирует заместитель гендиректора компании «Ренессанс Страхование» **Николай Галушин**. — Интересным стал малый и средний бизнес, уделяется внимание развитию розничных продаж».

Процесс консолидации бизнеса продолжится в наступившем году и, вероятно, будет тянуться еще долго. Например, генеральный директор «Страхового дома ВСК» **Сергей Цикалюк** считает, что нынешний год не принесет кардинальных изменений и процесс реального укрупнения страхового рынка начнется через полтора-два года. Согласно опубликованному в декабре прогнозу Минэкономразвития, к середине 2007-го на рынке останется 600 страховщиков. А Илья Ломакин-Румянцев заявил, что для удовлетворения имеющегося платежеспособного спроса достаточно 400 — 500 компаний.



Александр Кобец, РУКСО

Здоровье прежде всего

По подсчетам Центра стратегических исследований, информации и анализа Росгосстраха, за прошлый год рынок вырос на более чем 33%. Если учесть, что раньше он развивался со скоростью до 70% в год, налицо заметное падение темпов. Однако эксперты предсказывают в будущем еще более замедленное развитие. По мнению главы Центра **Алексея Зубца**, это не хорошо и не плохо: *Бум развития российской экономики пришелся на 2001—2003 годы, теперь рост всей экономики замедляется, поэтому развитие страхового рынка тоже идет медленнее.*

В 2004 году прирост сборов по добровольному личному страхованию обеспечивался главным образом за счет увеличения спроса на добровольное медицинское страхование (ДМС). Компаниям удалось собрать примерно на 20% больше взносов, чем в предшествующем году. Доля частных лиц, приобретающих полисы для себя и своих близких, по-прежнему невелика — около 15% от общего объема продаж. Основной спрос обеспечивают предприятия, включающие медстраховку в соцпакет для своих сотрудников. По словам главы страхового общества «Россия» **Марата Айнетдинова**, именно ДМС — лидер по популярности у корпоративных клиентов.

Наиболее активно заботятся о персонале филиалы и представительства иностранных фирм. Около 80% таких организаций приобретают ДМС для персонала. Для российских компаний этот показатель составляет всего 1,5%, и именно здесь можно ожидать максимального роста. Популярности ДМС косвенно способствуют и проблемы в системе обязательного медстрахования, и рост цен на услуги поликлиник и стационаров. Леонид Меламед считает, что в ближайшее время работы для медстраховщиков прибавится не только из-за растущего спроса на ДМС. Большой интерес представляет стартующая в этом году правительственная программа льготного страхования лекарственных средств, которая способна обеспечить компаниям широкое поле деятельности.

Специалист по внешнему маркетингу управления маркетинга и операционного планирования ОАО «Капиталь Страхование» **Маргарита Трофимова** считает, что сборы по страхованию юридических лиц будут расти за счет расширения страхования транспорта и имущества российских компаний.

На рынке добровольных видов услуг для частных лиц уверенно лидирует автострахование. По словам заместителя гендиректора «РЕСО-Гарантия» **Игоря Иванова**, именно это направление развивалось наиболее динамично: *После введения ОСАГО наблюдался стабильный рост портфеля договоров автокаско, а следовательно, и рост сборов.* Вторыми по популярности являются полисы страхования имущества частных лиц, в первую очередь жилья. Оба лидера, по мнению экспертов, в будущем году получат подспорье в виде развития кредитования «физиков». «Уже в

прошедшем году существенно выросло количество заключенных договоров каско при покупке автомобилей в кредит, а также договоров комплексного страхования при покупке квартир через ипотечные кредиты», — напоминает директор по работе с регионами страховой группы «Спасские ворота» **Елена Фельгенгауэр**.

Давление извне

Лицо рынка может изменить новое законодательство. Сергей Цикалюк прогнозирует: «Государство будет стремиться вводить новые виды обязательного страхования. Оно устало, что бы ни случилось, платить пострадавшим. Государство будет снимать с себя эту несвойственную ему функцию путем введения обязательных видов страхования». Так, высока вероятность принятия в 2005 году закона об обязательном страховании ответственности перевозчиков перед пассажирами. Этот закон должен снять с государства расходы по компенсациям пострадавшим в результате транспортных катастроф.

«Возможно, вновь будет поднят вопрос об обязательном страховании жилья. Если будет принят закон об экологическом страховании, возрастет спрос на виды страхования в сфере опасных производств», — добавляет генеральный директор РУКСО **Александр Кобец**.

Большинство экспертов не ждут в ближайшее время активного прихода на наш рынок иностранных страховых компаний. И все же призрак грядущего наступления иностранцев, который давно бродит по России, продолжит свое движение, принимая более или менее определенные очертания вместе с изменениями в ходе переговоров по присоединению страны к ВТО. **СФ**

ДЕСЯТЬ ЛЕТ — НЕ ВОЗРАСТ

**Генеральный директор страховой компании «Спасские ворота»
Борис Хаит уверен, что страховой рынок в России растет и развивается.**

Борис Григорьевич, ваша компания на страховом рынке уже 10 лет. Что произошло с рынком за этот период времени?

— Произошло самое главное — рынок появился. Еще 10 лет назад он был в зачаточном состоянии, а теперь это уже десятилетний окрепший мальчик — окончил начальную школу, научился писать и читать. Самое главное, что способствовало появлению рынка — это укрепление законодательной базы, появление Закона «О страховом деле в РФ», поправки к нему, поправки в Налоговый кодекс.

Как прошел 2004 год для страхового рынка?

— Прошлый год для страхового рынка был одним из основополагающих. В силу вступили поправки об увеличении капитализации компаний, об отделении «длинных» денег. Первый год работал в России Закон «Об обязательном страховании ответственности владельцев транспортных средств» — ОСАГО. Конечно, у нас ОСАГО становилось нелегко: с охами, вздохами, криками, по законам нашего российского существования. Но то, что этот закон в принципе работает, уже большая победа. Кроме того, более стройный вид обрел страховой надзор, который теперь называется Федеральная служба страхового надзора — ФССН.

Как вы оцениваете смену главы страхового надзора?

— Со знаком плюс. Бывшая администрация больше внимания уделяла законотворчеству, а нынешняя — практическим действиям. У каждой из них свои достоинства, ведь нужно и то, и другое. Но всему свое время, сейчас пришло время действовать.

А разделение «жизни» и «не жизни» своевременный шаг?

— Мне кажется, что мы поторопились, это преждевременный шаг, так как в России пока еще не сформировался рынок страхования жизни. Ведь спрос рождает предложение, а спроса-то на этот продукт еще нет. Но, тем не менее, у страховщиков появилась возможность сформировать этот рынок, объяснить гражданам, для чего нужно долгосрочное страхование жизни. К сожалению, страховщики пока не могут предложить внятной альтернативы тем же банковским продуктам: инвестиционная составляющая долгосрочных программ малопривлекательна, а инфляционная чересчур высока.

А вы собираетесь развивать это направление бизнеса?

— У нас компания по страхованию жизни существует давно, но пока это направление нам не кажется перспективным, потому что нет потребности у населения. Сейчас более правильно развивать региональную сеть. Мы уже представлены во всех регионах страны и продолжаем расширять представительскую и агентскую сеть, чтобы компания присутствовала даже в небольших населенных пунктах. За прошлый год у нас сборы по регионам практически были равны сборам в центре. Правда, более сбалансированный портфель все же оказался у головного офиса.

А кто ваш клиент?

— Мы характеризуем нашего потребителя словами «чуть выше среднего». Наши продукты не самые дешевые, зато у нас хороший сервис и профессиональный подход к клиенту. Для популяризации страхования мы делаем акцент на востребованных, простых и понятных страховых продуктах.

А какие продукты были самыми востребованными в прошлом году?

— В первую очередь, конечно, ОСАГО. Но также мы наблюдали спрос на страхование имущества среди физических лиц. Хорошо развивалось наше направление страхования культурных ценностей и предметов искусства. Среди юридических лиц возрастал спрос на добровольное медицинское страхование — ДМС. Наши бизнесмены начали понимать, что такое «социальная ответственность бизнеса» и все чаще включать ДМС в социальные пакеты сотрудников.

А какой сегмент рос быстрее: физические или юридические лица?

— Для физических лиц страховка пока не является предметом первой необходимости и явной материальной выгоды не несет. А для юридических лиц при покупке полисов существуют налоговые льготы. Потому портфель по юрлицам развивается быстрее. Для того чтобы стимулировать спрос на страхование среди граждан, нужно ввести налоговые льготы. Например, при долгосрочном страховании жизни уменьшать налог на внесенную сумму, тогда это станет интересно.

С вашей точки зрения, как наш страховой рынок будет развиваться дальше?

— Рынок уже пошел и понятно, что у него все будет хорошо, он будет стабильно развиваться, как и наша страна. Страховых компаний станет меньше. Более сильные и богатые купят более слабых и бедных. Так будет выгоднее всем — сильным не придется начинать бизнес с нуля, а слабые не исчезнут совсем. Иностранные инвесторы в ближайшее время не будут активно интересоваться нашим страховым рынком, хотя он и привлекательный. Пока для них есть более легкие способы зарабатывания денег, например, производство. Много будет зависеть от профессионального объединения страховщиков ВСС. Именно этот союз должен будет консолидировать рынок и регулировать этическую ситуацию, чтобы не было недобросовестной рекламы или необоснованного демпинга. Каких-то эпохальных и всеохватных обязательных видов страхования, скорее всего, не появится, но будут развиваться те, что есть. Люди будут накапливать положительный опыт по тому же ОСАГО и придут в страховые компании за другими полисами.

Какие планы развития у вашей компании?

— Планы большие. Нам сейчас только 10 лет и бурный рост только начинается. Мы планируем наращивать свое присутствие в регионах, увеличивать штат компании, увеличивать сборы и обеспечивать надежную страховую защиту, в общем, активно развивать бизнес.

РЕАЛЬНОСТЬ «ЖИЗНИ»



ТИМОФЕЙ ЯРКАМЕК

На Западе создание новой компании по страхованию жизни — нонсенс. Рынок давно уже поделен, и 80% его в развитых странах принадлежат четырем–пяти компаниям. В России же долгосрочное страхование жизни — непаханое поле. Но битва за будущий урожай с этого поля уже началась. — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

Жизнь — просто схема

Более трех четвертей трудоспособного населения развитых стран приобретают полисы долгосрочного страхования жизни. Этот инструмент интересен потому, что доход по нему сравним с доходами по банковским депозитам и фондовому рынку. Но помимо накопления страховка обеспечивает защиту на случай смерти или увечья. Согласно аналитическому отчету, сделанному швейцарской перестраховочной компанией Swiss Re, рынок страхования жизни в США в 2003 году составил \$480,9 млрд, или 45,6% от всех сборов по страхованию. Россия на этом фоне выглядит бедненько — всего \$4,86 млрд, что составило 34,6% рынка. А если учесть, что порядка 97% российских сборов по страхованию жизни не что иное, как банальные схемы оптимизации налогообложения, то становится понятно, что этого рынка в России пока просто нет.

В советское время единственная страховая компания страны — «Госстрах» — тоже активно занималась накопительным страхованием жизни. К моменту распада Союза только в России по различным долгосрочным программам было застраховано бо-

лее 60 млн граждан. После 1992 года реальное страхование жизни как сегмент страхового рынка практически умерло. Данный вид страхования стал широко использоваться для уклонения от уплаты налогов. Более десяти лет страховые компании за небольшое вознаграждение (куда меньшее, чем налоги) страховали сотрудников предприятия по накопительным программам, а потом возвращали деньги предприятию в виде выплат.

Поправки в Налоговый кодекс, появившиеся в 2000 году, несколько исправили ситуацию. Согласно этим поправкам, выплаты по долгосрочному страхованию жизни (ДСЖ), если они производятся раньше чем через пять лет после заключения договора, облагаются подоходным налогом 13%. Влияние их было ограничено: если возвращаемые страховщиком деньги не превышали внесенной суммы, увеличенной на ставку рефинансирования (то есть внесенная сумма плюс ставка), налог не платился. Поэтому «схемы» продолжали развиваться.

На ситуацию также сильно влияет распространившееся среди страховщиков мнение об отсутствии будущего у «схем» и привержен-

ных им компаний. **Алексей Зубец**, руководитель Центра стратегических исследований, информации и анализа «Росгосстраха»: *Смогут выжить только те, кто использует «схемы» как способ привлечения клиента по другим видам страхования. Для остальных отказ от «схем» может стать фатальным.* Склонить чашу весов к цивилизованным видам страхования может и новое требование закона «Об организации страхового дела в РФ». Страховщикам придется выделить страхование жизни и перестрахование в отдельные компании. Реструктуризация должна быть проведена до 2007 года. Таковы требования для вступления России в ВТО, ведь во всем мире резервы по «жизни» хранятся отдельно от резервов по рисковому виду страхования.

