

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 6 (45) 16 ФЕВРАЛЯ — 22 ФЕВРАЛЯ 2004

www.sf-online.ru

С тематическими  
страницами

**iOne**

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## Нортон и Каплан наделали шума

Самая модная система управления **c8**

Франчайзинг по-русски **c31**

Каких сотрудников заносят  
в «черные списки» **c37**

Чем автомобили отличаются  
от бытовой техники,  
спортивных товаров и еды **c26**

ISSN 1727 - 4176



9 771727 417006



**11%** годовых  
в валюте  
за 11 месяцев

11-летие АМИ-БАНКА 11 месяцев вклада 11% — повышенная ставка

11 дней — время приема дополнительных взносов Новый вклад «АМИ – 11»

! Вкладываете **1000** долларов США или **1000** евро и начинаете успешное сотрудничество с АМИ-БАНКОМ

! Вкладываете **5001** долларов США или **5001** евро — и получаете пластиковую карту **Visa Classic** в подарок с бесплатным годовым обслуживанием



#### Максимально быстро – максимально удобно

- >> Для открытия вклада необходим только паспорт
- >> Фиксированная процентная ставка
- >> Максимальная сумма вклада не ограничена
- >> Пролонгация не производится

#### При досрочном расторжении вклада АМИ – 11 проценты начисляются!

- >> Если срок хранения составил менее **100** дней — по ставке до востребования;
- >> Если срок хранения составил от **101** до **200** дней — из расчета **1/2** ставки по вкладу;
- >> Если срок хранения составил свыше **201** дня — из расчета **2/3** ставки по вкладу



Мы ждем Вас в офисе ЗАО «АМИ-БАНК» по адресу: 101000, г. Москва, Уланский пер., д. 13, стр. 1

Справки по телефону **208-7513**

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



«Если у меня снизился объем продаж, меня этот факт не очень волнует. Я смотрю стратегически — в этом году мы решали одни задачи, а объем продаж увеличим в следующем. Да, для западных компаний снижение объемов продаж — катастрофа: котировки акций падают, головы менеджеров летят и так далее. А для нас нет. И не надо смотреть на Запад и ждать, когда они придут, у них совершенно другая идеология»



НИКИТА ГОЛОВ

16 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

16 февраля – 22 февраля №6 (45)

главные темы:

[СТРАТЕГИЯ]

8

«Синева морской волны, глубокий аквамарин тихих заливов, тропические леса, сафари Кении и горы Тибета — все это станет вашим, если вы прочтете и примените рассказанное Нортон и Капланом»

[МАРКЕТИНГ]

26

«Участники пула работают на рынках, являющихся „дойными коровами“, а автомобильный бизнес в тот период больше чем на „собак“ не тянул. И обвинения в отсутствии развития идут просто от непонимания ситуации»

[ПЕРСОНАЛ]

37

«Если спросят мое мнение о нашем бывшем работнике, а я знаю, что он вор, я не буду этого скрывать. А если я узнаю, что вора приняли на работу в другую фирму, я обязательно предупреду руководство этой компании»

[МАРКЕТИНГ]

40

«Типовые условия московских торговых сетей — это беспредельная наглость. Но если вы не соглашаетесь, они ничего не будут у вас брать. Мы вынуждены подстраиваться, тем более что сети много продают и нам важны отношения с ними»

с1



## 31 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Франчайзинг может принимать самые разные формы. Есть роялти и вступительные взносы или нет, разная ценовая политика магазинов или одинаковая — все это не так важно»



## 50 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

«Признак наличия развитого EQ — умение доброжелательно, но настойчиво сказать „нет“. Но я могу мягко отказать, только если понимаю, почему делаю такой выбор»

# содержание

### ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 4 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 22 КОМПАНИИ
- 34 ЛЮДИ
- 72 ЦИФРЫ

### ТЕМА НОМЕРА

- [СТРАТЕГИЯ]
- 08 Ковровая балансировка**  
Покорившая Запад система Balanced ScoreCard породила настоящий бум и в России. Однако мифов вокруг системы сбалансированных показателей не меньше, чем правды

### РАЗГОВОР НОМЕРА

- [СТРАТЕГИЯ]
- 16 «Мы продаваться не будем никогда»**  
Почему президент комбината «Очаково» Алексей Кочетов против привлечения капитала западных пивоваренных компаний

### ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- [МАРКЕТИНГ]
- 26 Пуловое воспитание**  
Компания «Автокей» так и не смогла извлечь выгоды от участия в пуле «Шесть семерок» и покинула альянс. В чем причина?
- [МЕНЕДЖМЕНТ]
- 31 Оптовик-затейник**  
Исключительно благодаря демократизму в отношениях с региональными партнерами компании «Эконика» удалось открыть более пятидесяти франчайзинговых магазинов

### ЛАБОРАТОРИЯ

- [ПЕРСОНАЛ]
- 37 Черный HR**  
«Черные списки» могут помочь решить проблему отсева неугодных сотрудников, а могут сами обернуться проблемой для компаний

- [МАРКЕТИНГ]
- 40 Доверие за предоплату**  
Продавец всегда предпочтет получить деньги заранее, а покупатель никогда не захочет платить до поставки товара или оказания услуги. Возможен ли компромисс?

### БАНК ИДЕЙ

- [РЕШЕНИЕ]
- 44 Нелегкое чтение**  
Лучшие решения январского кейса «Секрета фирмы»

- [ПРОБЛЕМА]
- 48 Наличные связи**  
Новый кейс «Секрета фирмы»

### БИЗНЕС-ШКОЛА

- [ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]
- 50 Эмоции — в жизнь**  
Чтобы достичь успеха в бизнесе, важны не только умственные способности (IQ), но и так называемый эмоциональный интеллект (EQ)

### 54 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

### ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

**57 IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 6 (45) 16 ФЕВРАЛЯ — 22 ФЕВРАЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

### Редакция

<b>ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР</b> МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА	<b>КОРРЕСПОНДЕНТЫ</b> НИКОЛАЙ ДИЦМАН ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА ЮЛИЯ ИПАТОВА НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА НАТАЛЬЯ ОБУХОВА ТАТЬЯНА ТКАЧУК
<b>ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК</b> ИРИНА БОРИСОВА	<b>ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ</b> «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор) АНДРЕЙ ШЕРМАН КОНСТАНТИН ПРОКШИН
<b>ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР</b> АНДРЕЙ УТКИН	<b>ДИЗАЙНЕР</b> ИРИНА ДЕШАЛЫТ
<b>ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ</b> ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК	<b>ФОТОГРАФ</b> ЕВГЕНИЙ ДУДИН
<b>БИЛЬД-РЕДАКТОР</b> МАРИЯ УЖЕК	<b>ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР</b> ВЕРА СЕРПОВА
<b>РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ</b> ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА («Бизнес — практика») АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ («Бизнес — технологии»)	<b>КОРРЕКТОРЫ</b> ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА
<b>РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ</b> КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ	<b>ОБЛОЖКА</b> АЛЕКСАНДР ВАСИН
<b>ОБОЗРЕВАТЕЛИ</b> ЕВГЕНИЙ НАРАСЮК СЕРГЕЙ КАШИН СТАНИСЛАВ МНЫХ ЮЛИЯ ФУКОЛОВА	

**ФОТОМАТЕРИАЛЫ**  
AP, REUTERS, EAST NEWS, ФОТОBANK, «КОММЕРСАНТЪ»

### Коммерческие службы

<b>ИЗДАТЕЛЬ</b> ЮРИЙ КАЦМАН	<b>«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE»</b> (WWW.SF-ONLINE.RU) ВЛАДИМИР ДОЛГЫЙ-РАПОПОРТ ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО
<b>ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР</b> ЮРИЙ КАЛАШНОВ	<b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ</b> МАРИНА СЕМЕНОВА АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
<b>ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ</b> ТАТЬЯНА КУРТАНОВА	<b>МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК</b> НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА
<b>РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА</b> МАРИНА ХРУЩЕВА (руководитель) ТАТЬЯНА АБАКУМОВА ЮЛИЯ БАРКОВА ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ АННА САВРАСОВА НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА	<b>СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ</b> ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС), E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU
<b>СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ</b> ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель) АННА ДАНИЛОВА	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ</b> БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943
<b>СЛУЖБА PR И PROMOTION</b> ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель) ОЛЬГА БЕСКИНА ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА	



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

### Для писем и звонков

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

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.  
СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17400 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

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

Microsoft КОМКОМАНТ ParaType

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

### В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения:

РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК И РЫНОК МЕДИА	24.02.04
РЫНОК ТРУДА, ВАКАНСИИ, БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ	01.03.04
БАНКОВСКИЕ И СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	09.03.04
КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ В МОСКВЕ	09.03.04

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



## Квартира сегодня не мечта, а реальность

Современный рынок строительства жилья в столице приобретает новые очертания. Идет процесс активной консолидации финансового (прежде всего банковского) капитала, строительных мощностей предприятий отрасли и организационных возможностей риэлтерских компаний. При этом функции финансово-кредитных учреждений значительно расширяются. Банки сегодня привлекают денежные ресурсы (в том числе у населения), ведут финансирование строительства, а также кредитуют население для покупки готового жилья, тем самым формируя замкнутый цикл финансового обслуживания.

Совместная деятельность банков и строительных компаний имеет позитивные результаты. Контроль со стороны банков за ходом строительства и прохождением финансовых потоков позволяет гарантировать вкладчикам сохранность денежных средств и уровень их доходности.

Так, ставки по банковским вкладам, ориентированным на строительные программы, сегодня выше, да и надежность таких вложений остается предпочтительнее, чем игра на рынке ценных бумаг. Поэтому параметры банковских продуктов в этом сегменте рынка в настоящее время меняются. Увеличиваются сроки депозитных вкладов до трех и более лет. Процентная ставка повышается до 16–18% годовых при ставке рефинансирования ЦБ России 14%.

Для частного вкладчика это, безусловно, важно. Наличие у банков надежных инструментов долгосрочных вложений повышает стабильность их работы и позволяет более четко планировать собственное развитие. Поэтому банки, наряду с потребительскими кредитами, более серьезно и взвешенно подходят к вопросам ипотечного кредитования.

Тенденция кредитования населения на покупку недвижимости ориентирована на увеличение сроков предоставляемых денежных средств и поэтапное снижение процентной ставки. Этому в значительной мере способствует индустриальный метод продаж готового жилья, реализуемый риэлтерскими компаниями.

Увеличение масштабов строительства и поэтапное введение новых объектов приводит к возможностям выбора конечным покупателем как географии нового места жительства, так и времени приобретения квартиры. Учитывая, что стоимость квадратного метра строящегося объекта зависит от степени его завершенности, реальная цена квартиры может отличаться примерно в 1,5 раза с момента начала строительства до окончательной сдачи объекта в эксплуатацию. Таким об-

разом, возникает вопрос: что лучше — купить предлагаемое готовое жилье или ожидать начала продаж квартир в строящемся доме? Если ждать, то что делать с имеющимися деньгами?

Эти вопросы приводят банки и строительные компании к необходимости внедрять новые инструменты для своих потенциальных покупателей. Большую популярность приобретают векселя строительных компаний, авалированные банками. Ведь аваль банка является безусловным обязательством по погашению векселя в случае возникновения трудностей у строительной компании. А доходность по этому векселю выше ставки депозитного вклада и сегодня может составлять 20–22% годовых. Такие векселя, как правило, принимаются строительными компаниями и в качестве оплаты за покупку квартиры. При этом время, которое необходимо покупателю квартиры для окончательного выбора, приносит ему ощутимый доход.

Безусловно, эти инструменты внедряются только теми банками и компаниями, которые проверили друг друга на деле и сумели оформить свои отношения на основе конечных результатов.

Одним из многих примеров такого объединения может служить КБ «Московский Капитал», строительная компания «Капитал-строй XXI век» и «Московское агентство недвижимости». Реализовав проекты в Москве (Южное Бутово), Московской области (г. Балашиха) и г. Сочи, это объединение планирует освоение новых площадок в Москве, ближайшем Подмосковье, а также в городах, где открываются филиалы Банка: Красноярск, Якутск, Норильск, Уфа. Формирование таких объединений не является спонтанным процессом. Консолидация возникает вокруг лидера. Так, данное объединение сформировано Председателем правления КБ «Московский Капитал» Крестинным В.Н., имеющим большой опыт организаторской работы, управления финансовыми потоками, а также высокую степень личной ответственности за реализацию проектов.

Борьба за потенциального покупателя заставляет идти дальше в предоставлении лучших условий и возможностей выбора. Сейчас многие банки и строительные компании готовятся к выпуску на рынок новых продуктов — сертификатов жилищных опционов. Опцион представляет собой оформленное договором право приобретения покупателем фиксированного количества квадратных метров по фиксированной цене на любом из строящихся компанией объектов. Количество квадратных метров должно быть кратно площади квартир на объектах, а общий объем равен не проданному на текущий момент объему строительства. Срок действия такого опциона, по всей видимости, будет ограничен.

Для чего это нужно? Прежде всего для контроля потенциальных потребностей населения в тех или иных объектах строительства, а также для обеспечения стабильной динамики продаж готовых квартир. Но не только банку, строительной или риэлтерской компании это интересно. Тем, кто покупает жилье с целью долгосрочных вложений, такой инструмент позволяет оценивать реальный рост текущей стоимости квартир на каждом из объектов строительства. А окончательное решение о покупке наиболее экономически выгодного варианта принимать в течение срока действия опциона. Если в руках покупателя имеется и вексель строительной компании, и опцион жилищного сертификата, то его выбор характеризует высокая доходность и двойная степень надежности.

Рынок жилья и финансовых инструментов находится в стадии развития. Многое еще впереди. Но его привлекательность несомненна и видна уже сегодня.



### Финансовые надзиратели останутся вдвоем

К О Н Т Р О Л Ь

Количество надзирателей над российским финансовым рынком в скором времени может сократиться более чем в два раза. Вместо пяти ныне существующих регулирующих инстанций останутся всего две. Именно такую идею чиновники Минэкономразвития представили на суд правительства. По их замыслу, функции ведомств, надзирающих за отдельными областями (МАП, Минтруда, Минфин, ФКЦБ, ЦБ), должны быть переданы в руки «единого федерального надзорного органа», созданного на базе ФКЦБ. Не достанется этому органу только банковский надзор, который пока останется за ЦБ. А те функции по регулированию рынков, которые невозможно передать правительству или закрепить в законах, отдадут пока еще официально не названному «Федеральному министерству». Впрочем, как полагают эксперты, скорее всего это будет Минфин. По оценке Минэкономразвития, подобная реформа позволила бы увеличить вложения банков на основных финансовых рынках к 2006 году до 7,3% ВВП (против нынешних 6,9%). Совокупные активы банковской системы могут вырасти до 48,6% ВВП (против 48%), а кредиты экономике — до 23,7% ВВП (сейчас 22,9%). Однако до сих пор объединительные идеи Минэкономразвития поддержал только Минфин. Остальные ведомства пока не видят смысла в такой консолидации. Так, даже ФКЦБ выступила против передачи ей практически всех регулирующих функций, предложив вместо этого добиться «эффективности межведомственного взаимодействия путем повышения коллегиальности принимаемых решений». В свою очередь, МАП России считает необходимым создать правительственную комиссию по финансовым рынкам и включить в ее состав представителей государственных регулирующих органов, Федерального собрания РФ и саморегулируемых организаций. А в Банке России уверены, что ныне существующую систему надзора в банковской сфере следует сохранить. По мнению ЦБ, для

Минэкономразвития заявило о том, что каждая вторая функция госорганов подлежит ликвидации или пересмотру.

## «Аппетиты» министерства быстро растут — еще в январе оно рекомендовало к упразднению только каждую пятую функцию.

Вице-премьер Борис Аleshин утверждает, что кадровая чистка будет идти главным образом «за счет изъятия из министерств и ведомств контрольно-надзорных функций, которые являются наиболее изнурительными для государства и бизнеса».

начала необходимо создать межведомственную комиссию и сосредоточиться на принятии ряда необходимых законов по регулированию финансовых рынков, и только после этого возвращаться к вопросу о создании единого надзорного органа. Сами участники рынка пока не торопятся оценивать возможные последствия подобной реформы и сходятся во мнении, что не имеет значения, кто конкретно будет над ними надзирать. Гораздо более существенно, чтобы это совершалось по единым и разумно отлаженным законам.

### Россия хочет простить Ирак

Д О Л Г

Правительство РФ пытается ускорить процесс возвращения российских компаний к работе в Ираке. Ради этих целей оно готово пойти на серьезные уступ-

ки. Глава Минфина Алексей Кудрин заявил на встрече со своими коллегами из стран «большой семерки», что Россия в настоящее время ведет переговоры о списании до 65% иракского долга. Как известно, именно столько пообещала простить Ираку Россия по соглашению с Парижским клубом. Проблема в том, что неясно, из чего вычитать эти 65%. Ведь по поводу общей суммы долга Россия с Парижским клубом пока так и не договорилась. Согласно подсчетам клуба, она составляет около \$3,5 млрд, Кудрин же заявляет, что Ирак должен России без малого \$8 млрд. Но Россия готова пойти на уступки, сказал вице-премьер, и даже начать увеличивать поддержку Ирака по мере разрешения долгового вопроса. Четкого ответа на данное предложение представители G-7 сформулировать не смог-



Алексей Кудрин пообещал Ираку простить 65% долга перед Россией

ли. Зато реакция на заявления Кудрина последовала от Временного совета Ирака. Его представители, не дожидаясь официального разрешения от правительств США и Великобритании, сообщили о своей готовности допустить крупные российские нефтяные корпорации к участию в конкурсах на получение выгодных контрактов наряду с американскими и британскими компаниями. В интервью журналу Forbes министр нефти Ибрагим Бахр аль-Улаум заявил, что в конце декабря прошлого года он уже встречался с представителями российской нефтяной компании ЛУКОЙЛ, а следующая встреча состоится в самое ближайшее время, вероятно, в марте. Тем не менее иракский министр уклонился от ответа на вопрос, будут ли восстановлены права ЛУКОЙЛа на разработку месторождения Западной Курна, которые были переданы российской компании еще Саддамом Хусейном, отметив, что «пока говорить об этом рано». Как известно, помимо ЛУКОЙЛа в Ираке работали также госкомпания «Машиноимпорт» и «Зарубежнефть». Всего с 1995 года в иракскую нефтянку российские компании вложили \$1,25 млрд.

### Чиновники будут жить по-новому

В Л А С Т Ь

В преддверии президентских выборов чиновники активизировались, объявив сразу о двух серьезных начинаниях в рамках многострадальной административной реформы. Во-



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)
ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ ОДОБИЛО ПРЕДЛОЖЕНИЯ КОМИССИИ ПО АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЕ ОБ ОТМЕНЕ ПОЛНОМОЧИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПО ПРИОСТАНОВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ	2,00
МИНИСТРЫ ФИНАНСОВ СТРАН «БОЛЬШОЙ СЕМЕРКИ» ВЫСКАЗАЛИСЬ ПРОТИВ «ЧРЕЗМЕРНЫХ» КОЛЕБАНИЙ КУРСОВ МИРОВЫХ ВАЛЮТ. ОНИ НЕ ОДОБИЛИ НИ БЕЗУДЕРЖНЫЙ РОСТ ЕВРО, НИ ИДЕЮ ИНТЕРВЕНЦИЙ В ПОДДЕРЖКУ ДОЛЛАРА	1,64
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПРЕДЛАГАЕТ СОЗДАТЬ НА БАЗЕ ФКЦБ ЕДИНУЮ РЕГУЛИРУЮЩУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ В СФЕРЕ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ, ПЕРЕДАВ ЕЙ ВСЕ НАДЗОРНЫЕ ФУНКЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ГОСОРГАНАМИ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ ПОЛНОМОЧИЙ БАНКА РОССИИ	1,55
СОВЕТ ФЕДЕРАЦИИ ОДОБИЛ ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ЗАКОН «О АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ», СОГЛАСНО КОТОРЫМ ВСЕ АО ДОЛЖНЫ БУДУТ ВЫБИРАТЬ КАНДИДАТОВ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПРОПОРЦИОНАЛЬНЫМ, А НЕ ОБЫЧНЫМ ГОЛОСОВАНИЕМ	0,64
АЛЕКСЕЙ КУДРИН ЗАЯВИЛ, ЧТО РОССИЯ МОЖЕТ СПИСАТЬ ДО 65% ДОЛГА ИРАКА. РУКОВОДСТВО ИРАКА ЗАЯВИЛО В ОТВЕТ, ЧТО ГОТОВО ДОПУСТИТЬ КРУПНЫЕ РОССИЙСКИЕ НЕФТЯНЫЕ КОМПАНИИ К УЧАСТИЮ В КОНКУРСАХ НА ПОЛУЧЕНИЕ ИРАКСКИХ КОНТРАКТОВ	0,45
МИНИСТЕРСТВО ЭНЕРГЕТИКИ ПОДДЕРЖАЛО ВАРИАНТ СОЗДАНИЯ ОПТОВЫХ ГЕНЕРИРУЮЩИХ КОМПАНИЙ (ОГК), ПРИ КОТОРОМ ВСЕ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНО СВЕДЕНЫ В ЕДИННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ (ДОЧЕРНЕЕ ПО ОТНОШЕНИЮ К РАО «ЕЭС РОССИИ».)	0,36
КОМИТЕТ СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ ПО ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКЕ РЕШИЛ РАДИКАЛЬНО ПЕРЕКРОИТЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО О НЕДРАХ. ВМЕСТО НЫНЕШНИХ ЛИЦЕНЗИЙ И СОГЛАШЕНИЙ О РАЗДЕЛЕ ПРОДУКЦИИ СЕНАТОРЫ ПРЕДЛАГАЮТ ВВЕСТИ «ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ПРАВО ПОЛЬЗОВАНИЯ УЧАСТКАМИ НЕДР», КОТОРОЕ МОЖНО БУДЕТ ПРОДАВАТЬ, ЗАКЛАДЫВАТЬ И ДАРИТЬ	0,00
ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ НЕ УТВЕРДИЛО ПРОЕКТ НОВОЙ РЕДАКЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РФ, ОТПРАВИВ ЕГО НА ДОРАБОТКУ. ВОПРОС, КОТОРЫЙ ОСТАЕТСЯ ОТКРЫТЫМ, — СНИЖЕНИЕ ДЛЯ БАНКОВ РАЗМЕРА ОТЧИСЛЕНИЙ В ФОНД ОБЯЗАТЕЛЬНОГО РЕЗЕРВИРОВАНИЯ	-0,55
ГОСУДМА ВКЛЮЧИЛА В ПЛАН РАБОТЫ НА ФЕВРАЛЬ ЗАКОНОПРОЕКТ «О ПОПРАВКЕ В КОНСТИТУЦИЮ РФ ПО ИЗМЕНЕНИЮ СРОКА ПОЛНОМОЧИЙ ПРЕЗИДЕНТА РФ». ЭТОТ ДОКУМЕНТ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ УВЕЛИЧЕНИЕ СРОКА ПОЛНОМОЧИЙ ПРЕЗИДЕНТА С ЧЕТЫРЕХ ДО СЕМИ ЛЕТ	-2,18

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1	АБОВ ЕВГЕНИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФ-МЕДИА»
2	БАБАЕВ ИГОРЬ, ПРЕЗИДЕНТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»
3	БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА»
4	ВАРДАНЫАН РУБЕН, ПРЕЗИДЕНТ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ»
5	ВИНОГРАДОВ АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»
6	ДМИТРИЕВ КИРИЛЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «ДЕЛЬТА КАПИТАЛ»
7	КОНЕВА ЕЛЕНА, ГЕНДИРЕКТОР «КОМКОН»
8	ЛИТОВЧЕНКО СЕРГЕЙ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ
9	МАКУШИН ВИКТОР, ПРЕЗИДЕНТ МАИР
10	МЕЛАМЕД ЛЕОНИД, ГЕНДИРЕКТОР РОСНО
11	МИРИМСКАЯ ОЛЬГА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «РУССКОГО ПРОДУКТА»
12	МОРДАШОВ АЛЕКСЕЙ, ГЕНДИРЕКТОР «СЕВЕРСТАЛИ»
13	ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «АЭРОФЛОТА»
14	ПИСАРСКИЙ ИГОРЬ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Р.И.М.»
15	ТЫНКОВАН АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «М.ВИДЕО»
16	ЮРЦВАЙГ ДМИТРИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА



ЭКСПЕРТ НОМЕРА  
**Виктор Макушин,**  
президент МАИР

## «Конкуренты смогут шантажировать владельцев»

— Одобрение правительством РФ отмены полномочий федеральных органов по приостановлению деятельности хозяйствующих субъектов, на мой взгляд, не повлияет на деловой климат в стране. В российской системе взаимоотношений между властью и бизнесом любые постановления играют не столь существенную роль, как давно действующие понятийные правила. Тем не менее есть надежда, что уменьшение бюрократического давления чиновников ослабит угрозу неправомерного шантажа предприятий со стороны органов власти.

Такое же значение, на мой взгляд, имеет и законопроект об изменении срока полномочий президента. Я думаю, что сегодня бизнес в своем желании видеть нынешнего президента вместо четырех лет на три года больше делится на две части: одни хотят, чтобы президент правил дольше, а другие этого сильно боятся.

Внесение изменений в закон «Об акционерных обществах» добавит проблем нынешним собственникам предприятий, поскольку сегодня вся система взаимоотношений между акционерами и менеджментом базируется на принципе: у кого 51%, тот и контролирует ситуацию. Я не говорю, что будет плохо, если миноритарии станут иметь больше прав, но любое потрясение в условиях слабой и коррумпированной судебной системы приведет к тому, что конкуренты с помощью миноритарных акционеров смогут шантажировать нынешних владельцев и тем самым стараться сделать предприятия более слабыми.

Заявление министров финансов по вопросу колебания курсов мировых валют должны способствовать большей стабильности для российского бизнеса, значительная часть которого ориентирована на экспортно-импортные операции.

Создание оптовых генерирующих компаний (ОГК) сильно не затронет деловую сферу. Понятно, что в этой ситуации у бизнеса есть желание и надежда приобрести гарантии и большую предсказуемость в том, как будет развиваться бизнес в долгосрочной перспективе. С одной стороны, корпоративный мир хочет, чтобы в РАО «ЕЭС России» что-то менялось. С другой, опасается, что серьезные изменения приведут к более опасным последствиям — появлению новых жестких монополий, которые, безусловно, есть и сейчас, но если в будущем они окажутся в частных руках, то возможности воздействовать на них и призывать их к порядку будет куда меньше.





Борис Аleshин намерен сократить число чиновников на треть

первых, правительство одобрило предложение комиссии по административной реформе об отмене полномочий многочисленных федеральных органов по приостановлению деятельности компаний. По словам вице-премьера Бориса Аleshина, ответственного за проведение реформы, сейчас такой властью обладают около 40 организаций, что ставит предприятия в финансово невыгодное положение. Он добавил, что вторжение в деятельность компаний должно осуществляться исключительно через суд. Одновременно Минэкономразвития заявило о том, что каждая вторая функция госорганов подлежит ликвидации или пересмотру. Любопытно, что «аппетиты» министерства быстро растут — еще в конце января оно рекомендовало упразднить только каждую пятую функцию. В итоге подобного реформирования, по заявлению Бориса Аleshина, численность федерального госаппарата сократится не менее чем на треть. Вице-премьер разъяснил, что кадровая чистка будет идти главным образом «за счет изъятия из министерств и ведомств контрольно-надзорных функций,

Правительство пытается ускорить процесс возвращения российских компаний к работе в Ираке. Ради этого оно готово пойти на серьезные уступки, а именно списать по соглашению с Парижским клубом до 65% иракского долга.

## Проблема в том, что неясно, из чего вычитать эти проценты. Ведь о сумме долга Россия и Парижский клуб пока так и не договорились.

### Согласно подсчетам клуба, долг составляет около \$3,5 млрд, по нашей версии — без малого \$8 млрд.

которые являются наиболее изнурительными для государства и бизнеса». Известно, что комиссия по административной реформе уже приняла соответствующие решения в отношении МВД, МЧС, Минтруда и Минздрава. Однако чиновники признают, что последовательно провести такие масштабные сокращения будет довольно сложно, и поэтому не исключается решение проблемы «волевым путем» или попросту повальными увольнениями на основании приказа сверху. Отметим, что при оглашении этих грандиозных инициатив не обошлось без нестыковок. Так, по словам господина Аleshина, новое правительство, которое должно быть сформировано после президентских выборов в марте 2004 года, создадут уже с учетом реформы. Однако более половины из подготов-

ленных комиссией 400 нормативных актов, необходимых для проведения реформы, должны пройти через Госдуму. Предполагается, что этот процесс завершится только к середине 2005 года.

#### Банковская реформа откладывается

ДЕНЬГИ

Новая редакция стратегии развития российского банковского сектора не понравилась правительству — ее отправили на доработку. Однако, как отмечают многие эксперты рынка, радикальных изменений этот документ даже в доработанном виде не принесет. Так, банкирам еще на стадии создания стратегии не удалось добиться согласия и правительства, и Центробанка по ряду ключевых моментов. Не смог им помочь в этом и РСПП, члены которого

предпочли воздержаться от активных действий в связи с непрекращающимися атаками на олигархов. В итоге и после обсуждения в правительстве остался открытым один из главных вопросов реформы — снижение норматива отчислений банков в Фонд обязательного резервирования (ФОР). Банковское сообщество давно и тщательно пытается уговорить чиновников довести эту норму до уровня стран Восточной Европы, то есть до 2–5% от суммы всех депозитов. По уверениям российских банков, они просто не в состоянии конкурировать сейчас с западными финансовыми структурами, отчисляя в ФОР 7% от рублевых депозитов физических лиц и 10% от всех валютных вкладов и рублевых депозитов юридических лиц. Правительство, хотя и пообещало снизить этот норматив, не смогло назвать ни конкретных сроков, ни возможного нового уровня отчислений. По довольно уклончивому заявлению первого заместителя министра финансов Алексея Улюкаева, это зависит от того, «как быстро власти разработают альтернативные инструменты денежно-кредитной политики». На доработку правительство отправило и вопрос о том, на кого будут возложены функции корпоративного ликвидатора. Ранее предполагалось, что эти функции будут выполнять альтернативные инструменты денежно-кредитной политики». На доработку правительство отправило и вопрос о том, на кого будут возложены функции корпоративного ликвидатора. Ранее предполагалось, что эти функции будет выполнять Агентство по страхованию вкладов. Большинство других предполагаемых поправок в редакцию стратегии будут носить сугубо технический характер. В частности, планируется конкретизировать порядок регламентирования участия иностранного капитала в российской банковской системе, а также сроки выхода государства из капитала банков как российских, так и зарубежных «дочек». При этом, как заявил на обсуждении стратегии премьер-министр Михаил Касьянов, темпы роста банковского сектора России должны в три раза превышать темпы роста экономики. Принимая во внимание столь неконкретную стратегию развития этого сектора, остается непонятным, за счет чего будет выполнена такая масштабная задача. **СФ**



## «СЕРЬЕЗНЫЕ» ИГРУШКИ ОТ LEFUTUR

**Телефон справочной службы: (095) 965-8000**

**www.lefutur.ru, интернет-магазин: www.lefutur.ru**

### Гоночный мотоцикл GRCMoto

Кто сказал, что гоночный мотоцикл обязательно должен быть большим и супермощным? Настоящим мотогонщиком сможет почувствовать себя не только подросток, но и взрослый, оседлав мотоскутер GRCMoto. Высокооборотный бензиновый двигатель этого стильного, динамичного малыша способен нести своего наездника со скоростью 60 км/ч! Все по-настоящему: стальная рама, аэродинамические панели, руль, тормозная система, сцепление, воздушный фильтр, литровый бензобаk, глушитель. И это при весе всего 29 кг!

По городским улицам на этом мини-байке ездить, конечно, нельзя — не дай бог оштрафуют за превышение скорости, поэтому на нем не предусмотрены «стопы» и сигналы поворотов. А заводится такой мотоцикл гораздо проще настоящего — с помощью тросового стартера.

Мотоскутер предназначен в первую очередь для езды в закрытых помещениях. К стати, теперь не только в Америке, но и в России на них проводят соревнования. Зрелище не менее любопытное, чем кольцевые мотогонки. Низкая посадка взрослого пилота (с широко расставленными коленями) — в



«холке» этот железный пони не превышает 70 см — определяет совершенно необычный стиль вождения. Запаса мощности хватит, чтобы на повороте не очень умелого ездока вынесло с трассы. Нрав у малыша совсем не детский. Впрочем, о каком-либо реальном риске говорить не приходится. Мотоскутер достаточно надежен и безопасен, в том числе с точки зрения экологии. Шины из особо прочной резины обеспечивают хорошее сцепление с любой поверхностью — давление в них можно менять. А мощный глушитель сбережет и ваши уши, и окружающих.

К слову, кататься на мини-байке вовсе не обязательно под крышей ангара — подойдет любая площадка, в городе или за городом. Так, чтобы полной грудью можно было ощутить встречный ветер.

### Массажное кресло «Альфа 2005»

Может ли кресло сделать массаж? С одной стороны, подобные искусственные массажеры уже заняли свое место на рынке, однако лишь массажное кресло «Альфа 2005» способно заменить профессионального массажиста. Доверившись этому чуду, вы почувствуете силу прикосновения реальных человеческих рук, но в отличие от человека оно никогда не устанет.

Для начала устройтесь поудобнее. Выберите наиболее комфортное для вашего тела положение. Опустите или поднимите спинку, найдите оптимальный угол наклона подножки, при желании дополните кресло подголовником. Теперь с помощью пульта дистанционного управления выбираем вид массажа. Роликовый (Rolling) — массажные диски медленно и мягко двигаются вверх и вниз по вашей спине, около позвоночника, перемещаясь из стороны в сторону. Растирающий (Kneading) — ощущения точно такие же, как если бы большой палец руки массажиста твердо циркулирующими движениями воздействовал на вашу спину. Компрессионный (Compression) массаж поможет укрепить мышцы



спины, снять стресс, улучшить гибкость и осанку. Подобная техника массажа используется в спортивной медицине и терапии позвоночника, глубоко воздействуя на мышечную ткань. И, наконец, поколачивающий (Percussion) массаж. В этом случае кресло воздействует на мышцы и околопозвоночную область, поколачивая вас вдоль спины. Впрочем, спиной дело не ограничивается. Массажное кресло «Альфа 2005» может сделать вам уникальный массаж икр и голеней, а также «размять» вам шею.

Кстати, комбинировать в любой последовательности все виды массажа вы можете по своему усмотрению. А с помощью тонких настроек подобрать наиболее комфортную и эффективную силу воздействия массажных роликов на ваше тело. Через какие-то 15 минут вы забудете о том, что чертовски устали, обретете бодрость и нальетесь новой энергией.

Кресло очень просто в управлении, работает от стандартной электрической сети. И, что немаловажно, красиво и элегантно с точки зрения дизайна и имеет шанс занять не самый дальний угол в вашем доме.

### Очки-кинотеатр

#### «Виртуальная реальность» i-Visor 2D

Заблуждение, что кинотеатр — это всегда большое здание со зрительным залом по крайней мере на несколько десятков, а то и сотен мест. Вовсе не обязательно. Самый настоящий кинотеатр может уместиться в небольших и легких очках.

Надев такие очки-кинотеатр, вы отключаетесь от суеты внешнего мира и без остатка погружаетесь в свой любимый фильм. Стопроцентный эффект присутствия! Причем «сходить в кино» можно не только дома, но и, например, в дороге. Главное — иметь рядом любой источник видеосигнала: будь то видеомagneфон, телевизор, компьютер или портативный DVD-проигрыватель.

Широкий диапазон настроек изображения по резкос-



ти, контрасту и цвету позволит создать оптимально комфортную картинку именно для ваших глаз, а усилить эффект присутствия в гуще событий поможет специальный процессор обработки звука. Говорят, даже очень солидные люди, надев такие видеоочки, совершенно теряются в пространстве и начинают вести себя как дети.

Если же вы решите стать владельцем очков для просмотра трехмерных изображений — а они тоже есть в LeFutur, — океан эмоций вам гарантирован. Для этого, правда, понадобится соответствующий носитель информации в формате 3D.

Очки-кинотеатр настолько просты в управлении, что разобраться с ними без особого труда сможет даже ребенок — удобное и логичное меню выводится прямо на экран.

#### Адреса магазинов:

Ленинский просп., 85  
ул. Маросейка, 11/4, стр. 1  
Рублевское ш., 52а, ТЦ «Западный»  
ул. Шереметьевская, 60а, ТЦ «Рамстор»  
Комсомольский просп., 11  
Рублевское ш., 42, корп. 1, ТЦ «Галерея ZAR»

Ленинградский просп., 10  
Кутузовский просп., 35/30, стр. 1  
ул. Б. Якиманка, 32  
Дмитровское ш., 89, ТЦ XL  
Аэропорт Домодедово, 2-й этаж, зал ожидания







[СТРАТЕГИЯ]

В начале 1990-х Дейвид Нортон и Роберт Каплан подвергли серьезной ревизии догмы стратегического управления. На свет появилась методика, известная в мире бизнеса под названием *Balanced ScoreCard* (BSC). Покорившая Запад система сбалансированных показателей пару лет назад добралась и до нашей страны. Сегодня спрос на методику в России все больше походит на бум, а ее внедрение отечественные консультанты вот-вот поставят на поток. — Текст: Евгений КАРАСЮК

## Ковровая балансировка

«У BSC хороший PR. И мы были одними из активных участников ее продвижения в России», — не без гордости говорит директор по развитию консалтинговой компании «Логика бизнеса» **Антон Шматалюк**. Те же слова можно услышать и от **Дмитрия Садкова**, главы департамента управленческого консультирования IBS, замечаящего, правда, что «шуму вокруг методики пока больше, чем реальных проектов».

Палитра, которую используют консультанты для описания преимуществ BSC, удивит даже выдавшего вида рекламиста: от сдержанной академичности («эффективный инструмент измерения результативности и стратегического управления бизнесом») до утонченных поэтических образов. «Синева морской волны, глубокий аквамариновых заливов, тропические леса, оглушающая тишина экваториальной чащи, сафари Кении и горы Тибета — все это станет вашим, если вы прочтете и примените рассказанное Нортон и Капланом», — убеждает читателя управляющий партнер «Маг консалтинг» **Микаэл Горский** в предисловии ко второй книге американских авторов.

В портфеле консалтинговых услуг BSC стала настоящим локомотивом продаж. Желание владельцев и менеджеров компаний внедрить у себя новомодную систему не оставляет им выбора: прежде придется поставить управленческий учет, бюджетирование (см. схему на стр. 10). И еще кое-что, о чем в одной из

консалтинговых компаний отозвались примерно так: «Продукты нужные, реально работающие, но, увы, не первой свежести — не всякий купит».

Готовая к употреблению, стройная и гармоничная, американская методика без труда находит все новых почитателей в России (см. **СФ** №4/2003). Подавляющее большинство узнает о ней все от тех же консультантов — на семинарах, число которых постоянно растет (иногда приглашений на подобные мероприятия приходит по нескольку в неделю). Упаковка для продажи BSC тоже не стоит на месте: «сбалансированный HR», BSC для банков, малого бизнеса, некоммерческих организаций.

### Посвящение

Посетители семинаров (часто это первые лица компаний) для начала получают общее представление о концепции и выносят кое-какую терминологию: дерево целей, стратегические карты верхнего и последующих уровней, контрольные показатели деятельности (KPI), метод «каскада» и др.

Ход большинства проектов повторяет последовательность методологии. В первую очередь формализуется стратегия. Аморфное намерение «занять доминирующее положение в таком-то секторе» переводится в измеримую плоскость. Так составляется дерево стратегических целей, которое потом ложится на карту



«Не хотелось бы всю жизнь глядеть на мир через очки Каплана или других корифеев западной науки управления. Но выбора нет: де-факто это стандарт»

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Источник: компания «Про-Инвест консалтинг»



верхнего уровня. Каждая цель обретает показатели.

В BSC цели разворачиваются каскадом (цели первого уровня являются аналитической суммой целей второго, более нижнего). Быть сбалансированным — значит видеть и понимать, как одно влияет на другое. Как время транспортировки товара, размер скидки, режим обучения персонала, закупка оборудования и любое решение менеджеров любого звена воздействуют на стратегию и настроение владельцев компании. BSC дает набор рычагов, с помощью которых можно привести в движение многоходовые механизмы реализации стратегии.