Но пока отказ от налоговосберегающих технологий не стал массовым. «Доля реального страхования жизни в общих сборах по номинальному страхованию жизни составляет сейчас не более 3%, то есть не менее 97% — это «схемы». По нашим оценкам, в 2001 году доля «схем» составляла 99,4%, то есть налицо определенный прогресс», — говорит прези-

дент «Allianz РОСНО Жизнь» **Давид Орен**. Очевидно, что такое изменение долей рынка за три года можно назвать прогрессом лишь с большой натяжкой.

Вызревание рынка

Сами страховщики считают, что пока рынок реального страхования жизни находится в зачаточном состоянии. Предложение невелико — на рынке действует около десятка компаний, но и делить им пока нечего, спрос на их продукты невелик. Но специалисты рисуют весьма радужные перспективы. Сценарии развития событий сильно отличаются у разных экспертов в зависимости от того, на чей рынок ДСЖ будет походить российский вариант: на рынок Бразилии, Польши или развитых стран. Но даже пессимистичные 25–30% ежегодного роста (в отличие от 60–100% у оптимистов) и достаточно скромный потолок в \$600 млн — 1 млрд в среднесрочной перспективе не могут оставить страховщиков равнодушными. Поэтому они уже сейчас начали активно готовиться к освоению этого рынка. А для этого нужно активно формировать спрос: выучить агентов, открыть офисы, организовать

сервис. Минимальные инвестиции в этот бизнес, помимо законодательно установленного минимума уставного капитала в \$2 млн, — от \$10 млн. Например AIG Life, один из двух нынешних лидеров рынка, вложит в развитие этого направления в 2005 году \$20 млн.

Каждая из компаний, учреджающих сейчас «дочку» для «жизни», амбициозно заявляет о желании захватить 10–15% несуществующего рынка. По мнению **Татьяны Робулец** из «АльфаСтрахования», в целом по стране число компаний, которые могут полностью обслуживать рынок страхования жизни, не должно превышать 30–40 крупных и надежных организаций: «Есть даже такая поговорка: компания, занимающаяся страхованием жизни, обрекает себя на бессмертие. И здесь скрыт глубокий смысл — совершенно недопустимо исчезновение компаний с этого рынка, при котором происходит прекращение договоров и подрывается доверие людей к страхованию в целом». Так что консолидация рынка неизбежна. По мнению исполнительного директора страховой группы «Уралсиб» **Маргариты Хорунжей**, сколько бы компаний ни появилось на первом этапе, в итоге их останется совсем немного: «Я думаю, что мы повторим западный опыт, где 80% рынка делят между собой четыре — пять крупнейших компаний, а оставшиеся 20% — остальные компании».

Вызревание клиентов

По мнению заместителя генерального директора группы «АльфаСтрахование» **Татьяны Робулец**, нынешняя незаинтересованность потребителей имеет исторические корни: «В СССР ответственность за человека несло государство, чем породи-

ло у населения сильную апатию к обеспечению своей старости и социальную безответственность».

Всем известные рыночные потрясения также не способствуют долгосрочным отношениям россиян с отечественными финансовыми институтами. По словам

пресс-секретаря компании «Ингосстрах» **Нatalьи Горгидзе**, выбор потребителя очевиден: *Даже откладывая средства для реализации долгосрочного проекта, люди предпочитают использовать цепочку краткосрочных депозитов, а не доверять свои деньги кому-то на несколько лет.* Но даже если доверять российской финансовой системе, несложный подсчет показывает, что для мужчины 33 лет для получения \$1 тыс. в течение 15 лет ежемесячно (для столицы это не такая уж заоблачная сумма) в качестве пенсии надо накопить \$150 тыс. Для этого ему нужно один раз внести \$50 тыс. на 26 лет. Правда, вряд ли кто возьметс прогнозировать, что будет значить \$1 тыс. в месяц через 26 лет.

Как сообщила **СФ** советник президента компании «Росгосстрах» **Светлана Агафонова**, среди клиентов компании наиболее востребованными программами являются смешанное страхование (это комбинация рискового страхования и накопления) и страхование на обучение ребенка. «В большинстве своем это так называемое среднесрочное страхование. Такого рода договоры составляют большую часть нашего портфеля — порядка 80%. Стратегической целью компании является увеличе-

ние срока действия договоров. Мы считаем, что в будущем перспективным станет пенсионное страхование. Это уже долгосрочные договоры», — рассказывает **Светлана Агафонова**.

Эксперты спорят, комбинация каких факторов привлечет повышенное внима-

инвалидность, тяжелое заболевание) или неизбежного (достижение пенсионного возраста) снижения или потери трудового дохода. Тем самым снижается нагрузка на бюджет в части социальных программ. Тем не менее, статьями 219 и 220 Налогового кодекса,

СТРАХОВЩИКАМ ПРИДЕТСЯ выделить страхование жизни и перестрахование в отдельные компании — так делают во всем мире

ние клиентов к программам страхования жизни. Речь идет, например, о повышении информированности людей об особенностях страхования жизни, очевидных на данный момент проблемах в проведении пенсионной реформы и так далее. Директор по работе с регионами страховой группы «Спаские ворота» **Елена Фельгенгауэр** считает, что накопительное страхование жизни в 2005 году будет более привлекательным на фоне стабильности рубля и явно невыгодного вложения наличных средств в доллары США.

Очень важным с точки зрения большинства экспертов является введение налоговых льгот для тех, кто страхуется на долгий период. Если человек готов инвестировать надолго некую сумму денег, то есть, по сути, инвестировать в российскую экономику, то было бы неплохо, чтобы государство возвращало уплаченный с этой суммы подоходный налог, как это происходит при покупке квартиры или оплаты образования. **Нatalья Горгидзе**, пресс-секретарь компании «Ингосстрах»: «Страхование жизни создает не зависящий от бюджета источник средств для поддержания приемлемого уровня жизни граждан в ситуации непредсказуемого (смерть,

предусматривающими в числе прочего налоговые вычеты на суммы, расходуемые на обучение, лечение и строительство жилья, никаких льгот по страхованию жизни не предусмотрено. Получается, что оплата обучения или лечения поощряется, а накопление на эти цели — нет». Но созреет ли Дума до внесения таких поправок, никто прогнозировать не берется.

Спорят эксперты даже об оценке минимального уровня доходов массового приобретателя полисов. Большая часть страховщиков полагает, что накопительное страхование жизни — продукт для среднего класса, для людей с доходами \$300 — 500 в месяц. Однако **Маргарита Хорунжая** из страховой группы «Уралсиб» уверена, что это продукт для всех: «Считается, что только средний класс располагает лишними деньгами, которые можно принести страховщику. Но средний класс более мобилен в своих возможностях. А вот у малообеспеченных людей возможностей куда меньше. С \$10 — 20 в банк не пойдешь и пай инвестиционного фонда не купишь, а жизнь застраховать можно. Откладывая по \$300 в год, через 20 лет можно накопить значительную сумму. Понятие „много“ для всех разное». **СФ**

ЗАГРУЗКА ЧУЖИХ ПРОБЛЕМ

Как известно, история страхования начиналась именно со страхования грузов. В нынешней России эту историю рынку приходится проходить заново. И страховщики, и грузовладельцы, и экспедиторы с перевозчиками начинают с азов. — Текст: Иван ФЕДОРЕНКО



Караванные технологии

Гибель груза от стихии, его повреждение или кража — это проблемы, сопровождавшие предпринимателей во все времена. Еще шумерским купцам в третьем тысячелетии до нашей эры пришлось в голову создавать общие кассы для защиты своих интересов. В случае утраты караванного груза или лодки торговец мог возместить

свои убытки из общего котла. Черты древних форм страхования видны и в современном мире.

В сегодняшней России, не в пример практике перевозок в развитых странах, доля застрахованных транспортных рисков весьма невелика. Большинство экспертов останавливаются на показателе 5–10% от общего грузопотока. Цифра эта из разряда «потолочных», так как абсолют-

но достоверных данных ни по объему грузоперевозок, ни тем более по доле застрахованных грузов у аналитиков нет. Известно лишь, что страхуется очень значительная часть экспорта-импорта грузов, доставляемых морем, что объясняется традициями еще советского страхования и давлением со стороны западных партнеров.

Все участники российского рынка транспортного страхования грузов имеют массу претензий друг к другу. Страховщики обвиняют грузовладельцев в низкой страховой культуре, грузовладельцы недовольны высокими тарифами. Низкая страховая культура грузовладельцев выражается хотя бы в том, что многие руководители просто не видят разницы между страхованием груза и ответственности перевозчика (или экспедитора). Ответственность при страховании наступает, когда что-либо случилось с грузом (скажем, вскрыта пломба) или обнаружена недостача товара. Ответственность перевозчика наступает лишь в момент признания факта его вины в происшедшем. Суммы, характеризующие эту ответственность, ограничены вполне определенными цифрами и могут составлять лишь незначительную долю от стоимости пропавшего груза.

Впрочем, правы, кажется, и грузовладельцы. Страховщики затрудняются привести надежную общую статистику по количеству инцидентов с грузом. А раз нет убедительной статистики, нет и адекватных реальности тарифов.

Обычаи грузооборота

В надежности переправки груза в первую очередь должен быть заинтересован грузовладелец. По словам **Юлии Замятиной**, начальника юридического отдела компании «Кристалл-Лефортово» (крупнейший дистрибутор московского завода «Кристалл»), с момента, когда продавец сдал груз транспортной организации, право собственности на него и риски, по общему правилу, переходят к покупателю. Транспортная же организация будет нести ответственность за груз, только если покупатель обнаружит повреждение пломбы на контейнерах, и его вину еще нужно будет доказать. Менеджер ТК «Десан», оптового поставщика продуктов питания на российский рынок, **Ольга Глуценко**: Перевозчик включает в список услуг охрану, что является для нас своего рода страховкой. Никаких договоров с перевозчиками наша компания не заключает — это делают клиенты-получатели товара. Но я ни от

одного из них не слышала, чтобы они страховали свой груз. Обычно ограничиваются услугами охраны на всем пути следования.

В международной практике страхования грузов есть своя специфика. «Страховщика выбирает тот, на ком эта обязанность лежит по контракту, — рассказывает начальник управления страхования грузов „Ингосстраха“ Николай Личагин. — Например, при экспортных отправлениях за рубеж российская компания не может выбрать любого страховщика, ведь западные покупатели предъявляют достаточно серьезные требования к тому, где, кем и как будет застрахован груз. Если он идет из Санкт-Петербурга в США, российская компания фрахтует судно, отправляет и страхует груз, но в пользу получателя. Когда груз оказался на судне, имущественный интерес сразу же оказывается у американца, которому небезразлично, в какой компании груз застрахован».

Сейчас все большее распространение получает практика, когда грузовладелец страхует груз через экспедитора. «Это удобно. Договор заключается в офисе экспедитора, да еще и по более низким тарифам: как правило, экспедитор с широким кругом клиентов получает у страховщика скидки. При этом в случае наступления страхового случая все вопросы клиенту придется решать напрямую со страховой компанией», — рассказали **СФ** в экспедиторской компании NTD Service. «В то же время и страховщику в такой ситуации невыгодно обрабатывать регрессное требование на экспедитора, — рассуждает Николай Личагин, — так как он является и агентом страховщика одновременно».

Страхование грузов предусматривает два основных вида страхового покрытия:

от всех рисков и от согласованных рисков, когда застрахованы лишь те из них, которые перечислены в договоре и не попали в исключения.

«На Западе любят страховать все риски на весь годовой оборот грузов сразу, — говорит Николай Личагин. — Многие компании уже выбрали страховщика и давно с ним работают. Так удобнее: все нюансы — ставки, маршруты, условия оплаты и условия декларирования грузов — оговариваются заранее. При этом выгоднее страховать весь свой оборот, чем разовые отправки. В России как раз противоположная практика».

Страхование от согласованных рисков требует высокой квалификации менеджеров. Например, по словам начальника управления страхования грузов и морских рисков страховой группы «Прогресс» Артема Ушакова, хищение груза и недостача целых мест груза — совершенно разные риски. Для подтверждения факта хищения при автоперевозке необходимы документы из правоохранительных органов, где будет указано, что груз был именно похищен, а для подтверждения факта недостачи — только коммерческий акт получателя и водителя и отметки во всех экземплярах товарно-транспортной накладной. По мнению Кирилла Власова, руководителя Группы компаний «Русская логистическая служба», практически все документы, регламентирующие транспортировку грузов (Устав автомобильного транспорта в редакции 1968 года, закон о транспортно-экспедиторской деятельности и правила перевозок), страдают существенными недостатками. Скажем, всем профессионалам известно, что доказать даже очевидную вину грузоперевозчика очень трудно. Поэтому к составлению до-

кументов и соблюдению требуемых процедур надо подходить очень тщательно.

Сегменты опасности

По словам Николая Личагина, по уровню риска виды перевозок распределяются следующим образом: наиболее рискованны перевозки автомобильным транспортом, далее следуют железнодорожные перевозки, речной транспорт, и на последнем месте по количеству страховых случаев находится авиатранспорт.

По мнению многих опрошенных нами экспертов, в последние годы существенно улучшилась ситуация на железной дороге: там навели элементарный порядок, что сразу сказалось на рисках.

Набор же типичных проблем при перевозке грузов по автодорогам остается прежним: кража груза, угон машины с грузом, повреждение каких-либо его частей, опоздание из-за пробок на дорогах. По мнению Артема Ушакова, мошенничество является основной причиной наступления страховых случаев при автотранспортных перевозках. Это связано с относительной доступностью груза и большим временем, которое он проводит вне непосредственного контроля экспедитора или грузотранспортировщика. Кирилл Вла-

сов рассказывает про еще одну мошенническую схему. На работу в автопредприятие приходит новый водитель, предъявляет права и паспорт. А через неделю он вместе с грузом пропадает. Выясняется, что права «левые», а паспорт был утерян и в него вклеили фотографию другого человека.

Вторая причина наступления страховых случаев — грабеж. По словам Кирилла Власова, случаев криминала становится все меньше: «Обычно это выглядит так.

Машину с грузом останавливают под каким-то предлогом: это может быть человек, переодетый в форму сотрудника ГИБДД, или, скажем, голосующая девушка. Водителя выдергивают из кабины, связывают и кладут в багажник легковушки. В грузовик садится угонщик. На следующее утро водителя выбрасывают на улицу километрах в десяти от города на трассе, а пустой трак находят на парковке (часто даже с ключами внутри)». Наконец, третья причина наступления страховых случаев при автоперевозке — дорожно-транспортные происшествия.

При транспортировке по железной дороге до сих пор наиболее велик риск пропажи груза на промежуточном складе, при погрузке или разгрузке, а мошенничество



Самая крупная сеть офисов в России, странах СНГ и 300 агентов по всему миру

- Полный комплекс логистических услуг
- Ежедневный мониторинг нахождения грузов
- On-line сервис через интернет
- Лицензия таможенного брокера в России и странах СНГ
- Сертификат ISO 9001:2000

тел. +7 095 775-02-02
факс +7 095 775-02-01
www.stslogistics.net

и криминал становятся причинами страхового случая в равных пропорциях.

Измерение овчинки

«Ситуация на рынке страхования стремительно меняется, но русские люди по привычке думают, что все обойдется. У некоторых обходится, а у некоторых и нет, — говорит президент Гильдии экспедиторов **Семен Резер**. — Компании по-прежнему работают по принципу „почему с моим грузом должно что-либо случиться?“. На Западе мыслят иначе: „Пусть в 99% случаев все проходит нормально, но я не хочу попасть в 1%“, и человек страхует свой товар. Сейчас и психология российских предпринимателей меняется».

Доля страхуемых перевозок серьезно зависит от вида груза. «Страхование товара, рентабельность которого около 3 — 5%, просто не окупает себя — он уйдет с рынка», — отмечает **Николай Путьин**, коммерческий директор ТК «Блик», специализирующийся на оптовых поставках бакалеи. Ольга Глущенко подтверждает нерациональность страхования недорогих грузов: «За пять лет работы инцидентов с хищениями было немного, по два-три случая в год — оказались вскрытыми пломбы. Но потери были невелики: из контейнера много не унесешь, это банально неудобно. Да и невыгодно это из-за дешевизны нашего товара».

Однако страхование отдельных видов товара при этом весьма популярно. «Вопрос о страховании грузов для российских и зарубежных компаний зависит от того, насколько груз кражеоопасен», — считает директор по логистике компании «Комус» **Владимир Шапкин**. К кражеоопасным грузам относятся оргтехника, бытовая техника, то есть малогаба-

ритные и достаточно дорогостоящие товары.

Что касается привлекательности страхования в зависимости от дальности перевозок, то практика показывает, что стоимость потерь при внутригородских перевозках, как правило, ничтожно мала в сравнении с тарифами, предлагаемыми различными страховыми компаниями для разовых перевозок.

Артем Ушаков систематизировал некоторые предпосылки, которые влияют на выбор грузовладельца в пользу страхования груза:

■ **вид груза**. Если груз ликвидный, то вероятность его утраты при перевозке существенно повышается, соответственно, появляется интерес к страхованию, то же самое происходит, если груз

транспортировки часто позволяет еще до наступления убытка выявить наиболее подверженные убыткам этапы перевозки, стандартизировать процедуру приемки груза. Кроме того, экспертная оценка убытков страховщиком не позволяет получателю груза или его служащим завышать размер убытка;

■ **расходы по страхованию груза** **грузовладелец может отнести на себестоимость**, а убытки, например, от боя груза в процессе перевозки, он вынужден относить на прибыль, если бой не связан с ДТП или крушением;

■ **требования банков**, если груз приобретен на заемные средства и является предметом залога;

■ **низкий лимит ответственности перевозчика**. К примеру,

возмещается страховой компанией. — **СФ**). Если установлена большая франшиза, в несколько тысяч долларов, тариф может составить 0,1% от страховой суммы. Однако, как правило, тарифы выше и составляют 0,1 — 1%. В целом тарифы по страхованию грузов за последние семь-восемь лет благодаря конкуренции снизились примерно в три раза и приблизились к мировым, поэтому сегодня мы и еще ряд компаний страхуем фактически по тем же тарифам, которые действуют на мировых рынках». Николай Личагин считает, что тарифы его компании часто ниже тех, которые могут предложить иностранные компании: «Иностранцы вообще не любят страховать на территории России, так

КОМПАНИИ ПО-ПРЕЖНЕМУ РАБОТАЮТ ПО ПРИНЦИПУ «почему с моим грузом должно что-либо случиться?». На Западе мыслят иначе: «Пусть в 99% случаев все проходит нормально, но я не хочу попасть в 1%»

подвержен бою или повреждению при перевозке;

■ **высокая стоимость**. Чем выше стоимость груза, тем существеннее последствия его повреждения или утраты для грузовладельца (даже независимо от вероятности наступления убытка). Поэтому при морских перевозках, где стоимость судовой партии груза может быть очень высокой, он страхуется почти всегда;

■ **необходимость для грузовладельца зафиксировать размер издержек при транспортировке**. Стоимость страхования грузов в год можно рассчитать, исходя из объемов перевозок, а рассчитать объем потерь практически невозможно;

■ **высокая страховая культура грузовладельца**. Участие страховщика в процессе

при внутренних авиаперевозках это два МРОТ за 1 кг груза. Понятно, что при перевозке электроники такой лимит не компенсирует грузовладельцу убытки вследствие утраты груза.

Этот перечень далеко не полон.

Сумма факторов

Динамика тарифов говорит о том, что рынок все-таки становится более цивилизованным. **Александр Кудряков**, генеральный директор страховой компании «Пари»: «На размер тарифа серьезно влияет множество факторов: маршрут и расстояние перевозки, характер груза, вид транспорта, наличие перегрузок в пути, величина франшизы (процент от страховой суммы, который в случае ущерба не

как не знают законодательства и особенностей перевозок. При работе с российскими перевозчиками у них сбивается привычный документооборот. Поэтому они часто страхуют груз только до порта, а нам предлагают застраховать вторую часть пути».

Так или иначе, проблема выбора страховщика транспортной компании и экспедитора лежит на грузовладельце. Артем Ушаков уверен, что успех будет сопутствовать специализированным компаниям, достигшим высокого качества оценки страхового риска, умеющим проводить превентивные мероприятия и урегулировать убытки, а не только организовывать успешные продажи страховых полисов. **СФ**



iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

www.ione.ru

62 СОБЫТИЯ

64 ИНТЕРВЬЮ

«ИТ — это наше все»

66 ТЕМА

Если бы не административная реформа

«Секрет фирмы» №03 (90) 24 января — 30 января 2005 г. Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала.

1)

Главные

деловые события 2004 года

2)

Какие перемены

произошли на российском рынке ИТ в 2004 году?

3)

Что хорошего

произошло с вами в 2004 году?

4)

Главные разочарования

2004 года

5)

Чего вы ждете

в 2005 году?

О т в е т ы н а с т р а н и ц е 6 6



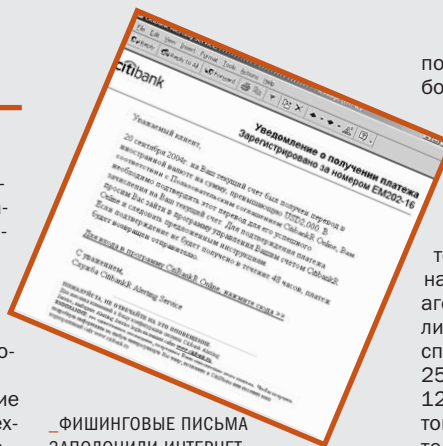
СОБЫТИЯ

ТАМОЖНЯ — ФОРПОСТ
«ЭЛЕКТРОННОЙ РОССИИ»

В наступившем году Мининформсвязи РФ предстоит большая работа по реализации одобренной в конце года правительством концепции по развитию ИТ в России. Так, уже в первом квартале должен быть представлен проект изменений и дополнений в Таможенный кодекс РФ, направленный на упрощение таможенных процедур при экспорте ИТ-продукции и снижение пошлин на ввоз компьютерной техники и комплектующих. В 2005 году также планируется рассмотреть «Концепцию региональной информатизации до 2010 года». По словам министра информационных технологий и связи РФ Леонида Реймана, она предусматривает постепенное вытеснение бумажного документооборота в федеральных органах исполнительной власти электронными документами. Для этого планируется создание систем электронного документооборота, системы электронной подписи, разработка надежной системы информационной защиты и, что самое трудоемкое, обучение сотрудников федеральных органов работе с новыми системами. Мининформсвязи предлагает также создать единый государственный регистр населения страны, который стал бы единой справочной системой (содержащей, в том числе, и биометрические данные граждан) для всех федеральных ведомств. Однако для этого потребуются принять федеральный закон «О системе персонального учета населения». А вот автоматизированная система контроля за вывозом товаров из России, которая создается в рамках федеральной целевой программы (ФЦП) «Электронная Россия» по заказу Минэкономразвития РФ, скоро будет запущена. Пилотные площадки начнут работать на базе Магнитогорской и Ростовской таможни, Магнитогорской налоговой инспекции и Азовского морского порта. По оценкам экспертов, реализация проекта позволит сократить количество фиктивных экспортных операций на 20% и обеспечит экономию бюджетных средств на 39 млрд рублей, а также экономию финансовых ресурсов предприятий за счет сокращения срока вывода средств из оборота на 25 млрд рублей ежегодно > IONE.RU

ГОД РЫБАКА

Ушедший год побил все прежние рекорды по активности компьютерной преступности. Эксперты отмечают резкое увеличение числа фишинг-атак (электронные письма, заманивающие на специально созданные сайты,

ФИШИНГОВЫЕ ПИСЬМА
ЗАПОЛНИЛИ ИНТЕРНЕТ

где у посетителей выманивают пароли и коды доступа к системам финансовых транзакций). Специалисты из компании MessageLabs, занимающейся фильтрацией электронной почты, перехватили в ноябре 2004 года более 4,5 млн фишинговых писем. В начале года их было 337 тыс. Среди пострадавших от действий мошенников такие финансовые структуры, как Natwest, Citibank и HSBC, а также множество организаций, работающих с онлайн-новыми счетами, например аукцион eBay. Эксперты по компьютерной безопасности говорят уже об организованной преступности в сфере высоких технологий: преступные группировки в Восточной Европе и на Дальнем Востоке нанимают профессиональных программистов. При этом атаки преступников планируются под конкретную компанию или сайт > CNEWS

РОССИЮ НАКРЫЛО
ВОЛНОЙ ХОТ-СПОТОВ

Бум беспроводных технологий, охвативший Европу, доходит и до России. За прошлый год количество российских провайдеров и точек беспроводного до-

_ХОТ-СПОТ — НОВОЕ «БЛЮДО»
РУССКОЙ КУХНИ

ступа в интернет по технологии Wi-Fi увеличилось более чем втрое. По данным IDC, в регионе ЕМЕА оборот рынка беспроводных сетей WLAN достиг \$349,8 млн. В Европе уже действует 25 тыс. точек доступа Wi-Fi (хот-спотов). К 2008 году,