В конце концов деятельность предприятия предстает в виде причинно-следственной связи между множе-



Роберт Каплан, из интервью «СФ»: «Мы не нашли ни одного государства, где бы BSC не принесла пользу»

ством целей-подцелей и их индикаторами, которые авторы BSC группируют в своих классических «перспективах»:

- **клиенты:** как компанию оценивают потребители;
- **внутренние процессы:** от каких бизнес-процессов зависят ее конкурентные преимущества;
- **обучение и развитие:** как предприятие может улучшить свою деятельность;
- **финансы:** как оценивают компанию акционеры и кредиторы.

Дерево стратегических целей продемонстрировала **СФ** крупная продовольственная фирма, прав-

## Изобретатели велосипеда

«Когда впервые, в начале 1990-х годов, мы приступили к строительству сбалансированной системы показателей, начинать пришлось с чистого листа», — вспоминают Роберт Каплан и Дэвид Нортон в книге «Организация, ориентированная на стратегию». В этих словах признанных гуру стратегического менеджмента есть известная доля лукавства.

Использовать панель управления в бизнесе предлагал знаменитый Питер Друкер, который еще в 1954 году писал: «Целевые показатели в ключевых областях бизнеса являются „приборной панелью“, необходимой для „пилота“ делового предприятия». Позже, в 1996 году, Каплан и Нортон фактически повторяют друкеровскую мысль: «Менеджеры, как и пилоты, нуждаются в аппаратуре, отслеживающей множество внешних и внутренних факторов...»

Как известно, Друкер является идеологом концепции управления по целям Management by Objectives (MBO), которую, в свою очередь, считают прародительницей очень популярной в 70-х годах прошлого века системы Performance Management. С некоторыми оговорками творение Нортон и Каплана вполне может рассматриваться как производная модель Performance Management. Впрочем, не все предшественники Нортон и Каплана были американцами. Первое упоминание о французской систе-

me tableau de bord восходит к 1932 году. Начиная со второй половины 1980-х годов ее воспринимают как средство контроля за достижением поставленных задач и инструмент диагностики, реагирования и «иерархического диалога» между стратегическим и операционным уровнями управления. Константин Редченко, сравнивший tableau de bord с BSC, пришел к выводу, что главные особенности BSC в основной массе были реализованы в tableau de bord за десятки лет до появления системы сбалансированных показателей. «Через печать французские ученые заявили о своем приоритете в области измерения результативности бизнеса на основе финансовых и нефинансовых показателей», — рассказывает господин Редченко. — После этого Каплан и Нортон уже не были столь категоричны в оценках своего новаторства. В 1997 году в одной из статей они даже вскользь упоминают о существовании tableau de bord, снисходительно называя ее «набором критических индикаторов или ключевых факторов успеха».

В качестве моделей, в той или иной степени близких методологии BSC, называют также пирамиду эффективности (К. Макнейр, Р. Ланч, К. Кросс, 1990 г.), систему «Результаты и детерминанты» (Фицджеральд, 1991 г.), модель Л. Мейсела (1992 г.) и систему EP2M (К. Адамс, П. Робертс, 1993 г.).



## «У некоторых клиентов по BSC мы иногда обнаруживаем отсутствие единой информационно-справочной системы. Анализ мусора на выходе ничего, кроме мусора, дать не может»

да, на условиях анонимности. Схема выглядит так. На главный показатель эффективности предприятия — рост стоимости бизнеса — непосредственно влияет результат использования инвестиций, что имеет связь с рентабельностью продаж и ростом их объемов (финансовый блок). Цель прироста выручки соотносится с планом увеличить доли рынка в целевых сегментах. Тот распадается на несколько задач: повысить лояльность потребителя к бренду, улучшить имидж компании, стабилизировать качество, увеличить число потребителей за счет: а) ищущего выбора товара; б) удобства покупки в рознице (проекция клиентов) и т. д. Некоторые из перечисленных целей зависят от надежности посредников, совершенства технологий и, скажем, устойчивости ассортимента (внутренние процессы). Наконец, все это приводит в движение квалифицированный персонал, мотивированный и обученный (блок развития).

Проект по внедрению BSC продолжительностью три месяца, который ведут опытные консультанты, может стоить заказчику \$100 тыс. В эту сумму, как правило, включается разработка стратегических карт и инструкций по их применению, а также помощь в расчетах KPI, участие в совещаниях руковод-

ства и даже мониторинг самочувствия клиента уже по завершении внедрения. Впрочем, отдельные консультанты готовы провести балансировку клиента из расчета \$10 тыс. в месяц. Специалисты, не понаслышке знакомые с объемом подобных работ, уверяют, что качества от таких поставщиков ожидать не следует. Не меньший разброс цен, кстати, и на участие в обучающих семинарах: \$200 — 500 в день на человека. Иногда BSC подается публике вместе с утренним кофе и пирожными (в формате делового завтрака), обойтись это может не дороже \$50.

### Дисбаланс

Управленческая методика, как и ее создатели, успела стать объектом мифотворчества. Один из характерных мифов: Нортон и Каплан совершили научную революцию в менеджменте. В беседе с обозревателем **СФ** некий консультант дважды назвал создателей BSC «пионерами теории управления». И существование более ранних аналогичных моделей его не смущало. **Константин Редченко**, ведущий специалист компании «Укрконсалтинг» из Львова, провел кропотливый анализ, чтобы доказать, что в действительности в BSC не так уж много нового. «Не хотелось бы всю жизнь глядеть на мир через очки Каплана или

## МЕЖДУНАРОДНАЯ СПОРТИВНАЯ БИЗНЕС ОЛИМПИАДА



**С 22 мая по 6 июня в Москве** пройдет событие, которое обещает стать событием года - **Международная Спортивная Бизнес Олимпиада (МСБО)**.

Интерес к спорту внутри компаний очень велик, но каждая, как говорится, варится в собственном соку. Именно поэтому родилась идея провести МСБО. Как говорит председатель оргкомитета Международной Спортивной Бизнес Олимпиады Дмитрий Фролов: «Мы считаем, что МСБО - это новое направление в мировом спорте, пришедшее из России. Конечно, мы не замысливаем на мировые рекорды. Наша задача скромна: вывести на спортивную орбиту как можно больше деловых людей. По нашему убеждению, чемпионы МСБО должны стать образцом для подражания у своих последователей. Мы выпустим специальную атрибутику, посвященную нашим чемпионам, которые станут воплощением корпоративного духа в деловых кругах».

Организаторы турнира уверены, что данный проект ожидает блестящие перспективы. Проект полностью отвечает требованиям современного этапа развития корпоративного спорта. Кроме того, это Российское изобретение, аналогов которому нет в мире. Пока планируется проводить Олимпиады 1 раз в 2 года. В 2005 году пройдет Зимняя Олимпиада.

При отборе видов спорта оргкомитет Международной Спортивной Бизнес Олимпиады исходил из того, на каком уровне развития они находятся внутри корпораций. В программу Бизнес-Олимпиады вошли мини-футбол, волейбол, теннис, боулинг, бильярд, плавание, пейнтбол. Отборочные турниры проводятся с ноября 2003 года по двум видам спорта — мини-фут-

болу и боулингу.

На данный момент уже приняли участие в отборочных турнирах 30 компаний, из них в прошедших отборочных турнирах принимали участие следующие команды: Солвалюб, Gardinia Newell, DHL, НТВ+, «Московский Комсомолец», Старик Хоттабыч, НВ-Проект, «Городиский и партнеры», ОАО «Комбелла», CROC INCORPORATED, Агентство «Миэль недвижимость», «МАРТА» Холдинг, ТД «Экселент», «Е-хесutive», STS-LOGISTICS, ООО АК «Спарт групп», ООО «Амплуа-Брокер», Компания НТВ+, Журнал «Тюнинг АВТО&МОТО». Из участвующих команд уже определились победители: ООО НПП «Грант», ТД «Гранд», «Золот Банк» DHL, «Солвалюб», «МАРТА» Холдинг, ТД «Экселент», «Е-хесutive», ЗАО «Стальпрокат», ЗАО «Миэль Недвижимость».

Если Вы хотите сразиться в финале Международной Спортивной Бизнес Олимпиады с приведенными выше командами, Вы можете прислать заявку на участие в отборочных турнирах по боулингу и мини-футболу, а так же на участие в самой Олимпиаде по следующим видам спорта: пейнтбол, волейбол, баскетбол, плавание, бильярд. Серия VIP турниров для руководителей компаний: гольф, теннис, бильярд, шахматы. Приглашаем для участия команды из регионов!

**Спешите подать заявку на участие в Международной Спортивной Бизнес Олимпиаде по телефонам:**

974-04-23; 915-60-66; 915-72-73  
/ [www.artvek.ru](http://www.artvek.ru) / [info@artvek.ru](mailto:info@artvek.ru)



FOTOBANK.COM

Разницу между западными кейсами про BSC и российской практикой консультанты понимают, но не все хотят говорить об этом с клиентом

других корифеев западной науки управления», — пояснил он цель проделанной работы. Однако на рынке систем управления эффективностью BSC сложно что-либо противопоставить. «Выбора нет: де-факто это стандарт», — считает Дмитрий Садков.

Применимость системы к любой компании независимо от стадии ее организационного развития — еще одно качество, присвоенное методике теми, кто сравнивает эффект BSC с чудом. На деле это далеко не так. Например, компания «Август», поставщик средств защиты растений, обратилась к методике только после преобразований в оргструктуре и бизнес-процессах. К этому моменту она уже имела формализованную стратегию и финансовую модель (см. стр. 14). А Пермская ГРЭС взялась за внедрение, уже проведя автоматизацию системы управления (чтобы не допустить искажения информации). Финансовый директор этой уральской «дочки» РАО ЕЭС Вадим Карлинский отмечает, что к началу 2003 года, когда принималось решение, компания уже осуществляла полноценное бизнес-планирование — что нетипично для российской энергетики, где много неопределенности.

Но подобных примеров меньше, чем хотелось бы видеть. По свидетельствам Дмитрия Садкова, самое узкое место российских предприятий — качество первичной информации и механизмы ее сбора: «У некоторых клиентов по BSC мы иногда обнаруживаем отсутствие единой информационно-справочной системы. Даже экономические термины в разных подразделениях порой трактуют по-разному. Понятно, что анализ мусора на выходе ничего, кроме мусора, дать не может».

Также иллюзорна простота, с какой компания, согласно бытующим представлениям, начинает работать в новой для себя системе координат. «Сотрудники, менеджмент, все получают принципиально другой фокус взгляда на свою организацию. Происходит серьезный сдвиг в психологии людей», — рассуждает Мария Горина, руководитель проектов ком-

пании «Про-Инвест консалтинг». Однако требуется время, чтобы люди научились мыслить целями и контрольными показателями, не забывая соотносить все это с деревом общекорпоративных задач.

### Издержки и противовесы

Однажды Константину Редченко довелось консультировать компанию-клиента из Санкт-Петербурга. Ее руководство с интересом следило за новациями в управлении. Менеджеры клюнули на BSC просто как на модную приманку. Формально внедрение состоялось, но связь между стратегическими целями и ежедневной работой персонала, о которой пишут Нортон с Капланом, так и не возникла. Низкая мотивация персонала и слабый контроль исполнения целевых показателей спутали компании все стратегические карты. Постепенно инициативы сверху по поддержке системы были спущены на тормозах. КПД от проекта следует считать нулевым.

«Рисуют красивые картины на тему стратегических целей верхнего уровня, в лучшем случае определяют контрольные показатели. И все это потом идет в стол», — рассказывает Мария Горина о некоторых известных ей проектах.

В чем причина пробуксовки BSC в российских компаниях? Консультанты, участвовавшие в подобных проектах, выделяют главные барьеры:

- **Моральная и профессиональная неготовность компании к изменениям.** За дело берутся менеджеры с низким уровнем подготовки, а корпоративная культура оказывается слишком незрелой для поддержки нововведений.

- **Бездумное следование шаблону** (нередко под руководством консультантов). Странно, но, невзирая на либеральные отношения самих авторов BSC к вариациям на ее тему, многие не признают отступлений от книги. Поэтому, кстати, наличие пятой проекции вдобавок к четырем «каноническим» иногда принимают за ересь.

- **Сугубо операционный подход и излишняя детализация.** 25 — 30 стратегических целей плюс минимум полусотни KPI, что на практике далеко не рекорд, могут размыть корпоративные приоритеты.

Дмитрий Хлебников, директор отдела автоматизации и управленческих технологий крупной металлургической компании, уверен: при составлении стратегических карт верхнего уровня «топография» не нужна. В бытность свою консультантом господин Хлебников участвовал в проектах по внедрению BSC и хорошо знает, что топ-менеджер никогда не станет разбираться в сотнях показателей и десятках таблиц, регулярно оказывающихся у него на столе. «Прирост доходности на одного сотрудника и клиента, сокращение издержек на единицу поставок и т. д. Руководителю это интересно в первый, второй, в лучшем случае третий раз. Потом он задается вопросом: а где здесь информация о том, какие действия я должен предпринять, чтобы компания работала лучше? В стратегическом управлении нужны базовые, упрощенные до примитивности показатели», — полагает господин Хлебников.



## «Рисуют красивые картины на тему стратегических целей верхнего уровня, в лучшем случае определяют контрольные показатели. И все это потом идет в стол»

• **Топ-менеджмент дистанцируется от внедрения,** перепоручая весь процесс подчиненным. По мнению Антона Шматалюка, так прерывается логическая связь между стратегическим и операционным уровнями компании, а значит, проект обречен.

### Семь раз замерь

Несмотря на трудности и издержки внедрения, BSC представляет немалую ценность для компаний, рассчитывающих на интерес инвесторов. В российском бизнесе эта тема актуальна.

«Стратегию, вектор развития и интеллектуальный капитал — все это уже можно как-то оценивать. Многофакторный анализ и система отчетности BSC реально делают компанию прозрачнее, и в этом смысле у нее нет конкурентов», — говорит господин Редченко. Это дает зримое преимущество на финансовом рынке. Так, результатом внедрения BSC в вологодском холдинге «Череповецлес» можно считать перемену в оценках его рынком: с \$15 млн до \$80 млн. С точки зрения Вадима Карлинского, сбалансированные показатели — хороший язык для переговоров с западными инвесторами и кредитными организациями.

И все же Константин Редченко рекомендует всем, кто увлечен идеей побыстрее сбалансироваться по Нортону и Каплану, не торопиться с решением: «Будем реалистами: в ближайшие годы „системой стратегического управления“, как ее представляют авторы, BSC станет только для единиц из десятков тысяч отечественных предприятий. Ведь далеко не всегда внедрение заканчивалось благополучно даже в развитых западных компаниях. По неофициальным данным, кажется, об этом говорил сам Каплан в одном из интервью, успешных проектов было только 40% от общего количества». Хотя другие источники утверждают: чуть менее половины списка Fortune-1000 за 2001 год в разной степени использовали методологию в своей системе управления.

Как бы то ни было, BSC на начальном этапе может стать для компании системой стратегического измерения, а не управления. Мониторинг ключевых показателей, которых нет в бухучете или других информационных системах предприятия — во всяком случае, в целостном и взаимоувязанном виде, — неплохой вариант «мягкого» вхождения в новую фазу управления.

Еще одной альтернативой резкому переходу на BSC можно считать эксперимент оператора мобильной связи «Вымпелком». Там BSC существует, так сказать, в миниатюре. Вице-президент компании по ИТ **Андрей Кузнецов** взял принципы системы за основу работы своего департамента информационных технологий. Он посчитал, что никому не станет хуже, если нарисовать отделу дерево стратегических целей, разложить их на показатели результативности и вовремя контролировать исполнение (подробнее читайте в одном из ближайших выпусков приложения «iOne: информационные технологии»). Высшее руководство «Вымпелкома» еще не готово распространить частный опыт на всю остальную компанию, но, возможно, только пока. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Виктор Макушин,**  
президент МАИР

### «Построение таких систем под силу только крупным компаниям»

— Еще в 1994 году, на заре нашего бизнеса, нам стало ясно: обычных количественных показателей для компании недостаточно. Поэтому мы стали внедрять качественные показатели. К примеру, так у нас появился показатель для оценки персонала. Он определяет соответствие квалификации сотрудника тем критериям, которые формально должны быть у специалиста, занимающего такую должность. Для каждой позиции у нас введены несколько десятков требований. Сегодня на каждого из 9,5 тыс. наших работников заведена карточка с его характеристикой. Она заполняется во время аттестации персонала, когда специальная комиссия оценивает работников по формализованному перечню критериев. Данные обрабатываются и заносятся в электронную базу. Это позволяет сэкономить немало времени, скажем при принятии решения о назначении на конкретную должность. Для этого достаточно ввести в базу необходимые критерии и получить список людей, которые им соответствуют. Помимо формальных параметров, таких как пол, возраст и образование, можно вводить и неформальные — склонность к анализу, активность и т. д. Это позволяет подбирать правильного человека и эффективно задействовать его способности.

У нас есть и собственная система генерирования бизнес-проектов. Здесь помогает оценка наших преимуществ на рынке. К примеру, когда нам приносят некий бизнес-проект, мы задаемся вопросом: почему наша компания может быть конкурентоспособной на данном направлении? Чаще всего это обеспечивается наличием у компании ряда преимуществ — сети самых крупных площадок, способности построить успешные рыночные модели и т. д.

Скорее всего, мы внедряем у себя не саму Balanced ScoreCard, а некоторые из ее принципов. Думаю, что слепое копирование системы может привести к отрицательному результату. Возможно, мы изобретаем велосипед, но зачастую это бывает более эффективным, чем внедрение готового изобретения. Ведь велосипед для российских дорог отличается от велосипеда для германских дорог. Конечно, мы ездили на Запад и смотрели, как некоторые вещи работают там, но это не было изучением системы сбалансированных показателей. Я думаю, что построение таких систем под силу только крупным компаниям. В перспективе к этому будут приходить те, кто собирается быть конкурентоспособными в мировом масштабе, а не в масштабе своего региона.

# Стратегические цели и защита растений

Фирма «Август» была зарегистрирована в Московской области в августе 1990 года (отсюда название). Попробовав себя в различных областях, компания решила сосредоточиться на производстве средств химической защиты растений. В середине 1990-х годов «Август» стал владельцем пакетов акций предприятий, производящих пестициды: заводов в Вурнарах, Чапаевске и Щелкове.

Сегодня ЗАО «Август» является крупнейшим производителем пестицидов в России и контролирует около четверти рынка поставок. Одно из основных конкурентных преимуществ компании — вовремя выстроенная дистрибутивная сеть, насчитывающая около тридцати региональных представительств. Из 89 российских регионов «Август» не осуществляет поставки только в 13 (это северные территории, где практически нет сельского хозяйства). Кроме того, компания проводит экспансию на рынки стран СНГ.

За прошлый год «Август» поставил продукцию пяти тысячам клиентов на \$70 млн.

## «BSC — это еще формализация отношений и четкое определение зон ответственности»


В результате девальвации 1998 года доля отечественных препаратов на российском рынке резко возросла. Вакуум, который принято называть эффектом импортозамещения, успешно заполнялся продукцией «Августа» в течение двух лет. 2001 год был кульминационным: годовой объем продаж компании увеличился до \$70 млн (это вдвое превысило показатели 1997 года). Кроме того, правительство приняло неожиданное решение дотировать производителей средств защиты растений.

«Август» процветал. Количество сотрудников росло, оргструктура усложнилась, свободные средства инвестировались в новые сферы бизнеса (строительство, инвестиции и др.). Дела у «Августа» шли в гору вплоть до 2002 года. На этот злополучный год пришлось отмена госдотаций и проблемы закупщиков продукции (перепроизводство зерна в предшествующем году и неурожай в текущем). Рынок «просел» на треть, что немедленно отразилось на продажах «Августа» — они упали до \$55 млн. Как назло, именно в этот момент в России активизировались конкуренты-импортеры. «Компания стала заложницей своей политики, — рассказывает советник президента и член правления «Августа» Александр Бы-

рихин. — Мы росли экстенсивно. И в этот период особенно не ломали голову над решением вопросов стратегического управления и операционной эффективности. В итоге компания оказалась совершенно не готовой к столь серьезным изменениям». Оргструктура, самым смелым усовершенствованием которой до сих пор было разделение продаж, производства и НИОКР, продемонстрировала полную несостоятельность в новых условиях. После жарких дискуссий в начале 2003 года руководство решилось на реорганизацию. Были приглашены консультанты. С их помощью компания формализовала свою рыночную стратегию. «Август» разработал модель развития до 2008 года, где были учтены прогнозы по темпам роста бизнеса, планы экспансии на зарубежные рынки, а также разработки и выпуска новых продуктов. Все формулировалось в конкретных показателях доли рынка, объемов выручки и рентабельности (продаж, инвестированного и собственного капитала).

Генеральную цель «Август» определил как рост собственного капитала. Компания подсчитала: чтобы добиться намеченных показателей, за три года ей придется удвоить продажи и, что самое трудное, обеспечить рост рентабельности бизнеса в среднем на 2% ежегодно. Как это сделать? Вопрос более чем уместный. Вообще, было много вопросов без очевидных ответов. Например, как руководству сохранить контроль за большой и продолжающей диверсифицироваться структурой? Или: по каким критериям — желательным числовым, понятным и объективным — оценивать эффективность подразделений и отдельных сотрудников? Как говорит Александр Бырихин, непосредственно к BSC руководство подтолкнули именно сложности в оценке работы персонала, его мотивации и ориентации на общий результат (в «Августе», включая производство, работает 800 человек). После стратегического и финансового планирования топ-менеджмент хотел знать, чего ожидать от подразделений и конкретных сотрудников.

Проект по BSC стартовал в конце прошлого года — с семинаров для топ-менеджмента, разбора западных кейсов и изучения первоисточников. Далее было составлено дерево целей, что оказалось не такой уж сложной задачей. По словам господина Бырихина, если стратегия четко сформулирована, все сводится к технике ее переложения на карту в соответствии с описанной методологией. Следующий, более сложный и продолжительный этап, — декомпозиция целей. «Мы идем сверху вниз, отталкиваясь от целей верхнего уровня, — рассказывает господин Бырихин. — С каждым подразделением работа индивидуальна. В рабочую группу входит начальник плюс двое его специалистов, а также руководитель всего проекта BSC с помощником. Ведь в процессе нужно следить, чтобы линейные менеджеры не вытаскивали операционные KPI на стратегический уровень. Важно помнить об иерархии. Правда, острее стоит проблема неразделенности сверхполномочий: «Я не могу отвечать за этот показатель, поскольку не я один влияю на результат» — аргументация примерно такая. Где-то приходится корректировать оргструктуру. Поэтому BSC — это еще формализация отношений и четкое определение зон ответственности».

Основную работу по декомпозиции и формулировке целей компания планирует провести до конца марта. Затем предстоит для каждой цели выработать методику расчета KPI, а следовательно, накопить статистику по таким расчетам. Александр Бырихин: «Только после этого мы сможем правильно ставить цели и правильно контролировать их исполнение. А это в лучшем случае займет еще полтора-два года. То есть система заработает в полную силу не раньше осени 2005 года». 



Семинар/

# Секреты банковского маркетинга: мифы и реальность

**19** февраля **2004** года (гостиница «Золотое Кольцо» Москва, Смоленская ул., д. 5)

Семинар адресован специалистам, заинтересованным в получении достоверной информации о практических решениях и инновационных стратегиях в области банковского маркетинга

**10:15-11:00** Регистрация и кофе

**11:00-11:30** Аудит банком качества предлагаемого клиентам обслуживания: как предотвратить отток клиентов из-за организационных ошибок и ошибок персонала  
/ Денис ВЛАДИСЛАВЛЕВ, директор департамента банковского маркетинга **Номос-банка** /

**11:30-12:00** Проблемы анализа рынка в банковском маркетинге  
/ Светлана ИВАНОВА, директор по маркетингу **Абсолют Банка** /

**12:00-12:30** Создание и управление банковским брэндом / Олег ИВАНОВ, директор департамента маркетинга и коммуникаций **Банка «ТРАСТ»** /

**12:30-13:00** Оценка эффективности коммуникативного комплекса банка  
/ Виктор ПОГОДИН, директор департамента маркетинга и перспективного планирования **Банка Москвы** /

**13:00-13:30** Кофе-брейк

**13:30-14:00** Актуальные вопросы банковского PR / Вадим ЮРКО, вице-президент, руководитель национальной пресс-службы **«Альфа-Банка»** /

**14:00-14:30** Разработка отраслевого специального предложения: автомобильный бизнес  
/ Анна АРИНУШКИНА, начальник отдела маркетинга **КБ «ЛОКО-Банк»** /

**14:30-15:00** Принципы банковского ценообразования: как считать себестоимость и кого считать конкурентом

**15:00-15:00** Кофе-брейк

**15:30-16:00** Финансовый бутик или финансовый супермаркет: за и против

**16:00-16:30** Розница для корпоративной клиентуры: типовые услуги или индивидуальный подход

## Специальное предложение

каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно.  
Для постоянных участников и подписчиков журнала предусмотрены дополнительные скидки (до 10%)

Регистрация по телефонам:  
**(095) 771 61 81/80**  
По факсу  
**(095) 771 61 85**  
В интернете  
**www.sf-online.ru**  
(раздел «Встречи»)  
По e-mail:  
**conference@sf-online.ru**

организаторы:

журнал

**Секрет Фирмы**

агентство  
банковского  
маркетинга и PR



информационные  
спонсоры







[СТРАТЕГИЯ]

Московский комбинат «Очаково» — один из самых лакомых кусков для тех западных пивоваренных компаний, которые пока еще не вышли на российский рынок. Президент и крупнейший акционер комбината **Алексей Кочетов** это понимает и предпочитает заранее принимать меры для защиты от возможного поглощения.

— Текст: Николай ДИЦМАН Фото: Никита ЛОМОВ

## «Мы продаваться не будем никогда»

**«Раздробить компанию очень просто»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** «Очаково» и «Красный Восток» остаются последними крупными российскими пивными компаниями, в которых не участвует западный капитал. Не так давно появилась информация о том, что вы ведете переговоры с Anheuser-Busch. Значит, вы все-таки не исключаете возможности продажи «Очаково» иностранцам?

**АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ:** Разговоров было много. Но комбинат никогда не продавался и продаваться не будет. В создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги. Нужно что-то после себя оставить. Я не знаю, как собирается поступать «Красный Восток». Ни я, ни кто-либо из руководства «Очаково» никаких переговоров с Anheuser-Busch не вели.

**СФ:** Но вы сами в одном из интервью говорили, что разговор с ними был.

**АК:** Они предлагали, чтобы мы вели с ними официальные переговоры о продаже пакета акций. Но мы отказались. Я общаюсь со многими компаниями, когда бываю за границей, с Heineken, к примеру, но это абсолютно не значит, что я веду с ними переговоры о продаже. Если мы создали такие мощности без иностранного капитала, для чего он нам сейчас? На первоначальной стадии у нас была идея создать СП, потому что не хватало денег, теперь нам это не нужно.

**СФ:** Недавно «Очаково» провело допэмиссию, основными покупателями акций стали вы и ваша дочь Инна Кочетова, которая является вице-президентом по маркетингу. Но ведь вам обоим и так принадлежит контрольный пакет акций комбината...

**АК:** Дело в том, что у нас есть миноритарные акционеры. И некоторых из них можно уговорить продать свой пакет. Раздробить компанию при помощи судебных процессов очень просто, даже имея маленький пакет акций. В конце прошлого года ряд иностранных компаний вел переговоры с миноритарными акционерами о покупке их пакетов акций. Теперь же любой, кто захочет реализовать свой пакет, придет на регистрацию, а я ему скажу: было у тебя 3%, а будет 0,03%, если я конвертирую свои привилегированные акции в голосующие. Хочешь деньги выбрасывать — выбрасывай. Поэтому сейчас смысла покупать акции комбината уже нет.

**СФ:** Интерес инвесторов к «Очаково» понятен, по некоторым оценкам, компания контролирует более 7% российского пивного рынка. Однако в 2003 году вы практически не увеличили объемы производства пива.

**АК:** По итогам года мы прогнозировали даже снижение объемов производства пива, однако нам удалось сохранить объем продаж на уровне 2002 года с небольшим приростом. Это связано с тем, что в прошлом году мы сконцентрировались на наращивании производственных мощностей. Мы запустили три



«В создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги»



предприятия: завод по выпуску сухих вин в Краснодаре, солодовню мощностью 100 тыс. тонн в Липецкой области и первую очередь завода в Пензе по производству слабоалкогольных, безалкогольных напитков и кваса. Основные средства направлялись на строительство. Всего в прошлом году мы потратили на увеличение производственных мощностей \$100 млн, это огромные средства для пищевой отрасли.

**СФ:** Планируете ли вы увеличивать производственные мощности и в дальнейшем?

**АК:** Во-первых, в этом году мы запустим вторую очередь завода в Пензе, там будет производиться пиво. Во-вторых, откроем солодовенный завод в Белгороде. Его мощность, как и у предприятия в Липецкой области, составит 100 тыс. тонн солода в год. Также к началу летнего сезона 2006 года завершится строительство пиво-безалкогольного комбината в Тюмени.

**СФ:** А сколько вы планируете потратить в этом году на развитие производства?

**АК:** Не меньше \$100 млн, а то и больше.

**СФ:** Какие еще направления развития вас интересуют?

**АК:** Сейчас одно из приоритетных направлений развития «Очаково» — создание фирменной сети спорт-баров в крупных городах России. Мы интенсивно прорабатываем эту идею в отдельных регионах и уверены, что она найдет единомышленников. Тем не менее, пока я не стал бы называть какие-то сроки, не все зависит от планов предприятия. Много пишут о том, как чиновники тормозят проекты. Есть регионы, куда приходишь, и тебя спрашивают: «Что вам нужно, чтобы нормально работать?». А в других приходится что-то доказывать, и если начинаются проблемы, мы просто разворачиваемся и уходим.



«Инвестировали 500 млн рублей, с долгами стали рассчитываться, и другие производители всполошились, что мы можем стать монополистами»



## «Мы не могли выделять бюджет на продвижение»

**СФ:** Собираетесь ли вы запускать новые брэнды?

**АК:** В этом году мы планируем расширить продуктовую линейку. Ранее мы предпочитали выпускать не дорогие напитки и не делали ставку на пиво класса «премиум». Сейчас мы понимаем, что допустили определенную ошибку, так как рынок растет именно за счет этого сегмента. В прошлом году мы уже выпустили одну лицензионную марку Altstein, а в апреле начнем производить еще несколько премиальных сортов, среди которых будут как наши собственные, так и лицензионные. Теперь мы будем покрывать весь спектр: «Ячменный колос» в нижнем ценовом сегменте, в среднем — «Очаково» в ПЭТ-таре, а далее группа «премиум»: «Очаково Pils», «Очаково Lager», «Столичное», лицензионное Altstein и еще две марки, одна наша, вторая лицензионная, о которой мы уже на 99% договорились, но называть партнера я пока не буду.

**СФ:** У вас же уже есть один премиальный брэнд — «Столичное», зачем вам еще несколько?

**АК:** Одной марки недостаточно. На полке должно быть минимум три вида, чтобы выстраивалась продуктовая линейка.

**СФ:** Почему ваша компания ранее не уделяла особого внимания продвижению своей продукции?

**АК:** Концентрируя все средства на строительстве заводов, мы не могли выделять бюджет на продвижение. Сейчас так действовать нельзя. В этом году мы вложим в рекламу огромнейшие по сравнению с другими компаниями средства — \$20 млн, из которых половина будет потрачена на продвижение пива, вторая половина — на раскрутку остальных наших продуктов. Мы сейчас значительно обновили отдел маркетинга, процентов на восемьдесят, а то и на девяносто. Изменились требования к сотрудникам, ведь рекламные вложения нуждаются в серьезном анализе. Если раньше мы действовали с ошибками, то сейчас наш подход изменился. Средства необходимо тратить максимально эффективно. В 2004 году с учетом всех изменений мы рассчитываем на рост продаж минимум на 5%.

## «Мы планируем превратить оптовиков в дочерние компании»

**СФ:** В начале прошлого года вы уже сократили количество дистрибуторов втрое, а в этом году собираетесь опять пересмотреть систему распространения. Почему?

**АК:** В прошлом году мы сократили количество дистрибуторов в Москве с 25 до 12. В этом году предпримем следующий шаг — не только будем сокращать число московских партнеров, но и налаживать новую систему отношений с ними. Мы собираемся потратить на это как минимум \$1 млн и планируем превратить дистрибуторские компании в свои дочерние предприятия, выкупив в их капитале крупную или даже контрольную долю. В регионы мы поставаем продукцию за свой счет. Помимо этого мы развиваем в Москве, Краснодаре, Белгороде и Пензе — там, где у нас есть производство — и прямые поставки в розницу.

**СФ:** А за счет каких средств вы финансируете все эти реформы?

**АК:** Берем кредиты в Сбербанке, еще в некоторых банках. В прошлом году мы выпустили облигации на сумму 500 млн руб., которые также направлены на программы модернизации производства и реформирования системы дистрибуции. Ну и конечно, вкладываем собственные средства: в 2003 году объем продаж у нас составил 10 млрд рублей, а в 2004 году мы планируем довести выручку до 14 млрд рублей.

## «Мы купили оборонный завод»

**СФ:** Какие направления вашего бизнеса прибыльны, а какие убыточны?

**АК:** Есть одна корзина, в которую со всех направлений складываются средства. И уже оттуда эти средства перераспределяются. Меньше всего мы зарабатываем на безалкогольных напитках: минеральной воде, квасе, но какие-то копейки капает и там. А самую большую прибыль приносят слабоалкогольные коктейли, водка и пиво.

**СФ:** Вы постоянно увеличиваете производство слабоалкогольных коктейлей. Означает ли это, что вы собираетесь переориентироваться на выпуск этой, бо-

Конференция  
**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ**  
**ПЕРСОНАЛА: НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ**  
**24-25 МАРТА 2004 г**

Вам предоставляется  
уникальная возможность:

Узнать о современных тенденциях на рынке краткосрочного корпоративного обучения с позиции руководителей компаний, менеджеров по персоналу и внешних провайдеров.

Обсудить вопросы обучения и развития персонала с **Кьелом Нордстремом** — гуром современного менеджмента, соавтором книг «БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК» и «КАРАОКЕ КАПИТАЛИЗМА»

Москва, Трехпрудный переулок, дом 9, Конференц-центр «Экстрополис»

ПОДРОБНОСТИ  
НА [WWW.TRAININGS.RU](http://WWW.TRAININGS.RU)  
[WWW.AMPLUABROKER.RU](http://WWW.AMPLUABROKER.RU)  
ТЕЛ: (095) 255-1232

[trainings.ru](http://trainings.ru)

**а6**  
амплуа брокер



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

Генеральный  
Информационный  
партнер

**Секрет Фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

**КЬЕЛ НОРДСТРЕМ**  
**В МОСКВЕ**



«Для западной компании падение продаж — катастрофа. А я смотрю стратегически: в этом году мы решали одни задачи, а объем продаж увеличим в следующем»

лее динамично развивающейся товарной категории, сократив производство пива?

**АК:** Действительно, в 2003 году продажи слабоалкогольных коктейлей выросли на 17,2%. Мы — лидеры этого рынка. Согласно последним данным агентства «Бизнес-Аналитика», наша доля по России составляет 17,7%. А на московском рынке этот показатель еще выше — 24,5%. Мы собираемся выпускать и новые напитки. В конце прошлого года начали производить напиток «Ода» на основе сухого вина. У него огромный потенциал, и темпы роста продаж дают нам основание полагать, что он займет третье место по продажам среди наших слабоалкогольных коктейлей. В этом году мы планируем нарастить продажи этой группы напитков еще на 20%. А если говорить о пиве, то я считаю, что у производителей есть возможность поднять объем продаж до 70 литров на душу населения в год (сейчас потребление пива составляет в России около 50 литров на человека в год. — **СФ**), но не более того.

**СФ:** Многие пивоваренные компании так же, как и вы, сочетают производство пива, безалкогольных напитков и минеральной воды. Но вот крепкий алкоголь никто не выпускает.

**АК:** Для нас это направление непрофильное. Мы производим водку скорее для души. В начале была только «Очаковская», потом мы стали выпускать еще водку «Куцкова» (Куцково, или Кучково — это древнее название Москвы), идущую большей частью на экспорт в Америку и Германию. Мы не планируем резкого увеличения производства крепкого алкоголя, это скорее для ассортимента. Появится необходимость — можем поставить более мощную линию, но пока не собираемся. Это направление будет развиваться с учетом экспорта, мы не хотим конкурировать с «китами», работающими в Москве и области.

**СФ:** А зачем вам винный завод?

**АК:** Нормальных сухих вин с начала 1990-х в России не выпускалось — портвейны, крепленые и прочая бормотуха. Мы решили изменить ситуацию и купили проблемный колхоз в Краснодарском крае, восстановили виноградник и с нуля построили новое производство по выпуску высококачественных сухих вин. Инвестировали 500 млн рублей, с долгами стали рассчитываться, и другие производители всполошились, что мы можем стать монополистами. В итоге на сегодняшний день конкуренты строят в Краснодарском крае еще пять винных заводов.

**СФ:** У вас весьма многопрофильное производство...

**АК:** Вообще, мы не ставим себе цели концентрироваться на выпуске каких-то конкретных напитков. «Очаково» сейчас — это 17 предприятий. Мы, к примеру, купили в Краснодаре оборонный завод «Сатурн» по производству комплектующих для космических кораблей.

**СФ:** А это вам зачем?

**АК:** Некоторые приобретают, чтобы перепродать и заработать. Мы купили этот завод, чтобы он остался в собственности российской компании, иначе его выкупили бы иностранцы. И уже сегодня он ведет переговоры о поставках продукции с зарубежными компаниями.

**«Снижение объемов продаж меня не очень волнует»**

**СФ:** Сейчас много говорится о консолидации пивного рынка. Эксперты утверждают, что уже через три-четыре года на нем останется всего три-четыре компании. За счет чего вы планируете удержаться на рынке?

**АК:** Политика государства построена так, чтобы малых предприятий не было. Во всем мире малые предприятия платят меньше налогов, у нас же все под одну гребенку. Сейчас в Москве выстраивается система лицензирования торговли как алкогольными напитками, так и пивом. Люди, принимающие решения, не понимают, к чему это приведет. Мы-то с «Эфес» («Пивоварня Москва-Эфес». — **СФ**) выдержим, а вот остальные столичные предприятия загнутся. У них просто не хватает средств на переоснащение производства, маркетинговые мероприятия. Так что, если посмотреть с позиций сегодняшнего дня — все будет именно так, конкурировать с крупными предприятиями малым заводам все сложнее и сложнее. Но руководители МП не учитывают опыт Германии и Бельгии, где в каждом городе есть небольшой локальный завод, имеющий своего потребителя. Так должно быть и у нас. В принципе, основных производителей будет пять-шесть, но если сегодня малые предприятия немного подумают, то они смогут выжить. Хотя рентабельность у них, конечно, снизится.

**СФ:** Насколько я понимаю, вы вообще скептически относитесь к западным компаниям и считаете, что на нашем рынке лидирующие позиции должны занимать именно российские производители. В чем причина такой неприязни?

**АК:** Простой пример: филиал западной компании выполнил годовой план, получил прибыль. Если нет планов строительства завода, выплатили дивиденды, и деньги ушли на Запад. А если у меня снизился объем продаж, то меня этот факт не очень волнует. Я смотрю стратегически — в этом году мы решали одни задачи, а объем продаж увеличим в следующем. Для них снижение объемов продаж — катастрофа. Котировки акций падают, головы менеджеров летят и так далее. Еще для нас важно, что все наши прибыли остаются в России, идут налоговые поступления в бюджет, значительную часть прибыли мы инвестируем в развитие сельского хозяйства, промышленности. Я считаю, ну что мы, глупее что ли? Ведь «Очаково» показало, как и без иностранцев можно создавать эффективные производства. Не надо смотреть на Запад и ждать, когда они придут, у них совершенно другая идеология.