по прогнозам IDC, при содействии более 50 провайдеров их число вырастет до 110 тыс. На территории стран СНГ сейчас насчитывается более 225 общественных точек беспроводного доступа (речь идет лишь об официально зарегистрированных точках — «стихийных» хот-спотов на порядок больше). По оценке агентства J&P, за 2004 год рост количества провайдеров Wi-Fi и хот-спотов составил в России свыше 250%, а к 2008 году здесь будет 1250–1500 коммерческих хот-спотов и около 25–30 тыс. пользователей Wi-Fi. По мнению аналитиков, наибольший «прилив» хот-спотов придется на Москву и Петербург, но новые игроки нового рынка появились и в регионах (семь новых городов и десять новых провайдеров). Была отмечена также конкуренция двух бизнес-моделей предоставления услуги — коммерческой и бесплатной. По коммерческой модели пользователь платит за доступ (\$3–15 в час или тарификация за скачанные мегабайты), а провайдер получает доход от продажи карт Wi-Fi. Лидерами в рамках этой модели специалисты J&P называют компании «Квантум», «Моском» и «Стелком». Некоммерческую модель с мая 2004 года развивает «Яндекс»: здесь доступ для пользователя бесплатный, а провайдер получает доход от инсталляции оборудования и гарантированной ежемесячной абонентской платы от владельца точки. Появилась в России и новейшая беспроводная технология WiMAX: подключение абонентов к сети широкополосного радиодоступа начал московский альтернативный оператор связи «Комет». Это первая WiMAX-сеть в Москве и вторая в России. Столичный сегмент насчитывает уже 11 базовых станций и работает в диапазоне 2,5–2,7 ГГц. Права на эти же частоты «Комет» получила в 11 областях России, осваивать которые она будет после того, как проанализируют реакцию рынка в Москве. Первые услуги WiMAX-сети «Комет» стали высокоскоростным доступом в интернет и IP-телефонией. Не исключено также, что технология WiMAX послужит дополнением к возможностям беспроводных локальных сетей, соединяя центры доступа Wi-Fi с интернетом и предоставляя альтернативное беспроводное решение «последней мили» для широкополосного подключения к интернету офисов и жилых домов > IONE.RU

АЙТИШНИКАМ НУЖЕН PR

Исследовательская компания Gartner опубликовала отчет, в котором делает неутешительный для мирового ИТ-рынка прогноз. Жизнь ИТ-директоров, которым придется активнее овладевать современными технологиями управления и проявлять недюжинную гибкость, станет труднее.

По мнению аналитиков, руководители многих компаний будут все больше воспринимать ИТ как источник неизбежных издержек, а не как способ повышения эффективности бизнеса, поэтому Gartner рекомендует ИТ-директорам осваивать приемы PR-технологий для продвижения себя и своих департаментов. В целом картина наступившего года видится аналитикам Gartner неопределенной как для ИТ-директоров, так и для бизнеса в целом. Ясно одно — рабочие места в ИТ-секторе будут сокращаться. По прогнозам авторов отчета, к 2008 году численность ИТ-департаментов сократится вдвое по сравнению с 2000 годом, причем 50% сотрудников будут наняты заново. Еще одна проблема, с которой придется сталкиваться ИТ-директорам, — возрастающая конкуренция среди софтверных компаний, которые будут все настойчивее предлагать им свои продукты > GARTNER

ОПЕРАТОРЫ РАССТАВЛЯЮТ НОВЫЕ СЕТИ

По данным аналитического агентства iKS-Consulting, в конце 2004 года число абонентов сотовой связи в России составило 74,36 млн, из которых 16,89 млн — в московской лицензионной зоне, а 57,42 млн — в других регионах. При этом уровень проникновения мобильной связи в среднем по России составил 51,2% (в московской лицензионной зоне — 99,7%). Россияне нашли деньги на мобильную связь: в минувшем году число пользователей выросло на 104%. При этом из 37,9 млн новых подключений больше всего (14,8 млн) пришлось на последний квартал 2004 года. Около 35% новых абонентов достались МТС, 38% — «Вымпелкому» и 19% — «Мегафону». Теперь операторы рассчитывают, что абоненты найдут деньги не только на разговоры, но и на другие мобильные услуги. МТС в конце года купила у японской компании DoCoMo лицензию на сервис i-mode, которым в Японии пользуются уже 42 млн человек. Сервис i-mode — это доступ по телефону к гигантской базе данных с мобильным контентом, электронная коммерция и электронная почта. Бизнес по изготовлению и распространению мобильного контента вообще обещает стать следующим после полупроводникового бума мировым хитом. Так, уже сейчас в России оборот SMS, посредством которых продаются мелодии звонков, картинки-заставки и про-

...РОССИЯНЕ, КАК И ЯПОНЦЫ, НА МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ ДЕНЕГ НЕ ЖАЛЕЮТ



чий мобильный контент, составляет \$50 млн в месяц. А по словам представителей МТС, число компаний, сотрудничающих или ведущих переговоры о предоставлении контента для i-mode, превысило сотню и будет стремительно расти, поскольку бизнес-модель предполагает, что основная прибыль будет доставаться именно им, а не оператору. Впрочем, президент МТС Василий Сидоров считает, что потенциальную аудиторию i-mode в России пока составляют 1,5–2 млн человек. Однако интерес к развитию негословных мобильных услуг проявляют все участники «большой сотовой тройки», так что эксперты прогнозируют успех конкурсов по продаже лицензий на предоставление услуг сотовой связи третьего поколения (3G), которые планируется провести в России в конце 2005 года > IONE.RU

ПРАВИТЕЛЬСТВО РАВНЯЕТСЯ НА INTEL

Штат российских сотрудников корпорации Intel, занимающихся научно-исследовательской деятельностью, превысил тысячу человек. Российское R&D-подразделение корпорации стало крупнейшим за пределами США центром Intel по разработке программного обеспечения. Можно сказать, что Intel создал в Нижнем Новгороде и Москве технопарки, работающие на американскую корпорацию. Идеей создания технопарков, которые бы работали на российскую экономику, сейчас — с подачи президента — озабочено и российское правительство. Минэко, Мининформсвязи, Минобрнауки, ФНС, ФТС, Минфин заняты разработкой закона об особых экономических зонах (ОЭЗ), собственных концепций технопарков, которые разместятся в этих зонах, и согласованием межведомственных интересов. Нет сомнений, что к марту — как велел президент — закон будет принят. Предполагается, что в ОЭЗ будет установлен льготный налоговый режим (в частности, ЕСН — 14%), чтобы «косты» ориентированных на экспорт высокотехнологичных компаний, у которых высока доля оплаты труда в себестоимости, обеспечивали им конкурентоспособность на мировом рынке. Государство вкладывается в инфраструктуру технопарков, а располагающиеся в них фирмы, как стартапы, так и ведущие российские технологические компании, обеспечивают сырьевое развитие российской экономики. Мининформсвязи, например, уже выбрало четыре региона под технопарки с базовой специализацией по ИТ: Подмосковье (в частности, Черноголовка, где в уже действующий технопарк вложилась компания Cognitive Technologies, и Дубна, где создание центра информационных технологий давно лоббирует президент IBS Анатолий Карачинский), Нижний Новгород, Академгородок Новосибирска и Петербург. По предварительным оцен-



...ДЛЯ ТЕХНОПАРКОВ ГОТОВЯТ ОСОБЫЕ ЗОНЫ

кам, объем федеральных вложений составит около \$100 млн на площадку, а на выходе Мининформсвязи рассчитывает получить к 2010 году объем производства ИТ в России в \$10 млрд. Пожалуй, самый важный вопрос — как эти зоны будут администрироваться. Как осторожно заметил замминистра информатизации и связи РФ Дмитрий Милованцев, вероятно, понадобится специализированная таможня и налоговая инспекция. Какой будет эта специализация, обсуждается сейчас с ФНС и ФТС > IONE.RU

ТОРГОВЛЮ В РУНЕТЕ ТОРМОЗИТ БЕСКУЛЬТУРЬЕ

Количество доменов, зарегистрированных в зоне Ru, превысило 300 тыс. Год назад их было 214 тыс. Быстрее всего растет число доменов второго уровня, зарегистрированных физическими лицами. В результате доля юридических лиц среди владельцев доменов за полтора года снизилась с 60% до 49%. По прогнозу компании SpyLOG, при сохранении нынешней экономической ситуации российский сегмент сети удвоится по объему аудитории в ближайшие три года. Правда, исследователи сетуют на низкую интернет-культуру граждан, которая, в частности, препятствует широкому распространению электронной коммерции. В ходе электронного опроса сотрудников 400 российских интернет-магазинов выяснилось, что 28% респондентов считают основными факторами, сдерживающими развитие рынка электронной коммерции, отсутствие у большинства пользователей опыта приобретения товаров через интернет и общее недоверие к нетрадиционным формам торговли. Немало хлопот владельцам виртуальных магазинов доставляют и технические проблемы (сбои в работе провайдера, необходимость организации доставки товара), с которыми периодически сталкиваются 23% опрошенных. Кроме того, сказывается традиционное запаздывание в развитии региональных рынков. Потенциал столичного рынка, на который сегодня ориентировано 54% интернет-магазинов, практически исчерпан. Впрочем, отмечают эксперты SpyLOG, доля региональных магазинов растет: за последние три года она увеличилась в полтора раза > IONE.RU

«ИТ — это наше все»

Таким критерием ценности ИТ руководствуется начальник центра информационных систем ОАО «Силловые машины» Сергей Малахов. В большинство же «книжных» методик оценки эффективности внедрения информационных систем он не верит.

— Сергей, как бы вы определили основную ценность информационных технологий для машиностроителей?

— Это наше все. Это необходимость, которая уже выходит за рамки самого понятия необходимости. Это даже не телефон — это больше. Почему? Производство организовано таким образом, что если сейчас взять и отключить информационные системы, это будет означать автоматическую остановку всего производства. Я даже не смогу дедовским способом отпустить материал со склада. И все не потому, что мы отказались от бумажного документооборота. Дело в том, что в бумажном документообороте можно поддерживать только очень ограниченное число критериев, например, по материалу: толстый он, тонкий, черный, жесткий. А технологии заставляют все время увеличивать количество этих критериев. Станок с ЧПУ не сможет обработать заготовку, которая не соответствует его настройкам по всем параметрам. Перенести их все на бумагу невозможно. Только многомерные файлы, с которыми работают современные ИТ-системы, позволяют иметь столько аналитических признаков любого процесса или материала, сколько требуют технологии. Отсутствие ИТ — это катастрофа для машиностроительного производства: можно сказать, что отключить информационные системы это все равно, что отключить электричество.

— Значит ли это, что пропадает смысл в оценке экономического эффекта от ИТ-систем? Никто ведь уже не считает эффект от электрификации.

— Хороший вопрос. Как экономист и до недавнего времени профессор Высшей школы экономики, я постоянно его себе задаю. До прихода в сферу ИТ я долго занимался финансовым анализом и аудитом предприятий. Именно в тот период я столкнулся с тем, что без информационных технологий проводить глубокий, детальный анализ невозможно, понял, что без них никуда, и начал медленно мигрировать на поприще ИТ.



«К большинству методик оценки эффективности ИТ я отношусь, как Балаганов — к треугольнику Паниковского»

Я думал о том, как оценивать экономическую эффективность ИТ, прочитал массу литературы. И считаю, что для ответа на этот вопрос нужно провести параллель с одной из ветвей финансового анализа, которая пока не получила распространения в России, так называемым социальным финансовым анализом. Эта наука работает с такими понятиями, как социальная стоимость, социальная прибыль. С ее помощью можно проводить анализ проектов, которые в чисто финансовых параметрах оказываются убыточными, но могут быть перспективными в социальном приложении (например, прибыль может быть выражена в терминах нематериальных активов или косвенной выгоды). Конечно, значительная часть ИТ лежит в сфере монетарной экономики, и ее можно оценить количественно. Но, на мой взгляд, многие ИТ-сервисы уже вышли из этой области, и получаемые от информатизации немонетарные эффекты нужно считать соответствующими способами. Ведь сфера монетарной эконо-

мики достаточно консервативна. Читая лекции в ВШЭ, я часто приводил своим студентам такой пример: в начале прошлого века страхование жизни осуждалось церковью, и по этой причине этот вид страхования практически не использовался. Еще один пример: покупка и продажа лунных участков. Полвека назад эта идея казалась лишеной здравого смысла, сейчас это уже состоявшийся бизнес. В технологической сфере скорость изменений значительно выше, так что методы оценки просто не успевают за развитием самого предмета оценки.

В экономической науке есть такое понятие, как провалы рынка (market failure). Например, когда максимальная цена спроса ниже минимальной цены предложения. Или когда возникают побочные эффекты, как отрицательные, так и положительные. Так вот, значительная часть ИТ-услуг начинает перемещаться с эффективно функционирующих рынков в области market failure. Иными словами, исчезает адекватное рыночное взаи-

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

СЕРГЕЙ МАЛАХОВ

1961

Родился в Москве

1984

Закончил факультет экономики и права УДН им. Патриса Лумумбы

1986-1990

Учитель средней школы № 91 в Москве.