**СФ:** Но у западных компаний финансовые возможности лучше, чем у вас, на порядок.

**АК:** Для нас не стоит задача устоять — мы твердо стоим на ногах. Цель — увеличить объемы продаж. Мы увеличили рекламный бюджет в три с лишним раза. Наши маркетологи подсчитали, сколько нужно вложить денег в развитие марок компании, я в это даже не вмешивался. Мы, в случае чего, проживем без прибыли год. Вот если бы было падение процентов на 15, тогда я бы волновался. А при снижении на 5% — нет. Мощности мы создали, можно развиваться дальше. **СФ**

## ЗАО «Агрокомбинат «Московский» Здоровье – Качество – Технология



Основным стратегическим приоритетом, миссией, если хотите, для любого предприятия, производящего продукты питания, должна быть забота о здоровье покупателей. Только полезный для здоровья продукт можно признать по-настоящему качественным. И только если вся технология производства, доставки, продвижения продукции ориентируется на гарантирующее здоровье качество, можно рассчитывать на высокий финансовый результат. ЗАО «Агрокомбинат „Московский“» производит овощи, грибы и зелень в горшочках. С момента избрания в 1994 году генеральным директором Евгений Сидоров проводит политику, ориентированную на выращивание только качественной, здоровой продукции. Эта концепция оправдала себя: выручка от реализации выросла практически в три раза — с 9,5 млн долларов в 1994 году до 28 млн долларов в 2003 году. Ни разу не была задержана выплата зарплаты, что позволило привлечь и удержать лучших специалистов: большинство сотрудников имеет высшее образование, некоторые — степень кандидата наук.

Этих результатов удалось достичь благодаря последовательному внедрению в жизнь концепции производства овощей, полезных для здоровья потребителей. Так, в 1999 году запущена линия производства салата и зелени в горшочках — принципиально новая технология, позволяющая доставлять зелень в магазины «парной», еще растущей, не срезанной. С 1999 по 2003 годы производство зелени в горшочках выросло в 6 раз, и если сейчас линия по производству зелени и салата занимает 3 гектара, планируется расширить ее до 10 гектаров.

Сложившийся несколько десятков лет назад стереотип против тепличных овощей в наше время утратил свой фундамент. Защищенные стеклянным куполом от смога, автомобильных выхлопов, кислотных дождей растения экологичнее, чем выращенные в открытом грунте. Более того, для защиты от вредителей используются только би-

ологические методы, для опыления используются шмели. Чтобы овощи, грибы и зелень попадали в супермаркеты прямо в день сбора, команда Е. Сидорова отладила систему логистики, были сделаны инвестиции в процессинг. В отношении салата и зелени в горшочках «Московский» еще более строг: вся непроданная продукция на следующий день обменивается на свежую.

Для повышения товарооборота супермаркетов ЗАО «Агрокомбинат „Московский“» использует интегрированные маркетинговые коммуникации, направленные на конечного потребителя. Это — с одной стороны, реклама на телевидении, в печатных изданиях, в метро, и с другой — предоставление магазинам услуг мерчендайзеров, специализированные стойки для зелени, проведение дегустаций. Для воспитания культуры питания регулярно проводятся экскурсии для учеников школ Москвы на салатную линию.

Дифференцированное позиционирование овощной продукции позволило расширить ассортимент и предоставить покупателю право выбора между отобранными и упакованными вручную овощами «Линии здоровья» класса Премиум и нефасованными овощами, между упакованной продукцией класса Эконом и уникальными сортами категории Эксклюзив.

Зелень в горшочках, овощи и грибы, выращенные ЗАО «Агрокомбинат „Московский“», можно найти в большинстве крупных сетевых супермаркетов Москвы. А Вашем магазине?

Заказ зелени, овощей, грибов: (095) 439-86-63, 439-67-81

Заказ цветов: (095) 439-82-82, 439-85-73

Адрес в интернете: [www.mosagro.ru](http://www.mosagro.ru)





### Эпопея Хасиса

ПРОДАЖА

ТД «Перекресток» продал принадлежавший ему пакет в 50,25% акций ГУМа группе компаний Bosco di Ciliegі и названным «западным партнерам». Источники, близкие к сделке, оценивают ее сумму в \$100 млн.

Председатель совета директоров и совладелец «Перекрестка» Лев Хасис начал эпопею по покупке крупнейших универсамов столицы в июне 2002 года, когда приобрел порядка 60% акций ЦУМа. Тогда господин Хасис собирался сделать из него универсам, соответствующий мировым стандартам. Кроме того, на основе ЦУМа планировалось создать сеть магазинов в регионах. Однако в конце октября 2002 года Лев Хасис неожиданно продал свой пакет компании Mercury, которая тут же объявила о намерении и перепозиционировать ЦУМ в магазин для людей с достатком выше среднего. Тогда аналитики предполагали, что Хасису просто срочно потребовались свободные средства. И действительно, уже через две недели стало известно о приобретении «Перекрестком» 10-процентного пакета акций ГУМа с последующим его увеличением до контрольного. ГУМ — существенно более прибыльный объект, чем ЦУМ. В 2001 году его оборот составил \$83,3 млн, а у ЦУМа — \$38 млн. Лев Хасис решил опробовать на нем бизнес-модель, которую не успел довести до ума в ЦУМе. Как заявлял тогда гендиректор ГУМа Вячеслав Вечканов, универсам должны были переориентировать на более массовую аудиторию: средний и высокий средний ценовой сегменты, но не люкс. На этот раз ставку решили сделать не на собственную торговлю, а на арендаторов. За год правления господина Хасиса и его команды им так и не удалось сделать ГУМ успешным проектом, напротив, по итогам 2003 года его обороты составили 2,81 млрд рублей, в то время как в 2002 году этот показатель был равен 2,97 млрд. В итоге через несколько дней после объявления финансовых результатов ГУМа было объявлено о его очередной перепродаже. Владелец Bosco di Ciliegі Михаил Куснирович уже объявил о намерении вновь изме-

ТД «Перекресток» продал принадлежавший ему пакет в 50,25% акций ГУМа группе компаний Bosco di Ciliegі. Источники, близкие к сделке, оценивают ее стоимость в \$100 млн.

## По итогам 2003 года обороты ГУМа составили 2,81 млрд рублей, в то время как в 2002-м — 2,97 млрд. И через несколько дней после обнародования финансовых результатов ГУМа было объявлено о его продаже.

### Владелец Bosco di Ciliegі Михаил Куснирович уже объявил о намерении вновь изменить концепцию ГУМа.

нить концепцию ГУМа. «Мы не планируем тотальной сдачи в аренду всех площадей ГУМа. Пространство будет решено так, чтобы покупателям было комфортно. Но я сразу хочу подчеркнуть: мы не собираемся делить из ГУМа фирменный магазин Bosco di Ciliegі. ГУМ не будет магазином „для богатых“, не будет и „для бедных“, — сказал он „Коммерсанту“.

### «Славнефти» не станет

РАЗДЕЛ

Реструктуризация «Славнефти» завершится «юридической смертью» предприятия 1 января 2005 года. Совет директоров компании утвердил бизнес-план реструктуризации, по которому ее активы будут разде-

лены на две части между основными акционерами — «Сибнефтью» и ТНК-ВР. «На сегодня мы согласовали с акционерами „Сибнефти“ ряд основных принципов, — заявил исполнительный директор ТНК-ВР и председатель совета директоров „Славнефти“ Герман Хан. — Деление „Славнефти“ планируется осуществить в текущем году, чтобы начиная с 1 января 2005 года управление двумя разделенными частями перешло в ведение двух компаний, а „Славнефть“ перестала функционировать как отдельная бизнес-единица». Одним словом, принципиальное решение о разделе уже принято, однако технология его реализации пока неясна. Существует несколько вариантов реструктуриза-

ции «Славнефти». Согласно первому, на базе активов, подлежащих разделу, возникнут две независимые компании, а неделимые активы (например, «Ярославнефтеоргсинтез») будут работать самостоятельно. Другой вариант предусматривает создание совместной управляющей компании для всех неделимых активов. Примечательно, что окончательная договоренность двух основных акционеров о разделе «Славнефти» произошла на фоне обвинений руководства нефтяной компании в ущемлении прав миноритариев. В связи с этим Герман Хан заявил, что вне зависимости от выбранного варианта «права миноритарных акционеров не будут нарушены». По его словам, им предложат два варианта: либо продать акции по «справедливой цене», либо обменять их на доли в компаниях, которые появятся после раздела «Славнефти».

### «Амтел» и Nokian потеряли общий язык

РАЗДОРЫ

Amtel-Nokian Tyres, совместное предприятие по производству на территории России брэндированных шин, может развалиться. Один из совладельцев СП холдинг «Амтел» публично предупредила своего партнера — финского производителя шин Nokian Tyres — о готовности разорвать с ним отношения. «Пока мы не прекращаем отношения с Nokian, а просто выражаем свое недовольство. Однако если нам так и не удастся договориться, наша компания готова к расторжению отношений с финским партнером», — заявил **СФ** директор департамента маркетинга и рекламы «Амтел» Алексей Шакирtdинов. По версии российского производителя (96% его акций находится в собственности голландского предпринимателя Судхира Гупты и его семьи, 4% — у международного инвестиционного фонда Templeton, однако вся производственная база располагается на территории России и Украины), Nokian не выполняет условия соглашения о совместном управлении СП. Алексей Шакирtdинов: «По договору мы должны были участ-



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

«Амтел» не сумел разрулить проблемы в отношениях с Nokian Tyres

вовать вместе с Nokian в совместном предприятии деньгами, технологиями, оборудованием в равных долях, но получили от них только право на выпуск шин под второстепенным брэндом Nordman. В результате из-за недопоставок оборудования и прочих проблем мы запоздываем с выводом продукции на рынок, несем потери. Естественно, мы вели переговоры с Nokian по этому вопросу, но они так ни к чему и не привели. Нам совершенно неясна причина их поведения. Откровенно говоря, мы не ожидали этого. Когда шла речь о создании СП, мы выбрали в качестве партнера Nokian, понадеявшись на надежность этой компании, хотя одновременно вели переговоры и с Goodyear. Интересно, что в самой финской компании категорически опровергают наличие разногласий с «Амтелом». «Поскольку на рынке и в СМИ все еще присутствуют спекуляции относительно Nokian Tyres и компании «Амтел», мы сообщаем, что никаких новых переговоров между нами не ведется, а дальнейшее развитие сотрудничества между нами видится вполне успешным», — говорится в официальном заявлении финской компании. В то же время, по словам Алексея Шакиртидинова, «Амтел» уже сейчас ведет переговоры с дру-

гими мировыми компаниями о возможности заключения с ними соглашения о производстве шин под их брэндом и при их долевом участии в СП. По имеющимся сведениям, наиболее вероятный претендент на место Nokian в СП с «Амтелом» — японская компания Bridgestone, шины по заказу которой российское предприятие может начать производить уже в этом году. В любом случае, если разрыв отношений «Амтел» с Nokian состоится, в проигрыше окажутся обе компании. Финский производитель потеряет сильного партнера (на долю «Амтела» приходится около трети российского шинного рынка). «Амтел» же расстанется с частью доли рынка, завоеванной благодаря успешным продажам шин Nordman. «Nordman показал себя на рынке очень хорошо», — заявила **СФ** начальник отдела сбыта российско-словацкого предприятия «Матадор-Омскшина» Алена Лапина. — Так что потеря этой марки неизбежно повлечет за собой и потерю доли рынка.

## «Жигули» превратятся в Lada

### РЕБРЭНДИНГ

АвтоВАЗ запускает первую за четыре года рекламную кампанию, которая обойдется заводу в \$3,5 млн. Ее цель — закрепить в сознании потребителя новый, единый брэнд ВАЗа Lada в преддверии запуска новой модели «Калина». Решение о переходе на единый брэнд было принято еще в сентябре 2002 года. До этого, по словам директора по связям с общественностью АвтоВАЗа Петра Нахмановича, брэндингом на заводе вообще не занимались. «Царил полный беспорядок: были „Жигули“, „Самары“, „Спутники“, „десятки“. Однажды я даже не смог найти наши автомобили в каталоге московского автосалона: было непонятно, на какую букву их искать», — сетует Петр Нахманович. В итоге было решено, что все модели ВАЗа будут носить название Lada. А в конце 2004 года завод выпустит новую модель «Калина». «Перед запуском новых моделей у нас возникла необходимость создать

новый брэнд», рассказывает начальник управления по маркетингу АвтоВАЗа Александр Бредихин. — У нас была продукция, не привязанная к брэнду вообще. С запуском рекламной кампании мы попытаемся изменить ситуацию». По заказу автозавода агентством Instinct BBDO была разработана имиджевая рекламная кампания. А после запуска производства «Калины», по словам Александра Бредихина, начнется еще одна кампания, уже в поддержку этой модели. АвтоВАЗ — уже второй за последний год советский брэнд, который пытается создать себе новый имидж в глазах потребителя. Осенью стартовала рекламная кампания «Аэрофлота», преследовавшая примерно такие же цели. По мнению экспертов, с маркетинговой точки зрения она куда обоснованнее, чем реклама Lada. «Для „Аэрофлота“ ребрендинг был нужен, чтобы убедить потребителей в улучшении качества услуг компании. Самолеты-то у всех одинаковые», — говорит генеральный директор агентства Elin Олег Панофф. — В случае с ВАЗом ситуация абсолютно иная: они хотят, чтобы реклама сделала лучше сам продукт, в то время как его качество, мягко говоря, хромает. В такой ситуации даже блестящая рекламная кампания скажется на брэнде только негативно. Помоему, ВАЗ выбрасывает деньги. Даже не на ветер, а просто не знаю куда». Другой точки зрения придерживается Павел Киселев, креативный директор агентства Instinct BBDO, разработавшего рекламу Lada: «Сейчас нельзя продавать просто машину. Нужно продавать брэнд, создать который без рекламы невозможно».

## НЛМК погнался за двумя зайцами

### ПЛАНЫ

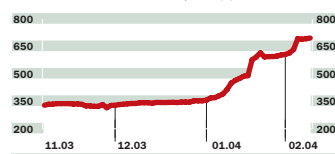
Новолипецкий металлургический комбинат всерьез решил заняться оптимизацией своего бизнеса, причем сразу в двух направлениях — сырьевом и транспортном. Комбинат договорился о сделке по обмену акциями с холдингом «Металлоинвест». НЛМК передал «Метал-

## НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

<b>ВЫРУЧКА</b> (млрд руб.)	<b>53,297</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (млрд руб.)	<b>19,257</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (млрд руб.)	<b>15,098</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 10.02.04</b> (\$ млрд)	<b>4,101</b>

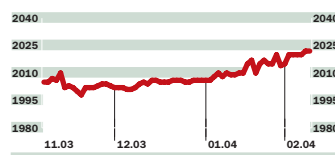
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)



## СТОЙЛЕНСКИЙ ГОК

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

<b>ВЫРУЧКА</b> (млрд руб.)	<b>4,750</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (млрд руб.)	<b>0,315</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (млрд руб.)	<b>0,249</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 04.12.03</b> (\$ млн)	<b>220,7</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ММВБ (руб.)</b>	



лоинвесту» 15,5% своих акций, а взамен получил 59,8-процентную долю в Стойленском ГОКе (третьем по величине в стране горнорудном предприятии). Таким образом НЛМК приобрел собственную сырьевую базу, благодаря которой его производственные мощности окажутся полностью обеспечены рудой. До сих пор комбинат владел лишь небольшим предприятием по выпуску железорудного концентрата и был вынужден покупать сырье на Лебединском, Михайловском и Стойленском ГОКах. Теперь же НЛМК получит право регулировать и цены, и схемы поставки сырья как самому себе, так и конкурентам — к примеру, «Северстали».

Спустя буквально несколько дней после объявления о сделке стало известно, что НЛМК ведет переговоры о покупке двух крупнейших терминалов Санкт-Петербургского морского порта, на долю которых приходится более половины грузооборота и выручки этого порта. Стоимость терминалов специалисты оценивают примерно в \$100 млн. Официальный представитель НЛМК Андрей Сидоров отказался подтвердить интерес предприятия к порту.



Глава НЛМК Владимир Лисин может больше не беспокоиться о сырье и транспорте

Между тем, как полагает аналитик «Метрополя» Денис Нуштаев, эта заинтересованность совершенно понятна. Если сделка состоится, компания существенно снизит издержки, поскольку сможет контролировать экспорт металла и влиять на транспортные тарифы. Кстати, собственного морского порта из всех крупных российских металлургических компаний до сих пор не имел только НЛМК. Так, в 2001 году «Северсталь-транс» получил контроль над портами Туапсе (на Черном море) и Восточный (в Приморском крае). Чуть позже портами обзавелись «Евразхолдинг» (в Находке) и Магнитогорский меткомбинат (имеет около 30% акций порта Владивосток). НЛМК же еще прошлой осенью проиграл в борьбе за один из терминалов в Новороссийске альянсу «НИКойла» и Русского генерального банка и теперь явно попытается наверстать упущенное в Петербурге. Аналитики уверены, что намерения НЛМК свидетельствуют о том, что комбинат целенаправленно идет по пути создания вертикально интегрированного холдинга. По наблюдениям аналитика ИК «Проспект» Николая Иванова, последние годы комбинат показывал большую прибыль, при этом особенно не тратил накопленный ресурс. Поэтому в ближайшее время, по его прогнозам, можно ждать от НЛМК покупки еще и энергетических активов, преимущественно на Украине, в силу их на-

Компания Amtel-Nokian Tyres может развалиться. «Амтел» предупредил финскую Nokian Tyres, что готов разорвать с ней отношения.

**По версии «Амтела», Nokian не выполняет условия соглашения. «В результате мы запызываем с выходом на рынок с продукцией, несем потери», — заявил директор департамента маркетинга и рекламы компании Алексей Шакиртинов.**

По имеющимся сведениям, наиболее вероятный претендент на место Nokian в СП с «Амтелом» — японская компания Bridgestone.

иболее удобного для комбината географического расположения.

## Seneca в яблоках

**ЕДА** Американская компания Seneca Foods Corporation намерена приучить российского потребителя к яблочным чипсам. Они продаются в нашей стране менее полугодия, однако Seneca настолько уверена в успехе, что уже собирается строить здесь свое производство. Seneca Foods — один из крупнейших агрохолдингов в США, продажи которого в 2003 году

составили \$644,4 млн. Компания производит консервированные овощи и фрукты, а также картофельные и яблочные чипсы. Последние в США весьма популярны: на них приходится порядка 40% розничных продаж чипсов всех видов. Очевидно, выйти на российский рынок именно с яблочными чипсами компанию побудило то, что новый продукт продвигать проще, чем отвоевывать с неизвестной маркой долю у производителей чипсов из картофеля. В Москве чипсы «Сенека» появились в октябре прошлого года, и за три месяца, по данным эксклюзивного дистри-

бутора Seneca компании «Развитие», в магазины столицы было поставлено около 180 тыс. упаковок этой продукции. «Развитие» планирует в ближайшем будущем продвигать новый брэнд на всей территории России, в первую очередь в городах с населением более 1 млн человек. В «Развитии» не смогли сообщить конкретных сведений о строительстве завода Seneca, подтвердив лишь, что такой проект существует. Участники рынка не слишком опасаются широкого распространения новых чипсов в России. Например, в московском представительстве компании Kraft Foods заявили, что приветствуют появление нового продукта на рынке, хотя и не имеют ни малейшего представления, что такое яблочные чипсы. Также откровением для Kraft Foods стало то, что эта продукция продается в России. Аналитики же дают вполне оптимистичные прогнозы будущему Seneca в России. По словам аналитика компании ACNielsen Александры Разовой, на рынке снеков последнее время динамично развивается именно сегмент чипсов: с декабря 2002 года по ноябрь 2003-го объемы розничных продаж чипсов возросли на 8,6% в натуральном и на 12,9% в стоимостном выражении. Однако стоит отметить, что наиболее популярные вкусы чипсов — бекон, сыр «Начо» и лук, на которые приходится 41% продаж, — острые, тогда как яблочные чипсы сладкие. «Яблочные чипсы потребитель скорее всего будет ассоциировать с сухофруктами и сладкими орешками», — полагает госпожа Разова. — Поэтому я считаю, что они быстро завоевывают популярность, так как выбор в этом сегменте сегодня невелик».

## ВВН консолидируется

**ПЕРЕМЕНЫ** Шведский пивоваренный холдинг ВВН, контролирующий, по данным «Бизнес Аналитики», 36,1% российского пивного рынка, решил пересмотреть систему дистрибуции. Продажи всех российских заводов компании, в числе которых «Балтика», «Вена», «Ярливо» и еще несколько предприятий, будут





осуществляться через единую структуру, которую возглавит бывший вице-президент по маркетингу «Балтики» Денис Браузе.

Очевидно, слияние сбытовых служб — первый шаг на пути к консолидации активов ВВН в России и СНГ. Руководство компании неоднократно заявляло о намерении объединить активы в одну компанию. «Слияние дистрибуторских сетей и есть первый шаг к объединению компании», — говорит председатель наблюдательного совета ПИТ Евгений Кашпер. — Сейчас марки пива, выпускаемые на заводах ВВН, часто конкурируют между собой. Скажем, в Красноярске «Балтика» конкурирует с «Пикрой», также принадлежащей ВВН. Объединение дистрибуции поможет компании решить, на какие брэнды тратить деньги, на какие нет, и повысить эффективность работы в целом».

В самой ВВН от подробных комментариев пока отказываются, обещая предоставить всю информацию в ближайшем будущем. Как именно будет происходить слияние дистрибуторских сетей, еще не определено. «Пока у нас больше вопросов, чем ответов, — заявил **СФ** источник в „Балтике“. — И никаких конкретных шагов принято не было, известно только, что принципиальное решение уже принято». По мнению собеседника **СФ**, плюсы решения ВВН очевидны: это позволит, во-первых, развести брэнды всех компаний по позиционированию, во-вторых, сэкономить. А Евгений Кашпер отмечает такую проблему: компании ВВН в России абсолютно не консолидированы с точки зрения менеджмента и маркетинга. «Некоторые активы от такого слияния могут и пострадать», — говорит он.

## Смена активов

# СТРЕМЛЕНИЯ

Крупнейший в Европе оператор мобильной связи Vodafone озабочен недостаточно сильными позициями на рынке США. Чтобы их усилить, компания планирует купить третьего по величине в США сотового оператора AT&T Wireless, обслуживающего около 22 млн абонентов. По



## REFLECTIONS

разным оценкам, предприятие готово выложить за это \$35–40 млрд. Руководство Vodafone приняло решение о смене американских сотовых активов, поскольку не удовлетворено влиянием, оказываемым на рынок США. К тому же Verizon Wireless использует технологию CDMA, в то время как Vodafone и AT&T Wireless работают в более распространенном стандарте GSM. Присоединение AT&T Wireless позволит оператору облегчить техническую реализацию роуминга по обе стороны Атлантики. Сложность заключается в том, что сейчас компания связана обязательствами с другим

## CEO AT&T Wireless Майкл Армстронг не против того, чтобы слить свою компанию с Vodafone

американским оператором — Verizon Wireless — совместным проектом Vodafone и Verizon Communications, услугами которого пользуются 37,5 млн чело-

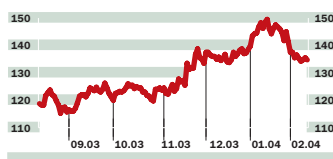
век. Vodafone владеет 45% акций этого предприятия и по договору не имеет права приобретать конкурирующие компании. Поэтому перед заключением сделки с AT&T Wireless европейская компания должна успеть продать свою долю в проекте. По условиям договора за выход из партнерства Vodafone получит \$20 млрд. После этого Verizon Communications сможет единолично контролировать сотового оператора. Топ-менеджеры этой компании не скрывают, что их более чем устраивает такой исход. Vodafone заработала на рынке репутация агрессивной компании, выстраивая «сотовую империю» путем покупок первых или вторых по величине операторов в различных странах. Так, в 1999 году она приобрела американского AirTouch за \$66,5 млрд, а всего год спустя потратила 180 млрд евро на покупку немецкой компании Mannesmann.

**VODAFONE**

(HA 31 MAPTA 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (млрд GBP)	<b>30,375</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (млрд GBP)	<b>-6,208</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (млрд GBP)	<b>-9,164</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 10.02.04</b> (млрд GBP)	<b>92,107</b>

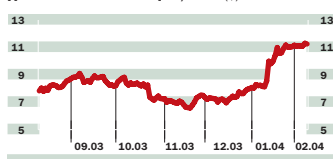
**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, LSE (GBp)**

**AT&T WIRELESS**

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

<b>ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)</b>	<b>15,631</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)</b>	<b>-1,050</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)</b>	<b>-2,324</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 10.02.04 (\$ МЛРД)</b>	<b>30,538</b>

### ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)

[illegible]





[МАРКЕТИНГ]

Вступая в 2001 году в пул розничных компаний «Шесть семерок», сеть автосалонов «Автокей» надеялась значительно увеличить количество клиентов за счет совместного продвижения на рынке. Однако со временем стало понятно: компания совершила стратегическую ошибку. Извлечь выгоду от участия в альянсе было сложно, так как формат, в котором работает «Автокей», не совсем соответствует формату других участников пула. Кроме того, идейная разобщенность членов альянса мешала его эффективной работе. В прошлом году «Автокей» вышел из пула. — Текст: Елена ЖЕЛОБАНОВА Фото: Евгений ДУДИН

## Пуловое воспитание

Компания «Автокей», в которую входит три салона по продаже автомобилей и шесть сервисных центров, появилась на рынке в 1992 году. Сегодня она является официальным дилером АвтоВАЗа и Горьковского автозавода. Еще компания продает машины Nissan Motor, Renault, Suzuki и Hyundai, однако большую часть оборота (около 70%) приносят отечественные марки. «Автокей» входит в пятерку крупнейших московских продавцов автомобилей. В 2002 году на компанию, по ее собственным данным, приходилось порядка 10% столичного рынка продаж отечественных автомобилей и около 15% — иностранных (для сравнения: в том же году доля другого крупного игрока, компании «Автомир», на рынке российских марок составляла 20%, а иностранных — около 7%).

В пул «Шесть семерок» «Автокей» вошел летом 2001 года. Этот пул не конкурирующих между собой розничных сетей был образован в начале 2001 года компаниями «М.Видео», «Старик Хоттабыч», «Спортмастер» и «Арбат Престиж». Через полгода к

ним присоединилась сеть по торговле автомобильными шинами МВО, а в июне 2002-го — сеть бюро путешествий «Куда.ру». Основной задачей «Шести семерок» было совместное продвижение входящих в альянс розничных сетей, для чего ежегодно создавался общий рекламный бюджет (в прошлом году он составил \$1,5 млн), взносы в который одинаковы для всех участников. Кроме того, планировалось ввести единую дисконтную карту и создать совместную клиентскую базу, в которую бы вошли владельцы этих карт. База позволяла бы каждому участнику пула охватывать более широкую аудиторию во время проведения маркетинговых акций.

### Благими намерениями

Вступая в «Шесть семерок», «Автокей» был исполнен самых радужных надежд. «Судите сами, — говорит исполнительный директор „Автокея“ **Евгений Подольский**. — В пул входят крупнейшие московские розничные сети, их целевая аудитория во многом пересекается. Мы рассчитывали расширить круг поку-



## «Рабочая группа заседала неделями, пытаясь удовлетворить потребности всех участников пула. Прийти к единому решению было практически невозможно»

пателей, надеясь, что одни и те же люди будут совершать покупки в магазинах всех членов пула».

Участие в пуле обходилось компании в \$200 — 300 тыс. в год — столько составляли вложения каждого участника альянса в общий рекламный бюджет. Примерно столько же «Автокей» тратил на собственные рекламные кампании.

«Что касается рекламных носителей, которые использовал пул для совместной кампании, то из них нам более всего были интересны „наружка“ и реклама на ТВ, — рассказывает Евгений Подольский. — На эффект от рекламы в общем каталоге, рассылаемом в основном по почтовым ящикам, мы особо не рассчитывали. Дело в том, что ценовая политика у продавцов автомобилей слишком динамичная и публиковать цены в каталоге, выходящем раз в квартал, бессмысленно. Наши цены — оперативная информация, которую клиент должен получать, обращаясь в центральную справочную службу компании».

### Когда в друзьях согласия нет

Проработав некоторое время в пуле, руководство «Автокея» обнаружило сильную идейную разобщенность участников альянса, тормозившую его развитие. «Проекты обсуждались очень долго, каждый отстаивал то, что необходимо именно ему, — объясняет господин Подольский. — Рабочая группа заседала неделями. К единому решению прийти было практически невозможно».

Так, например, выбор общей рекламной концепции членам пула давался с трудом. В «Автокее» отмечают, что каждая компания приходила на совет пула со своей идеей, и обсуждения, у кого она лучше, длились по нескольку заседаний подряд. В конце концов, как утверждают в «Автокее», выбирались варианты самых настойчивых заседателей.

Из-за того, что каждый тянул одеяло на себя, участники альянса никак не могли создать общую дисконтную систему, хотя ее разработка началась еще в середине 2001 года. Так, «Седьмой континент» всегда продавал свои карты, а не выдавал бесплатно или за покупку на определенную сумму, как это делают другие участники пула. «Спортмастер» же, по словам Евгения Подольского, требовал паритетную скидку, то есть 5-процентная скидка по карточкам этой сети должна была действовать и при покупке автомобиля. «Но у нас совершенно иные наценки, — говорит исполнительный директор „Автокея“. — В 2002 году, к примеру, торговая наценка на автомобили „ВАЗ“ зачастую не превышала 5%. Вообще же дисконтные карты партнеров по пулу не имели для нас особой ценности. Они действуют обычно в течение года, а для автодилера это не срок. Если за продуктами люди ходят каждый день, то машина покупается в лучшем случае раз в два-три года, а автосервисом владельцы транспорта пользуются один-два раза в год». Понятно, что одновременно с дисконтной системой пробуксовывала и программа создания единой клиентской базы.

Отсутствие взаимопонимания между участниками в тот период подтверждают и в самом пуле. По

словам директора некоммерческого партнерства по координации рекламной деятельности «Шести семерок» **Алексея Чуракова**, единая дисконтная карта появилась у пула только весной прошлого года, потому что у каждой компании был свой взгляд на этот вопрос, и потребовалось время, чтобы прийти к единому мнению. Но он считает, что это «нормально для начального периода работы такого альянса».

Хотя какую-то отдачу от рекламы в рамках пула «Автокей» все же получил (по данным исследования, проведенного компанией КОМКОН, узнаваемость марки «Автокей» в Москве выросла с 34,1% в 2001 году до 39,5% в 2002, а в первой половине 2003 года — до 44,3%), в самой компании считают, что совместное продвижение явных преимуществ ей не дало. В теле роликах, по мнению Евгения Подольского, невозможно за короткий промежуток времени рассказать обо всех участниках. То же относится и к наружной рекламе. Когда компаний в пуле стало много, из-за большого количества логотипов в рекламном сообщении каждый из них в отдельности «терялся».

Как ни странно, лучше всего работал именно каталог — после его выхода количество звонков от потенциальных покупателей в справочную службу «Автокея» возрастало на 20 — 30%. Но и тут, считает господин Подольский, имелись минусы: «У этого носителя очень короткий „шлейф“. Волны интереса, поднятой каталогом, хватало максимум на две-три недели».

Не оправдала себя в глазах руководства «Автокея» и концепция совместного строительства торговых центров. Соседство в торговом комплексе компаний различных направлений взаимно увеличивает посещаемость. У покупателя, пришедшего за конкретным товаром, возникает спонтанное желание купить что-нибудь еще в расположенных рядом магазинах. «Но нам это не подходит, автомобиль не тот товар, покупка которого относится к импульсной», — объясняет Евгений Подольский.

### Одинокое плавание

Проанализировав все плюсы и минусы своего участия в пуле, в феврале 2003 года «Автокей» решил выйти из альянса. В «Шести семерках» отзываются о данном шаге своего бывшего партнера однозначно: рано или поздно это должно было случиться. «В нашем союзе участвуют динамично развивающиеся компании, — говорит Алексей Чураков. — „Автокей“ же в 2002 году не открыл ни одного нового салона и практически не увеличил объем продаж, поэтому его выход из пула не явился неожиданностью».

В «Автокее» не согласны с такой оценкой своей деятельности. «Большинство участников пула, — отмечает Евгений Подольский, — если говорить понятиями Boston Consulting Group, работают на рынках, являющихся „дойными коровами“, а автомобильный бизнес в тот период больше чем на „собак“ рассчитывать не мог. Поэтому обвинение в отсутствии развития идет от непонимания ситуации, которая наблюдалась на рынке в 2002 году». В то время продавцам отечественных машин осложняли жизнь продавцы подержанных иномарок. Ситу-

ация изменилась в 2003 году, когда были введены новые правила ввоза и оформления «бэушных» иномарок, и цены на них резко выросли. В прошлом году продажи компании увеличились по сравнению с 2002 годом на 10–15% и составили более \$100 млн. При этом, как говорит Евгений Подольский, рекламный бюджет «Автокея» в минувшем году не превысил бюджета 2002-го, а с учетом роста цен объем рекламы, размещаемой компанией, стал меньше. И в «Автокее» считают, что только выиграли, получив возможность самостоятельно распоряжаться средствами, а не выделять часть денег в общий рекламный бюджет.

Иного мнения об эффективности своего участия в пуле придерживается другой член «Шести семерок» — сеть МВО. «Совместное продвижение участников пула эффективно для формирования имиджа МВО и является хорошим дополнением к нашей собственной рекламе, направленной на более узкую аудиторию», — отмечает начальник отдела маркетинга и рекламы МВО **Надежда Завершинская**.

Как считает управляющий партнер компании Consulting & Development Group **Владимир Степанчук**, «Автокей» не ужился в «Шести семерках» потому, что его потребительская аудитория не пересекалась с аудиториями других участников пула. Например, магазины «Седьмого континента», «Спортмастера» и «Старика Хоттабыча» в 2001–2002 годах посещали в основном покупатели с доходами выше среднего уровня, а «Автокей» был ориентирован на клиентов со средними и ниже доходами. «В принципе, альянсы, подобные пулу „Шести семерок“, могут в будущем кардинально изменить картину розничного рынка. При появлении нескольких таких союзов, каждый из которых будет работать в разных ценовых нишах, потребителям будет гораздо проще выбрать торговую сеть для совершения покупки», — такой прогноз дает господин Степанчук.

Однако владельцы «Автокея» не жалеют о выходе из пула и не планируют в ближайшее время вступать ни в какие альянсы. «Мне кажется, что создать эффективную систему совместного продвижения в рамках альянса отечественные ритейлеры пока не



Евгений Подольский: «Отечественные ритейлеры пока не готовы создать эффективную систему совместного продвижения в рамках альянса»

готовы, и возлагать надежды на подобные союзы не имеет смысла», — считает Евгений Подольский.

Это мнение разделяют и другие участники автомобильного рынка. Например, после выхода «Автокея» из «Шести семерок» вступить в пул было предложено компании «Автомир». Но там пришли к выводу, что подобные союзы не принесут компании выгоды. «У всех участников пула разные интересы, поэтому для совместного продвижения необходимо идти на определенные компромиссы», — рассказывает заместитель директора по развитию дивизиона «Автомир» **Сергей Усачев**. — А у «Автомира» давно сложилась своя маркетинговая политика. К тому же для автодилера неэффективно участие в совместных дисконтных программах розничных компаний. Величина скидок, предоставляемых другими участниками пула, неприменима к автомобилям, так как их стоимость в разы выше, чем, например, одежды, бытовой техники или товаров для дома». **сф**

- Новые технологии
- Новые решения



В области

## КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ВЫСТАВКА

10 марта **11.00 – 17.00**

Отель «Рэдиссон-Славянская»  
Бережковская наб., 2, м. Киевская

Подробности и регистрация: [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) или (095) 933-1098



# SUGABABES

## ДИСКОТЕКА АВАРИЯ

ФЕВРАЛЯ ДС "ЛУЖНИКИ" НАЧАЛО В:  
21 19<sup>00</sup>

MEGA DANCE  
ЭНЕРГИЯ  
104.2FM

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР  
SIEMENS  
m

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР  
**SIEMENS**  
mobile

**SNAP • КАТЯ ЛЕЛЬ • IN-GRID • HI-FI • EARPHONES • DJ ROSS  
РЕФЛЕКС • ONE-T / COOL-T • СВЕТА • ERIKA  
МС ВСПЫШКИН И НИКИФОРОВНА • DA BUZZ  
PLAZMA • BHANGRA KNIGHTS • СТРЕЛКИ  
SOUNDLOVERS • ПРОПАГАНДА**

**SPECIAL PROJECT: САУНДТРЕКИ ИЗ ФИЛЬМОВ "БРИГАДА" & "БУМЕР"**

**ЗАКАЗ БИЛЕТОВ: 786-33-33**



**Проф★Мьюзик®**



[МЕНЕДЖМЕНТ]

## Оптовик-затейник



КЛАССИЧЕСКИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ ПРЕДПОЛАГАЕТ ПОЛНУЮ ОДНОРОДНОСТЬ ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ. НО РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ НЕ ПОЗВОЛЯЮТ МНОГИМ КОМПАНИЯМ ПРОСТО КЛОНИРОВАТЬ СВОЙ БИЗНЕС. ПОРОЙ ДЛЯ УСПЕХА ТРЕБУЕТСЯ ПРОЯВИТЬ НЕСТАНДАРТНУЮ ГИБКОСТЬ. ДЕМОКРАТИЗМ В ОТНОШЕНИЯХ С РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПАРТНЕРАМИ ПОЗВОЛИЛ КОМПАНИИ «ЭКОНИКА» ОТКРЫТЬ БОЛЕЕ ПЯТИДЕСЯТИ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ. Текст: Павел Куликов

К всевозможным стандартам в России принято относиться с некоторой долей иронии. Поэтому создателям франчайзинговых сетей приходится прилагать большие усилия, чтобы добиться единообразия (см. например, статью о компании Mr.Doors в предыдущем номере **СФ**). Но в некоторых отраслях бизнеса региональная специфика настолько значительна, что равнять всех «под одну гребенку» не имеет смысла. И тогда на свет появляются системы «мягкого» франчайзинга.

Компания «Эконика» создана в 1989 году, годом позже стала заниматься оптовыми продажами обуви. В 1993 году был открыт первый магазин «Эконика-Стиль» на Рублевском шоссе в Москве. В 1995 году в столице работало уже три магазина. Руководство фирмы приняло решение о региональной экспансии, приобретая торговую площадь в Перми для открытия собственного магазина. Здесь компания, несмотря на опыт розничной торговли в Москве, столкнулась с множеством препятствий, ставивших под сомнение всю идею регионального развития.

Эффективно управлять пермским магазином из московского офиса не получа-



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

**Олег Соловьев: «Франчайзинг — взаимовыгодный бизнес, который может принимать самые разные формы»**

лось. Любой вопрос, касающийся ценовой политики, ассортимента, взаимоотношений с администрацией города и проверяющими структурами, согласовывался в Москве. Многие неотложные решения принимались с большой задержкой, что приводило к финансовым потерям. Управляющий пермской «Эконики-

Стиль» приходил в легкий шок при виде появляющегося в дверях пожарного инспектора. Пожарный становился предвестником долгих телефонных переговоров с Москвой о том, какие действия управляющему стоит предпринимать, а какие — нет. При этом рекомендации из столицы не всегда оказывались адекватными ситуации. Раздутые штаты, увеличение затрат на командировки и медлительность в решениях привели к потерям прибыли.

### Пакетные технологии

Выход из ситуации подсказали партнеры. В 1995 году сразу несколько региональных оптовиков обратились к компании с просьбой предоставить им право торговать под вывеской «Эконика-Стиль». К тому времени бренд стал достаточно известным на обувном рынке. Компания решила пересмотреть стратегию регионального развития — и расширяться с помощью партнеров. С несколькими из них в 1996 году были заключены «Соглашения об открытии фирменного салона „Эконика-Стиль“». Так появились магазины в Кемерово, Липецке и Иркутске.

Менеджеры «Эконики» взялись изучать международную практику развития розничных сетей. «Выяснилось, что в США 42% розничных продаж приходится на долю франчайзинговых магазинов, а в европейских странах этот показатель равен 30%», — рассказывает директор по развитию и франчайзингу компании «Эконика-Обувь» **Олег Соловьев**.

На западных примерах убедившись в перспективности франчайзинга, менеджеры «Эконики» составили фирменные стандарты для существующих и будущих партне-

## Управляющий приходил в легкий шок при виде появляющегося в дверях пожарного инспектора — он становился предвестником долгих телефонных переговоров с Москвой

ров. В нескольких брошюрах была описана технология работы салона, взаимоотношения между франчайзи и франчайзером (головной компанией), создан дизайн-проект типового магазина, правила мерчендайзинга и стандарты обслуживания покупателей. Партнерам передали описание технологий торговли, отработанные в собственных салонах «Эконика»: юридические, экономические, маркетинговые материалы, правила автоматизации магазина, схемы работы с персоналом. Вооружившись переданной документацией, можно было построить магазин, не обладая специализированными знаниями. Помимо того, франчайзи были обещаны бесперебойные поставки товара и помощь в решении возникающих проблем. Взамен «Эконика» расширяла присутствие своей торговой марки в стране и получала эксклюзивный канал сбыта продукции — франчайзи было запрещено торговать обувью других компаний.