В 1989 году защитил диссертацию (кандидат экономических наук) на факультете экономики и права УДН

1990-1991

Старший научный сотрудник Госбанка СССР

1991-1997

Научный сотрудник и заведующий лабораторией Института экономической политики (Института экономики переходного периода)

1997-1998

Советник гендиректора РАО «Норильский никель». В 1998 году получил степень доктора экономики Университета Пьера Мендеса Франса (Гренобль, Франция)

1997-2003

Доцент, профессор, заведующий кафедрой ГУ-ВШЭ

1999-2003

Советник гендиректора ОАО «Силловые машины»

2004

Руководитель центра информационных систем ОАО «Силловые машины»

УВЛЕЧЕНИЯ

Горные лыжи, футбол, бильярд, преферанс, бега

модействие спроса и предложения, что порождает побочные эффекты, которые заранее оценить нельзя. Допустим, ваш сосед сажает дерево, а тень от него падает на ваш участок, и его стоимость изменяется: он либо дорожает, либо дешевеет. Аналогичная ситуация с ИТ: они не просто ускоряют определенные процессы — они действительно могут добавлять некие особенные, часто непредсказуемые заранее качества.

— Случалось ли подобное в вашей практике?

— Да, хорошим примером могут служить «Силловые машины». В процессе слияния наших предприятий в холдинг именно единый ИТ-проект стал одним из инструментов объединения. Хотя внедряли ИТ-системы мы из других соображений.

— Получается, что находить правильные критерии для обоснования внедрения ИТ становится все сложнее. Какие обоснования вы как финансист приводите руководству?

— Скажу честно, анализируя литературу, обсуждая методики, я понял, что в большинство из этих обоснований не верю. Я отношусь к ним, как Балаганов к треугольнику, который нарицал Паниковский. Помните? «Балаганов не поверил, но с уважением посмотрел на треугольник. Доводы Паниковского показались ему не особенно убедительными, но в треугольнике чувствовалась такая правдивая безнадежность, что Балаганов поколебался». Большинство «книжных» обоснований, на мой взгляд, являются такими же треугольниками. Конечно, можно учитывать прямые результаты внедрения. Например, на заводе турбинных лопаток, входящем в наш холдинг, ИТ-проект окупился. В ходе проекта там были автоматизированы так называемые прицеповые склады — общая проблема всех постсоветских предприятий. Это когда, помимо складов, еще и в цехах валяется куча материалов, обрезков, отрезков и проч. Раньше до них руки не доходили, а когда наладили учет, это привело к окупаемости проекта. Такие случаи бывают, когда решается вполне определенная задача. То, что можно просчитать, я всегда считал. Наиболее правильно, на мой взгляд, руководствоваться критерием минимизации затрат. Одной из самых правильных тактик поведения ИТ-менеджера на сегодняшний день я считаю использование опционной модели: на первом этапе вы покупаете немного и платите немного, а потом, в зависимости от результата, расширяете область работ.

Другое дело, что финансисты не очень любят слишком продвинутых ИТ-менеджеров.

— Руководство вас лично просит рассчитывать окупаемость ИТ-проектов?

— Конечно. Но мне удалось убедить руководителей, что многие вещи все же не считаются. Трудно спрогнозировать эффективность внедрения ERP. Например, я знал, что в прицеповых складах мы точно «найдем» деньги. В большинстве же случаев такой уверенный прогноз сделать нельзя.

— Как много «Силловые машины» инвестируют в ИТ?

— В машиностроительном секторе в ИТ инвестируется от 3% до 5% оборота. Мой любимый проект на заводе турбинных лопаток, например, стоил меньше 0,5% от годового объема продаж завода. Причем ИТ-инфраструктура на заводе, можно сказать, была нулевая. Мы создали ее заново: купили лицензии на софт, провели внедрение, поставили сети, программно-аппаратные средства. Я считаю, что для России инвестиции в ИТ в размере 3–5% от оборота — это вполне приемлемо. Не стоит их бояться.

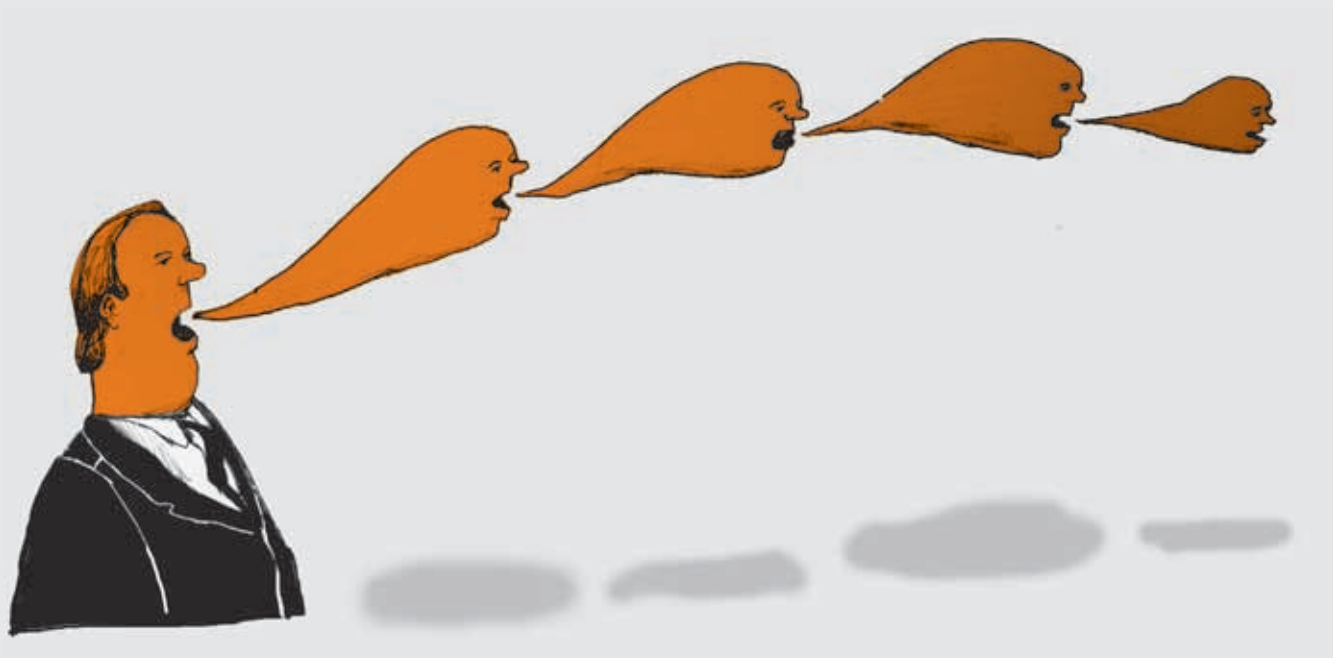
— Ваша компания одной из первых на территории СНГ решилась на внедрение новой интеграционной платформы SAP NetWeaver. Как идет этот проект?

— Могу сказать, что это решение технологически жизнеспособно. Говорить о его экономической эффективности пока не берусь — только промышленная эксплуатация покажет, что к чему. Интуитивно, и не только, я чувствую, где есть резервы экономии, но давать прогнозы пока поостерегусь бы. Хотя само решение заняться этой технологией считаю правильным. И вот почему. С помощью этой технологии мы практически решили задачу создания распределенной системы и подготовки сводной отчетности по всему холдингу — проведено уже четыре инсталляции. Система пока несовершенна, но мы постепенно будем ее улучшать. Когда мы приняли решение строить распределенную систему, то рассчитывали на интеграционные механизмы типа OLE. Но потом узнали о NetWeaver, и поскольку у нас кое-где сохранились унаследованные самописные системы, решили интегрировать их в портал на этой платформе. Кроме того, мы уже работали с решениями SAP. Порталу NetWeaver еще придется доказывать свою конкурентоспособность, но его неоспоримые преимущества в том, что он настроен и «заточен» именно под функциональность

SAP. Скажем, если бы мы ставили WebSphere (интеграционная платформа от IBM. — iOne), мне пришлось бы ломать голову, как увязать ее с тем, что у нас уже работает. Далеко не всю функциональность SAP можно адекватно использовать в других интеграционных решениях. Впрочем, для плоских документов этой проблемы, пожалуй, нет. Я знаю, сколько порталных решений на сегодняшний день реализовано в России, но в большинстве случаев они работают с плоскими файлами, как доски объявлений. Однако настоящие порталные проекты затеваются не для этого, а для того, чтобы подтянуть многомерную аналитику, наладить многофакторное управление. Так что я рассматриваю наш проект не просто как создание доски объявлений, а как инструмент, который сможет повысить КПД уже используемых ERP- и CRM-решений. Другое дело, что, замахнувшись на такой проект, мы ставим перед собой очень сложные задачи. Я ведь хочу не просто удаленно напечатать документ об отгрузке, но и отслеживать все, что с этой отгрузкой связано. Значит, мне нужно вытаскивать из системы не только SMS от сопровождающего о том, что груз отправлен, но и данные, что все ящики оприходованы, получили складские места и номера. Например, мы столкнулись с такой проблемой: как обеспечить постоянное соответствие между изменениями рабочих чертежей в Москве и на стройке? Постоянно делать репликации? Технологически эта задача в NetWeaver еще не решена, но я не считаю это непреодолимым препятствием. Во-первых, технологии развиваются, во-вторых, часть таких вещей можно решить чисто организационными мероприятиями.

— Как вы думаете, насколько интеграционные порталные решения будут востребованы бизнесом?

— В такой территориально распределенной стране, как Россия, эти приложения должны быть очень актуальными. Причем не только для сферы зарубежного строительства, которым занимается наш холдинг. Я знаю множество компаний, которые имеют штаб-квартиру в Москве, но ведут управление бизнесом по всей стране — тот же «Норильский никель», к примеру. Поэтому очевидно, что российский бизнес постепенно будет переходить на порталные решения. Могу определенно сказать, что NetWeaver нужно еще доводить до того уровня, на котором сегодня находятся ERP-решения SAP. Да, наверное, эта технология будет работать, вопрос только когда и как? И тут слово за SAP, у которой есть план развития этой платформы до 2007 года <



Если бы не административная реформа

Неопределенность, возникшая в связи с реорганизацией правительства, внесла некоторую нестабильность в развитие российского ИТ-бизнеса в минувшем году. Если бы не это, результаты были бы выше, однако в целом 2004 год оказался вполне успешным для ИТ-отрасли. И, как говорится, нет худа без добра: та же административная реформа вывела российский ИТ-рынок на новый уровень. Недостатка во внимании со стороны государства игроки рынка теперь не испытывают. Такой вывод можно сделать из ответов руководителей ИТ-компаний на наши традиционные «новогодние» пять вопросов.

- 1)** Главные, на ваш взгляд, деловые события 2004 года?
- 2)** Какие важные перемены произошли на российском рынке ИТ в 2004 году?
- 3)** Что хорошего произошло с вами и вашей компанией в 2004 году, оправдались ли ваши ожидания?
- 4)** Главные разочарования 2004 года?
- 5)** Каких перемен на рынке ИТ и результатов для себя вы ждете в 2005 году?



Борис Бобровников,
генеральный директор
«Крок»:

1) Важных событий было несколько. Одно из них — принятие «Концепции развития ИТ-отрасли». Тот факт, что в ее основе лежит поддержка государством внутреннего рынка ИТ, вселяет некоторый оптимизм. Минувший год также отмечен повышением внимания со стороны власти к борьбе с пиратской продукцией. Высокие цены на нефть, падение курса доллара обусловили рост импорта в Россию. Для нашей компании это означало повышение спроса на ИТ со стороны как коммерческих, так и государственных заказчиков. Летний банковский кризис и прочие неурядицы привели к увеличению кредитных ставок российских банков: финансовые ресурсы для предприятий стали более дорогими. Ну и такие события, как «дело ЮКОСа», налоговые претензии к «Вымпелкому», оказали негативное воздействие на инвестиционную привлекательность России для западных инвесторов.

2) В целом год прошел успешно для всего российского ИТ-рынка: думаю, аналитические исследования зафиксируют рост в 20–25%. Но главным итогом года стало другое — ИТ-рынок наконец заметило государство. В прошлые годы такого внимания со стороны властей нам катастрофически не хватало. Речь даже не о деньгах или налоговых льготах — важно знаковое внимание со стороны первых лиц российской власти. В России появилось Министерство информатизации, которое довольно активно начало заниматься популяризацией информационных технологий в обществе. Поскольку рост ИТ-рынка и экономический рост — вещи взаимосвязанные, подобные меры необходимы. Когда государство начнет поощрять предприятия и организации к развитию ИТ, повысятся шансы на экономический рост. Государство — один из самых крупных игроков на российском рынке, поэтому при увеличении госвложений в ИТ и повышении спроса на высокотехнологические решения ИТ-рынок ответит ростом.

3) В прошедшем году мы открыли еще один региональный филиал. Знаковым для компании стал проект по внедрению ЦОД на Оскольском электрометаллургическом комбинате. Во-первых, это крупные инвестиции промышленных предприятий в ИТ-отрасль, во-вторых, внедрение кластерных технологий на основе UNIX-серверов говорит о том, что мировая практика крупных предприятий по обработке данных становится реальностью и в России. В целом компания укрепила свои позиции на рынке системной интеграции. Наша победа в номинации «Информационные технологии» на конкурсе «Предприниматель года», который проводит Ernst & Young, — это подтверждение того, что компания движется в правильном направлении.

4) Основной проблемой по-прежнему остается необходимость часто объяснять, зачем вообще нужны информационные технологии. Правда, многие руководители крупных компаний и бизнес-подразделений уже понимают необходимость построения call-центров, систем мониторинга ИТ-инфраструктуры, центров обработки данных. Я очень надеюсь дожить до тех времен, когда внедрение информационных решений будет делом само собой разумеющимся и отпадет нужда каждый раз объяснять, зачем и кому все это нужно. Еще одной проблемой я бы назвал продажу корпорацией IBM своего подразделения по разработке и производству ПК. Но рабочие станции — не единственное направление на-

шего сотрудничества с IBM, так что мы надеемся на появление новых возможностей.

5) В декабре 2005 года предполагается присоединение России к ВТО. Возможно, реальные сроки будут скорректированы, отодвинуты, но хотелось бы, чтобы наши властные структуры проработали и реализовали меры по созданию благоприятного климата для внутренних инвестиций. Ослабление налогового пресса при направлении собственных средств в основные фонды будет работать на переоснащение промышленности, на повышение ее конкурентоспособности. Уверен, что развитие рынка высоких технологий продолжится, причем инвестиции в этот вид деятельности будут возрастать. Увеличится спрос на комплексные решения. В стране уже появляются проекты, требующие консолидации практически всего российского ИТ-сообщества, и я думаю, их станет больше.



Аркадий Волож, гене-
ральный директор
«Яндекс»:

1) Главное деловое событие российского интернет-рынка — доказательство работоспособности модели поисковой рекламы. Эта модель принесла «Яндексу» в 2004 году утроение доходов. Кроме того, в 2004 году были предприняты серьезные технологические усилия по борьбе со спамом, которые увенчались успехом — сейчас пользователь легко может избавиться от большей части «мусорной» почты. Полагаю, это вполне можно отнести к разряду деловых событий — по масштабу влияния электронной почты на современный бизнес.

2) Вообще-то мы, интернетчики, находимся на стыке четырех рынков — ИТ, связи, рекламы и СМИ, поэтому ситуацию на ИТ-рынке отслеживаем во взаимодействии с остальными тремя. На мой взгляд, серьезное изменение рынка ИТ состоит в том, что интернет-отрасль стала играть в нем важную роль. Посмотрите, «Яндекс» фактически получает деньги за написание программ, а продажа рекламы — лишь канал получения денег. Таким образом, на ИТ-рынке появилась новая бизнес-модель: продажа программ в виде массовых сервисов (с оплатой через рекламу).

3) Интернет в России рос хорошими темпами, в соответствии с нашими ожиданиями, а вместе с ним росли и мы. В начале года к нашим сервисам каждый месяц обращалось около 11 млн человек, к концу года эта цифра выросла до 16 млн. Мы сумели не только справиться с возраставшей нагрузкой на наши традиционные сервисы, но и решили важнейшую проблему — реализовали защиту пользователей нашей почтовой службы от спама, главной интернетовской напасти последних лет. Наверное, это самая хорошая новость прошедшего года для нас и наших пользователей: на практике доказано, что спам можно победить. Были и другие приятные события — например, активное освоение технологии WiFi в России и успех нашего проекта Яндекс.WiFi, ставшего крупнейшей в стране сетью бесплатных точек доступа. Рынок поисковой рекламы — и с клиентской, и с агентской стороны — созрел настолько, что мы весь год едва поспевали за спросом. Это явно самое перспективное, самое «популярное» направление в нашей отрасли. «Купи слова» стали таким же известным слоганом, как в свое время «Найдется все». По объему поисковая реклама догнала «традиционную» (медийную) онлайн-рекламу, а в обороте «Яндекса» поисковая реклама занимает уже 80%.

4) К сожалению, по-прежнему сохраняется слишком большой разрыв в интернетизации между двумя столицами и всей остальной Россией. Во многом он обусловлен ценовой политикой провайдеров. Программа «Электронная Россия» гораздо слабее, чем было обещано, сказалась на распространении интернета. Россия продолжает отставать от развитых стран и по качеству доступа — широкополосный доступ, особенно домашний, даже в Москве не стал массовым, а уж в регионах по-прежнему остается несбыточной мечтой. Ввод новых информационных услуг, как оказалось, тормозится ограничением доступа к информации, которая находится в распоряжении госорганов, например, картографической — и это сдерживает развитие услуг, на которые мы возлагаем большие надежды. Деньги на интернет-рекламу до сих пор выделяются по остаточному принципу, а не планируются отдельной статьей бюджета, как это уже принято на Западе. По-прежнему на рынке очень мало специалистов по интернет-рекламе.

5) Конечно, мы рассчитываем на увеличение парка устройств с доступом в интернет, а также на улучшение инфраструктуры интернета. Ждем острой конкуренции, появления новых сервисов, большего внимания как ИТ-отрасли, так и всего общества к интернету. Но при этом надеемся, что главное останется без перемен — мы намерены и впредь расти такими же темпами.



Александр Калинин, первый вице-президент по корпоративному управлению холдинга НКК:

1) Главным фактором, определявшим развитие российской экономики в 2004 году, стал взрывной рост цен на нефть. Страна получила колоссальные деньги от экспорта энергоносителей, что наложило отпечаток на развитие всей экономики. Но сама экономика не выросла так, как хотелось бы. Известные события пошли не на пользу российскому фондовому рынку: котировки российских компаний в лучшем случае сохранились на том же уровне, что и в начале года. К сожалению, мы по-прежнему остаемся заложниками сырьевого рынка. Еще одно важное событие, оказавшее серьезное влияние на развитие всей экономики, — административная реформа. Из-за нее, в частности, все госучреждения приостановили процесс информатизации. Поэтому на первом этапе реформы работа системных интеграторов и их субподрядчиков, выполнявших госзаказы, практически остановилась. Лишь в середине четвертого квартала процесс начал восстанавливаться, что вылилось в предновогоднюю штурмовщину. Тем не менее в 2004 году в целом по российской промышленности были превышены экономические показатели предкризисного 1997 года, так что все мы обрели новую точку для дальнейшего роста.

2) Самой важной переменной для российского ИТ-рынка я бы назвал создание профильного министерства, причем информационные технологии были объявлены главной целевой функцией преобразованного Минсвязи. Для нас, участников рынка, это стало первым позитивным результатом административной реформы. Отмечу также одобренную правительством концепцию развития рынка ИТ, которая была разработана совместными усилиями отраслевой ассоциации АП КИТ и Министерства информационных технологий и связи. На различных уровнях власти появляется понимание, что ИТ-отрасль в ближайшие годы может стать катализатором развития российской экономики.

3) В 2004 году в стране прошли президентские выборы. При их проведении активно использовались информационные технологии — самая современная электронная выборная система. Как главный конструктор ГАС «Выборы», могу смело заявить, что Россия стала лидером в практической реализации электронного голосования и образцом для подражания другим странам. После сдачи ГАС «Выборы» в промышленную эксплуатацию я закончил свою работу в НИИ «Восход» и с июля 2004 года работаю в «Национальной компьютерной корпорации». Для меня это стало реальным возвращением в ИТ-бизнес, хотя связь с ним я не терял. Цели, которые ставились на 2004 год перед НКК (развитие управляющей компании, создание внутри холдинга объединенной интеграторской компании), реализованы. Практически все наши ожидания оправдались.

4) Для меня разочарованием стало то, как государство использовало финансовый ресурс, полученный от высоких цен на нефть. Государство не смогло своевременно распорядиться нефтяными деньгами, которые выходили на рынок очень неравномерно (основная их масса пришла в четвертом квартале). Казалось бы, раз бюджет экономического развития страны принимается не в начале, а накануне очередного бюджетного года, то и деньги должны поступать более равномерно. Кроме того, из-за административной реформы задержалось выполнение ряда программ, связанных с информатизацией. Так что отрасль начала работать поступательно только в четвертом квартале.

5) Хочется надеяться, что рынок будет развиваться в соответствии с принятой концепцией развития ИТ-отрасли. Мы все участвовали в ее разработке и надеемся, что правительство примет меры и разработает механизмы, позволяющие приступить к ее реализации в нормальном режиме. Это должно привести к росту основных показателей российского рынка ИТ. Что касается НКК, то в новом году мы планируем завершить определенный этап реструктуризации компаний внутри холдинга и выйти на новый уровень по оптимизации бизнес-процессов, сокращению издержек.



Алексей Кудрявцев, генеральный директор Kraftway Computers:

1) Экономика и политика в России так тесно переплетены, что провести четкую грань между этими сторонами жизни не всегда возможно. Поэтому основным событием, безусловно, мы считаем смену правительства после президентских выборов. Реструктуризация кабинета

привела к большой отсрочке в выполнении государственных контрактов, в результате чего потребление ИТ-продуктов государством оказалось ниже того уровня, на который многие рассчитывали. В мировой ИТ-индустрии знаковыми событиями стали поглощение Oracle фирмы PeopleSoft, которое существенно изменит баланс сил на рынке корпоративного ПО, и сделка по продаже ПК-бизнеса IBM китайской компании Lenovo. Здесь налицо тенденция активного наступления эффективно работающих компаний второго эшелона на позиции мировых грандов.

2) Год прошел на удивление спокойно, без особых потрясений и сюрпризов.

3) В 2004 году мы существенно выросли и приобрели дополнительную финансовую устойчивость, осуществили технологический прорыв и укрепили дистрибуцию. Объем бизнеса Kraftway уже увеличился на 70% по сравнению с предыдущим годом, а с учетом продаж четвертого квартала мы можем рассчитывать на удвоение показа-

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 магазинов 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>



телей. Мы заключили два важных соглашения с компаниями Hitachi Data Systems и SGI. В минувшем году основательно «зацепились» за корпоративный рынок и провели удачный эксперимент на рынке розничном. Никогда раньше мы не позиционировали свою продукцию на частного потребителя, но теперь планируем развивать успех. В 2004 году мы практически завершили построение партнерской сети, сформировав костяк из 30 региональных компаний. Наконец, мы начали уделять больше внимания предложению платных сервисов, и оказалось, что эти услуги крайне востребованы рынком.

4) К сожалению, по ряду причин нам не удалось реализовать свои планы по вводу в эксплуатацию завода электронного оборудования в Обнинске. Образовавшийся дефицит производственных мощностей сдерживает дальнейшее развитие компании. По нашим расчетам, при нынешнем уровне спроса мы легко могли бы удвоить наши показатели по выпуску продукции, прежде всего для массового рынка.

5) Задача-максимум на 2005 год — произвести не менее 300 тыс. ПК и 10 тыс. серверов, но наши планы завязаны на окончание строительства завода в Обнинске. В новом году мы планируем начать работу на рынке ноутбуков, а также предложить ряд инновационных продуктов домашним пользователям. Будем стремиться повышать долю услуг в обороте компании.



Сергей Маццкий, генеральный директор IBS:

1) Главным событием 2004 года была административная реформа. Уж слишком серьезное воздействие, как негативного, так и позитивного характера, она оказала на рынок.

2) В минувшем году государство попыталось найти точки роста несырьевых отраслей экономики, и одной из

них стал рынок ИТ. Были образованы сразу две государственные структуры, отвечающие за развитие отрасли ИТ: Министерство информационных технологий и связи РФ и Агентство по ИТ. Правительство одобрило концепцию развития информационных технологий на период до 2010 года. Пока еще сложно прогнозировать, к чему все это приведет, но ИТ-рынок получил сигнал о том, что он становится все более важным и значимым в экономической жизни России. Хочется верить, что результат этих преобразований будет не таким, «как всегда». Если все инновационные сценарии развития экономики будут приняты, наша отрасль получит совершенно новые самостоятельные механизмы развития, благодаря которым она сможет занять принципиально новое место в экономике России.