Однако вскоре началось недопонимание. Так, представители «Эконика», приезжая к франчайзи, часто обнаруживали не по правилам выставленный товар и рекламные плакаты годичной давности. В своих магазинах компания обновляла рекламные материалы каждый сезон. Партнеры объясняли наличие устаревших плака-

тов: «Жалко выбрасывать, красивый же!» По словам Соловьева, он сам неоднократно убирал устаревший рекламный материал из торговых залов.

«Но большинство сложностей было связано с нежеланием идти на дополнительные затраты», — рассказывает Олег Соловьев. — Владельцы магазинов не спешили с ремонтом, установкой дополнительного освещения, заменой вывески, а все это надо было сделать, чтобы соответствовать прописанному в договоре стандартам. Необходимость вложений мы объясняли так: без этого магазины просто не смогут позиционироваться в своей нише и не найдут покупателя».

### С развязанными руками

Постепенно у менеджеров «Эконика» сложилось убеждение, что правила франчайзинга в их сети должны быть менее жесткими, чем на Западе. Так, чтобы увеличить число франчайзи, руководство компании решило не брать с партнеров ни вступительных взносов, ни роялти, ни отчислений в рекламный фонд. Финансовые взаимоотношения головной фирмы с франчайзи ограничили платежами по оптовым ценам за поставляемую обувь.

Необходимость платы не за конкретную партию товара, а за нечто эфемерное, «за название», пока находится за пределами понимания многих пред-

ставителей отечественного малого и среднего бизнеса. К тому же для российских компаний недоступны привычные иностранным франчайзи возможности оптимизации таких затрат. В западных странах на развитие франчайзингового магазина можно получить кредит, заручившись поддержкой франчайзера. В российских условиях рекомендации франчайзеров немного значат, да и мало кто из крупных компаний пойдет на такой риск.

Набив шишек на управлении салоном в Перми, руководство «Эконика» отдало на откуп владельцам магазинов взаимоотношения с местными властями. Цены на товар тоже устанавливают сами франчайзи. «Регионы отличаются по уровню экономического развития, составу населения и климатическим условиям», — говорит Олег Соловьев. — Поэтому одна и та же пара обуви может стоить по-разному в Сочи и Екатеринбурге. Здесь у франчайзи должна быть полная свобода действий, потому что это его бизнес, он должен получать прибыль. Только в этом случае он станет с нами работать. Все товары имеют рекомендованные цены, но мы на них не настаиваем. Если в регионе зима затянулась, то нет смысла снижать цену на осенне-зимнюю коллекцию. Если обувь из прошлой коллекции задерживается на полках, на нее устанавливают большую скидку. Подобные решения необходимо принимать быстро».

По примеру компании Benetton «Эконика» предоставляет партнерам право выбирать модели обуви из каталога и самостоятельно формировать ассортимент. «В Сочи заказывают больше открытой женской обуви, в Екатеринбурге — закрытой. В Кызыле огромной популярностью пользуются туфли 36-го размера, а в магазинах сибирских городов — 39-го», — рассказывает господин Соловьев.

Выяснилось, что в различных городах покупатели по-разному реагируют на одни и те же маркетинговые инструменты. В одном городе предприниматель с успехом привлекает покупателей, размещая рекламу на щитах, в другом население лучше откликается на разбросанные по почтовым ящикам листовки. Поэтому компания хоть и предлагает партнерам опробованные варианты рекламных акций, но больше ратует за проявление инициативы. К примеру, «Эконика-Стиль» в Ярославле проводит лотереи среди покупателей и информирует их с помощью наружной рекламы, а магазин в Иркутске сделал ставку на программы лояльности и проводит опросы покупателей, выясняя, какие товары из объемного каталога «Эконика» они хотят видеть в магазине.

Каждые полгода проходят заседания «Клуба франчайзи» (каждый раз в новом городе, на родине того или иного владельца франшизы). На них владельцы магазинов делятся маркетинговыми ноу-хау. Некоторые региональные изобретения вошли в список рекомендованных московским офисом.

Демократизировав требования к потенциальным партнерам, в 1997 году «Эконика» активизировала их поиск. Менеджеры «Эконика» пропагандировали идеи франчайзинга на обувных выставках, региональных конференциях и семинарах. Интерес к торговле под вывеской «Эконика-Стиль» подогревало появление в арсенале компании обуви под брэндом «Алла Пугачева». Товар с именем поп-звезды стал вехой в развитии сети — число региональных магазинов за короткий срок заметно выросло. К 1998 году их число достигло 20.

Принципы работы с партнерами постоянно обновлялись, франчайзинговая схема становилась все более гибкой.

Во время экономического спада в конце 1998 года стои-



Университет Антверпена | IBS MOSCOW

**Европейская программа MBA в Москве**

**Executive MBA**

Диплом Школы менеджмента Университета Антверпена  
Вечерняя форма обучения, 1,5 года  
Начало программы - 1 марта 2004 г.

Лицензия №24-0410 от 29.05.01 (095) 937 07 47 [www.ibs-m.ru](http://www.ibs-m.ru)



## Раздутие штатов, увеличение затрат на командировки и медлительность в принятии решений привели к потерям прибыли



### Споры из-за столика

Президент Российской ассоциации франчайзинга **Александр Майлер:**

— Суть франчайзинга в том, чтобы клиент, вошедший в ресторан, прачечную или магазин, удостоверился в высоком уровне обслуживания и был уверен, что встретит то же самое во всех остальных местах под такой вывеской. Чтобы оправдать ожидания клиента, каждая точка сети должна походить на другую. Если жесткой системы стандартов нет, франчайзинговые точки будут отличаться друг от друга. Клиент запутается, и бренд, под которым работают все точки сети, не будет значить для него ровным счетом ничего. Чтобы обезопасить себя от подобного размывания имиджа брендов, создатели сетей ужесточают правила игры для франчайзи.

Еще одна причина, по которой владелец бренда держит своих франчайзи в ежовых рукавицах, — необходимость следить за качеством и уровнем обслуживания клиентов. Систему абсолютно одинаковых объектов легче контролировать.

Порой компании доходят до абсурда в стремлении ужесточить стандарты. Известен случай в Японии, когда франшизная сделка провалилась из-за спора между франчайзером и франчайзи о том, какой формы должен быть журнальный столик в салоне — овальной или круглой.

Но для России характерно либеральное отношение к любым стандартам. Владельцы франшиз это понимают и иногда идут на компромисс. К примеру, несколько российских предпринимателей отвоевали у иностранного франчайзера право продавать пиво в фаст-фудах, работающих под его торговой маркой.

мость вложений в открытие магазина оказалась для многих партнеров критичной. Снижать темпы региональной экспансии руководство компании не хотело и вновь пошло на либерализацию правил. До кризиса фирменное оборудование для магазинов сети изготовлялось в Италии и стоило \$20 — 30 тыс. В конце 1998 года далеко не все представители малого и среднего бизнеса могли раскошелиться на такую сумму. Производство необходимого для магазинов оборудования перенесли в Россию — и стоимость того же комплекта упала до \$7 — 8 тыс. Эта цена была приемлемой для тех, кто хотел открывать салоны.

Некоторые наиболее удачливые партнеры даже начали создавать собственные розничные сети под знаменами московской компании. К примеру, в 1999 году владелец ли-

пецкого салона «Эконика-Стиль» открыл в своем городе еще один франчайзинговый магазин, а затем еще два салона в Воронеже и один в Курске, охватив целый регион.

Следующий этап развития сети, который продолжается до сих пор, — выход на рынки стран СНГ. В 2001 году открылся магазин в Усть-Каменогорске (Казахстан) — местный партнер нашел информацию об «Эконике» в интернете. В 2002 году начал работать салон на Украине, в Запорожье. В 2003 году магазин «Эконика-Стиль» появился в столице Белоруссии. Менеджменту головной компании в очередной раз пришлось проявлять чудеса гибкости. Изначально оборудование во все магазины сети поставлял московский офис, и везде оно было одинаковым. Но с учетом перевозки и таможенных расходов рос-

сийское оборудование оказалось дорогим для иностранных партнеров. Поэтому компания опять отошла от привычной схемы, и «оснастка» для украинских и белорусского магазинов изготовлялась на родине этих франчайзи под контролем архитектора из «Эконики».

### Отраслевая специфика

«Франчайзинг — это взаимовыгодный бизнес», — говорит Олег Соловьев. — Он может принимать самые разные формы. Наличие роялти и вступительных взносов или их отсутствие, разная ценовая политика магазинов или одинаковая — все это не так важно. Главное, чтобы компания, которая задумала эту систему, успешно развивалась, и бизнес клонировался».

Необходимая степень гибкости франчайзинговой сети,

по убеждению Соловьева, зависит от рода ее деятельности. Жесткими правилами должны быть связаны франчайзинговые предприятия фаст-фуда, компании по оказанию медицинских услуг, продавцы товаров, не связанных с региональными особенностями, — скажем, посуды и предметов интерьера. В фэшн-индустрии, считает Олег Соловьев, все должно быть по-другому.

Размывания имиджа в «Эконике» не боятся. Вывески, интерьер, дизайн торговой мебели, форма персонала — одинаковы во всех магазинах сети, в рамках одной коллекции обувь выполнена в одном стиле.

Олег Соловьев считает отношения своей фирмы с франчайзи весьма успешными. По крайней мере, на долю партнеров сейчас приходится более 50% общего оборота сети. **СФ**



Р Е С Т О Р А Н

Sun Set

ПЕТРОВКА 28  
2000-930



### Немцов стал главой концерна

ПРИСТАНИЩЕ

Председатель совета директоров — так звучит новая должность экс-главы партии СПС **Бориса Немцова**. А новое место работы бывшего лидера не прошедшей в нынешний состав Думы партии — концерн «Нефтяной», возглавляемый другим политическим неудачником Игорем Линшицем. В прошлом году президент концерна Линшиц также баллотировался в Думу по одному из региональных списков (правда, не от СПС, а от КПРФ), но безрезультатно. Партийные разногласия двух топ-менеджеров концерна руководству компанией не помешают: Линшиц давний друг Немцова, да и политические вопросы теперь по значимости стоят у президента «Нефтяного», по его словам, «не в первой пятерке».

В концерне «Нефтяной», куда входят банк «Нефтяной», макаронная фабрика «Экстра М», а также компании, управляющие



PHOTOXPRESS

Не справившись с продвижением партии, Борис Немцов решил продвигать бизнес

активами в недвижимости, энергетике, пищевой, химической и нефтехимической отраслях, Борис Немцов будет заниматься в основном вопросами продвижения. «Моя задача — обеспечить безопасность и эффективность вложений концерна, взаимодействие с органами власти и управления», — заявил он. Учитывая его обширные связи с чиновниками (за свои 45 лет Немцов успел поработать в должности вице-премьера, губернатора Нижегородской области, члена Совета федерации) и отсутствие опыта работы в бизнесе, это, считают эксперты, наиболее подходящее для него занятие.

Председатель совета директоров — так звучит новая должность экс-главы партии СПС **Бориса Немцова**. А новое место работы бывшего лидера не прошедшей в состав Думы партии — концерн «Нефтяной», возглавляемый другим политическим неудачником Игорем Линшицем.

## В прошлом году президент концерна Линшиц также баллотировался в Думу от КПРФ, но безрезультатно.

В «Нефтяном» Немцов будет заниматься вопросами продвижения и взаимодействия с органами власти. Учитывая его обширные связи с чиновниками и отсутствие опыта работы в бизнесе, это, считают эксперты, наиболее подходящее для него занятие.

### Несогласные — на выход

ИЗБАВЛЕНИЕ

Армянский предприниматель **Михаил Багдасаров** собирается продать принадлежащие ему 30% акций авиакомпании «Армавиа» акционерам авиакомпании «Сибирь». Структурам, связанным с гендиректором «Сибири» Владиславом Филевым, и так принадлежит 70% акций «Армавиа», которые они купили в 2002 году. Тогда предполагалось, что «Сибирь» будет использовать «Армавиа» для закупки зарубежных самолетов в обход российских запретительных пошлин. Однако, как рассказал **СФ** один из участников рынка, «даже если „Армавиа“ сдает самолеты „Сибири“ в

аренду, пошлины все равно платить надо». Так что «Сибирь» использовала «Армавиа» для обучения своих пилотов вождению Airbus, а также организовала маршруты Москва—Ереван и Новосибирск—Ереван. В конце марта 2003 года правительство Армении передало авиакомпании права на 29 из 36 международных маршрутов, за что акционеры «Сибири» заплатили \$15 млн. «Тем временем влияние самого Багдасарова в авиакомпании резко упало, чем он был, естественно, недоволен», — рассказал **СФ** источник, близкий к авиакомпании. На прошлой неделе в интервью армянским СМИ господин Багдасаров заявил, что планирует избавиться от оставшегося у него пакета: «Мы не до конца со-

гласны с политикой, проводимой руководством авиакомпании. К тому же нашего влияния в „Армавиа“ практически нет». Впрочем, не до конца ясно, нужны ли эти активы «Сибири». «Продажа этих 30% мало что изменит, — говорит источник **СФ**, — а „Сибири“, по большому счету, без разницы». В самой «Сибири» от подробных комментариев отказались, а пресс-секретарь авиакомпании Евгений Филиппин заявил **СФ**: «Багдасаров имеет полное право распоряжаться своими акциями, как он хочет. У нас с „Армавиа“ просто стратегическое партнерство». В любом случае после выхода из числа акционеров «Армавиа» Багдасарову будет чем заняться — он владеет армянским цементным заводом «Мика цемент» и крупной нефте-рейтинговой компанией «Мика Лимитед».

### Лавры Абрамовича не дают покоя

ФУТБОЛ

Крупнейшие европейские футбольные клубы становятся объектом интересов российских бизнесменов. Вслед за Романом Абрамовичем, купившем английский Chelsea, депутат Госдумы и совладелец компании «Нафта-Москва» **Сулейман Керимов**, возможно, станет владельцем итальянского клуба Roma.

Информация об этом появилась в итальянской прессе после того, как представитель «Нафта-Москва» Валерий Семенов встретился с президентом Рома Франко Сенци. И несмотря на то, что владелец контрольного пакета акций итальянского клуба компания Roma 2000 опубликовал на сайте официальное опровержение предполагаемой сделки, слухи об этом не утихают. Появилась информация, что за итальянский клуб, долги которого на сегодня составляют 250 млн евро, Сулейман Керимов готов выложить 400 млн евро (Роман Абрамович заплатил за Chelsea 140 млн евро, не считая средств на приобретение новых игроков). К тому же несколько десятков миллионов придется выделить на привлечение в клуб новых игроков. В прошлом году «прилив свежей крови» стал для Рома большой проблемой, так



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО, 77

как почти обанкротившийся клуб был не в состоянии предоставить гарантии оплаты трансфера. Кстати, вполне возможно, что вскоре Рома лишится своего тренера Фабио Капелло — несколько месяцев назад ему было предложено перейти в Chelsea.

## Рубен Оганесов рассчитывает заработать на прыжках в воду

качества контента. Предполагается, например, показывать больше зрелищных соревнований, таких как чемпионат России по футболу или прыжки с трамплина. Господин Адрианов подчеркнул, что смена руководителя не означает смены формата: спорт на 7ТВ по-прежнему будет занимать порядка 60% эфирного времени, как это предусмотрено в лицензии. Остальное придется на детское и развлекательное вещание.

## В команде европейцев замена

Руководить процессом интеграции крупнейшего в России оператора альтернативной связи «Голден Телеком» с купленной им в прошлом году группой компаний «Коминком-Комбеллга» будет топ-менеджер из Чехии. Бывший управляющий директор чешского альтернативного оператора Contactel **Михал Чупа** сменил бельгийца Стана Аббелооса на посту главного исполнительного директора «Голден Телекома». Господин Аббелоос проработал в «Голден Телекоме» восемь лет, из которых пять лет был главным исполнительным директором. Именно под его руководством проходило приобретение компаний «Совинтел» и «Коминком-Комбеллга», а также интеграция «Совинтела» с компанией «ТелеРосс» (также входит в «Голден Телеком»). Свой уход

Аббелоос объясняет тем, что он принял решение заняться другими проектами в России. По словам директора по корпоративным связям и PR «Голден Телекома» Анны Чин-Го-пин, поиском нового топ-менеджера для компании занималась одна из международных хедхантинговых структур. «Мы искали специалиста с опытом работы в телекоме и определенным образовательным уровнем, — говорит госпожа Чин-Го-пин. — Рассматривались и российские, и западные кандидаты. Михал Чупа оказался самым достойным. Господин Аббелоос занимался оперативным управлением, тогда как президент и главный управляющий «Голден Телекома» Александр Виноградов отвечал за стратегию развития компании. Новый исполнительный директор также будет заниматься в основном операционной деятельностью — отвечать за координацию работы всех наших филиалов, а также курировать вопросы интеграции «Голден Телекома» и «Коминкома-Комбеллги»».

## «Комусу» понадобились западные технологии

Директором дивизиона корпоративно-розничных продаж крупнейшего игрока российского канцелярского рынка компании «Комус» назначен **Гжегож Станиевски**. Руководству «Комуса» понадобился опыт специалиста, знакомого с западными технологиями продажи канцелярских товаров, для увеличения рыночной доли и оптимизации управления компанией. У Гжегожа Станиевски такой опыт есть. С 1995-го по 1998 год он работал торговым представителем, а затем начальником отдела корпоративных продаж польского филиала американского концерна Office Depot — одного из крупнейших в мире продавцов канцелярских и офисных товаров. С 1998-го по 2002-й Станиевски занимал пост директора по корпоративным продажам и директора по управлению качеством польского отделения другого крупного игрока — французской компании Lugesco. Станиевски приступает к работе с твердым намерением «сделать из „Кому-

са» компанию, в которой уровень организации продаж, компетенции сотрудников и качество предлагаемых услуг как минимум не уступает уровню ведущих участников европейского рынка». После недавно проведенной реструктуризации корпоративно-розничное направление «Комуса» было выделено в самостоятельную структуру и, по словам руководства «Комуса», стало приоритетным для компании. Именно поэтому единственный иностранный менеджер в «Комусе» будет работать на данном направлении. Гжегожу Станиевски предстоит разработать и реализовать новую стратегию продаж на российском рынке, которая позволит уже в 2004 году довести доли «Комуса» в корпоративных продажах канцелярских товаров на московском и региональных рынках соответственно до 57% и 20% (сейчас компания занимает 52% и 16%). **СФ**

## 7ТВ пытается догнать «Спорт»

ЭФИР

Экс-глава «Муз-ТВ» 39-летний **Рубен Оганесов** назначен генеральным директором спортивного телеканала 7ТВ. Он сменил на этом посту Олега Аксенова, который перешел на должность заместителя гендиректора владельца 7ТВ — компании «Дюфф-Капитал», где займется развитием регионального вещания канала. Судя по всему, Оганесов должен спасти 7ТВ, который явно не выдерживает конкуренции с входящим в ВГТРК телеканалом «Спорт». По данным TNS Gallup Media, в Москве рейтинг 7ТВ составляет 0,3%, а показатели «Спорта» — 2,4%. «Акционером была поставлена задача сделать 7ТВ бизнесом, — говорит заместитель директора по связям с общественностью 7ТВ Николай Адрианов. — Аксенов наладил производственный процесс, а теперь потребовался менеджер, способный сделать канал более прибыльным». Привлечь на канал рекламодателей предполагается за счет увеличения охвата кабельных сетей Москвы с нынешних 20% до 55–60%, а также повышения



АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ВЫСШАЯ ШКОЛА**  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Обучение  
для руководителей

**МВА**  
Мастер делового  
администрирования

Вечернее отделение  
● НАЧАЛО ЗАНЯТИЙ —  
15 марта

Очно-заочное отделение  
● НАЧАЛО ЗАНЯТИЙ —  
5 апреля

*Осталось  
4 недели!*

[www.emba.ru](http://www.emba.ru)  
 (095) 937-02-99  
(095) 937-07-40



## Черный HR

[ ПЕРСОНАЛ ]

Многие компании и сами ведут «черные списки» неудобных сотрудников, и активно пользуются списками других фирм

В принципе, такая практика позволяет компаниям оградить себя от работников, которые могли бы стать источниками неприятностей. Однако неприятностями для работодателей может обернуться уже само ведение подобных реестров

с 37

## Доверие за предоплату

[ МАРКЕТИНГ ]

Продавец чувствует себя спокойнее, получая деньги заранее, а покупатель не хочет платить до поставки товара

Требуя стопроцентную предоплату, компания рискует отпугнуть потенциальных клиентов и потерять долю рынка. А не требуя, рискует погрязнуть в дебиторской задолженности. Как продавец и покупатель могут найти взаимовыгодный компромисс?

с 40

[ П Е Р С О Н А Л ]

## Черный HR



«ЧЕРНЫЕ СПИСКИ» ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ФИРМАМИ ДЛЯ ОТСЕВА СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ МОГЛИ БЫ СТАТЬ ИСТОЧНИКОМ НЕПРИЯТНОСТЕЙ. НО ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА БАЗАМ ДАННЫХ «ШТРАФНИКОВ» МОЖНО ДОВЕРЯТЬ. К ТОМУ ЖЕ САМИ ЭТИ РЕЕСТРЫ, В ПРИНЦИПЕ, МОГУТ СТАТЬ ПРОБЛЕМОЙ ДЛЯ СОЗДАЮЩИХ ИХ КОМПАНИЙ. Текст: Наталья Перцова

### Свалка компромата

Несколько лет назад в офисах многих российских (во всяком случае, московских) компаний появилось постоянное подключение к интернету. В сети тут же возникло немало конференций со взаимными претензиями сотрудников различных фирм и их работодателей. Много эмоциональных, не всегда убедительных и зачастую анонимных обвинений встречается на сайтах компании «Евроменеджмент», Электротехнической корпорации, в интернет-ресурсах [www.attestat.ru](http://www.attestat.ru), [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru). Плюс у таких списков один — публичность. Любой посетитель подобных сайтов может написать жалобу.

Но для работодателей эффективность открытых дискуссионных практически равна нулю. «Это просто „базар“, — считает **Дмитрий Злобин**, руководитель департамента подбора персонала компании „Евроменеджмент“. — Кто-то кого-то обвиняет, не предъявляя никаких доказательств. Большинство работодателей вообще не используют такие „черные списки“ при проверке потенциального сотрудника. Претендента проверяет служба безопасности, мнения о работнике собираются через личные связи». Пред-

ставители Электротехнической корпорации также признают, что публичные «черные списки» не представляют большой ценности для руководителей: «Это лишь один из способов привлечения посетителей на сайт».

### Только для своих

Доступ к закрытым спискам недобросовестных сотрудников (как для записи, так и для чтения), как правило, имеют лишь члены отраслевых объединений работодателей. Поэтому содержащуюся в них информацию принято считать достоверной.

Подобные списки имеются, например, у Федерации рестораторов и отельеров (ФРИО; от английского *hotelier* — владелец отеля), а также у Гильдии маркетологов, объединяющей специалистов по маркетингу из производственных, торговых, сервисных компаний, преподавателей этой дисциплины, исследователей и консультантов. У некоммерческого партнерства «Совет промышленных предприятий вторичной цветной металлургии», по словам представителей данной организации, «черные списки» скоро появятся.

В зависимости от договоренности членов партнерства в закрытые базы данных топ-



Игорь Бухаров, президент Федерации рестораторов и отельеров: «Мы не можем разбрасываться специалистами. Я сам брал таких людей на работу»

менеджеры фирм могут заносить либо свой персонал (как делают рестораторы), либо сотрудников других компаний, работающих на рынке (так поступают маркетологи), — в случае серьезных обоснованных претензий к их деятельности.

Например, у рестораторов список, называющийся «Рекомендации с последнего места работы», разделен на четы-

ре категории: проблемы с алкоголем и наркотиками; воровство; тунеядство; неадекватное отношение к фирме. В последнюю категорию попадают и люди с недостаточной квалификацией, и те, после увольнения которых у ресторатора возникли проблемы (например, неожиданный визит представителей налоговых органов или людей из криминальной среды).

В специальной таблице перечислены фамилии, имена, отчества «штрафников» с припиской, какой ресторан (или рестораны) плохо отзывался об этом человеке. Суть

# «Это просто „базар”. Кто-то кого-то обвиняет, не предъявляя никаких доказательств. Большинство работодателей не используют такие „черные списки” при проверке сотрудника»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Игорь Березин, президент Гильдии маркетингологов: «С появлением „черного списка” ошибки стали исправляться быстрее»

претензий на сайте нет. Чтобы узнать подробности, нужно связаться с указанным в списке предприятием или запросить в ФРИО историю появления конкретного человека в «рекомендациях».

Для включения нового человека в список на сайте рестораторов и отельеров требует-

ся официальное письмо с печатью и подписью руководителя компании — с указанием ФИО провинившегося, описанием того, что он сделал и когда.

В Гильдии маркетингологов процедура пополнения списка еще сложнее. Претензия одного члена объединения к сотруднику другой фирмы обсуждается на совете гильдии, где выслушиваются мнения обеих сторон. Если совет решает, что конфликт нельзя завершить мирным путем, фамилию ответчика и название его компании заносят в «черный список». Иногда инцидент завершается примирением уже после публикации на сайте — тогда потерявшую актуальность запись убирают.

В ряде случаев, по отзывам участников соответствующих рынков, «черные списки» оказываются достаточно полезными. «Конечно, при приеме на работу мы для собственной подстраховки требуем предъявить резюме и рекомендации», — говорит **Владимир Павлов**, владелец ресторанов «Автограф», «Конкорд», «Печки-лавочки» и кафе «Монтеросо». — Но иногда этого оказывается недостаточно. Скажем, приходит ко мне господин Х, рекомендации которого подпи-

сал господин У. Секретарь господина У по телефону отвечает, что начальника нет на месте или что с ним не велено соединять. Возможно, Х действительно хороший работник, для подтверждения или опровержения этого мне потребуется время. А в нашем бизнесе, при остром дефиците кадров, решения о приеме на работу приходится принимать мгновенно».

Рестораторы утверждают, что «Рекомендации с последнего места работы» не носят категоричного характера. «Это лишь предупреждение коллег. Ты можешь не брать на работу человека, которого занесли в список, а можешь и взять», — рассказывает **Максим Привезенцев**, исполнительный директор ФРИО. Большинство попавших в реестр, как правило, вновь трудоустраиваются в ресторанной индустрии. «В 2003 году дефицит кадров в отрасли составил 20 тыс. поваров. Мы не можем разбрасываться специалистами», — считает **Игорь Бухаров**, совладелец ресторана «Ностальжи», президент ФРИО. — Я сам брал таких людей — речь шла о проблемах с алкоголем — на работу. Предоставлял человеку возможность реабилитироваться и наблюдал за ним для подстраховки».

В Гильдии маркетингологов рассказывают, что «черные списки» помогают регулировать конфликтные отношения на их рынке. «Форс-мажорные ситуации возникают достаточно часто, — рассказывает президент Гильдии **Игорь Березин**. — С появлением „черного списка” ошибки стали исправляться быстрее. „Я доведу дело до конца, только не заносите меня в базу” — такие просьбы становятся популярными».

У отраслевых списков немало минусов. С юридической точки зрения любой «черный список» не вполне законен<sup>§</sup>. В отношении участников общедоступных интернет-форумов предъявить иск затруднительно (самые резкие высказывания нередко публикуются анонимно или под псевдонимом), но в случае закрытых баз данных установить автора каждой записи не представляет труда. Хотя в российской судебной практике разбирательств «очерненных» сотрудников с работодателями пока еще не было, никто не застрахован от подобного инцидента.

Списки недобросовестных сотрудников могут стать и средством сведения счетов. По словам рестораторов, в их отрасли уже были ситуации, когда «неудобным» сотрудни-

## «Сотрудник вправе требовать возмещения убытков»

**Сергей Кукса**, директор юридической фирмы «Бюро трудового права»:

«Проблема корректного обмена информацией о деловых качествах работников в законодательстве не решена. Честь, достоинство и профессиональная репутация составляют „доброе имя” гражданина, неприкосновенность которого Конституция Российской Федерации (ст. 23) гарантирует каждому. Поэтому те, кто передает сведения о сотруднике в „черный список”, должны быть готовы к использованию этим работником средств защиты, предусмотренных законом».

Допустим, информация о бывшем работнике, которую работодатель передает членам своего «клуба», объективна, и в случае спора предприниматель способен доказать это. Но в соответствии с Трудовым кодексом РФ нельзя сообщать третьей стороне персональные сведения (любую характеристику) работника без его согласия. Кроме того, личные данные, по закону, не могут использоваться в целях причинения гражданам имущественного и морального вреда, затруднения реализации их прав

и свобод. Целью же такого банка информации как раз и является предотвращение повторного найма работника другим членом „клуба»».

Если данные, переданные в „черный список”, не соответствуют действительности, то на основании ст. 152 Гражданского кодекса РФ работник, в отношении которого распространили сведения, порочащие его честь, достоинство или деловую репутацию, вправе наряду с опровержением самих сведений требовать возмещения убытков и морального вреда. В дополнение к этому допустимо использовать другие общие способы защиты. В частности, работник может в судебном порядке потребовать пресечения действий, нарушающих его права или создающих угрозу их нарушения, — то есть исключения сведений из списка или даже запрещения публикации такого списка.

Если же работодатель заведомо знал, что передает ложные данные, но сделал это с целью испортить репутацию работника, он серьезно рискует оказаться привлеченным к уголовной ответственности за клевету (ст. 129 Уголовного кодекса РФ). В особо тяжелых случаях дело может дойти до ареста на срок от четырех до шести месяцев, либо лишения свободы на срок до трех лет».





## Хотя в российской судебной практике разбирательств «очерненных» сотрудников с работодателями пока не было, никто не застрахован от подобного инцидента



кам угрожали внесением в список. Обычно в таких случаях человек просто переходит работать в другой ресторан, объясняя новому работодателю, что стал жертвой шантажа.

К тому же не всех «нашкодивших» сотрудников работодатели заносят в список. Кто-то не делает этого по принципиальным соображениям («у меня не может быть плохих работников»), кто-то просто из-за нехватки времени.

Есть в концепции отраслевых списков и некоторое внутреннее противоречие. Чтобы «проблемный» сотрудник с высокой вероятностью попал в базу данных, ее должны активно пополнять многие работодатели (по словам Игоря Бухарова, Федерация рестораторов и отельеров к концу нынешнего года увеличится до 4 тыс. организаций). Но по мере роста числа «допущенных» информация в базе данных может стать менее достоверной — все больше приближаясь по стилю к публичным интернет-конференциям.

### Полная конфиденциальность

Самые закрытые «черные списки» — внутренние перечни уволенных сотрудников в различных компаниях. Иногда туда заносят только недобросовестных работников (так поступают на московском заводе вторичных металлов и сплавов холдинга ВМС), а бывает, что абсолютно всех, покинувших компанию (пример — компания «Ист Лайн»).

В первом случае кадровики фирмы получают возможность не повторять собственные ошибки и предупреждать ближайших партнеров по бизнесу о «проблемных» людях.

**Сергей Решоткин**, председатель совета директоров Завода вторичных металлов и сплавов: «„Черные списки“ отдельных компаний закрыты. Но если мне позвонит партнер и попросит высказать мнение о нашем бывшем работнике, а

я, открыв список, увижу, что сотрудник был пойман на воровстве, я не буду скрывать данный факт. Более того, если я узнаю, что вора приняли на работу в другую фирму, работающую на нашем рынке, я обязательно позвоню и предупреджу руководство компании. О менее серьезных проступках (например, нарушении трудовой дисциплины) я, скорее всего, сообщать не стану».

Что касается реестра всех уволившихся сотрудников — немногие фирмы признаются в ведении подобного учета. Но если человек, покинувший компанию по истечении длительного времени, не может устроиться в нее вновь, обычно это означает, что его занесли в «черный список» фирмы. «Я работала ведущим специалистом в одной крупной московской компании, — рассказывает одна из „пострадавших“ от такой системы. — По семейным обстоятельствам мне пришлось на несколько лет переехать в другой город. По возвращении в столицу я попыталась устроиться на работу в „свою“ компанию. Была согласна и на должность посромнее, чем ведущий специалист. Но в отделе кадров мне дали понять, что даже уборщицей меня не возьмут».

**Евгения Варламова**, начальник отдела оценки персонала группы компаний «Ист Лайн»: *Какой бы ни была причина увольнения сотрудника, вернуться назад в «Ист Лайн» ему будет крайне сложно. Для этого человеку придется доказать, что он обладает исключительной квалификацией и принесет компании намного больше пользы, чем другие возможные кандидаты на данную должность.* Полезность такого вида «черных списков» оценить трудно. Принцип «мы своим сотрудникам предоставляем шанс лишь один раз» может привести к тому, что в компании рано или поздно просто не останется хороших специалистов. **сф**



**Виктор Макушин**, президент МАИР

### «Это же не база данных Генпрокуратуры»

— Сегодня в России многие вопросы, касающиеся персонала, еще не развиты на том уровне, как на Западе. На рынке труда сейчас бродит огромное количество авантюристов, откровенных воров и профессиональных дилетантов, выдающих себя за высококлассных специалистов. Эти люди бегут из одной фирмы в другую, научились производить хорошее впечатление на кадровиков и выторговывать себе высокие зарплаты. В результате через какое-то время, когда их вводят в курс дела и ждут от них реальной отдачи, они исчезают или переходят на другое место. Подобное явление становится уже целой отраслью, своего рода индивидуальным предпринимательством. Особенно интенсивно распространяется оно в последние два-три года. Я считаю, что «черные списки» бывших работников весьма ценны. Еще несколько лет назад создавать совместные перечни неблагонадежных сотрудников было вообще бесполезным делом, поскольку многие компании занимались коррумпированным бизнесом. Сегодня таких предприятий становится меньше, и возможность объединить усилия наконец появилась. В прошлом году у нас было несколько ярких и наглядных примеров, когда, увольняя у себя вора, мы вдруг обнаруживали, что он без особых трудностей устроился в другую металлургическую компанию. После разговора с руководством мы понимали, что эта фирма находится в стадии банкротства и «наш» вор оказался там на своем месте. Перед предприятием-банкротом уже не стоял задачи достичь эффективности — первым делом там требовалось «скачать» как можно больше денег. Бесполезное занятие выставлять такие списки на всеобщее обозрение. Фирмы и люди, занимающиеся лжебанкротством и прочими махинациями, за счет нас только получают себе нужные кадры. Мы пока не спешим обмениваться с кем-то информацией о сотрудниках. Однако понимаем, что компаниям, намеревающимся заниматься законным бизнесом, в конечном счете необходимо так поступать. Для начала данные не должны быть публичными — это же не база данных Генпрокуратуры. Пусть это станет общим информационным банком. С его помощью кадровики из разных компаний могли бы уточнить сведения о конкретном сотруднике, понять, почему человек попал в этот список, и т. д. Кроме отдела кадров, доступ к данной информации должны получать гендиректора и люди из службы безопасности. В этом вопросе важно проследить за тем, чтобы вся информация оказалась правильной, субъективность здесь вообще недопустима.

### Доверие за предоплату



ИЛЬФ И ПЕТРОВ В СВОЕ ВРЕМЯ ТОЧНО ОПИСАЛИ ЖЕЛАНИЕ ЛЮБОГО ПРОДАВЦА: «УТРОМ — ДЕНЬГИ, ВЕЧЕРОМ — СТУЛЬЯ». ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО ПРИНЦИП ПРЕДОПЛАТЫ ПО ДУШЕ ДАЛЕКО НЕ ВСЕМ ПОКУПАТЕЛЯМ. КАК ЖЕ НАЙТИ ВЗАИМОВЫГОДНЫЙ КОМПРОМИСС? **Текст: Юлия Фуколова**

«Предоплата —дохлый номер, не любят клиенты платить деньги вперед», — заметил руководитель одной торговой фирмы. В этих словах заключен вечный конфликт: продавец чувствует себя спокойнее, получая деньги заранее, но покупателю не очень нравится платить до поставки товара или оказания услуги.

На этапе становления бизнеса в России компании, как правило, брали деньги вперед, поскольку колебания курса доллара и неустойчивые отношения с клиентами не позволяли работать в кредит. Было немало мошенников, которые, получив товар, скрывались. По мере того как бизнес становился более цивилизованным, доля расчетов с предоплатой уменьшалась.

Сегодня, требуя стопроцентную предоплату, предприниматели рискуют отпугнуть потенциальных клиентов и потерять долю рынка (особенно если конкуренты деньги вперед не берут). С другой стороны, возникает угроза роста дебиторской задолженности. Словом, при выборе формы оплаты компаниям приходится действовать гибко.

что оно стремится к агрессивному завоеванию рынка или какой-то территории. Когда конкуренция в каких-то сегментах рынка становится достаточно жесткой, компании вынуждены идти на риски и

давать товар на реализацию, стараясь выделиться среди массы поставщиков аналогичного товара, — отмечает генеральный директор компании ID Consulting **Евгений Голубин**. — При этом компа-

нии необходимо обладать значительными товарными либо финансовыми ресурсами, чтобы отдавать большие партии без предоплаты. И кроме того, фирма должна быть готова к невозвращению части долгов и потерям. Нужно заранее продумать поведение в подобных ситуациях». В свое время крупный российский производитель косметики предпринял атаку на рынок и отказался от практики предоплаты, предоставляя покупателям длительную рассрочку. Но в его в контрактах было оговорено, что если клиент перестает вовремя платить, производитель присылает на фирму своего менеджера, который возьмет все финансовые расчеты за товар под контроль.

Аналогичный прием для завоевания рынка использовала компания «Олант» (товары для новорожденных и для будущих мам). «Ассортимент детских товаров весьма широк, и чтобы поддерживать его полностью, магазину нужны довольно крупные вложения», — рассказывает генеральный директор компании **Ольга Тесля**. — Несколько лет назад мы решили предоставлять партнерам товарный кредит. Конечно, были выбраны надежные компании, которым просто не хватало обо-



## «Отказ компании брать предоплату — это сигнал, что она стремится к агрессивному завоеванию рынка или какой-то территории»



ротных средств». Рассчитываться за «одолженную» партию товара магазины могли в течение года, но все последующие заказы оформлялись с предоплатой. Прием оказался эффективным, с его помощью предприятие привлекло около 260 новых партнеров.

Правда, через какой-то срок в «Оланте» заметили: некоторые магазины с удовольствием брали товарный кредит, но больше ничего не заказывали, хотя продукция продавалась. «Оказалось, что мы обеспечивали владельца точки начальным запасом товара, а потом он добирал ассортимент у наших конкурентов по более низким ценам, — говорит госпожа Тесля. — Тогда мы перестроили политику, стали работать по предоплате или с небольшой отсрочкой платежа».

Отказываться от предоплаты имеет смысл не только ради завоевания рынка, но и для приобретения перспективных клиентов. Тем более что при варианте «деньги вперед» они зачастую просто не работают. «Типовые условия московских торговых сетей — это беспредельная наглость. Но если вы не соглашаетесь, они ничего не будут у вас брать, — поясняет руководитель некой компании, пожелавший остаться неизвестным. — У них

жесткая политика, и мы вынуждены под нее подстраиваться. С другой стороны, сети много продают и нам важны отношения с ними, в том числе и ради имиджа».

Говорят, что в свое время некоторые российские производители пива хотели перестроить систему сбыта и работать с крупными магазинами напрямую, а дистрибуторам оставить мелких дилеров. Но затея не удалась из-за нежелания сетей рассчитываться вовремя; с оптовиками в этом плане работать проще.

Компромиссный подход — отказ от полной предоплаты и переход на частичную, например, 50-процентную. Некоторые компании используют следующий вариант: при продаже взимают с покупателя сумму, равную себестоимости товара (чтобы в случае чего не остаться внакладе). Правда, клиентам обычно не объясняют, на чем основана именно эта сумма предоплаты.

Если продавец не желает отказаться от стопроцентной предоплаты, можно замотивировать покупателя с помощью скидки. По мнению Евгения Голубина, для организаций, тщательно планирующих годовой бюджет, подобная политика поставщиков довольно привлекательна.

Одна крупная компания, представляющая интересы немецкого завода, продвигает в России аккумуляторы и батареи. Получать предоплату для нее крайне желательно. Стоимость некоторых аккумуляторов промышленного назначения доходит до \$20 тыс., плюс расходы на доставку, растаможку и т. д. «Зависание» товара означает крупные убытки. Чтобы поощрить покупателя, вносящего всю сумму сразу, ему предлагают скидку 2–5%.

Лучше всего — когда вопрос, с кого брать предоплату и в каком размере, решается комплексно. «Мы постоянно искали баланс между предоплатой и отгрузкой в кредит, — рассказывает заместитель генерального директора компании «Комус» **Анатолий Кулиш**. — С одной стороны, увеличение товарного кредита дает существенное конкурентное преимущество на рынке, где большая часть сделок заключается с юридическими лицами, для которых очень важны качество и скорость обслуживания. С другой стороны, возрастают риски невозврата денег». В конце 1990-х годов в «Комусе» сочли возможным отгружать товар постоянным клиентам (оптовикам и корпоративным покупателям) по платежному поручению, не дожидаясь поступления средств на счет. Некоторые партнеры могли просто сообщить по телефону о переводе средств, и фирма выполняла заказ, не ожидая платежных документов.

В конце концов компания пошла на сокращение доли сделок с предоплатой и разработала для этой цели трехуровневую классификацию клиентов. Первый уровень — «новый клиент» — не совершал сделок с «Комусом» либо работает с компанией меньше года. «Постоянный клиент» — совершил определенное число сделок, оплачивал поставки в срок и работает с «Комусом» более года. «Стратегически важный клиент» — очень перспективный для компании. В зависимости от категории покупателя выбирается форма платежей, денежный лимит, в пределах которого возможна отгрузка в кредит, и определенные сроки оплаты.

Всю технологию расчетов в фирме раскрывать не стали, однако отметили, что если объем планируемой сделки невелик (от \$5 тыс. до \$50 тыс.), форму платежа выбирает сбытовое подразделение. Решения о предоставлении товарных кредитов на большие суммы принимает кредитная комиссия компании. В принципе, товарный кредит

### Предварительный расчет

Во всем мире предоплата является стандартным средством страховки на случай срыва заключенной сделки. Ее обычные условия во многом определяются цивилизованностью конкретного рынка. Так, в странах Запада бывает достаточно предоставить поставщику товаров или услуг вексель на сумму 20–30% от стоимости сделки. Например, в 2003 году американская компания-разработчик программного обеспечения Merant Plc., приобретая одно из подразделений фирмы NetObjects, уплатила \$4 млн в качестве предоплаты (общая сумма контракта оценивается в \$18 млн).

А в Китае, как пишет в книге «Приручая Красного дракона: ведение успешного бизнеса в Китае» ее автор Брэд Андерсон, «для большинства крупных сделок стандартом является 70% предоплаты плюс вексель на 30% от стоимости сделки».

Западные консалтинговые фирмы обычно требуют за услуги предоплату в размере 30–50%. Есть и исключения: техасская фирма Olde Oak Towers либо берет почасовую оплату за работу своих

специалистов, либо, если клиент просит провести оценку крупного проекта, требует 100% предоплаты.

Иногда предоплата используется как средство прикрытия действий, попадающих под определение недобросовестной конкуренции. В конце 2003 года в американской прессе обсуждалась практика поставщиков фармацевтических товаров выплачивать крупным корпоративным клиентам большие деньги — чтобы добиться масштабного контракта на поставку лекарств. Эти суммы (по сути — взятки за заключение контракта) оформлялись как предоплата на создание инфраструктуры будущих поставок. Так, в 2001 году один из крупнейших в США поставщиков лекарств — компания Medco Health Solutions выплатила \$87,4 млн страховой корпорации Oxford Health Plans. Эта сумма объявлена предоплатой за наладивание системы сбыта медикаментов, которые Medco Health Solutions намеревалась поставлять клиентам Oxford Health Plans. Получив столь крупный аванс, компания согласилась поставлять своим клиентам именно продукцию Medco Health Solutions.

Кирилл НОВИКОВ



## «Оказалось, что мы обеспечивали владельца точки начальным запасом товара, а потом он докупал ассортимент у наших конкурентов по более низким ценам»

может быть предоставлен и новому клиенту, но только после тщательного анализа его платежеспособности. Как утверждает господин Кулиш, данная система позволила «Комусу» существенно сократить использование предоплаты и при этом уменьшить риски: «Сегодня около половины всего объема платежей приходится на долю товарных кредитов. Мы добились того, что невозврат составляет в среднем 0,25% общей суммы товарных кредитов».

### Тараканы бега

В сфере услуг вопрос предоплаты тоже стоит довольно

остро. Многие компании настаивают на ее необходимости. Евгений Голубин: «Недавно представитель одной фирмы выразил желание принять участие в нашем семинаре, пообещав копию платежки принести с собой. Число участников было ограничено, мы заказали автобус, чтобы везти группу за город, но место для этого участника забронировали. А он не пришел. Конечно, один человек погоды не делает, но таких может оказаться несколько, и тогда организаторы понесут существенные убытки. Предоплата помогает избежать подобных ситуаций».

Часто страдают от необязательности клиентов рекрутинговые компании. Например, типичная ситуация — компания подает заявку на подбор персонала сразу нескольким агентствам, но платит лишь одному, выполнившему заказ раньше других. Остальные не получают ничего. Многие рекрутеры называют такую практику «тараканьи бега» и пытаются с этим бороться. **Юлия Логинова**, генеральный директор агентства «Триолит-персонал»: «Мы стараемся включаться в проект, над которым работают хотя бы не более двух компаний. Но иногда

клиенты скрывают, что параллельно сотрудничают с другими кадровыми агентствами». **Валентина Тушова**, директор агентства «Интерком-персонал»: «В Ассоциации консультантов по подбору персонала я занимаю пост председателя комиссии по этике, и ко мне стекаются жалобы на подобные истории. В последнее время их стало очень много. Предоплата как подтверждение серьезности намерений со стороны клиента могла бы стать решением проблемы».

По мнению экспертов, наличие или отсутствие предоплаты в сфере услуг не являет-

### Платите и говорите

Одна из немногих сфер, где вопрос предоплаты не является камнем преткновения в отношениях между продавцом и покупателем, а наоборот, вызывает энтузиазм и у тех, и у других, — услуги операторов мобильной связи. Более того, в отличие от иных отраслей, здесь переход от кредитной системы к предварительным расчетам стал стимулом для развития рынка.

Система предоплаты сервиса мобильной связи (ее еще называют rpreaid-система) в Москве впервые была внедрена в сотовой сети «Би Лайн» в 1998 году. «Мы изучили опыт зарубежных коллег, в первую очередь европейских операторов и убедились, что rpreaid — это эффективный инструмент», — рассказывает **Дмитрий Овчинников**, начальник отдела по работе с массовым рынком компании «Вымпелком».

До этого момента больше была распространена кредитная система оплаты. Абонент покупал контракт, пользовался телефоном, потом каждый месяц ему высылали счет за оказанные услуги связи. Человеку приходилось ежемесячно ездить в офис компании. Но главный недостаток — клиент не имел возможности контролировать свои расходы в режиме онлайн и рисковал наговорить на большую сумму, чем рассчитывал.

Данный способ расчетов был неудобен не только для абонентов, но и для операторов. Компания должна была выставлять счета и заниматься их доставкой, контролировать своевременную оплату. Далеко не все клиенты платят вовремя, дебиторская задолженность может составлять в среднем 3–10% от выручки. Правда, для подстраховки компании предусмотрели гарантийный взнос — абонент вносил определенную сумму на тот случай, если не сможет оплатить счет. Эти деньги использовались для покрытия долгов, но для тех, кто платил вовремя, «замораживание» взноса было неудобством.

Введение rpreaid-системы позволило избежать всех этих проблем. Оплата услуг стала более доступной — сначала это были скретч-карты, продающиеся на каждом шагу, а теперь можно платить наличными в любом супермаркете. Главное же преимущество rpreaid-системы в том, что деньги списываются ровно в момент разговора в режиме онлайн без задержки. Человек не может наговорить больше, чем внесено денег, и задолженности уже не возникают.

«Еще до кризиса 1998 года мы проводили исследования и выяснили, что люди заинтересованы только в оплате эфирного времени, их не устраивает наличие абонентской платы и гарантийного взноса», — поясняет **Дмитрий Овчинников**. Тогда «Би Лайн» и предложил абонентам rpreaid-тарифы. Система предоплаты стала популярной, когда в конце 1999 года появилась знаменитая коробочка «Би+», стоившая всего \$49, включая телефон. «Президент компании **Дмитрий Зимин** одобрил этот рискованный шаг, и новый маркетинговый ход увенчался успехом — впервые в России за мобильной связью выстраивались очереди», — продолжает господин Овчинников. Потом осенью 2001 года из комплекта решили убрать телефон — на рынке был большой выбор разных аппаратов. Цена входного билета в сеть снизилась еще больше (в некоторых случаях до нескольких долларов). И тогда рынок сотовой связи оказался по-настоящему массовым. «Помимо того, что нам удалось удержать старых клиентов, мы еще и значительно расширили аудиторию абонентов за счет людей, у которых не так много денег», — вспоминают в компании. — Они позволили себе мобильную связь, потому что могли говорить столько, сколько позволяли их средства».

Конечно, внедрение новой системы было связано с некоторыми издержками. Потребовалось приобрести специальную rpreaid-платформу, тарифицирующую звонки абонентов и списывающую деньги со счета в тот момент, когда происходит разговор. Кроме того, при массовом охвате аудитории неизбежно снижается такой важный показатель как средний счет клиента за месяц (по данным на 30 сентября 2002 года он составлял \$19,4, а в 2003 году — \$14,1). Правда, как отмечают в «Би Лайн», число клиентов растет все-таки быстрее, чем снижается данный показатель, и в итоге компания получает доходы.

Сегодня около 80% абонентов «Би Лайн» используют rpreaid-тарифы. Те, кто не стремится ограничивать себя в расходах на связь, предпочитают кредитную систему. У МТС rpreaid тарифы без абонентской платы появились лишь в 2002 году под маркой «Джинс». По словам пресс-секретаря МТС **Павла Нефедова**, основной прирост абонентской базы этой сети сейчас происходит именно за счет тарифа «Джинс». А во всем мире, по некоторым оценкам, уже более половины всех пользователей мобильной связи предпочитают prepaid.



«Типовые условия московских торговых сетей — беспредельная наглость. Если не соглашаетесь, они ничего не будут у вас брать»



ся серьезным конкурентным преимуществом, клиенты ориентируются в первую очередь на качество работы и репутацию компании. Другое дело, что услуга — это что-то неосязаемое и покупателям психологически труднее заплатить заранее. Поэтому на стопроцентной предоплате лучше не настаивать. Так, при поиске топ-менеджеров «охотники за головами» (executive search) получают вперед 30% гонорара. В рекламной и консалтинговой индустрии — чуть больше. Директор по работе с клиентами рекламного агентства «Приор» **Лилиана Тихановская**: «Я с 1996 года работаю в этом бизнесе, предоплата всегда считалась нормальным условием в отношениях с клиентами. Во всяком случае, у нас заказчик обычно платит вперед не менее 50% от стоимости контракта. Но есть клиенты с определенной репутацией, с ними никто не работает без стопроцентной предоплаты». Генеральный директор консалтинговой фирмы «Аксима-консалт» **Елена Скриптунова**: «Мы обычно берем 50% предоплаты, а затем начинаем работать. Считаю, что такое условие — справедливое разделение рисков, потому что клиент не знает, устроит ли его результат, а консультант — за-



Валентина Тушова, «Интерком-персонал»: «Предоплата служит подтверждением серьезности намерений со стороны клиента»



Дмитрий Овчинников, «Вымпелком»: «Переход к prepaid-тарифам сделал услуги мобильной связи массовыми»

платят ли ему оставшуюся часть суммы». Правда, как отмечает гендиректор агентства «Выбор» **Натэла Кобулашвили**, предлагать партнерам предоплату имеют возможность

только компании, занимающие серьезные позиции на рынке.

Если же клиент ни в какую не соглашается на предоплату, можно использовать дру-

гой вариант — заменить ее, например, неустойкой в случае неожиданной отмены заказа. Как правило, речь может идти о 20 — 30% от суммы контракта. **СФ**

## Международная конференция Как продать свой бизнес западному инвестору?

4 марта 2004

В качестве докладчиков мы приглашаем:

Вячеслав Синадский, «Нарзан»  
Дэйв Херман, генеральный директор, GM/Avtovaz  
Георгий Генц, генеральный директор, CEO Lanit holdings  
Фредерик Экман, инвестиционный фонд "Mint Capital"  
Дмитрий Агарунов, владелец ИД "Гейм Лэнд".  
Каха Бендукидзе, генеральный директор ОМЗ  
Сергей Урезченко, генеральный директор, Argonaftis  
Анна Свердлова, управляющий директор, Actis Systems

Конференция пройдет  
4 МАРТА 2004 года с 11.00 до 19.00  
Перерыв на ОБЕД с 14.00 до 15.00

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**  
Мария Спиринг и Марина Седова  
+7 (501) 439-0301  
+7 (095) 135-0384  
spiring@masevents.ru  
www.masevents.ru



ОРГКОМИТЕТ

**Actis Systems**  
e-business solutions provider

Решения для растущих компаний  
**СВОЙ БИЗНЕС**  
Еженедельный журнал

**Секрет фирмы**

**MAS Events**

**ИЗВЕСТИЯ.RU** профиль

**Финанс**

**ФИНМАРКЕТ**

**СООБЩЕНИЕ**

**Sostav.ru**  
Маркетинг Реклама PR

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

[РЕШЕНИЕ]

## Нелегкое чтение



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ MEDIASIGN, СПЕЦИАЛИЗИРОВАВШИЙСЯ ДО СИХ ПОР В ОСНОВНОМ НА ВЫПУСКЕ ЖУРНАЛОВ ПО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКЕ, РАЗРАБАТЫВАЕТ СЕЙЧАС СТРАТЕГИЮ СВОЕГО ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ. В ПОИСКАХ САМОГО ГЛАВНОГО РЕСУРСА МЕДИЙНОЙ КОМПАНИИ — НЕСТАНДАРТНЫХ ИДЕЙ, КОТОРЫЕ МОГЛИ БЫ УВЕЛИЧИТЬ СТОИМОСТЬ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА, ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ MEDIASIGN ОБРАТИЛИСЬ К НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ.

Текст: Сергей Кашин

### Проблема

Издательский дом (ИД) Mediasign выпускает семь журналов — Car & Music, «Тюнинг автомобилей», Play, T3, Electronic House, PC Gamer и Digital Photo Camera. Половина из них так или иначе связана с потребительской электроникой. ИД активно сотрудничает с весьма известным британским издательством Future Publishing, выпуская многие свои издания по его лицензии.

Недавно у ИД появился ряд потенциальных инвесторов. Острота проблемы финансирования, характерная для многих российских издателей, для Mediasign на ближайшие годы снята. Но остается проблема выбора стратегии, которая «сработает» на повышение стоимости издательского дома в целом. Серьезные трудности представляет отсутствие свободного рынка профессионалов. Причем речь в первую очередь идет не о журналистах, а о квалифицированных медиаменеджерах. Каких-либо существенных ограничений для читателей, которые захотят помочь ИД советом, владелец и гендиректор Mediasign Юрий Цеберс не ставил. Был,

пожалуй, только один запрет — ИД ни в коем случае не будет заниматься выпуском общественно-политических СМИ, а также не станет вторгаться на территорию «желтых» изданий.

Эта проблема была опубликована в **СФ №2/2004 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов e-xecutive.ru «Лучшие бизнес-решения»**. Мы получили 30 решений ☺, из которых члены жюри отметили пять.

Вот какими были их комментарии.

### Автор

Результаты оценки поступивших решений изложил **Олег Аргиров**, вице-президент по операциям в России инвестиционного банка Camden Partners, консультирующий Mediasign:

— Читатели должны были предложить решения по четы-

рем не явно сформулированным проблемам: какие пути увеличения стоимости использовать, какие новые издания могут быть созданы ИД, технология развития компании и как решить проблему кадрового дефицита. Присланные варианты я оценивал именно по тому, содержат ли они ответы на данные вопросы и какого они качества. Предложения в основном касались расширения портфеля, снижения затрат, снижения рисков, использования синергетических эффектов, работы с репутацией. Оценку решений я проводил по четырем критериям: полнота решения, глубина проникновения эксперта в тему, креативность и концептуальная целостность. В итоге я выбрал пять решений-фаворитов.

На пятом месте оказалось решение **Александра Савицкого** из Владивостока. Очень

неплохое решение. Если бы я оценивал его только по полноте, связанности и глубине, оно было бы одним из лучших. На пятом месте оно оказалось из-за полного отсутствия свежих, креативных идей.

На четвертое место я поставил решение **Константина Ноткина**. Это замечательный кейс. В нем много идей, автор решения, без сомнения, неплохо разбирается в теме. Но ему не хватило полноты. На третьей позиции — **Валерий Пономарев**. Написано очень скучно, но за техническую грамотность я отдал ему «бронзу». Второе место заняло решение **Андрея Егорова**, аналитика компании «Филип Морис сэйлз энд маркетинг». Тут уже надо объяснить, почему данное решение заняло не первую строчку. Очевидно, что автор глубоко разбирается в маркетинге и вообще в стратегическом менеджмен-

### АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	5,0	ЧИБИСОВ ВИКТОР	—	КОНСУЛЬТАНТ ПО МАРКЕТИНГОВЫМ КОНСУЛЬТАЦИЯМ	НИЖНИЙ НОВГОРОД
2	4,7	КОТЛЯРОВ ИВАН	«КОМАНДОР»	ДИРЕКТОР ПО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
3	4,0	НОТКИН КОНСТАНТИН	«ЛАЙНСЕРВИС»	РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ	МОСКВА
4	3,7	ИВАНОВ АЛЕКСАНДР	«АЛТЕЙ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
5	3,0	ЕГОРОВ АНДРЕЙ	«ФИЛИП МОРИС СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ»	СТАРШИЙ СИСТЕМНЫЙ АНАЛИТИК	МОСКВА



«Идея с флеш-журналами мне самому пришла в голову, причем совсем недавно, в январе. Обидно сознавать, что я опять не самый умный»



Олег Аргиров



Анна Аверина



Дмитрий Агарунов

те. Андрей, пожалуй, единственный, кто затронул тему брэнда издательства. Мне понравилось его замечание об издании-флагмане — оно пробивает льды, и сил на добывание денег может уже не хватать. Я не знаю, есть ли аналогии в издательском бизнесе, но я знаком с другими индустриями, где все именно так и происходит. Почему это решение не первое? Наверное, ему не хватило глубины.

Первое место я отдал **Виктору Чибисову** <sup>1</sup>. Сразу видно, что это решение-чемпион. У Виктора сразу видна нацеленность на победу, у него все в порядке с идеями, они предельно конкретны и небанальны. Он мыслит нестандартно, пытается найти изюминку. Флеш-журналы — это очень интересно, меня просто захватило повествование. Магалоги — тоже рабочая идея. Виктор начал свой рассказ с подборки информации по рынку. Если воспользоваться спортивной терминологией, он вышел на соревнование размятым. Уважаю такой подход.

Стоит выделить еще два решения, которые я не внес в список лидеров, но по разным причинам хотел бы отметить. Это, во-первых, решение **Ивана Котлярова**. Видно, что автор почувствовал проблему, что он компетентен. Это хороший анализ, и он может лечь в осно-

ву, на которой будут приниматься решения в дальнейшем. Но здесь отсутствуют рецепты, ответы на поставленные вопросы — о путях создания стоимости и кадровой проблеме.

Если бы существовал специальный приз за креативность, я бы отдал его решению **Михаила Болгова** и **Влада Шевцова**, студентов из Новосибирска. С точки зрения заявленных мной критериев это вообще не решение. Они просто занялись элементами издательского портфеля. Но там фонتان идей. Зацепила, например, идея о журнале про автомобили с правым рулем. Я задумался: полстраны за Уралом выросли рядом с этими машинами, а центральным изданиям из Москвы ничего не видно.

## Практик

**Дмитрий Агарунов**, владелец и генеральный директор издательского дома Gameland:

— Существенных стратегических предложений я в решениях не нашел. Поэтому я постарался выделить те, в которых предлагаются полезные и практически применимые идеи.

На первое место я поставил решение **Виктора Чибисова**. У него очень много идей. Начинает он с утверждения, с которым я согласен: нужно заниматься тем, что умеешь лучше всего. Идея с флеш-журналами мне самому пришла в голову, причем совсем недавно, в январе. Обидно сознавать, что я опять не самый умный. Совет заняться корпоративными изданиями мне кажется очень перспективным. Ведь люди убирают мусор и пыль дома и на рабочем месте много тысяч лет, но клининговые компании появились совсем недавно. И корпорации, которые выпускают свои издания, тоже скоро поймут, что лучше

передать эту работу в руки профессионалов, как это уже поняли за рубежом. То, что Виктор называет институтом подготовки и переподготовки кадров, мы уже начали реализовывать потихонечку.

Второе место в моем рейтинге занял **Иван Котляров** из Санкт-Петербурга. В этом решении очень хорошие, конкретные предложения. Иван выделяет три категории журналов, три кластера: автотематика, потребительская электроника и развлечения. Я не совсем согласен именно с такой «разбивкой», но сам факт разбиения имеет под собой вполне реальную основу, оно работает на практике. Потом он разбирает сильные и слабые стороны ИД. Я как человек, находящийся в этом бизнесе, со многими из его оценок согласен. Например, среди слабых сторон он отмечает отсутствие прав собственности. Именно так — если, допустим, Future Publishing раздумает сотрудничать, у ИД будут огромные проблемы, и это серьезный риск. Среди сильных сторон отмечен имидж изданий, предлагающих достоверную информацию по соответствующей проблематике. Потом Иван предлагает «накачивать мускулы», сосредоточиться на сильных сторонах.

Идею о формировании у читателей имиджа Mediasign

## Как оценивались бизнес-решения

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



## На вопрос представителей одного издательства о том, как лучше захватить регионы, западный консультант ответил: «Сначала свой двор выметите, потом сорите в чужом»

как профессиональной медиаконпании, специализирующейся на некоторых определенных сферах, я считаю своевременной. Нельзя быть специалистами вообще, надо четко заявить: мы разбираемся в этом, этом и этом.

Человек начал с того, что разобрался, увидел. Этот материал — хорошая база для принятия дальнейших решений.

Идея фокусировки лежит в основе моих собственных взглядов на поставленную проблему. За последние два года я пообщался, без преувеличения, с тремя сотнями потенциальных инвесторов и могу сказать, что нужно стратегическому покупателю компании: иметь максимальную ясность относительно того, чем занимается издатель. Дать четкое и жесткое определение своего читателя и типа собственного продукта, которые однозначно воспринимаются как внутри команды, так и вне ее (инвесторами, читателями, рекламодателями), — это основа успеха. Для меня это аксиома.

Есть еще один важный элемент, который я хотел бы отметить. Сильно повышает интерес и доверие к издателю наличие финансового инвестора, особенно из развитой страны. Для людей со стороны это серьезная гарантия надежности и понятности бизнеса. И третий совет, вынесенный из личного опыта, — у издательского дома не должно быть «слабых» журналов. Пусть линейка выпускаемых изданий будет короче, но там будут только успешные названия. Лучше меньше, да лучше.

### Консультант

**Анна Аверина**, специалист по менеджменту СМИ International Research & Exchanges Board (IREX):

— Я думаю, что задачей Юрия Цеберса в этом кейсе было собрать копилку идей. Мне кажется, цель достигнута.

Исходя из этого я разделила все решения на два класса. Первый — где изложены уже готовые рецепты. На мой взгляд, их надо использовать, когда ИД наконец определится со своей стратегией. Второй класс решений, и их меньше, — где предлагается проанализировать ситуацию, инвентаризовать то, что есть. Именно из них я и выбрала своих лидеров.



### «Деятельность в нише life-style может быть прибыльна за счет нестандартных предложений»

Вот как видит стратегические направления деятельности издательского дома Mediasign наш победитель **Виктор Чибисов**.

«Первое направление — укрепление лидерских позиций в нише журналов по потребительской электронике за счет выпуска новых изданий и

расширения специализации. Доводов в пользу этого направления, изложенных в редакционной статье, достаточно.

Второе направление — life-style. Несмотря на то что ниша журналов life-style переполнена, деятельность в ней может быть прибыльна за счет новых нестандартных предложений. Таким предложением могут стать флеш-журналы. Это издания нового формата: квадратные, узкие, две трети, А4 и т. п. Главная их особенность в том, что это «журналы одной статьи», т. е. состоящие из одной центральной статьи на любую из тем, интересных аудитории журналов

life-style. Статья может быть посвящена событию, явлению, личности, делу и т. п. Дополняют ее комментарии специалистов, факты, ссылки на другие источники и т. д. Читатель получает максимум информации только по одной интересующей его теме. Идея флеш-журналов возникла после проведения опроса в ноябре 2003 года. Он показал, что читатели полноформатных журналов читают одну-две статьи, а остальное содержание бегло просматривают. Для тех, кто приобретает журналы в розницу, основанием для покупки должно быть наличие «хотя бы одной, но большой» тематической статьи.

Третье направление. Учитывая развернувшееся в стране брэндостроительство, ИД может предлагать владельцам общенациональных брэндов издание magalogue (magazine + catalogue). Этот термин предложил для изданий подобного типа портал WGSN. Один из пионеров этого издательского движения, представитель косметической марки Avon, так прокомментировал задачу своего издания Mark: «Мы знаем, что наша аудитория любит полистать журналы и не прочь просмотреть каталоги, поэтому и создали magalogue». Подобные журналы-проекты облачают сущность брэнда в понятную и, главное, относительно ненавязчивую форму. Материалы в них концептуально и визуально основаны на идеологии, стиле и эстетике брэндов, они не продвигают их напрямую и не делают их основной темой.

Полный вариант решения можно прочитать на сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

Мне такие решения близки. Ведь моя задача как консультанта состоит в том, чтобы заставить заказчика сформулировать то, чего он хочет, оформить коллективное «хочу». Поэтому я присудила первое место **Александру Иванову**. Он пишет, что провел тотальный опрос своих знакомых, у которых есть машины, цифровые фотокамеры, компьютеры и выяснил, что они ничего не

знают о продукции ИД Media-sign. Такой подход показывает очень заинтересованное отношение к проблеме.

**Константин Ноткин**, решение которого я тоже отметила, очень правильно говорит, что ИД нужна работа над собой, а затем дальнейшая технологизация бизнес-процессов. Решение Ивана Котлярова уже правильно оценил Олег Аргиров. В нем проведен грамотный SWOT-анализ по имеющейся информации, он предлагает заказчику свежий взгляд на себя. Решение **Дмитрия Филимошина**, который назвал свой кейс «Мнение заинтересованного потребителя», я тоже отметила. Считаю, что главная задача — узнать своего потребителя. Надо отталкиваться не от денег, а от людей, информационные потребности которых ИД должен изучать.

Я помню, что ответил один западный консультант представителям одного российского издательства на вопрос, как лучше захватить регионы: «Сначала свой двор выметите, потом сорите в чужом». Грубо, но, наверное, по сути правильно: в первую очередь нужно разобраться с тем, что имеется. **сф**

### Ценные советы по сложным проблемам

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

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в Москве с курьером, в регионах – 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	Количество номеров журнала
на 3 месяца	429	13
на 6 месяцев	792	24
на 9 месяцев	1221	37
на 12 месяцев	1584	48

(С 1 января 2004 года журнал выходит еженедельно)  
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

Подписной купон отправьте по факсу или адресу электронной почты редакции [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**  
Отправьте по факсу копию платежного поручения

### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

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

105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1

Телефоны для справок:

прямой (095)267-3768, многоканальный (095)771-6189

Факс (095)771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com),

ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru).

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://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

Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17600** в Объединенном каталоге «Подписка 2004»

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



[ПРОБЛЕМА]

## Наличные связи



УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ, СОЗДАННАЯ НА БАЗЕ КРУПНОЙ БАНКОВСКОЙ ГРУППЫ, СУМЕЛА ОЧЕНЬ БЫСТРО ОПРАВДАТЬ СВОЕ СУЩЕСТВОВАНИЕ. ПОЯВИВШИСЬ НА РЫНКЕ В 2003 ГОДУ, ОНА УЖЕ ДОКАЗАЛА СВОЮ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ. ВПРОЧЕМ, ГОЛОВОКРУЖЕНИЯ ОТ УСПЕХОВ У КОМПАНИИ НЕТ — ОНА ЛЕГКО И БЫСТРО ИСПОЛЬЗОВАЛА ДОСТУПНУЮ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ. А ТЕПЕРЬ РАЗДУМЫВАЕТ, КАК ЖЕ ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ С КЛИЕНТАМИ, НЕ ДОВЕРЯЮЩИМИ СОВРЕМЕННЫМ ФИНАНСОВЫМ ИНСТРУМЕНТАМ.

Текст: Евгений Карасюк

### Начальный эффект

На первом этапе стремительный рост Компании было легко прогнозировать. В ее команду вошли одни из самых профессиональных на рынке портфельных менеджеров. Кроме того, Компания имела ряд «наследственных» преимуществ: родительский банк обладает большим капиталом, что говорит о его надежности. Компания не аффилирована ни с одной олигархической группой в России, она открыта для работы с любым клиентом без малейшего конфликта интересов.

В то же время российский рынок доверительного управления имеет колоссальный, но по большей части нереализованный потенциал. Руководство Компании оценивает его в \$150 млрд. Однако денег, работа с которыми могла бы быть начата уже сегодня, примерно в десять раз меньше (\$15 млрд).

Российская экономика имеет избыточную ликвидность. И пока денежная масса растет быстрее, чем возможности ее потребления. Речь идет о миллиардах долларов у частных лиц и предприятий, замороженных на низко- либо вовсе

бездоходных банковских счетах или в «чужке». Со всех этих денег можно и нужно получать прибыль. Именно это и предлагает Компания в каждом из своих продуктов. Средства, приходящие от клиента в доверительное управление, в основном инвестируются в ликвидные акции успешных предприятий и долговые инструменты с фиксированным доходом (облигации). Представления о допустимом риске в расчете на ту или иную доходность с капитала индивидуальны, поэтому ассортимент Компании охватывает продукты с разным временным горизонтом и уровнем риска — скажем, есть сбалансированные и спекулятивные портфели. В зависимости от выбора можно обеспечить прибыль за год на уровне 30%, а можно — 70% (реальная доходность клиентов Компании за прошлый год по упомянутым портфелям соответствующая). В ближайшем будущем появится такая услуга, как инвестиции в ценные бумаги западных предприятий. Кроме того, Компания работает над продуктами, связанными с вложениями в недвижимость.

### С доходом — на выход

«Если деньги не приносят доход, они приносят убытки», — считает представитель Компании **Вячеслав Давиденко**. Понятная любому обывателю на Западе, в России эта аксиома не столь очевидна. Многие богатые люди и успешные корпорации в нашей стране считают сохранность своих сбережений задачей куда более важной, чем получение дохода.

В России еще не успела сложиться финансово-инвестиционная культура. Господин Давиденко констатирует повсеместный страх перед передачей денег кому бы то ни было — банкам, брокерам, неважно. Причем типично это и для частных, и для юридических лиц. Но если банковскому депозиту фактически нет альтернативы, и люди вынуждены держать там свои деньги, то другие финансовые институты игнорируются априори.

Это приводит к тому, что внушительные суммы скапливаются на мало доходных счетах. До управляющих компаний они попросту не доходят. При этом схема операций банка, обеспечивающих доход-

ность, близка к той, которую используют управляющие предприятия — только клиентская прибыль в последнем случае может оказаться существенно выше. Ведь портфель управляющей компании более диверсифицирован, к тому же ей не нужно содержать характерную для банков дорогостоящую инфраструктуру.

Примечательно, что серьезный источник конкуренции Компания видит в западных банках, услуги которых пользуются устойчивым спросом у российского клиента. Мало кого смущает, что подобный продукт приносит 1,0 — 2,0% годовых. В результате с учетом инфляции клиент «уходит в минус». И все же многие предпочитают эти убытки передаче денег отечественным банкам, не говоря о других участниках финансового рынка. «Люди твердо убеждены, что риск финансовых потерь в России слишком велик. Это чистой воды суеверие. Имея на руках статистику, легко доказать, что совокупные убытки от дефолта и других крупных потрясений в нашей стране с лихвой перекрываются общим дохо-

## «Любому западному обывателю понятно, что деньги, не приносящие доход, приносят убытки. В России эта аксиома не столь очевидна»



дом растущего рынка», — говорит Вячеслав Давиденко.

Развитию Компании также мешает пассивность менеджеров и казначеев российских корпораций. Их логика понятна: доход, полученный с помощью управляющего предприятия, не будет поставлен им в заслугу, а вот за убытки уже придется отвечать.

У кого-то из потенциальных клиентов Компании к моменту ее обращения работа над повышением доходности средств, не участвующих в обороте, уже энергично велась. Упреждая лишние переговоры, гостей сразу информировали — мол, видите тех ребят в кабинете: это наши штатные финансовые консультанты, нам их хватает. «Большинство российских фирм сейчас проходят путь от pop-experience к bad experience, — говорит господин Давиденко. — Обычно встречаются две вариации. Первая: я умнее всех и сам могу управлять своими деньгами. И вторая, которую мы для себя открыли: чем нанимать компанию, найду-ка я лучше человека для торговли на рынке. К сожалению, достаточно часто такие специалисты оказываются некомпетентными, вороватыми и неконкурентоспособными в сравнении с профессиональными управляющими компаниями».

### Бег на месте с препятствиями

До сих пор клиентская база Компании во многом пополнялась за счет клиентов родительского банка и их партнеров. Частично помогали внешние контакты. Однако по прошествии года Компания понимает, что вот-вот начнет «скрести по дну». Интенсивная работа с узкой группой новых, но не слишком лояльных клиентов, как вариант, не годится — несмотря на то, что речь может идти о более чем солидном свободном капитале и неплохих перспективах его



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Компания Вячеслава Давиденко хочет заручиться доверием клиента, который не доверяет никому**

преумножения. **Вячеслав Давиденко:** *В России нет институализации этого бизнеса. Здесь передают деньги, когда доверяют тебе, как родному — то есть знают давно. Минимум года полтора-два. Маркетинговые издержки, которые придется нести все это время, мы, дай бог, окупим через несколько лет. Да и то, если клиент оправдает наши ожидания, что является серьезным риском ввиду информационной непрозрачности многих наших компаний и долгосрочности проекта.*

Другая возможность — обращение к более широкой аудитории. Самая продвинутая часть этой клиентуры уже освоена конкурентами, и в принципе ценой определенных усилий ее можно отвоевать. Делать это придется с помощью открытой рекламы. В итоге бюджет на продвижение будет сопоставим с затратами на выборочный маркетинг (вариант первый). Эффективность же данной рекламной кампании

неясна, как уже говорилось, заинтересованность в услуге оставляет желать лучшего.

### Как взять на веру

Между тем Компания абсолютно уверена в эффективности своих продуктов и ценности самой услуги (в конце концов, доверительное управление давно и с успехом используется во всем цивилизованном мире). Страновая специфика только усиливает выгоды предложения Компании: оценка стоимости российских активов сегодня ниже справедливой цены. Но она будет повышаться. «Удивительно, насколько спокойно наши корпорации чувствуют себя на своих деньгах, — говорит Вячеслав Давиденко. — Их владельцы не спрашивают ни себя, ни своих казначеев, почему биржевой индекс поднялся на 50%, а свободный кэш предприятия, который в принципе мог бы быть инвестирован и вырасти вместе с рынком, остался прежним». Как убедить людей почаще задавать себе подобные вопросы?

Компания находится в поиске оптимального позицио-

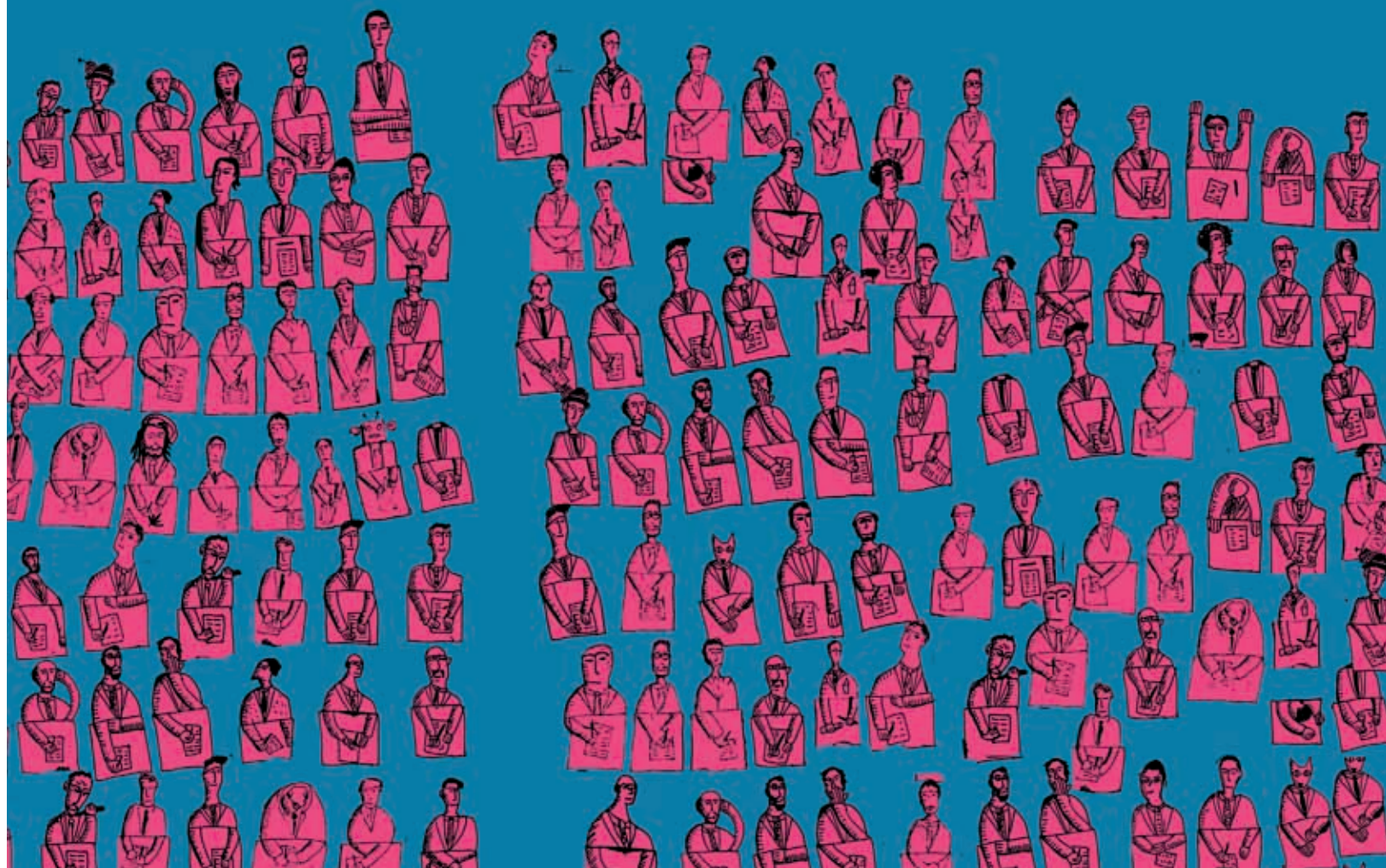
нирования — в ее ситуации трудно представить себе задачу сложнее. Как заручиться доверием клиента, если он в принципе не доверяет никому, с кем не имеет «особых отношений»? Компания стремится повысить привлекательность своей услуги разумными рыночными способами. Предположительно интерес клиента могут пробудить новые продукты в портфеле Компании. Однако еще предстоит определить, какие это должны быть продукты и на какой сегмент аудитории их лучше ориентировать.

В пирамиде накоплений, передаваемых в доверительное управление на Западе, сверху находятся пенсионные фонды, за ними следуют страховые предприятия, потом нефинансовый корпоративный сектор. Частные лица — в самом низу. Но в России пирамида фактически перевернута, что, впрочем, может изменить пенсионная и страховая реформы. «По какому принципу и каким образом Компании лучше формировать целевую аудиторию в кратко- и долгосрочной перспективе?» — задается еще одним вопросом господин Давиденко. **СФ**

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (editor@sf-online.ru), а также оставлять на сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до **02.03.2004**. Указывайте, пожалуйста, свое имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Все присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат **15.03.2004**, тогда же мы представим и победителя конкурса.





[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

## Эмоции — в жизнь

Чтобы управлять людьми и достигать успеха в бизнесе, важны не только умственные способности, но и эмоциональный интеллект, или EQ. От него зависит, насколько человек умеет понимать себя и других, взаимодействовать с окружающими, принимать решения. «EQ можно и нужно развивать», — считает директор по развитию бизнеса компании «Пентаграмма групп»

**Владислава Друтько.** — Текст: Галина ВАНИНА



## «Для менеджера яркий признак подавленного EQ — постоянное навязывание своего мнения окружающим и стремление держать ситуацию под контролем»

### «Конфликтность — первый признак подавленного EQ»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Сегодня стало модным говорить об EQ, или эмоциональном интеллекте, как об одной из важных компетенций успешного менеджера. Но не все знают, что это такое.

**ВЛАДИСЛАВА ДРУТЬКО:** Эмоциональный интеллект — это способность понимать себя и свои реакции, умение управлять своими эмоциями, способность и желание понимать окружающих.

**СФ:** Обладаем ли мы EQ от природы?

**ВД:** Да. Если наш интеллект (IQ) может иметь некоторые ограничения — кому-то дано быть гением, а кому-то — нет, то в отношении эмоционального интеллекта такое утверждение неверно. Любые проявления нашей активности сопровождаются эмоциональными переживаниями. Другой вопрос, умеем ли мы всем этим управлять. Вот это и есть показатель развитого или же подавленного, деформированного EQ.

**СФ:** И каковы признаки человека с подавленным EQ?

**ВД:** Самый первый признак — конфликтность. Происходят постоянные стычки с коллегами, вам кажется, что вас никто не понимает и не ценит. Или постоянное выпячивание самого себя, подчеркивание собственной значимости. Нормальная позитивная скромность — качество человека с развитым эмоциональным интеллектом. Ему не надо доказывать другим, кто он такой.

**СФ:** А если речь идет о менеджере?

**ВД:** Для менеджера яркий признак подавленного EQ — постоянное навязывание своего мнения окружающим и стремление держать ситуацию под контролем. Он стоит на позиции: я — босс, поэтому вы будете делать то, что я говорю. Внутренний посыл к этому — неуверенность: «Если я расслабюсь, меня подвинут. А почему меня подвинут? Мне не хочется в этом признаваться, но я в себе не уверен». Отсюда навязывание своего мнения как единственно верного. Второй признак — полная противоположность первому. Это руководитель, которым команда успешно манипулирует. Он чаще делает то, что ему навязывают, чем реализует то, что сам бы хотел сделать. А предпринимать решительных действий боится, вот и страдает и он сам, и члены команды, и бизнес.

**СФ:** Получается, что человек с развитым EQ уверен в себе, позитивно настроен и неконфликтен?

**ВД:** Да. Еще один специфический признак человека с хорошим EQ — четко выстроенная речь, спокойный, размеренный тон общения и т. д. Многие, наверное, работали с людьми, которые кричали до визга и чуть что, стучали кулаком по столу. Когда человек постоянно на взводе, ему трудно признаться, что он недоумен собой. Поэтому он сейчас «придавит» подчиненного и от этого ему станет чуть-чуть комфортнее. Все это человек может даже не замечать за собой. Но если мы не можем управлять своими эмоциями, если

не понимаем, что именно чувствуем в данный момент, то о каком развитом EQ тогда можно говорить?

### «В первую очередь нужно разобраться с самим собой»

**СФ:** К чему может привести недооценка важности EQ?

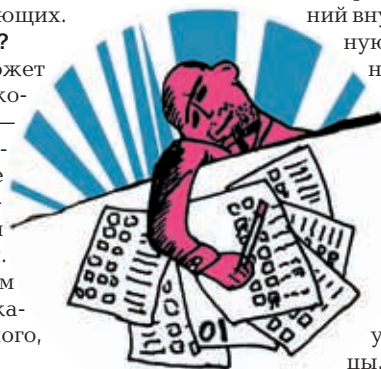
**ВД:** Менеджер отвечает за своих подчиненных, у него есть определенная цель, которой с ними нужно достичь. Как правило, без нормальных взаимоотношений внутри коллектива построить эффективную команду сложно. Тон этих отношений задает менеджер. Бывает, что руководитель приходит на работу с определенным багажом знаний и опыта, знает, что и как делать, но у него не складывается личностный контакт с подчиненными. Это происходит в первую очередь потому, что он не понимает себя — почему его что-то раздражает в другом человеке. Часто в неформальной обстановке можно услышать: «Да, они толковые сотрудники, но лишний нагоняй не повредит». А в это время «толковые сотрудники», вытирая слезы, решают, что пора увольняться. Если руководитель обладает способностью адекватно оценивать себя и ситуацию, способен на проявление эмпатии (может разделять переживания другого человека), у него не будет необходимости заполнять свою внутреннюю пустоту «нагоняями впрок» и проч.

**СФ:** Допустим, менеджер осознал необходимость развивать EQ. Что ему нужно сделать в первую очередь?

**ВД:** Развить EQ за день, неделю, месяц нельзя. С этим придется работать всю жизнь. В первую же очередь нужно разобраться с самим собой, научиться уважать и ценить себя, а значит, и окружающих. Это необходимое условие построения нормальных отношений в коллективе.

**СФ:** Как же разобраться с самим собой?

**ВД:** Перед тем как эмоционально реагировать на что-то, надо остановиться и понять, что происходит. Обычно человек встает в позу страуса и старается не замечать неудобное ощущение, а то и выплескивает



## MBA

программа

### Master of Business Administration

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ

Институт Международного Бизнеса

Специализация:  
Стратегия международного бизнеса

Государственный диплом MBA

Форма обучения - модульно-дистанционная:

- Ежемесячные очные трехдневные сессии
- Он-лайн доступы к учебным ресурсам и индивидуальный мониторинг хода обучения

Стоимость обучения: 7500 долларов США за весь период обучения

Рязанский пр-т, 99 (ст. метро "Выхино"); тел.: (095) 377-6957; факс: (095) 174-6741  
E-mail: admin\_mba@interbusiness.ru; B36: www.interbusiness.ru

срок  
обучения  
**2 года**

«О наличии развитого EQ говорит ассертивность, то есть умение доброжелательно, но настойчиво сказать «нет». Этот навык искусственно не создашь»

его на головы окружающих. На самом деле правильно было бы прочувствовать раздражение, понять, откуда оно идет и чем вызвано. Только тогда, когда вы осознаете проблему, раздражение снимается — это закон человеческой психики.

**СФ:** Например?

**ВД:** Скажем, к вам пришла сотрудница с просьбой отпустить ее на неделю в отпуск, решить срочные домашние проблемы. А у вас в отделе цейтнот. Конечно же, просьба вызывает у вас раздражение. Первая реакция — заявить, что невозможно просить отпуск, когда проект в самом разгаре. Или, наоборот, пожалеть сотрудницу и вопреки всему отпустить. Прежде чем сделать выбор, необходимо осознать собственные внутренние ценности. Если вы даете человеку отпуск, значит, реализуете «личный подход к каждому сотруднику». Если же говорите «нет» — значит, для вас важнее дело команды. Так что верным будет и тот, и другой выбор при условии, что вы честно ответите себе, чем в данный момент руководствуетесь.

Кстати, признак наличия развитого EQ — ассертивность, то есть умение доброжелательно, но настойчиво говорить «нет». Этот навык искусственно не создашь. Я могу быть ассертивным и мягко отказать только если понимаю, почему делаю такой выбор и что для меня имеет значение в данной ситуации.

«Жить надо полностью в настоящем»

**СФ:** Значит, для начала важно разобраться в своих приоритетах?

**ВД:** Конечно. Нужно также подкорректировать свою речь. Например, стоит убрать из нее «слова-квалификаторы»: «чуть-чуть», «всего лишь», «только» — и вы сможете сами услышать убедительность произносимого. Потому что эти слова снижают общую энергию произносимого, делают речь «извиняющейся», «неважной» для других. Или слова-эвфемизмы: «не очень доволен» вместо «разозлился», «достиг успехов» вместо «занял первое место» и т. д.

**СФ:** А как работать с самоуважением?

**ВД:** Вот простое упражнение. Возьмите бумагу и запишите жизненные ситуации, в которых вы проявили себя так, как хотели. Например, вам долго не доверяли какой-то участок работы, но вы сутками торчали на работе, изучили материал вдоль и поперек и добились своего. Или, может быть, вы всегда смущались, столкнувшись с хамством незнакомых людей, но потом сумели дать отпор. Для кого-то это мелочи, но для вас — преодоление существенного барьера. Если у вас на руках такой список — неужели вас не за что уважать?

**СФ:** Существуют ли какие-то общие правила, которые следует учитывать, работая над развитием EQ?

**ВД:** Есть некоторые правила, которые мы рекомендуем применять постоянно. Если вы хотите высказать собственное мнение, говорите «я» вместо отвлеченных «они», «мы» или «люди». Фраза «В нашем отделе считают, что...» ни к чему не обязывает. Тогда как «я считаю» заставляет задуматься — а стоит ли вообще говорить? Эта формулировка предполагает ответ-



## classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ  
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095) 771 61 84

- Типография Ушакова ТУШ® 995-8259 [www.aushakov.com](http://www.aushakov.com)
- БД, рекл. рассылки 234-3800
- Оценка, вкл. ущерб от ДТП. (095) 101 34 62
- Иркутск, Чита, Якутия. Рекрутинг. Размещ. рекламы. Маркет. исслед. Агентство «Артэкс» [www.arteksm.irk.ru](http://www.arteksm.irk.ru) (3952)425234



**ИМПЕРИЯ  
КАДРОВ**

Крупная западная компания  
приглашает специалиста на  
должность

## МЕНЕДЖЕР ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Основные аспекты деятельности:

- планирование и координация PR-мероприятий;
- составление рамочного PR-плана для России с определением годовых целей;
- определение, защита и исполнение годового бюджета под реализацию рамочного PR-плана.

Требования к кандидату:

- высшее, гуманитарное образование;
- отличное знание английского языка;
- опыт работы от 2 лет;
- опыт написания пресс-релизов, пресс-клиппингов, опыт публичных выступлений.

3/п EUR 2000 + %, социальный пакет.

Тел.: 956-7083, e-mail: [ABaraniouk@imperia.ru](mailto:ABaraniouk@imperia.ru)



**НОВЫЙ ГОРОД**

агентство недвижимости

коммерческая недвижимость

продажа и аренда

тел. 741 0503

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

специальное предложение:

Офис, м. Курская, ул. Казакова

полуподвал, пл. 230 кв.м, евроремонт,

3 отдельных входа, 1-я линия домов

350 \$ кв.м/год, вкл. НДС

«Высказывания лучше, чем вопросы. Обращаясь к человеку с вопросом «Почему?», мы невольно «приглашаем» его оправдываться. А оправдываться всегда неприятно»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Владислава Друтько: «Мысленно и эмоционально оставайтесь в настоящем времени — насколько это возможно»

ственность за свои слова. Стоит также избегать вопросов, которые начинаются со слова «почему». (Например, вместо «Почему ты говоришь мне эти слова?» лучше сказать «Мне обидно слышать твои слова»). Вообще, высказывания лучше, чем вопросы. Например, обращаясь к человеку с вопросом «Почему?», мы невольно «приглашаем» его оправдываться. А оправдываться всегда неприятно, это невольно занижает статус собеседника. Вот он и сопротивляется. И часто ни вы, ни ваш подчиненный не понимают, что стало причиной конфликта или непонимания, ведь вы задали простой вопрос «Почему вы опоздали?». И еще один немаловажный принцип: мысленно и эмоционально оставаться, насколько это возможно, в настоящем времени. То есть здесь и сейчас.

**СФ:** Но как научиться этому — быть здесь и сейчас?

**ВД:** Важно осознать, что прошлое — наша собственность. И мы сами вправе лепить из него то, что считаем нужным. «Я завалил прошлый проект, значит, у меня не получится сделать и этот. Я не прижился в прошлом коллективе и боюсь, что не приживусь и здесь». Отсюда — зажатость в общении и повторение ошибок. Надуманное будущее — тоже неудачная тактика. Конечно, перед совершением какого-либо действия надо определить для себя, что будет наилучшим результатом и что будет наихудшим результатом. И для второго случая заготовить как минимум три запасных варианта.

Есть еще одно упражнение. Когда вы идете домой, старайтесь отвлечься от мыслей о работе. То есть вместо того, чтобы продумывать «Я не доделала отчет, неправильно поговорила с шефом и т. д.» вы спрашиваете себя: «Хочу ли я переживать по этому поводу? И что я сейчас могу сделать?» Очень часто бывает так, что сделать в данный момент ничего нельзя. Ваша задача — переключить свое внимание на то, что вас окружает сейчас. Каждый настоящий момент жизни уникален, приучайте себя осознавать его неповторимость. **СФ**



Виктор Макушин,  
президент МАИР

«Ты что-то говоришь людям, а у самого страх в глазах»

— Если человек не родился руководителем, то в эмоциональном плане на этом поприще у него мало что получится. Невозможно научиться чувствовать людей. Этот дар либо есть, либо его нет. В случае с EQ действует та же закономерность, что и с IQ. Научиться решать стандартные математические задачи можно, а вот задачи повышенной сложности или на сообразительность человеку, у которого нет от рождения математических способностей, скорее всего не дадутся. Вы можете научить человека, как вести себя с коллективом, но определить, пригоден ли этот метод в конкретной ситуации, вы уже не сможете. Для этого человек должен чувствовать как ситуацию, так и людей.

В своей жизни я учился только каким-то методам и способам решения задач, но то, что было во мне заложено с детства, чтобы управлять людьми, как было, так и осталось. Я сомневаюсь, что развил в себе какие-то из этих качеств. Один мой приятель первым в начале 1990-х отучился на американских курсах для менеджеров. Когда он приходил ко мне и в очередной раз жаловался на взаимоотношения с подчиненными, я ему говорил: «Посмотри на себя. Ты что-то говоришь людям, а у самого страх в глазах. Ты можешь все говорить правильно, но никогда не станешь настоящим руководителем».

Я глубоко убежден, что такие качества даются от бога. Конечно, можно подкорректировать в себе, например, психологическую устойчивость. Но мягкому по характеру человеку быть большим руководителем все равно очень сложно. Каждый должен брать ту меру ответственности, за которую у него есть силы отвечать.

Хочу рассказать один анекдот. Приходит некий господин к врачу и жалуется на страшный невроз. Врач спрашивает: чем вызваны такие жуткие симптомы? Господин отвечает: «У меня нервная работа. Я работаю на овощной базе. Каждый день стою у конвейера, по которому едут апельсины. Я должен их разбрасывать по разным ящикам: большие в один, средние в другой, маленькие в третий». Врач: «А отчего же невроз?» — «А оттого, что каждый день мне приходится принимать решения». Так вот и в жизни: один может руководить, потому что его внутреннее состояние позволяет ему это делать, и он спокойно при этом спит. А другой боится бросить апельсин не в тот ящик.



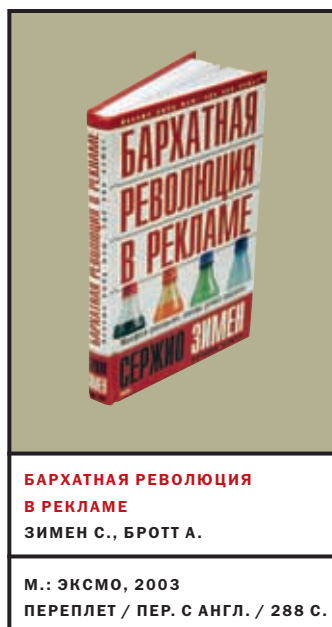
[РЕЦЕНЗИЯ]

## Начхать на «Каннских львов»



ПОСЛЕ ТАКИХ ЗАЯВЛЕНИЙ РЕКЛАМИСТЫ И МАРКЕТОЛОГИ ПО ВСЕМУ МИРУ ХВАТАЮТСЯ ЗА ГОЛОВУ, А РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЬШИХ КОРПОРАЦИЙ И МАЛЕНЬКИХ ФИРМОЧЕК ПОТИРАЮТ РУКИ И ПОДСЧИТЫВАЮТ ПРИБЫЛЬ. ЗИМЕН МОГ БЫ ЗАНИМАТЬ ДОЛЖНОСТЬ ШТАТНОГО НИСПРОВЕРГАТЕЛЯ ПРОПИСНЫХ ИСТИН — ЕСЛИ БЫ, КОНЕЧНО, ЗАХОТЕЛ. СЕЙЧАС ОН ДЕЛАЕТ ЭТО НА ОБЩЕСТВЕННЫХ НАЧАЛАХ — ТО С ЛЕКЦИЕЙ ВЫСТУПИТ, ТО КНИГУ НАПИШЕТ.

Текст: Дмитрий Морозов



Первая книга Зимена называлась «Конец маркетинга, каким мы его знаем» (в русском издании имя автора передали как «Серхио Займан»). «Бархатная революция» («The end of advertising as we know it») — о том же самом, об обязательной рентабельности маркетинговых инструментов, только применительно к более узкой области.

«Прибыль» — вот второе любимое слово Серхио Зимена. А первое любимое — «продажи». Следите за продажами, говорит он, а то будет вам несчастье. Все эти знаменитости в рекламе, фестиваль «Каннские львы», разного рода золотоносные ролики прекрасны, но лишь в том случае, если поднимают продажи. «Если кто-то в вашем отделе снабжения покупает оборудование стоимостью миллион долларов, и оно прекрасно выглядит, но не работает, вы наверняка с треском выгоните того, кто это сделал. Почему же вы позволяете себе это, когда дело касается рекламы?» — вопрошает пылкий латиноамериканец.

Если верить Зимену (а почему бы не верить человеку, который сперва нагрел компанию Coca-Cola на сотню миллионов долларов, а потом увеличил ее продажи в полтора раза?), результативность чего угодно можно выразить в цифрах. Только вот цифры его интересуют далеко не все. Если ему сказать, что рекламный ролик нравится 80% зрителей, он тут же спросит: «А сколько из них захотели купить то, что рекламируется?» И если в ответ начать говорить о долгосрочных вложениях в лояльность аудитории, он придет в ярость и расскажет про десятки компаний, чьи ролики смотрят до сих пор и даже имеют в домашних видеотеках — а сами фирмы уже разорились.

Убедительные выпады в адрес рекламного бизнеса вовсе не означают, что на рекламе надо экономить. Не надо. Так же как не надо экономить на строительстве новых линий или выстраивании логистических цепочек. Главное, говорит Зимен, запомнить, что реклама — это не расходы, а инвестиции. А инвестиции должны окупаться, непосредственно отражаясь на продажах, доле рынка, вообще на чем угодно, что можно соотнести с прибылями.

Концентрация на более узкой по сравнению с первой книжкой теме явно пошла на пользу. Теперь на каждой странице может быть по пять-шесть примеров из новейшей истории рекламы. Выглядит очень убедительно. Креативным гениям пора начинать рыдать — после этой книжки к ним станут приходить суровые дяди с калькуляторами и задавать неудобные вопросы. Больше того — они еще примерами и аргументами будут сыпать так, что рассказ про нечувствительное влияние рекламы на подсознание потребителя уже не пройдет.


В сущности, мало-мальски творческий человек после этой книги сумеет так поставить задачу рекламному агентству, что на долю рекламщиков останется только техническая работа, — да и ту, честно говоря, будет очень сложно проконтролировать. Потому что все основные критерии оценки в книге есть, даже типовые предложения агентств приведены — вместе с ловушками, которые в этих предложениях скрываются. И хотя в предисловии Зимен кокетливо предупреждает, что, дескать, это не курс по созданию рекламных роликов, научиться делать ролики по этой книге можно. Другое дело, что она действительно скорее для тех, кто эти ролики не делает, а заказывает. **СФ**

# книги для бизнеса



[БЕСТСЕЛЛЕРЫ]

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ				
С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:		ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБУЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:		
<p>● <b>оформить заказ</b> на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров:</p> <p>«Альпина» (www.alpbook.ru)</p> <p>«Библион» (www.biblion.ru)</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru)</p> <p>«Болеро» (www.bolero.ru)</p> <p>«Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru)</p> <p>«Озон» (www.ozon.ru)</p> <p>«Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● <b>найти любую другую книгу</b> и узнать цену на нее в таких магазинах, как:</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru)</p> <p>«Колибри» (www.colibri.ru)</p> <p>«Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru)</p> <p>«Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● <b>прочитать рецензии</b> на деловую литературу или <b>написать свою рецензию</b>, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».</p>		<p><b>В МОСКВЕ</b> «Бизнес-книга» ул. Тверская, 12-2 (095)101-3511 «Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 <b>В Астрахани</b> «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 <b>В Барнауле</b> «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 <b>В Белгороде</b> «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 <b>В Бийске</b> «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 <b>Во Владивостоке</b> «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 <b>В Воронеже</b> «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 <b>В Екатеринбурге</b> «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 <b>В Иркутске</b> «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продальте» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 <b>В Казани</b> «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</p> <p><b>В Кемерове</b> «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 <b>В Краснодаре</b> «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 <b>В Красноярске</b> «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 <b>В Мурманске</b> «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 <b>В Нижнем Новгороде</b> «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086 «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 <b>В Новгороде</b> «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 <b>В Новосибирске</b> «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 <b>В Омске</b> «Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254</p> <p><b>В Орле</b> «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 <b>В Пензе</b> «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 <b>В Перми</b> «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 <b>В Ростове-на-Дону</b> «Мир книг» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шеболаева, 97/2 (8632)95-3559 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 <b>В Рязани</b> «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566 <b>В Самаре</b> «Мир книг» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чайка» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 <b>В Санкт-Петербурге</b> «Дом деловой книги» Лиговский просп., 99 (812)164-5069 <b>В Саратове</b> «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884</p> <p><b>В Сочи</b> «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 <b>В Ставрополе</b> «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 <b>В Сургуте</b> «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371 <b>В Томске</b> «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 <b>В Тюмени</b> «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 <b>В Улан-Удэ</b> «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 <b>В Уфе</b> «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 <b>В Чебоксарах</b> «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641 <b>В Челябинске</b> «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958 <b>В Череповце</b> «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148</p>		
		<p><b>НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)771-6181/82, ПО ФАКСУ (095)771-6182 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.</b></p>		

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ — НИЧТО, ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ — ВСЕ	
	<p><b>ГИТОМЕР ДЖ.</b></p>
	<p><b>СПБ: ПИТЕР, 2004</b></p>
	<p><b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 256 С.</b></p>
	<p>Примеры хорошего сервиса столь редки, что одни пишут о них книги, а другие эти книги скупают миллионными тиражами, и все ради того, чтобы узнать, каким должно быть обычное, нормальное впечатление покупателя. Применяя на деле предлагаемые стратегии, вы сможете добиться лидирующей позиции в своем районе, в своем регионе, на своем рынке, в своей отрасли, и все за счет лучшего сервиса.</p> <p>Книга предназначена для предпринимателей, менеджеров, работников сервисных служб — для всех, кто вступает в контакт с покупателями.</p>
<p>ЛОТ №</p> <p><b>0604-01</b></p>	<p>ЦЕНА (РУБ.)</p> <p><b>139</b></p>

c55

# КТО НАЙДЕТ 12 КГ ЧИСТОГО ЗОЛОТА?

НОВОЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ  
В ЖАНРЕ РЕАЛИТИ!

ДВЕ СУПЕРКОМАНДЫ ИЗ РОССИИ  
**12 САМЫХ ЯРКИХ  
И ТАЛАНТЛИВЫХ**  
МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ  
ОТОБРАННЫХ САМИМИ  
ЗРИТЕЛЯМИ ИЗ ДЕСЯТКОВ  
ТЫСЯЧ ДОБРОВОЛЬЦЕВ  
ОТПРАВЛЯЮТСЯ В ЕВРОПУ  
24 ЧАСА В СУТКИ В ИХ ДОМЕ  
**В ПАРИЖЕ, В ПРАГЕ**  
ГДЕ БЫ ОНИ НИ ОКАЗАЛИСЬ  
ИХ СНИМАЮТ НОВЕЙШИЕ  
КАМЕРЫ СЛЕЖЕНИЯ  
**ИХ МИССИЯ:**  
НАЙТИ 12 КГ ЗОЛОТА  
ДОРОГУ К СОКРОВИЩУ  
УКАЖУТ 12 НЕГРИТЯТ  
НО ЗОЛОТО ДОСТАНЕТСЯ  
ТОЛЬКО ОДНОМУ  
ИЗ УЧАСТНИКОВ

**С 1 МАРТА  
В 21:00**  
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



## негритят

[www.12tnt.ru](http://www.12tnt.ru) **реалити шоу**





# iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

58 СОБЫТИЯ

60 ТЕМА

65 ИНТЕРВЬЮ

68 СИТУАЦИИ

70 ВІТ-2003

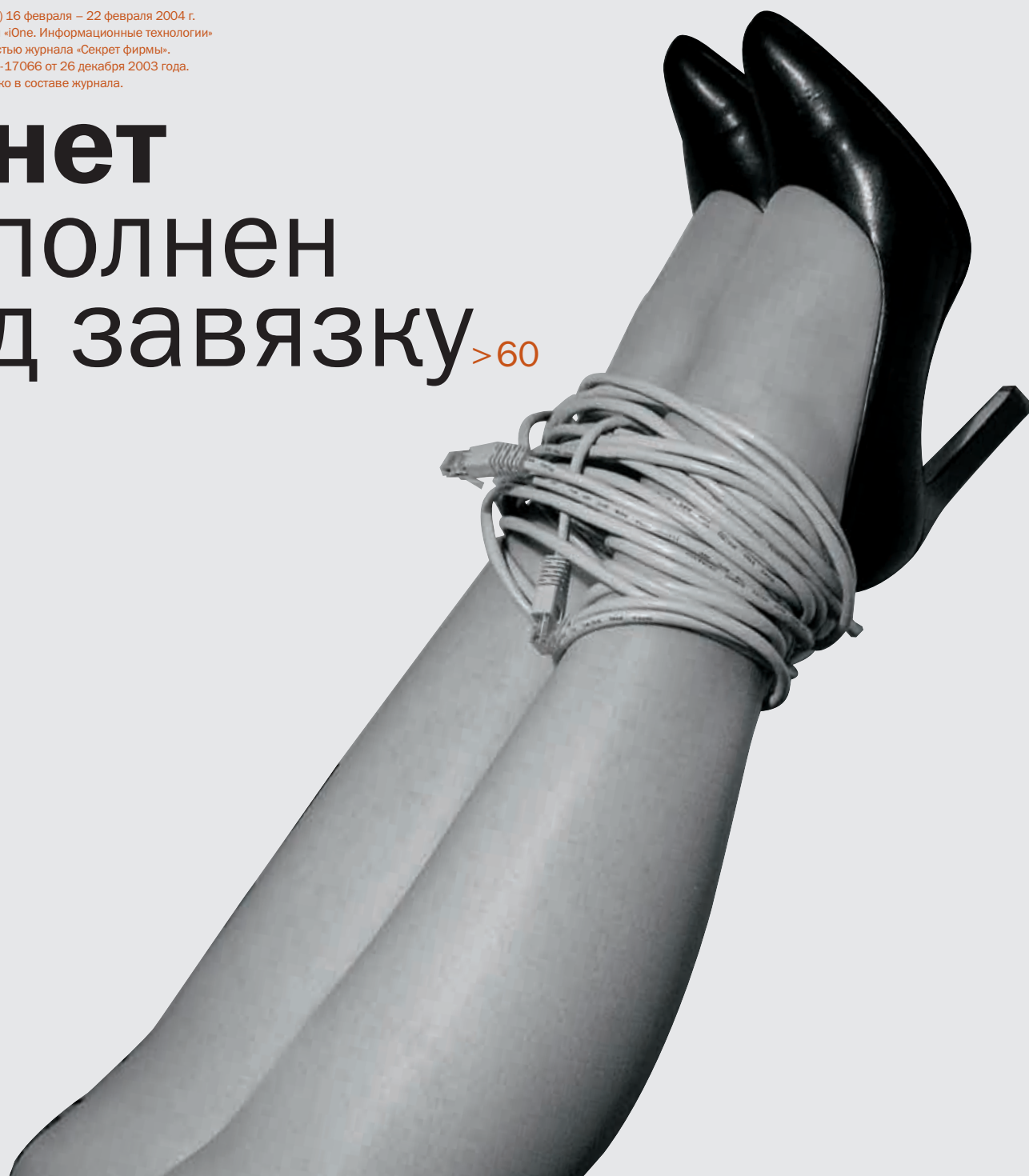
Популяция Рунета

Система на вырост

ERP в розлив

«Секрет фирмы» №6 (45) 16 февраля – 22 февраля 2004 г.  
Тематические страницы «iOne. Информационные технологии»  
являются составной частью журнала «Секрет фирмы».  
Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года.  
Распространяются только в составе журнала.

## Рунет заполнен под завязку >60



# СОБЫТИЯ



## ТОРГОВЫЕ СЕТИ ОСВАИВАЮТ RFID СООБЩА

Три крупнейшие западноевропейские торговые сети — британская Tesco, французская Carrefour и немецкая Metro Group — сформировали альянс для продвижения технологий электронной идентификации товаров. Все участники нового альянса уже реализуют пилотные проекты по использованию электронных кодов EPC (Electronic Product Code) и радиометок RFID. Теперь они намерены обобщить полученные результаты. Основной целью совместной рабочей группы EPC Retail Users of Europe, в состав которой вошла также корпорация Intel, станет популяризация новых технологий, обмен опытом и выработка рекомендаций для европейских предприятий розничной торговли. Весьма оптимистичный прогноз развития рынка RFID выдан в Японии: если в 2003 финансовом году его объем составит 14,5 млн радиометок (годовой прирост — 137%), в 2005-м — 28,5 млн, то к 2010 году японский рынок RFID, по оценкам экспертов, достигнет 1,2 млрд устройств. При этом основной «средой обитания» RFID станут склады: сейчас 41,4% радиометок используются в производстве, 29,7% — в логистике и 6,9% — в торговле, а к 2010 году почти 90% всех радиометок будут задействованы при транспортировке и хранении товаров > COMPUTERWEEKLY, ASIABIZTECH

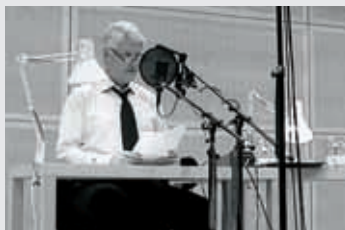
## СНОВИДЕНИЯ ON-DEMAND

Японская компания Takara изобрела устройство, которое, по ее утверждению, позволяет управлять снами. Машина использует голосовой ряд, свет, музыку и запахи для того, чтобы управлять так называемыми сновидениями с быстрыми движениями глаз. Желая заказать сон нужно посмотреть на фото того, что они хотели бы увидеть, и записать сопроводительный текст. После восьми часов сна спящих осторожно будят солнечным светом и музыкой, чтобы они помнили свой сон. «Эксперименты с участием сотрудников компании продолжаются. Одни говорят, что тема сна была верной, а звуковой ряд — нет; дру-

гих разбудил шум. Однако в значительной части случаев все сработало», — заявил представитель Takara Кендзи Хаттори > BBC NEWS

## РАСКРЫТА ТАЙНА ЭЛЕКТРОННОЙ ПЕРЕПИСКИ КЛИНТОНА

Предыдущий президент США Билл Клинтон, который во время своего пребывания в Белом доме активно поддерживал развитие интернета и электронных коммуникаций, сам электронной почтой не пользовался. По сообщению сотрудников президентской библиотеки, в ее архивах хранится более 40 млн электронных писем, посланных сотрудниками Клинтона, и лишь два е-мэйла, лично отправ-



Билл Клинтон предпочитал «живое» общение с людьми

ленных главой США. Оба они были «тренировочными» и отправлялись, чтобы проверить, сможет ли верховный главнокомандующий США в случае необходимости нажать нужную кнопку > WASHINGTON PROFILE

## В ИНТЕРНЕТ ПРИШЛИ ЮРИСТЫ

Два американца подали в суд на компании, занимающиеся регистрацией адресов web-сайтов и электронной почты, обвиняя их в нарушении патентных прав. Некие Трой Джавахер и Фрэнк Вейер 30 декабря 2003 года получили на свою компанию Nizza Group патент, в котором патентным бюро США (PTO) они признаны авторами «новаторской» схемы присвоения интернет-адресов. Суть ее в том, что при регистрации домена третьего уровня выдается web-адрес вида www.petrov.firma.com и соответствующий ему e-mail — petrov@firma.com. Именно так и поступают многие интернет-

провайдеры и регистраторы, но оформлять патент никому до сих пор в голову не приходило. Теперь двум крупнейшим американским регистраторам — Network Solutions и Register.com — придется отвечать перед судом штата Калифорния. «Изобретатели» требуют возмещения убытков, заявляя: «Мы вовсе не стремимся остановить их деятельность, мы хотим добиться, чтобы они купили лицензию». Предприимчивая парочка (г-н Вейер является практикующим юристом в области авторского права) рассчитывает получить еще не один патент: заявки в PTO уже поданы и охватывают широкий спектр современных интернет-технологий. «Мы думаем, что наши патенты будут представлять огромный интерес для многих крупнейших игроков рынка», — заявляют учредители Nizza Group > YAHOO.COM

## СПАМ РУБЯТ — ПИСЬМА ЛЕТАЮТ

Исследование маркетинговой компании Jupiter Research показало, что фильтры и программы для борьбы со спамом ошибочно блокируют и множество нужных получателей электронных писем. По данным исследователей, примерно 17% таких сообщений ошибочно идентифицируются как спам. Ущерб от этого в 2003 году оценивается в \$230 млн, а через пять лет увеличится до \$419 млн > WASHINGTON PROFILE

## ДИССЕРТАЦИИ ВЫСТАВИЛИ НА ВСЕОБЩЕЕ ОБОЗРЕНИЕ

Российская государственная библиотека (РГБ) открыла доступ к электронному архиву диссертаций, защищенных в России в период с 1944 года. Ранее доступ к оцифрованным диссертациям был открыт только для посетителей читальных залов, теперь же все научные работы, переведенные в электронный формат, доступны пользователям интернета. Электронная библиотека содержит около 28 тыс. диссертаций, наиболее часто запрашиваемых читателями. Ее создатели намереваются публиковать до 25 тыс. новых документов в год: ежегодно в фонды библиотеки поступает до 17 тыс. новых кандидатских и 8 тыс. докторских диссертаций > IONE.RU

## МИНСВЯЗИ ПРИЗЫВАЕТ СНИЗИТЬ ЦЕНЫ НА ПК

Минсвязи РФ обсуждает с участниками рынка систему мер по снижению на 20% цен на компьютеры для населения. По словам начальника управления Минсвязи по координации ФЦП «Электронная Россия» Олега Бяхова, обсуждается возможность снижения розничных цен на ПК до уровня \$400, а также возможность приобретения компьютеров в кредит при нулевом начальном взносе. Минсвязи, в частности, предложило поставщикам ПК использовать почтовые отделения для орга-



низации дистрибуторской сети в масштабах всей страны плюс финансовые льготы в том или ином виде. «Участники ИТ-рынка выразили заинтересованность в проекте, но проблема в том, что в России нет дилерской сети, которая бы обеспечила национальное покрытие», — сказал господин Бяхов. По данным опроса ВЦИОМ, домашних компьютеров сейчас имеют только 11% россиян. А для эффективного использования возможностей «Электронной России», по мнению Олега Бяхова, показатель «компьютерного проникновения» должен быть не менее 25% > E-RUSSIA

## ЭЛЕКТРОННО-ОФИСНЫЙ НАДЗИРАТЕЛЬ

Не исключено, что в скором времени деятельность офисных работников будет постоянно контролироваться с помощью специальных датчиков и компьютерных программ. На создание такой системы нацелен проект американских ученых из национальной лаборатории Sandia под названием Mentor/Pal (Personal Assistance Link). Датчики Pal отслеживают частоту дыхания и сердцебиения, анализируют высоту голоса, выражение лица и движение головы сотрудников. Эти данные передаются программе Mentor, которая составляет карту основных жестов пользователя и сравнивает ее с персональным эталоном данного сотрудника. Компьютер будет сообщать работникам о том, что они слишком много разговаривают, пьют кофе или же плохо спали ночью. Либо посоветует руководителю отстранить от работы сотрудника из-за его недостаточной работоспособности. Система разрабатывается специально для работников правительственных центров управления, ответственных за национальную безопасность. Однако координатор проекта профессор Питер Меркле (Peter Merkle) считает, что она вполне пригодна в любых ситуациях, где требуется коллективно принимать решения в сложной обстановке > CNEWS

## ДВАДЦАТЬ ЛЕТ БЕЗ АПГРЕЙДА

Голландская компания PHI DATA получила приз от Intel и Hewlett-Packard за то, что у нее на службе находится старейший в странах Бенилюкса действующий персональный компьютер. В конкурсе на самый древний работающий ПК приняло участие более 70 компаний. Выяснилось, что в строю до сих пор находится множество компьютеров, выпущенных еще в середине 1980-х. Однако «самым-самым» оказался компьютер IBM 5160 с процессором Intel 8088, который работает на PHI DATA с 1983 года. До настоящего момента машина использовалась для тестирования матричных принтеров. Теперь ПК-ветеран сможет отправиться на покой — в качестве приза PHI DATA получила четыре новых компьютера HP с процессорами Pentium 4 > «МЕМБРАНА»



ЛЕГЕНДАРНАЯ  
«ЭКСТИШКА»  
ЕЩЕ В СТРОЮ

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### Аркадий Волож

генеральный директор «Яндекса», лауреат «iTop-100 российской ИТ-индустрии»



Не знаю, осознал уже кто-то или нет, но в прошлом году в России появилось несколько новых довольно крупных программистских компаний. Я имею в виду большие порталы Рунета. Можно по-разному определять то, чем занимаются «Яндекс», Mail.ru или «Рамблер», но, по сути, это три софтверные компании — просто с несколько необычной моделью бизнеса. Могу даже сказать больше. Пожалуй, это наши самые успешные программистские компании. Аудитория «Яндекса» перевалила за 11 млн в месяц. Такого же порядка цифры у Mail.ru и «Рамблера». Где еще, скажите, можно найти российский софт с таким количеством регулярных пользователей (вирусы не в счет)?

Как же работают новые софтверные дома? Пишется приложение, обслуживающее запросы очень большого числа пользователей. Иногда с точки зрения технологии оно весьма простенькое, чаще — совсем простое, за которым стоят человеко-годы экспериментов, разработки и маркетинга. А миллионы посетителей даже не осознают, что являются пользователями программ — ведь программу обычно покупают в коробке, а тут все бесплатно. Но бесплатность софта для пользователя вовсе не означает, что он бездоходен для компании-производителя. Просто порталы научились получать деньги из другого источника: это либо медийная реклама (баннеры) от традиционных рекламодателей, либо поисковая реклама (объявления в результатах выдачи поисковых машин), которая вообще позволяет конвертировать трафик в деньги почти напрямую.

«Нам катастрофически стало не хватать хороших разработчиков софта. Куда же делись программисты, которых, как считалось, у нас пруд пруди? Все уехали? А может, заняты офшорным программированием и скучно кодируют чужие базы данных?»

Нам приятно, что плодами нашего труда ежедневного пользуются миллионы граждан. По сути, мы оказываем массовые бытовые услуги населению. Мы востребованы. Но — нас мало. Новым софтверным компаниям катастрофически стало не хватать хороших программистов. Население Рунета прибывает, спрос на хорошие продукты растет, рекламодатели активно раскупают аудиторию. А писать анкеты никому. В «Яндексе» сейчас полторы сотни человек, треть из которых — разработчики. Но этого недостаточно, чтобы развивать два десятка продуктов. Куда же делись программисты, которых, как считалось, у нас пруд пруди? Почему так мало хороших анкет заполняется на рекрутинговой странице «Яндекса»? Где монстры программирования? Все уехали? Вузы стали их меньше выпускать? А может, они заняты офшорным программированием и скучно кодируют чужие базы данных?

Для тех, кто еще остался «в лавке», у интернет-компаний есть добрая весть. Зарплаты программистам в интернете сегодня платят высокие (\$1300—3000), интересные задачи гарантированы. Так что «в хорошую компанию на творческую работу требуются...».



# Популяция Рунета

В минувшем году российский сектор интернета продемонстрировал неплохие темпы роста. Об этом свидетельствуют отраслевые интернет-индексы, запущенные три года назад проектом iOne совместно с системой интернет-статистики SpyLOG. Но внутренних резервов для дальнейшего роста аудитории Рунета остается все меньше. Интернет в России вряд ли ожидает повторение того успеха, который выпал на долю сотовой связи > Игорь Пичугин, iOne, Федор Вирин, SpyLOG

**О**т количественных и качественных характеристик национальной аудитории интернета зависит многое — уровень развития в стране электронной коммерции, степень реализации идей электронного государства, развитие и востребованность других сервисов на основе интернета. Готовность национальной экономики и общества к использованию преимуществ цифровой эры определяется тем, как много людей пользуются в стране интернетом и насколько активно они это делают. Чтобы технология приносила пользу, люди должны иметь к ней доступ.

Что касается готовности России, то в списке стран, составленном World Economic Forum и INSEAD на основе индекса NRI (он как раз характеризует степень готовности национальной экономики к использованию электронной среды), она пока занимает 69 строчку из 82 — между Болгарией и Украиной.

## БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ГОД НАЗАД

**Н**аши индексы показывают, что рост активной (недельной) аудитории Рунета в 2003 году составил 42%, общий трафик вырос на 61%. Размер активной аудитории можно оценить в 6–6,5 млн человек. Сразу оговоримся, что в качестве базы для расчета индексов используются по 20 наиболее посещаемых ресурсов в каждой из пяти отраслей интернет-рынка. Поскольку сайты-лидеры растут опережающими темпами, общий рост Рунета выглядит несколько скромнее. Так, суточная аудитория Рунета, регулярно рассчитываемая системой SpyLOG, за 2003 год выросла на 32%. При этом российская часть аудитории (российские сайты посещают не только россияне) росла несколько быстрее — за год она увеличилась на 41%. Соответственно, доля россиян в аудитории Рунета выросла с 60% до 64% (см.



табл. 1). Но даже если ориентироваться только на ресурсы-лидеры, трехлетняя история индексов iOne-SpyLOG позволяет сделать вывод: в 2003 году Рунет рос быстрее, чем в 2002-м, но медленнее, чем в 2001 году. Результат оказался выше наиболее консервативных прогнозов, но и об удвоении аудитории (в начале прошлого года и в таких прогнозах недостатка не было) говорить не приходится.

Ключевые, «системообразующие» ресурсы, содержащие такие базовые интернет-сервисы, как поисковые машины, каталоги, почтовые службы, по-прежнему занимают наибольшую долю в отраслевой структуре Рунета как по аудитории, так и по привлекаемому трафику (см. диаграммы). Но постепенно происходит отраслевая диверсификация: в 2003 году другим секторам интернет-рынка удалось немного увеличить свой «вес» за счет сектора базовых интернет-сервисов. Отметим довольно значительный (в относительном выражении) прирост пока еще самого маленького сектора — электронной коммерции, который, однако, демонстрирует весьма впечатляющие темпы развития.

## СТАВКА НА КОММЕРЦИЮ

**О**траслевая природа индексов позволяет судить о текущем состоянии и перспективах того или иного вида интернет-бизнеса, а также об эффективности заложенной в нем бизнес-модели. Лидером по темпам роста стал сектор электронной коммерции, который включает в себя онлайн-магазины, платежные системы, обеспечивающие расчеты через интернет, торговые площадки. За год регулярная аудитория этого сектора увеличилась почти вдвое (в 2002 году рост составил 40% — см. графики сравнительной динамики секторов интернет-рынка), а трафик — в два с лишним раза. Правда, основной прирост, как и в предыдущие годы, пришелся на последний квартал года. Но в целом простая и надежная бизнес-модель — товар за деньги или комиссионные от сделок — позволяет выживать даже маленьким коммерческим сайтам с посещаемостью несколько сотен человек в неделю. Именно сектор электронной коммерции больше других выигрывает от роста аудитории Рунета.

## ГЕОГРАФИЯ РУНЕТА: СТРАНЫ

СТРАНА	ДОЛЯ В СРЕДНЕСУТОЧНОЙ АУДИТОРИИ (НА ДЕКАБРЬ 2003)
Россия	64,4%
США	7,3%
Украина	6,7%
Германия	2,6%
Беларусь	2,0%
Израиль	1,7%
Эстония	1,5%
Казахстан	1,3%
Латвия	1,3%
Литва	1,2%
Канада	1,1%
Великобритания	0,8%
Молдова	0,6%
Франция	0,5%
Другие страны	7,0%

Источник: SpyLOG

## ГЕОГРАФИЯ РУНЕТА: ГОРОДА

ГОРОД	ДОЛЯ В СРЕДНЕСУТОЧНОЙ АУДИТОРИИ (НА ДЕКАБРЬ 2003)
Москва	41,2%
Санкт-Петербург	11,7%
Екатеринбург	2,6%
Новосибирск	2,5%
Ростов-на-Дону	1,8%
Краснодар	1,8%
Нижний Новгород	1,7%
Владивосток	1,4%
Самара	1,2%
Воронеж	1,2%
Челябинск	1,2%
Иркутск	1,2%
Казань	1,1%
Уфа	1,1%
Пермь	1,0%
Томск	0,9%
Омск	0,8%
Волгоград	0,8%
Ярославль	0,8%
Сургут	0,7%
Другие	23,4%

Источник: SpyLOG

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА



По данным исследования Фонда общественного мнения, аудитория русского интернета выросла за год почти в полтора раза. А месячная аудитория «Яндекса» выросла еще больше — на 65% (в сравнении с январем 2003 года), с 7 млн до 11,5 млн человек. В интернет приходит больше молодежи — людей до 24 лет. Интернетизация Москвы увеличилась с 27% до 35%. А тормозят рост Рунета старые проблемы — трудности с «последней милей», высокая цена персональных компьютеров и интернет-доступа. Но интернет уже перешел в новое потребительское качество — он перестал быть роскошью, а воспринимается как обычное средство связи, как «всемирная справочная» и рабочий инструмент. Поэтому количество пользователей, по моим ожиданиям, будет увеличиваться примерно в том же темпе.

## О ЧЕМ ГОВОРЯТ ИНДЕКСЫ

Отраслевые интернет-индексы — совместный проект «iOne: информационные технологии» и системы интернет-статистики SpyLOG — отражают пользовательскую активность в пяти отраслях российского интернет-рынка. Показателями активности являются ядро аудитории и интернет-трафик. В качестве базы для индексирования интернет-отраслей используются по 20 ресурсов с наибольшей регулярной аудиторией (ядром). Ядро аудитории — это количество пользователей, которые в среднем не реже раза в неделю в течение последних двух месяцев посещали хотя бы один из ресурсов выборки. Трафик — суммарное время, проводимое пользователями в сети. Индексы запущены 15 января 2001 года. Значения ядра аудитории и трафика на эту дату приняты за 100 пунктов.

Мощный осенний подъем позволил сектору тематических информационных ресурсов показать итоговый прирост аудитории в 50% (в 2002 году рост сектора составил 25%). И весьма прилично вырос трафик на тематических сайтах (на 70%). Это важно, поскольку бизнес-модель таких ресурсов ориентирована на привлечение рекламы — продавать контент пока никто не рискует. «Паровозом» для тематического сектора, снабжающего потребителей полезной информацией, служит электронная торговля.

Буквально возродился из пепла сектор развлечений. По итогам 2002 года его аудитория сократилась на 15%, и развлекательные порталы, казалось, можно было записывать в разряд экономически бесперспективных. Но в минувшем году рост в секторе составил 65%, заметно увеличился и трафик развлекательных ресурсов. Так что списывать их со счетов еще рано. Некоторые из них, например, сайты с архивами музыки в формате MP3, смогли найти хорошо работающую бизнес-модель, превратившись в нечто среднее между электронным магазином и коммерческим интернет-сервисом.

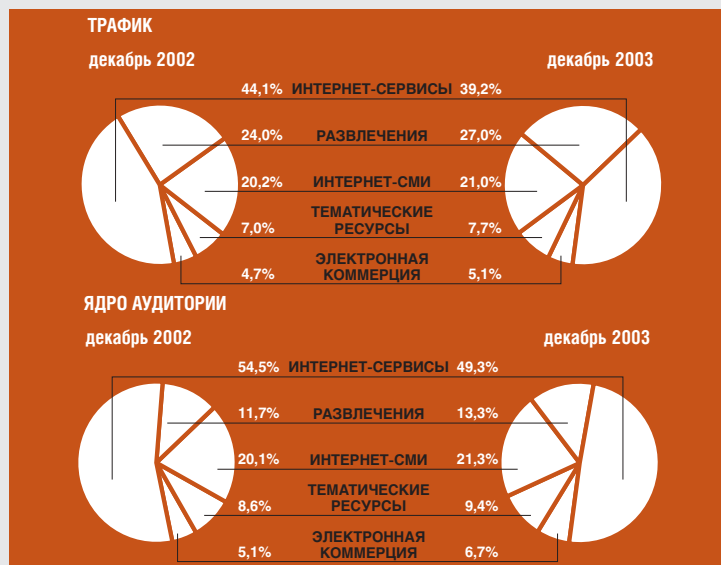
Стабильно развивался сектор базовых интернет-сервисов — рост аудитории на 39% (45% в 2002 и 2001 году). Возможно, что прирост был несколько выше, поскольку крупнейшие ресурсы не только этого сектора, но и всего Рунета — «Яндекс», Rambler и Mail.ru — сейчас не имеют «прописки» в системе SpyLOG.

И аутсайдером в 2003 году оказался сектор интернет-СМИ. Мартовский подъем аудитории новостных сайтов, вызванный началом американского вторжения в Ирак, к лету «рассосался», и общий рост аудитории сектора за год составил всего 20%. Даже декабрьские выборы нового состава Госдумы не оказали заметного воздействия на размер аудитории онлайн-СМИ.

## РЕЗЕРВЫ РОСТА

Дальнейший рост аудитории Рунета уже в значительной степени сдерживается темпами расширения компьютерного парка в стране и общим уровнем компьютерной грамотности населения. Остались еще какие-то внутренние резервы роста за счет регионов. Так, доля москвичей в российской интернет-аудитории за год снизилась с 44% до 41% (см. таблицу 2) за счет увеличения доли жителей других российских городов. В целом в регионах интернет-аудитория росла почти в полтора раза быстрее, чем в Москве. Однако региональное проникновение интернета идет все же медленнее, чем ожидалось. По-видимому, дело не только во временном отставании регионов от столицы, но и в меньшем их потенциале по интернетизации.

Можно ожидать, что ежегодно аудитория Рунета будет пополняться 2–3 млн новых пользователей. При условии, что государство будет поддерживать и стимулировать этот процесс. Только так Россия сможет войти в ряды информационно развитых государств и повысить степень своей готовности получить выигрыш от революции в сфере ИТ <



## ВАМ НРАВИТСЯ, КАК РАСТЕТ РУНЕТ?

**Анна Артамонова,**  
вице-президент и директор по маркетингу  
и PR холдинга Mail.ru:

— По нашим внутренним оценкам, рост аудитории Рунета в 2003 году составил 35–40%. Крупнейшие порталы росли в среднем даже быстрее, чем сайты второго эшелона (крупные СМИ и тематические ресурсы). Так, месячная посещаемость портала Mail.ru за год выросла на 68%. В соотношении Москвы и регионов значительного сдвига не произошло: примерно 35% аудитории — это Москва, около 10% — Санкт-Петербург. Есть ощущение, что аудитория Рунета становится все более «размытой» — различные слои населения и возрастные группы. С каждым годом она становится менее «продвинутой» и более массовой. Однако стоит отметить, что уровень доходов и образования среди пользователей интернета по-прежнему остается гораздо более высоким, чем в среднем по стране. И так, скорее всего, будет всегда.

**Олег Бяхов,**  
начальник управления по координации ФЦП  
«Электронная Россия» Минсвязи РФ:

— Рост числа интернет-пользователей в России значительно превысил прогнозы аналитиков. В настоящее время сложилась ситуация, когда их количество почти сравнялось с числом домашних компьютеров. Поэтому самое важное сегодня — обеспечить дальнейшее увеличение их количества. Гражданам нужно доказать, что компьютер — вещь нужная, и что использование интернета повысит качество их жизни и даст новые возможности для работы и профессионального развития. А увеличение парка домашних ПК создаст новую базу для роста аудитории интернета.

**Владимир Долгов,**  
генеральный директор компании «Интернет Решения»  
(торговая марка «Озон»):

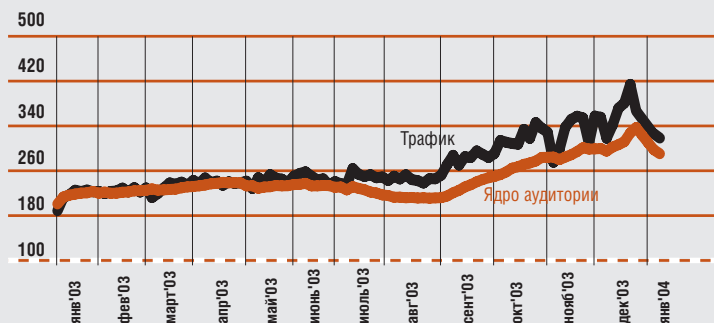
— Конечно, нравится. Нравится и то, что все больше людей переходят от использования интернета как поставщика бесплатной информации и развлечений к использованию его в качестве инструмента, например, для покупок. Конечно, наиболее активный рост происходит в столице, но растут и другие российские города. Мы видим это по Петербургу, Нижнему Новгороду, Владивостоку. В 2003 году активно проявились и «сырьевые» города — Нижневартовск, Нефтеюганск, Норильск, Ханты-Мансийск. Замеры аудитории Рунета мы специально не проводим, зато мы ведем статистику как обращений на сайт (количество обращений на ozon.ru в сравнении с январем прошлого года увеличилось в десять раз), так и по продажам (в 2003 году рост продаж составил 62% и достиг отметки в \$6,2 млн). Существенно поменялся ассортимент: теперь топы наших продаж практически идентичны топам крупнейших московских магазинов. А раньше (два года назад) преобладали компьютерная литература и «фэнтези». В Москве также уверенно растет количество заказов, которые клиенты делают вечером, вернувшись с работы, уже с домашних компьютеров.

**Алексей Басов,**  
исполнительный директор компании «Бегун»:

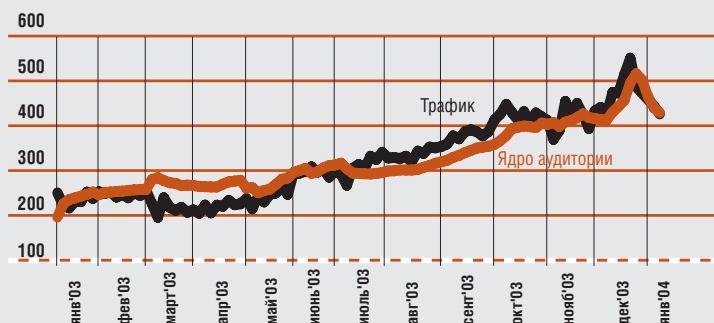
— На мой взгляд, да и судя по вполне объективным источникам, рост Рунета в 2003 году был выше, чем в предыдущем. Он составил порядка 30%. По всей видимости, такая высокая динамика связана с интенсивным развитием и жесткой конкуренцией провайдеров доступа, а также с широкой популяризацией интернета как бизнес-инструмента и источника информации. Немаловажную роль сыграл и рост благосостояния граждан, а также увеличение числа персональных компьютеров.

## ИНТЕРНЕТ-ИНДЕКСЫ В 2003 ГОДУ

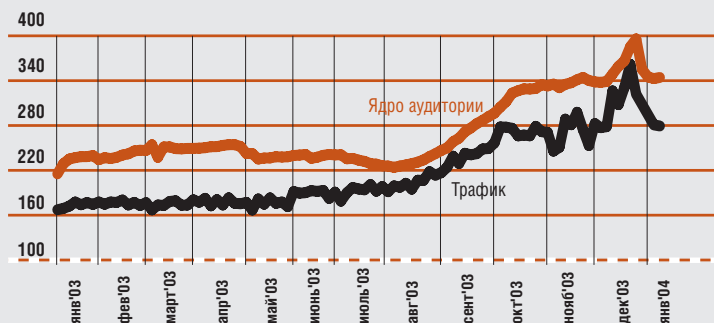
## ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСЫ, пункты



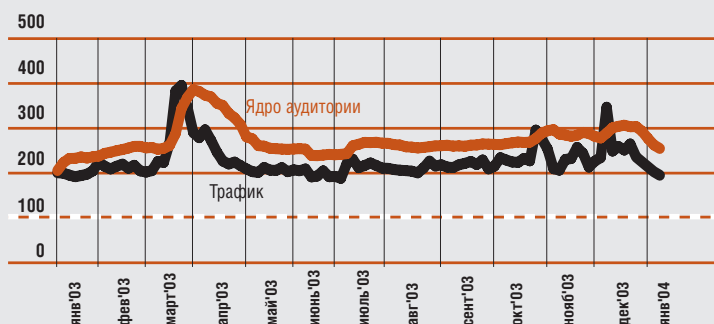
## ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ, пункты



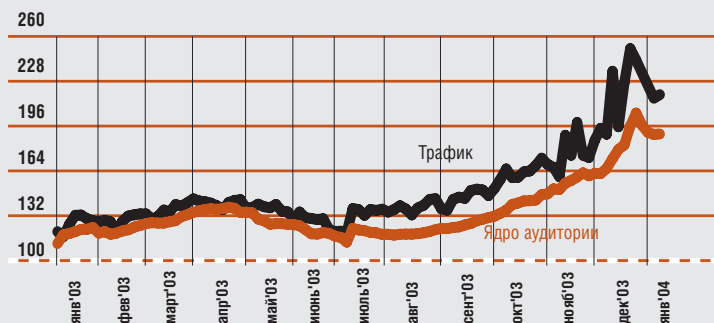
## ТЕМАТИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, пункты



## ИНТЕРНЕТ-СМИ, пункты



## РАЗВЛЕЧЕНИЯ, пункты





Сегодня около 10 млн человек пользуются интернетом хотя бы раз в месяц. При этом регулярная недельная аудитория российских сайтов составляет около половины этого числа. Состав аудитории интернета все больше начинает отображать структуру российского общества. Аудитория становится менее образованной, менее обеспеченной, стареет, увеличивается доля женщин. Однако процесс этот постепенный, и сделать интернет «зеркалом» российского общества он шансов не имеет. Москва интернетом практически охвачена, поэтому дальнейший рост столичной аудитории замедлится. В ближайшие годы основной прирост интернет-аудитории будут обеспечивать крупные региональные центры.

**Леонид Делицын,**  
исследователь Rambler:

— Месячная аудитория Рунета, по данным Rambler's Top 100, в конце 2003 года составила 9,5 млн россиян. Это означает рост в 36% по сравнению с концом 2002 года. Суточная аудитория превысила 3,5 млн человек, из которых 2 млн — россияне. Трафик Рунета — около 110 млн «хитов» (просмотров страниц) в сутки. По сравнению с предыдущим годом — рост на 70%. Отмечу, что в интернете стало больше малого бизнеса. В Москве проникновение интернета уже находится на уровне европейских стран и существенно опережает проникновение в регионах, но их доля постепенно увеличивается. Вообще, развитие Рунета достаточно типично для стран со схожей численностью и сравнимым уровнем жизни населения. Мотивы общие: объективные выгоды от интеграции в мировую информационную систему, против которых работает бедность. Среди сдерживающих факторов для России можно отметить относительно высокую по сравнению с западными странами стоимость доступа в интернет при относительно низком уровне заработков, а также психологическую неготовность населения к использованию интернета. Способствующие факторы: высокий образовательный уровень, стабилизация экономической и политической ситуации и рост благосостояния населения, суровый климат.

**Саид Алимбеков,**  
генеральный директор «МТУ-Информ»:

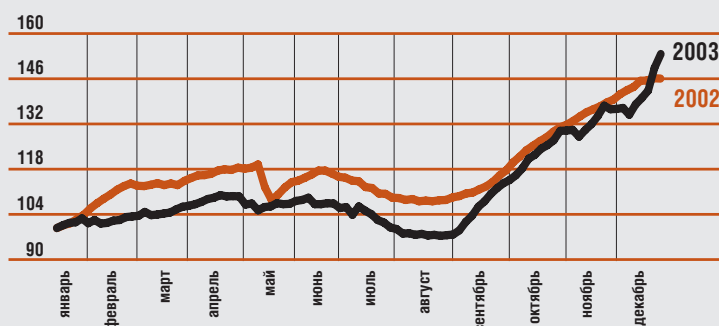
— «МТУ-Информ» специализируется на корпоративном сегменте рынка интернет-услуг (доступ по выделенным каналам), поэтому в первую очередь мы анализируем изменения этой части аудитории Рунета. Чётко прослеживается тенденция увеличения скорости доступа. Если в 2001–2002 подключение офисов со скоростью 64–256 Кбит/с вполне обеспечивало потребности компаний, то сейчас всё более востребованным становится доступ со скоростью 2 Мбит/с и более. Стабильно растёт число компаний, для которых наличие постоянного доступа в интернет является обязательным условием деловой активности. Более 40% интернет-трафика сегодня обеспечивают пользователи, выходящие в сеть с рабочих мест. Что касается рынка частных пользователей, то темпы роста, по-видимому, сильно меняться не будут. Скорее, произойдут определённые структурные перераспределения: переход части клиентов dial-up на другие технологии доступа (HSPA, ADSL). Активно пошла в рост домовые сети: в Москве количество пользователей таких сетей уже превысило 80 тыс. человек. Российский рынок интернет-услуг остаётся привлекательным во многом за счёт довольно высокого уровня ARPU (порядка \$20). Операторы связи уже готовы предлагать пользователям такие новые услуги, как ТВ и видео-по-запросу, контент-по-запросу.

**Борис Овчинников,**  
консультант J'son & Partners:

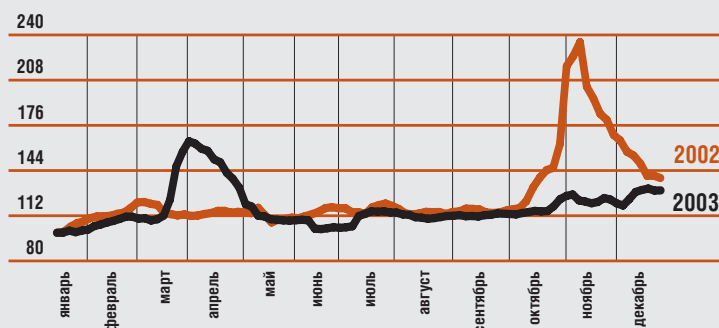
— Единства в оценках аудитории Рунета нет. Однако рискну утверждать, что хотя бы раз в месяц ин-

## СРАВНИТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА РЕГУЛЯРНОЙ АУДИТОРИИ

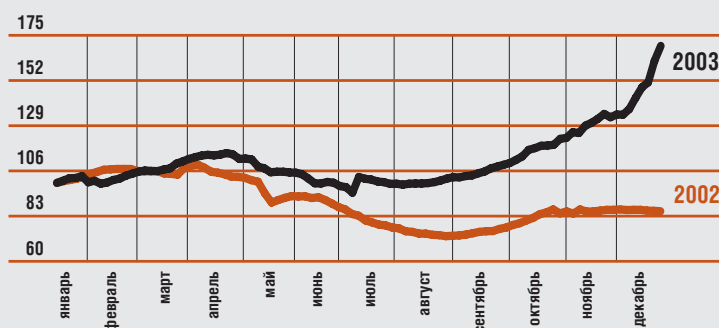
### ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСЫ, пункты



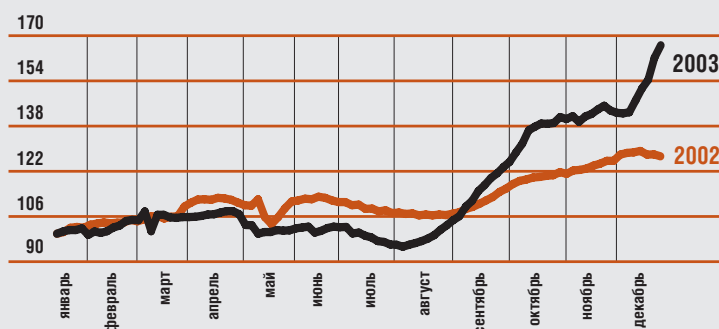
### ИНТЕРНЕТ-СМИ, пункты



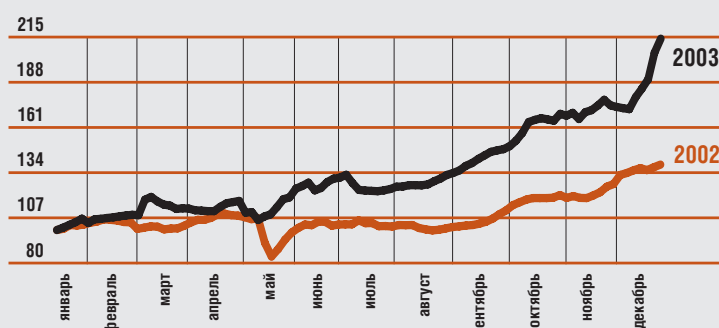
### РАЗВЛЕЧЕНИЯ, пункты



### ТЕМАТИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, пункты



### ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ, пункты



тернетом пользуются более 10 млн человек. Активная же аудитория, выходящая в сеть хотя бы раз в неделю — это как минимум 5 млн человек: по нашим оценкам, почти 2 млн — в Москве и области, еще 0,5 млн — в Петербурге и примерно 3 млн в регионах. Дальнейший рост числа активных пользователей, видимо, будет держаться на уровне 1,5 млн в год (общий размер аудитории будет расти быстрее). При сохранении благоприятной экономической конъюнктуры и интенсификации программы «Электронная Россия» можно рассчитывать на ежегодное прибавление 2 млн активных пользователей. Но это максимум. Компьютеры остаются слишком дорогими для основной массы населения, так что рассчитывать на повторение российского успеха сотовой связи применительно к интернету не приходится. Вообще, не думаю, что в оценке развития интернета надо уделять такое уж большое внимание уровню проникновения. Все разговоры о некоем пороге в 10%, 15% или 25%, по достижении которого произойдет качественный скачок, — не более чем условная модель. Гораздо важнее, откуда получают информацию и где общаются те, кто принимает решения и потребляет намного больше среднестатистического россиянина. Подавляющее большинство влиятельных и обеспеченных уже давно подключилось к сети.

**Михаил Амарян,**  
генеральный директор «МТУ-Интел»:

— Ключевые игроки интернет-рынка и их доли оставались стабильными в течение всего года. Несмотря на активнее, чем прогнозировали аналитики, развивались домашние сети. Качество услуг от этого лучше не стало, зато снизились цены. Дальнейшее снижение цен будет связано с действиями лидеров рынка. Возможно, некоторые небольшие провайдеры при этом окажутся за гранью рентабельности и будут искать новые ниши. Нынешний год, во всяком случае для Москвы, станет годом существенного прироста числа частных пользователей широкополосного доступа. Спрос на информационно насыщенный контент уже возрос. В контентном направлении даже появились свои «пираты», попытавшиеся захватить известные торговые марки и сделать на этом бизнес. Но эти попытки не удалась.

**Алексей Мисюренко,**  
технический директор компании «Караван»:

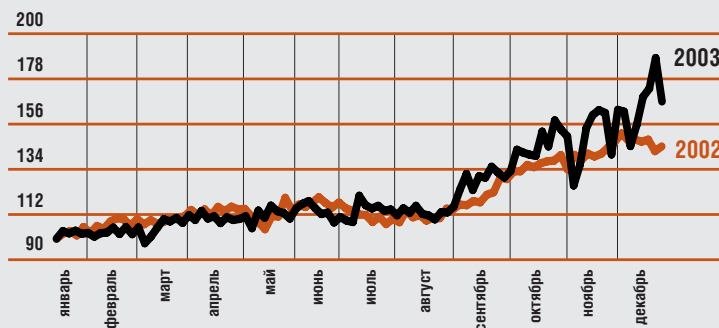
— Рост Рунета в прошлом году во многом обязан улучшению общего благосостояния населения. Кроме того, развитию интернета сильно способствует корпоративный сектор. Интернет в офисе стал необходимым рабочим инструментом в любом секторе экономики. Это уже не только источник и средство размещения информации и ведения бизнеса, на основе интернета развиваются и внедряются новые технологии и услуги, как, например, виртуальные частные сети (VPN) или «продвинутые» телефонные сервисы. Важно также отметить и постоянный рост числа интернет-ресурсов. Так, за последний год количество размещаемых у нас сайтов увеличилось примерно на 30%.

**Церен Церенов,**  
начальник департамента корпоративного управления и новой экономики Минэкономразвития РФ:

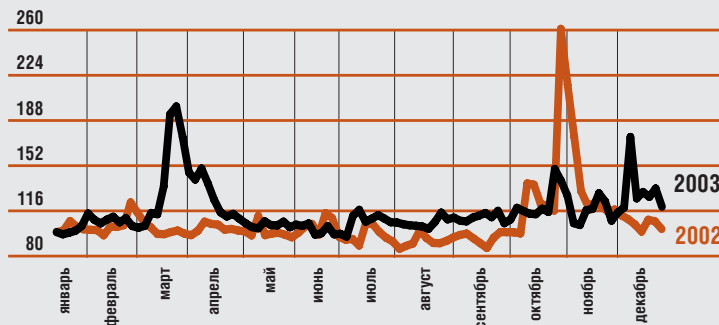
— Да, есть данные, что темпы роста Рунета увеличиваются ежеквартально на один процентный пункт. И ряд государственных программ прямо или косвенно стимулирует этот процесс. В частности, в рамках ФЦП «Электронная Россия» в прошлом году была запущена серия пилотных проектов по «электронному правительству», в том числе по созданию интернет-порталов органов государственной власти, системы электронных государственных закупок, объединению государственных информационных ресурсов. Госорганы получают свое представительство в интернете, а граждане — свободный доступ к информации о работе госаппарата и его отдельных ведомств.

## СРАВНИТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА ТРАФИКА

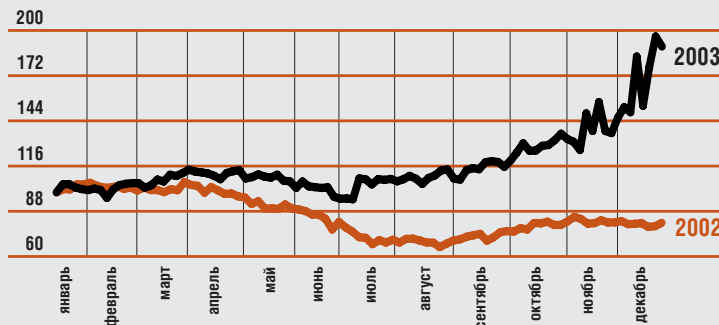
### ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСЫ, пункты



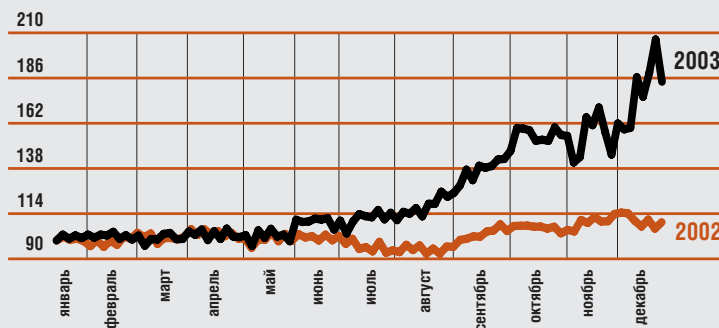
### ИНТЕРНЕТ-СМИ, пункты



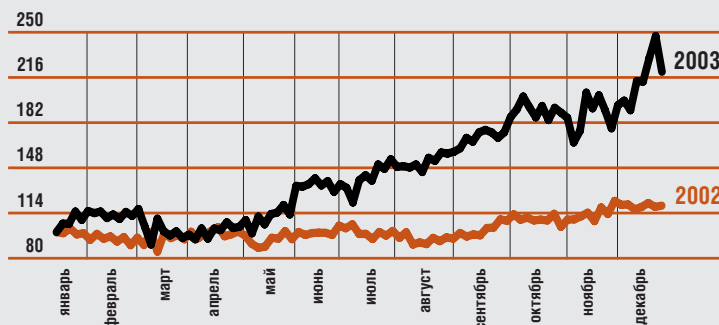
### РАЗВЛЕЧЕНИЯ, пункты



### ТЕМАТИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, пункты



### ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ, пункты



# Система на вырост

У Владимира Воронина в банке «Менатеп СПб» уникальная позиция — будучи финансовым директором банка он также курирует в совете директоров вопросы ИТ. Это он дал добро на недавнюю покупку банком автоматизированной банковской системы Temenos за \$13 млн. О том, почему был сделан такой выбор, он рассказал корреспонденту iOne Марине Семеновой.



**«Вложенный в ИТ-систему миллион позволит мне обслуживать на порядок больше клиентов, а это уже эффективно и с финансовой точки зрения»**

Владимир, как финансовому директору вам положено стремиться к сокращению ИТ-бюджета банка. Между тем, «Менатеп СПб» покупает дорогостоящую ИТ-систему — в минувшем году это была самая крупная сделка на рынке систем банковской автоматизации. Как вам удается сочетать антагонистические точки зрения CFO и CIO на затраты на ИТ?

Не могу сказать, что я един в двух лицах, но действительно курирую вопросы информационных технологий в совете ди-

ректоров банка и понимаю, на что эти деньги тратятся. Нет, я не занимаюсь техническими вопросами, для этого у нас есть руководитель группы ИТ. В большей степени я выступаю как один из заказчиков ИТ-систем и посредником между бизнесом и ИТ. Моя «двойственная природа» сложилась еще тогда, когда я пришел работать финансовым директором в банк «Траст». Мне были поставлены определенные задачи, и я понял, что без информационных технологий с ними справиться невозможно. Мои функции реплицировались и на «Менатеп СПб», когда я вошел в совет директоров этого банка. Поэтому нам удалось решить проблему с покупкой системы достаточно быстро.

Разногласия между ИТ- и бизнес-подразделениями возникают во многих организациях. И это довольно существенная проблема. Но дискуссии, как правило, начинаются в тот момент, когда бизнес-структуры перестают понимать, зачем им нужны информационные технологии, когда ИТ теряют связь с бизнесом, поскольку внедрялись из соображений моды или престижа. У нас такой проблемы пока нет: руководство понимает необходимость ИТ, и мы прилагаем максимум усилий, чтобы департамент ИТ четко представлял свою роль в бизнесе банка, а бизнес-подразделения, в свою очередь, относились к ИТ, как к необходимому для работы инструменту. Разумеется, это не значит, что мы должны тратить все доступные деньги на ИТ, но и нет подхода по принципу «дайте нам что-нибудь попроще и подешевле».

**Как у вас формируется ИТ-бюджет? Какой процент от общей суммы расходов банка составляют затраты на ИТ?**

Сейчас не самый подходящий момент говорить о системе планирования — в банке идет реструктуризация. Но могу сказать, что у нас никогда не было формальных критериев — тратить, скажем, не менее 10% от сметы расходов, но не более 50%. Затраты на ИТ порождаются прежде всего требованиями бизнес-стратегии. Есть предположение о том, кем мы хотим стать на рынке, чего добиться, и понимание, какие инструменты, в том числе информационные технологии, для этого необходимы. Потом смотрим, какие на рынке представлены ИТ-решения, сколько они стоят. Подсчитываем, сможем ли отработать эти инвестиции. Когда картина становится полностью ясной, принимается решение, можем мы себе это позволить или нет. Именно таким образом определяется доля затрат на ИТ в общей смете расходов.

**По каким критериям вы оцениваете эффективность инвестиций в ИТ?**

Для нас этот вопрос, с одной стороны, наверное, проще, чем



## СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

ВИКТОР ВОРОНИН

1972

Родился в Севастополе

1990-1995

Учеба в Финансовой академии при Правительстве РФ, окончил с отличием

1992-1994

Параллельно с учебой работал ведущим экономистом в московском филиале АБ «Воронеж», в московском филиале венчурного банка «Кредит-сервис», в московском коммерческом банке издателей «Издат-банк»

1994-2000

Занимал различные должности в компании Arthur Andersen

Октябрь 2000

Финансовый директор инвестиционного банка «Траст»

Октябрь 2003

Член совета директоров инвестиционного банка «Траст», финансовый директор АКБ «Менатеп СПб»

## «Российские разработчики сейчас не могут прыгнуть выше головы. Не из-за отсутствия у них умения, старания или чего-то еще — просто так исторически сложилось»

для других организаций, а с другой — сложнее. Сейчас мы предпринимаем действия, которые жизненно важны для бизнеса банка. В такой ситуации не встает вопрос, сколько я дополнительно заработаю, если вложу еще один доллар в ИТ. Здесь вопрос, смогу ли я вести бизнес так, как считаю нужным, если сэкономя на ИТ. Поэтому критерий простой — автоматизация жизненно необходима, чтобы иметь возможность делать свой бизнес надлежащим образом.

На мой взгляд, российская банковская система находится еще в зачаточном состоянии. Потребность в высококачественных банковских услугах есть везде. У нас, у банкиров, все ниши фактически свободны, и работы — непочатый край. Поэтому модели оценки эффективности вложений, которые используют западные банки, нам не совсем подходят. Мы просто находимся на разных стадиях развития рынка. У них — конкуренция на насыщенном рынке, и инвестиции в ИТ — это возможность найти какую-то новую нишу. Яркий пример — интернет-банкинг. Нашли новую нишу и бросились быстренько ее разрабатывать, чтобы отхватить кусок по-лучше. У нас же, несмотря на разговоры про конкуренцию, рынок фактически пустой. Возьмите объективные цифры, характеризующие уровень банковского обслуживания в России и в странах даже не Западной, а Восточной Европы (Польша, Венгрия) — сколько счетов открыто для физлиц, сколько машин покупается в кредит. Мы отстаем на порядки. Но это также означает, что у нас огромные возможности развития банковской системы. Отстаем же мы потому, что у нас просто нет технической базы для обслуживания большего количества клиентов, выдачи большего числа кредитов и т. д. Надо вложиться в создание такой базы, и большой потенциал рынка позволит эти деньги отработать. Вот когда рыночный вакуум будет заполнен, мы будем считать по-другому, использовать западные методики. Но и сейчас можно говорить об

эффективности: вложенный в ИТ-систему миллион позволит мне обслуживать на порядок больше клиентов, а это уже эффективно и с финансовой точки зрения.

**Вернемся к вашей сделке с Temenos. Неужели в России не нашлось достойного поставщика? Ведь особенность российского рынка банковских систем как раз в том, что доля импортных решений на нем крайне невелика.**

Рынок банковских решений у нас тоже своеобразный, мы только что с этим столкнулись. Кажется, что выбор огромный, но когда пытаешься купить что-то нужное, оно не находится. Для России это вообще довольно типичная ситуация. Мы рассматривали решения и западных, и российских вендоров. У Oracle нет операционной системы для банков (предназначенной для поддержки банковских операций). У SAP есть, и они активно продвигают свое банковское решение в России. Мы посмотрели его, и, честно говоря, оно нам не подошло, так же, как и решение компании Misys. На западном рынке много разных банковских систем, но далеко не все они представлены в России. Я не говорю о локализации, у западных поставщиков даже офиса здесь нет. Покупать такую систему — значит получать поддержку, скажем, из Лондона — это дополнительные расходы, длительное ожидание ответа и т. п.

С российскими разработчиками проблема другая. Да, они рядом, они прекрасно нас понимают, но, к сожалению для них и для нас, они не имели опыта работы с крупными банками. Они ориентированы на потребности российских банков, которые до сих пор были невелики. Конечно, мы можем эволюционировать вместе с российскими разработчиками. Собственно, именно так все и происходило на Западе, и сейчас западные банки и разработчики существенно нас опережают. Возможно, мы их когда-нибудь догоним. Но сейчас

российские разработчики не могут прыгнуть выше головы. Не из-за отсутствия у них умения, старания или чего-то еще — просто так исторически сложилось. Дело в том, что банковские системы, как, впрочем, и любые другие информационные системы, формируются в большей степени тем, кто делает бизнес, а программисты просто за ними записывают. Мы работали с российскими разработчиками, они классные программисты. Если поставить перед ними задачу, они замечательно с ней справляются. Проблема в том, что у нас никому ставить задачи. Когда мы вели переговоры с Temenos, мы говорили, что покупаем не столько программное обеспечение, сколько бизнес-практику, заложенную в нем. Любой поставщик ПО признает, что развивается за счет своих клиентов. Кто-то придумал нечто новое, для них написали софт, адаптировали, и система стала лучше для всех. Клиентская база западных вендоров позволяет им собрать больше знаний, чем клиента российских разработчиков. Беда наших в том, что им не хватает квалифицированных заказчиков.

**Внедрение Temenos уже началось? В какие сроки вы планируете реализовать проект?**

Сейчас завершаются пуско-наладочные работы в банке «Траст», который входит в одну с «Менатепом» финансовую группу. Поэтому я надеюсь, что внедрение в «Менатепе» пройдет быстро. Думаю, оно займет минимум год. Внедрение будет идти поэтапно: сначала настроим центральный офис и один филиал. При наличии рабочей связи «центральный офис-филиал» тиражирование на другие филиалы проблемы не составляет — останется поставить софт и составить график обучения персонала.

**Кто будет заниматься внедрением?**

Проектная группа сформирована из сотрудников банка и специалистов Temenos. Мы также рассматриваем вопрос о привлечении внешней компании. Число специалистов Temenos, которых они могут выделить на наш проект, ограничено. А расширять свой ИТ-штат мы не хотим, поскольку после окончания проекта его пришлось бы сокращать. Когда консультанты уйдут, конечно, у нас останутся специалисты, которые знают систему изнутри, но это не значит, что у меня должна быть целая армия людей, которым потом будет нечего делать.

**А где вы найдете специалистов с экспертизой по Temenos?**

Я почти уверен, что таких на российском рынке нет. Но если мы примем решение использовать внешних консультантов, они могут появиться — научатся на нашем проекте. И будут потом востребованы, поскольку Temenos планирует развивать бизнес в России. Да, это общий риск, но шансы на успех велики, при условии, конечно, что банковская система страны будет развиваться. А без ИТ-решений ни один банк развиваться не сможет. Думаю, что в какой-то момент здесь появятся все западные разработчики банковских систем. А у Temenos будет преимущество — они пришли сюда немного раньше.

#### Как вы будете переходить на новую систему?

Любой переход, и не только с одной информационной системы на другую, — процедура сложная и болезненная. В «Менатепе» сейчас используется собственная разработка. Как и в «Трасте», она, по сути, является бухгалтерской системой. Это характерно для всех российских банков, только в последние два-три года на российском рынке появились продукты, ориентированные на обработку сделок. Так что слово «переход», может быть, не вполне корректно. В ситуации, когда практически ничего не было, люди получают новый инструмент.

**Вы купили систему «на вырост». Какие новые возможности для развития бизнеса вы рассчитываете получить от нее?**

Любая информационная система решает две группы задач — внутренние и внешние. Внутренние — это в первую очередь управление банком, когда руководство в любой момент времени может получить всю необходимую информацию или аналитику в нужном разрезе, например доходность по клиентам, продуктам, филиалам, регионам. По данным из бухгалтерской программы прогнозы строить сложно. Мы покупали большую систему, потому что она содержит в себе всю информацию о бизнесе банка и нужно только правильно ею воспользоваться. Что касается внешних задач, работы с клиентами, то сейчас, например, много говорят о CRM, о том, как хорошо знать о привычках клиента, какой у него цвет глаз и т. д. Но если ты не знаешь, сколько денег он тебе приносит, какие операции проводит, все это теряет смысл. А эта информация связана именно с операционной системой, и анализируя операции клиента, можно понять, какие еще продукты ему можно предложить. Хорошая информационная система позволяет быстро вывести на рынок новые банковские продукты высокого каче-

ства. Большое значение имеет также скорость обслуживания клиентов. По сути, мы вкладываем деньги в то, чтобы, не теряя качества, выигрывать в скорости обслуживания, и не повышая затрат на персонал, увеличить производительность. Если говорить о корпоративных клиентах, у них тоже появляются новые возможности. Со временем не только крупные, но и средние компании захотят более эффективно управлять своими свободными денежными средствами. Скажем, у компании появилась выручка, и она неделю лежит на счете без движения. Сейчас, может, для кого-то это не имеет значения, но если мы дадим ИТ-инструмент для оперативного и эффективного управления деньгами, почему бы им не воспользоваться. ИТ позволяют минимизировать затраты на подобного рода услуги, а содержать много людей, которые бы занимались управлением корпоративными финансами, может себе позволить только большая компания <

[WWW.IONE.RU](http://WWW.IONE.RU)

#### АРХИВ ИНТЕРВЬЮ

с российскими и зарубежными менеджерами и чиновниками

[www.ione.ru/scripts/interview.asp](http://www.ione.ru/scripts/interview.asp)



## Ах, обмануть меня не трудно, я сам обманываться рад...

(или «об ожиданиях и заблуждениях заказчика в связи с внедрением систем управления»)



Нина Новикова  
Директор Департамента  
SAP-систем компании  
«TopS Business Integrator»  
Nnovikova@topsbi.ru

Вопрос о том, нужна ли корпоративная информационная система управления (ИС), уже не является дискуссионным. Более того, как отмечалось в статье одного из коллег, сегодня просто наличие ERP-системы у предприятия не дает конкурентных преимуществ, они возникают у того, кто научился эффективно ее использовать.

Принимая решение о внедрении, находясь «в начале пути», имеет ли предприятие представление о «маршруте и пункте назначения»? На мой взгляд, это один из важнейших вопросов. Ожидания, надежды и заблуждения начинают формироваться почти сразу. Заказчик приглашает консультантов, действия которых во время сейлз-цикла нередко порождают иллюзию, что решение всех проблем предприятия уже существует, нужно «только купить и внедрить». Однако это не совсем так: внедрение ERP потребует и «умелых рук», и серьезной, кропотливой работы сотрудни-

ков предприятия.

Важен и вопрос определения цели и стратегии внедрения. Поскольку цели формируют ожидания, их сложно четко структурировать и выразить в конкретных характеристиках. А стратегия внедрения будет или продвигать участников к цели или ставить препоны на выбранном пути. Поэтому уже на этапе сейлз-цикла стоит бороться за четкое формулирование целей и адекватную стратегию будущего внедрения.

Нередко авторы статей в числе «заблуждений» заказчиков приводят позиции, которые заблуждениями не являются, а зависят от построения проекта и отношения к нему руководства заказчика. Рассмотрим некоторые из них.

«Процесс внедрения ИС похож на внедрение заказного программного обеспечения — заказчик выдвигает требования — исполнитель их реализует». По существу это правильно. Другое дело, что ERP накладывает определенные ограничения, вызванные какими-то несоответствиями в бизнес-процессах предприятия, которые нередко являются и нарушением законодательства. Например, поставка товара на склад должна быть запланирована, заказана, доставлена в соответствии с контрактом, оприходована на склад, а уж потом с него отпущена. ERP «не понимает» требований поменять местами отпуск и оприходование или оприходовать товар А, но опустить его как товар В, потому что так надо для оптимизации налогообложения. Поэтому если требования заказчика соответствуют рациональному ведению бизнеса, их можно реализовать.

«В функциональность ИС могут быть внесены любые изменения». Их действительно можно внести. Дело в другом — какова цена вопроса? Выбирая систему, мы должны понимать, что хотим получить: платформу для разработки или настраиваемый продукт, несущий в том числе и апробированные, стандартизованные бизнес-процессы.

«Функциональность ИС можно внедрить по частям». Есть

2 подхода к внедрению «по частям». Первый — популярное сейчас представление, что можно взять лучшее из разных систем и получить нечто идеальное. Апробация такого подхода только начинается, но скорее всего, это получится. Только стоит хорошо подумать об объеме вложенных усилий и стоимости такого внедрения, а главное, — последующего поддержания системы в рабочем состоянии. А второй подход состоит в том, чтобы, определившись с конкретным продуктом, внедрять его по частям (под частями подразумеваются не «модули», а бизнес-процессы).

«Внедренное ERP-решение можно будет в дальнейшем «тиражировать» на другие предприятия (филиалы) холдинга». Я не считаю это утверждение заблуждением. Нередко ERP-решение внедряется сразу с перспективой тиражирования. Это рационально, существует и мировой опыт тиражирования. А вот вопрос, легко ли будет тиражировать решение, зависит от внутренней организации предприятия.

«С помощью ERP-системы можно одновременно построить все виды учета». Это действительно можно сделать. Сейчас во всех ERP-системах есть инструментальный для построения и управленческого, и финансового, и бухгалтерского, и налогового учета. Другой вопрос, что при этом предприятию придется пойти на некоторые изменения привычных процедур.

Таким образом, когда продавцы ERP-систем обещают клиенту много, они его не обманывают, но умалчивают о цене вопроса, о том, каковы будут время, деньги и ресурсы в каждом конкретном случае, показывая лишь «надводную часть айсберга». Поэтому заказчику целесообразно уже на начальном этапе получить максимально полное представление об особенностях будущего проекта, даже если придется потратить на выбор системы и консультанта больше времени.

# ERP в розлив

«Открыл он как-то утром холодильник, не нашел там пельменей — решил выпускать свои, под маркой „Дарья“. Не было места для деловых встреч — решил открыть пивной ресторан». В таком духе в группе компаний «Тинькофф» объясняют появление новых направлений бизнеса предпринимателя Олега Тинькова. Когда бизнесов стало много, для управления ими руководство решило внедрить информационную систему > Айван

**П**ивной брэнд «Тинькофф» появился на рынке в 1998 году, когда в Петербурге открылся первый одноименный ресторан, где пиво варили прямо на глазах у посетителей. Через год ресторан «Тинькофф» открылся в Москве, и у компании возникла идея выпускать пиво в бутылках. «В самом конце 1999 года мы начали производство бутылочного пива прямо здесь, на территории питерского ресторана — всего 200 тыс. бутылок в месяц. Пиво поставлялось только в Москву и Петербург. Выяснилось, что рынок пива класса ultra premium существует, и в апреле 2003 года мы открыли завод в Пушкине, под Петербургом, мощностью 7 млн бутылок в месяц», — рассказывает член совета директоров, финансовый директор группы компаний «Тинькофф» **Вадим Стасовский**. Сейчас «Тинькофф» строит новый завод в Пушкине, мощность которого будет в 8 раз больше — 2 млн гектолитров. Параллельно компания занимается развитием своей ресторанной сети. Пивные заведения «Тинькофф» работают также в Самаре, Новосибирске, Нижнем Новгороде и Уфе. В ближайшее время компания откроет ресторан в Екатеринбурге, а весной этого года — в Сочи. К 2005 году «Тинькофф» планирует создать сеть из 14–16 ресторанов. В настоящий момент штат группы насчитывает 1 тыс. сотрудников.

## БИЗНЕС ОБЯЗЫВАЕТ

**П**о словам господина Стасовского, идея внедрения информационной системы, которая позволяла бы получать информацию для решения управленческих задач, появилась еще во времена пельменного производства. «Но ярко выраженная потребность в информационной системе возникла, когда мы начали заниматься пивным бизнесом. В период „Дарья“ все было достаточно локально — одно производство, одна бухгалтерия, все в одном месте. Все процессы были контролируемы и понятны», — говорит Вадим Стасовский. Когда в сети ресторанов



Внедрение ERP-системы  
в динамично развивающейся  
компании привело к тому,  
что контроль над бизнесом  
чуть было полностью не перешел  
к программе, почти как в фильме  
«Матрица»

«Тинькофф» работало уже два заведения, весь информационный обмен внутри компании велся с помощью табличек, составленных в программе Excel. «Тут нам стало ясно, — продолжает финансовый директор, — что наша будущая структура станет гораздо сложнее, чем старый бизнес. Нам предстояло объединить территориально разрозненные предприятия и два совершенно разных по своей сути бизнеса. С одной стороны, розница — быстрый оборот, много людей, только в одном ресторане сотрудников больше, чем на всем заводе. С другой — производство и оптовые прода-

жи». Однако оба направления деятельности «Тинькофф» имели единые денежные потоки и логику. Поэтому около двух лет назад компания приступила к поиску решения, которое позволило бы закрыть «клуб любителей Excel» и объединить учет и планирование всех бизнес-процессов в одной информационной системе.

## «ТАК, КАК МЫ, ДЕЛАТЬ НЕЛЬЗЯ»

«Сразу могу сказать: так, как делали мы — как искали, внедряли, — действовать нельзя. Я с самого начала подозревал, а теперь, по-



## СЛОВО ВНЕДРЕНЦУ

**Илья Пантелеев**, гендиректор AND Project — Чтобы понять, с чего начинать автоматизацию, менеджмент компании должен четко представлять, что нужно предприятию сейчас и что будет необходимо в будущем. Проект в «Тинькофф» — хорошая тому иллюстрация. Изначально менеджмент компании был ориентирован на автоматизацию финансового контура, но по результатам обследования стало понятно, что адекватное решение задач финансового планирования невозможно без внедрения модулей логистики и производства. Компания вышла на качественно новый уровень своего развития и активно начала новый вид бизнеса — массовое производство. Проект в «Тинькофф» по своему уникален и сложен — из-за стремительного развития бизнеса компании. Буквально на ходу меняются его приоритеты, появляются новые бизнес-процессы. Все эти изменения необходимо грамотно отражать в системе, которая вполне способна расти вместе с компанией.

сле полутора лет работы над внедрением, окончательно убедился, что, приобретая ERP-систему, покупаешь в какой-то степени «кота в мешке», — заявляет Вадим Стасовский. — Полностью «понимать» систему до того, как прошел через процесс внедрения, невозможно». Не имея никакого опыта автоматизации, компания столкнулась с проблемами еще на этапе выбора.

В течение полугода «Тинькофф» просмотрел все предлагаемые на рынке ERP-системы — SCALA, Platinum, «Парус» и другие, и остановил свой выбор на Microsoft Business Solutions — Axapta. Менеджеры компании AND Project, предложившие этот вариант, оказались более убедительными и произвели на руководство «Тинькофф» большее впечатление. «Все поставщики подобных продуктов показывают одни и те же картинки, — жалуется господин Стасовский. — Такое впечатление, что функционал всех систем практически идентичный, вплоть до визуальной картинки на экране, будто пишет их один человек. Как на основе этого сделать осознанный выбор, не совсем понятно. Мой совет всем, кто собирается внедрять у себя на предприятии информационную систему, — общаться с поставщиками на уровне принятия решения о цене. Выслушивать супер-аргументированные объяснения достоинств их системы — абсолютно бесполезная, на мой взгляд, трата времени». Не удивительно, что неискушенные в ИТ менеджеры «Тинькофф», которым пришлось выдержать целый сериал презентаций, жалуют, что у них не было под рукой независимого эксперта с опытом внедрения ERP-продуктов. Вадим Стасовский, например, уверен, что именно таких независимых специалистов надо ставить во главу всего процесса со стороны заказчика.

## ПОСТАВИТЬ ЗАДАЧУ

Дальше началось внедрение. В рамках одного проекта нужно было совместить два, как считают топ-менеджеры компании, совершенно несовместимых бизнеса — производство пива и эксплуатацию ресторанов. Причем ресторанный бизнес уже существовал, а производство только создавалось. «Основная составляющая нашего бизнеса — производство. Но когда все закрутилось вокруг внедрения, его еще не было. Мы даже не понимали, как все это будет работать, какие бизнес-процессы будут в компании, как они должны взаимодействовать, что откуда вытекает и куда следует. Если сравнить те записи, которые мы вели в самом начале общения с AND Project, когда излагали свои идеи и видение того, как это

должно быть, с тем, что есть сейчас, то может сложиться впечатление, что это совершенно разные проекты», — вспоминает Вадим Стасовский.

Согласно первоначальной, самой общей идее того, как должна работать система, от нее требовалось аккумулировать все информационные потоки в компании и предоставлять отчеты, на основе которых менеджмент мог бы принимать решения. Ну и главное — система должна помогать в планировании деятельности компании. «Над реализацией этой идеи в полной мере ребята из AND Project продолжают работать. Я, например, уже считаю их сотрудниками своей компании, они ходят к нам, как на работу», — без тени иронии говорит господин Стасовский. Внедрение началось в октябре 2002 года и на сегодняшний день, по мнению Вадима Стасовского, реализовано порядка 70% того, что топ-менеджмент желал получить от MBS — Axapta. В эксплуатацию запущены модули «Финансы», «Торговля», «Логистика» и «Производство». На данном этапе с системой в компании активно работают два десятка человек — производственный отдел, отдел логистики, закупок, транспортный и финансовый отделы.

Однако бизнес «Тинькофф» развивается очень быстро. «Реализованная настройка системы уже не успевает за бизнесом компании. Строится новый завод, это совершенно другие мощности, и те допущения, которые мы могли себе позволить при внедрении системы на первом заводе, для нового производства совершенно неприемлемы. Нам придется наращивать систему, может быть, даже начать новый проект по ее внедрению в других масштабах», — размышляет Вадим Стасовский.

## ТРУДНОСТИ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

Внедрение ERP-системы в динамично развивающейся компании, где бизнес-процессы формируются, что называется, на ходу, привело к тому, что контроль над бизнесом чуть было полностью не перешел к устанавливаемой программе, почти как в фильме «Матрица». Изначально «Тинькофф» решил «танцевать» от финансового модуля, но при внедрении обнаружилось, что решать финансовые вопросы в рамках системы, не решив при этом вопросы логистики и производства, невозможно. В итоге курс был взят на развитие модулей «Производство» и «Логистика», а модуль «Финансы», с которого все начиналось и под который формулировались первоначальные задачи, оказался реализованным не до конца. «Действительно, нам удалось избежать боль-

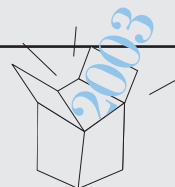
шой опасности, — констатирует господин Стасовский. — Мы вовремя поняли, какой объем работы придется проделать, чтобы внести изменения в систему после очередного этапа развития нашего бизнеса. Мы чуть было не начали подстраиваться под систему, вместо того чтобы ее подстраивать под себя».

И все же финансовый директор, выступавший в роли заказчика системы, несколько разочарован тем, что пока не может в полной мере воспользоваться возможностями системы в своей епархии — финансовом планировании. Корректные отчеты, по его словам, он получает пока лишь из модулей логистики и производства. «Руководство любой компании, — говорит Вадим Стасовский, — желает видеть три финансовых отчета: баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств». От старых источников, снабжавших его финансовой информацией, он отказался, а новых в должной мере пока не приобрел. Впрочем, все проблемы, как признают в компании, связаны с объективными причинами. Ведь система внедрялась, по сути, в отсутствии «живого» производства. Вместе с тем в «Тинькофф» считают, что ощутимый экономический эффект она уже дает. В отделе логистики задействовано всего три сотрудника, в финансовом еще меньше. «На предприятиях нашего масштаба обычно в логистике работает человек двадцать, а в финансовом отделе — человек пятьдесят. Система позволила нам не раздуть штат до таких размеров», — отмечает Вадим Стасовский.

## ВНЕДРЕНИЕ FOREVER

О перспективах окончания проекта в «Тинькофф» предпочитают пока не говорить. Работы еще много. Прежде всего, необходимо включить в систему удаленные офисы и рестораны. Сейчас отчеты из подразделений компании стекаются в головной петербургский офис по электронной почте опять же в виде таблиц Excel и здесь заносятся в базу данных MBS-Axapta. «Прямо скажем, это не самый рациональный вариант. Мы сделаем точки удаленного доступа, чтобы наши сотрудники могли работать с системой на местах. В первую очередь связь будет организована с московскими офисом и нашими ресторанами», — обещает Вадим Стасовский.

Ну и конечно, новый строящийся завод — система будет «перелопачиваться» под него. «С AND Project мы сплотились надолго, — задумчиво резюмирует господин Стасовский. — У нас ведь ситуация постоянного роста. Так что процесс внедрения не закончится никогда. И они, и мы это понимаем» <



Судейский корпус конкурса БИТ-2003 вынес свой вердикт — в полуфинал вышло три десятка проектов (из 80 поступивших), которые мы здесь представляем. Команды-полуфиналисты сейчас работают над своими бизнес-планами. Скоро начнется новый этап судейства, по итогам которого будут определены финалисты. Еще один участник БИТ-2003 нашел своего инвестора. Оксана Сакович вышла на конкурс с идеей организации службы доставки, которая оказывала бы услуги московским интернет-магазинам по принципу аутсорсинга. Дело в том, что собственные службы доставки есть только у крупных компаний, таких как «Озон» или eHouse, большинство же мелких магазинов онлайн-торговли не могут себе этого позволить. Дальше конкурс и его сайт попали в поле зрения американских инвесторов. Президент инвестиционного фонда взял на заметку некоторые из заявок и обратился за рекомендациями к члену жюри БИТ-2003 Андрею Масаловичу, с которым когда-то имел деловые отношения. В результате Оксана Сакович получила инвестиции, и сейчас услуги ее службы доставки пользуется уже десяток интернет-магазинов. Шансы найти инвестора сохраняют и другие участники. По крайней мере, судьи считают, что это вполне возможно.

#### РАЗГОВОР С СУДЬЯМИ

**Кирилл Дмитриев**  
инвестиционный фонд Delta Capital Management

— Судя по тем проектам, которые я оценивал, могу сказать — интересные проекты и идеи. Участникам я бы посоветовал фокусироваться на уникальности своего бизнес-предложения и на его проработанности. Даже небольшие опросы 50–100 потенциальных клиентов могут дать очень много полезной информации и показать проработанность проекта.

**Филипп Комарнитский**  
MIT Sloan School of Management

— В целом впечатления от конкурса БИТ-2003 хорошие. Достаточно высокий процент бизнес-планов выполнен на профессиональном уровне, с элементами анализа рынка и финансового планирования. Идеи и технологии, лежащие в основе тех проектов, которые были продвинуты в следующий тур, мне представляются вполне рациональными. Недостаточно, на мой взгляд, заявок от начинающих предпринимателей. Вернее, бросается в глаза их невысокое качество по сравнению с бизнес-планами от более опытных групп. Впрочем, оценивал я лишь четыре проекта и полную информацию имел только по ним.

**Сергей Вакула**  
венчурный фонд «Русские технологии», АНО «БиоФарМед»

— В целом уровень представленных на конкурс проектов определил бы как средний. Из четырех доставшихся мне на оценку проектов по инновационной составляющей реально могу выделить только один — связанный с синтезом органических соединений. Две заявки трудно назвать инновационными, а еще одну мне оценить трудно — авторы явно поспешили на техническую информацию. Основной проблемой всех проектов я бы назвал нереалистичность финансовых оценок, прежде всего оценок ресурсов, необходимых для реализации проектов. Авторы как занижали их, так и завышали. Еще один «сложный» момент — представление данных о рынке в той форме, в которой их можно было бы соотнести с предлагаемым проектом в конкретных условиях (то есть переход от заявлений типа «рынок США составляет порядка \$500 млн» к «наш продукт будет стоить \$3

за сеанс, следовательно, будет востребован» совершенно не очевиден). Из положительных моментов отмечу неплохой уровень изложения материала и структурирования конкурсных заявок. Отмечу также очень хорошую организацию судейства на стадии выхода в полуфинал. Насколько я знаю, это вообще первый опыт организации подобного судейства в онлайн-режиме, через интернет. Так что в организации конкурса инновационная составляющая налицо.

**Давид Ян**  
компания ABBYY

— За текстами бизнес-планов, за html-страницами финансовых потоков я вижу главное — горящие глаза участников. Это просто здорово! Это и есть уже неотъемлемый результат всей инициативы БИТ-2003. Я с большим интересом читал материалы. Желаю всем участникам больше правильных людей в команде. Больше боевого духа и необходимой доли самокритичности. Желаю удачи!

**Алистер Стоуби**  
инвестиционный фонд MINT Capital

— Из трех «моих» проектов наибольшие перспективы, на мой взгляд, имеет проект, связанный с новым медицинским прибором, предназначенным для самолечения. Представляется, что команда разработала весьма полезный прибор. И более перспективными для него, возможно, был бы не российский рынок, а рынки Европы и США, где медицинские страховые компании весьма заинтересованы в сокращении стоимости лечения пациентов. Я готов даже поработать с командой над их бизнес-планом, чтобы сориентировать бизнес-модель на эти очень крупные рынки.

**Андрей Масалович**  
консорциум «Инфорус»

— Момент для проведения конкурса выбран исключительно удачно — мировой рынок high tech, наконец, пошел на подъем и сейчас как никогда важно формировать позитивный имидж наших разработчиков и демонстрировать инвестиционную привлекательность России. Приятно поразила активность и креативность участников БИТ-2003 — из восьмидесяти заявок более двух третей содержат свежую изюминку,

достойную развития в самостоятельный проект. В этом, кстати, БИТ-2003 может поспорить со своим прообразом MIT \$50K, периодически демонстрирующим нехватку оригинальных идей. Как член жюри, могу отметить два общих недостатка заявок, которые мне довелось оценивать. Первый — чрезмерная краткость, несерьезность и торопливость в подготовке текста. (Впрочем, проекту «Служба доставки Элките», текст заявки которого занял всего полстранички, такая лаконичность не помешала привлечь внимание инвестора и получить начальное финансирование.) Второе — затратная часть (сколько попросим инвестиций и как их потратим) подготовлена в заявках гораздо более старательно и подробно, чем возвратная — когда, как и сколько заработаем. А в целом приятно, что первый такой конкурс складывается удачно и интересно.

**Виталий Белик**  
инвестиционный фонд Intel Capital

— Все три проекта, которые мне достались для оценки, были достаточно интересны и, я бы даже сказал, амбициозны. Я им всем желаю успеха. Но командам, представившим эти проекты, необходимо более тщательно провести анализ рынка и поработать над бизнес-стратегией.

**Алекс Теплицкий**  
инвестиционная компания Rusagrocapi

— Я был немного удивлен тем, что БИТ-2003 вызвал такой живой интерес как среди предпринимателей, так и потенциальных инвесторов. Что касается представленных на конкурс проектов, то, судя по тем заявкам, которые я просмотрел, общая презентация и финансовый анализ были вполне адекватными. А вот в отношении финансовых прогнозов и оценки перспектив бизнеса все участники были чрезвычайно оптимистичны. Я бы посоветовал делать больший упор на фундаментальный анализ индустрии, в которой собираются работать предприниматели, и более консервативно оценивать долю рынка, которую они рассчитывают захватить. Второй важный момент — в проектах почти отсутствует описание менеджмента компании, между тем, это один из ключевых моментов, на которые обращают внимание инвесторы.

#### СПОНСОРЫ КОНКУРСА



**Shell**

**Microsoft®**



## ПОЛУФИНАЛИСТЫ BIT-2003

### INI

(Программа поиска в Интернете музыкальных композиций с учетом вкусов пользователя) **Лидер команды:** Станислав Белоголов, МГУ, факультет ВМиК

### «MOBILEX — МОБИЛЬНЫЕ ИГРЫ»

(Азартные игры для абонентов мобильной связи на базе технологии SMS) **Лидер команды:** Иван Гончар, компания «Эколайн»

### NEUROBAS/NEUROCAS

(Система анализа клеточных суспензий на основе искусственной нейронной сети) **Лидер команды:** Эдуард Голиков, Гематологический научный центр РАМН, НПФ ФРЕНАМ

### «NEXTNET: ЭПИЦЕНТР ОПЕРАТИВНОСТИ»

(Межвузовская многофункциональная информационно-вещательная сеть на базе терминалов самообслуживания) **Лидер команды:** Владимир Тюжин, фирма «@кция.ru mass media»

### «SMANSWER: МОБИЛЬНАЯ СПРАВОЧНАЯ»

(«Умные» справочные системы для мобильных устройств) **Лидер команды:** Сергей Савушкин, компания Technopolis-M

### «SQ — КОНТРОЛЬ ДЕЛ: СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

(Информационная система для контроля корпоративных бизнес-процессов) **Лидер команды:** Алексей Черных, фирма «Экстракод»

### «TOTALMARK — СОВЕРШЕННАЯ СИСТЕМА ВЫБОРА КОМПЬЮТЕРА»

(Система для выбора компьютера любого назначения) **Лидер команды:** Егор Руди, фирма «ТоталМарк»

### «VPN-CONNECT: КОНТРОЛЬ, УЧЕТ, ЗАЩИТА ДОСТУПА В ИНТЕРНЕТ»

(Система контроля и учета доступа в интернет) **Лидер команды:** Сергей Осинцев, Центр исследования новых технологий «Нэотек систем» при технопарке «Уральский», Екатеринбург

### WEB-СЕРВИС ДЛЯ РАБОТЫ КРЕДИТНОГО БЮРО И СКОРИНГОВОГО АГЕНТСТВА

**Лидер команды:** Алексей Гоголев, МФТИ

### XPRESS LANE

(Аппаратно-программный комплекс для изготовления и обработки ДНК-биочипов) **Лидер команды:** Дмитрий Трифонов, фирма Lab Next LLC

### АРТ-ЦЕНТР «НАОБОРОТ»

(Услуги по организации «бегства от реальности», максимально приближенного к реальной жизни) **Лидер команды:** Сергей Пронин, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

### «БИОТЕХНОЛОГИИ — УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА»

(Производство новых биопрепаратов для растениеводства) **Лидер команды:** Александр Казаков, компания «Бисолби-Интер», ВНИИ сельскохозяйственной микробиологии

### «ВИРТУАЛЬНЫЙ ФУТБОЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР»

(Онлайновая игра в жанре футбольно-экономической стратегии) **Лидер команды:** Дмитрий Терехин, МФТИ

### «ВЫСОКОЧУВСТВИТЕЛЬНЫЙ ДЕТЕКТОР РЕНТГЕНОВСКОГО ИЗЛУЧЕНИЯ: КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ОХРАННЫХ И МЕДИЦИНСКИХ СИСТЕМ»

**Лидер команды:** Владимир Тригуб, УП СЭНС, Минск

### «ДОКА — ГИДРОПОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

(Производство зеленых овощных культур на базе гидропонного комплекса) **Лидер команды:** Борис Бальмонт, Финансовая академия, компания «Дока — генные технологии»

### КОМНАТНО-ТЕМПЕРАТУРНЫЙ ИНЖЕКТОР СПИНОВ НА КРЕМНИИ

(Новая технология для ферромагнитных чипов нового поколения)

**Лидер команды:** Геннадий Медведкин, Физико-технический институт им. А.Ф. Иоффе РАН

### КОНЦЕВЫЕ УСТРОЙСТВА ЛОПАСТИ ВЕТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ УСТАНОВКИ

(Ноу-хау, решающее основные проблемы ветроэнергетики) **Лидер команды:** Валерий Петрунин, МФТИ

### МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ РЕНТГЕНОВСКИЙ АППАРАТ

(Универсальный рентгеновский бесплечный аппарат) **Лидер команды:** Владимир Тригуб, УП СЭНС, Минск

### НОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА СЛОЖНЫХ ОРГАНИЧЕСКИХ СОЕДИНЕНИЙ

**Лидер команды:** Александр Эльман, ОАО «Технопарк-Центр»

### «НОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И УСЛУГИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ»

(Внедрение новых услуг в розничных сетях с использованием новых технологий) **Лидер команды:** Виталий Никифоров, Высшая школа экономики

### «НОВЫЙ УГОЛЬ»

(Установка для переработки угля в мелкую пыль) **Лидер команды:** Тимофей Пирогов, «Технопарк в Москве-речье», МИФИ

### ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НОВЫХ МАТЕРИАЛОВ СТРОИТЕЛЬНОГО И ТЕХНИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ ИЗ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОТХОДОВ

**Лидер команды:** Александр Шубин, СКТБ «Наука», Красноярск

### ПЛАТФОРМА ДЛЯ СОЗДАНИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ WEB-БАЗИРОВАННЫХ DESKTOP-ПРИЛОЖЕНИЙ

**Лидер команды:** Павел Леченко

### ПОРТАТИВНЫЙ ГИНЕКОЛОГИЧЕСКИЙ АППАРАТ ДЛЯ САМОПОМОЩИ

**Лидер команды:** Владимир Баранов, Тюменский областной центр планирования семьи и репродукции

### ПОРТАТИВНЫЙ ОБЪЕКТИВНЫЙ БЕЗОПАСНЫЙ ОБЪЕМНЫЙ ТОМОГРАФ TOT-1

**Лидер команды:** Лемарк Клюкин, МФТИ

### ПРОЕКЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ НА КЛАСТЕРАХ ПЕРСОНАЛЬНЫХ КОМПЬЮТЕРОВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ШИРОКОГО КРУГА ЗАДАЧ. 3D КИНОТЕАТРЫ И АТТРАКЦИОНЫ

**Лидер команды:** Илья Вигер, МФТИ, Институт физико-технической информатики ВШЭ

### РАДИОЛОКАЦИОННЫЙ ДЕТЕКТОР ТРАНСПОРТА

(Новый элемент для системы управления транспортными потоками) **Лидер команды:** Арменак Манукян, НИИ радиоприборостроения

### СЕТЬ ТОРГОВЫХ АППАРАТОВ TORГNET

(Сеть автоматов в Москве для торговли негабаритным штучным товаром) **Лидер команды:** Вадим Макуев, фирма «Почетный легион»

### СИСТЕМА БЕСКОНТАКТНОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕКА «ВИБРОИЗОБРАЖЕНИЕ»

(Новый вариант детектора лжи и стресса) **Лидер команды:** Виктор Минкин, фирма «Элсис»

### СОЗДАНИЕ ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНОГО ВАКУУМНО-ПЛАЗМЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ НАНЕСЕНИЯ ЗАЩИТНЫХ ПОКРЫТИЙ В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ МАШИНОСТРОЕНИИ

**Лидер команды:** Татьяна Кутергина, Московский государственный технологический университет СТАНКИН

### УСТАНОВКИ МАГНИТНО-ВИБРАЦИОННОЙ ОБРАБОТКИ ФЛЮИДОВ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ НА ПОДГОТОВКУ НЕФТИ

(Новые технологии очистки трубопроводов) **Лидер команды:** Анатолий Лаптев, Уфимский государственный нефтяной технический университет



### 23,5 млн

баррелей нефти в день будут добывать страны-члены ОПЕК с 1 апреля этого года. Таким образом, организация стран-экспортеров на 1 млн баррелей снизит установленную в ноябре 2003 года квоту добычи этого сырья. Соответствующее решение принято на прошлой неделе в ходе внеочередной сессии ОПЕК в Алжире. Продиктовано оно намерением удержать цены на нефть в преддверии традиционного сезонного снижения спроса. ОПЕК также потребовала немедленно прекратить добычу нефти сверх квоты, что несколько месяцев практиковали некоторые члены этой организации. Тем самым совокупная добыча стран ОПЕК уже сейчас должна сократиться на 1,5 млн баррелей в сутки. Однако, по мнению экспертов, этих мер может оказаться недостаточно, и цены на нефть все равно упадут. По данным Международного энергетического агентства IEA, спрос на нефть во втором квартале окажется ниже нынешнего предложения на 4 млн баррелей в день. Решение ОПЕК снизит предложение в общей сложности лишь на 2,5 млн баррелей.

### \$69

— именно до такого рекордно низкого уровня опустилась стоимость путевки в Египет. Предложение, разработанное турфирмой Deer Tour, включало в себя авиаперелет и размещение на восемь дней в трехзвездной гостинице в Хургаде. Правда, предложение оставалось в силе в течение всего нескольких часов — за это время компания успела продать все места в самолете. На следующий день Deer Tour реализовывал путевки уже в двухзвездный отель и на \$10 дороже. Тем не менее уровень цен на этом направлении остается рекордно низким, и операторы вынуждены продавать туры ниже себестоимости. Это связано с неожиданным падением интереса россиян к отдыху в Египте: до Нового года спрос был ажиотажным, а по-



сле праздников резко снизился, и операторам даже пришлось отменить несколько рейсов.

### 100 млн

шведских крон (\$13,6 млн) составила в четвертом квартале минувшего года чистая прибыль компании Ericsson. Эта цифра свидетельствует о возвращении предприятия к прибыльности бизнеса. Для сравнения: в том же квартале предыдущего года убытки Ericsson достигли 8,3 млрд крон. Из них 6,3 млрд были потрачены на реструктуризацию. Ericsson боролась с потерями на протяжении почти трех лет. Постоянное сокращение издержек в сочетании с увеличением объема продаж наконец дали желанный результат. По результатам четвертого квартала прошлого года прибыль компании до уплаты налогов составила 5,1 млрд крон, что почти вдвое превысило прогнозируемую

сумму в 2,66 млрд крон. Объемы продаж тоже приятно удивили руководство Ericsson: 36,2 млрд крон вместо запланированных 34,6 млрд. Рост обеспечили в основном рынки Индии и Китая.

### 74 раза

— во столько увеличились налоговые поступления от организаций в Чукотском административном округе за три года губернаторства Романа Абрамовича. Если в 2000 году этот показатель равнялся 22 млн рублей, то в 2003 — 1,627 млрд рублей. Сумму того же порядка округ получает и от физических лиц — 1,964 млрд рублей. В целом, по данным Минфина, налоговые поступления в бюджет Чукотки за этот период выросли в 13 раз — до 4,492 млрд рублей. А доля дотаций округа из федерального бюджета снизилась с 69% в 2000 году до 35% в 2003 году. Феноменальный рост налоговых сборов обеспечили компании, связанные с «Сибнефтью», а также сам губернатор. По некоторым сведениям, Роман Абрамович ежегодно платит налоги в размере \$30 млн. Видимо, заинтересовавшись этими результатами, Счетная палата в феврале начинает комплексную проверку Чукотского округа. По словам главы Счетной палаты Сергея Степашина, ежегодно проверяется 20–25 субъектов федерации, и поездка аудиторов на Чукотку является плановой.

### 1 млн рублей

заплатит Кропоткинский хлебокомбинат за неудачную попытку создать имя за чужой счет. Арбитражный суд Краснодарского края удовлетворил иск компании «Сибирский берег» — Новые продукты питания», владельца торговой марки «Кириешки», к Кропоткинскому хлебозаводу, выпускавшему сухарики под маркой «Кириюшки». До сих пор компенсации по искам за использование чужой торговой марки исчислялись гораздо меньшими суммами. Суд обязал ответчика прекратить выпуск «Кириюшек», одна-

ко они и так уже не производились, поскольку у предприятия начались проблемы с поставщиком упаковки. Этот прием «Сибирский берег» применяет не первый раз — в Казахстане местный производитель сухариков «Айланашки», практически скопировавший дизайн упаковки «Кириешек», вынужден был прекратить их выпуск после того как «Сибирский берег» провел переговоры с поставщиком упаковки. Подражать «Кириешкам» пытались не раз, поскольку сегодня это самая популярная марка сухариков: по данным компании КОМКОН, в первой половине 2003 года их предпочитали 63% российских потребителей. Сейчас «Сибирский берег» пытается наказать еще одного подражателя — компанию «Кастор», выпускавшую сухарики «Путяшки» в похожей на «Кириешки» упаковке. Решение по этому делу должно быть вынесено в течение месяца.

### \$1,302 млрд

должен заплатить альянс «Татнефти» и турецкого концерна Zorlu за 65,8% акций нефтеперерабатывающего холдинга Tupras, ранее принадлежавшего государству. На прошлой неделе сделку наконец одобрили турецкие власти, однако сразу после этого нашлись недовольные. Миноритарии «Татнефти» и турецкие профсоюзы заявили о том, что собираются оспорить итоги приватизации Tupras и, соответственно, сделку. Это может помешать «Татнефти» получить в свое распоряжение актив, интересный для нее по двум причинам. Во-первых, компании сейчас полностью не принадлежит ни один нефтеперерабатывающий завод, в то время как у Tupras их целых четыре. Во-вторых, продавать за границей бензин выгоднее, чем нефть. Таким образом, с приобретением Tupras «Татнефть» получает одновременно и производственные мощности, и рынок сбыта. Предполагается, что в 2004 году нефтяная компания переработает на Tupras 4–4,5 млн тонн нефти. Также уже заявлено о планах строительства в Турции сети АЗС. **СФ**

читайте в следующем номере  
(в продаже с 24 февраля)

## [персонал]

Выяснив, что конкретно не устраивает сотрудников и устранив причины этого недовольства, компания может добиться существенного роста производительности труда

## [учебный курс]

Какие западные бизнес-школы предпочитают сейчас российские студенты

## [маркетинг]

На потребительском рынке новые торговые марки появляются постоянно. Другое дело — рынок промышленных товаров. Тем примечательнее серьезная раскрутка бульдозерного бренда



## [финансы]

Аббревиатура SPV — транспортное средство особого назначения — не имеет никакого отношения к перевозкам. Так финансисты называют особый тип предприятий, участвующих в сложных финансовых сделках. Как SPV применяются в России?

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые заметные отставки  
и назначения

Секрет фирмы

# 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