В 2004 году в целом ряде отраслей — нефтянке, энергетике, транспорте и других — развитие спроса на ИТ затормозилось в связи с известными событиями, слияниями и поглощениями. Зато наблюдался рост спроса со стороны других отраслей (производство ТНП, телеком, ритейл и др.), представленных в основном предприятиями среднего масштаба. Из-за административной реформы многие ИТ-проекты в госсекторе были заморожены, однако спрос на ИТ со стороны этого сектора хоть медленно, но растет. И от традиционной закупки компьютеров госструктуры переходят к сложным проектам по обеспечению межведомственного взаимодействия, предоставлению гражданам социальных сервисов.

3) В прошедшем году отмечаю активизацию наших отраслевых услуг, связанных в том числе с разработкой и внедрением отраслевых решений (для

FMCG, розничной торговли, страховых и телекоммуникационных компаний). Серьезно продвинулся на рынке наш проект Data Fort, предоставляющий услуги корпоративного ИТ-аутсорсинга. Активным спросом пользовались услуги по созданию систем управления знаниями (порталов), особенно со стороны госструктур. Одним из ключевых направлений роста компании стала практика по созданию корпоративных систем управления на базе решений SAP — она выросла почти вдвое, как по объему бизнеса, так и по количеству сертифицированных специалистов.

4) Главные разочарования связаны с той же административной реформой. Из-за нее многие проекты в госсекторе были либо заморожены, либо заново переформулированы (сменились люди, задачи, функциональные требования).

5) В новом году ожидаю прежде всего стабильности. Политической и экономической, поскольку развитие рынка ИТ пока напрямую зависит от развития всей национальной экономики. Надеюсь, что государство наконец станет профессиональным заказчиком ИТ-услуг и будут запущены серьезные межведомственные проекты.



Борис Нуралиев, директор фирмы «1С»:

1) Для бизнеса важны общая обстановка и уровень стабильности. В России они определяются не столько отдельными событиями, сколько тем, что происходит в политической и общественной сфере. Судя по результатам «1С», при достаточно позитивной динамике в целом сбыт в минувшем году оказался го-

раздо менее стабильным, чем в предыдущие годы. Нестабильность началась сразу после президентских выборов, и одним из ее факторов была реорганизация правительства. Достаточно долгое время она служила источником дополнительной неопределенности, зато дала «мирную передышку» в части налоговых и прочих влияющих на бизнес законодательных нововведений. Из тех, что успели принять, многие весьма позитивны: например, снижение НДС и ЕСН. Для таких отраслей, как наша, где зарплата специалистов составляет значительную долю себестоимости, это очень серьезно.

2) Вообще, показатели ИТ-отрасли меняются как производная от показателей национальной экономики: при позитивных изменениях растут быстрее, при негативных — быстрее падают. Но в области делового софта ситуация может быть иной. Когда руководители предприятий видят, что работа идет в штатном режиме, без форс-мажоров, а сбыт почему-то не растет, рентабельность падает, они начинают относиться к внедрению систем автоматизации не как к дорогостоящему способу демонстрации своей крутизны, а как к одному из главных средств повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса. Поэтому спрос на управленческие решения становится все более массовым, особенно со стороны «недоавтоматизированных» средних предприятий. Впрочем, не ослабевает внимание и к автоматизации учета, в том числе фискального. Госдума предыдущего созыва «на прощание» отменила положения Уголовного кодекса по деятельному раскаянию в налоговых преступлениях. Налоговые проверки становятся все более продуманными и скрупулезными, документы для них приходится даже не пачками сдавать, а возить «Газелями». Так что хорошая автоматизация трудоемких, рутинных операций по формированию отчетности для госорганов — важный элемент повышения производительности труда и стабильности бизнеса.

Рост доходов граждан в 2004 году сопровождался и ростом «домашней» информатизации, что способствовало развитию розничного рынка игровых и обучающих программ. От «прилавочной» торговли он переходит к организации продаж через специализированные секции и сети гипермаркетов.

3) Прошедший год стал для «1С» наиболее успешным за всю историю фирмы. Мы рассчитываем, что объем продаж за 2004 год превысит прошлогодние показатели на 46% — это примерно вдвое выше темпов роста всего российского рынка ИТ. В области экономического софта рост продаж составил 30%, и мы смогли продвинуться на рынок более крупных предприятий, более масштабных систем управления бизнесом. Одним из самых важных достижений 2004 года мы считаем выпуск системы «1С:Управление производственным предприятием 8.0». Это наиболее масштабное решение из всех, выпускавшихся нами. За три месяца систему приобрели более 230 предприятий, которые планируют автоматизировать в сумме более 10 тыс. рабочих мест. Для систем подобного класса такие объемы продаж на российском рынке можно считать беспрецедентными. По игровому софту поставлен очередной рекорд: более 7,2 млн проданных копий и 152 новых «лейбла» — в полтора раза больше, чем в 2003 году. Если говорить об издательском направлении, то одним из наиболее заметных событий в отечественной игровой индустрии стал выпуск полностью локализованной версии мирового хита Doom 3. При этом в России игра в джевел-упаковке в рознице стоит около \$10, тогда как во всем мире она продается по цене \$50–60. Новый рекорд по динамике продаж на отечественном рынке установила выпущенная в декабре игра «Космические рейнджеры 2». В 2004 году мы также отметили годовщину первой российской онлайн-ролевой игры «Сфера». Проект окупился и доказал возможность коммерческого успеха подобных начинаний в России.

4) Новых проблем на рынке ПО не появилось, что уже радует. Но «застарелые» проблемы остались, и они не позволили бизнесу вырасти еще больше. Уже несколько лет подряд наши партнеры в качестве основного фактора, мешающего им развиваться быстрее, указывают нехватку квалифицированных специалистов. По-прежнему душат нашу индустрию различные виды пиратства, хотя государство стало уделять больше внимания вопросам защиты прав на интеллектуальную собственность. Ну а сохраняющиеся идиотские барьеры на сырьевой экспорт из России скоро можно будет назвать главным разочарованием пятилетки.

Меня часто спрашивают, не боимся ли мы прихода международных корпораций после присоединения России к ВТО. Чего нам бояться — все ведущие мировые ИТ-компании уже здесь, для них и сейчас нет никаких проблем ввезти что-то в Россию. Мы не против нормальной рыночной конкуренции — для нас это хороший стимул повышать конкурентоспособность своих программ. Но обидно, когда высокие барьеры на вывоз софта (необходимость получать разрешение на каждую партию, сложности при возврате НДС и т. д.) приводят к тому, что для поставки «1С:Предприятия» в Эстонию или Казахстан его выгоднее производить на Украине (этот пример даже упоминался на заседании правительства). При этом нанять хороших украинских программистов в России из-за негибких иммиграционных правил организационно тоже сложнее, чем создать центр разработки на Украине — а в Европе и Америке двери для хороших специалистов открыты. Так что нам следует бороться не столько с ВТО, сколько со своими местными ограничениями. Будем надеяться, что после принятия правительством концепции развития информационных технологий ситуация начнет улучшаться.

5) Прогнозы — это дело экспертов и журналистов. Мы традиционно прогнозов не даем.



Евгений Уткин, президент «Квазар-Микро»:

1) В этом году было много событий: слияний и поглощений, крупных контрактов, острой конкурентной борьбы. Но если говорить о компьютерном рынке, то ничего экстраординарного не случилось, и это, на мой взгляд, служит знаком зрелости рынка. Стабильность, с одной стороны, это

хорошо, она дает возможность развиваться поступательно, но отсутствие сильных внешних и внутренних факторов, которые могут значительно изменить лицо ИТ-индустрии, снижает «тонус».

2) В 2004 году развитие российского рынка ИТ было успешным — как в количественном, так и качественном измерении. Растущий опережающими темпами спрос на сложные решения и услуги для нас особенно важен, поскольку свою стратегию мы строим на развитии «мозгоемких» направлений ИТ-бизнеса.

3) Для «Квазар-Микро» основное событие года — это, безусловно, перенос нашей штаб-квартиры из Киева в Москву и начало активной работы на российском рынке по интеграционным и консалтинговым проектам. Российский старт был для нас необычайно успешным, и я могу сказать, что первые полгода работы в России превзошли ожидания многих. Мы пришли на российский рынок с четкой моделью развития бизнеса, конкретными планами на будущее, и пока все складывается для нас очень позитивно.

4) Россия — новый для нас рынок, и, конечно, это порождает определенные сложности. Нам приходится заново отстраивать партнерские отношения, вступать в жесткую конкурентную борьбу, продвигать свою компанию на рынок. Но это и составляет суть любого бизнеса, а в правильности своей стратегической цели мы уверены.

5) В 2005 году мы собираемся сосредоточить усилия на наращивании нашего потенциала в России и других странах Восточной Европы. По нашим прогнозам, тенденции развития рынка будут нам благоприятствовать. Здесь сыграет роль не только фактор роста рынка, но ощущаемая нами потребность многих заказчиков в новых подходах и методах со стороны ИТ-компаний. Не могу не упомянуть и о нынешней ситуации на Украине. Вне зависимости от того, как относиться к событиям, связанным с выборами президента Украины, нельзя отрицать, что Украина сейчас находится на подъеме, люди воодушевлены и готовы показать лучшее, на что они способны. Предстоящий год вполне может стать годом Украины, и мы собираемся доказать это, работая здесь, в России.



Алексей Шлыков, глава представительства SAP в России и СНГ:

1) Наш бизнес — оптимизация управленческих процессов, поэтому главной деловой тенденцией я бы назвал повышение качества корпоративного управления в стране. Исследование информационной прозрачности российских компаний, проведенное в 2004 году Stan-

dars and Poor's, показало, что стандарты раскрытия информации улучшились по сравнению с предшествующим годом. Индекс прозрачности повысился с 40% до 46%. Мы отметили также значительный рост интереса деловых кругов к оптимизации управления и стратегическому планированию.

2) Возросла конкуренция: на российский рынок вышли новые компании, такие как Siebel — наш глобальный конкурент в области CRM-решений. Безусловным событием на мировом рынке ИТ стала покупка Oracle компании PeopleSoft. В России сейчас присутствует полный спектр мировых компаний-конкурентов, а здоровая конкуренция всегда выгодна клиентам.

3) В начале 2004 года мы планировали увеличить наш бизнес в России более чем на 30%, и полагаем, что нам это удалось. Основные усилия мы направляли на масштабное развитие наших проектов в тех отраслях, где мы традиционно чувствовали себя уверенно.

4) Наиболее существенным препятствием для развития нашего бизнеса в России я бы назвал плохую осведомленность руководства российских компаний о современных моделях и методах управления. Большинство из них мало знакомо с такими понятиями, как ERP, CRM и другими передовыми технологиями управления. По-прежнему мешает большое число разногласий между нашим налоговым законодательством и МФСО. К сожалению, российская налоговая практика еще далека от совершенства: она не только не помогает, но скорее мешает развитию российских предприятий.

5) Развитие российского рынка ИТ в 2005 году будет определять серьезный интерес со стороны госорганов к построению эффективной системы управления. То, что уже сделано в Минфине, ФТС, ФНС, станет хорошим импульсом для развития рынка. Активизация административной реформы должна привести в оживлению проектов в государственном и финансовом секторах России. А стандарты управления, используемые в госструктурах, обычно служат примером для всего российского бизнеса. Хорошие перспективы для ИТ-рынка содержатся и в принятой правительством «Концепции развития ИТ-отрасли до 2010 года».



Роберт Эйджи, управляющий директор Cisco Systems в России и СНГ:

1) Из основных событий хочу отметить подъем глобального ИТ-рынка и его переход в стадию устойчивого роста. В Европе высокоскоростной доступ в интернет и третье поколение мобильной связи 3G стали реальностью для широкого круга потребителей.

Цена за подключение 8-мегабитного доступа в интернет упала до 8 евро — и это ближайшее будущее для России.

2) Впечатляющий рост российского ИТ-рынка продолжился, сохраняя оптимизм его участников. Рыночная стоимость ИТ-специалистов возросла в среднем на 25%. Прошедший год можно по праву считать годом признания аутсорсинга ИТ-услуг как автономного сегмента ИТ-рынка.

3) В 2004 году исполнилось 20 лет со дня основания Cisco Systems и десять лет работы компании в России. Свой юбилей компания отметила выпуском маршрутизатора CRS-1, который занесен в Книгу рекордов Гиннесса как самый мощный в мире маршрутизатор, способный передать всю коллекцию печатных изданий Библиотеки конгресса США примерно за 4,6 секунды (обычному

модему на это потребовалось бы 82 года). Результаты работы российского офиса Cisco Systems превзошли наши ожидания. Обороты нашего бизнеса выросли на 40%, и главная задача сейчас — обеспечивать комплексную ИТ-поддержку и превосходить ожидания растущего российского бизнеса.

4) Главное разочарование — затянувшаяся административная перестройка в правительстве. Она не позволила России улучшить свою позицию в мировом рейтинге информатизации.

5) В 2005 году мы ожидаем технологического прорыва в сегментах бизнес-IP-телефонии, информационной безопасности, сетей хранения данных, беспроводных технологий. Выбор ИТ-решений будут все больше определять требования к мобильности бизнеса. В ближайшие три-пять лет Cisco Systems будет строить свою стратегию развития вокруг концепции IIN (Intelligent Information Network) — интеллектуальных сетей нового поколения. Высокие темпы роста российского ИТ-рынка сохранятся: активное развитие всех сегментов бизнеса служит безусловным стимулом внедрения в России инновационных технологий, которые используются на западных рынках.



Тагир Яппаров, председатель совета директоров компании «Ай-Ти»:

1) Деловые события у нас неотделимы от политических, поэтому в ряду важнейших событий, повлиявших на деловой климат в стране, я бы назвал президентские выборы в марте 2004 года и последовавшую за ними административную реформу, которая длилась фактически всю первую половину года.

В ИТ-индустрии тоже было несколько интересных событий, которые не могли не отразиться на рыночной ситуации. Прежде всего это договоренность о поглощении PeopleSoft корпорацией Oracle. Эта сделка знаменует завершение консолидации крупнейших игроков на рынке делового ПО и образование «большой тройки» производителей управленческих ИТ-систем: SAP AG, Oracle, Microsoft Business Solutions. Кроме того, я бы отметил смещение акцента в стратегии ведущих игроков рынка в сторону развития новых высокомаржинальных сервисов. Здесь знаковым событием стала продажа корпорацией IBM своего бизнеса по производству ПК, чтобы сконцентрироваться на рынке ПО и ИТ-услуг.

2) Отечественный ИТ-рынок в прошедшем году, по моим ощущениям, развивался достаточно ровно. Отмечу несколько важных тенденций, определяющих его перспективы. Во-первых, продолжается активное развитие рынка делового ПО, прежде всего ERP-систем. Сейчас оно в значительной мере подпитывается уже предприятиями «крупного среднего» бизнеса. Во-вторых, структура ИТ-потребления в России постепенно приближается к мировым стандартам: акцент смещается в сторону сервисов, таких как аутсорсинг. Пока речь идет об аутсорсинге простых ИТ-функций, но эта услуга уже перешла из фазы «модной идеи» в фазу реальных проектов. «АйТи», например, за прошедший год заключила несколько контрактов по аутсорсингу поддержки инфраструктуры ИС и аутсорсингу проектных групп. Еще один тренд связан с более четкой отраслевой специализацией ИТ-рынка. Крупные отечественные предприятия сейчас требуют решения задач управления производством и автоматизации

специфических для конкретной отрасли процессов. Такой спрос формирует совершенно новую конкурентную ситуацию: игроки корпоративного ИТ-рынка активно развивают вертикальную экспертизу, создают специализированные отраслевые решения. С моей точки зрения, это служит очевидным признаком «взросления» отечественного ИТ-рынка. Еще один признак — укрупнение ИТ-компаний: для заказчиков важным показателем становится имидж компании — поставщика ИТ-услуг и объемы ее бизнеса.

3) В целом прошедший год мы рассматриваем как успешный для бизнеса компании. У нас есть все основания ожидать, что по итогам года мы выйдем на запланированные показатели — 30% роста объема продаж. Самое хорошее, что может случиться с компанией, — это интересные проекты. Их у нас было достаточно: проекты в области HR-консалтинга для Первоуральского новотрубного завода и завода холодильников «Стинол», создание распределенной мультисервисной телекоммуникационной сети для Трубной металлургической компании, целый ряд проектов в области управления ИТ-рисками и информационной безопасности. В минувшем году мы также приступили к реализации мас-

штабных проектов для госсектора: система управления регионом в Республике Хакасия, социальная карта жителя ЗАТО г. Железнодорожска и других.

4) Конечно, как и другие ИТ-компании, мы сталкивались с проблемами. Например, снижается маржинальность инфраструктурных проектов, что, кстати, характерно не только для российского, но и для мирового рынка. Приходится постоянно пополнять портфель услуг новыми, более прибыльными сервисами. На рынке по-прежнему наблюдается дефицит квалифицированных ИТ-специалистов. Не столь интенсивно, как ожидалось, развивался процесс региональной информатизации: регионы ждут результатов пилотных проектов. Но именно в этом сегменте рынка, на мой взгляд, можно ожидать бурного роста.

5) Мы надеемся, что 2005 год для нашего бизнеса будет не менее успешным. Для этого есть все предпосылки. Сохранение нормальной конъюнктуры рынка, повышение инвестиционных рейтингов России, стабильная экономическая и политическая ситуация в стране — именно таких «перемен» мы желаем себе и всем участникам рынка.

КОНКУРС БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ

BIT 2004 БИЗНЕС ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Призовой фонд \$30 000 + поездка победителей с презентацией своих проектов в Бостон, США на гала-прием USRCCNE

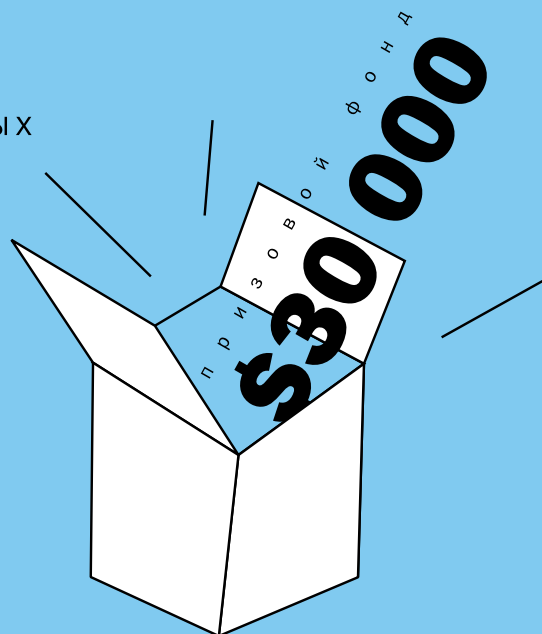
Образовательная программа с участием ведущих западных и российских специалистов

Мероприятия по teambuilding

Отличный шанс попасть в поле зрения российских и западных венчурных инвесторов

вся информация и прием заявок на сайте

WWW.BIT2004.RU



заставь инвестора поверить в тебя

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



СПОНСОРЫ BIT-2004:

Microsoft

РТ РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ

\$30 млрд

недополучил, по данным Счетной палаты (СП), российский бюджет за последние десять лет. 7% из этой суммы были возвращены государству после аудиторских проверок. По информации СП, за период с 1995 по 2004 годы в рамках 3857 проверок была исследована деятельность 16 815 ведомств, компаний и регионов. По результатам ревизий направлены 5300 предписаний об устранении нарушений законодательства, 740 случаев представлены вниманию Генпрокуратуры, которая в свою очередь возбудила 702 уголовных дела. В СП считают, что только в прошлом году казна недосчиталась 116 млрд рублей, из которых вернуть удалось только 20 млрд рублей. В результате каких проверок удалось частично компенсировать недостачу, в СП не комментируют. В Минфине ставят все данные СП под сомнение. По мнению чиновников этого министерства, к примеру, за прошлый год аудиторы не могут представить объективные данные, поскольку исполнение бюджета 2004 года еще не было проверено.

3 часа

или более составит запрет на ежедневное пользование личным транспортом во многих итальянских городах в дневное время суток. Таковы предписания вступившего в действие нового закона, преследующего цель улучшить экологическую обстановку в районах, сильнее всего подверженных загрязнению воздуха выхлопными газами. Согласно закону, решать, в какой именно период времени и насколько долго запрещена езда по городу на личном автомобиле, должна городская администрация. Так, в Риме

запрет введен на период с 10 до 15 часов, а в Милане — с 9 до 12 и с 15 до 18 часов. Скорее всего, примеру мегаполисов в будущем последуют и небольшие населенные пункты. Ранее попытки ограничить права авто владельцев предпринимались и в других странах ЕС. Скажем, в ряде немецких городов не раз проводились специальные «экологические дни», когда въезд транспорта в центр был запрещен. Однако из-за возникающих в эти дни огромных пробок на окраинах городов подобную практику власти решили прекратить.

686,5 млрд рублей

достиг профицит федерального бюджета России в 2004 году (4,1% ВВП), что является самым высоким показателем за весь постсоветский период. Последний рекорд был установлен в 2002 году, когда профицит был в размере 2,8% ВВП. В законе о бюджете РФ на 2004 год, принятом в конце 2003-го, предполагалось, что профицит бюджета составит не более 0,5%, однако рекордные цены на нефть и создание стабилизационного фонда позволили в несколько раз увеличить этот показатель. На рост доходов государства также повлияли резко возросшие на фоне

развития скандала вокруг ЮКОСа налоговые поступления. Так, вместо запланированных 154 млрд рублей в виде налога на прибыль налоговики собрали 205 млрд рублей. Эксперты полагают, что в этом году профицит бюджета страны снова может стать рекордным. А развитие ситуации в последующие годы будет зависеть от готовности правительства пожертвовать стабфондом ради ускорения экономического роста.

555 мест

для пассажиров будет в новом двухэтажном авиалайнере Airbus A380, признанном самым крупным пассажирским самолетом. Его строительство обошлось в \$11 млрд. Руководство европейского концерна Airbus объясняет свое решение создать сверхвместительный самолет все более возрастающим спросом на дешевые авиабилеты. Между тем в компании Boeing, чей лайнер Boeing 747 до этого считался самым большим пассажирским самолетом, отныне придерживаются противоположной стратегии: делают ставку на маленькие самолеты и расширяют географию полетов. Первый полет A380 запланирован на 2006 год. Известно,

что Airbus уже получил заказ на строительство 129 самолетов этой модели от различных авиакомпаний мира.

1218,7 рублей

составила средняя стоимость продуктовой корзины в нашей стране к концу декабря прошлого года. За 2004 год цена минимального продуктового набора увеличилась в среднем по России на 12,7%. Самыми дорогими продукты оказались на Чукотке: продуктовую корзину там оценили в 3561 рубль. Самыми дешевыми — в Тамбовской области (1027 рублей). В Москве стоимость аналогичного набора составила 1506 рублей. За 2004 год продукты питания в столице подорожали на 9,6%.

2000 раз

в секунду считывает информацию о положении 22 игроков и мяча на футбольном поле изобретенный учеными Фраунгоферовского института интегральных схем (Германия) специальный чип. Он крепится к мячу и одежде футболистов и во время матча с точностью до сантиметра показывает арбитру, где находились в определенный момент игроки и мяч. С помощью антенн, расположенных по краям поля, данные передаются в компьютер и обрабатываются. Новая технология, например, позволяет определять скорость полета мяча после удара, а также расстояние, на котором он пролетел мимо ворот. В конце февраля компания Adidas планирует провести презентацию этой разработки. Не исключено, что микрочипы будут использоваться во время финала Кубка английской лиги. В будущем технология может быть применена и в других видах спорта. **СФ**



REUTERS

Конференция

B2B маркетинг: разные подходы к разным клиентам

16 февраля 2005 года

Москва, гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, д.5

Конференция адресована руководителям, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж промышленных компаний и компаний сферы услуг, заинтересованным в получении информации об эффективных маркетинговых решениях и стратегиях работы с ключевыми клиентами.

10.00–10.30	Регистрация, кофе
10.30–11.15	В чем различия между маркетингом на рынке B2B и потребительским маркетингом Игорь Липсиц , консультант, профессор ГУ-ВШЭ
11.15–12.00	Особенности маркетинга услуг в B2B секторе: как достучаться до клиента Екатерина Ильвовская , директор по маркетингу, IBS
12.00–12.45	Способы и методы формирования приверженцев в сфере B2B Андрей Мудрый , директор по развитию, Mr. Doors
12.45–13.00	Кофе–брейк
13.00–13.45	"Длинный" маркетинг вендора: маркетинг для партнеров, с партнерами и через партнеров Игорь Манн , директор по маркетингу, Alcatel
13.45–14.30	Оптимизация товарного предложения на рынке товаров промышленного назначения Олег Чернозуб , управляющий партнер, V-Ratio
14.30–14.45	Кофе–брейк
14.45–15.30	Выбор оптимальных каналов коммуникации в сфере B2B: разработка кампаний Татьяна Любимова , менеджер отдела маркетинговых коммуникаций, DHL
15.30–16.15	В чем особенности брэндинга на рынке B2B Олег Иванов , генеральный директор, Amadeus Consulting

Стоимость участия — \$290 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»
предусмотрена скидка 10%.

Регистрация:

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

Организатор

Секрет фирмы

Партнер

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы