

Зеленин, Кудряков, Минеев, Лесневская: вы их еще не забыли? с.20

PepsiCo занялась детьми, забыв о взрослых с.46

Издательство «Терра» выпустило продукт на полвека вперед с.26

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

20.03 — 26.03.2006

№11 (146)

+3%

с каждой
сделки

Они могут стать вашими,
если используете систему
рейтингов поставщиков
и клиентов с.60

www.sf-online.ru

Эти рынки насыщены продуктами
и кажутся неприступными для новых игроков.
Но некоторым смельчакам все же удастся попасть
в «запретную зону» и даже подвинуть конкурентов

как толкаться локтями

с.38



Индустрия должна расти быстрее,
чем растет ВВП. А компания — быстрее,
чем индустрия в среднем. Сделки
меньше \$10 млн мы не рассматриваем.
Целевой размер — \$30–50 млн

Управляющий директор фонда «Ренова
Капитал» **Олег Царьков** показал кухню
инвестиционных решений с.14



тематические
страницы
iOne
информационные
технологии

ISSN 1727-417-6



Сцена – лучшее место для драмы...

«...а в жизни мне так хочется просто
радоваться и не беспокоиться
за себя и своих близких.
Мне такую возможность дает
Карта American Express».

TATIANA VASILIEVA, MEMBER SINCE 2005

Уже более 150 лет American Express обеспечивает своим Клиентам
спокойствие и уверенность в различных жизненных обстоятельствах:

- Бесплатная замена Карты в кратчайшие сроки как в России, так и за границей.
- Оказание медицинской и юридической помощи при возникновении чрезвычайной ситуации в дороге.
- Различные программы страхования, обеспечивающие защиту от несчастного случая в дороге, отмены авиарейса, задержки багажа и прочее.
- Дополнительное страхование покупок на случай кражи или случайного повреждения.

Тел.: +7 495 543 9100 и 8 800 200 0091 (звонок по России бесплатный)
www.americanexpress.ru



ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ

Секрет фирмы №11

20.03—26.03.2006



14

«ЭТИ КОМПАНИИ ВЫЖИЛИ, ВЫРАСТИЛИ БИЗНЕС ВОПРЕКИ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ. Им было неважно, красиво ли выглядит бюджет и как на них будут смотреть через пять лет мифические инвесторы. Но, к счастью, все меняется к лучшему. Не везде, правда»



46

ВЫХОДЯ НА «ДЕТСКИЙ» РЫНОК, PEPSICO РИСКУЕТ. ВЕЛИКА ВЕРОЯТНОСТЬ ДОПУСТИТЬ ОШИБКУ В БРЭНДИНГЕ. Почти все при разработке Tropicana Go давалось непросто. Опыта создания сокового брэнда для детей у PepsiCo до сих пор не было

В этом номере

частная практика

- 14 «КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ — ЭТО СКОРЕЕ ПЛОХО»** Управляющего директора фонда «Ренова Капитал» Олега Царькова интересуют лишь компании, растущие быстрее, чем вся индустрия
- 20 ПРОИГРАВШИЕ ПОБЕДИТЕЛИ** «Секрет фирмы» решил напомнить о героях вчерашних дней
- 26 НАЛЕТ ЭНЦИКЛОПЕДИЗМА** Холдинг «Терра» хочет лидировать в нише, оставленной государством 30 лет назад

лаборатория

- 38 ФАКТОР БЕЗ СТРАХА** Перенасыщенные рынки кажутся неприступными для новых игроков. Но иногда им удается проникнуть в «запретную зону» и потеснить старожилов
- 46 НУЖНЫЙ ВОЗРАСТ** Сок для детей Tropicana Go — сильный тактический ход PepsiCo, способный в то же время ослабить стратегию компании
- 50 «ПСИХИАТРИЯ ДАВНО УЖЕ ВТОРГЛАСЬ В МАРКЕТИНГ»** Член совета директоров французской консалтинговой компании Neims Николас Коро считает, что «покопаться в подкорке» — главная особенность европейской школы маркетинга
- 54 ЛИШНИЕ ЛЮДИ** На пике роста компании решают уволить тысячи сотрудников. «Секрет фирмы» решил разобраться в причинах и механике сокращений
- 60 ВЕСЫ ДЛЯ ПАРТНЕРА** Рейтингование поможет отделить зерна от плевел: оценить надежность поставщика и распознать неблагоприятные тенденции в поведении покупателя

тематические страницы

- 71 IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В каждом номере

дневник наблюдений

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 05 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА | 34 КОМПАНИИ И ЛЮДИ |
| 12 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 68 ТРЕНДЫ |

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| 04 почта | 70 спроси «Секрет фирмы» |
| 32 своя игра | 96 рецензия |
| 65 конкуренция | 98 пять примеров |

в ближайших номерах

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

27.03.06 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. БАНКИ»

03.04.06 «БИЗНЕС-ШКОЛА»

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848

e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 11 (146) 20.03 — 26.03. 2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, ИРИНА КОРОБКОВА, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР), ЖАННА ЛОКОТКОВА,
ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
АННА ШПАК
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,
ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

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

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

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,
ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
ЕЛЕНА КОРОЛЕВА, АННА КУЛАГИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА
НИСЕНБАУМ, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА,
ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),
ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРИЛОВА, ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА,
АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),
АЛЬБЕРТ КРИОГА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, **ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808
E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

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

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих услови-
ях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/И № 0577-23085 от 28.09.05г.

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

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

Microsoft **ParaType** **КРОКУДИЕР** **IC** **Билайн**

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

20.03 — 26.03.2006 — №11 (146) **Секрет фирмы**

почта readers@sf-online.ru

«**Российский кинопрокатный рынок** сегодня находит-
ся на довольно высоком уровне развития. Конечно, мы пока не можем похвастать-
ся минимумом в 1500 высокотехнологичных кинозалов, необходимых для удовле-
творения потребностей населения нашей страны, но спрос на прокатные площадки
растет, их число мало-помалу увеличивается.

Зритель все больше предпочитает кресло кинотеатра, а не диван у своего телеви-
зора, а это значит, что ему нужно показывать хорошие фильмы. Можно отдать на-
шего зрителя на откуп американским кинокомпаниям и потерять миллионы дол-
ларов, а можно самим делать качественное кино. К счастью, в России в послед-
нее время появляется все больше фильмов, которые могут на равных конкуриро-
вать с лучшими западными картинками. И их количество наверняка будет только
увеличиваться.

Сегодня основная проблема российской киноиндустрии — отсутствие съемоч-
ных площадей, соответствующих современным стандартам. Так что компания
„Медиа сити“ была создана в нужное время и в нужном месте и имеет все
шансы для того, чтобы если не закрыть дефицит съемочных площадей, то уж
точно создать продюсерским группам более удобные условия для производ-
ства фильмов».

Наталья Травинская, Москва

«Шарики и ролики»

сф №10(145) 13.03.2006

«**Задела за живое статья** „Веселые картинки“ в разделе
„Тренды“. Эмоциональный подход к визуализации информации давно уже вопло-
щает в жизнь российская компания Intelsoft. Компания разрабатывает программные
продукты, способствующие повышению эффективности принимаемых топ-менедж-
ментом решений. И это повышение достигается именно за счет использования
художественных приемов и законов творчества. А с точки зрения **сф** родоначаль-
ником тренда является компания Columbus IT Parther.

Обидно, знаете ли, за первооткрывателей!»

Евгения Ерофеева, бизнес-аналитик, Москва

«Веселые картинки»

сф №09(144) 06.03.2006

«**Наконец-то вы подняли тему обслуживания**
в российских компаниях. Обслуживания, которое заслужило эпитеты — недруже-
любное, неуместное, неумелое. Это относится к большинству российских компа-
ний. По собственному опыту знаю, что чем громче говорят о достижениях своих
компаний топ-менеджеры, тем хуже у них дела с обслуживанием клиентов.

Примеры — Сбербанк, „Пятерочка“, „Евросеть“.

Еще один момент хотелось бы отметить — обслуживание в столице гораздо
хуже, чем в целом по России. Есть масса примеров отличного обслуживания
в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Нижнем Тагиле, Новосибирске, Новокуз-
нецке и других городах. Но там нет изданий, готовых провести подобные иссле-
дования».

Андрей Тутубалин, Новокузнецк

«Ну, угоди!»

сф №08(143) 27.02.2006

дневник наблюдений

компании → с34
люди → с36
тренды → с68



REUTERS

Скоро из окон Смольного откроется вид на грандиозную стройку

Петербург, похоже, решил ни в чем не уступать Москве. Сначала местные власти лоббировали перевод в северную столицу крупных налогоплательщиков, а теперь намереваются построить свой «Сити».

Заразительный пример

текст: ирина коробкова

На днях питерские власти представили законопроект о строительстве административно-делового комплекса, который по масштабам сможет поспорить с грандиозным столичным проектом «Москва-Сити». В воображении чиновников рисуется 1 млн кв. м офисов, которыми питерский рынок должен пополниться через 10 лет. Общий объем финансирования заявлен тоже колоссальный — \$3 млрд, причем \$2 млрд поступят из городского бюджета. Смольный намерен выделять деньги траншами по \$200 млн в год. Еще \$1 млрд власти надеются собрать с инвесторов, пожелавших обеспечить себе место в новом комплексе.

По словам губернатора Санкт-Петербурга Валентины Матвиенко, необходимость возведения столь масштабного делового центра оправдывается политикой привлечения новых налогоплательщиков в обмен на налоговые льготы, которая уже давно проводится городом. Смольный нацелился на гигантов рынка: поменять адрес «прописки» на питерский решили Внешторгбанк, «Совкомфлот», дочерняя

с5



Валентина Матвиенко даст компаниям возможность комфортно расположиться на берегах Невы

компания «Роснефти» «РН-трейд», «Трансаэро» и многие другие. Но самым желанным «клиентом» для городской казны остается «Газпром»: пока что он перерегистрировал в Питере одну из подконтрольных компаний — «Газпромрегионгаз».

Координаты участка, полученного в прошлом году газовым монополистом от питерских властей для строительства собственного офисного центра, совпадают с адресом нового делового комплекса, заявленным в законопроекте.

Как рассказал вице-губернатор Петербурга Александр Вахмистров, деловой комплекс будет располагаться прямо напротив Смольного, на набережной Невы, там, где в нее впадает река Охта. Там сейчас находятся склады, заводы и отдельно стоящие офисные здания. Согласно проекту, их снесут. Эксперты полагают, что лучшее место для строительства выбрать было бы трудно. «Сейчас принято считать, что в Петербурге бизнес-центры класса А могут находиться только в центральной части города. Некоторые вообще ограничивают эту зону так называемым золотым треугольником (Малая Садовая, Таврическая улицы, набережные реки Мойки и Дворцовая, окрестности станции метро „Чернышевская“». — **СФ**», — отмечает Николай Казанский, ведущий консультант компании Colliers International.

А уж Невский проспект — самое желанное место для арендаторов и главная приманка для иностранных компаний. Но такой лакомый кусок можно получить разве что по особому распоряжению губернатора. В целом же мест под застройку в центре города почти не осталось, отмечают специалисты. Девелоперы вынуждены перемещаться на менее перспективные с точки зрения спроса площадки: в Выборгскую и Петроградскую зоны, Московский район.

Впрочем, эти части города тоже скоро окажутся заполненными: офисных площадей высокого класса в Петербурге и без того не хватает, а массовое переселение госкомпаний еще больше усугубляет ситуацию. В прошлом году в эксплуатацию было введено 100 тыс. кв. м, так что в сумме в городе сегодня имеется 850 тыс. кв. м бизнес-площадей. Операторы опасались затоваривания рынка офисной недвижимости из-за строительства новых центров. Однако, по данным ком-

Новый административно-деловой комплекс в Петербурге по масштабам сможет поспорить с «Москва-Сити»

пании «Бекар. Консалтинг», уже можно говорить, что эти опасения не оправдались и закупаемость, близкую к 100%, удерживают даже старые бизнес-центры, при этом обходясь практически без рекламы. Судя по всему, через 10 лет город спокойно переварит и еще 1 млн кв. м.

Новый деловой центр, по словам Александра Вахмистрова, будет аналогом «Москва-Сити». Уровень арендных ставок пока не заявлен, однако предполагается, что он будет совсем неконкурентным. Стоимость строительства «Питер-Сити», как его уже окрестили участники рынка, оценивается в \$10 тыс. за квадратный метр, при том что в существующих бизнес-центрах класса А она не превышала \$3 тыс.

Подрядчиком станет принадлежащая «Газпрому» «Сибнефть» — именно для нее предназначено основное здание комплекса. Информация о том, кто займет остальные помещения, противоречива. Но понятно, что структуры «Газпрома» не будут единственными обитателями комплекса. Участники рынка называют среди кандидатов «Совкомфлот» и даже администрацию Санкт-Петербурга. Однако «Газпром» планирует построить и занять довольно большие площади — 300 кв. м. Таким образом, очевидно, что ставка делается прежде всего на газовый концерн.

Та же «Сибнефть» раздумывает сейчас о том, чтобы зарегистрировать свой центральный офис в Петербурге. Ее глава Александр Рязанов не раз высказывался о намерении инвестировать в городские проекты, однако при этом ставил условием создание благоприятного для компании климата. Привлекая «Сибнефть» в качестве подрядчика, город предлагает способ серьезно минимизировать налоговое бремя для компании. По некоторым оценкам, сумма налогов, которые компания могла бы уплачивать в городской бюджет за тот срок, что понадобится для реализации проекта, составит как раз \$2 млрд. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: В Санкт-Петербурге планируется построить крупнейший офисный центр.

ПРИЧИНА: Город проводит политику привлечения новых налогоплательщиков, но ему не хватает офисных площадей.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Через десять лет в Петербурге будет на 1 млн кв. м больше офисов.



Доставим к успеху!

Кредиты для малого и среднего бизнеса

Вас беспокоят кратковременные кассовые разрывы на расчетном счете? В межсезонье не хватает оборотного капитала? Ваш бизнес требует расширения производства? Мы знаем, как решить Ваши вопросы!

Воспользуйтесь кредитом на развитие бизнеса от БАНКА УРАЛСИБ:

- большой выбор кредитных программ;
- профессиональное обслуживание;
- минимальный срок рассмотрения заявки.

Все это позволит Вам вывести свой бизнес на новую высоту.
Финансы — это просто!



8-495-723-77-77 — для звонков из Москвы
8-800-200-55-20 — для звонков по России (звонок бесплатный)

www.uralsib.ru

Опционные программы входят на российском рынке в моду. На прошлой неделе ряды компаний, готовых передать топ-менеджерам часть своих акций, пополнила АФК «Система».

Щедрость «Системы»

текст: дмитрий лисицин



АФК «Система» не жалеет акций для топ-менеджеров своих компаний

«Система» собирается передать руководству телекоммуникационного концерна «Ситроникс» в качестве опционов 14,72% акций их компании, хотя обычно крупные фирмы предлагают менеджерам не более 5–10%. Банк Credit Suisse оценил стоимость «Ситроникса» более чем в \$600 млн, так что менеджерам должно достаться около \$100 млн. Если предстоящее IPO компании пройдет успешно, величина опционного фонда может возрасти в полтора раза. Этот эксперимент — только первое звено опционной программы, которую «Система» планирует разработать для остальных компаний, входящих в состав холдинга.

Величина фонда удивила специалистов по рынку труда. «Мне знакомы случаи, когда выплачивали и по 20%, но это было в компаниях с капиталом до \$100 млн», — говорит управляющий партнер хедхантинговой компании RosExpert Executive Search Игорь Шехтерман. Но у такой щедрости есть как минимум три причины. Около месяца назад основной владелец «Системы» Владимир Евтушенков объявил о планах вывода акций «Ситроникса» на фондовую биржу NASDAQ. Поэтому перед топ-менеджментом «Ситроникса» поставили задачу повысить стоимость компании. «Очевидно, чтобы топ-менеджеры были материально заинтересованы в росте стоимости», — объясняет **СФ** источник в руководстве «Системы». — Опционная программа — это отличный способ увязать корпоративные задачи и личный интерес руководителей.

Скорее всего, руководителей «Ситроникса» наградили и за прошлые заслуги. «Опцион часто выплачивают, чтобы удержать менеджеров, которые привели компанию к успеху», — говорит управляющий партнер Ward Howel Сергей Воробьев. В «Системе» отчасти подтверждают это мнение. «Несмотря на скептические прогнозы, руководителям «Ситроникса» удалось создать один из крупнейших в России технологических

холдингов. После прихода новой команды выручка компании выросла с \$95 млн в 2003 году до \$652 млн за девять месяцев 2005 года. Их усилия должны быть вознаграждены», — утверждает источник **СФ** в «Системе».

Наконец, не стоит сбрасывать со счетов версию, будто «Система» хочет расплатиться с президентом «Ситроникса» Евгением Уткиным, который владеет 49% акций «Квазар-микро», входящего в «Ситроникс». Контрольный пакет «Квазар-микро» компания выкупила у Евгения Уткина в 2004 году, а около месяца назад господин Уткин был назначен гендиректором «Ситроникса». Возможно, в преддверии IPO компания захочет обменять оставшиеся у него акции на опцион.

Для распределения опционного фонда уже создана компания Sitronics Management, 100-процентная «дочка» «Ситроникса». Но как будет распределяться пакет акций среди менеджеров, в компании пока не комментируют. Известно лишь, что круг претендентов сейчас составляет около 10 человек: гендиректор и руководители направлений.

Опционные программы все чаще находят применение у российских компаний. На прошлой неделе стало известно, что гендиректор компании «Мечел» Александр Иванушкин получит 0,0343% акций. В декабре прошлого года опционный фонд для лучших менеджеров создал концерн «Лебедянский». Опционы существуют в РАО «ЕЭС России», «Альфа-групп», ЛУКОЙЛе и других компаниях. Правда, выкупить акции менеджеры могут далеко не всегда. «Большинство опционов, до сих пор практиковавшихся в России, фантомные, — говорит Сергей Воробьев. — Менеджеры не получают акции, они лишь приобретают денежный бонус от роста капитализации компаний. Сейчас ситуация меняется, и все больше фирм дают сотрудникам право распоряжаться акциями». □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: АФК «Система» передала 14,72% акций концерна «Ситроникс» в опционный фонд.

ПРИЧИНА: Компания хочет повысить мотивацию топ-менеджеров «Ситроникса» перед проведением IPO.

ПОСЛЕДСТВИЯ: В случае успеха эксперимента опционные программы будут внедрены во всех дочерних компаниях «Системы».



Есть вещи, которые можно и не знать...
Например, что происходит после того,
как Вы нажимаете на кнопки телефона?

Лицензия № 20777 Министерства РФ по связи и информатике

Вы говорите – мы обеспечиваем связь
связь между людьми, городами и странами

8-800-200-0033
www.rt.ru

 **РОСТЕЛЕКОМ**

текст: мария плис



Держать руку на пульсе фармрынка будут не врачи и не производители лекарств

Впрочем, и в этом случае расстановка сил и возможностей на фармацевтическом рынке существенно меняется. Производители медикаментов лишаются своего основного канала продвижения — врачей.

В выигрыше от нововведения окажутся производители препаратов-дженериков с «говорящими» названиями или брендами, похожими на указанный в рецепте МНН, считает руководитель отдела фармацевтических исследований GfK Ольга Черниченко: «Учитывая, что последнее слово остается за покупателем, а тот доверяет мнению врача, можно прогнозировать рост продаж тех лекарств, чьи названия отражают названия действующей субстанции». □

ПРОИГРАВШИЕ: Производители, которым больше не имеет смысла продвигать свою продукцию через врачей и которым фармдистрибуторы смогут теперь диктовать свои условия.

Сберегли автомобиль

текст: ольга шевель

Компания «Руспромавто», в конце прошлого года заявлявшая, что снимет автомобиль «Волга» с производства, все-таки продлит ему жизнь. Гендиректор «Руспромавто» Максим Авдеев сообщил: после обсуждения с дилерами России, стран СНГ и Ближнего Востока принято решение «Волгу» оставить. Поскольку, по мнению Авдеева, спрос на эту машину будет оставаться довольно высоким, ГАЗ намерен в 2006 году произвести не меньше, чем в 2005 году: около 50 тыс. машин. При этом автомобиль собираются оснастить дизельным двигателем и немного обновить дизайн.

Однако даже минимальная модернизация требует инвестиций, и в случае с «Волгой» не все считают их оправданными: в результате доработки машина может подорожать с нынешних \$7–7,5 тыс. до \$10 тыс., что для «Волги» будет уже критичным. В этой ситуации, полагает аналитик ИК «Проспект» Дмитрий Парфенов, ГАЗ через некоторое время все равно снимет «Волгу» с производства. Хотя за девять месяцев 2005 года модель (совместно с «Газелями») принесла автозаводу около 68% консолидированной выручки, по рентабельности (14%) она сильно проигрывает производимым на ГАЗе грузовикам и автобусам (24–26%) и не укладывается в долгосрочную стратегию развития завода. Деньги, которые пойдут на обновление «Волги», очень пригодились бы другим дивизионам ГАЗа.

К тому же у «Волги» обозначилась еще одна проблема. По мере завоевания российского рынка иномарками все заметнее становится ее невнятное позиционирование. «Так и непонятно, для кого, кроме чиновников средней руки, предназначена эта машина, — говорит Парфенов. — Но для того чтобы ее удешевить, необходимы серьезные инвестиции в снижение издержек, а если будет принято решение делать «Волгу» по-настоящему представительской машиной, она вряд ли окажется конкурентоспособной по отношению к зарубежным автомобилям этого класса».

Однако ряд экспертов допускают, что ГАЗ решил продлить «Волге» жизнь, руководствуясь вовсе не внезапно обнаруженным высоким спросом на нее. Одна из появившихся версий: автозавод мог получить знак того, что государство одобряет некую форму кооперации АвтоВАЗа и легкового подразделения ГАЗа. Отчасти это подтверждает и недавно возникшая у руководства ГАЗа идея наладить совместное с АвтоВАЗом производство дизельных двигателей и других комплектующих. Возможно, государство дало ГАЗу гарантии финансовой и административной поддержки — подобной той, что уже оказывается Волжскому автозаводу. □



Чтобы снова поехать, «Волге» понадобятся деньги. Не исключено, что их даст государство



версии александра бирмана

Утешительный приз

ЛЮБОЙ БАНКИР скорее корыстолюбив, нежели кроважден. Именно поэтому незадачливому заемщику, несмотря на обрушившиеся на него невзгоды (в виде неблагоприятной конъюнктуры или Генпрокуратуры), все же продолжающему генерировать какой-никакой cash flow, проще избежать банкротства и договориться о реструктуризации долгов. Особенно, если речь идет о бывшем нефтяном гиганте ЮКОСе, чей совет директоров тоже, кстати, возглавляет банкир Виктор Геращенко.

Тем не менее 11 именитых западных банков (Societe Generale, BNP Paribas, Credit Agricole, Citibank и т. д.), выдавшие ЮКОСу \$1 млрд в сентябре 2003-го, и недополучившие на сегодняшний день свыше \$480 млн по основной сумме долга и процентам, отказались ждать. Сначала они подали иск о банкротстве компании. А затем и вовсе переуступили «Роснефти» свои требования к ЮКОСу.

Вряд ли госкомпания, давно равнодушная к активам ныне пребывающего в местах не столь отдаленных Михаила Ходорковского, руководствуется теми же мотивами, что и американский бизнесмен Алекс Коган, недавно перекупивший российский долг фирме Noga в \$70 млн. В этом случае защищать заемщика никто, естественно, не собирается. Просто «Роснефть», купившая «Юганскнефтегаз» более чем за \$9 млрд, минимизирует расходы на окончательное поглощение бывшего могущественного конкурента. Иными словами, мы стали свидетелями банальной рейдерской операции. А западные банки, вольно или невольно содействовавшие ее завершению, судя по всему, ждет щедрая награда.

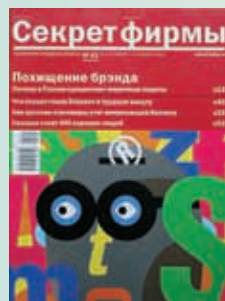
На днях первый зампред ЦБ Андрей Козлов неожиданно вновь затронул тему открытия филиалов иностранных банков в России. «Этот вопрос профессионально уже решен и находится на политическом уровне», — заявил Козлов, будто бы забывав о наделавшей столько шуму путинской филиппике про недопустимость «филиального» присутствия иностранных банков в России.

Возможно для тех, кто «отдал» ЮКОС «Роснефти», будут сделаны послабления. Ведь эти банки помогли российской госкомпании, а значит, по определению не могут участвовать в «отмывании доходов, полученных преступным путем». □

с11

«Мы должны учитывать диверсификацию вкусов, пройти по всем нишам и нищечкам и отовсюду наскрести»

«Хлебобулочная история» **СФ №42** / 2004 / стр. 32–38



Крупнейшая московская пекарня «Боско-Л» выпустила хлеб для женщин, мужчин и детей, создав нехитрым способом перспективную нишу на консервативном хлебном рынке.

текст: **мария плис**

Широта мюсли

Идея внедрить гендерно-возрастной маркетинг в производство хлеба родилась у гендиректора «Боско-Л» **Леонида Мерзона** спонтанно. Он давно мечтал выпустить такой хлеб, который «был бы набит всеми возможными полезными микроэлементами». Хлеб, «набитый» такими ингредиентами, как, например, морская капуста и топинамбур, Мерзон выпускает довольно давно (см. **СФ** №42/2004). Разработкой же нового продукта «Боско» занялась весной прошлого года. В компании решили добавить в обычный зерновой хлеб элементы мюсли (орехи, семена подсолнечника и сухофрукты) и вывели на рынок серию «Фитнес» с подзаголовком «Хлеб-мюсли». «В первые же месяцы продаж этот продукт взлетел, как ракета», — утверждает Мерзон. Менее чем через полгода на новую продукцию приходилось уже 10% продаж всего выпускаемого компанией ассортимента хлеба (более 50 позиций).

В начале нынешнего года линейку «Мюсли» было решено разделить на три подвида — мужской, женский и детский хлеб. Появлению маркетинговой инновации способствовало усиление конкуренции на московском хлебном рынке. В частности, на нем обосновался финский концерн Fazer, прошлым летом купивший кондитерско-булочный комбинат «Звездный», один из крупнейших в Москве. До сих пор Fazer не проявлял на столичном рынке большой активности, но московские пекари называют ситуацию «затишьем перед бурей». Финские инвесторы не скрывают планов занять до 30% московского рынка хлеба и вкладывают значительные средства в обновление производственных мощностей и продуктового ряда «Звездного». «Сейчас Fazer готовит хлебобулочному рынку „ассортиментный выстрел“. Нам нужно было нанести упреждающий удар, создав и заняв новые ниши», — говорит Мерзон.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Столичная пекарня «Боско-Л» основана в 1995 году группой частных предпринимателей. В структуру компании входят три производственных цеха, выпускаются более 50 сортов хлеба, который продается преимущественно в премиальном ценовом сегменте примерно в 300 московских магазинах. Оборот «Боско-Л» в 2005 году составил 130 млн руб. Отличительной особенностью компании является широта и оригинальность продуктовой линейки. В свое время «Боско-Л» первой вывела на рынок хлеб для постящихся, а сегодня она представляет широкий ассортимент диетического хлеба.



Пекарня «Боско-Л» первой увидела в хлебе мужское, женское и детское лицо

В сотрудничестве с врачом-диетологом пекарня разделила добавки к хлебу по типам ингредиентов, которые в наибольшей степени подходят разным половозрастным категориям. «Например, выяснилось, что здоровье мужчины укрепляют кедровые орехи, на женщин благоприятно действуют чернослив и тыква, на детей — курага и семена подсолнечника», — поясняет гендиректор «Боско». Так внутри серии «Мюсли» появились семь новых продуктов: три вида «женского» хлеба, два — «мужского» и два — «детского». Ход «Боско», по мнению маркетологов, отличается по меньшей мере оригинальностью: в россий-

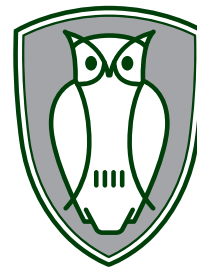
ской пищевой отрасли дифференцировать продукт по возрасту и полу пока отважились только Danone и «Вимм-Билль-Данн», выпустившие «Растишку» и «Рыжий Ап», и Nestle-Россия, продвигающий шоколад «только для мужчин». Но запуск адресного хлеба — все-таки идея хотя и забавная, но весьма рискованная, считает управляющий директор рекламной группы TBWA/Russia **Анастасия Бутрым**: «Хлеб не легко продвигать, поскольку в этой категории нет брендов. К тому же компании будет трудно защитить свою продукцию от плагиата: если идея окажется успешной, ее тут же скопируют». **СФ**

Ведение реестра – наша профессия



- Формирование, восстановление, аудит системы ведения реестра.
- Ведение и хранение реестра владельцев именных ценных бумаг.
- Подготовка и предоставление эмитентам отчетов и информации из реестра в любой необходимой форме.
- Организация и проведение собраний акционеров, в том числе разработка и рассылка информационных материалов, бюллетеней и уведомлений, выполнение функций счетной комиссии.
- Расчет и выплата доходов по ценным бумагам, включая подготовку и предоставление всей необходимой отчетности.
- Консультирование и правовое обеспечение корпоративных мероприятий.

414004 г. Астрахань, ул. Софьи Перовской, д. 94/1а. Тел.: (8512) 49-69-12
600001 г. Владимир, пр. Ленина, д. 2. Тел.: (4922) 32-04-40
620026 г. Екатеринбург, ул. Декабристов, д. 14. Тел.: (343) 261-41-61
153000 г. Иваново, ул. Багаева, д. 17. Тел.: (4932) 41-21-85
664003 г. Иркутск, ул. Киевская, д. 7, офис 503. Тел.: (3952) 25-84-76
350058 г. Краснодар, ул. Старокубанская, д. 114/1. Тел.: (8612) 31-26-01
622001 г. Нижний Тагил, пр. Ленина, д. 6, 60. Тел.: (3435) 41-83-28



**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ
РЕГИСТРАЦИОННЫЙ ЦЕНТР**



частная практика

ИНВЕСТИЦИИ

действующие лица → с20
амбиции → с26

«Компания, растущая быстрее, чем индустрия в среднем» — лишь такие объекты инвестиций интересуют фонд «Ренова Капитал» и его управляющего директора **Олега Царькова**.

Контрольный пакет — это скорее плохо

текст:

александр
бирман

фото:

евгений
дудин

ОЛЕГ ЦАРЬКОВ не без оснований считается гуру российского фондового рынка, хотя ему всего 39 лет. Репутацию одного из лучших отечественных инвестбанкиров Царьков завоевал еще в 1995 году, когда сумел успешно защитить «Красный Октябрь» от недружественного поглощения со стороны группы МЕНАТЕП. Во многом благодаря Олегу Царькову возглавляемая им инвестиционная компания «Грант» (впоследствии купленная Bank Austria Creditanstalt) к 1998 году стала одной из самых прибыльных в отрасли. До того как занять пост управляющего директора «Ренова Капитал», Олег Царьков с 2000 по 2003 годы работал в «Тройке Диалог», где руководил инвестиционно-банковским департаментом.

«Мы не любим проекты, которые не предусматривают IPO»

«Секрет фирмы»: Каким критериям должна соответствовать компания, чтобы заинтересовать «Ренова Капитал»?

Олег Царьков: Ничего нового не скажу. Индустрия должна расти быстрее, чем ВВП. А компания — быстрее, чем индустрия в среднем. Сделки меньше \$10 млн мы не рассматриваем. Целевой размер — \$30–50 млн.

Хотя есть исключения. Фонд «Ренова Капитал» проинвестировал в логистическую компанию Relogix менее \$10 млн. Но с логистикой было полное отступление от правил. В greenfield, по идее, мы вообще не должны были инвестировать. Однако, проанализировав отрасль, мы выяснили, что там есть только Национальная логистическая компания (НЛК), с которой, как с лидером рынка, вели переговоры как западные стратегические инвесторы, так и фонды прямых инвестиций и западные операторы. Все остальные складские операторы либо небольшие и зачастую непрозрачные компании, либо проблемные с точки зрения менеджмента. А если все равно придется нанимать новых людей, то лучше уж greenfield. Особенно в сфере услуг. Здесь можно сразу оговорить все правила. И не будет «косяков» из старой жизни. Вторгаться в отношения менеджмента, в корпоративную культуру всегда очень тяжело и болезненно.

А вообще отказываться от работы в такой «сладкой» индустрии, как логистика, глупо. И потом, в России, если действовать по шаблонам, мало что получится. Не работают шаблоны.

СФ: Но вам же вряд ли удастся обогнать НЛК?

ОЦ: Хорошо, НЛК — это номер один. Наша Relogix станет номером два или даже три. Все равно в логистике русские компании будут в числе лидеров и, как следствие, будут представлять интерес для стратегических инвесторов.

СФ: Почему?

ОЦ: Сейчас в Пушкине строится складской комплекс на 200 тыс. кв. м. Там три арендатора — DHL, Relogix и НЛК. Строители, как обычно, уже на пол-

с15



года опаздывают по отношению к первоначально заявленным срокам. Как может западник жить с этим? У него же все запланировано: клиенты, встречные обязательства и т. д.

Все зависит от того, сколько рисков ты можешь взять. Мы можем больше по определению. Мы — инвестиционный фонд, а не отраслевой игрок, и относимся к риску лучше, иначе не занимались бы тем, чем занимаемся.

СФ: А существуют ли для вас какие-то отраслевые ограничения?

ОЦ: Индустриальных запретов у нас нет. Хотя особое внимание уделяем отраслям, чей рост прямо или косвенно стимулируется ростом покупательной способности населения. Тем не менее есть отдельный класс инвестиций, в случае которых индустрия не имеет основного значения при принятии решения о сделке. На золото мы специально не смотрели. Покупка пакета в канадской Eurasia Gold, владеющей активами в Казахстане, например, — это чистая предбиржевая история. Мы поучаствовали в private placement, рассчитывая, что в течение года компания проведет IPO.

В этот раз мы смотрели не на рост отрасли и самой компании, а на то, сколько она сегодня стоит и как потенциальные инвесторы ее оценят завтра. Нас интересовала ресурсная база, возможности по ее наращиванию и опыт компании в запуске технологически сложных проектов. Качество бюджетного процесса меня мало интересовало.

СФ: Выход через биржу предусмотрен только в случае с Eurasia Gold или в других проектах тоже?

ОЦ: Мы не любим проекты, не подразумевающие IPO. Мы рассматривали несколько проектов, которые по размеру компа-

нии делали возможным исключительно продажу стратегии. К примеру, в одном из предложений через три года компания имела бы выручку \$60 млн, что, конечно, закрывает для нас публичные рынки как механизм выхода. А это очень большая зависимость от стратегии международных корпораций в России. У них есть альтернатива: покупать существующее предприятие или строить новое. И не всегда решение зависит только от прибыльности потенциального объекта поглощения. Скажем, технология, используемая на предприятии, отличается от технологии, используемой международной компанией. Не хуже или лучше, а просто другая. Поэтому биржа предусмотрена во всех наших проектах, за исключением, может быть, Relogix, которая еще «маленькая».

СФ: А сроки?

ОЦ: Все распродать должны до 2009 года.

«Теория „финансового пассажира“ в России не работает»

СФ: Самый на сегодня давний ваш проект — Natur Produkt. Что там происходит?

ОЦ: Когда мы стали акционерами, компания представляла собой холдинг, где каждая региональная «дочка» занималась и оптовой продажей, и имела аптеки. При этом в региональных дочерних компаниях были миноритарные акционеры. Такая структура резко снижала инвестиционную привлекательность.

Мы провели реорганизацию. Создали две бизнес-единицы, соответствующие основным направлениям деятельности компании: «Собственные препараты» и «Розница». Практически во всех регионах ликвидировали оптовый бизнес. Перешли от региональной структуры организации компании к структуре бизнес-линий. Сейчас заканчивается работа по ребрендингу аптечной сети.

Избавляемся от недвижимости. Благо с развитием проектов по строительству торговых центров появилась возможность на длинных договорах арендовать правильные помещения в правильных местах. Впервые компания живет по бюджету. Сейчас собираемся рефинансировать все кредиты. Ведь при прежней структуре каждая региональная «дочка» кредитовалась как могла, под какие-то чудовищные проценты, каких в Москве давно нет.

Планируем размещение облигационного займа. Выпустив облигации, Natur Produkt сэкономит как минимум \$1 млн в год. Я уже не говорю о том, что компания таким образом начнет формировать нормальную кредитную историю.

ДОСЬЕ

ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «РЕНОВА КАПИТАЛ» был учрежден в 2004 году. Пожалуй, главным его отличием от других олигархических фондов, вроде «Баззла», «Альфа-эко», «Нафта-Москвы» или Millhouse Capital, является неучастие в недружественных поглощениях и четко оговоренные сроки, когда закрывать проекты. К 2009 году «Ренова Капитал» должен распродать все имею-

щиеся в его распоряжении активы. Сегодня «Ренова Капитал» владеет фармацевтической компанией Natur Produkt, телекоммуникационной компанией «Корбина Телеком», логистическими операторами Relogix и «Международное логистическое партнерство» (МЛП), а также долей в канадско-казахстанской золотодобывающей корпорации Eurasia Gold.

Когда я говорю «мы», я не имею в виду «Ренова Капитал» или ее сотрудников. Мы — это команда менеджеров предприятия совместно с нашими специалистами. Как правило, в компании имеются люди, очень хорошо понимающие бизнес, рынки, стратегию развития. Роль наших людей — помочь компании и ее менеджменту в областях, где у нас больше опыта, — например, финансы, отношения с инвесторами и банками, бюджетные процессы.

Интересный был год. Можно сказать, на кошках потренировались. Теперь понятен формат взаимодействия с компаниями. А самый главный вывод, что теория «финансового пассажира» в России, к сожалению, не работает. Либо необходимо выбирать другую модель. Выбирать 20 объектов. В каждый вкладывать по \$1 млн и ждать, кто выстрелит, а кто нет.

А если вкладываешь \$30–50 млн, надо принимать активное участие в управлении, но при этом не подменять собой менеджмент. Нам удалось удержаться от назначения собственных сотрудников в операционный менеджмент.

СФ: Вне зависимости от размера пакета?

ОЦ: Абсолютно. Мы, когда садимся за стол переговоров, говорим: «Мы провели due dilligence, мы видим, какие у вас слабые места. Мы знаем, что в перспективе может создать проблемы при IPO. Поэтому давайте до сделки обсуждать, как с этим бороться».

Одно из обязательных условий — совместные рабочие группы. Это не значит, что мы заменяем собой руководство компа-

ЕСЛИ ВСЕ РАВНО ПРИДЕТСЯ НАНИМАТЬ НОВЫХ ЛЮДЕЙ, то лучше уж greenfield. Не будет „косяков” из старой жизни”

нии и что наши люди получают право подписи, полномочия и т. д. Мы никогда так не делаем и не будем делать.

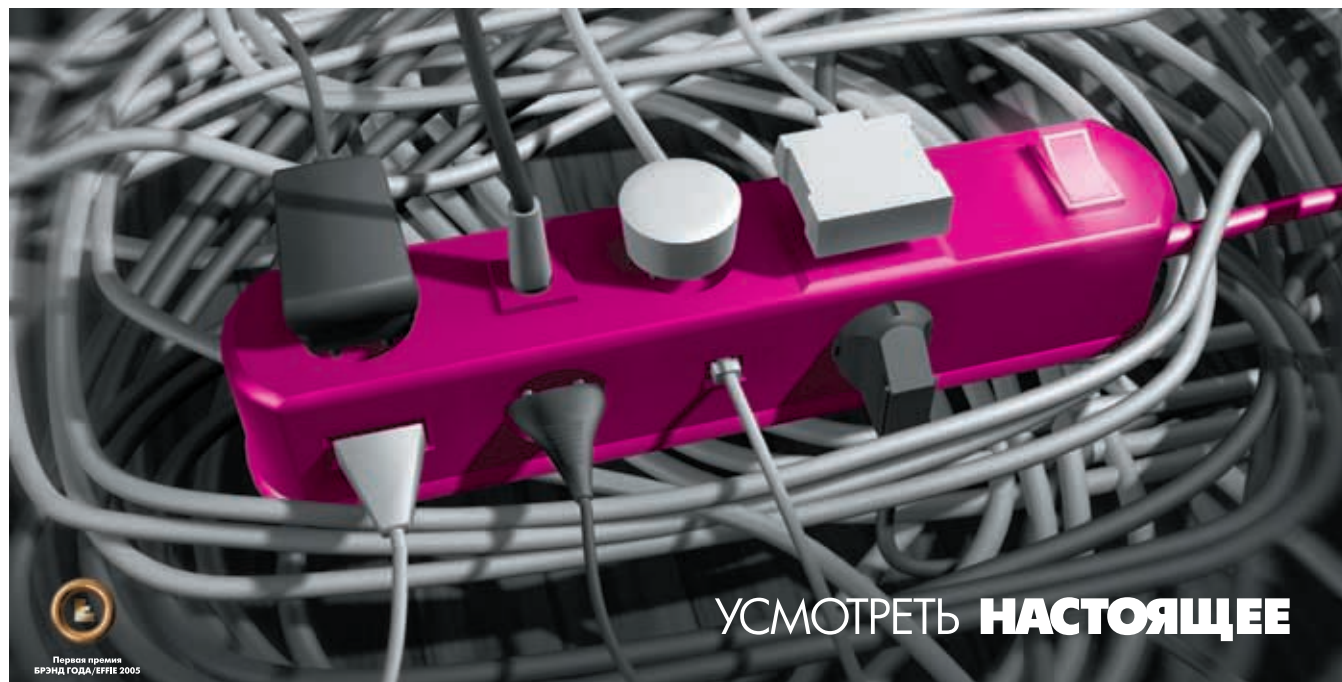
Просто вместо того чтобы нанимать McKinsey для «причесывания» компании, мы можем делегировать нашего человека, который там работал. Он придет, проведет диагностику. Напишет, что надо делать и как. А когда рабочая группа будет создана, он станет отслеживать, чтобы в нужные сроки выполнялись поставленные задачи.

А контрольный пакет — это скорее плохо, нежели хорошо. Выход из проекта осложняется. С 15% акций после IPO можно выйти легко и непринужденно. А если у тебя 60%? Сколько времени «легко и непринужденно» ты будешь выходить?

«Из таких инвестиций нет выхода, пока весь рынок не обелится»

СФ: То есть к сделке с «Корбиной Телеком», которая состоялась на днях, вы уже подходили во всеоружии?

ОЦ: К «Корбине» мы достаточно давно присматривались. И когда корпорация ИДТ решила все-таки продавать бизнес, мы уже неплохо знали компанию. И мы заранее знаем, с какими проблемами мы столкнемся.



УСМОТРЕТЬ **НАСТОЯЩЕЕ**



ФИНЭКСПЕРТИЗА
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

НАСТОЯЩЕЕ

СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ



Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588
Лицензия на оценочную деятельность № 000026
Лицензия ФСБ РФ № Б 329021

129110, г. Москва, Проспект Мира, 69, тел.: (495) 775 22 00, 775 22 01 • e-mail: info@finexpertiza.ru • http: www. finexpertiza.ru



ИНТЕРЕСНЫЙ БЫЛ ГОД. Можно сказать, на кошках потренировались. Теперь понятен формат взаимодействия с компаниями”

СФ: С какими?

ОЦ: Да все с теми же. У «Корбины» очень талантливые отцы-основатели. Люди, создавшие такую компанию, по своей сути предприниматели. У таких людей может быть гениальное чутье, они могут жить в той среде, которая есть. Но когда компания вырастает, ею уже невозможно управлять по принципам семейного бизнеса. Нужно менять методы.

Очень часто получается так, что не расписаны полномочия по принятию решений. Я могу в «ручном режиме» управлять коллективом в 11 человек, потому что у меня пять проектов, и я знаю в деталях, что происходит. В случае с компанией, в которой работает 1200 человек, у которой несколько видов бизнеса и которая стремительно растет, это невозможно.

Предприниматели смотрят на компанию с точки зрения бизнеса, мы же смотрим еще и на то, как она должна выглядеть, чтобы быть продаваемой.

Любой private equity fund смотрит главным образом на новые секторы экономики. А там работают компании, как правило, созданные частными предпринимателями. Они выжили, вырастили бизнес вопреки окружающей среде. И это был их главный

приоритет — выжить, вырасти. Им в этот период развития было не важно, красиво ли выглядит бюджет и как будут смотреть на компанию через пять лет мифические инвесторы. Но, к счастью, все меняется к лучшему. Не везде, правда. Когда я смотрю на некоторые компании, например, из строительного сектора, я понимаю, что не стал бы в них инвестировать.

СФ: Почему?

ОЦ: «Чернота» рынка, коррупция. И из таких инвестиций нет выхода, пока весь рынок не обелится. Скажем, общеизвестно, что строительные компании используют нелегальную рабочую силу. И вот вы решили, что ваша компания будет «белой и пушистой», вы будете нанимать только легальных рабочих, платить им «белую» зарплату. А все остальные так не решили, и ваши цены на работы стали на 20–30% выше, чем у конкурентов. Что произойдет с вашим бизнесом?

«Если крупный проект рухнет, то мы вообще похороним всю идею»

СФ: В «Корбине» и Международном логистическом партнерстве (МЛП) вашим партнером является Александр Мамут. Как вы делите сферы влияния?

ОЦ: МЛП — это проект по строительству складских комплексов класса А. Там кроме Александра Мамута, менеджмента и «Ренова Капитал» есть еще один акционер — украинская группа «Приват». МЛП планирует строить логистические центры на Украине.

Что же касается сфер влияния, то их попросту нет. Мне с Александром Леонидовичем абсолютно комфортно еще со времен «Тройки Диалог». Надеюсь, что и ему со мной. У нас одинаковое понимание того, что мы делаем и зачем. Он такой же частный инвестор. Только у него одни деньги, а у нас другие. Есть объем работы, который должен быть выполнен на разных стадиях проекта: входе, управлении и выходе. Мы просто делим между собой то, кто и что делает, за какие направления отвечает.

СФ: А в согласовании назначений Александр Мамут тоже будет участвовать?

ОЦ: Обязательно. Во-первых, он назначает своих представителей в совет директоров компаний. Во-вторых, если в компанию нанимается топ-менеджер, то, естественно, акционеры утверждают кандидатуру. Сейчас «Корбина» ищет юридического директора. Может быть, Александр Леонидович с ним встретится, а может, доверит нам решение этого вопроса. Но если бы утверждался CFO, то Мамут принял бы в этом процессе самое непосредственное участие.

СФ: Как строятся ваши взаимоотношения с руководством группы «Ренова»?

ОЦ: Мы — кэптивный фонд. Есть только одно отличие между публичным фондом, привлекающим деньги с рынка, и нами. В любом случае существует механизм контроля за деятельностью управляющего со стороны инвесторов. Но в фондах, поднимающих деньги с рынка, контроль обеспечивается за счет участия в инвестиционном комитете независимых членов.

КОГДА Я СМОТРУ НА НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ, НАПРИМЕР ИЗ СТРОИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА, Я ПОНИМАЮ, ЧТО НЕ СТАЛ БЫ В НИХ ИНВЕСТИРОВАТЬ

В кэптивных фондах члены инвестиционного комитета назначаются акционером. Так как у нас инвестор один, то он сильнее контролирует процесс принятия решений.

Готовя сделку, мы согласовываем ее с руководством группы в соответствии с процедурой, которая не сильно отличается от процедур одобрения, принятых в публичных фондах. Были сделки, куда «Ренова Капитал» отказался инвестировать после due diligence. Неутвержденных сделок еще не было.

СФ: Почему в сделке с «Корбиной» вы решили привлечь внешнее финансирование? Ведь у вас и собственных средств хватило бы.

ОЦ: Если есть возможность прокредитоваться, почему этого не сделать? Это же увеличивает доходность. К тому же многое зависит от того, сколько мы сами готовы инвестировать в один проект. Допустим, мы заплатим эти \$150 млн из собственных средств. У нас получится портфель из пяти проектов, один из которых стоит столько же, сколько четыре других. И дальше, если крупный проект, не дай бог, рухнет, мы вообще похороним всю идею. **СФ**

www.oki.ru



ВВЕДИ В ИГРУ ЦВЕТ

Хватит использовать стандартные ходы. Цветные принтеры OKI Printing Solutions и ваши идеи — вот новая комбинация, которая позволит одержать победу. Вы больше не ограничены в выборе цвета и формата. Ваша презентация — грандиозное шоу. Каждый ваш документ — это настоящий шедевр малой полиграфии. И всё это — не выходя за порог вашего офиса. Цветной принтер OKI C3200 по цене 429\$.

OKI

PRINTING SOLUTIONS

- Высокая скорость печати
- Простота в использовании
- Фотографическое качество печати
- Постоянство цветопередачи на протяжении всего срока службы

Okidata Network Solutions
for a Global Society



Узнайте больше о возможностях принтеров OKI Printing Solutions на сайте www.oki.ru

101000, Москва, Большой Златоустинский пер., д.1, стр. 6, тел.: +7 495 258 6065, факс: +7 495 258 6070, e-mail: info@oki.ru



СОВСЕМ НЕДАВНО ОНИ КАЗАЛИСЬ
СОСТОЯВШИМИСЯ БИЗНЕСМЕНАМИ,
СЕГОДНЯ ЖЕ О НИХ ПРАКТИЧЕСКИ НИЧЕГО
НЕ СЛЫШНО. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ
НАПОМНИТЬ О ГЕРОЯХ ВЧЕРАШНИХ ДНЕЙ.

Проигравшие победители

текст:

иван просветов

иллюстрация:

анна музыка

«Так, рассчитать-то мы все рассчитали, а теперь надо пойти в церковь и поставить свечку», — любил говорить своим менеджерам **Валерьян Хубулава**, бывший президент кондитерского холдинга «Сладко» (сейчас он руководит собственной управляющей компанией «Республика»). Удача в бизнесе, к чему бы ее ни привязывать, значит не меньше, чем продуманность плана, оригинальность идеи и обеспеченность ресурсами. Консультанты McKinsey & Company **Ричард Фостер** и **Сара Каплан**, изучив деятельность свыше тысячи американских корпораций и предприятий за 30 лет, пришли к выводу, что все под богом ходят, независимо от успешности выбранной стратегии и достигнутого финансового благополучия. «Лишь треть из ныне существующих



компаний смогут сохранить свое экономическое положение на протяжении следующих 25 лет, — уверяют они. — Многие из тех, что не выстоят, переживут реинкарнацию через поглощение или слияние с более сильной компанией, но это все равно будет смерть».

Решения, которые принимают владельцы компаний, могут выглядеть правильными, но лишь в момент их принятия. Ситуацию на рынке можно тщательно прогнозировать, пока не случится что-то, отменяющее прогноз. Компания годами может справляться с капризами рынка и вовремя обновлять свою стратегию и тактику, пока курс ее лавирования не совпадет с направлением движения какой-нибудь рыночной «торпеды».

«Успех и неудача порой зависят от едва уловимых мелочей, — пишет в своей кни-

ге „Парадоксы лидерства“ психолог **Ричард Фарсон**, член совета фонда Форда при Гарвардской школе бизнеса. — Баснословно богатый **Дж. Пол Гетти** выразил свою формулу успеха так: „Вставать рано, работать допоздна“. Гетти понял, что в бизнесе успехи и неудачи слабо связаны с планированием. Какой-нибудь проект, просчитанный до мелочей, может сорваться из-за любой неожиданности».

Бизнес бывшего владельца сети «Техмаркет» **Вадима Зеленина** погубила чересчур крупная партия телефонов Motorola, по которой компания не смогла расплатиться в срок, хотя Зеленин старался работать так, чтобы у его компании не было ни дефицита, ни излишков товарных запасов. Экспрезидент Ren TV **Ирена Лесневская** оказалась не в силах противостоять изменениям в политическом климате, из-за которых ей

Удача в бизнесе, к чему бы ее ни привязывать, значит не меньше, чем продуманность плана, оригинальность идеи и обеспеченность ресурсами

не удалось, как она ни старалась, выкупить хотя бы часть акций компании, в свое время проданных нужному инвестору.

Герои вчерашних дней, о которых мы решили рассказать, некогда сделали в разной степени рискованные, но казавшиеся выигрышными ставки. Кто-то из них слишком понадеялся на первоначальный успех, кто-то не пожелал отказываться от привычных методов управления и ведения бизнеса. С одной стороны, они проигравшие, с другой — смогли сделать себе имя на рынке. Недаром бывший владелец ликвидированной «Службы 77» **Игорь Кудряков** стал партнером известного предпринимателя **Льва Хасиса**.

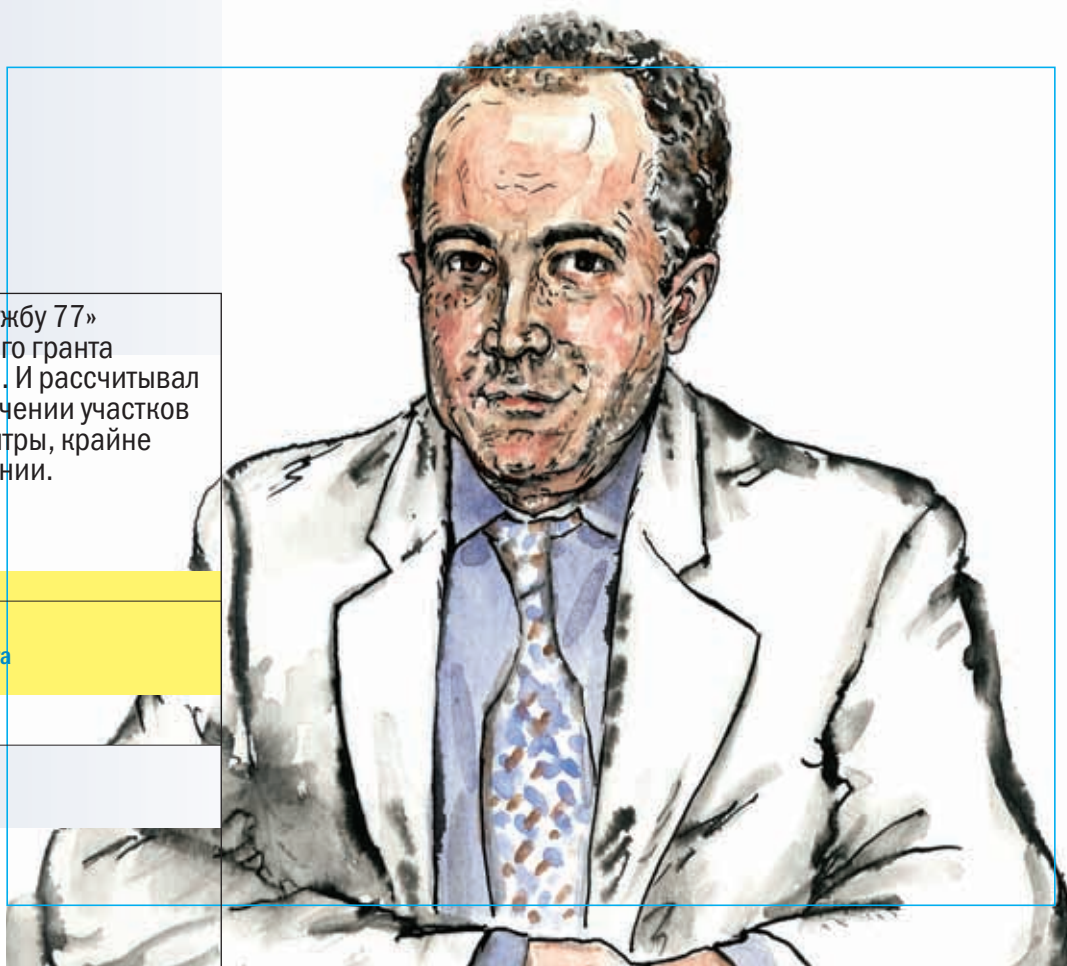
Бизнес часто сравнивают не только с войной, но и с игрой. «Истинная цель игры — не выигрыш, и не проигрыш, и не добывание денег, — делится своими наблюдениями Ричард Фарсон. — Деньги — важная составляющая игры, они придают ей азарт, оживляют ее. Но деньги — средство, а не цель. Настоящая цель игры — само действие. Выигрыш, проигрыш — это уже следствие».

Вероятность проигрыша существует, разумеется, всегда, приобретения идут рядом с потерями. Риск быть вытесненным с рынка, расстаться с выстроенным бизнесом еще не означает, что нужно отказываться от решений, хотя бы в малейшей степени грозящих такими последствиями. Самые осмотрительные и расчетливые вполне могут тоже попасть в аут. Как считает владелец группы компаний «Русагро» **Вадим Мошкович**, «главное — быть последовательным в достижении поставленной цели, вне зависимости от проблем, с которыми столкнешься. Покажите мне хотя бы одного человека, у которого в жизни одни только плюсы! Если плюсов больше, чем минусов, то стратегия выбрана правильно. Если наоборот — нужно менять способы достижения цели, но не саму цель». А цель в бизнес-игре, если согласиться с Ричардом Фарсоном, — это сама игра.

1

Игорь Кудряков создал «Службу 77» на средства инвестиционного гранта московского правительства. И рассчитывал на содействие мэрии в получении участков под распределительные центры, крайне необходимых для его компании. Как оказалось, зря.

СТАРТОВАЛ 1999
ДОСТИГ \$50 млн годового оборота
УШЕЛ 2004



Отслуживший

«Ну что, опередили мы вас с доставкой», — с довольной улыбкой говорил **Игорь Кудряков** генеральному директору «Столичных гастрономов» (холдинг «Седьмой континент») Владимиру Карнаухову на одной из деловых «тусовок» осенью 2001 года.

«Ничего, мы в следующем году свою службу откроем, тогда и посмотрим», — парировал топ-менеджер «Седьмого континента».

Основателю «Службы 77» на тот момент было чему радоваться. Свою компанию он создал в 1999 году на инвестиционный грант московского правительства, поскольку иных средств у него не было. Как рассказывал Кудряков, «строили на руинах» — ранее он руководил торговой фирмой «Иллис-маркет», напроць разорившейся во время экономического кризиса. Уже к концу 2001 года у «Службы 77» насчитывалось 200 мини-грузовиков, около 700 сотрудников и 45 тыс. постоянных заказчиков. Единственным ее конкурентом на рынке доставки товаров повседневного спроса была сеть «Рамстор», впоследствии отказавшаяся от дистанционных продаж.

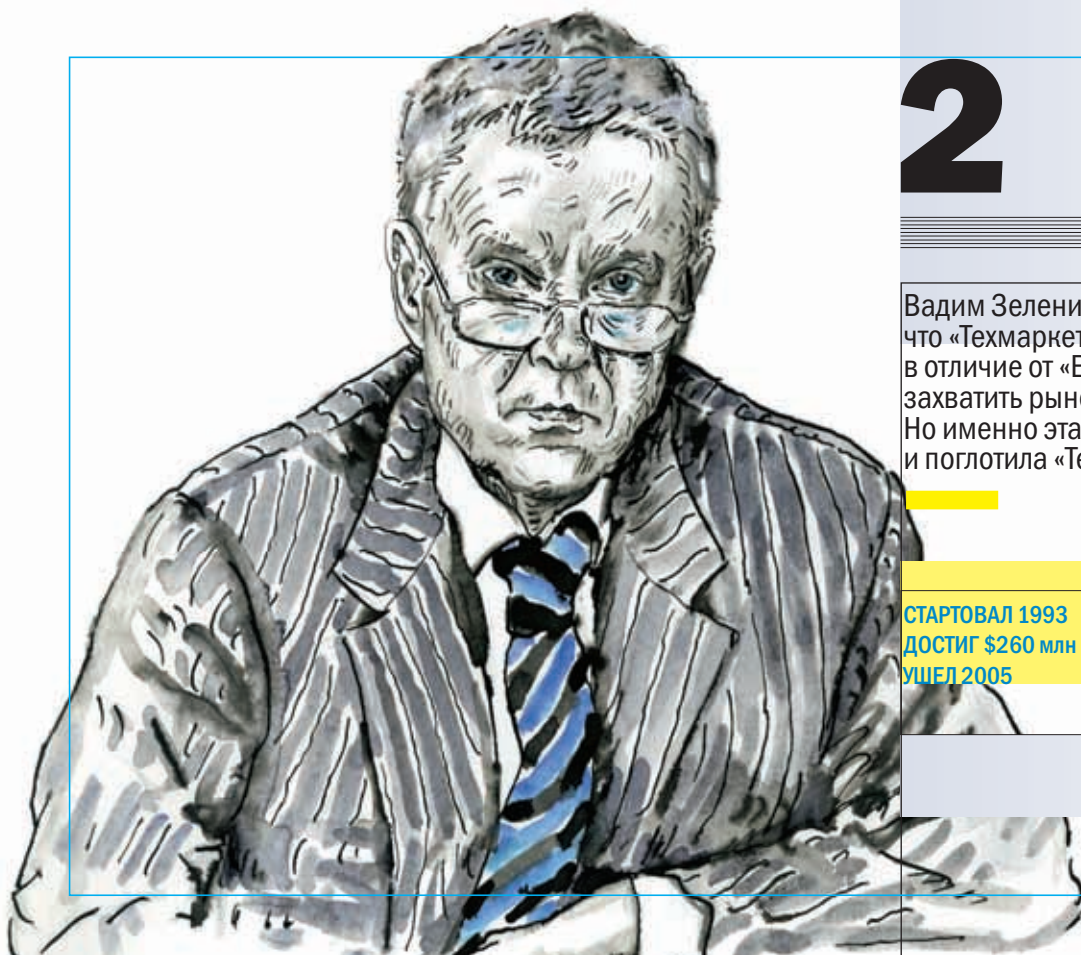
Игорь Кудряков строил грандиозные планы: собирался осваивать по франчайзингу регионы, а в Москве — создать сеть распределительных центров, о получении участков под которые начал договариваться со столичными властями. Но в мэрии, заваленной заявками более солидных инвесторов, потеряли интерес к прежнему подопечному. «Служба 77» так и осталась с одним терминалом, что в условиях проблемного московского трафика и растущей доступности сетевых супермаркетов было равнозначно приговору.

Кудряков стал отвлекаться на посторонние темы. Летом 2003 года он ввязался в сомнительную историю по привлечению инвестора для скандально известного холдинга «Русагрокапитал». Между тем у «Службы 77» накопились большие долги.

И в конце того же года Игорь Кудряков продал свою компанию **Дмитрию Буряку**, владельцу «ВИП-групп», также занимающейся торговлей с доставкой — сетевым маркетингом парафармацевтических товаров.

С тех пор про Кудрякова на рынке почти ничего не было слышно, хотя он и продолжал руководить «Службой 77», пытаясь взбодрить ее за счет активной рекламы и привлечения корпоративных клиентов. Не помогло. В марте 2004 года в «ВИП-групп» решили с ним расстаться — якобы потому, что Кудряков без ведома акционеров размещал векселя «Службы 77». Через год и сама компания была ликвидирована (к слову, служба доставки «Седьмого континента» все это время наращивала продажи).

Но сам Игорь Кудряков, несмотря на былые неудачи, не остался без дела. В прошлом году он возглавил дистрибуторскую фирму «ТДС-логистик», созданную председателем совета директоров «Перекрестка» **Львом Хасисом**. □



2

Вадим Зеленин гордился тем, что «Техмаркет» развивается «интенсивно», в отличие от «Евросети», стремящейся захватить рынок «экстенсивным путем». Но именно эта компания в конечном счете и поглотила «Техмаркет».

СТАРТОВАЛ 1993
ДОСТИГ \$260 млн годового оборота
УШЕЛ 2005

Задолжавший

Основателя «Вымпелкома» Дмитрия Зимина цитируют в прессе до сих пор, хотя он уже пять лет назад ушел из бизнеса, распродав свои акции. Основателя «Техмаркета» **Вадима Зеленина** забыли сразу после того, как прошлым летом его компанию купила «Евросеть».

Зимин и Зеленин вместе работали в Радиотехническом институте им. А. Л. Минца и предпринимателями стали одновременно — в конце 1980-х годов. Когда первый из них создал «Вымпелком», второй тут же заключил с ним дилерский контракт. Многие годы «Техмаркет» оставался крупнейшим дилером «Вымпелкома».

Как человек академических знаний и опыта, Вадим Зеленин старался развивать бизнес аккуратно и правильно: вовремя проводить реорганизации, развивать управленческую команду, вкладываться в «серой» техникой, осмотрительно подходить к открытию магазинов, в конце концов, жить по средствам. Когда молодая (созданная в конце 1997 года) и аг-

рессивная «Евросеть» всю занимала деньги на развитие, «Техмаркет» инвестировал только собственную прибыль.

«В отличие от „Евросети“ и „Связного“, развивающихся экстенсивно (они захватывают рынок маленькими магазинчиками с небольшой рентабельностью — лишь бы захватить), мы развиваемся интенсивно», — не без гордости отмечал Вадим Зеленин в одном из своих интервью. Но уже в 2003 году «Евросеть» более чем вдвое обогнала «Техмаркет» и по числу магазинов, и по обороту. На следующий год разрыв увеличился еще сильнее. Громко заявляли о себе и другие «молодые, да ранние» — к примеру, Divizion и «Цифроград». Тем не менее Зеленин уверял, что в ближайшие три-пять лет «Техмаркет»

сможет ежегодно удваивать продажи — рынок тому способствует.

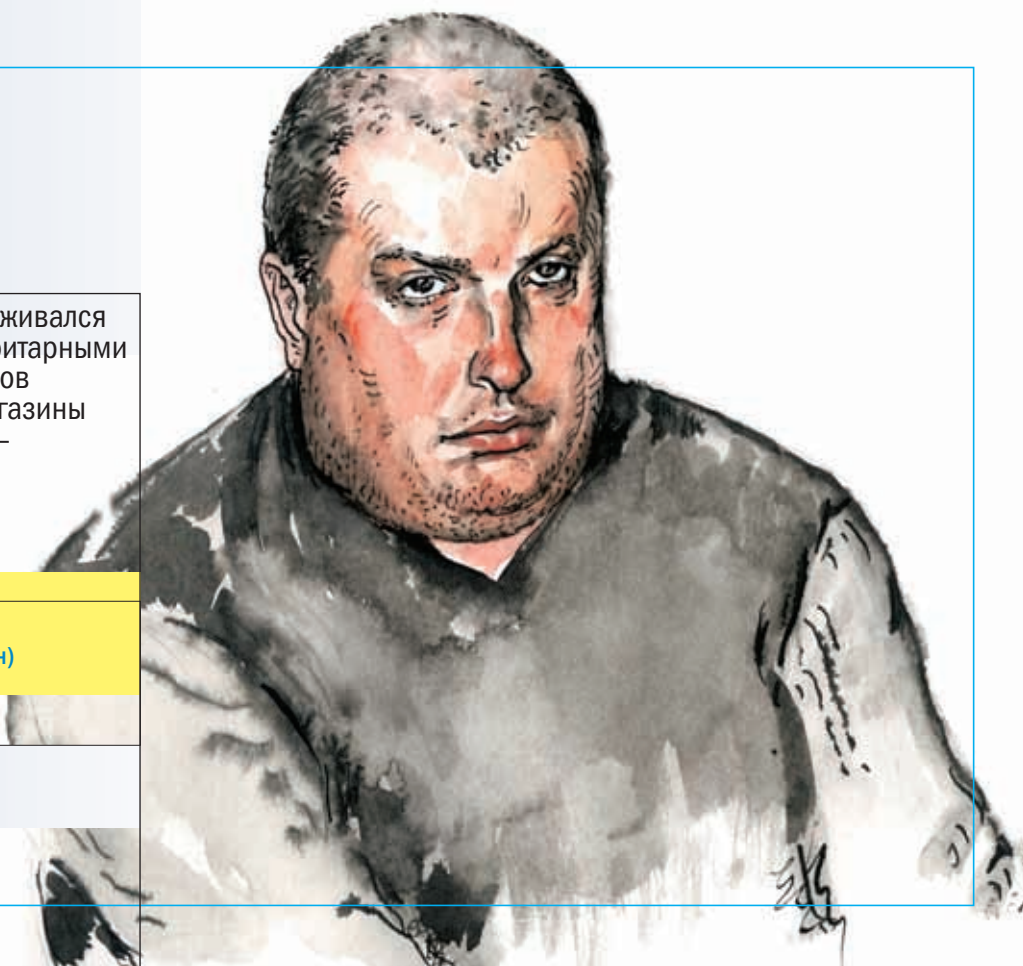
Однако рынок в 2005 году был удивлен не темпами роста «Техмаркета», а всплывшей задолженностью сети перед Motorola почти в \$2,3 млн. Затем обнаружились просроченные долги и перед другими вендорами. И вместо того чтобы искать стратегического инвестора, как когда-то планировал Зеленин, «Техмаркет» продался лидеру — «Евросети». Вадим Зеленин не комментировал ни причину сделки, ни ее условия. Известно лишь, что, получив бренд «Техмаркет» и 157 магазинов, «Евросеть» не взяла на себя долги компании.

«Я никогда не жалел, что занялся продажами мобильных телефонов», — говорил Зеленин в благополучные времена. — И если бы начинал все заново, выбрал бы то же самое». Зачастую экс-бизнесмены продолжают руководить, войдя в советы директоров компаний-покупателей. Вадим Зеленин ни одного дня не оставался в «Евросети» после сделки. □

3

Александр Минеев упорно придерживался своих принципов: управлять авторитарными методами, отказываться от альянсов с другими сетями, приобретать магазины только в собственность и вообще — быть «вне конкуренции».

СТАРТОВАЛ 1992
ДОСТИГ 27 магазинов (оборот неизвестен)
УШЕЛ 2005



Беспартийный

Президент и владелец группы «Партия» **Александр Минеев** переживал взлет и падение своей компании молча: он почти не появлялся на публике, не давал интервью, лишь однажды устроил пресс-конференцию.

Исход менеджеров из «Партии» начался задолго до того, как у компании возникли финансовые проблемы, и все вспоминают бывшего шефа со смешанным чувством уважения и обиды. «Главная беда Минеева в том, что он никогда и никого из своего окружения в грош не ставил, — рассказывает один «партиец». — В отношениях с топ-менеджментом у него было правилом не выполнять договоренности по зарплате и периодически немотивированно «обновлять кровь». Каждый из ушедших остался ему благодарен за ежедневные уроки жизни, почерпнул у него массу полезного, но каждый им был обижен». «При всей своей гениальности он растерял многих друзей, ценных работников и утратил связь с реалиями рынка», — отмечает другой.

А ведь когда-то президент «Партии» очень хорошо чувствовал эти реалии — потребности покупателей в новой технике, грамотных консультациях, гарантированном послепродажном сервисе. «Партия» первой среди столичных сетей завела дисконтные карты. Она же открыла первое в Москве интернет-кафе. Поставщики почти безоговорочно соглашались на ее условия. В 1996 году оборот компании с учетом оптовых продаж превысил \$580 млн. Для сравнения: «М.Видео» на такой уровень вышла лишь в 2003 году. Александр Минеев начал строить новую розничную сеть «Домино», но именно на пике успеха из группы «Партия» стали уходить люди, проработавшие с ним не один год.

Компенсировать распад команды набором новых людей Минеев

не смог. Кроме того, он продолжал упорно придерживаться своих старых принципов: быть «вне конкуренции». Он отказывался от альянсов с другими сетями, приобретал магазины только в собственность, хотя другие компании активно расширялись за счет аренды площадей.

«Партия» пропустила момент, когда потребители стали обращать внимание на удобство расположения магазинов и низкие цены, а не престижность сети и уровень подготовки продавцов. В конце 2004 года в прессу просочилась информация, что Александр Минеев намерен закрыть семь из 17 магазинов «Партии», а остальные — объединить с магазинами «Домино». Но за последующий год были ликвидированы все «Партии», причем ассортимент «Домино» так и не пополнился бытовой техникой. Более того, начали закрываться и сами «Домино». На некоторые магазины арендаторов ищут до сих пор. □

4

Ирена Лесневская с самого начала понимала, чем может закончиться продажа контрольной доли Ren TV стороннему инвестору. До поры до времени ей удавалось договариваться с акционерами телеканала.

СТАРТОВАЛА 1991
ДОСТИГЛА \$120 млн годового оборота
УШЛА 2005



Неутомимая

«Будто на собственных похоронах побывала», — переживала экс-президент Ren TV **Ирена Лесневская**, когда ее телекомпания перешла в руки «Северстали» и «Сургутнефтегаза», а сама она подала в отставку.

Лесневская с момента создания Ren TV прекрасно понимала, чем может закончиться продажа контрольного пакета акций стороннему инвестору. «В любой момент с нами могут поступить так, как поступают любые акционеры: не понравится, как мы ведем дело, и нас сместят», — откровенничала Лесневская в одном из интервью. — Но главное уже сделано. Место под солнцем завоевано, и имя известно.

К тому времени у Ren TV уже дважды сменился основной владелец. Сначала им был Банк Москвы, получивший в 1997 году 40% акций, потом концерн ЛУКОЙЛ, к которому перешли уже 70% акций; наконец, в 2000 году контрольным акционером стало РАО «ЕЭС России». На деньги первого владельца были куплены эфирный ком-

плекс и телетехника, на средства второго — создана компания «Ren-фильм», с помощью третьего Ren TV вылезла из долгов и подружилась с ведущими продавцами рекламы. У Лесневской каждый раз получалось наладить такие отношения с акционерами, когда за ней оставались властные полномочия, позволявшие «строить то телевидение, о котором мечтала». Начиная с 2002 года компания работала с прибылью, рейтинги канала неуклонно росли, и Ирена Лесневская пророчила Ren TV «замечательное будущее».

«Мы сделаем все возможное, чтобы выкупить пакет у „ЕЭС России“», — заявила она, когда стало известно, что энергетики решили избавиться от непрофильного актива. Но телеканалом заинтересовались структуры, с которыми сложно было кон-

курировать. Контроль над Ren TV достался «Северстали». Как только металлургическая корпорация объявила о желании разделить с кем-нибудь бремя владения телеканалом, Лесневская и ее сын Дмитрий, вместе с которым она создавала и управляла Ren TV, тут же предложили выкупить часть акций. «Северсталь», рассмотрев заявку, предпочла другого партнера.

Для Лесневских такой передел собственности означал крах построенного ими мира. В октябре 2005-го, сразу после появления на Ren TV «Сургутнефтегаза», они покинули телекомпанию, незадолго до этого продав свои 30% акций германской RTL Group.

«Прошное надо помнить, но жить стоит будущим», — всегда считала Лесневская. «Я перевернула страницу и пойду дальше, — без явного сожаления говорила она на „Радио Свобода“ сразу после своей отставки. — Я за свою жизнь столько раз начинала с нуля. Найду чем заниматься и теперь». **СФ**

с25

ЧАСТНЫЙ КНИГОИЗДАТЕЛЬСКИЙ ХОЛДИНГ «ТЕРРА» ВЫВЕЛ НА РЫНОК МНОГОТОМНУЮ ЭНЦИКЛОПЕДИЮ. ТЕПЕРЬ КОМПАНИЯ ПРЕТЕНДУЕТ НА ЛИДЕРСТВО В НИШЕ, ОСТАВЛЕННОЙ ГОСУДАРСТВОМ ПОЧТИ 30 ЛЕТ НАЗАД. текст: **Ольга Шевель**

Налет энциклопедизма



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Энциклопедический проект столь важен для Сергея Кондратова, что он лично вычитывает гранки

ДОСЬЕ

КНИГОИЗДАТЕЛЬСКИЙ ХОЛДИНГ «ТЕРРА-ИПК» появился на базе Издательского центра «Терра», основанного в 1989 году профессиональным книгоиздателем Сергеем Кондратовым. Холдинг занимается нишевыми проектами — каталожным книжным клубом «Эрудит» и элитным клубом Monplaisir. Недавно компания выпустила 62-томную «Большую энциклопедию Терра», подписав на нее около 30 тыс. человек. Холдинг владеет пакетом акций Ярославского полиграфического комбината (по данным «Книжного обозрения» и информации, опубликованной на официальном сайте Bertelsmann AG, этому германскому концерну принадлежит 50,9% акций ЯПК). Совокупный тираж всех издательств холдинга («Книжный клуб — Терра», «Терра-спорт» и издательство «Терра») в 2005 году составил 12,5 млн экземпляров. Свои финансовые показатели «Терра» не разглашает, но из открытых источников известно, что, например, в 2003 году прибыль холдинга составила 1,240 млн евро.

Разговор с председателем правления холдинга «Терра-ИПК» **Сергеем Кондратовым** воскрешает атмосферу 1990-х годов: много слов о компании и ни одного — о финансовой эффективности и акционерах.

Скрытность тогда была условием выживания компаний в книгоиздательском бизнесе (впрочем, не только в книгоиздательском), сверхприбыли которого вызывали интерес у криминалитета. Однако рынок стал более цивилизованным, а в «Терре» по-прежнему не указывают тиражи книг.

Запущенный прошлой осенью проект 62-томной «Большой энциклопедии Терра» (БЭТ) тоже готовился без лишнего шума. На российском рынке подобные проекты не появлялись с момента выхода

в 1978 году тридцатого, завершающего тома Большой советской энциклопедии. «Терра» оказалась первой в пустующей нише и теперь во что бы то ни стало стремится удержать свое лидерство.

Привилегия цвета

«ТЕРРА» БЫЛА ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ частных книгоиздательств в стране. Сергей Кондратов, служивший главным товароведом в объединении «Мособлкнига», организовал издательский центр в 1989 году. Через три года у компании появилась

возможность приобрести собственную производственную базу — Ярославский полиграфический комбинат (ЯПК). Но ЯПК выпускал книги лишь с черно-белыми иллюстрациями, его нужно было модернизировать.

«Терра», сделавшая ставку на качественную печать, нашла партнера — транснациональный медиаконцерн Bertelsmann AG. Концерн, владеющий профильными активами во многих странах, тогда пытался выйти на российский рынок и предложил «Терре» выкупить у нее небольшую долю в ЯПК (со временем к Bertelsmann перешел контрольный пакет комбината). Вырученные средства издательство реинвестировало в комбинат, а само стало размещать заказы в Германии. Заграничные

мощности позволяли выпускать книги в цвете, другие российские издательства такой возможности не имели.

У Bertelsmann «Терра» позаимствовала идею книжного клуба, работающего по принципу direct mail. Технология напоминала советский проект «Книга — почтой», но с одним отличием: если раньше решение о закупке книг оставлялось на усмотрение читателя, то члены клуба в обязательном порядке выкупали несколько лотов в течение года.

«Специально для клуба, названного „Эрудит“, мы создали издательство „Книжный клуб — Терра“, которое выпускало столько наименований и экземпляров книг, сколько приходило заказов, — говорит Кондратов. — Целевая работа радикально отличала „Терру“ от классических издательств, так или иначе вынужденных работать в ситуации неопределенности».

Через какое-то время в клубе уже числились около 3 млн человек, а сам холдинг к концу 1990-х, по словам генерального директора издательства «Терра» Григория Кожевникова, превратился в одно из ведущих книгоиздательств России.

Крупнейшие универсальные энциклопедии

НАЗВАНИЕ	СТРАНА	ТОМА	СТАТЬИ
ЭНЦИКЛОПЕДИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ БРОКГАУЗА И ЕФРОНА, 1890–1907	РОССИЯ	86	121 240
ENCYCLOPEDIA BRITANNICA, 15-Е ИЗД., С 1975 ГОДА CONTINUOUS REVISION*	США—ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	32	120 000
БОЛЬШАЯ СОВЕТСКАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ, 3-Е ИЗД., 1969–1978	СССР	30	95 279
THE ENCYCLOPEDIA AMERICANA, 2-Е ИЗД., С 1961 ГОДА CONTINUOUS REVISION	США	30	60 000
DER GROSSE BROCKHAUS (БОЛЬШОЙ БРОКГАУЗ), 15-Е ИЗД., 1928–1937	ГЕРМАНИЯ	21	200 000
GRAND LAROUSSE ENCYCLOPEDIQUE EN DIX VOLUMES (БОЛЬШОЙ ЭНЦИКЛОПЕДИЧЕСКИЙ ЛАРУСС В 10 ТОМАХ), 1960–1964	ФРАНЦИЯ	10	450 000

* CONTINUOUS REVISION (ПОСТОЯННЫЙ ПЕРЕСМОТР) — ПРИ КАЖДОЙ СЛЕДУЮЩЕЙ ПЕРЕПЕЧАТКЕ ОБНОВЛЯЕТСЯ ЧАСТЬ СТАТЕЙ ИЛИ ИЗДАЮТСЯ ДОПОЛНЕНИЯ

Но в течение одного августовского дня 1998 года «Терра» превратилась в предприятие, едва сводящее концы с концами. «При четырехкратном удорожании доллара у нас попросту не оказалось средств, чтобы печататься за рубежом, хотя уже были заключены контракты, — вспоминает Кондратов. — При этом отпускные цены внутри страны остались прежними — гораздо ниже себестоимости изготовления наших книг». Как назло, разорился банк «Империял», где у издательства был большой рублевый депозит.

К тому же в результате дефолта холдинг потерял 2 млн членов «Эрудита».

Плод ударной пятилетки
ВСЮ ПЕЧАТЬ «ТЕРРА» ПЕРЕВЕЛА НА ЯПК. Чтобы компенсировать падение продаж через «Эрудит», на деньги, вырученные от продажи концерну Bertelsmann очередного пакета акций ЯПК, компания открыла около 30 региональных магазинов. Розничный проект прожил недолго и был закрыт в 2003 году: ассортимент магазинов, формируемый одним

ЖИВИ чувствами!

кредиты для малого
и среднего бизнеса
www.moskb.ru
тел.: (495) 363 2222



МОСКОММЕРЦБАНК

КБ «МОСКОММЕРЦБАНК» (ООО) лицензия Банка России на осуществление банковских операций №3365



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Григорий Кожевников уверен: «Терре» еще не придется допечатывать энциклопедию, чтобы полностью удовлетворить спрос

издательством, оказался слишком узким. Впрочем, к этому времени Сергей Кондратов уже вовсю занимался реализацией своей новой идеи — созданием полной энциклопедии.

На подготовку «Большой энциклопедии Терра» ушло пять лет. За это время 500 авторов написали свыше 200 тыс. статей (подчеркнуто деидеологизированных). Члены авторского коллектива — специалисты в разных областях не ниже кандидата наук, но громких имен среди них почти нет. Кондратов говорит, что стремился найти людей, не отягощенных идеологическим багажом советских лет. Были подготовлены 60 тыс. иллюстраций и сверстаны 62 тома.

Кондратов, ссылаясь на количество подписчиков и результаты собственных исследований «Терры», уверяет: пустующая ниша способна проглотить 150 тыс. комплектов энциклопедии

Осенью 2005 года на БЭТ была открыта подписка через Сбербанк, а затем в прайм-тайм на центральном телевидении запущена рекламная кампания энциклопедии. Для книг это крайне экстравагантный канал продвижения. Но **Олег Лещук**, генеральный директор агентства Magic Vox, готовившего рекламную кампанию «Терры», объясняет, что только так можно было известить об уникальном продукте максимально широкую аудиторию возрастной категории от 18 до 70 лет. В результате за два месяца на БЭТ подписались около 30 тыс. физических и юридических лиц, согласившихся купить 62 тома за 52 тыс. руб. (с учетом доставки по почте). И уже в марте заказчикам начали рассылать отпечатанные в Италии первые тома.

Между тем на рынке считают, что проект рано или поздно провалится. Например, пожелавший остаться неназванным менеджер компании «Эксмо» заявил, что «Терра» не найдет много покупателей, способных одновременно выложить за книги — товар не первой необходимости — около \$2 тыс. PR-дирек-

АКМР АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ
ИЗДАНИЙ. РОССИЯ

ПАРТНЕР
MediaLine

СПОНСОРЫ
МТ **ЛУКОЙЛ**

III МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ И КОРПОРАТИВНЫХ СМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ»

В ПРОГРАММЕ КОНФЕРЕНЦИИ:
**СЕКЦИЯ «ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ
В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ»**

- Построение эффективной структуры коммуникаций компании
- Бюджетирование. Сколько нужно тратить на коммуникации?
- Распределение функций в системе управления корпоративными коммуникациями
- Социальная ответственность компании и ее роль в формировании корпоративной культуры. Методы трансляции акционерам, инвесторам, сотрудникам, общественности
- Корпоративные СМИ и их роль в управлении компанией

**СЕКЦИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ:
ТЕНДЕНЦИИ, АНАЛИЗ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ»**

- Организация работы редакции в структуре компании
- Современные тенденции корпоративных СМИ
- Использование маркетинговых инструментов для повышения эффективности корпоративного СМИ
- Ценообразование в системе аутсорсинга
- Распространение клиентских и корпоративных изданий. Способы удержания и увеличения аудитории изданий.

Регистрация:
www.corpmedia.ru

Участие в конференции:
seminar@medianews.ru,
akmr@medianews.ru
Контактные телефоны: (495) 500 0026/27

Стоимость участия: 600 у.е.

Организаторы
МедиаХАУС

Сопутствующий
Коммерсант

Партнер
НИИ

Генеральные информационные партнеры
ЭКСПЕРТ

Информационные партнеры
НИИ

Информационные партнеры
Секрет фирмы

Информационные партнеры
НИИ

www.corpmedia.ru

**23-24 марта 2006 года
Москва, Holiday Inn Moscow Lesnaya**

НОУ-ХАУ

Книгоиздательский холдинг «Терра-ИПК»:

- первым среди российских издательств начал выпускать литературу с цветными иллюстрациями;
- реализовал идею книжного клуба, основанного на принципе прямой рассылки по каталогу;
- занял нишу дорогих книг, создав элитный клуб книголюбов;
- представил брэндированную многотомную энциклопедию на рынке, не видевшем подобных изданий почти 30 лет.

тор издательства «Росмэн» **Алексей Шев** также не видит у БЭТ серьезных перспектив: она не будет востребована, ведь сейчас издается много разных справочных изданий.

Но Кондратов, ссылаясь на количество подписчиков и результаты собственных исследований «Терры», уверяет, что пустующая ниша способна проглотить 150 тыс. комплектов БЭТ. Холдинг собирается допечатать ее в твердой обложке и выпустить «облегченный» дешевый вариант (другая бумага, иное иллюстрирование, печать на ЯПК). «Цена такого тома не превысит 300 руб., „облегченная“ энциклопедия появится в рознице, где ее можно будет покупать по частям», — говорит Кондратов. Кроме того, в холдинге не исключают, что со временем могут издать энциклопедию на DVD.

Жажда госзаказа

СКОЛЬКО «ТЕРРА» МОЖЕТ ЗАРАБОТАТЬ на энциклопедии, Кондратов не говорит, а высчитать это непросто: в цену включены почтовая доставка (40%), типографские расходы (около 25%), зарплаты работников холдинга, гонорары авторов и другие статьи расхода. В любом случае в издательстве ожидают, что «Терра» станет бестселлером: открытый холдингом прошлой осенью онлайн-магазин за два месяца посетили более 200 тыс. человек. Спрос сдерживает высокая цена, но, как отмечает Кожевников, вскоре будет введена подписка, дающая возможность покупки БЭТ по частям.

Именно подписка, позволяющая охватывать регионы, по мнению эксперта ИК «Финам» **Сергея Харченко**, окажется главным преимуществом холдинга перед другими энциклопедиями: пока

**Ипотека до
31 марта 2006 г. —
доступнее**

**ГОРОДСКОЙ
ИПОТЕЧНЫЙ БАНК**

**ОДИН
ЗВОНОК —
ДВОЙНАЯ
ВЫГОДА**

**Проценты и первоначальный
взнос ниже.**

г. Москва (495) 540 54 54
г. Санкт-Петербург (812) 322 54 54

www.gorodskoi.ru



СОВЕТ
ПО НАЦИОНАЛЬНОЙ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

COUNCIL
ON NATIONAL
COMPETITIVENESS



КОНКУРЕНТОСПОСОБНАЯ РОССИЯ

Бизнес на пути к глобальной конкуренции

Москва, 14 апреля 2006 года,
отель «Балчуг Kempinski»




Официальный партнер

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ
ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ

ДЕЛОВАЯ
РОССИЯ

Генеральный
информационный спонсор

бизнес

ежедневная деловая газета

Генеральный информационный
спонсор в Интернет


 НАЦИОНАЛЬНОЕ
ДЕЛОВОЕ
ПАРТНЕРСТВО
альянс медиа
www.allmedia.ru

Медиа-партнеры конференции

**Информ
КУРЬЕР
СВЯЗЬ**

РЕСПУБЛИКАНСКАЯ
ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОБЩЕСТВЕННАЯ
ОБЩЕСТВЕННАЯ

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Top-Manager

www.globalcompetition.ru

Тел./факс: (495) 617-6004, тел.: (495) 107-1479

E-mail: conf@globalcompetition.ru, info@globalcompetition.ru

РЫНОК

ОБОРОТ КНИГОИЗДАТЕЛЬСКОГО РЫНКА

В 2004 ГОДУ эксперты оценивают в \$1,4–1,8 млрд. По прогнозам аналитической службы газеты «Книжное обозрение», в 2005 году этот показатель должен был превысить \$2 млрд, однако в последние годы рост достигается не за счет увеличения тиражей и наименований книг, а за счет увеличения цен. Если темпы сохранятся, то к 2008 году оборот рынка может составить \$3 млрд. Впрочем, по количеству выпускаемых наименований еще не достигнут уровень конца 1980-х годов (в 2000 году рынок догнал лишь середину 1970-х, выпустив 50 тыс. наименований). Причем в 2004 году, по данным Российского книжного союза, по числу названий более половины всех напечатанных книг и брошюр составили научные и учебно-методические издания (37% совокупного тиража). В 2004 году официально учтенный совокупный тираж российских книг упал до 680 млн единиц (с 702 млн в 2003 году). Наибольшие доли рынка принадлежат издательствам «Эксмо» и АСТ (примерно по 10%), а также «Просвещению» и «Дрофе» (доля каждого — около 7%). Остальную часть рынка делят множество нишевых издательств.

«Терра» работала над БЭТ, в той же нише появились еще два проекта. После очередного президентского указа в 2002 году возобновилась подготовка государственной 30-томной «Большой российской энциклопедии». А издательство «Инфра-М» неожиданно для «Терры» создало компанию «Энциклопедия», сразу выпустившую две книги 12-томной «Новой российской энциклопедии» (НРЭ; завершающий том предположительно выйдет в 2008 году). Однако подписка на госпроект продвигается не очень успешно, а главный редактор «Энциклопедии» **Владислав Карев** отмечает, что НРЭ поступает в продажу по обычным каналам — через оптовых закупщиков.

В дополнение к подписке Кондратов надеется получить госзаказ для библиотек. Однако для этого энциклопедия должна пройти экспертизу в РАН, Российской академии естественных наук и других организациях. Затем холдинг предложит энциклопедию на рассмотрение в Минобразования, и если там ее одобряют, проект надолго станет локомотивом издательства. В России только в средних учебных заведениях 120 тыс. библи-

отек, а есть еще вузовские, муниципальные, областные библиотеки и прочие, подчиняющиеся Минкульту.

Полувековое дело

для ПРОДВИЖЕНИЯ ЭНЦИКЛОПЕДИИ

есть и еще один необычный способ.

В 2000 году «Терра» создала элитный клуб Monplaisir (для VIP-читателей, которым по карману взнос в 1,2 тыс. евро за членство и не менее 2 тыс. евро за дорогие лоты). Холдинг одним из первых вошел в нишу luxury, где цена на книги, по словам **Наталии Жаворонковой**, менеджера издательства «Слово/Slovo» (также работающего в этом сегменте), доходит до десятков тысяч долларов. Как и в «Эрудите», для членов Monplaisir «Терра» ввела систему обязательных покупок. Им предлагают переплетенные вручную и искусно оформленные раритетные издания (например, факсимиле хранящейся в Ватикане Библии Федерико Да Монтефельтро 1478 года или альбом «Великокняжеская, императорская и царская охота» с копиями рисунков Фаберже и золотым тиснением на обложке).

В издательстве ожидают, что энциклопедия станет бестселлером: открытый холдингом онлайн-магазин за два месяца посетили более 200 тыс. человек

«Сегмент растет в год на 25–30%,— говорит Кондратов.— Безусловно, для состоятельных людей покупка дорогих книг — это еще и объект инвестиций. В результате к 2005 году 500 участников Monplaisir стали приносить больше средств, чем дал бы холдингу миллион читателей „Эрудита“». Однако терять этот миллион, который помимо всего прочего может оказаться потенциальной аудиторией энциклопедии, Кондратов тоже не хочет. Он собирается восстановить «Эрудит», хотя число членов клуба к настоящему моменту снизилось до 300 тыс.

Правда, «Терре» придется вложить в это восстановление гораздо больше средств, чем она тратила на регулярную поддержку клуба: в сегмент каталожных продаж пришли несколько крупных иг-

роков. Генеральный директор компании «Мир книги» **Валерий Никитин** отмечает, что ее каталогом пользуются 2,5 млн читателей, благодаря чему доходы компании в 2005 году составили \$100 млн. Свои проекты в России недавно запустили немецкая издательская группа Weltbild в тандеме с ТД Burda и дружественный «Терре» Bertelsmann.

Однако — с книжным клубом или без него — у «Терры» неплохие шансы стать одним из наиболее известных и успешных российских издательств. Как считают в самой компании, энциклопедия, особенно брэндированная, — это продукт с практически неисчерпаемым имиджевым и финансовым потенциалом. Ведь средний цикл жизни многотомной энциклопедии составляет ни много ни мало полвека. **СФ**

«ОБЫКНОВЕННОЕ ЧУДО»
новый жилой комплекс
на Мосфильмовской

Жилой комплекс «Обыкновенное Чудо» — это совершенно необыкновенный дом, расположенный в легендарном районе столицы, неподалеку от киностудии Мосфильм. Представьте себе самый современный, созданный для максимального жизненного комфорта комплекс, не имеющий аналогов на московском рынке. Вы полюбите отвечать на вопрос «Где Вы живете?», ведь Вы живете на Мосфильме!

Жилой комплекс «Обыкновенное чудо» — это приятный сюрприз. Сочетание экологии, транспортной доступности, безопасности и комфорта, которое удивит самых искушенных.

Вашу уверенность гарантирует «МОРЕ-Плаза» — пожалуй, самая надежная инвестиционно-строительная компания.

проектная декларация размещена на сайте www.more.ru
ГС-1-99-02-27-0-7714292457-023996-1. Федеральное агентство по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству.

МОРЕ
П Л А З А

741-4444

я на втором этаже

Михаил Александровский, создатель первого в России специализированного агентства по размещению рекламы в компьютерных играх Enter Media, не считает выбранную нишу слишком узкой — по крайней мере, для одного игрока.

Джойстик в дозоре

текст: антон бурсак



ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

- Перейти от разовых проектов к «массированным» рекламным кампаниям сразу в нескольких играх
- Удерживать более 50% рынка в своем сегменте
- Разработать технические решения, позволяющие подписываться на услуги и делать покупки прямо из компьютерной игры

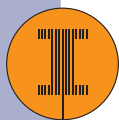
На Западе этот рынок уже давно приносит доход. По данным Yankee Group, только в США обороты product placement в компьютерных играх перевалили за \$70 млн. Интерес к новому рекламоносителю не мог не появиться и в России. «Комкон» и ROMIR Monitoring оценивают аудиторию компьютерных игр в нашей стране в 9 млн человек и 14 млн человек соответственно. Как правило, это достаточно обеспеченная и активная публика, интересная рекламодателям. Кстати, исследование Magram Market Research развенчивает миф, будто бы в компьютерные игры играют только подростки: в действительности 38% игроков старше 25 лет.

В прошлом году самостоятельно привлечь рекламу в игры пытались все крупнейшие российские издатели. Так, «1С» удалось разместить в своем гоночном симуляторе Adrenaline Show рекламу Gillette, Coca-Cola и «Сибирского берега». Однако, как рассудил Михаил Александровский, организация поиска и обслуживания клиентов — бизнес не издателя, а независимого агентства. Только оно может обеспечить размещение рекламы одного продукта в разных играх и разных брендов в одной игре.

Первым клиентом Enter Media в конце прошлого года стал Альфа-банк, чья наружная реклама появилась в игре «Ночной дозор». На «игровой территории», копирующей реальные московские пейзажи, были открыты действующие отделения банка,

а игрок при желании мог получить специальную карточку Альфа-банка для «светлых иных». «Человек в процессе игры знакомится с сервисами банка, — рассуждает господин Александровский, — это намного эффективнее обычной, не интерактивной рекламы. Тем более что в будущих версиях мы планируем встроить возможность заполнять анкеты и через интернет отправлять заявление для получения настоящей кредитки». Стоимость размещения не раскрывается, но Михаил Александровский говорит, что аналогичный проект сейчас обошелся бы рекламодателю примерно в \$50 тыс. Тираж «Дозора» в 400 тыс. экземпляров позволил банку охватить около 2 млн россиян (на один диск с игрой в среднем приходится четыре пользователя).

«В первые месяцы проекта наши основные усилия шли на развитие рынка: проводились серии исследований, презентаций для заказчиков, заключались соглашения с издателями, согласовывалась ценовая политика, — рассказывает господин Александровский. — В итоге сегодня мы можем размещать рекламу более чем в полусотне популярных игр». В этом году объем зарождающейся индустрии, как ожидается, составит минимум \$500–800 тыс. — в Enter Media рассчитывают контролировать не меньше половины этого рынка. Комиссионные агентства не превышают 20% от суммы контракта (остальное получает издатель), так что речь пока может идти о нескольких десятках тысяч долларов годового дохода. Конечно, не состояние, но для стартапа не так уж и плохо. **СФ**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

Формирование и защита конкурентных преимуществ Юридическая поддержка стратегии компании

5 апреля 2006 год, Москва, гостиница «Золотое кольцо»

Конференция адресована руководителям компаний, директорам по стратегии и развитию бизнеса, советникам по правовым вопросам, корпоративным юристам.

программа

- 09.30–10.00 Регистрация
- 10.00–10.30 Организация взаимодействия юридической службы и управленческой структуры компании: принятие совместных решений
- 10.30–11.00 Роль юридической службы в повышении конкурентоспособности компании.
Александра Нестеренко, президент Объединения Корпоративных Юристов, директор по правовой поддержке бизнеса, «Бритиш Американ Табакко Россия и Беларусь»
- 11.00–11.30 Международные юридические фирмы и их влияние на стратегию развития.
Евгений Морозов, юрист, **Denton Wilde Sapte**
- 11.30–12.00 Суд как инструмент конкуренции. Взгляд со стороны бизнеса
- 12.00–12.30 Суд как инструмент конкуренции. **ВАС РФ**
- 12.30–13.00 кофе-брейк
- 13.00–13.30 Налоговая стратегия компании в условиях конкурентной борьбы.
Эдуард Кучеров, руководитель департамента налогов и права, «Бейкер Тилли Русаудит»
- 13.30–14.00 Экспансия иностранного бизнеса на российский рынок: на чьей стороне право?
Андрей Зеленин, руководитель международной практики ЮК «Legas»
- 14.00–14.30 Интеллектуальная собственность – легальное средство укрепления монопольных позиций компании. **Валерий Медведев**, управляющий партнёр, «Городисский и партнеры»
- 14.30–15.00 кофе-брейк
- 15.00–15.30 Защита от недружественных поглощений, выстраивание корпоративной обороны.
Евгений Корнийчук, старший партнер, ЮК «Магистр & партнеры», Украина
- 15.30–16.00 Монополии и законная «борьба» с ними.
Алексей Сушкевич, к.э.н., начальник управления анализа методологии и нормотворчества, Федеральная антимонопольная служба РФ

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

Стоимость участия – \$400 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%
Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-17-31 (доб. 20-47)
e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:

Медиа-партнеры:

Секрет Фирмы



**КОРПОРАТИВНЫЙ
ЮРИСТ**



Денежная гонка

Финансовая корпорация «Уралсиб» за \$50 млн приобрела 7,53% привилегированных акций сети салонов сотовой связи «Евросеть».

Это первый случай портфельной инвестиции в российском сотовом ритейле. В октябре 2005 года «Уралсиб» предоставил «Евросети» трехмесячный кредит на \$50 млн под 9,5% с возможностью конвертировать долг в 7,53% акций группы до конца текущего года.

Сетям сотовых салонов приходится искать новые средства, чтобы поддерживать темп конкурентной гонки. До сих пор основные игроки предпочитали привлекать финансирование на долговом рынке. Как полагают в самой «Евросети», продажа части компании «Уралсибу» поможет ей в будущем привлечь более дешевые кредиты. «Этот шаг позволит нам снизить цену заимствований для дальнейшего развития. Кроме того, сделка повысит оценку акций «Евросети», когда речь пойдет об IPO», — заявил председатель совета директоров компании Евгений Чичваркин. В свою очередь инвестиционное решение ФК «Уралсиб» глава ее пресс-службы Тит Коршиков объяснил так: «На растущем рынке мобильного ритейла „Евросеть“ — самая яркая и динамичная компания».

Еще более решительный шаг с целью привлечь финансирование предпринял питерский холдинг «Ультра стар», владеющий сетью салонов сотовой связи «Ультра». На днях он объявил о поиске стратегического инвестора, готового вложить в развитие компании \$20–40 млн в обмен на 35–40% ее акций.

На полученные деньги «Ультра» намерена в течение года увеличить сеть с 200 до 500 салонов, а также открыть несколько монобрендовых магазинов совместно с Samsung, Nokia и Sony Ericsson. Сегодня компания владеет салонами сотовой связи в Москве, Петербурге, Самаре, Новосибирске и ряде других городов. Помимо мобильного бизнеса, холдинг занимается комплексным обеспечением электронными системами безопасности. Его совокупная выручка за прошлый год составила более \$300 млн. Между тем оценка акций компании на рынке посчитали чересчур завышенной. Аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин дал бы за них не более \$15–20 млн. «Вряд ли сегодня найдется инвестор, готовый вложить большие деньги в развитие сети, серьезно отстающей от пятерки федеральных лидеров», — соглашается руководитель службы по связям с общественностью Dixis Татьяна Москалева.

«InterМеждународная»

Крупнейшая в мире гостиничная компания InterContinental Hotels Group (IHG) укрепляет свои позиции в России.

На днях в Москве появился четвертый отель принадлежащей IHG сети Holiday Inn, а вскоре должна открыться первая пятизвездная Crowne Plaza. Переговоры о приобретении франшизы на Crowne Plaza ведет Центр международной торговли (ЦМТ). Он собирается переименовать расположенную на его территории гостиницу «Международная». «Ранее ЦМТ контактировал с французской сетью Accor», — рассказал **СФ** Александр Лесник, гендиректор Hotel Consulting & Development Group. — Основная проблема тогда заключалась в том, что отель не был выделен из комплекса на самостоятельный баланс, и рассчитать его хозяйственную деятельность было сложно. Наверное, сейчас этот вопрос решен».

Как говорят в ЦМТ, к началу лета переговоры с IHG должны завершиться. По мнению экспертов, со сменой вывески «Международная» поднимет уровень управления и степень лояльности клиентов. Известный бренд (IHG владеет 3,6 тыс. отелей InterContinental, Holiday Inn и Crowne Plaza в 100 странах мира) сделает гостиницу привлекательнее и для инвесторов: в планах ЦМТ предусмотрено расширение гостиничного комплекса. В свою очередь IHG заинтересована в выводе своего «люксового» бренда на российский рынок. Правда, как полагает гендиректор компании «Русские отели» Станислав Капинос, франшиза не очень эффективна, если договор не предусматривает дальнейшего контроля над объектом: «Специалисты оператора ставят бренд и выравнивают сервис в соответствии со стандартами своего



Отелей Crowne Plaza пока нет в России. Но это ненадолго

цифра

\$72

МЛН собирается выручить тосканский консорциум за заброшенную деревню, расположенную между Пизой и Флоренцией. Итальянские газеты называют ее «последним нетронутым райским уголком Тосканы», в котором есть часовня эпохи Медичи, но нет электричества, газа и телефонов. Ближайший город — Печчоли, насчитывающий всего 5 тыс. жителей. По словам бывшего мэра Печчоли Ренцо Мачеллони, входящего в число акционеров консорциума, без инвестиций эти «сокровища» превратятся в руины. Сейчас «сокровища» представляют собой 15 фермерских построек и 34 дома, где более 10 лет никто не живет, а также 2234 акра заброшенных виноградников и оливковых рощ. Спасти положение нынешние владельцы решили, продав деревню на лондонском аукционе. По их мнению, потенциальных покупателей привлечет не только обладание древностью, но и соседство с известным итальянским тенором Андреа Бочелли. Однако принять предложение они готовы не от каждого — предпочтение будет отдано покупателю из Великобритании, имеющему опыт ремонта «своими руками». Деревню хотят превратить в оазис, оснащенный электричеством, беспроводными технологиями и бассейнами. При этом новому владельцу придется соблюдать здешние традиции и ежегодно проводить в местной церкви праздники. Представители тосканских агентств недвижимости уверены, что покупатель найдется быстро: количество сделок за последний год показывает, что американцы и англичане вновь заинтересовались недвижимостью в этой местности. Но если никто не пожелает купить всю деревню, ее выставят на торги по частям. □

тренд

Имидж — ничто

Возможности российских работодателей настолько широки, что некоторые западные специалисты готовы закрывать глаза на репутационные издержки, неизбежно возникающие в связи с трудоустройством в ту или иную крупную отечественную корпорацию. На минувшей неделе вице-президент Morgan Stanley Питер

О'Брайен получил предложение стать главным финансистом «Роснефти», заменив таким образом ушедшего в феврале в отставку Сергея Алексеева. А выходец из Merrill Lynch Аллен Вайн возглавил совет директоров «Нафта-Москвы». Вряд ли Вайн не знает, что владелец «Нафты» депутат Госдумы Сулейман Керимов является одним из наиболее известных российских рейдеров. Более того, ряд наблюдателей полагают, что именно Керимова имел в виду

Герман Греф, когда говорил о некоторых корпоративных «захватчиках», которые «вместо того, чтобы находиться в местах не столь отдаленных, у нас находятся на высших местах в рейтингах миллиардеров». Питер О'Брайен также наверняка осведомлен, что после «дела ЮКОСа» западный истеблишмент, мягко говоря, неоднозначно относится к «Роснефти», которая заметно увеличила объемы бизнеса за счет активов, ранее принадлежавших компании Михаила Ходорковского.

Очевидно, амбициозные западные профи надеются, что их деятельность, помимо всего прочего, поможет изменить в лучшую сторону имидж нового работодателя. Тем более что подобные метаморфозы произошли со многими российскими корпорациями, где теперь экспатры работать совсем незастранно. Впрочем, есть и пример ЮКОСа, сотрудничество с которым серьезно осложнило жизнь многим американским, британским и испанским подданным. □

бизнеса. Однако затем, когда „группа захвата“ уезжает, все возвращается на круги своя».

Google против Microsoft — 2:0

Google приобрел компанию Upstartle — разработчика онлайн-текстового процессора Writely. С его помощью интернет-гигант сможет конкурировать с Microsoft не только в сетевом поиске, но и на рынке программного обеспечения. Writely.com позволяет каждому посетителю создавать и редактировать текстовые файлы в режиме онлайн. Причем по функциональности web-программа вполне сопоставима со многими традиционными текстовыми процессорами. Создали и поддерживают проект четыре сотрудника Upstartle. Тем не менее покупка этой небольшой компании сильно взбудоражила интернет-сообщество. Дело в том, что Writely — инновационный сервис, яркий представитель «поколения Web 2.0», главной надежды интер-

нет-индустрии. Это «социальное» ответвление Сети, ориентированное на предоставление услуг и создание коллективного контента. Многочисленные интернет-гуру пророчат наступление времен, когда большую часть программ пользователи будут подгружать из Сети, вместо того чтобы устанавливать их на свой компьютер и запускать с винчестера. Уже идут работы не только над текстовыми процессорами, но и над приложениями для электронных таблиц и сетевыми графическими редакторами.

Перспективность нового направления понимают и в компании Билла Гейтса: Microsoft разрабатывает многочисленные сервисы нового поколения в рамках проекта Live.com, в том числе проект Office Live. Правда, пока компания так и не вывела на рынок онлайн-офис — неудивительно, что Writely пользуется популярностью. И если пророчества интернет-гуру о наступлении эры онлайн-программ сбываются, Google с помощью Writely сделает невозможное возможным и потеснит Microsoft на рынке офисных приложений.

«Интурист» вошел в «Космос»

ВАО «Интурист» постепенно становится влиятельным гостиничным оператором в Москве. На днях компания получила контроль над крупнейшим столичным отелем «Космос».

Победа «Интуриста» в аукционе по продаже 20-процентного госпакета акций «Космоса» была ожидаемой. Еще за месяц до торгов вице-президент ВАО Олег Дьяченко заверил (см. №09/2006), что в борьбе за госпакет отеля у «Интуриста» не будет серьезных соперников. Так и вышло: помимо «Интуриста» на гостиницу претендовало никому не известное ЗАО «Витра», предложившее за пакет символические \$12 тыс. «Интурист» выложил за акции гостиницы \$20 млн.

В результате торгов ВАО, до этого владевшее 44% акций «Космоса», увеличило свою долю в гостинице до 64%. Причем фактически по номиналу: за каждую акцию «Космоса» «Интуристу» пришлось доплатить всего 3 коп. После этого представители второго крупного акционера «Космоса» — инвестиционно-промышленной группы «Евразия», владеющей 25,8% этого отеля — заявили, что готовы оспорить результаты аукциона в суде. Впрочем, «Интурист», акционерами которого являются АФК «Система» и правительство Москвы, вряд ли лишится контроля над «Космосом». Сделка наглядно показала, что для планов компании увеличить свою долю на московском гостиничном рынке до 10% серьезных препятствий нет. До конца года «Интурист» планирует приобрести еще два-три крупных столичных отеля. Не исключено, что следующими объектами для инвестиций ВАО станут гостиницы «Будапешт» и «Балчуг», чьи госпакеты в ближайшее время будут выставлены на торги. □



Зонтичный брэнд Google накрывает все больше рынков

с35



Инфляция и инфекция

Воспаление легких уберегло министра финансов **Алексея Кудрина** (на фото) от серьезных оргвыводов и, возможно, отставки.

Премьер-министр **Михаил Фрадков** был настолько озабочен растущей инфляцией (за которую отвечает Минфин), что специально перенес соответствующее заседание правительства с традиционного четверга на среду. Многие наблюдатели справедливо расценили это так: глава правительства, собирающийся отбыть в командировку, решил собственноручно провести «заклание» главного казначея страны, принеся его в качестве искупительной кадровой жертвы, призванной остановить удорожание бензина, продуктов питания, рост тарифов естественных монополий и т. д. Хотя известно, что большего монетариста, чем Кудрин, в российском правительстве трудно отыскать. Неслучайно некоторые оппоненты даже уподобляют его гоголевскому Плюшкину за нежелание «распечатывать» \$50 млрд стабфонда.

Возможно, Фрадков пошел в наступление на президентского земляка, заручившись поддержкой лоббистов из «Рособоронэкспорта», «Роснефти» и прочих госкорпораций, имеющих виды на стабфонд. Но в таком случае едва ли устранение Кудрина кардинально улучшит инфляционную ситуацию. Скорее наоборот. Видимо, поэтому прагматичный руководитель экспертного управления администрации президента **Аркадий Дворкович** предлагал увеличить целевой показатель инфляции с 9% до 10%.

Сам себе голова

Александр Зарибко, один из совладельцев ГК «Виктория», запустил собственный проект — сеть «магазинов у дома» «Алми-экспресс», которая будет конкурировать с принадлежащей «Виктории» сетью «Квартал».

Тем не менее Зарибко продолжит участвовать в работе «Виктории»: он останется в числе ее совладельцев и в совете директоров. В «Виктории» опровергают слухи о том, что между совладельцами компании (**Николаем Власенко**, **Владимиром Кацманом** и **Александром Зарибко**) возник конфликт, в результате чего Зарибко и решил строить собственную сеть. По крайней мере, так заявил газете «Бизнес» **Николай Власенко**: «У нас не было никаких конфликтов и ссор. Просто у каждого свое видение того, как надо развиваться». Конкуренты же почти полное совпадение формата «Алми» с форматом «Квартала» не считают проблемой и поводом для дальнейших разногласий между акционерами: на рынке пока еще хватает места всем желающим.

В этом году Александр Зарибко планирует открыть три точки в Москве, а до конца 2007-го появятся восемь «Алми». Оборот сети должен составить \$32 млн. Параллельно планируется и построение сети в Белоруссии, но там она будет включать не только «магазины у дома», но также супермаркеты, «компактные гипермаркеты» и «Алми-дисконт». «Ничего удивительного, что Зарибко решил пойти в Белоруссию. Он сам оттуда, у него там есть давние связи. А местный бизнес, как известно, сильно связан с государством», — говорит знакомый с Зарибко управляющий партнер агентства MDG **Дмитрий Потапенко**.

Смена приоритетов

В апреле начнется масштабная реорганизация деятельности ЕБРР в России и Средней Азии, а директор бизнес-группы банка по России и Средней Азии **Хуберт Пандза** уйдет на пенсию.

Хуберт Пандза возглавлял банковскую группу с октября 2002 года, а до этого 26 лет проработал в Deutsche Bank.

Суть реорганизации в том, что ЕБРР разделит свои среднеазиатские и российские операции. Россия будет переподчинена другому, более крупному подразделению ЕБРР — по Центральной Европе, которым руководит **Алан Пийю**. А Средняя Азия войдет в группу по Южной, Восточной Европе и Кавказу, возглавляемую **Оливье Деканом**. В ближайшее время будет увеличен штат московского офиса, откроются несколько новых офисов ЕБРР в центре и на юге России. До сих пор руководство группой велось из Лондонской штаб-квартиры и 10 локальных офисов. Причем именно из Москвы курировались проекты ЕБРР в Средней Азии и Казахстане. В 2005 году ЕБРР профинансировал в России и Средней

Азии 122 проекта на сумму 1,5 млрд евро, что соответствует 33% кредитно-инвестиционного портфеля ЕБРР.

Реорганизация и связанный с нею уход Пандзы может быть следствием недавнего пересмотра советом директоров ЕБРР региональной политики: ранее приоритетными для ЕБРР были страны, присоединившиеся к ЕС. А сейчас ключевыми регионами признаны Россия, Кавказ и Средняя Азия. Причем руководители ЕБРР заявляют, что считают Россию стратегическим плацдармом для сохранения влияния на посткоммунистическом пространстве.

Срок давности

У владельца банка «Губернский» сенатора **Глеба Фетисова** появился новый именитый сотрудник.

Вместо экс-начальника экономического управления администрации президента **Антон Данилова-Данильяна**, возглавлявшего совет директоров «Губернского» с июля 2004-го, пост заняла экс-председатель правления Автобанка **Наталья Раевская** (на фото).

Это первое место работы Раевской с тех пор, как осенью 2001-го она ушла из Автобанка. Покинуть свое детище, благодаря которому она завоевала репутацию одной из самых успешных российских бизнес-леди, Раевскую заставил не совсем мирный переход Автобанка вместе с другими активами предпринимателя **Андрея Андреева** в руки триумвирата, состоявшего из «Баззла», «Нафта-Москвы» и Millhouse Capital.

Как впоследствии вспоминал сам Андреев, «Раевская тогда находилась под сильнейшим давлением». Не исключено, что именно из-за пережитых потрясений Раевская не смогла так же быстро трудоустроиться, как, например, ее бывшая «правая рука» по Автобанку **Ирина Бушева**, которая уже в ноябре 2001-го заняла должность зампреда МДМ-банка.



Показательно, кстати, что нынешний работодатель Раевской Глеб Фетисов до избрания в Совет федерации работал в «Альфа-эко», которая тоже вела наступление на активы Андрева — на Орско-Халиловский металлургический комбинат «Носта» (ныне входит в группу «Уральская сталь»). Но, видимо, для Раевской срок давности всех этих дел уже истек.

Возглавив «Губернский» и предрекая банку «серьезные кадровые изменения», Раевская тем не менее не склонна формировать свою команду исключительно из бывших «автобанковцев». «Они будут проходить конкурсный отбор наравне со всеми другими претендентами», — говорит она. Кроме того, как отмечает Раевская, «задачи, стоящие перед „Губернским“, существенно отличаются от тех, что стояли перед Автобанком».

Продавец Иорих

Владелец 42,2% акций «Мечела» **Владимир Иорих** (на фото) на прошлой неделе решил, как будет продавать свою долю.

Еще в середине февраля Иорих объявил, что хочет избавиться от пакета акций и передать одну его часть своему давнему компаньону **Игорю Зюзину**. Более месяца он думал, что делать с другой частью — продать ее стратегическому инвестору или разместить на рынке. Наконец решение было принято. На прошлой неделе швейцарский инвестиционный банк UBS AG открыл книгу заявок на акции «Мечела», принадлежащие Иориху. Часть предложения на сумму \$700 млн (19,8%) продается в виде глобальных депозитарных расписок (GDR), а \$300 млн (8,5%) — в виде облигаций, которые в 2009 году будут конвертированы в акции. У Иориха остается 13,9%, предположительно предназначенные для продажи Зюзину, и таким образом его компаньон получит контрольный пакет акций компании.

Сам Иорих в результате сделки заработает около \$1,5 млрд и, скорее всего, займется инвестбизнесом. Правда, пока неясно, в какой стране: кроме российского гражданства у него есть еще и немецкое. А Игорь Зюзин часть своего пакета, вероятно, использует для вознаграждения топ-менеджеров «Мечела». На прошлой неделе гендиректор «Мечела» **Александр Иванушкин** уже получил 0,0343% акций компании. Количество обладателей опционов наверняка еще увеличится. «Ранее компания планировала создать двухпроцентный опционный фонд поддержки менеджеров. Возможно, что часть приобретенных акций Зюзин передаст в этот фонд», — говорит аналитик ИК «Проспект», ранее работавший в «Мечеле», Дмитрий Парфе-



ИТАР-ТАСС

нов. Free-float, по всей видимости, положительно скажется на ликвидности «Мечела». Как считает Парфенов, западные инвесторы не очень доверяют единоличным акционерам. Наличие большого количества свободных акций на рынке упрочит доверие к бумагам «Мечела».

По ИТ-заслугам

В конце февраля состоялось награждение лауреатов всероссийского конкурса журналистов «Экономическое возрождение России». Конкурс организован Торгово-промышленной палатой РФ и Союзом журналистов России и проводится уже в течение 12 лет. В этом году одним из лауреатов конкурса стал редактор тематических страниц «iOpe: информационные технологии» журнала «Секрет фирмы» **Игорь Пичугин** (на фото). «Электронная» компания AMD, партнер конкурса, отметила его «за поддержку освещения темы инноваций и развития ИТ в России». iOpe намерен и впредь поддерживать эту тему на должном уровне. «Информационный» проект **СФ** выступает в этом номере с ежегодным рейтингом ИТ-компаний, работающих на российском рынке (см. материал на стр. 76). □



ВЕРГЕНИЙ ДУДИН

три вопроса

Владелец «Московских новостей» Аркадий Гайдамак на днях приобрел France Soir. О том, зачем ему старейшая французская газета, из-за финансовых проблем оказавшаяся чуть ли не на грани закрытия, бизнесмен рассказал «Секрету фирмы».



«Секрет фирмы»: Почему вы решили приобрести France Soir?

Аркадий Гайдамак: Я 30 лет прожил во Франции и прекрасно знаю, что такое France Soir. Хочется, чтобы газета вернула себе былое влияние.

СФ: У вас существуют проблемы с французскими властями, которые некоторое время назад якобы даже объявляли вас в международный розыск. Это обстоятельство не помешает сделке?

АГ: Это у французских властей были со мной проблемы, а не у меня с ними. Я награжден высшими французскими орденами. Нет никаких законных оснований помешать моей сделке. Поэтому если в отношении меня будет произведено какое-то противозаконное действие, то реакция последует незамедлительно.

У меня есть трибуна, и мой громкий голос теперь будет услышан.

СФ: То есть для вас издательский бизнес скорее трибуна, чем бизнес?

АГ: А вы посмотрите на динамику, которую демонстрируют «Московские новости». В ближайшее время появятся одноименные информация и радиостанция. Кстати, недавно для размещения редакции МН мы даже купили очень престижное здание на Ильинке недалеко от Минфина. □





лаборатория

НОВЫЕ РЫНКИ

суббрендинг → с46
звезды маркетинга → с50
сокращение персонала → с54

Эти рынки напоминают переполненную чашу — они насыщены продуктами и неприступны для новых игроков. Но все же смельчакам иногда удается попасть в «запретную зону», а в отдельных случаях — даже изменить на рынках расстановку сил.

Фактор без страха

текст:

ирина коробкова
евгений карасюк

иллюстрация:
евгений
тонконогий

Аналитики, еще год назад находившие российский рынок пива перенасыщенным и не верившие в появление на нем новых марок, оказались не слишком проницательны. На днях еще один пивоваренный гигант — американская компания Anheuser-Busch — договорился о производстве пива под маркой BUD на петербургском заводе Heineken. И едва ли это последний пивной брэнд, приходящий в Россию.

Генеральный директор представительства Coors Brewers Russia **Дэвид Грин** чуть меньше года назад в интервью **СФ** отмечал, что «у новых пивных марок есть возможность найти и занять свою нишу на российском рынке». К 2006 году американско-канадская компания рассчитывала занять с маркой Coors Fine Light 2% местного рынка лицензионного пива. Однако прогнозы не сбылись. В начале этого года Molson Coors решила уйти из страны, закрыв здесь свое представительство.

Сегодня в России присутствуют по меньшей мере пять сотен марок пива — включая отечественные, лицензионные и импортные. По широте пивного ассортимента московские киоски почти не уступают западным супермаркетам. Но это обстоятельство с легкостью игнорируют компании, заявляющие о планах занять свое место на полках российских магазинов. «Места хватит всем», — одна из любимых фраз менеджеров фирм, которые еще толком не понимают, во что ввязались.

Почему компании делают это

КОМПАНИИ СТРЕМИЛИСЬ и будут стремиться туда, где их никто не ждет — на рынки, переживающие стадии зрелости и даже спада. Французский исследователь регрессирующих отраслей **Оливье Санзо** считает, что «крайне неприятный фактор высокой конкуренции уравнивается желанием проникнуть на рынок, где есть стабильный спрос, сохраняющийся даже в случае общей рецессии и спада».

с39



Марка Bud рискует затеряться на пестрящем предложениями российском рынке пива

Но этот «неприятный фактор» может обернуться для непрошенного гостя невосполнимыми финансовыми потерями, так что причины, по которым компании пытаются брать на абордаж неприступные рынки, требуют рациональных пояснений. Можно выделить три основных мотива для такого решения.

1_Невозможность роста на домашней территории и, как выход, экспансия на чужую. В частности, по этой причине открывшая 80 аптек и 30 фарммаркетов (аптечных магазинов) в Санкт-Петербурге сеть «Первая помощь» вынуждена выходить на рынок Москвы — по всем оценкам, уже переполненный предложением и с дефицитом торговых площадей. В столице действуют около десятка аптечных сетей, не считая множества частных и государственных аптек. Согласно данным аналитического агентства DSM Group, по количеству аптек на число горожан Москва превосходит страны Западной Европы: на одну аптеку приходится 3,2 тыс. человек (в Германии и Бельгии этот показатель — 3,7–3,8 тыс., а в Великобритании и вовсе 4,8 тыс. человек). Впрочем, это не помешало «Первой помощи» уже открыть в столице первую точку с намерением увеличить их число до 20 только за этот год.

2_Трудности развития в первоначально избранном узком секторе рынка. Даже неудачный опыт конкурентов не остановил

компанию «Солнечные продукты», которая вознамерилась занять 5% российского рынка бутилированного подсолнечного масла, где новым брэндам, как отмечают в торговом доме WJ, за последнее время не удавалось подняться выше минимального объема продаж. Пойти на этот авантюрный шаг ее заставила собственная доля на рынке маргарина и спредов, несмотря на все усилия, остающаяся неизменной вот уже несколько лет.

3_Иллюзии высокой эластичности спроса. Выражаясь словами Теодора Левита, «воображаемая конъюнктура» погружает фирму в состояние, при котором она не замечает барьеров входа на плотный рынок. Прозрение приходит, и довольно быстро — с отрицательной динамикой продаж.

Впрочем, нет ничего тривиальнее конкуренции как причины сворачивания амбициозных проектов (если не финансового краха). Удивляет другое: как новой компании с ограниченными финансовыми возможностями удастся утвердиться на рынке, за каждую пядь которого ведется ожесточенная борьба?

Проанализировав обстоятельства выхода на конкурентные рынки целого ряда российских компаний, **СФ** выделил несколько успешных стратегий.

Конкуренция в мирных целях

ДЛЯ КРУПНЫХ И ИНЕРТНЫХ КОМПАНИЙ, как считает **Майкл Портер**, зрелость рынка — не лучшая новость. Однако гибким компаниям небольшого размера эта стадия дает некоторые преимущества: им легче провести сегментацию. «Аналогичным образом, — полагает Портер, — новая фирма, входящая в отрасль на этапе ее перехода к зрелости и обладающая финансовыми и иными ресурсами, но свободная от связей с прошлым, часто оказывается в состоянии занять сильную позицию на рынке».

Мысль Портера в полной мере можно отнести к так называемой интеграционной стратегии — **превращение конкурентов в партнеров**. Ее суть в том, что компания при выходе на переполненный рынок не вступает в конкуренцию с действующими игроками, но вовлекает их в сферу своей деятельности, являясь предвестником новых технологий.

Подобную карту разыграла компания Mobile Innovations, которая недавно вышла на российский рынок мобильного контента со своим продуктом iDea Fun. Компания была основана на деньги зару-

бежных венчурных инвесторов в середине 2005 года. Уже тогда было заметно, что рынок стагнирует. По оценкам аналитиков из J'son & Partners, за прошлый год он вырос всего на 20% вместо прогнозируемых 160%. Отчаянная конкуренция провайдеров услуги привела «к драматическому падению маржи вплоть до нуля», как охарактеризовал ситуацию один из участников рынка.

«Мы не могли действовать обычными методами, — уверен директор Mobile Innovations **Алексей Крайнов**. — Рынок был поделен, и затраты на поддержание своего присутствия на нем слишком высоки». Компания решила сделать ставку на ноу-хау. Были изучены тенденции и перспективы аналогичных рынков Европы, США и в первую очередь Японии.

В результате была создана платформа, позволяющая работать со всеми существующими формами мобильного контента, а также включающая поддержку чатов, блогов и игровых ресурсов. Более того, гибкая архитектура iDea Fun помогает интегрировать в себя новые продукты, что особенно актуально, учитывая перспективу появления сетей 3G. «Это принцип оболочки, в которую встроится любое легко модифицируемое содержание, при этом его объем может увеличиваться практически бесконечно», — объясняет Крайнов.

Преимущество нового решения Mobile Innovations оценили два ведущих контент-провайдера и уже заключили с компанией договора о сотрудничестве. Кроме того, новой фирме удалось подписать контракт с крупнейшей виртуальной службой знакомств tamba.ru. Сейчас она ведет переговоры с Rambler, представителем компании — разработчика самого распространенного в России интернет-пейджера ICQ. При этом все бывшие конкуренты должны начать благодаря iDea Fun работать в единой связке: распространение нового продукта с контентом партнеров пойдет одновременно по всем каналам.

Пока iDea Fun работает в тестовом режиме. По словам Алексея Крайнова, ею пользуются всего около 3 тыс. абонентов. Но в компании надеются, что через год (с момента коммерческого запуска) их число может составить 250 тыс., а еще через два с половиной года — до 1 млн, если удастся быстро подключить других провайдеров. «Вложения в ноу-хау обошлись нам приблизительно



Питерская сеть аптек «Первая помощь» на столичный рынок вышла последней

в \$500 тыс., в то время как входная плата на рынок мобильного контента до сих пор составляла минимум \$1 млн», — отмечает Крайнов.

Старое по-новому

СОВРЕМЕННОЕ РАЗНООБРАЗИЕ торговых форматов открывает перед компанией широкие возможности для творческого комбинирования продукта и способов его продаж. **Необычный формат** позволяет ей выйти на высококонкурентный рынок без лобового столкновения с существующими игроками, привлекая потребителя принципиально новым сервисом.

До недавнего времени сеть магазинов Sunrise, в основном торгующих компьютерами и комплектующими к ним, развивалась только в регионах. Следующим логичным шагом компания посчитала про-



МИРОВОЙ ЛИДЕР
В ФИТНЕСЕ С 1965 г.

МОИ ДОСТИЖЕНИЯ НЕ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ БИЗНЕСОМ...

Всё начинается здесь.



Индиана, США



Сидней



Москва



Калифорния, США



Токио

931-9616

Ленинградский пр-т, 31, стр. 30

www.goldsgym.ru

никновение в столицу. Но результаты работы первых же двух салонов сети в Москве показали, что этот рынок ей не по зубам. «Конкуренты давили со всех сторон», — признается один из топ-менеджеров Sunrise.

Рынок компьютерной розницы в Москве уже давно стремится к насыщению. Поэтому компании, развивающие компьютерный ритейл, все чаще предпочитают инвестировать за пределами МКАД. Неслучайно крупный российский дистрибутор компьютерной и цифровой техники Merlion, объявивший на днях о планах создания сети из 500 розничных компьютерных магазинов «Позитроника», в Москве за этот год собирается открыть не более пяти точек — в 30 раз меньше, чем в регионах. Тем временем конкуренция в столице обостряется не только между салонами. Заметную долю оттягивают компьютерные рынки типа Савеловского.

В конце концов в центральном офисе Sunrise уже подумывали сворачивать розничный бизнес в Москве и, вероятно, поступили бы так, если бы одному из менеджеров не пришла в голову любопытная идея. А что, предположил он, если дать покупателю то, чем тот уже пользуется с помощью различных каналов продаж, но все сразу и в красивой оболочке? Так появился первый в России компьютерный гипермаркет «Санрайз-про». «Гипермаркет сотворил чудо», — утверждает директор рекламного отдела «Санрайз-про» **Андрей Асадчев**. — Всего через полтора года после его открытия мы вошли в пятерку крупнейших розничных торговцев Москвы».

Фактически речь идет о создании узкоспециализированного ритейлингового сервиса, подобного давно опробованному на За-

паде и развивающимся в России мебельным, строительным или садовым гипермаркетам. В данном случае был применен принцип интернет-магазина. В зале нет ни товаров, ни продавцов — только терминалы, где можно выбрать нужные позиции и сделать заказ (похожим образом выглядят торговые залы сети продуктовых магазинов «Утконос»).

Проведенные Sunrise исследования говорили том, что потребителей привлекает в первую очередь широта ассортимента. К тому же многие из них предпочитают делать покупки в интернете, поскольку чаще всего точно знают, что им нужно, и ориентируется главным образом на стоимость. Учитывая это, «Санрайз-про» попытался предложить клиентам привычный для них формат обслуживания и низкие цены (поскольку исключил из оборота часть расходов, типичных для классической розницы). При этом если покупателю все же нужна консультация, она оказывается на платной основе (300 руб. за полчаса). Тот же принцип действует и для других услуг — сборки, доставки, предварительного заказа товара.

XI международная профессиональная выставка



Крупнейшая кадровая выставка

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Правильные инвестиции в персонал

- > Директорам и владельцам компаний
- > Линейным руководителям
- > HR-директорам

21 марта

11.00–17.00

Москва

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

23 марта

10.00–14.00

Киев

Гостиница «Премьер Палас», б-р Т. Шевченко, 5-7/29, м. Театральная или м. Площадь Льва Толстого

30 марта

14.00–18.00

Санкт-Петербург

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

25 апреля

10.00–14.00

Екатеринбург

«Атриум Палас Отель», ул. Куйбышева, 44, м. Площадь 1905 года

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ | ЖУРНАЛ ДЛЯ ПРАВИЛЬНОГО БИЗНЕСА

Генеральный информационный партнер выставки — журнал «Кадровый менеджмент»

На выставке Вы сможете:

- > Познакомиться с новейшими методами развития персонала
- > Увидеть сильнейших игроков рынка
- > Посетить тематические круглые столы и презентации
- > Пообщаться и обменяться опытом с Вашими коллегами

- Тренинги • Подбор персонала • Консалтинг
- Финансы и страхование • Социальный пакет
- Программное обеспечение для HR-отделов
- E-learning • Деловая и HR-литература

Регистрация
на выставку:

(495) 933-1098

www.hrm.ru / hrm@hrm.ru

Благодаря автоматизированной системе, объединяющей торговый зал с кассами и складами, почти всегда удается избежать неприятной ситуации, часто встречающейся в других отраслевых гипермаркетах, когда товар, имеющийся по данным компьютера в наличии, на самом деле отсутствует. «Объективное преимущество нашего гипермаркета в том, что не нужно ходить мимо длинных стеллажей и мучительно отыскивать нужную вещь», — считает Андрей Асадчев.

Игольное ушко спроса

Обычно стратегия **бесконечного разнообразия** связана с огромным риском для реализующей ее компании. Идея здесь следует из самого названия. В потребительской аудитории, в целом консервативной, всегда найдется прослойка людей, падких на все новое. Следовательно, товар или услуга «с небольшими отличиями» — имиджевыми или функциональными — теоретически обеспечит компании определенную долю даже самого насыщенного рынка.

На деле решение потеснить конкурентов на рынке круглых мячей всех мыслимых цветов и размеров путем придания продукту новой (допустим, более квадратной) формы редко приводит к успеху. Но изучение спроса, по тем или иным причинам неудовлетворенного, может открыть вакансию для новичка.

Дополнением к существующему предложению в Москве полтора года назад стал журнал Time Out, выпускаемый петербургским ИД «Собака» по лицензии британского издателя. Ситуация на рынке тогда была крайне сложной. В столице, где количество культурных событий не так велико, к появлению Time Out выходили по меньшей мере три издания аналогичного формата — прежде всего журнал «Афиша», а также «Ваш досуг» и «Где» (кроме того, в Москве распространялось бесплатное издание Where, но оно издавалось на английском языке и, соответственно, целиком было ориентировано на иностранцев). Какое-то время выходил журнал «Личное время», периодичностью и содержанием повторявший «Афишу». Но вскоре он был закрыт.

Никто не ожидал новинок в этой тесной нише. А когда стало известно о планах запуска российского Time Out, генеральный директор «Венето» (издателя «Где») **Олег Иванов** назвал его «совершенно глупым занятием» и вряд ли был одинок в своем мнении.

Между тем журналу удалось занять определенное место на московском рынке досуговой периодики. Что сделал Time Out? Ничего сверхъестественного: тщательно изучив поле предстоящей битвы, рекомендовал розничную цену на свои еженедельные номера на уровне 30 руб., в то время как самый известный на рынке журнал «Афиша» выходил дважды в месяц и стоил вдвое дороже. Что касается контента, издание предложило читателям нечто среднее между все той же «Афишей», легким чтением для интеллектуалов, — и народными журналами без затей типа «Вашего досуга».

Таким образом Time Out сумел разнообразить ассортимент. «Конечно, входить последним на конкурентный рынок всегда дороже, — говорит гендиректор издательского дома «Собака» **Олег Ряженев**. — Но мы были уверены, что сможем предложить рынку что-то новое, чего нет у конкурентов».

Впрочем, очевидно: уверенность, с какой компании отправляются покорять конкурентные рынки, сама по себе еще не является победоносным оружием. Какие бы умные стратегии ни служили заявленной цели, они тем не менее не могут подменить собой два качества, украшающих менеджмент любой фирмы, — осмотрительность и трезвую самооценку. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Создание микромонополии на свежую идею — главная составляющая успешного выхода на конкурентный рынок»



Григорий ФИДЕЛЬМАН,
президент Московского
перестраховочного общества
(ОАО «Москва Ре»)

— МНЕ БЛИЗКИ ПРИНЦИПЫ, сформулированные Майклом Портером: быть уникальным, создавать то, что никто до тебя не делал. Примерно ту же идею высказывают Келл Нордстрем и Йонас Риддерстрале в своей известной книге «Бизнес в стиле фанк». На мой взгляд, сегодня создание микромонополии на свежую идею, продукт, услугу — главная составляющая успешного выхода на жесткий конкурентный рынок. Для наглядности могу вспомнить еще один пример почти совершенного воплощения такого подхода — мотоциклы Harley-Davidson. Люди предложили не просто машину на двух колесах, они придумали целую культуру, стиль жизни, которого раньше не было. Подобным образом и вырабатываются идеи, способные устранить проблему непробиваемой конкуренции. Успеха добивается тот, кто может более широко посмотреть на потребности потенциальных потребителей. В свое время компании «Москва Ре» тоже пришлось выходить на сложившийся рынок, где уже работали крупнейшие иностранные перестраховщики, ведущие мировые игроки. Закрепиться на рынке мы смогли, очень резко подняв планку ключевого стандарта качества для страховых и перестраховочных компаний. Мы стали первыми, кто взял на себя обязательства осуществить выплату в течение трех дней, в то время как на рынке считались нормой недели и даже месяцы ожидания страховой выплаты. Кроме того, мы постарались быть максимально гибкими по выплатам, при необходимости искали общий язык с каждым клиентом и оптимальное решение, устраивающее обе стороны. Таким образом у нас на вооружении оказался сразу целый набор беспрецедентных, убедительных преимуществ перед «старожилами» рынка. И очень скоро нас стали предпочитать остальным. Еще одной очень перспективной стратегией мне представляется так называемое подключение к решению проблем клиента. Это предложение пакета дополнительных услуг, сопровождающих основные продукты или услуги. Большая ошибка рассматривать их как нечто совершенно самодостаточное. Причем речь здесь идет не только о совершенствовании сервиса. Например, наша перестраховочная компания делится с клиентами-страховщиками своими ноу-хау в области менеджмента, помогает продуктивно работать с банками. Наши ресурсы могут быть так или иначе использованы для развития операций страховой компании. Мы вместе думаем, как уменьшить издержки. Таким образом, мы говорим о содействии клиенту в развитии бизнеса, о партнерстве в расширенном понимании этого слова.

Пять дерзких выходов

1

Когда **Ричард Брэнсон** заявил о выходе на мировой рынок soft drinks, почти безраздельно контролируемый Coca-Cola и PepsiCo, его посчитали безумцем (впрочем, не в первый раз). Virgin Cola в 1994 году за считанные месяцы захватила 50% рынка Великобритании благодаря скандальным акциям, выдуманному самим Брэнсоном. Узнав, что PepsiCo решила поменять цвет бутылок на синий, Брэнсон объявил, что изобрел бутылку, которая становится синей, если кола внутри выдохлась. Американская актриса Памела Андерсон согласилась стать моделью для бутылки Virgin Cola. Так что всякий раз, беря ее в руки, потребитель как будто сжимал талию кинозвезды. Правда, потом пыл Брэнсона поутих, и популярность Virgin Cola стала снижаться. Сегодня на рынке Англии напитков занимает четвертое место по объему продаж место.



2

Компания Voxan сделала ставку на любовь французов к мотоциклам (во Франции их покупают почти 100 тыс. ежегодно) и решила в начале 1990-х годов начать их производство, хотя на рынке уже присутствовали такие общепризнанные лидеры, как Kawasaki, Suzuki, Honda, Yamaha. Сначала дела шли не очень успешно, но затем Voxan перешла к производителю яхт Didier Cazeaux. Новый владелец наполовину сократил расходы, закрыв бесполезную сеть дистрибуции и поменяв поставщика деталей на более выгодного. А потом вдвое увеличил цену своих мотоциклов, сделав основной акцент на их уникальности и послепродажном сервисе. Мотоциклы стали выпускать ограниченными сериями. За два года объемы продаж выросли в несколько раз, хотя стоимость мотоцикла составляет как минимум 18 тыс. евро.



3

Удача Beurger King Muslim (BKM), прошлым летом вышедшего на парижский рынок fast food, объясняется не только ориентацией ресторана на клиентов определенного вероисповедания. Конечно, BKM изначально создавался с расчетом на мусульман, которые не могут посещать обычные заведения, поскольку не уверены в происхождении и способе приготовления продуктов. Но в стратегию закладывалась и возможность отвлечь клиентов от конкурентов BKM. Поэтому внешний вид ресторана и условия обслуживания ничем не отличались от обычных французских заведений. Стратегия себя оправдала: за три месяца BKM удалось привлечь треть посетителей соседних ресторанов, не считая клиентов-мусульман.

4

В 2004 году модный журнал Elle назвал джинсы бразильского предпринимателя Алькира Амори́ма лучшими в мире. Интересно, что особый успех его товара удалось снискать не где-нибудь, а на родине джинсов — американском рынке, на котором предельно высокая конкуренция производителей. При этом Алькир Амори́м практически не тратился на маркетинг. Бизнесмен использовал желание женщин быть сексуально привлекательными и просто-напросто сделал специальные вкладки на бедрах, зрительно увеличив их объем. Подчеркивая эксклюзивность своего товара, Алькир Амори́м продает его только в известных бутиках по \$400 за пару. Впрочем, женщины, мечтающие выглядеть как Дженифер Лопес, готовы пойти и не на такие расходы.

5

Дисконтный фондовый брокер Charles Schwab появился в нише интернет-торговли одним из последних и имел мало шансов преуспеть. Конкуренты, среди которых были гиганты вроде E-Trade и Ameritrade, безжалостно демпинговали. Тем не менее компании удалось потеснить соперников на новом для себя поле. В отличие от обычных онлайн-брокеров Charles Schwab стал выступать в амплуа инвестконсультанта, ко всему прочему предоставляя широкий доступ к деловой информации. Теперь операции в Сети приносят брокеру половину всего дохода. К тому же, проводя курсы по торговле в интернете, фирме удалось увеличить число агентов. По их количеству Charles Schwab — крупнейший фондовый брокер в мире. **сф**

короче

Для хорошей рекламы необходимо
всего несколько слов.
Ключевых.

Купи
слова.

956-68-66

adv@yandex.ru
adv.yandex.ru

Купи
слова.

956-68-66

adv@yandex.ru
adv.yandex.ru

Купи
Слова.

956-68-66

adv@yandex.ru
adv.yandex.ru

Купи
слова.

956-68-66

adv@yandex.ru
adv.yandex.ru

Купи
слова

956-68-66

adv@yandex.ru
adv.yandex.ru

PEPSICO НАШЛА НА СОКОВОМ РЫНКЕ ПЕРСПЕКТИВНУЮ АУДИТОРИЮ И ВЫПУСТИЛА СОК ДЛЯ ДЕТЕЙ TROPICANA GO. ОДНАКО СИЛЬНЫЙ ТАКТИЧЕСКИЙ ХОД МОЖЕТ ЕЩЕ БОЛЬШЕ ОСЛАБИТЬ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ. текст: елена провоторова

Нужный возраст



Чтобы завоевать 1% сокового рынка, PepsiCo придется научиться говорить с детьми на одном языке

Coca-Cola и PepsiCo привыкли к статусу лидеров. Но на российском рынке соков бренды международных гигантов, несмотря на маркетинговую мощь, финансовые возможности и едва ли не лучшие системы дистрибуции, по всем статьям проигрывают отечественным маркам.

Coca-Cola, с середины 1990-х годов пытающаяся приучить россиян к одному из самых успешных на американском рынке брендов Minute Maid, прошлой весной признала свое поражение: производство сока для массового рынка остановлено, небольшие партии выпускаются только для ресторанов McDonald's. PepsiCo, два года назад представившая бренд Tropicana Go,

сама, номер один по продажам в США, тоже отстает от ведущих отечественных марок. По данным «Бизнес Аналитики», на российском рынке доля PepsiCo — всего 1,7%. Впрочем, в отличие от давнего конкурента PepsiCo пока не отказывается от развития своего бренда и рассчитывает наверстать упущенное с помощью сока для детей Tropicana Go.

Неудачи гигантов

«ПО УРОВНЮ КОНКУРЕНЦИИ И КОЛИЧЕСТВУ сильных брендов российский рынок соков — уникальное явление, — признает маркетинг-менеджер компании PepsiCo Екатерина Чмыхова. — Ничего подобного нет ни в Европе, ни в Америке».

Производство Minute Maid в России Coca-Cola запустила еще в середине 1990-х годов, однако после кризиса была вынуждена свернуть проект. Вторую попытку компания предприняла в 2001 году, начав выпуск Minute Maid на заводе в Орле. Тогда еще был шанс вмешаться в распределение мест в четверке ведущих игроков, но воспользоваться возможностью Coca-Cola не сумела. В 2002 году компания провела рестайлинг Minute Maid и запустила рекламу на федеральных каналах, однако его рыночная доля так и не достигла 1%.

Участники рынка объясняли неудачу Coca-Cola тем, что компания отказалась тратить силы на раскрутку собственного бренда и занялась поиском активов, поглощение которых сразу обеспечило бы попадание в лидеры. В апреле минувшего года американцы действительно отыгрались: купили за \$501 млн петербургского производителя «Мултон» и таким образом получили четверть российского рынка соков.

PepsiCo, договорившейся с другим крупным игроком российского сокового рынка, компанией «Нидан», о производстве соков Tropicana всего два года назад, было гораздо сложнее. Вместе взятые «Вимм-Билль-Данн», «Лебедянский», «Мултон» и «Нидан» держали в своих руках более 90% продаж, и для компаний, претендующих на заметную долю, оставался только один вариант: купить одного из лидеров.

Тем не менее за два года марка заняла 1,7% российского рынка по стоимости. Уровень продаж пока далек от показателей традиционных лидеров сегмента (у J-7 — 9,7%, а у «Я» — 6,2%). Но для молодой марки динамика неплохая: так, доля Rich компании «Мултон», стартовавшего на два года раньше Tropicana, — 2,5%. «Это хороший результат», — говорит Екатерина Чмыхова. — Мы собираемся растить бренд дальше». Вопрос в том, как это сделать.

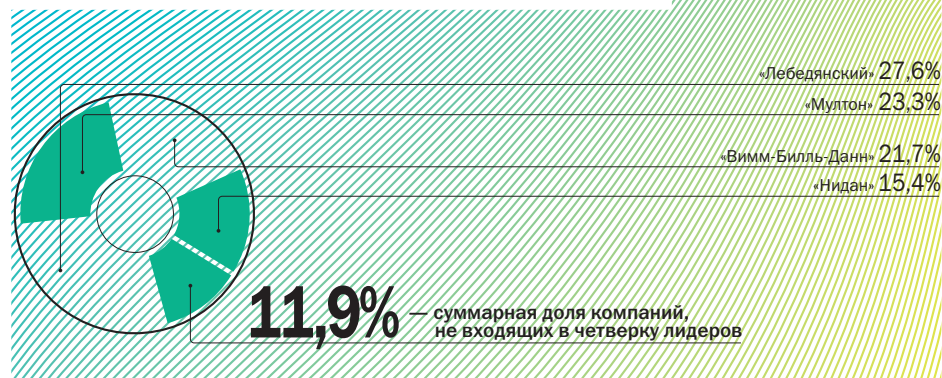
По оценке Aegis Media, в прошлом году на рекламу Tropicana PepsiCo потратила всего \$3,4 млн. «Соковый» бюджет «Лебедянского» за тот же период превысил \$24 млн, «Вимм-Билль-Данна» — \$12 млн. При желании возможности PepsiCo позволяют увеличить бюджет в несколько раз. «Но для начала придется определиться, что и как рекламировать», — считает генеральный директор агентства BrandAid Валентин Перция. — Чтобы откусить долю конкурентов, нужно иметь оригинальную коммуникативную платформу, а с этим у Tropicana проблемы».

Pepsi — детям

«ВСЕ РОССИЙСКИЕ МАРКИ нашли свое отличие. „Я“ четко апеллирует к умеренному эгоцентризму, в рекламе Rich — образы богемных молодых людей, у которых, как ни крути, все складывается успешно. J-7, долгое время строивший свою рекламу на приключениях и последних героях, теперь предлагает игру», — говорит президент брендингового агентства Depot WPF Алексей Андреев.

Российский рынок соков практически поделен

(доли основных игроков в стоимостном выражении, %)



Данные по городам России за 2005 год (без учета продаж в точках общепита)
Источник: «Бизнес Аналитика»

«Почти все при разработке Tropicana Go давалось непросто. Опыта создания сокового бренда для детей у PepsiCo до сих пор не было»

На этом фоне рекламные послания Tropicana выглядят несколько невнятными. Сначала в роликах говорилось о «яркой» жизни, затем лицом бренда стала известная российская теннисистка Анастасия Мыскина, предлагавшая открыть с Tropicana новый сезон большого тенниса.

По мнению игроков, новичкам, не придумавшим ничего нового, претендовать на рост не стоит. С этим, очевидно, согласны и в PepsiCo: во всяком случае, поисками новой и свободной территории в компании озадачились год назад. Однако пришли

к выводу, что нащупать уникальное позиционирование сложно. Тогда компания решила найти уникальных потребителей. Перспективной аудиторией выбрали детей 6–12 лет: хотя пока продажи «детских» соков ничтожны, через три-четыре года, по версии PepsiCo, они займут 10% рынка.

Маркетологи мыслят одинаково. Одновременно с PepsiCo свою версию детского сока в начале прошлого года начал разрабатывать лидер рынка холдинг «Лебедянский». Его соки и нектары «Туса Джуса» появились в октябре прошлого года,

РРРЫЧИТЕ?





В борьбе за роль главного сокового героя Супермен оказался успешнее других персонажей

«Мы старались выдержать баланс между игровыми и функциональными элементами. Детям — Супермен и кнопка с надписью Go, взрослым — информация о содержании витаминов»

на четыре месяца раньше, чем Tropicana Go. Однако «Лебедянский» не спешит с активным продвижением новинки. «Нашей целью было закрыть брешь в портфеле, где есть марки для взрослых — „Я“, „Тонус“, „Фруктовый сад“, подростков — нектары Fructose и соки для малышей до трех лет „Фруто-няня“, — поясняет менеджер по новым проектам холдинга «Лебедянский» **Мария Бурак**.

Для «Лебедянского», удерживающего первое место на рынке, это всего лишь побочный продукт, а для PepsiCo — главный козырь в будущей конкурентной войне: на детей компания делает главную ставку. Tropicana Go продается еще далеко не во всех розничных сетях, тем не менее компания решила не терять времени и запустила рекламу суббренда на федеральных каналах одновременно с первыми поставками продукта. На продвижение детского сока PepsiCo потратит около \$2 млн — почти половину бюджета основного бренда.

В этом году, по расчетам PepsiCo, с помощью сока Tropicana Go компания сможет получить еще 1% рынка и довести общую долю до 3%, получив таким образом реальный шанс обогнать своего ближайшего конкурента — марку Rich. Но, выходя на «детский» рынок, PepsiCo рискует, и не потому, что он только формируется. Велика вероятность допустить ошибку в сложном «детском» брендинге. «Почти

все при разработке Tropicana Go давалось не просто, — признает Екатерина Чмыхова. — Опыта создания сокового бренда для детей у PepsiCo до сих пор не было».

Герой детства

«ЧТОБЫ ДЕТИ ПОСТОЯННО АТАКОВАЛИ РОДИТЕЛЕЙ просьбами купить игрушку, шоколадку или сок, их нужно „заразить“ интересной идеей, — отмечает Алексей Андреев. — Мы часто думаем, что говорим с детьми на „правильном“ языке, а на деле это оказывается не так».

Первую попытку раскрутить сок для детей предприняла компания «Вимм-Билль-Данн» еще в 2001 году. Разработку концепции доверили агентству Depot WPF, придумавшему марку «Рыжий Ап». Ее задачей было охватить новую аудиторию и напомнить взрослым о бренде J-7, дизайн которого новый продукт копировал почти на сто процентов. Единственное различие заключалось в том, что на месте логотипа J-7 появилось название «Рыжий Ап».

Свою маркетинговую новацию «Вимм-Билль-Данн» подкрепил рекламной кампанией, стоившей, по некоторым оценкам, \$1,4 млн, но продукт так и не пошел. Через два с половиной года выпуск соков «Рыжий Ап» прекратили. Торговая марка осталась только в молочных продуктах.

Причиной провала в PepsiCo считают неверно выбранного героя. «Реклама бы-

ла рассчитана на очень „правильного“ ребенка, а детям хочется быть крутыми, — считает Екатерина Чмыхова. — В некоторой степени реклама „Скелетонов“ — на грани фола, но это убедительное доказательство того, какие герои выглядят привлекательно».

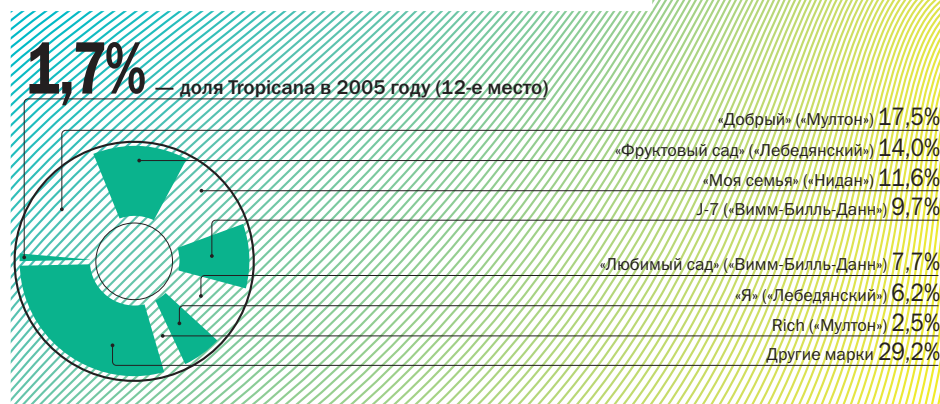
PepsiCo сделала ставку на своего персонажа — Супермена. «Самое главное для детей — авторитет героя и красочность подачи. Мы сформировали топ-лист из самых популярных мультяшных и книжных персонажей последних лет, — рассказывает **Олег Ткачев**, исполнительный директор агентства Soldis, работавшего над брендом Tropicana Go. — Нам нравился смешной „изгой“ Шрек, на которого позитивно реагируют как дети, так и взрослые. Но в итоге отдали предпочтение образу супермена».

Чтобы выяснить, как его представляют себе современные дети, Soldis организовало конкурс рисунков, на их основе дизайнеры создавали образ супергероя. Результат должен был понравиться двум разным группам: непосредственным потребителям, детям, и родителям, без которых продукт не попадет к целевой аудитории.

В этой попытке совместить два взгляда на мир и кроется основная опасность. Когда «Скелетоны» появились на рынке, детям герои понравились, но многие родители приняли товар в штыки. «Чтобы получить всех устраивающий образ, мы выдержали баланс между игровыми и функциональными элементами, — говорит Олег Ткачев. — Детям — Супермен и кнопка с надписью Go, взрослым — информация о содержании витаминов».

С кем придется конкурировать соку Tropicana

(доли марок в стоимостном выражении, %)



Данные по городам России за 2005 год (без учета продаж в точках общепита). Показаны доли марок свыше 2,5%
Источник: «Бизнес Аналитика»

«Поначалу мы тоже думали о суперменах, но, к счастью, отказались от подобных идей. Сегодня кумир — Шрек, а завтра его место займет Гарри Поттер»

Продвигать новый бренд PepsiCo будет тоже для двух аудиторий. Для взрослых заготовлен ролик, рассказывающий о технологии производства Tropicana Go и его пользе для растущего организма, и серия просветительских статей в СМИ.

Ядро «детской» кампании — мультипликационная реклама про Супермена по ТВ и викторины, розыгрыши в школах. PepsiCo запустила сайт www.tropicana-go.ru, где дети смогут делиться мнениями, что

им нравится в продукте, а что «не круто». Причем компанию не смущает, что уровень проникновения интернета по всей России не превышает 15%, а родители ограничивают работу ребенка за компьютером. Мы боремся не за количество посетителей, говорят в компании.

70% бюджета отводится на завоевание детских симпатий. В компании признают, что не очень уверенно чувствуют себя в «детском» маркетинге.

Проблема успеха

ИННОВАЦИИ PEPSICO уже вызвали критику участников рынка. В «Лебедянском» полагают, что привязка марки к конкретному герою делает ее зависимой от его популярности.

«Поначалу мы тоже думали о суперменах, бэтменах, но, к счастью, отказались от подобных идей, — говорит Мария Бурлак. — Вкусы детей очень быстро меняются. Сегодня кумир — Шрек, а завтра его место займет Гарри Поттер, послезавтра — другой персонаж. Чтобы не зависеть от моды, для „Тусы Джусы“ было выбрано нейтральное решение: три анимационных героя — спортсмен и экстремал Бизон, юный интеллектуал Флеш и звезда танцпола Ника».

Авторы Tropicana Go ссылаются на то, что каждые два-три года американские киностудии стабильно напоминают о супермене, выпуская кино или мультфильмы с очередным римейком, — а это, безусловно, будет работать на новую марку.

Но более существенная проблема — отнюдь не в выборе героя. Тактический ход PepsiCo сделала правильный: если самый перспективный рынок поделится конкуренты, надо искать незанятые ниши. Однако тем самым компания откладывает решение главной задачи — выработку стратегии для «взрослого» рынка.

В этом смысле чем успешнее будет детский сок, тем хуже для PepsiCo. А значит, компания может повторить соковую судьбу своего давнего соперника Coca-Cola. **СФ**

ПЕРСЕН УСПОКОИТ



группа «Сандоз»

Представительство Лек д.д. (Словения) в РФ,
119002, г. Москва, Старокошневый пер.,
д. 10/10, стр. 1.

Тел.: (495) 258 84 86. Факс: (495) 285 84 85.



www.persen.ru

ДОСЬЕ

НИКОЛАС КОРО

родился в 1966 году в эльзасско-русской семье и, согласно фамильным традициям, получил классическое гуманитарное образование. Работал в таких компаниях, как финансовый дом «Президент», «Объединенные консультанты» и других, затем стал содиректором Capital Research Group. Сейчас эта компания входит в международный брэнд-консалтинговый холдинг Neims, где Николас Коро возглавляет исследовательское направление по Восточной Европе, странам СНГ и Балтии. Он также является членом Европейского совета директоров Neims и членом совета Гильдии маркетологов.



Член совета директоров французской консалтинговой компании Neims Николас Коро любит «покопаться в подкорке». Это, на его взгляд, главная особенность европейской школы маркетинга, к клану которой он причисляет и Россию.



текст:
юлия
фуколова

фото:
евгений
дудин

Психиатрия давно уже вторглась в маркетинг

«В России этот метод считали манипулированием человеческим сознанием»

«Секрет фирмы»: На рынке вы известны как большой поклонник методики коммерческой цветокоррекции, хотя она признана далеко не всеми...

Николас Коре: А кто ее не признает? У меня противоположные сведения. Она признана всеми методологическими сообществами России как один из видов качественных маркетинговых исследований. Кроме того, я скорее известен как руководитель брендинговой компании и координатор секции «Исследования» Российской гильдии маркетологов.

СФ: То есть вы — не поклонник одного метода?

НК: Нет, конечно. Зацикленность на одном методе — фактически признание в профессиональной ущербности. Если говорить о личных пристрастиях, то мне интереснее работать с более сложным инструментом, к примеру методом персонифицированных погружений — интервью с респондентом, который находится в состоянии абстрагирования от внешних раздражителей. Это один из видов качественного маркетинга, позволяющий покопаться в подкорке человека.

СФ: Звучит несколько угрожающе.

НК: Это канонический метод, он пришел из психиатрии и является единственным, позволяющим изучить неосознанные ожидания потребителей. Но в России его долго не понимали, потому что считали сродни гипнозу либо манипулированию человеческим сознанием с помощью НЛП-технологий. И хотя метод давным-давно описан в учебниках, в России мне иногда приходится чувствовать себя первооткрывателем велосипеда.

СФ: При чем здесь психиатрия?

НК: Психиатрия давно уже вторглась в маркетинг, хотя в России этому еще удивляются. Брэнд-ориентированный маркетинг основан на психологии, а методики пришли из соционики, из психологии и психиатрии.

СФ: Почему же вы занялись именно маркетингом?

НК: Я занимался и занимаюсь историей, психологией, литературой, театром — для меня все это объединилось и сконцентрировалось в маркетинге. Маркетинг достаточно молод по сравнению со всеми этими дисциплинами, и в России его школа находится только в стадии становления. Есть традиционный промышленно ориентированный маркетинг, который скорее синонимичен Госкомстату, и есть брэнд-ориентированный маркетинг, базирующийся не на обожествлении цифр, а на осмыслении психологических причин поведения потребителя.

СФ: И какие концепции произвели на вас наибольшее впечатление?

НК: Я сторонник европейской школы. Жан-Жак Ламбен, величина мирового масштаба, сформировал основы моего маркетингового мировоззрения и дал мне возможность осознать, что маркетинг в первую очередь — философская дисциплина. Еще Сиссорс, Бэрон и многие другие.

«Все завязано на финансы»

СФ: Чем, по-вашему, европейская школа отличается от американской?

НК: Школы отличаются очень сильно, как и сами рынки. В частности, отношение к применению маркетингового инструментария. Американский подход — это масштабное использование



первого эффекта с мощнейшей рекламной или иной коммуникационной атакой, основанной на серьезном количественном изучении рынка. Европейский маркетинг, в отличие от американского, строится на большем знании деталей и уважении к ним. Здесь серьезно изучают психологические особенности целевой аудитории, психотип, каковы, например, особенности восприятия цветов. Скажем, уже упоминавшаяся методика коммерческой цветокоррекции, в основе которой лежит концепция цветовой идентификации Макса Люшера.

СФ: Российские специалисты ближе к европейскому пути или американскому?

НК: Те, кто давно занимается маркетингом, скорее сторонники американского подхода, другого они не знали. Да и первые публикации были в основном американские. Современные же специалисты в массе своей ориентируются на европейский подход, потому что он ближе к человеку и его проблемам. Зная проблему, можно предложить рецепт ее решения, а значит, сделать хороший коммерческий проект. Брэнд-ориентированный маркетинг всегда стоит на стыке передовых технологий, но исключительно эмпирических, то есть доказательных. Он всегда может ответить на вопрос, как и что. Правда, если вы зададитесь вопросом, почему так происходит, то ответа нет, только гипотезы. Знаете, какая самая главная беда российского маркетинга?

СФ: Какая же?

НК: Истовая вера в то, что брэнд может создать отдельно взятое рекламное агентство или отдельно взятая дизайнерская студия, причем этот подход особенно часто встречается на рынке FMCG. Это наивно. Брэнд — интегрированный продукт. Например, в нашем холдинге разработкой брэнда занимаются по меньшей мере семь компаний, и каждая выполняет свою часть общего проекта. Neims — действительно уникальное образование на территории постсоветского пространства, хотя его концепция не так уж оригинальна на Западе. Под единой крышей работает,

например, исследовательская компания Capital Research Group. Есть дизайнерская компания AltVision Design. Есть P-Reflex, которая оперирует знанием психологии, рекламы и PR. Кроме того, консалтинговая компания, занимающаяся финансовым планированием, также логистическая фирма...

СФ: С дизайном и пиаром все понятно. А финансы здесь причем?

НК: Поймите, брэнд — не ментальная фикция, но четко рассчитанный инструмент. Не просто идея, это деньги, в нем сопрягаются математика бизнеса и психология бизнеса. Брэнд может стать активом, его потом можно продать, использовать для слияний или поглощений. То есть все завязано на финансы. Хотя я всегда честно говорю, что брэнд — это неосязаемая сущность, которую реально может оценить только потребитель. Мы — создатели его мечты, за которую он хочет платить деньги.

СФ: Логистика и брэндинг тоже связаны?

НК: А как же? Нужно знать, осилит ли компания брэнд и какой он будет — локальный, региональный или национальный. Хватит ли денег и сил, чтобы его равномерно распределить по стране. Логистика отвечает на этот вопрос.

КОМПАНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БРЭНД-КОНСАЛТИНГОВЫЙ ХОЛДИНГ NEIMS работает в России с 1997 года. Кроме Москвы, отделения компании находятся в Париже, Мюнхене и Сиднее. Холдинг объединяет такие компании, как AltVision Design, Capital Research Group, AMG International, P-Reflex, а также другие фирмы, специализирующиеся на различных услугах по созданию и продвижению брэндов. Наиболее известные проекты холдинг выполнил для брэндов и компаний, работающих в сфере FMCG, — Scandic, «Кристалл», «Черноголовка», «Виноградов», «Дымов», «Царицыно», «Золотой петушок», Sadia, Danone, Kraft Foods, «Карат», «Звездный», «Бабаевский», «Цыган» и других. Оборот компании в 2005 году — 14,2 млн евро.

«Эта история хранилась много лет за семью печатями»

СФ: Что вы рекомендуете читать, если вас спрашивают об этом?

НК: Обычно рекомендую французскую «библию» — Mercator, кто бы из авторов ни участвовал в написании. Французы умудряются писать легко и изящно об очень серьезных вещах. И, вне всякого сомнения, Котлер, а не Траут.

СФ: Почему?

НК: Траут — блистательный популист и консультант. Но его концепция годится для классических рынков, и книги Траута, особенно первые, направлены на американский рынок с его законами. Это все равно, что использовать Дейла Карнеги в постсоветском обществе — получится смешно и пользы будет мало. Дословное следование Трауту чаще всего приводит к неудаче проекта.

СФ: Знаете такие примеры?

НК: Да. Но не могу их привести, это было бы бестактно. Алексей Сухенко, который представляет интересы Траута в России, большой умница, наверняка сказал бы вам о том, что он продвигает не «чистого» Траута, а адаптированного. Филип Котлер, в отличие от Траута, всегда настаивает на своеобразии рынков и говорит о том, что законы национального рынка являются главным фактором, влияющим на адаптацию той или иной методики или постулата.

СФ: Какие брэнды из созданных вашим агентством, на ваш взгляд, достойны учебника?

НК: Я особенно горжусь брэндами компании Danone, Kraft Foods, «Карат», Scandic, но особенно интересным мне представляется «Дымов». Эта история хранилась много лет за семью печатями, так как владелец компании даже изменил свою фамилию, настолько успешным оказался проект. Мощный PR компании сделал свое дело, и брэнд «поглотил своего хозяина». Нам приходилось деликатно молчать о том, что мы непосредственные родители брэнда, в компании «Дымов» эту информацию не обсуждают, хотя после публикаций в СМИ тайна потеряла смысл. А ведь сначала пределом мечтаний компании, которая пришла к нам с названием «Тулупов», было небольшое колбасное предприятие, которое бы выпускало 5 тонн продукции в день. В результате «Тулупова» мы превратили в «Дымова», и брэнд до сих пор является лидером продаж. Но вот к диетической линейке этого брэнда мы уже не имеем отношения. Наоборот, считаем, что на игры в диетические продукты делать ставку не стоит, по крайней мере, в мясной отрасли это преждевременно.

СФ: Что же уникального в этом брэнде?

НК: У определенных слоев покупателей была потребность получить добротный консервативный продукт, который одновременно был бы ориентирован и на современные технологии, и на канонические российские традиции. И этот посыл, который был благодарно воспринят аудиторией, очень быстро превратил цех в компанию, выпускающую 70–80–100 тонн продукции в день, а это сравнимо уже с объемами крупных российских предприятий.

СФ: И успех брэнда, конечно же, связан с авторской технологией, о которой вы никому не скажете.

НК: Она не уникальна, к тому же их несколько. У нас нет гениев, все до одного — ремесленники, хорошие специалисты с большим опытом работы. Работаем по жестко рассчитанным правилам, шаг влево или вправо — расстрел, попадешь мимо

ТРАУТ — БЛИСТАТЕЛЬНЫЙ ПОПУЛИСТ И КОНСУЛЬТАНТ. Но его концепция годится для классических рынков. Это все равно что использовать Дейла Карнеги в постсоветском обществе

целевой аудитории. У нас нет понятия «это красиво или некрасиво», «нравится — не нравится», запрещено судить то, что было изготовлено в соответствии с ценностями целевого потребителя. Мы используем разные технологии, исходя из реальных задач: ищем рыночную нишу в потребительском сознании, связываем ее с доходами аудитории, считаем, будет ли выгодно. Изучаем, что хотят люди, по какой цене, какие эмоции они бы хотели получить. И используем инструментарий, который может усилить эти эмоции. Таких методик сегодня достаточно много: семиотический анализ, семантический, цветокоррекционный... Вот и все. Наш секрет и в том, что мы знаем, что и на каком этапе проверять.

СФ: Почему же другие не пользуются этими методиками?

НК: Это загадка, как и многое в России. Мы публикуем, распространяем методики, доносим до профессиональной аудитории. Но это кропотливая и сложная работа, их нужно долго изучать, в конце концов, иметь возможность их использовать. Вообще, отторжение новых методик — это нормальная реакция на все новое, хотя лет через пять ими начинают пользоваться все. Например, нейромаркетинговые технологии сейчас многие критикуют, думая, что они как-то связаны с НЛП. Хотя на самом деле это всего лишь использование высокоточного инструментария для тестирования — энцефалограмма, фиксирование движений глаз и т. п.

«Разведение на полке прямых конкурентов — задача непростая»

СФ: Neims известна тем, что обслуживает конкурирующие друг с другом компании. Это корректный подход?

НК: Если бы это было невыгодно клиентам, они бы не приходили. Но они знают, что мы не сделаем что-либо похожее на конкурента. В области FMCG у нас таких рынков несколько. Например, алкогольный. Нашей компанией разработано более 80 брэндов — для Росспиртпрома, «Кристалла», «Гросса», «Ост-Алко», Татспиртпрома и многих других. Кондитерский рынок — «Бабаевский», «Сладко» и все шоколадные брэнды Kraft Foods. Или взять рынок плавленых сыров: посмотрите, какие там войны сейчас начинаются! Здесь мы тоже работаем с основными конкурентами — брэндами «Карата» и с линейкой плавленых сыров для Kraft Foods. Сегмент очень узкий, и разведение на полке прямых конкурентов — задача непростая.

СФ: Брэнды сегодня хорошо продаются?

НК: На российском рынке у агентства оборот 14 млн евро в год. Начав свою деятельность в России с 1996 года, мы не имеем проектов, которые бы получили плохую оценку. Не верите? Посмотрите финансовые отчеты наших клиентов, у них все открыто. Но самое главное, наши клиенты изменили подход к формулировке задач, с которыми они к нам обращаются. Раньше директора приходили и говорили: «Я вам деньги плачу, сделайте мне вот так». Теперь запросы другие: «Вы мне скажите, как надо делать, я вам за это деньги плачу». И смотрите, как рынок от этого вырос. Время взрослых игр настало. **СФ**

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС НАХОДИТСЯ НА ПОДЪЕМЕ, ОДНАКО НА ПИКЕ СВОЕГО РОСТА КОМПАНИИ УВОЛЬНЯЮТ ТЫСЯЧИ СОТРУДНИКОВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ РАЗОБРАТЬСЯ В ПРИЧИНАХ И МЕХАНИКЕ СОКРАЩЕНИЙ. текст: **дмитрий лисицин**

Лишние люди



Балласт за борт

«БОЛЬШОЙ ЖЕЛТЫЙ ПАПА» очень любил своих детей, и они отвечали ему взаимностью. День, когда «папа» распределял ежегодные бонусы, «дети» называли Днем святого Kodak. Так **Дэниел Пинк** в своей книге «Нация свободных агентов» описывает, как во второй половине прошлого века компании по-отечески заботились о своих сотрудниках. Но начиная с 1990-х годов родительская щедрость уступила место экономности. Корпорации поняли, что снижение затрат на персонал делает бизнес более эффективным, и начали выставлять своих «детей» на улицу.

Впрочем, по мнению Пинка, этот процесс оказал положительное влияние на рынок труда в Америке. Люди почувствовали, что крупные компании не гарантируют стабильности, занялись индивидуальным предпринимательством и создали систему «свободных агентов». Теперь идеи Пинка придется осмысливать и российскому бизнесу. Например, согласно данным Росстата, в прошлом году в России сократили более 500 тыс. человек. И далеко не все увольнения происходили из-за кризиса в компании или отрасли.

Сегодня от лишних людей избавляются лидеры рынка. Сокращения персонала

прошли в крупнейших финансовых структурах — Альфабанке, Внешторгбанке и МДМ-банке. Снизил численность персонала компания «Уралкалий», Архангельский ЦБК, компании холдинга «Связьинвест». В конце прошлого года о планах по сокращению персонала сообщили МТС и «Северсталь-авто».

Реальных причин для сокращений в российских компаниях несколько, но все они преследуют ту же цель, что и на западе, — повысить эффективность своего бизнеса. «На волне бума IPO многие компании вынуждены оптимизировать численность персонала. Чрезмерно раздутые

штаты мешают установлению высокой рыночной оценки компании», — говорит **Елена Данилова**, директор департамента HR-консалтинга КГ «Борлас».

Кроме того, внедрение передовых технологий позволяет высвободить лишних людей. Например, когда «Уралкалий» закупил новую технику с более продолжительным сроком эксплуатации, содержание большого штата ремонтников стало нерентабельным. А после того, как предприятия холдинга «Связьинвест» начали менять декадно-шаговые станции на электронно-цифровые, 20 электромонтеров и несколько инженеров, которые обслуживали их раньше, смог заменить один человек. «Оптимизация технологий и управление из-

За лидером General Electric закрепилось прозвище «Джек-нейтрон» — по аналогии с разрушительной бомбой, превращающей людей в пыль, но оставляющей в сохранности здания

держками — взаимно влияющие процессы, — считает директор по персоналу «Северсталь-авто» **Елена Ермакова**. — Новые технологии уменьшают численность персонала, а установление новых показателей по численности сотрудников провоцирует изменение технологий».

Распространенная причина массовых увольнений — экстенсивный рост. Приобретая новые активы, компании становятся неповоротливыми. Неизбежное дублирование бизнес-функций приводит к пониманию того, что пора избавляться от «балласта». «Мы не создавали отделения „с нуля“, а покупали готовые компании со своим штатом, структурами управления. Сейчас наступает время убирать дублирующие функции за счет перераспределения полномочий», — говорит директор по персоналу компании МТС **Дмитрий Прохоренко**. Число сотрудников МТС за последние годы выросло до 25 тыс. человек. Но 2007 год компания рассчитывает встретить с командой в 24 тыс.

Массовый процент

НАЙТИ «НЕНУЖНЫХ» ЛЮДЕЙ в организации не так просто, как кажется на первый

Как сокращают персонал

РОССИЯ При сокращении численности или штата работника нужно уведомить письменно за два месяца (с согласия сотрудника можно уволить его сразу, выплатив ему зарплату за эти два месяца). В момент объявления о сокращении работодатель обязан предложить сотруднику другую должность из имеющихся на предприятии вакансий, и тот либо принимает предложение, либо отказывается письменно. Сокращенному работнику выплачивают месячную зарплату в качестве выходного пособия, а также сохраняют за ним его среднемесячный заработок до его трудоустройства, но не дольше двух месяцев со дня увольнения. Если же он в течение первых двух недель после сокращения обратился в службу занятости и не получил работу, то придется выплатить ему зарплату и за третий месяц.

АВСТРАЛИЯ Сокращая штат, компания обязана известить об этом работника в письменной форме: если человек проработал не более года, то за неделю, если от одного до трех лет — за две недели, от трех до пяти лет — за три недели, свыше пяти лет — за четыре недели. Вместо уведомления можно выплатить сумму заработка за соответствующий период.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ Если человек проработал меньше одного месяца, его можно уволить без предупреждения. Остальных обычно уведомляют: если сотрудник проработал менее двух лет, то за неделю, до трех лет — за две недели и т. д. Максимальный срок — 12 недель, если иное не указано в контракте. В случае увольнения по сокращению штата компенсация рассчитывается с учетом возраста сотрудника, количества лет, проработанных в компании, и средней еженедельной оплаты. Но максимальная еженедельная оплата при расчете не может превышать 290 фунтов стерлингов, а срок работы огра-

ничен 20 годами (большой срок при расчете не учитывается).

ГЕРМАНИЯ Любой случай увольнения необходимо рассматривать на совете работников, который действует на каждом предприятии. В компаниях со штатом свыше 20 человек совет работников заранее договаривается с руководством о «социальном компенсационном плане для уволенных сотрудников». Это не только выплата выходного пособия как такового, но и дополнительная поддержка — например, оплата переобучения, переселение и оплата переезда, организация фонда поддержки уволенных работников и т. п. Средняя выплата при увольнении по сокращению штата составляет около 10 тыс. евро, это заработная плата за четыре-семь месяцев. Максимальная компенсация — оклад за 18 месяцев. Уведомить сокращаемого сотрудника необходимо за четыре недели, но этот срок может достигать и семи месяцев, если человек проработал свыше 20 лет. Кроме того, работодатель должен доказать, что уволенные сотрудники не будут заменены другими людьми.

КАНАДА Сотрудников, проработавших не более шести месяцев, предупреждают о сокращении за две недели, проработавших от шести месяцев до трех лет — за три недели плюс дополнительная неделя за каждый год работы, но не больше восьми недель. Уведомление можно заменить денежной компенсацией, равной заработку за период уведомления. Для менеджеров сумма компенсаций обычно превышает этот минимум.

США Если компания увольняет 50 и более человек (например, в случае закрытия предприятия), необходимо предупредить об этом работников, представителей профсоюзов и чиновников за 30 дней, а если от 50 до 499 сотрудников, составляющих по крайней мере треть всего коллектива, — то за 60 дней.

Источник: Национальный союз кадровиков

АКАДЕМИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ИНТАЛЕВ ПРИГЛАШАЕТ:

Курсы обучения:

- «Профессионал: ИНТАЛЕВ: КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ 2004» 17-21 апреля, Москва
- «Профессионал: ИНТАЛЕВ: КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ 2005» 22-27 мая, Москва
- «Профессионал: ИНТАЛЕВ: НАВИГАТОР» 3-7 апреля, Москва

Курсы повышения квалификации:

- «Бюджетное управление: уровень I. Постановка» 10-15 апреля, Москва
- «Бюджетное управление: уровень I. Постановка» 8-13 мая, Москва
- «Система Сбалансированных Показателей: Постановка и Автоматизация» 24-29 апреля, Москва
- «Документооборот: Постановка и Автоматизация» 15-19 мая, Москва

Демо - тренинги:

- «ИНТАЛЕВ: НАВИГАТОР» 30 мая, Москва
- «ИНТАЛЕВ: КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ 2005» 31 мая, Москва

Мастер класс Клуба Инталев

- «Бюджетирование в торговле» 13 апреля, Москва

АКАДЕМИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ИНТАЛЕВ
Лицензия № 474859 (рег. № 762-1)
http://edu.intalev.ru e-mail: sales@intalev.ru

Москва: (495) 781-43-31, 781-43-32
Санкт-Петербург: (812) 335-04-88

Основные методы снижения затрат, связанных с персоналом



взгляд. Самая бесхитростная схема — провести увольнения без какого бы то ни было анализа бизнес-процессов. Некоторые компании сокращают, скажем, каждого пятого по списку, или всех, у кого фамилия начинается на какую-то конкретную букву. Но крупные компании такой «дикий» подход практически не используют, выбирая, например, равномерное процентное сокращение штата. Впрочем, эффективность этого подхода тоже оставляет желать лучшего.

«Вимм-Билль-Данн», лидер молочной отрасли, в прошлом году сократил 10% сотрудников. Одна из причин — не очень хорошие показатели финансовой отчетности за первый квартал 2005 года. Чтобы компенсировать расходы, компания решила сократить персонал.

По словам источника **СФ** в ВБД, руководство распорядилось сократить в каждом из дивизионов по 10% сотрудников. Конкретные критерии выбора кандидатов на увольнение руководители ВБД не формулировали: каждое подразделение действовало по своему усмотрению.

Большинство сокращений оформляли как увольнение по соглашению сторон. «Расставались по-хорошему: платили компенсацию, консультировали всех желающих по дальнейшему трудоустройству», — утверждает источник **СФ**. План был выполнен: в течение прошлого года компания сократила 1,8 тыс. человек. Горькая участь не миновала и топ-менеджеров. Председатель правления по стратегичес-

кому развитию ВБД **Яков Иоффе** признавался в одном из интервью, что компания ликвидировала его должность (и еще несколько топ-позиций) в целях улучшения финансовых показателей.

Анализ, проведенный ВБД позднее, показал, что на самом деле сокращать производственный персонал не было необходимо, а в отношении административно-управленческих кадров объем увольнений был скорее недостаточным. Впрочем, по итогам года компания продемонстрировала неплохие финансовые показатели (так, за девять месяцев 2005 года ее чистая прибыль увеличилась более чем на 15%). Однако ВБД больше не собирается экспериментировать, и, по словам источника, если в дальнейшем будет приниматься решение о сокращениях, оно коснется только неэффективных подразделений.

Поиск внутренних ориентиров

В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ решение о том, кто в компании станет лишним, руководители принимают на основе внутренних представлений об эффективности.

Так, холдинг «Связьинвест» — компания неординарная, оптимизация численности персонала здесь происходит практически непрерывно. Только за прошлый год ее предприятия сократили от 2% до 9% сотрудников, что составляет более 20 тыс. человек. В основном людей увольняют из-за внедрения новых технологий, укрупне-

Лакированные сокращения

Конец XX и начало XXI века историки уже называли «эрой сокращений и разукрупнений корпораций».

В 1996 году газета The New York Times посвятила этой тенденции ряд статей, где упоминалось о 43 млн сотрудников, уволенных с 1979 по 1995 годы. А с 2000 по 2003 годы из-за последствий интернет-кризиса под сокращение попали еще 5 млн американцев.

Одним из главных зачинщиков массовых увольнений стал бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч, считающийся лучшим менеджером прошедшего столетия.

Именно с его подачи массовые сокращения стали в начале 1980-х одной из стратегий, способных при правильном подходе значительно повысить общую эффективность компании. General Electric сократила в общей сложности более 100 тыс. человек, из-за чего за лидером компании закрепилось прозвище «Джек-нейтрон» — по аналогии с разрушительной бомбой, превращающей людей в пыль, но оставляющей в сохранности здания.

Уэлч сумел полностью перестроить корпоративную культуру GE, что привлекло к ней внимание всего мирового бизнес-сообщества, а Уолл-стрит отблагодарила ростом акций компании. Примеру Уэлча вскоре последовали многие другие лидеры корпоративной Америки. Стремясь к повышению прибыльности, они начали волну реструктуризаций и массовых сокращений. Но почему-то никто не задается вопросом: как тысячи сотрудников вдруг могут стать ненужными своей компании и кто является истинным виновником этого?

Сегодня массовые сокращения — обыденное явление, призванное создать благоприятное впечатление у аналитиков Уолл-стрит, а это приводит к росту стоимости акций (как правило, краткосрочному). И одна из главных задач компаний — показать процесс увольнений в выгодном для себя свете. На Уолл-стрит ни при каких обстоятельствах не должно сложиться впечатление, что организация переживает кризис. Так, Procter & Gamble не увольняла 9,6 тыс. своих сотрудников, а внедряла «комплексный план по восстановлению конкурентоспособности и росту». Финансовая компания KeyCorp, объявляя об увольнении 3 тыс. работников, озаглавила свой пресс-релиз «KeyCorp открывает новые возможности и объявляет о программе повышения эффективности».

А первый приз за словотворчество можно присудить интернет-гиганту Cisco, который, увольняя в 2001 году 8,5 тыс. человек, в своих отчетах это событие квалифицировал как «непреднамеренные потери в ходе стандартного течения бизнес-процессов».

ния бизнес-единиц, пересмотра норм выработки и т. д.

Решить, сколько человек попадут под сокращение, «Связьинвесту» помогает анализ работы дочерних структур. Все компании холдинга продают одни и те же телекоммуникационные услуги и имеют одинаковую организационную структуру. Поэтому для определения нормы сокращения менеджеры управляющей компании сравнивают их, выделяют лидеров по производительности труда и утверждают план оптимизации. «На основе проведенного анализа мы определяем и согласовываем с дочерними структурами только размер сокращений», — говорит директор департамента управления человеческими ресурсами холдинга **Василий Мурашов**. — А затем каждая компания самостоятельно вырабатывает тактику оптимизации и решает, кто именно попадет под сокращение».

В 2005 году «Дальсвязь», одна из компаний холдинга, сама взяла агрессивные темпы оптимизации. К этому ее вынудила критическая ситуация с затратами на персонал, занимавшими почти 50% в общей структуре расходов компании. Львиная доля затрат приходилась на производственный персонал.

Для начала «Дальсвязь» исследовала деятельность своих филиалов. Сравнивали производительность труда — сколько людей обслуживают километр кабеля, сколько телеграмм отправляет один телеграфист, сколько счетов доставляет один почтальон и т. д. Затем руководители сопоставили полученные данные и определили, какова нагрузка на одного сотрудника у подразделения-лидера, а уже на ее основе установили нормы сокращений для других подразделений. Логика железная — чем больше отклонение от лидера, тем больше будет число уволенных.

Всего за прошлый год «Дальсвязь» сократила 2108 человек (12% от общей численности персонала). Компания не стала формулировать специальные критерии для отсева сотрудников, скорее решала, кто должен остаться — наиболее квалифицированные и молодые люди.

Несмотря на то, что увольнения обошлись весьма дорого (сотрудникам, работающим в Заполярье, пришлось выплачивать шестимесячную зарплату), они достигли своей цели. Общие расходы на персонал в компании сократились на 200 млн руб. В 2007 году процесс продолжится: уже запланировано увольнение 1405 человек. Вместе с тем компания

Почувствовать выгоду от массовых сокращений сотрудникам компаниям удастся не сразу, поскольку увольнение персонала и выплата выходных пособий обходятся недешево

понимает, что выбранный ею способ сокращения сотрудников не является единственно верным. «Мы сравнивали наши филиалы друг с другом и планировали сокращения, ориентируясь на результаты лидеров. Но на самом деле пока так и не выяснили, какие показатели производительности труда и численности персонала являются оптимальными», — признается директор по работе с персоналом «Дальсвязи» **Евгений Степанов**.

Внешний образец

ЛУЧШИЕ ОБРАЗЦЫ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ, как правило, находятся вне компании, и чаще всего они зарубежные. Поэтому некоторые руководители пытаются добиться такого же уровня эффективности, как у западных конкурентов, и соответственно сокращают численность работающих.

Например, «Уралкалий» сравнивал свою деятельность с канадской компанией Mosaic, после чего существенно сократил свой рабочий персонал. А компания «Северсталь-авто» поставила себе амбициозную цель — достичь показателей эффективности японских автогигантов, прежде всего Toyota. «Мы исповедуем философию кайдзен. Поэтому стремление к оптимизации — это принцип функционирования нашей компании», — говорит директор по персоналу Елена Ермакова.

Основная задача «Северсталь-авто» — тратить как можно меньше времени на производство одного автомобиля, то есть сокращать количество человеко-часов и, соответственно, самих рабочих. Но те из них, кто вносит предложения по улучшению рабочего места и т. п., получают от руководства гарантии неприкосно-

ЛАБОРАТОРИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



КОРУС КОНСАЛТИНГ

ПРЕДСТАВЛЯЕТ:

Джон Шрайбфедер:



СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ

КАМЕРТОН

ДЛЯ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ:

как настроить распределительный центр

6–7 апреля, Москва

Marriott

Тверская

ЕСЛИ ВАМ НУЖНЫ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:

- Что выгоднее — создать собственный РЦ или воспользоваться услугами 3PL-оператора?
- Какие товары стоит хранить в РЦ, а какие — поставлять напрямую в магазины?
- Как минимизировать стоимость хранения товаров?
- Что несут с собой новые технологии управления РЦ?

«Количество полезных выводов и рекомендаций, выданных докладчиком за 2 дня, вполне достаточно для работы над качеством снабжения и закупок в течение многих месяцев»

НАТАЛЬЯ ПЕСЧАНАЯ

начальник отдела управления товарооборотом, «Корпус»

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ!

Диск Дж. Шрайбфедера с авторскими инструментами прогнозирования спроса и управления запасами за **74,90 USD**

Для регистрации заполните, пожалуйста, форму на сайте www.effectiveinventory.ru или позвоните по телефону: **(495) 955-17-07** Надежде Устиновой

Стоимость участия в 2-х дневном семинаре — 700 USD.

Программа скидок:

- При участии в семинаре 2-х и более сотрудников от одной компании — скидка 5% (начиная со 2 участника)
- Для участников прошлых семинаров Джона Шрайбфедера — персональная скидка 20% или
- Для компаний-участниц предыдущих семинаров Джона Шрайбфедера — скидка 10%.
- При ранней регистрации (до 20 марта) — скидка 10%.

Внимание: скидки суммируются!

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Увольнения — стратегия краткосрочная, кризисная»



Григорий ФИДЕЛЬМАН,
президент Московского
перестраховочного общества
(ОАО «Москва Ре»)

— ДЛЯ МЕНЯ СЛОВО «увольнение» звучит дико. Наша компания уже шесть лет старается придерживаться принципов так называемого альтернативного менеджмента, среди которых есть и отказ от увольнения сотрудников. Даже с целью наказания. На людей, оставшихся работать в компании, подобное событие обязательно наложит печать страха. А от задавленного человека едва ли можно ожидать инициативы, новаций, энергичности и креатива, необходимых хорошему сотруднику.

Безусловно, есть ситуации, когда без массовых увольнений не обойтись. Я имею в виду крупные предприятия «из прошлой жизни», то есть возникшие еще в эпоху социалистического хозяйства. С появлением рыночной конъюнктуры на многих из них обнаружилась катастрофически низкая эффективность персонала. Зачастую это было вопросом выживания компании. Когда все очень сильно запущено, тогда без радикального хирургического вмешательства действительно не обойтись. Понятно, если у человека гангрена, то сколько таблеток ни давай, единственный способ — все равно ампутация. Можно вспомнить множество предприятий с такой вот обширной «гангреной», которую оставалось только отсечь. Я уверен, увольнения — стратегия краткосрочная, кризисная, она не дает возможности успешно развиваться в глобальном мире. Для компаний, ориентированных на будущее, такой подход неприемлем.

Думаю, в идеале человек должен приходить на работу не только для того, чтобы деньги зарабатывать. Постепенно главными становятся такие факторы мотивации, как видение компании, амбициозные цели, вдохновляющие людей. Человеку необходимо чувствовать себя причастным к большому, интересному, полезному для других людей делу. Ощущать уверенность, что в своей компании у него есть возможность расти. Для этого следует создавать команду, где царит соответствующая атмосфера — это фактор номер один в глобальном мире. Я вообще считаю, что глобально конкурентоспособная компания и компания счастливых людей — это тождество. Только при этих условиях достигается максимальная вовлеченность человека и, как следствие, эффективность персонала. Тогда получаются такие компании, как, например, Toyota, где в процесс модернизации бизнеса вовлечены все. Вот американцы в свое время эти факторы явно недооценили, и теперь Toyota зарабатывает на их исконном рынке больше прибыли, чем местные автогиганты DaimlerChrysler, GM и Ford, вместе взятые.

венности на случай сокращения. Всех остальных сотрудников может ожидать увольнение. Так, сокращения на заводах компании идут по нарастающей в течение последних пяти лет. К примеру, в 2004 году на ЗМЗ были уволены 6,6% сотрудников, в прошлом году — 7,2%. Завод УАЗ в 2004 году сократил 7,1% персонала, в 2005-м — 7,7%, а в этом году уволит еще примерно 15% (более 3 тыс. сотрудников).

Жизнь после сокращения

ПОЧУВСТВОВАТЬ ВЫГОДУ от массовых сокращений сотрудникам компаниям удается не сразу, поскольку увольнение персонала и выплата выходных пособий обходятся недешево (см. справку на стр. 55). Кроме того, увольнения приносят и юридические риски: приходится улаживать конфликты с профсоюзами, а иногда встречаться с бывшими сотрудниками в суде. Наконец, организации, которые хотят сохранить свое лицо, пытаются думать и о социальной ответственности.

«Если вспомнить кризис 1998 года, то пережить сокращение тогда было тяжелее материально, зато не так обидно. А сейчас, когда бизнес на подъеме, психологически гораздо сложнее», — говорит сотрудник, которого сократили в прошлом году из крупного банка. «Северсталь-авто», кстати, разработала специальную памятку для руководителя — как разговаривать с увольняемым подчиненным. Вести беседу нужно от своего имени, пытаясь направить реакцию сотрудника в рациональное русло: вникнуть в его планы на жизнь, посоветовать обратиться в центр информационной поддержки, где увольняемых сотрудников информируют о наличии вакансий в других компаниях.

Аутплейсмент (последующее трудоустройство уволенных сотрудников) пока не вошел в моду среди российских компаний. В лучшем случае людей направляют на переобучение. Хотя, как отмечает пресс-секретарь Национального союза кадровиков Мария Маркина, в регионах подобные реабилитационные меры часто не приносят результата. Менеджеры находят новую работу сами, а большая часть сокращаемого персонала — люди предпенсионного возраста и рабочие — переучиваться не хотят.

Процессы кадровой оптимизации будут продолжаться и дальше, и, вероятно, компании найдут новые стратегические решения, как сделать их более технологичными и менее болезненными. **СФ**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

22 марта 2006 года, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya, ул. Лесная, д. 15

Конференция адресована коммерческим директорам, директорам по маркетингу и развитию страховых и инвестиционных компаний, банков, управляющих компаний.

Представителям компаний, предоставляющих услуги в области финансового маркетинга.

Программа

- 09.30–10.00 Регистрация
- 10.00–10.30 **Рынок финансовых услуг. Исследования потребителей.**
Петр Залесский, старший консультант отдела Ad Hoc Business Goods and Services, GfK Rus
- 10.30–11.00 **Сегментирование. Кто ваш потребитель.**
Нунэ Алекаян, директор по маркетингу, ОСАО «Ингосстрах»
- 11.00–11.30 **Стратегия и продвижение финансовых услуг на примере чеков American Express.**
Елена Оскалина, директор по маркетингу, American Express
- 11.30–12.00 кофе-брейк
- 12.00–12.30 **Маркетинг на рынке ипотечного жилищного кредитования.**
Михаил Бусыгин, начальник управления развития бизнеса и региональной сети, Городской Ипотечный Банк
- 12.30–13.00 **Позиционирование банка как стратегический инструмент развития отношений с клиентом.**
Светлана Кириллова, вице-президент по маркетингу, Внешторгбанк 24
- 13.00–13.30 **Банковский ребрендинг и опыт позиционирования нового бренда.**
Максим Савицкий, исполнительный директор, руководитель функционального направления общекорпоративного маркетинга и брендменеджмента, УРАЛСИБ
- 13.30–14.00 **Реклама и PR финансовых услуг – эффективный подход к планированию.**
Филипп Чистов, руководитель маркетингового направления, УК «КапиталЪ»
- 14.00–14.30 кофе-брейк
- 14.30–15.00 **Брендинг финансовых продуктов и услуг.**
Олег Иванов, генеральный директор, Amadeus Consulting
- 15.00–15.30 **Брендинг в сфере коллективного инвестирования.**
Виктор Минаков, директор по маркетингу, УК «Альфа-Капитал»
- 15.30–16.00 **Маркетинг инструментов коллективного инвестирования.**
Карен Кесоян, директор по рекламе, ИК «Тройка Диалог»
- 16.00–16.30 **Эффективные подходы управления клиентскими отношениями в розничном банковском бизнесе.**
Валерий Кардашов, старший вице-президент, Промсвязьбанк
- 16.30–17.00 **Клиентский сервис в страховании, как главный инструмент поддержки лояльности клиентов.**
Олег Ульяновский, вице-президент по маркетингу, СК «НАСТА»
- 17.00–17.30 **TRI*M – технологии оценки удовлетворенности и удержания клиентов.**
Марина Быченко, руководитель группы проектов (сектор Business & Finance), TNS Global
- 17.30–18.00 **Аудит качества обслуживания клиентов: исследовательское сопровождение.**
Наталья Даудрих, руководитель отдела полевых исследований, ИМА-консалтинг

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

Стоимость участия – \$350 (без учета НДС)

Специальное предложение

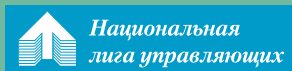
Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 (доб. 20-47)

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Информационные партнеры:



КАК ОЦЕНИТЬ НАДЕЖНОСТЬ И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ ПОСТАВЩИКА, РАСПОЗНАТЬ НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ И ПОВЕДЕНИИ ПОКУПАТЕЛЯ? ОТДЕЛИТЬ ЗЕРНА ОТ ПЛЕВЕЛ ПОМОЖЕТ РЕЙТИНГОВАНИЕ. текст: **Юлиана Петрова**

Весы для партнера



Все компании нуждаются в эффективных и простых инструментах оценки партнера — поставщика или клиента. Эффективность применения для этих целей рейтингов доказана западной практикой.

Оценку покупателей (дебиторов) проводят около 70% американских компаний. По экспертным оценкам Aberdeen Group, внедрение систем оценки уже в течение первых двух-трех лет обеспечивает в среднем прирост объема сбыта на одного менеджера по продажам на 10–30% в год, а прибыль с каждой сделки увеличивается на 1–3%.

Что касается оценки поставщиков, то в половине компаний США используется самая простая, категоричная модель их

ранжирования (см. справку). Сейчас для американской компании считается обычным хвалиться высоким местом в рейтинге поставщиков крупной корпорации. Это сообщает о компании гораздо больше, чем просто фраза «среди наших клиентов — корпорация X». В России же управление работой с поставщиками — совсем новое явление. Пока оно чаще всего сводится к решению проблемы «как поймать на получении „отката“ отдел снабжения».

Надежность в цифрах

ПОЛОЖЕНИЕ В РЕЙТИНГЕ позволяет руководителю «взвесить» каждого поставщика и принять объективное снабженческое решение — работать с ним дальше или нет. В результате компания снижает затраты на закупки и защищается от убытков.

Такое рейтингование уместно везде, где речь идет о поставках типовой продукции и наличии альтернативных производителей, из которых компания может выбирать лучших. Ранжирование зиждется на пяти основных оценках: качества продукции, условий поставки, сервиса, цены и условий оплаты. Если оценку проводит торговая компания, отслеживание уров-

ня сервиса отпадает. Но относительный вес (важность) каждой из этих метакатегорий в итоговом рейтинге зависит от целей конкретного предприятия. Кому-то важнее, чтобы заказанная партия приходила точно в срок (например, розничным сетям с распределительными центрами), другое предприятие больше ориентируется на качество (производство обуви и других непродовольственных ТНП), для третьего главное — цена и отсрочка оплаты.

Компания «Веда», крупный производитель водки, оценивает каждого поставщика спирта по десятибалльной шкале. Рейтинг в 10 баллов означает, что завод представляет первоклассный спирт по выгодной цене без задержек, берет на себя транспортные расходы и готов работать в кредит. Примерно 60% критериев связаны с качеством: это степень соответствия спирта ГОСТам и внутренним требованиям «Веды», объем производства, наличие специализированных спиртохранилищ. Остальная часть требований приходится на условия поставки: цену, возможность товарного кредита, срок и дисциплину поставок, транспортные расходы.

Оценка производится совместно службами контроля качества и закупок. Как только департамент по качеству дает свое положительное заключение, другие службы — финансовая, закупочная и транспортная — начинают просчитывать рентабельность. В России, по словам Надежды Левачевой, директора по качеству компании «Веда», насчитывается около 1000 производителей спирта, из них по объемам производства и качеству спирта «Веде» подходят около сотни заводов, и с 25 из них компания работает. Одной из проблем у производителей крепкого спиртного является про-

В России управление работой с поставщиками — совсем новое явление. Пока оно чаще всего сводится к решению проблемы «как поймать отдел снабжения на получении „отката”»

блема стабильности качества, поэтому в «Веде» на каждого поставщика делают график по этому показателю. Рейтинг пересчитывается раз в квартал, и в нем учитываются все прегрешения поставщика: сколько раз «Веда» вернула назад цистерны со спиртом из-за неприемлемого качества, на сколько дней были просрочены поставки и каков процент недопоставки. Заводы с ухудшающимися рейтингами заменяются другими. Таким образом, над поставщиками постоянно висит «дамоклов меч» разрыва отношений. Компания старается отсекаать производителей с рейтингом ниже пяти: либо постепенно снижает закупки, либо вообще отказывается от их услуг. Например, за последние два года у «Веды» сменились две трети поставщиков: половина из них из-за цены или проблем с дисциплиной, другая половина — из-за претензий к качеству спирта.

Немаловажно, что рейтингование помогает устранить одну из самых труднорешаемых проблем в сфере закупок. «Классическая проблема заключается в том, что обычно менеджеры по снабжению оценивают поставщиков по одному критерию — величине „отката”», — считает Андрей Бобров, управляющий партнер консалтинговой группы MD. И бороться с этим явлением, по мнению Боброва, можно лишь принятием корпоративного регламента сравнения поставщиков и включением в системы оценки критериев, связанных

с качеством, например, допустимого предела по числу рекламаций и нарушений условий поставки. «Мониторинг качества поставщиков обычно уменьшает убытки бизнеса, о которых уже поздно думать постфактум, когда начинаются рекламации и волей-неволей приходится менять поставщика», — отмечает Андрей Бобров.

Каждому по заслугам
СОВСЕМ ДРУГИЕ ПОДХОДЫ применяются при рейтинговании клиентов, покупателей. Здесь критерии очевидны — прибыль либо выручка. Выбор критериев зависит от стратегии компании. Если она нацелена на рост доли рынка, то основной ориентир — объем продаж. Если же главное — рост капитализации, то приоритетом становится прибыль, заработанная на каждом клиенте. По показателям рейтинга производится отсев невыгодных покупателей — с точки зрения прибыли или объема выручки. Ясно, что компаниям, работающим с наценкой 200%, рейтингование ни к чему: прибыль покрывает все потери. Рейтингование — инструмент тонкой настройки для тех, кого на низкомаржинальном рынке теснят более сильные игроки, из-за чего возможности роста ограничены.

Акционеры питерского фармацевтического холдинга решили, что наращивание оборота при минимальной марже в условиях жесткой конкуренции с крупнейши-

Всем по модели

В США еще в 1950-х годах Национальная ассоциация агентов по закупкам (NAPA) занялась проработкой методической базы оценки поставщиков. Эксперты выделили три модели оценивания.

Смысл категоричной модели в том, что выделяются основные категории (цена, качество, параметры поставки и сервис). После этого отделы закупок, производства, ремонтов и логистики оценивают эти группы по так называемой шкале Ликерта (неудовлетворительно — минус три балла, приемлемо — ноль баллов, предпочтительно — плюс три балла). Затем итоговый балл сравнивается с максимально возможным суммарным баллом по всем отделам. Стандартные ограничения производителей, по статистическим данным NAPA, таковы: поставщик, набравший менее 41%, признается неприемлемым и отсеивается, а поставщик с показателем более 71% — предпочтительным.

Модель весовых коэффициентов более сложная, потому что требует сравнения значимости отдельных критериев для компании (например,

важность качества составляет 50%, вес условий поставки — 25%, вес сервиса — 25%). Она работает так. Берется коэффициент качественной продукции (100% минус процент брака), вычисляется доля количества обоснованных обращений в службу сервиса поставщика (100% минус число инцидентов), затем то же самое делается по условиям поставки (100% минус процент опоздавших поставок, минус процент поставок с «недовозом» или «перевозом», минус процент поставок с повреждением продукции в результате транспортировки). Итоговые цифры умножаются на весовые коэффициенты. Получается число баллов от нуля до 100. Стандартные критерии отсева: менее 70 баллов — неприемлемый поставщик, больше 90 — предпочтительный.

Наиболее сложна модель анализа полной стоимости. К цене по прайслисту добавляются затраты, обусловленные низким качеством, расходами на поставку, расходами на сервис. Так определяется итоговая стоимость закупки по каждому из поставщиков. Трудность этого подхода в том, что он требует детального учета затрат по каждой закупке.

«Мониторинг качества поставщиков обычно уменьшает убытки бизнеса, о которых поздно думать постфактум, когда начинаются рекламации и волей-неволей приходится менять поставщика»

ми дистрибуторами — дело заведомо проигрышное. Единственный путь развития — повышать рентабельность. Некоторое время назад, как рассказал финансовый директор холдинга **Игорь Николаев**, в компании началось внедрение системы клиентского скоринга по размеру прибыли, заработанной на каждом покупателе. Все покупатели (а их около 1000) были разбиты на 20 рейтинговых групп по размеру прибыли в денежном выражении. Она определялась как разница между выручкой, принесенной клиентом, и всеми прямыми затратами на этого клиента (расходами на закупку препаратов, транспорт, складскую логистику и сертификацию). Увеличивают рейтинг оборот и торговая наценка, уменьшают — прямые затраты и продолжительность товарного кредита. Очень большие затраты — транспортные, аптека может закупать препараты с хорошей наценкой и делать большой оборот, но за счет транспортных затрат ее рейтинг падает.

Самой сложной, рассказывает Игорь Николаев, была классическая проблема любой системы управленческого учета — разнесение затрат на всех клиентов.

Именно для этого компания составила транспортные карты по каждому региону и стала распределять логистические расходы исходя из объемов закупок препаратов и необходимых площадей для их хранения на складах. «Берем объем затрат на содержание всего склада, делим его на число товаров и получаем затраты на хранение единицы товара. И затем, зная объем каждой товарной позиции, вычисляем долю складских затрат на клиента, исходя из размера его закупки».

Если нужно снизить цену, значит, нужно снизить и другие финансовые параметры клиента: наценку, объем дебиторки, прямые затраты. Скоринг, по словам Николаева, позволяет просчитать, выгодно ли, например, давать двухпроцентную скидку при сокращении срока оплаты вдвое. И наоборот: как нужно изменить цену и размер скидки, если покупатель задерживает оплату. И на этот вопрос дает ответ скоринг. В каждом отдельном случае определяются и конкретные маркетинговые акции, эти затраты включаются в рейтинг и увязываются с другими параметрами работы с клиентами: ценами, отсрочками. Таким образом, каждому поку-

пателю предоставляются цены, скидки и сроки оплаты, соответствующие его вкладу в прибыль.

При этом разные клиентские группы, говорит Игорь Николаев, обладают разными резервами по «выжиманию» прибыли. Например, частные аптечные сети «Фармакор», «Первая помощь», «Натур-продукт» закупают очень большой объем при минимальной наценке. Но это гарантированный оборот и элемент престижа. Вторая группа — государственные сети вроде «Фармацеи» — более привлекательна с точки зрения прибыли: госструктуры не настолько чувствительны к цене, как частные сети, их можно «раскручивать» за счет маркетинговых акций. Третья группа самая многочисленная — разрозненные аптеки. Она более разнородна, тут пригодны разные методы: одних можно заинтересовать маркетинговыми акциями (вроде раздачи призов и туристических путевок) и получить максимальную прибыль, выставляя высокую наценку, других — ценами (снижая срок оплаты). Поставив во главу угла прибыль и отсеивая невыгодных клиентов, компания добилась и роста выручки. По словам Николаева, компания растет на 50% в год, вдвое быстрее фармацевтического рынка в целом. Клиентский скоринг для нее — способ выживания на конкурентном рынке.

Рейтинг покупателей и поставщиков позволяет каждому воздать по заслугам и увидеть, чего стоит клиент или поставщик. Цифры всегда объективны. **сф**

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

III Московский международный ФЕСТИВАЛЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И МЕНЕДЖЕРОВ КАЧЕСТВА	
Москва 24-25.05.2006	
КОНКУРС ДОКЛАДОВ	КОНКУРС «МИСС МЕНЕДЖЕР КАЧЕСТВА – 2006»
ТЕМЫ ДОКЛАДОВ: • «Эффективный менеджмент» • «Показатели зрелости процесса» • «ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001 = синергетический эффект» • «Аудит, добавляющий ценность» Оргкомитет фестиваля учредил денежные премии: 1-е место – 1000 долларов США, 2-е место – две премии по 500 долларов США, 3-е место – три премии по 250 долларов США.	ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ: Отборочный тур (проводится 24 мая 2006 г.): • «домашнее задание» – 3-х минутное сообщение на выбранную тему менеджмента качества. Оценивается знание проблемы менеджмента качества, поведение перед аудиторией, умение объяснить и убедить собеседника. Финальный тур: • состязательный конкурс в режиме «вопрос-ответ»; • индивидуальные задания конкурсной комиссии. Победительницы награждаются диадемой, дипломом и призами.
ОРГКОМИТЕТ: 117393, Москва, ул. Архитектора Власова, д. 55, тел./факс: (495) 755 8854, 128 7712, e-mail: qmfest@icgrp.ru	
www.icgrp.ru	

classified

продаем

Банк 4119476

деловое предложение

Проверки на детекторе лжи www.staff-test.ru (495) 7499276

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

5 лет успешной работы на рынке!
Член АКПП с 2003 г.

**Оперативно
Качественно
Надежно**

**Кадровое агентство
«А-Класс Рекрутмент»**

Массовый, разовый и плановый подбор
квалифицированных специалистов и менеджеров

Психологическая оценка

**Мы готовы ответить на все вопросы работодателей и соискателей,
возникающие при подборе персонала и поиске работы
по тел. 775-8442 факс 775-8440 www.aiclass.ru e-mail: info@aclass.ru**

ПРАГМАТИК современные технологии ведения бизнеса

окупается десятикратно*
текущие и стратегические решения в компании принимаются с учетом новых знаний, что позволяет сэкономить или получить дополнительно не менее 3-5 тысяч долларов в течение ближайших 3 месяцев после посещения семинара

окупается стократно*
применение даже части предлагаемых на семинарах технологий создает механизмы, приводящие к долгосрочной экономии и дополнительной прибыли не менее 3-50 тысяч долларов ежемесячно

* ИСТОЧНИК: отчеты участников семинаров УЦ ПРАГМАТИК

консалтинг и бизнес-тренинги **тел.: (495) 544-8814
www.uc-p.ru**

Узнай то, о чем обычно молчат*

- | код | вопрос |
|------|--|
| F019 | Как, инвестируя \$30 в месяц, получить через 30 лет \$1 000 000?
Научись управлять своими ресурсами, создай капитал с нуля. |
| F009 | Как получать \$1000 в месяц, не работая?
Надоело начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров – сделай жизнь свободнее. |
| F011 | Как бесплатно получать SMS с информацией об изменении стоимости акций на бирже?
Доступно для каждого, просто в использовании. |
| F018 | Как получать деньги на бирже, не имея навыков и свободного времени?
Прозрачно, легально, просто. |

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный адрес придет развернутый ответ на вопрос.
Пример: F009 ktech@yandex.ru

**ПОДАРОК**

каждому отправившему SMS

- Бестселлер «Осторожно Акции», Генриха Эрдмана**
- Приглашение на конференцию «Первые шаги в инвестировании»*

** электронный вариант книги в формате PDF

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

* Подробнее об услуге и конференции на www.rich4you.ru

самый острый рейтинг ПИФов
бесплатный электронный журнал RICH MAN
консультации по инвестированию
www.rich4you.ru

**РАЗЫСКИВАЕТСЯ ИНВЕТОР!
ЖЕЛАЮЩИЙ БЕЗВОЗМЕЗДНО ПРИНЯТЬ:****Портфель инвестора**

позволяющий оценить эффективность капиталовложений

Информацию о ходе торгов

с получением данных в режиме on-line, а также в архиве

Обучение

успешной работе на рынке фьючерсов и опционов

на сайте www.rts.ru**Учебные торги**

помогающие освоить любые инвестиционные инструменты

Программу «ОПЦИОННЫЙ КОНСУЛЬТАНТ»

позволяющую проводить анализ и расчет финансовой информации на срочном рынке

Программу «ОЛМА-ONLINE»

возможность оперативно управлять своим портфелем

на сайте www.olma.ru**Электронный журнал «RICH MAN»**

проводник для частных инвесторов на биржевом рынке России

Острейший рейтинг ПИФов

открывающий истинное лицо управляющих фондами России

Турнир по портфельному инвестированию

позволяющий побороться за 1 из 100 ценных призов и наград соревнований

на сайте www.rich4you.ru

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего отделения связи).

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

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

До 1 мая 2006 года возможно оформление годовой подписки по льготной цене — 1551 руб.*

подписной купон

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

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

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

Стоимость подписки* на месяц:

с марта по июнь — 132 руб.

с июля — 145,2 руб.

* Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок
и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Российские ресторанные холдинги разочаровываются в элитных заведениях. Фокус конкурентной борьбы сместился в сторону простых обывателей.

Питательная среда

текст: **антон бурсак**

Ресторанные группы, контролирующие порой с десяток абсолютно разных заведений общепита и целые сети, — не редкость в России, где так популярна диверсификация.

На московском рынке элитных ресторанов со средним счетом не менее \$50 (fine dining) лидирующая четверка холдингов занимает 40%. Российские ресторанные группы отличаются поразительной «всеядностью». Например, группа **Андрея Деллоса** управляет и дорогим рестораном «Пушкинъ», и демократичной сетью «Му-Му», спорящей за клиентуру с McDonald's.

Такое положение дел объясняется просто. Рынок fine dining вплотную приблизился к насыщению. Его темпы роста не превышают 10–15% в год и замедляются. Рестораны с уникальной концепцией не только не приносят былых прибылей, но и становятся тормозом для развития перспективных направлений. Они требуют больших финансовых вложений, медленно окупаются и отвлекают внимание топ-менеджмента. Сосредоточение на авторских проектах привело к тому, что большинство ресторанных холдингов плохо представлены в регионах и почти не развивают франчайзинговые сети.

Наиболее перспективными направлениями для ресторанных холдингов становятся растущие на 25–30% в год рестораны быстрого обслуживания, пивные рестораны и демократичные (семейные) рестораны. Все эти сегменты, в отличие от fine dining, требуют сетевого подхода. Массовый потребитель предпочитает всегда иметь поблизости знакомые бренды с предсказуемыми ценами и сервисом.

Холдинг «Арпиком» первым из крупных игроков рынка решил сфокусироваться на демократичных сетевых заведениях: пивных ресторанах «Колбасофф» и стейк-хаусах Goodman. В течение 2006 года «непрофильные» рестораны холдинга будут ребрендированы или проданы. Сдвиг рынка в сторону сетевых заведений и наиболее прибыльного пивного сегмента подтверждается и тем, что известный создатель заведений fine dining **Аркадий Новиков** также заинтересовался сегментом пивных ресторанов. В течение ближайших двух лет Новиков совместно с производителем мясных продуктов **Вадимом Дымовым** намерены развернуть в стране сеть из 30 пивных ресторанов «Дымов». Примеру Новикова последовал ресторатор **Александр Орлов**. Его холдинг Lite Life развивает сеть пивных ресторанов «Ерш». В ближайшие два года в Москве появятся 10–15 заведений под этим брендом.



«Конкорд»

Петербургский холдинг управляет ресторанами высокой кухни, которые посещали Джордж Буш, Владимир Путин и принц Чарльз. Но недавно компания открыла сеть закусочных с хулиганским названием «Блин! Дональд's», оборот которой составил почти треть от выручки ресторанного направления группы.

Оборот в 2003 году: нет данных
Оборот в 2005 году: \$20–30 млн*

Стратегия: создать диверсифицированный холдинг, являющийся одним из крупнейших игроков на рынках управления недвижимостью, ресторанного бизнеса, фаст-фуда, производства замороженных продуктов.

Тактика: развитие сети «Блин! Дональд's» за счет копирования модели управления McDonald's, низких цен и ориентации на специфические запросы россиян. Обеспечение ресторанов холдинга продуктами собственного производства.

Проблемы: предполагалось открывать заведения «Блин! Дональд's» в специально построенных зданиях, однако получить землю под объекты площадью 2–3 тыс. кв. м в Петербурге крайне сложно.

Результат: сеть из шести закусочных (у McDonald's в Петербурге их 21); охват аудитории от самых состоятельных петербуржцев до самых бедных.

Новые цели: увеличить количество ресторанов «Блин! Дональд's» до 30.

* Оборот пищевого направления, экспертная оценка

25 мест в кафе и ресторанах приходится на 1 тыс. жителей Москвы — в восемь раз меньше, чем в мегаполисах Европы и США

«Ростик групп» всегда нравились западные брэнды



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Холдинг Аркадия Новикова не ограничится дорогими ресторанами



КАТЯ МЕВЕДЕВА

«Ростик групп»

Известна тем, что бросила вызов самой McDonald's, обойдя ее в 2003 году на московском рынке по количеству ресторанов быстрого питания. Результат: альянс с владеющей маркой KFC компанией Yum!Brands — крупнейшим глобальным конкурентом McDonald's.

Оборот в 2003 году: \$100 млн

Оборот в 2005 году: \$235 млн

Стратегия: расти быстрее рынка — не менее чем на 30% в год. До конца 2007 года обеспечить присутствие основных сетей в городах-миллионниках.

Тактика: освоение ближнего Подмосковья и регионов; развитие ресторанов, относящихся к демократичному сегменту; ставка на программы лояльности («Почетный гость») и дополнительные сервисы (беспроводной доступ в интернет).

Проблемы: нехватка персонала, обусловленная быстрым ростом ресторанов.

Результат: компания удерживает около 4% ресторанного рынка Москвы. Ближайший конкурент McDonald's занимает около 3%.

Новые цели: создать при поддержке Yum!Brands сеть ресторанов быстрого питания, сравнимую по обороту с крупнейшими европейскими сетями; выйти в 2006–2007 году на IPO, реализовав около 15% акций компании.

Группа компаний Аркадия Новикова

Аркадий Новиков — человек-бренд, заработавший репутацию на создании заведений для самых богатых россиян. Не прочь добавить к ним проекты в других отраслях: ритейле, поставках и производстве брендированных продуктов.

Оборот в 2003 году: \$62,5 млн*

Оборот в 2005 году: \$89 млн*

Стратегия: специализация на проектах, требующих «персонализированного» и неординарного подхода (элитные рестораны, гастрономические бутики и т. д.).

Тактика: развитие смежных направлений (сеть премиум-гастрономов, тепличный комплекс «Агроном», вывод на рынок бренда экологически чистой продукции); создание УК для эффективного управления разрозненными активами.

Проблемы: высокая степень личного участия владельца группы в тактическом управлении.

Результат: 22% московского рынка в сегменте ресторанов высокой кухни (fine dining), 10% рынка в сегменте демократичных ресторанов (casual dining).

Новые цели: диверсифицировать бизнес холдинга. Увеличить количество совместных проектов (например, Cafe Roset с мебельной компанией Ligne Roset, Shore House — с холдингом «Крокус»).

* Экспертная оценка

\$235 млн заработала в 2005 году самая крупная ресторанный группа в России — «Ростик групп»

Андрей Деллос знает, как сделать из кафе памятник



«Арпиком» делает ставку на сеть пивных ресторанов «Колбасофф»



Ресторанная группа Андрея Деллоса

Художник по образованию, Андрей Деллос подходит к ресторанному бизнесу как к средству самовыражения. Прославился как создатель кафе «Пушкинь» — единственного российского заведения, вошедшего в список 25 лучших ресторанов Европы по версии Financial Times.

Оборот в 2003 году: \$15 млн*

Оборот в 2005 году: \$45 млн**

Стратегия: создание уникальных ресторанных проектов, ориентированных на любителей заведений с особой атмосферой; позиционирование своих ресторанов в первую очередь как «памятников» истории и культуры.

Тактика: «совмещать несовместимое» — объединять заведения общепита с библиотекой или картинной галереей; строить здания для ресторанов, «маскируя» их под исторические объекты.

Проблемы: срок окупаемости ресторанов Деллоса выше, чем в среднем по отрасли. Большинство проектов немасштабируемы. По мнению экспертов, сеть «Му-Му» развивалась слабо, из-за того, что внимание Деллоса было сосредоточено на других проектах.

Результат: 6% сегмента fine dining в Москве.

Новые цели: Нет планов выхода в массовый сегмент. Деллос намерен и далее открывать элитарные, «штучные» проекты.

* Экспертная оценка | ** По данным журнала «Ресторатор»

«Арпиком»

Совладелец холдинга «Арпиком» Михаил Зельман начинал с открытия авторских заведений, затем включился в совместный с компанией Sun Interbrew проект по созданию фирменных пивных, но уже к концу года снова поменял стратегию, сделав ставку на развитие демократичных сетей «Колбасофф» и Goodman.

Оборот в 2003 году: \$6,3 млн

Оборот в 2005 году: \$35 млн

Стратегия: создание вертикально интегрированного холдинга с замкнутым производственным циклом.

Тактика: приобретение в начале 2005 года 50% компании «Глобал фудс Хорека», одного из крупнейших операторов российского рынка HoReCa; выход на рынок фаст-фуда за счет сети закусочных «Русское бистро».

Проблемы: «Колбасофф» и Goodman в своем нынешнем виде не подходят для региональной экспансии; ребрендинг сетей требует значительных вложений.

Результат: участники рынка называют «Арпиком» компанией с наиболее внятной стратегией.

Новые цели: усилить присутствие в регионах за счет франчайзинга. Обеспечить выход компании на западные рынки капитала (объявлено об IPO предположительно в 2007–2008 годах).

с67

Суть в том (и это может подтвердить любой опытный продавец), что попытаться оправдать приобретение продуктов хай-тек с точки зрения эффективности вложенных средств — пустая трата времени „

Джеффри А. Мур

Микрореволюционеры:

занятые конкурентной борьбой, технологические гиганты дают небольшим компаниям шанс завоевать рынки, где ИТ-технологии никогда не применялись. В этом убедился корреспондент **СФ**, побывав на выставке CeBIT-2006 в Ганновере.

Появление настольной рамки для цифровых фотографий Parrot Photo Viewer кажется незначительным событием в масштабах CeBIT — одной из крупнейших в мире ИТ-выставок. Однако именно так рождаются революционные продукты: старые технологии находят применение на новых рынках.

Самой ожидаемой новинкой выставки CeBIT-2006 стал компьютер Ultra Mobile Q1 компании Samsung. Проект по его созданию носил название Origami и был засекречен. Анонсы внушали конкурентам трепет. Еще в апреле 2005 года **Билл Гейтс** заявил, что Origami станет убийцей ноутбуков.

На деле Origami получился гибридом, позаимствовавшим функциональность у ноутбука, а устройство ввода и форм-фактор — у КПК. Повсеместное распространение ему обеспечит цена. Вначале она составит 1000 евро, а в будущем упадет до 500 евро.

Origami оказался скорее разочарованием, нежели откровением. То же и с другими новинками выставки. Они стали результатом переосмысления уже существующих технологий. Исключение составил лишь сотовый телефон того же Samsung, работающий в беспроводной интернет-сети Wi-Max. Эта технология в мобильной связи используется впервые.

Крупные производители электронных устройств действуют традиционно. Они удешевляют проверенные технологии, чтобы вывести их на массовый рынок и потеснить конкурентов. Другой путь — наоборот, усложнять технологию, чтобы конкурентов опередить. Получившиеся продукты сложно назвать оригинальными. Однако цифровую революцию можно совершить даже с изобретениями десятилетней давности. Технологии оживут, если придумать им применение на новом рынке.

Как ни парадоксально, продукты-новинки чаще рождаются в небольших компаниях. Скажем, рамка для фотографий Parrot Photo Viewer от



Samsung представил посетителям CeBIT потенциального убийцу ноутбуков

компании Parrot. Вместо распечатанного снимка у Parrot Photo Viewer есть ЖК-монитор с высоким разрешением. В рамке спрятана карта памяти на 32 Мб и модуль связи Bluetooth. С технологической точки зрения тут нет ничего нового, но с функциональной — это революционный продукт.

Теперь не исключено, что миллионы менеджеров переведут семейные фотографии на офисных столах в электронный вид. Это удобнее, быстрее и интереснее, чем возиться с распечатками. Цифровая фоторамка вмещает до 100 фотографий. Их можно менять в зависимости от настроения.

Технология сканирования радиометок в супермаркетах появилась гораздо раньше, чем Bluetooth в мобильных. Однако первую тележку для продуктов снабдили сканером только сейчас, и на CeBIT-2006 ее тестировала канцлер Германии **Ангела Меркель**. По радиометкам на товарах эта тележка сама определяет их стоимость, поэтому покупки не нужно выкладывать на кассе. Специальное устройство обменивается с тележкой информацией, и покупателю остается только расплатиться.

Радио и Bluetooth — не единственные технологии, чей потенциал пока не раскрыт. Американская система спутниковой навигации GPS открылась для коммерческого использования шесть лет назад. Теперь азиатские компании украшают свои выставочные стенды россыпями GPS-навигаторов, а европейские таксисты, кажется, уже породнились с этими устройствами. Однако никому не пришло в голову оснастить GPS-приемником, например, фотоаппарат.

Указание даты и времени снимка давно стало обычным явлением, так почему бы не запомнить и место, где сделана фотография? Ориентируясь по спутнику, GPS-приемник определит его с точностью до 4 м. Очевидно, что пока гиганты индустрии заняты поиском новой большой идеи, нас ждет еще целая волна цифровых мини-революций. □

Периферийная эволюция:

так называется ситуация, когда продукт настолько совершенен, что аксессуары к нему просто не нужны, а их производителям не остается ничего другого, как сделать аксессуары более значимыми, чем сам продукт.

Производители клавиатур, мышей, веб-камер и колонок для компьютеров не любят, когда их продукты называют аксессуарами. Они убеждены в том, что периферия для потребителя важнее основных продуктов.



Ноутбуки оснащают устройствами ввода, позволяющими обходиться без мыши. Чтобы выжить, мыши мутируют

Известный тренд: электронные устройства стремятся к большей компактности и универсальности. Ноутбуки и смартфоны оснащаются встроенными веб-камерами и устройствами ввода, позволяющими обходиться без мыши. Однако «мышинные компании» не унывают. СеВІТ 2006 показал, что эта, казалось бы, кризисная ситуация даже идет им на пользу. Рождаются новинки, почти не уступающие по сложности основному продукту, а порой даже превосходящие его в технологичности.

По данным Logitech, 60% владельцев ноутбуков все же используют мышь. Тем не менее производители периферии перестраховываются и диверсифицируют бизнес. С одной стороны, они объединяются с компьютерными компаниями и выступают OEM-производителями веб-камер и других компонентов ноутбука. С другой — пытаются сделать периферийные устройства узкоспециализированными, чтобы получить уникальное преимущество.

Например, Sony представила на СеВІТ беспроводную мышь, которая раскладывается и превращается в IP-телефон. Она пригодится тем, кто часто пользуется международной связью по интернет-каналам. Logitech недавно выпустила мышь для профессиональных геймеров. С ней в комплекте поставляется коробочка с металлическими гириками. Вес мыши можно изменять по выбору игрока. Другая инновация — переносные колонки для iPod. Они заряжаются от электрической сети и при этом заряжают прикрепленный к ним плеер.

Еще один способ противостоять компьютерным компаниям — собственные уникальные программы. Последняя модель веб-камеры Logitech с помощью разработанного с Microsoft компьютерного приложения фиксирует эмоции владельца. Она переводит их, например, в изображение мультяшного героя, который говорит, улыбается или хмурится, повторяя мимику человека.

На первый взгляд, «мышинные компании» ударились в инновации из страха превратиться в ненужные дополнения к основному продукту. Гендиректор Logitech **Гуэррино де Лука** так не считает. «Чем ближе к человеку устройство, тем оно важнее, — уверен он. — Со временем люди перестанут обращать внимание на основные устройства. Главными станут контент и периферия, с помощью которой люди взаимодействуют с техникой». □



идеи константина бочарского

Больше, чем революция

КАК-ТО ЖУРНАЛ Wired провел опрос: какие технологические тренды должны вызвать следующую технологическую революцию?

Редактор блога CoolHanting назвал приборы «все в одном», редактор канала NerdTV — новые каналы коммуникации. Но мне ближе всего мысль Майка Мэсника, президента компании Techdirt. Он сказал: сегодня есть куча идей, которые кажутся достаточно революционными, но **нет ни одного тренда, который мог бы стать «следующей большой штукой»**.

В прошлые выходные корреспондент **СФ** Павел Куликов вернулся из Ганновера с СеВІТ 2006 (собственно, это его наблюдения опубликованы в рубрике «Тренды»). Он привез море впечатлений и увесистые журналы, выходявшие на выставке каждый день и полные заметок о новых революционных устройствах. Однако изучив выставочный багаж, мы выяснили: революцией там и не пахнет.

Джеффри Мур еще в 1991 году в книге Crossing the Chasm описал, как развиваются технологические рынки: от «фанатов технологий» и «революционеров» — к «прагматикам» и «скептикам». Модель, описанная Муром, впервые обозначила пропасти между ранними и зрелыми рынками, и именно ранние рынки и судьба новых технологий всегда были в фокусе предпринимателей. А вот мне после рассказа о СеВІТ гораздо интереснее показался менее популярный отрезок кривой Мура.

То, что увидел Павел Куликов на ганноверской выставке, — триумф скептиков. Борьба между высокотехнологичными устройствами, почему-то считающимися революционными, напоминает скорее борьбу на рынке цветных телевизоров. А ситуация с сенсацией выставки Origami (нечто среднее между КПК и ноутбуком) — историю рынка узких стиральных машин, который нужно было поместить между сегментом мощных, но массивных «стиралок» (компьютеры) и компактных, но неудобных «малюток» (КПК). Революции нет.

Сегодня мы все оказались в крайней точке пикирующей кривой Мура.

А значит, где-то в ее начале уже зреет новая взрывная технология.

Я повторю вопрос журнала Wired: что же будет следующей «большой штукой»? □



Петр СВИРИДОВ,
Москва

Формула вечного бизнеса Есть ли смысл в системе обеспечения непрерывности бизнеса для мелких и средних предприятий?

Управление непрерывностью бизнеса (Business Continuity Management — BCM) — меры, позволяющие не допустить остановку работы компании в чрезвычайных ситуациях: от неожиданной смерти главы фирмы и стихийных бедствий до хакерской атаки. BCM позволяет заранее просчитать возможность их возникновения и разработать необходимый алгоритм поведения. По данным Datapro Research Company, 43% компаний, пострадавших в результате серьезного ЧП и не имевших системы обеспечения BCM, закрываются сразу, и еще 29% — в течение двух лет.

Для небольшой компании необязательно выполнять все требования системы — допустим, назначать по 10 менеджеров, которые могут заменить гендиректора в случае нештатной ситуации. Однако определенные меры предосторожности не помешают. Например, можно создать систему бесперебойного питания и резервного копирования данных. Небольшой компании это обойдется в \$3–5 тыс., что значительно меньше потенциальных потерь от неожиданного сбоя в энергосистеме или электронном оборудовании. В России BCM внедряют главным образом банки, где перерыв в работе даже на четверть часа может обернуться финансовой катастрофой. Однако можно предположить, что число компаний, системно решающих проблему форс-мажоров, будет увеличиваться. В большинстве развитых стран мира в ближайшее время будет принят стандарт по обеспечению непрерывности бизнеса, разработанный на базе спецификации BSI PAS 56. Так что российским фирмам, ориентированным на работу с западными партнерами, так или иначе придется задуматься об использовании BCM. Подробнее об этом читайте в **СФ** №21/2003.

Евгений ЗИБОРОВ,
Воронеж

Борьба с паразитами

СФ в статье «Реклама со взломом» (СФ №09/2006) писал про «паразитическую» рекламу в метро. Можно ли привлечь автора такой рекламы к суду и как защититься от подобных атак?

Для начала нужно понять, кто разместил «паразитическую» рекламу. В большинстве случаев сделать это невозможно: прибегающие к такому приему компании часто меняют телефоны и адреса. Но если вам удалось вычислить злоумышленника, обратитесь в правоохранительные органы, чтобы зафиксировать факт незаконного размещения рекламы. Затем протокол необходимо направить в антимонопольные органы, лучше всего — в территориальное управление Федеральной антимонопольной службы (ФАС): так вы быстрее получите ответ. Если доказательств вины достаточно, ФАС может возбудить дело, и тогда нарушителю, скорее

всего, грозит штраф до 500 тыс. руб. за ненадлежащую рекламу. Если дело решат в вашу пользу, можно попытаться взыскать моральный ущерб. Правда, это все в теории, а на практике, как отмечают юристы компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», доказать вину будет очень сложно. Маловероятно, что найдется документальное подтверждение того, как компания поручила кому-то распространять «паразитическую» рекламу. Претензии можно предъявить рекламному агентству, отвечающему за надлежащее размещение вашей информации. Но максимум, что оно сделает, — снимет незаконную рекламу.

Елена КАЛЮЖНАЯ,
Москва

Заменитель директора

Генеральный директор пропадает на встречах, а в его отсутствие скапливается куча документов. Слышали о факсимиле. Всегда ли его можно использовать?

Использовать факсимиле (клише), воспроизводящее подпись директора, действительно, и быстро, и удобно. Но юристы обращают внимание на несколько тонкостей: никаких законов, касающихся факсимиле, в России нет. Только в Гражданском кодексе РФ есть оговорка, что факсимиле можно применять по соглашению с партнерами, с которыми подписываются договоры. И если ваши поставщики или покупатели на это соглашались, нужно лишь включить во все договоры пункт об использовании факсимиле. Но сначала генеральный директор должен издать при-

каз со списком документов, на которых разрешается ставить факсимиле, а также сотрудников, которые могут это делать от его имени, и собственноручно его подписать. Дело в том, что штамповать автограф директора можно только на договорах и деловой переписке с партнерами, но никак ни на бухгалтерских балансах, доверенностях, векселях, запросах в госструктуры и проч. А в случае факсимильных оттисков на счетах-фактурах и трудовых договорах, по мнению экспертов, существует вероятность, что штампованная подпись будет оспорена в суде.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу ask@sf-online.ru, и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию — вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.



ione

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Железный
передел

86

Счастье
авторговца

90

Как провалить
ERP-проект за год

94



ПАРТНЕРЫ iONE:



www.croc.ru



www.naumen.ru



www.otr.ru

ПЕРЕХОД НА СЕРВИСНУЮ СТОРОНУ → 76

РЕЙТИНГ РОССИЙСКИХ ИТ-КОМПАНИЙ



ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПО ИТ-ПРИЗНАКУ

ИТ-менеджерам и рядовым ИТ-специалистам приходится перерабатывать больше, чем специалистам из других областей. Как следует из отчета компании TUC, за последний год неоплачиваемая сверхурочная нагрузка на работников ИТ-сферы стала еще больше. Исследование показало, что более половины (51%) ИТ-менеджеров работают сверхурочно и не получают за это никакой компенсации. В среднем ИТ-директора безвозмездно перерабатывают 9 часов 18 минут в неделю. Если бы работодатель честно оплачивал эти часы, зарплата CIO была бы выше в среднем на 9997 фунтов стерлингов в год. Рядовые «технари» жертвуют в среднем по 6 часов 48 минут в неделю — на 42 минуты больше, чем год назад. Их ежегодная недоплата — 5589 фунтов. Улучшилось только положение самых молодых ИТ-сотрудников, мало что умеющих, в общем, тех, кто «крутит гайки». Их безвозмездная эксплуатация сократилась на 48 минут в неделю → ComputerWeekly.com



НЕВРОЗ НА ПОЧВЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Новое исследование эффективности труда офисных работников, проведенное компанией Day-Timers, ставит под сомнение пользу современных технологий. Компьютеры, мобильные телефоны, факсы — действительно ли они облегчают труд? Большинство клерков в США говорят, что они целый день крутятся как белки в колесе, но успевают выполнить только две трети запланированного объема работ. В 1994 году, когда проводилось аналогичное исследование, этот показатель был выше на 10%. «Технологии ускорили все процессы и вместе с тем парадоксальным образом затормозили их, — говорит

Джон Челленджер, директор консалтинговой компании Challenger, Gray & Christmas. — Мы теперь никогда не концентрируемся на одной задаче. Вы делаете немножко того, а потом немножко этого. Стало труднее получить ощущение завершенности дел». Действительно, согласно последним исследованиям офисной многозадачности, современный офисный работник уделяет одному проекту в среднем 11 минут, прежде чем его отвлекут на исполнение другой задачи. Более того, этот 11-минутный интервал разбивается на трехминутные фрагменты, в рамках которых происходит составление электронного письма, чтение web-страницы, работа с документом Excel. Каждый раз, когда человека отвлекают от текущего занятия, ему требуется в среднем 25 минут, чтобы снова к нему вернуться. Американский офисный работник проводит за компьютером в среднем 16 часов в неделю. Десять лет назад этот показатель был равен 9,5 часам. Каждый день он получает 46 электронных писем, почти половина из них — спам. Около 60% сотрудников признаются, что всегда или очень часто находятся в состоянии спешки, а значит — стресса. В 1994 году максимально работоспособными чувствовали себя 83% клерков, сейчас таковых остался 51%. Количество тех, кто чувствует себя успешным, снизилось с 40% до 28%. Десять лет назад 82% сотрудников говорили, что обычно выполняют за день хотя бы половину запланированной работы, сейчас это готовы утверждать лишь 50% → Вебпланета

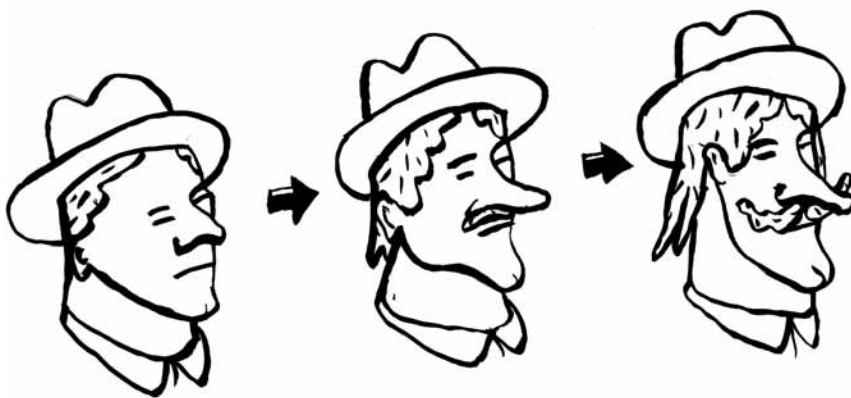


SMS-ТРАВМАТИЗМ

По данным британского подразделения компании Virgin Mobile, за последние пять лет количество англичан, страдающих от проблем с запястьями и большими пальцами (так называемый туннельный синдром) из-за пользования мобильным телефоном, увеличилось на 38%. То, что Великобритания населена SMS-маниями, стало очевидно еще в 2003 году. А сейчас каждый день британцы отправляют 93,5 млн текстовых сообщений: 12% посылают по 20 SMS-ок в день, а каждый десятый — по

СОБЫТИЯ

06.03 → 20.03



ИННОВАЦИИ ИЛИ СМЕРТЬ

Как показал проведенный IBM Business Consulting Services опрос, 65% руководителей крупнейших в мире предприятий планируют в течение ближайших двух лет провести радикальные изменения в своих компаниях. Изменения, уже проводившиеся в прошлом, более 80% руководителей считают не слишком успешными. Главными источниками новых идей 76% топ-менеджеров назвали деловое партнерство и сотрудничество, однако лишь половина оценивают масштаб делового сотрудничества в своих компаниях выше среднего. На внутренние работы по R&D рассчитывают только 14% руководителей. В основном в качестве источника инновационных идей они уповают на своих сотрудников (41%), бизнес-партнеров (38%) и клиентов (36%). Главными преградами для внедрения инноваций 35% руководителей считают недостаточный уровень корпоративной культуры и неподходящий климат в компании. Среди внешних барьеров 32% указывают на правительственные и другие правовые ограничения. Главная движущая сила перемен — растущая конкуренция на рынках. 61% руководителей опасаются, что изменение бизнес-модели конкурента может привести к радикальному изменению ситуации в их отрасли. Исследование также выявило, что в Японии, Китае, Корее и Западной Европе за программу внедрения инноваций обычно отвечает генеральный директор компании. В Индии же и США управление инновациями распределено по всей организации и даже выходит за ее пределы, охватывая внешних партнеров. На самых развитых рынках главная роль в управлении инновациями отводится директору по текущим операциям → iOne.ru

РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ ВЫБИРАЮТ SAP

Ежедневно
2,5 миллиона
пассажиров
отправляются
в разные города
по всей России, чтобы
увидеться с близкими или
провести деловые встречи.
Российские железные дороги
ценят доверие, оказанное компании
миллионами российских пассажиров,
поэтому выбирают решения SAP,
чтобы обеспечить эффективность работы и
высокое качество своих услуг.
Узнайте о SAP больше на www.sap.ru/unique

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™





ЭКСПЕРТ НОМЕРА ДМИТРИЙ МИЛОВАНЦЕВ ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И СВЯЗИ РФ

На протяжении последних пяти лет вклад отрасли инфокоммуникаций в российскую экономику неуклонно рос, превышая темпы роста других отраслей. Стабильный рост доходов компаний отрасли привел к увеличению ее доли в ВВП России до 5% в 2005 году. Аналогичный показатель в странах с развитой экономикой составляет 10–15%. По оценкам Мининформсвязи России, мы вполне можем достичь такого уровня в среднесрочной перспективе, если, конечно, темпы роста останутся прежними.

Предварительные итоги 2005 года говорят о том, что общий объем отрасли ИКТ вырос на 30% и составил \$36,4 млрд. Потенциал для дальнейшего роста есть: около четверти домохозяйств в России не имеют проводного телефона, только 15 из 100 человек пользуются услугами интернет-доступа, выделенный доступ в интернет имеют не более 25% коммерческих организаций.

Именно благодаря демонстрируемой динамике роста и потенциалу российская телеком-индустрия притягивала к себе российских и иностранных инвесторов.

В 2000–2005 годах среднегодовые темпы роста капитальных затрат в отрасль составили около 40%. Объем отечественных инвестиций в развитие средств связи в 2005 году достиг примерно \$4,3 млрд, а иностранных вложений в основной капитал — около \$2,6 млрд. Двойной рост по отношению к 2004 году. Опе-

раторы связи наряду с банками стали крупнейшими заемщиками на долговом внутреннем рынке. Но увеличение долгового бремени подрывает финансовую устойчивость компаний. Привлекательность акций телекоммуникационных компаний снизилась: во второй половине 2005 года телеком-индекс заметно отставал от индекса РТС.

Замедление темпов роста телеком-индустрии обусловлено в первую очередь торможением в сегменте сотовой связи. На протяжении последних шести лет именно мобильная связь служила основным ускорителем: на этот сегмент приходилось почти 50% общего прироста отрасли. 2005 год стал последним годом значительного роста. Замедление темпов теперь коснется всей отрасли связи. Поскольку базовый сегмент уже практически не растет, для инвесторов, по всей видимости, более привлекательными будут новые операторы связи.

Это означает, что перед регулятором стоит задача создать предпосылки, которые бы обеспечили появление новых точек роста отрасли. Одним из таких инструментов может стать регулирование условий доступа к инфраструктуре связи. Решение этого вопроса обеспечит появление на рынке новых игроков, бизнес-модели которых не привязаны к собственной инфраструктуре. Это усилит конкуренцию на рынке и послужит стимулом для развития сегмента наложенных сервисов.

сотне. При этом на болезни рук жалуются 3,8 млн человек. Англичанам также принадлежит мировой рекорд по скорости отправления SMS. В прошлом году Крэйг Кросби за 48 секунд набрал следующий текст: «Остроумные пираньи родов *Serrasalmus* и *Pygocentrus* — самые свирепые пресноводные рыбы в мире. В действительности они редко нападают на человека». Не исключено, что этот рекорд побьют китайцы: в прошлом году жители Поднебесной отправили более 300 млрд SMS. А во всем мире объем SMS-трафика в 2005 году составил около 2 трлн сообщений

→ «Мембрана»



ЕВРОПЕЙСКИЙ ERP-РАСКЛАД

Совокупный объем западноевропейского рынка бизнес-приложений класса ERP в 2004 году достиг \$7,1 млрд, утверждают аналитики IDC. В отчете этой исследовательской компании говорится, что больше всего денег на ERP-системы в этом регионе тратят производственные компании. За ними следуют компании розничной и оптовой торговли. Что касается ERP-вендоров, то доминировала на этом рынке SAP AG — 41% всех продаж (за год ее рыночная доля выросла на 2%). На втором месте — Oracle, которая за счет поглощения компании PeopleSoft смогла укрепить свои позиции в государственном, телекоммуникационном и финансовом секторах Великобритании и Франции и несколько сократила отставание от лидера. Далее следуют Sage, MBS и SSA Global

→ iOne.ru



БИЗНЕС И ИТ: РАЗРЫВ ОХРАНЯЕТСЯ

Топ-менеджеры осознают, насколько важную роль играют ИТ в их бизнесе, но не подкрепляют это знание реальными делами. В ходе опроса 555 руководите-

лей высшего звена, проведенного Economist Intelligence Unit, выяснилось, что 66% из них свято верят в стратегическое значение ИТ для развития их бизнеса. Но когда их попросили проанализировать «кубики», из которых выстроена бизнес-стратегия компании, далеко не все спешили ставить ИТ на первые места. По мнению автора отчета Андре Палмера, это свидетельствует о том, что непонимание между бизнесом и ИТ сохраняется. Среди топ-менеджеров крупных компаний очень популярно мнение, что поставщики ИТ-решений не способны достаточно полно удовлетворить их запросы. В большинстве своем бизнесмены уверены, что ИТ очень сложны, а ИТ-департамент — это центр затрат, а вовсе не источник эффективности и прибыли → ComputerWeekly.com



ЗУБ КАК ХРАНИТЕЛЬ ЛИЧНОСТИ

Вы никогда не потеряете такое удостоверение личности и не забудете взять его с собой — разве что у вас выпадет зуб. Европейские ученые имплантировали чип с персональной информацией в зуб с целью продемонстрировать новый способ ее надежного хранения. По мнению ученых, такой «электронный» зуб был бы очень полезен для судмедэкспертов, устанавливающих личности погибших в результате стихийных бедствий или терактов. Идея имплантировать в зуб чип возникла как раз из-за сложности и дороговизны процесса установления личностей жертв стихийных бедствий по особенностям их зубов. К помощи стоматологов, например, приходилось в массовом порядке обращаться после цунами в Азии, и зачастую этот процесс был очень сложным и долгим. Автор идеи Патрик Тевиссен, специалист по судебной одонтологии из бельгийского Catholic University, рассказал, что он использовал такой же электронный чип, какой ветеринары вводят животным с помощью шприца. Это RFID-ярлык размером с рисовое зернышко. Хранящиеся в нем данные считываются электронным сканером → The Guardian

Ваши способности. Наше вдохновение.
Microsoft®



Компания, отслеживающая погрузку 9 миллионов контейнеров в год.

Работает на Microsoft SQL Server 2005.

Jettainer осуществляет контейнерные перевозки Lufthansa и US Airways, ежедневно обслуживая 3000 рейсов в 400 аэропортах. Для поддержания работы базы данных, ежегодно растущей на 30%, компания перешла на SQL Server™ 2005. Подробности – на microsoft.com/rus/bigdata

Microsoft®
**Windows
Server System™**

© 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft, Windows, SQL Server и Windows Server System зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft. Все имена компаний и продуктов, упомянутых в тексте, могут являться торговыми марками, зарегистрированными соответствующими владельцами.

IONE → ТЕМА

IONE ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЧЕТВЕРТЫЙ ПО СЧЕТУ РЕЙТИНГ ИТ-КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, СОСТАВЛЕННЫЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2005 ГОДА. СОБЫТИЯ НА ТАМОЖНЕ И ДАВЛЕНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ ВЕНДОРОВ ОСЛОЖНИЛИ ЖИЗНЬ РОССИЙСКИМ ДИСТРИБУТОРСКИМ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КОМПАНИЯМ И СПОСОБСТВОВАЛИ ТОМУ, ЧТО СЕКТОР ИТ-УСЛУГ ЗАВОЕВАЛ НОВЫЕ ПОЗИЦИИ В СТРУКТУРЕ РОССИЙСКОГО ИТ-РЫНКА

ПЕРЕХОД НА СЕРВИСНУЮ СТОРОНУ

Автор: Игорь Пичугин, Наталья Царевская-Дякина



ПРОБЛЕМЫ СОСТАВИТЕЛЯ

Составление рейтинга игроков российского ИТ-рынка — занятие неблагодарное (если, конечно, составитель не ставит себе целью превратить рейтингование в коммерческий проект). Составитель, пытающийся выявить более-менее адекватную картину рынка (заметим, что сами его участ-

ники говорят, что испытывают большую потребность в достоверной информации), сталкивается с серьезными трудностями. Несомненные достоинства российской ИТ-отрасли, которая создавалась одновременно с рыночной экономикой в стране и людьми, не занимавшимися приватизацией, а использовавшими разве что интеллектуальный и кадровый задел советской эпохи, имеют и свою оборотную сторону. ИТ-рынок, состоящий в основном из непубличных компаний, не связан формальными обязательствами по информационной открытости. А добровольно предоставляемые сведения искажаются отсутствием общепринятых норм и стандартов в этой сфере.

Впрочем, по сравнению с предыдущим рейтингом количество участников прибавилось: анкеты заполнили 80 компаний, среди которых присутствуют многопрофильные холдинги, объединяющие по несколько юридических лиц разнонаправленной специализации. Из международных ИТ-корпораций в рейтинге по-прежнему представлены только две — российские офисы SAP AG и Microsoft. Остальным штаб-квартиры не разрешают называть региональные цифры, так что для исследований российского ИТ-рынка они остаются «бесполезными». Некоторые участники предыдущего рейтинга в этот раз «отдыхают»: кому-то не понравилось свое прошлое местооположение, кого-то напугали происки конкурентов, пы-

тавшихся недобросовестными методами получить сведения о хозяйственной деятельности компании.

Любопытно, что компании, взявшие курс на IPO и столкнувшиеся с правилами международного аудита, обнаружили, что заверяемые аудиторами цифры выглядят не столь эффектно, как те, которые они декларировали прежде, отчего страдают показатели роста. Отказы некоторых прежних участников объясняются именно этой причиной. Вообще, желание ИТ-компаний выйти на фондовый рынок парадоксальным образом сказывается на ситуации с информационной открытостью. Так, крупный холдинг НКК ограничился в этом году только общей цифрой, мотивировав свое решение следующим образом: холдинг стремится к публичности, поэтому на период подготовки к выходу на IPO, требующему реорганизации компаний холдинга, закрывается от публики, а воздержаться от предоставления данных о структуре доходов руководству НКК рекомендовал финансовый консультант.

В последний момент в рейтинг «вскочила» компания «Открытые технологии», предпочитающая подводить итоги своей деятельности не по cash flow за отчетный период, а по сумме заключенных договоров (то есть, доходам будущих периодов). Компания, конечно, имеет на это право (хотя Oracle, помнится, была однажды оштрафована в США именно за такую форму отчетности), но дело

1

РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Позиция в рейтинге	Компания	Примечание	1	Прирост 2005/2004	2	3	4
1	Microsoft (представительство в России и СНГ)	включая показатели Microsoft Business Solutions	920	58,5%	—	—	—
2	SAP AG (представительство в странах СНГ и Балтии)	—	710	25,6%	—	—	—
3	Cognitive Technologies	—	496	35%	1,0	+2,27	более 70%
4	1C	без доходов от дистрибуции «чужого» ПО	423	42,3%	0,74	+1,43	—
5	ЗАО «Корпорация „Парус“	—	280	37,1%	0,26	−0,15	77,6%
6	ГК «Центр финансовых технологий» (Новосибирск)	—	245	59%	0,38	+0,23	не более 8%
7	EPAM Systems	офшорное программирование	244	26,5%	0,16	−0,48	1%
8	ЗАО «Диасофт»	системы банковской автоматизации	168	22,9%	0,2	−0,35	нет
9	ООО «ТЭЛМА» (Н. Новгород)	офшорное программирование	156	47,9%	0,16	−0,47	—
10	ЗАО «РБК Софт»	—	144	49%	0,65	+1,13	—
11	ЗАО «Корпорация „Галактика“	—	139	10,2%	0,19	−0,38	1%
12	НПФ «Беркут» (СПб)	—	133	75,6%	0,45	+0,48	—
13	ЗАО «НИП „Информзащита“	ПО для систем обеспечения информационной безопасности	120	9,9%	0,52	+0,7	—
14	ЗАО «Лаборатория Касперского»	системы защиты информации	115	83%	0,3	−0,04	—
15	R-Style	центр разработки ПО	103	47,3%	0,46	+0,5	—
16	ЗАО «Прогноз» (Пермь)	заказное ПО	92,8	48%	0,4	+0,3	43%
17	АСКОН (СПб)	системы автоматизированного проектирования	84	45,1%	0,14	−0,53	—
18	ООО «Банк'с Софт Системс»	системы банковской автоматизации	66	38,6%	0,35	+0,13	1%
19	Vested Development Inc.	офшорное программирование	61,4	7,9%	0,16	−0,5	11%
20	ООО «Рексофт» (СПб)	заказное ПО	50,3	82,2%	0,2	−0,34	0,3%
21	ООО «Ронда Лимитед» (Владивосток)	заказное ПО	48	82,7%	0,18	−0,39	нет
22	Группа ИНЭК	без доходов по аудиту и оценке	43,6	2,5%	0,29	−0,06	53%
23	Auriga Inc.	заказное ПО	38,6	3,3%	0,15	−0,5	нет
24	ЗАО «Диджитал Дизайн»	—	37,7	63,4%	0,19	−0,37	40%
25	«АпСкэйл Софт»	ГК «Оптим»	31,9	−9,1%	0,16	−0,47	—
26	Arlana Software Services (группа «АйТи»)	заказное ПО	30,8	16,4%	0,23	−0,26	—
27	ООО «Инфин»	бухгалтерское ПО	24,4	4,9%	0,15	−0,5	—
28	«Информконтакт»	—	22,9	24,9%	0,15	−0,5	—
29	ООО «ТерраЛинк»	—	22,7	50,1%	0,28	−0,09	—
30	NAUMEN (Екатеринбург)	—	20,9	158%	0,17	−0,46	27%
31	ГК ЛОИС (Пермь)	—	14,4	−3%	0,2	−0,3	—
32	Convera	—	14	59,5%	0,32	0,04	62%
33	ООО «Ти Ай Системс — Интеллектуальные налоговые системы»	бывшая группа разработчиков МНС РФ	12,5	−16,7%	0,18	−0,4	100%

Примечания: 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса; 2 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 3 — показатель эффективности (относительно среднего по категории); 4 — доля госзаказов в общей выручке компании

в том, что рейтинг — это сравнение. И чтобы провести его корректно, необходима некая общая точка отсчета. В конце концов компания выполнила наши условия и заняла в рейтинге свое вполне достойное место.

Традиционные «отказники» мотивируют свое неучастие в рейтинге тем, что готовы сравниваться только в пределах своих узких сегментов рынка, где они заведомо будут лидерами, или где они и без всякого рейтин-

гования считают себя признанными лидерами. Мы, конечно, отдаем должное важности PR-составляющей рейтингов для участников, но для составителя главную ценность представляет аналитическая сторона. В этой связи отметим, что совокупная выручка всех участников рейтинга составляет около \$9 млрд, что достаточно близко к предварительной оценке общего объема российского ИТ-рынка в 2005 году, сделанной аналитиками

IDC, — \$11,7 млрд. Поэтому, как нам представляется, составленный рейтинг вполне адекватно отображает текущий расклад сил и тенденции на ИТ-рынке и в отдельных его сегментах.

ФАКТОР ТАМОЖНИ

Если судить по базе участников рейтинга, общий рост ИТ-рынка в 2005 году составил 24,7%. Однако ситуация неоднородна по секторам компьютерного рынка. Лучше всего себя чувству-



**ЭКСПЕРТ
НОМЕРА:
ИТ-РЫНОК
СТАЛ БОЛЕЕ
ОТКРЫТЫМ**

Анализируя ситуацию, которая сложилась на рынке инфокоммуникаций в прошлом году, отмечу возросший уровень информационной открытости компаний рынка ИТ. Традиционно этот рынок считался информационно закрытым, отчасти из-за конфиденциальности проектов, отчасти из-за закрытой формы собственности компаний. Но ситуация меняется, и это связано не только с намерением компаний выходить на рынки публичного размещения акций. Меняются подходы к построению бизнеса и его информационному сопровождению. Не случайно база участников рейтинга существенно расширилась. Изменение позиции «айтишников» почувствовало и Мининформсвязи при реализации ряда стратегических национальных проектов, таких как «технопарки», «новые паспорта», «защита персональных данных», «венчурный фонд». Без активного участия игроков рынка в обсуждении этих вопросов на публичных площадках регулятору было бы сложно оценить качество законодательных инициатив, тем более — продвигать эти инициативы.

3 ПРОИЗВОДСТВО ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	4
1	ЗАО «Крафтвэй корпорэйшн ПЛС»	1000	0,44	-0,1	9,7%
2	DEPO Computers (группа IBS)	947	0,57	+0,16	22,7%
3	Rover Computers	917	1,0	+1	-21,2%
4	ООО «К-Системс»	458	0,43	-0,14	45,5%
5	ООО «УСП Компьюлинк»	228	0,4	-0,17	-11,8%
6	R-Style Computers	225	0,48	-0,03	24,9%
7	ОАО «ПИРИТ»	203	0,4	-0,19	18,5%
8	ЗАО «НИП „Информзащита“»	43	0,24	-0,52	-14,3%

Примечания: 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса; 2 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 3 — показатель эффективности бизнеса (относительно среднего по категории); 4 — рост по этому виду деятельности в 2005 году

ют разработчики ПО (см. таблицу 1) — это рыночный сектор вырос на 38%. Гораздо менее оптимистичная картина в секторе производителей компьютерного оборудования (таблица 3). Нарастающее давление азиатских и транснациональных корпораций заставило некоторые российские компании свернуть свою производственную деятельность, из-за чего общий рост в секторе составил всего около 4%. Вполне вероятно, что в 2006 году «игра на выбывание» среди российских производственных компаний продолжится.

Не менее напряженная ситуация сложилась также в сфере классической и компонентной дистрибуции, но уже по другим причинам. Поставки «железа» и софта по-прежнему составляют наиболее весомую долю российского ИТ-рынка. Крупные ИТ-холдинги более половины своих доходов зарабатывают именно на дистрибуции. В целом сектор прилично вырос — на 21% (см. таблицу 4), хотя темпы роста и снизились по сравнению с 2004 годом (25%). Проблемы дистрибуторов связаны с новыми правилами таможенного оформления. Таможенная «чистка», начавшаяся в прошлом году с поставщиков сотовых телефонов, затронула и поставщиков компьютеров. Ситуация на таможне настолько неоднозначная, что компании отказываются от комментариев и просят не трогать эту тему. Достаточно сказать, что в прошлом году российские дистрибуторы специально собирались в Каннах с представителями международных вендоров, чтобы обсудить ситуацию и определиться с новыми принципами работы. «На сегодняшний день таможня не может работать с подаваемыми прайс-листами, — комментирует председатель координационного совета группы Verysell Михаил Краснов. — Одна из причин в том,

что лишь немногие вендоры предоставили их в ФТС. Теперь все зависит от того, насколько быстро будет решен этот вопрос, и насколько болезненными окажутся эти перемены для ИТ-рынка. Пока прогнозы давать трудно — все зависит от слишком большого числа факторов».

ТРЕНД НА КОНСАЛТИНГ

Составитель же рейтинга основные проблемы испытывает с сектором ИТ-услуг. Дело в том, что компании довольно-таки произвольно трактуют это понятие, и грань между простой поставкой сервера и решением с его помощью бизнес-задач заказчика каждый определяет сам. Если говорить о поддержке ИТ-отрасли со стороны государства (см. рубрику «Прямая речь»), то нелишним было бы введение со стороны регулятора рынка официальной классификации ИТ-бизнеса.

Реализация ИТ-проектов предполагает поставки оборудования и ПО (если, конечно, это не чисто консалтинговый проект). Так уж сложилось, что одни системные интеграторы специализируются на выполнении инфраструктурных проектов. Доля проектных поставок у таких инженерных компаний составляет 60–80%. Другие больше тяготеют к консалтинговому бизнесу, внедряя информационные системы. Доля проектных поставок у них, как правило, — 35–50%. Встречаются фирмы, зарабатывающие деньги на сервисной поддержке, как, например, бо-рющийся за выживание «Сибинтек», у которого на этот вид ИТ-услуг приходится 55% доходов. Но системные интеграторы, заявляющие о том, что доля проектных поставок в ИТ-услугах у них составляет меньше 30%, как-то выпадают из этой картины. В многопрофильных холдингах это еще можно объяснить тем, что проектными поставками занимаются «дочки»-дис-



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

В КАКОЙ В ПОДДЕРЖКЕ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА ВЫ НУЖДАЕТЕСЬ?

НИКОЛАЙ КРАСИЛОВ

президент корпорации «Галактика»

Поддержка ИТ-отрасли со стороны государства — вещь хорошая, но пока далекая от реальности. В течение всего года обсуждались различные концепции развития отечественной ИТ-индустрии, но практических результатов нет (например, вместо ожидаемого создания технопарков был принят закон об особых экономических зонах). Так что пока российский ИТ-бизнес развивается по старинке: самостоятельно, без существенной помощи со стороны госструктур. И делает это вполне успешно. А помощь была бы кстати по следующим направлениям. Во-первых, снижение и оптимизация налогообложения. Во-вторых, формирование позитивного имиджа отечественной ИТ-сферы за рубежом, позиционирование российских ИТ-компаний как серьезных и надежных деловых партнеров. В-третьих, государство должно активнее сотрудничать с ИТ-бизнесом в вопросах подготовки квалифицированных кадров, недостаток которых стал одной из самых важных проблем отрасли. Если хотя бы эти три направления были облечены в конкретные законы, программы, концепции, и соответствующие органы занялись бы их реализацией, тогда можно было бы сказать, что действия государства пошли на благо отечественной ИТ-индустрии.

БОРИС БОБРОВНИКОВ

генеральный директор «Крок»

Есть на нашем рынке расхожая шутка: максимум, что могло бы дать государство российским ИТ-компаниям, — не мешать. ИТ-отрасль живет ведь не в отрыве от российской экономики, она работает на все другие отрасли. Поэтому обсуждать регуляторные меры для ИТ-индустрии особого смысла нет: направленные только на нас, они создадут перекосы в экономике. Мне думается, что государство должно заботиться явления другого порядка: как создать механизм, побуждающий собственников вкладывать средства в обновление основных фондов внутри страны, в развитие инновационного потенциала своих организаций, в повышение производительности труда, снижение себестоимости. Пока в России невыгодно обновлять и развивать производство, внедрять инновации, инвестировать в ИТ. Обидно, что все государственные инициативы фокусируются вокруг того, чтобы не дать нефтедолларам пробиться на потребительский рынок. А стимулирование инноваций реализуется на уровне планов создания венчурного фонда микроскопического размера.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

В КАКОЙ В ПОДДЕРЖКЕ СО СТОРОНЫ
ГОСУДАРСТВА ВЫ НУЖДАЕТЕСЬ?

АЛЕКСЕЙ АНАНЬИН

президент консалтинговой группы
«Борлас»

В начале 1990-х годов советская ИТ-индустрия лишилась своего основного заказчика — «оборонки», единая структура управления отраслью была разрушена. На освободившееся пространство хлынули иностранные производители, а образованные на обломках советских НИИ инициативными группами специалистов небольшие ИТ-компании играли в лучшем случае роль перепродавцов ПК. За 15 лет российский ИТ-рынок сильно вырос и количественно, и качественно. Ключевую роль в этом сыграл уникальный кадровый потенциал: большинство владельцев и топ-менеджеров крупнейших российских ИТ-компаний — выходцы из оборонных институтов и предприятий, специализировавшихся на ИТ-тематике. Однако этот потенциал уже исчерпан. ИТ-рынок сейчас пребывает в другом состоянии — кадрового голода. Поэтому, на мой взгляд, ключевая задача государства в области развития рынка ИТ — это создание условий для подготовки необходимого количества действительно квалифицированных кадров.

ОЛЬГА УСКОВА

президент Cognitive Technologies

Российская ИТ-отрасль, конечно, создавалась не с нуля. Первая линия ИТ-компаний, которые сейчас формируют костяк отрасли, выросла на мощном советском заделе в виде интеллектуальной и даже капитальной собственности, изобретений, творческих коллективов. Чтобы двигаться дальше, необходима наша совместная работа с государством, которая, я считаю, может вывести российскую ИТ-индустрию в число мировых лидеров. Нужно создать условия для выращивания большого числа новых ИТ-компаний из творческих коллективов через механизм венчурного финансирования перспективных проектов, создания системы ИТ-парков. Главное, чтобы в этом деле была последовательность и контролируемость действий. А то я обнаружила забавную закономерность последнего времени. Самым яростным борцом с регулированием рынков выступает МЭРТ. При этом МЭРТ же является самым беспощадным и бестолковым отраслевым регулятором. Приведу пример: в январе 2005 года на памятном заседании с участием президента было решено сформировать пять ИТ-парков. МЭРТ срочно подключился к вопросу, в результате чего ИТ-парки трансформировались в свободные экономические зоны, а тема ИТ-отрасли полностью исчезла. И таких примеров, к сожалению, много.



Решения,

которые ведут к успеху !



127254, Россия, Москва, улица Руставели, дом 6, корпус 4
Телефон/факс: +7 (095) 609-62-97 (многоканальный)
Эл. почта: www@otr.ru
Интернет: www.otr.ru

трибуторы, на которых и записывают соответствующую выручку. Но вот, например, группа компаний «Оптима», классической дистрибуцией никогда не занимавшаяся, типичная инженерная фирма с долей проектных поставок 62%, за год претерпевает удивительную метаморфозу. Да, в компании сильное развитие получило консалтинговое направление, но в то, что она перешла на проекты, выполняе-

мые одной силой разума, сократив долю проектных поставок до 23%, верится с трудом. Впрочем, компания еще раз проверила свои данные и подняла долю проектных поставок до 47%.

Поэтому в категории ИТ-услуг мы, как и прежде, составляем два рейтинга: с учетом доходов от проектных поставок (таблица 2) и без учета таких (таблица 2а). При этом во втором случае мы исключили компании, ко-



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

В КАКОЙ В ПОДДЕРЖКЕ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА ВЫ НУЖДАЕТЕСЬ?

СЕРГЕЙ МАЦОЦКИЙ

генеральный
директор IBS

Поддержка государства в вульгарном понимании прямых льгот для ИТ-отрасли не нужна и даже вредна. Нужно совсем другое — прежде всего моральная поддержка, представление об ИТ-индустрии как одной из приоритетных областей для развития экономики страны. К сожалению, инициативы правительства в этом направлении забуксовали и пока не дают ощутимых результатов. Среди первоочередных действий я вижу стимулирование экспорта ПО, для чего нужно решить вопрос с налогообложением высокотехнологичных компаний. Сегодня налоговая нагрузка на сервисные отрасли такова, что не позволяет нам конкурировать с Индией, Китаем и другими странами, где эта проблема решена.

АЛЕКСАНДР ДАВЫДОВ

генеральный директор
NAUMEN

Разработчикам ПО нужны не инвесторы с прямыми инвестициями, а заказчики с крупными долгосрочными проектами. Такие заказы может дать государство, не бизнес. С якорными госзаказами компании смогут сохранять суверенитет на мировом рынке. Чтобы иметь там заметный вес, софтверная компания должна продавать собственное ПО на сумму больше \$300 млн и обладать штатом свыше 10 тыс. инженеров. Для этого нужна государственная идеология развития суверенных российских компаний. Вопрос в том, как провести ее в жизнь. Технопарки проблемы не решат, только усугубят ее, потому что сыграют на руку западным фирмам. Вообще, проблема российских ведомств в том, что в них сложились рыночные механизмы управления через покупку чиновничьего ресурса. Например, во многих ведомствах понимают, что заказное ПО для госорганов нужно делать на лицензиях Open Source. Но стоимости лицензий у такого ПО нет, рента с работ невысока, поэтому продолжают покупать софт западных вендоров. Чтобы быстрый рост российского рынка ПО помог подняться именно российским, а не зарубежным компаниям, необходимо снижать налоги не только для экспортеров ПО, но и для работающих на внутреннем рынке. Цель Мининформсвязи получить \$10 млрд рынка экспортной разработки нужно трансформировать в цель получить \$10 млрд рынка экспортной и внутренней продажи ПО. И доля внутреннего рынка должна составлять не менее 40%.

2^А ПОСТАВЩИКИ ИТ-УСЛУГ (БЕЗ ДОХОДОВ ОТ ПРОЕКТНЫХ ПОСТАВОК)

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3
1	ООО «Техносерв А/С»	966	0,8	+1,38
2	ЛАНИТ	922	0,34	-0,02
3	ЗАО «Крок Инкорпорейтед»	675	0,57	+0,67
4	IBS	618	0,53	+0,53
5	ЗАО «Ай-Теко»	407	0,68	+1,0
6	ООО «УСП Компьюлинк»	403	0,5	+0,45
7	ЗАО «Микротест-Инвест»	387	0,97	+1,8
8	ЗАО «Открытые технологии 98»	313	0,28	-0,18
9	ЗАО «АйТи»	309	0,22	-0,35
10	ГК «Оптима»	297	0,35	+0,02
11	ЗАО «Энвижн Груп» (NVision)	264	1,0	+1,9
12	ЗАО «Борлас Ай-Би-Си»	243	0,28	-0,18
13	ГК Verysell	234	0,35	+0,01
14	СИБИНТЕК	199	0,06	-0,85
15	«Квазар-Микро»	188	0,15	-0,58
16	TopS Business Integrator	124	0,17	-0,53
17	ООО «Организационно-Технологические Решения 2000»	120	0,19	-0,47
18	ЗАО «РАМЭК-ВС» (СПб)	112	0,52	+0,45
19	ЗАО «Инлайн групп»	108	0,94	+1,61
20	ООО «Инлайн Технолоджис» (Inline Technologies)	97,5	0,12	-0,67
21	ГК «Стинс Коман»	84,6	0,19	-0,48
22	ЗАО «ФОРС-Холдинг»	82	0,13	-0,65
23	Amphora Group	77,3	0,27	-0,24
24	В.А.С. (ЗАО «Би-Эй-Си»)	61,4	0,16	-0,55
25	ОАО «Демос»	44,6	0,2	-0,4
26	Columbus IT Partner (российский офис)	43,2	0,14	-0,6
27	ЗАО «Диалог-Сети»	40	0,33	-0,05
28	ЗАО «Точная Механика» (Computer Mechanics)	35,2	0,47	+0,3
29	ЗАО «Гарс Телеком»	29,6	0,33	-0,09
30	ОАО «Элвис-Плюс»	26,8	0,27	-0,25
31	ООО «Инталев-Консалт» (СПб)	25,9	0,2	-0,42
32	ООО «Концерн „Белый ветер”»	17,1	0,16	-0,54
33	LETA IT-company	15,4	0,2	-0,42
34	ООО «Форус» (Иркутск)	15,1	0,09	-0,74
35	ЗАО «Консультационная группа АТК»	7,4	0,08	-0,78
36	ООО «АйТим» (ITeam)	4,1	0,2	-0,43
37	ЗАО «Город-ИНФО»	3,7	0,07	-0,8

Примечания: 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса (без учета доходов от проектных поставок); 2 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории без проектных поставок); 3 — показатель эффективности бизнеса (относительно среднего по категории без проектных поставок)



ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ СПРОСОМ

ЖЕЛАНИЯ И ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ - ГЛАВНАЯ ДВИЖУЩАЯ СИЛА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЕЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА. В современном мире развитие цепочек поставок и организация производственного процесса вашей компании зависят от потребителей: их желаний и запросов. Чтобы разработка новых продуктов, производственное планирование, поставки и закупки, логистика, сбыт, и все ваше предприятие были подчинены запросам покупателей, Вам нужен мощный инструмент управления. Такой как системы управления предприятием с расширенным функционалом от SSA Global. **Итак, давайте начнем!**

Посмотрите ролик Demand Drives (www.ssaglobal.com/demanddrives/ru), чтобы получить первое представление о том, как ориентировать Ваше предприятие на потребителей. Или позвоните нам: +43 (0)664 4514618.

CPM

CRM

ERP

HCM

PLM

SCM

SRM



торые не могут или не хотят адекватно выделить в своих доходах от ИТ-услуг долю проектных поставок.

В целом по темпам роста этот сектор занимает второе место после разработчиков ПО — 35%. Проблемы дис-

трибуторов и производителей способствовали тому, что отмечавшийся нами ранее тренд к смещению структуры рынка в сторону высокомаржинальных ИТ-услуг в 2005 году проявился особенно отчетливо. Вычисляемое

по базе участников рейтинга отношение доходов от дистрибуции и производства ПК («поставки») к доходам от разработки ПО и ИТ-услуг («сервис») в 2003 году составляло 2,05, в 2004 — 1,92, а в 2005 — уже 1,76 ■

2

ПОСТАВЩИКИ ИТ-УСЛУГ (С УЧЕТОМ ДОХОДОВ ОТ ПРОЕКТНЫХ ПОСТАВОК)

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	Рост 2005/2004	4
1	ООО «Техносерв А/С»	60%	966	0,73	32,6%	—
2	ЗАО «Крок Инкорпорейтед»	53,4%	581	0,44	29,5%	более 20%
3	ЛАНИТ	27,4%	523	0,16	50,8%	—
4	IBS	48%	479	0,36	86,1%	—
5	ЗАО «Открытые технологии 98»	66,8%	373	0,3	20,8%	—
6	ГК Verysell	74%	356	0,47	-13,1%	—
7	R-Style	8,2%	338	0,15	14,2%	—
8	ЗАО «Ай-Тек»	51%	334	0,5	79,5%	—
9	ЗАО «Микротест-Инвест»	51,8%	322	0,72	23,8%	14%
10	ООО «УСП Компьюлинк»	40%	272	0,3	95,8%	36%
11	ОАО «Оптима»	46,7%	226	0,24	20,7%	11%
12	«Квазар-Микро»	64,4%	208	0,15	200,8%	—
13	ВСС (ЗАО «Бизнес Компьютер Центр», СПб)	20,4%	206	0,2	25,6%	—
14	ООО «Инлайн Технолджис» (Inline Technologies)	81,7%	202	0,23	18,1%	19%
15	ЗАО «АйТи. Информационные технологии»	27,9%	182	0,11	19,2%	20%
16	ЗАО «Борлас Ай-Би-Си»	43%	174	0,18	19,4%	—
17	ЗАО «Энвижн Груп» (NVision)	26%	145	0,48	68,5%	—
18	ЗАО «Инлайн груп»	66,6%	129	1,0	21,4%	—
19	TopS Business Integrator	60,75%	126	0,15	17,4%	—
20	СИБИНТЕК	13,5% (сервисная поддержка — 55%)	111	0,02	-31,6%	—
21	В.А.С. (ЗАО «Би-Эй-Си»)	78%	107	0,26	19%	15%
22	ЗАО «РАМЭК-ВС» (СПб)	31,1%	67	0,27	25,5%	70%
23	ООО «Концерн „Белый ветер”»	90%	65	0,58	-53,6%	—
24	ООО «Организационно-Технологические Решения 2000»	2,5%	55,4	0,07	71,6%	43%
25	ГК «Стинс Коман»	30,8%	51,7	0,1	—	11%
26	ЗАО «ФОРС-Холдинг»	22,4%	45,6	0,06	64,8%	52%
27	ЗАО «Диалог-Сети»	65%	45,2	0,34	-13,9%	18%
28	Amphora Group	9,6% (сервисная поддержка — 60%)	40,7	0,12	96,9%	—
29	ЗАО «Точная Механика» (Computer Mechanics)	62%	36,8	0,44	51,5%	29%
30	Columbus IT Partner (российский офис)	24,3%	24,3	0,07	8,9%	—
31	ОАО «Элвис-Плюс»	42,1%	19,3	0,17	50,5%	—
32	ОАО «Демос»	—	19,2	0,08	13,4%	—
33	LETA IT-company	63%	17,6	0,2	100,5%	27%
34	ЗАО «Гарс Телеком»	7,6%	16,6	0,13	24%	1%
35	ООО «Форус» (Иркутск)	38,2%	14,2	0,05	45,3%	—
36	ООО «Инталев-Консалт» (СПб)	—	10,5	0,07	52,2%	нет
37	ЗАО «Консультационная группа АТК»	33,15%	5,2	0,04	5%	—
38	ООО «АйТим» (ITeam)	8%	2,6	0,08	94,1%	—
39	ЗАО «Город-ИНФО»	—	1,7	0,03	—	51%

Примечания: 1 — доля проектных поставок в выручке компании от ИТ-услуг; 2 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса (с учетом доходов от проектных поставок); 3 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 4 — доля госзаказов в общей выручке компании

4

ДИСТРИБУЦИЯ И РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

Позиция в рейтинге	Компания	1	2	3	4
1	«Мерлион»	1000	1,0	+2,76	25,1%
2	«Квазар-Микро»	374	0,45	+0,7	22,7%
3	ЛАНИТ (включая DPI)	334	0,3	+0,14	50,3%
4	R-Style (RSI)	325	0,25	-0,60	17,8%
5	ООО «Концерн „Белый ветер“»	312	0,13	-0,52	21,3%
6	«Дилайн» (группа IBS)	241	0,19	-0,28	-21,6%
7	ГК Verysell	210	0,3	+0,14	34,2%
8	ОАО «ПИРИТ»	090	0,25	-0,05	3,6%
9	ЗАО «1С»	049	0,13	-0,5	34,8%
10	ЗАО «Крафтвэй Корпорэйшн ПЛС»	036	0,17	-0,38	-7,1%
11	ЗАО «Авикон Текнолоджис»	026	0,42	+0,57	26,4%
12	ЗАО «ФОРС-Холдинг»	015	0,63	+1,38	-44,7%
13	ООО «Нетвелл»	008	0,21	-0,22	60,8%
14	ЗАО «Диалог-Сети»	007	0,2	-0,22	-13,9%
15	ЗАО «РАМЭК-ВС» (СПб)	007	0,19	-0,3	23,7%
16	ЗАО «Аладдин Р. Д.»	006	0,07	-0,75	62,7%
17	ЗАО «Софткей»	006	0,1	-0,58	70,6%
18	ООО «ТерраЛинк»	005	0,1	-0,63	50,1%
19	НПФ «Беркут»	005	0,09	-0,65	75,6%
20	ГК «Стикс Коман»	003	0,06	-0,78	—

Примечания: 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса; 2 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 3 — показатель эффективности (относительно среднего по категории); 4 — рост по этому виду деятельности в 2005 году

?

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

В КАКОЙ В ПОДДЕРЖКЕ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА ВЫ НУЖДАЕТЕСЬ?

ДМИТРИЙ РЫБАКОВ

президент компании ОТР

Любой бизнес, созданный в России не в процессе приватизации, никогда особо не рассчитывал на поддержку со стороны государства. В том числе ИТ-бизнес, который у нас развивался не благодаря, а скорее вопреки государственной регуляции. Мы и сейчас предпочитаем, чтобы нам просто не мешали. Но если вдруг государство вдруг примет поддержку ИТ-отрасль, мы не откажемся принять помощь. При этом, на мой взгляд, господдержка может проявляться в трех формах. Во-первых, в виде снижения налогов, но эта инициатива в нашем случае, скорее всего, не применима. Во-вторых, в форме государственных инвестиций — это тоже пока из области фантазий. В-третьих, в форме государственного лоббизма, выражаемого, например, в обязательных тендерных требованиях по участию российских компаний в госпроектах по автоматизации. Это самый простой по исполнению вариант, способный, однако, дать серьезный импульс развитию российских ИТ-компаний.

Центры обработки данных «на вырост»

У компании, начавшей такой глобальный и дорогостоящий ИТ-проект, как построение центра обработки данных (ЦОД), возникает естественное желание не только обеспечить работу своих бизнес-приложений в текущем объеме (ERP-системы, системы биллинга, автоматизированные банковские системы и др.), но и предусмотреть неизбежный при развитии бизнеса рост объема данных и вычислений. Как построить ЦОД «на вырост» и какова роль самой компании в планировании роста ЦОДа? Почему недостаточно полагаться на хорошую масштабируемость используемого серверного оборудования?



Руслан Заидинов, руководитель направления центров обработки данных компании КРОК

ЦОД состоит не только из серверов и систем хранения данных, которые можно модернизировать и покупать по мере роста бизнеса и потребностей в вычислениях, но и из вспомогательных систем, которые не могут так просто наращиваться в дальнейшем. Запас мощности инженерных систем, необходимых для обеспечения работоспособности ЦОДа, — систем гарантированного и бесперебойного электропитания, кондиционирования,

вентиляции и многих других — необходимо предусмотреть в начале проекта.

Системный интегратор рассчитывает запас мощности и проектирует инженерные системы на основе данных об ожидаемом росте бизнеса. Предоставить их может только сама компания, а ошибки чреваты существенными финансовыми потерями.

Как правило, компании измеряют свой планируемый рост в собственных бизнес-единицах: банк ориентируется на рост количества вкладчиков, оператор связи — на рост абонентской базы. И наша задача в том, чтобы задать соответствующие этим единицам ИТ-величины. Например, оператор сотовой связи прогнозирует увеличение абонентской базы на 1 миллион абонентов. Он также знает, что абонент делает в среднем определенное количество звонков в день,

и полагает, что такая активность звонков сохранится. Каждый звонок приводит к созданию файла данных, хранящего информацию о разговоре, при этом объем файла зависит от типа коммутатора. Так, на основании полученных величин рассчитывается будущая площадь помещения для серверов и хранилищ данных, мощность системы охлаждения, мощность системы бесперебойного питания и структурированная кабельная система.

Системы обработки и хранения данных, важно выбирать легко масштабируемые. От этого зависит, насколько просто будет сохранять их работоспособность при увеличении объемов данных. Например, для организации резервного копирования можно установить ленточную библиотеку на 16 кассет, а можно — на несколько сотен кассет, при этом

изначально приобрести лицензии программного обеспечения на несколько десятков кассет. После чего потребуется лишь покупать лицензии, а не проводить глобальные реформы.

Впрочем, рост объемов данных, которые необходимо хранить и обрабатывать, тоже можно прогнозировать. Например, согласно постановлению Правительства РФ № 538 «Об утверждении правил взаимодействия операторов связи с уполномоченными государственными органами, осуществляющими оперативно-розыскную деятельность», с 1 января 2006 года операторы обязаны хранить биллинговую информацию о каждом соединении в течение трех лет. Логично, что оборудование для хранения и обработки данных также выбирается исходя из количества и объемов файлов с такой информацией.

5

КРУПНЕЙШИЕ КОМПАНИИ РОССИЙСКОГО ИТ-РЫНКА*

Позиция в рейтинге	Компания (группа компаний)	Основные виды деятельности	Индекс, характеризующий масштаб бизнеса	Темп роста в 2005 г.	Темп роста в 2004 г.
1	«Мерлион»	классическая, компонентная дистрибуция	984	25,1%	—
2	Национальная компьютерная корпорация	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — около 60%	807,5	28,2%	22,8%
3	IBS	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — 38,8%	629	14,2%	19,2%
4	ЛАНИТ	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — 55%	616	50,5%	44,5%
5	R-Style	многопрофильный холдинг; классическая дистрибуция — 59,5%	555	21,2%	26,1%
6	ООО «Техносерв А/С»	системная интеграция (доля проектной дистрибуции — 60%)	630	32,6%	48,1%
7	«Квазар-Микро»	классическая дистрибуция — 78,4%; системная интеграция (доля проектной дистрибуции — 64,4%)	487	40,7%	32,2%
8	«Белый ветер» / Rover Computers	дистрибуция и розница — 66,8% / производство ПК	461	–3,9%	105,5%
9	ГК Verysell	классическая дистрибуция — 52,4%; системная интеграция	406	6,6%	42,3%
10	ЗАО «Крок Инкорпорейтед»	системная интеграция (доля проектной дистрибуции — 53,4%)	318	29,5%	20,9%
11	ЗАО «Микротест-Инвест»	системная интеграция (доля проектной дистрибуции — 52%); классическая дистрибуция — 14%	204	28%	72,6%
12	Microsoft (региональный офис)	продажа ПО (включая MBS)	201	58,5%	—
13	ЗАО «Ай-Теко»	системная интеграция (доля проектной дистрибуции — 27%)	182	79,5%	49,6%
14	ГК «Компьюлинк»	системная интеграция (доля проектной дистрибуции — 40%); производство ПК	176	58,9%	32,5%
15	SAP AG (региональный офис)	продажа и внедрение ПО	154	25,6%	30,9%
16	ЗАО «Крафтвэй Корпорэйшн ПЛС»	производство ПК; дистрибуция — 21%	153	5,3%	98,6%
17	«Инфосистемы Джет»	системная интеграция, дистрибуция	142	38,1%	—
18	ЗАО «1С»	разработка ПО; дистрибуция «чужого» ПО — 36%	133	39,8%	40,5%
19	ОАО «Оптим»	системная интеграция; консалтинг; разработка ПО	123	28,5%	42,2%
20	ВСС (ЗАО «Бизнес Компьютер Центр», СПб)	системная интеграция (доля проектной дистрибуции — 20,4%)	113	25,6%	57,9%
21	ОАО «ПИРИТ»	компонентная дистрибуция (78,9%); производство ПК	111	31,3%	25%
22	Inline Technologies	ИТ-услуги (доля проектной дистрибуции — 81,7%)	110	18,1%	138%
23	Cognitive Technologies	разработка и внедрение ПО	103	32,3%	33,6%
24	ЗАО «АйТи»	многопрофильный холдинг (доля проектной дистрибуции в выручке от ИТ-услуг — 27,9%)	100	22,2%	27,5%
25	ЗАО «Борлас Ай-Би-Си»	ИТ-услуги (доля проектной дистрибуции — 43%)	93	19,4%	93,2%

* С оборотом более 2,5 млрд руб.



МЕТОДИКА РЕЙТИНГОВАНИЯ

Компании ранжируются по безразмерному индексу, характеризующему масштаб их бизнеса. В первую очередь он определяется выручкой (с коэффициентом 0,9), которую компании получили за 2005 год (в соответствии с бухгалтерской отчетностью). Но не только. Свой вклад в индекс вносят также общий штат сотрудников компании, клиентская диверсифицированность бизнеса (величина, соответствующая количеству клиентов, приходящихся на одного продуктового специалиста) и наличие филиальной сети. Индекс рассчитывается по формуле:

$$\text{Индекс}(i) = 0,9 \times Ai / A_{\max} + 0,05 \times Bi / B_{\max} + 0,025 \times (Ci / Bi') / (C / B')_{\max} + 0,025 \times Di / D_{\max},$$

где Ai — выручка компании за отчетный период; Bi — общий штат сотрудников; Bi' — количество продук-

тивных специалистов; Ci — количество контрактов за отчетный период; Di — количество филиалов, дочерних компаний. Все величины нормируются на максимальное значение по группе. Рейтинги составляются в четырех категориях в соответствии со структурой доходов компаний. При сравнении разработчиков ПО мы учитывали доходы не только от продажи лицензий (коробок), но и от ИТ-услуг, связанных с внедрением и поддержкой своих продуктов. При сравнении поставщиков ИТ-услуг рейтинг составлялся как без учета их доходов от проектной

дистрибуции (поставок оборудования и ПО в рамках своих проектов), так и по полной выручке от ИТ-услуг. В категории дистрибуторов при расчете индекса использовались первые три слагаемых формулы, в категории производителей ИТ-оборудования — первое, второе и четвертое. Характеристикой эффективности бизнеса служит величина, соответствующая выручке в расчете на одного продуктового специалиста (удельная выручка). Она определялась как относительно максимальная, так и относительно средней величины по категории.

- ☐ ПОМОЖЕТ ЛИ ЭТО КОНТРОЛИРОВАТЬ РАСХОДЫ ВО ВРЕМЯ РОСТА КОМПАНИИ?
- ☐ СМОЖЕМ ЛИ МЫ БЫСТРО РАЗВЕРНУТЬ ЭТО РЕШЕНИЕ?
- ☐ НАСКОЛЬКО ЭТО НАДЕЖНО?
- ☐ НЕ ВОЗНИКНУТ ЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ, КОТОРЫЕ СЕЙЧАС НЕ ОЧЕВИДНЫ?
- ☐ ЭТО LINUX?
- ☐ ИЛИ WINDOWS SERVER?

УЗНАЙТЕ ФАКТЫ

КОМПАНИЯ VARTA ВЫБИРАЕТ WINDOWS SERVER SYSTEM, ЧТОБЫ СЭКОНОМИТЬ МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ

«Выбирая Windows Server™ вместо Linux в качестве платформы для нашего нового SAP APO-решения, мы планируем уже в ближайшие четыре года сэкономить порядка миллиона долларов на программном обеспечении, а также затратах на персонал и техническую поддержку. Нашему бизнесу требуются отличные рабочие характеристики и технические перспективы системы, повышение уровня безопасности и надежность по приемлемой цене. Платформа Linux не гарантирует эти параметры. Мне как директору по информационным технологиям необходима проверенная и гарантированно поддерживаемая инфраструктурная среда».

Рик Демпси, директор по информационным технологиям, Spectrum Brands (торговая марка Varta).



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

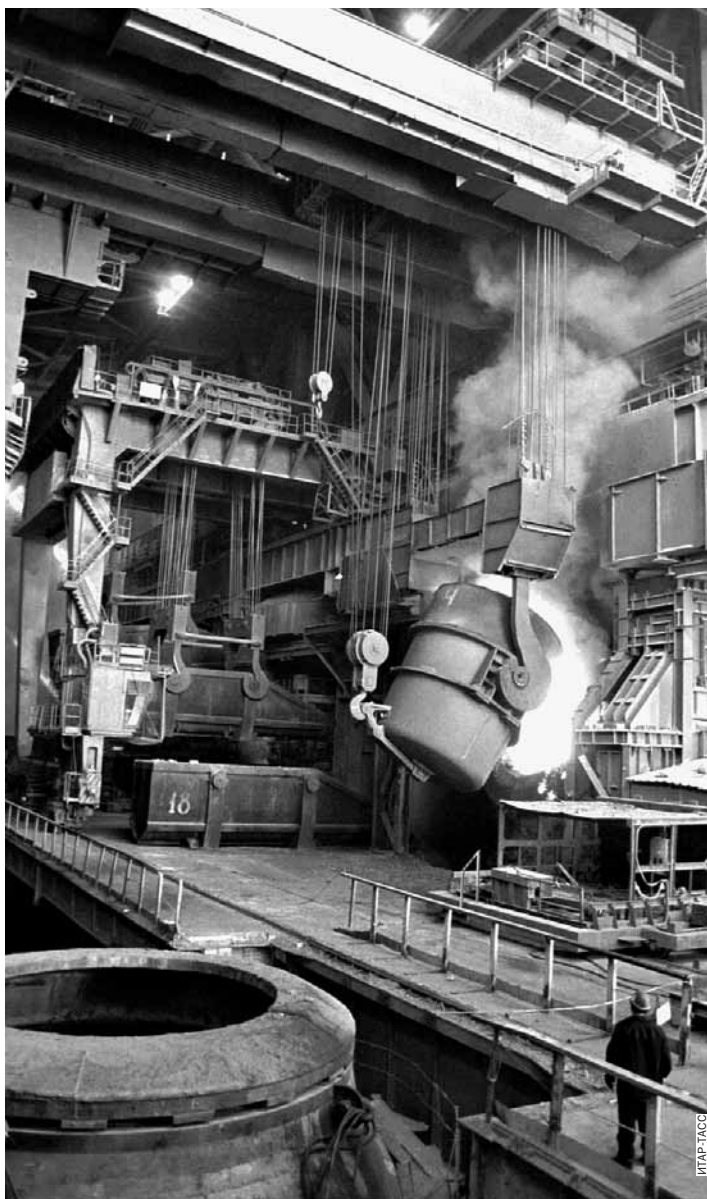
Microsoft®
**Windows
Server System™**



IONE → СИТУАЦИЯ

ХРОНИКА АВТОМАТИЗАЦИИ «МАГНИТКИ» ПОВТОРЯЕТ ИСТОРИЮ ГОРЫ МАГНИТНОЙ, У КОТОРОЙ КОГДА-ТО БЫЛ ПОСТРОЕН ЛЕГЕНДАРНЫЙ МЕТКОМБИНАТ. ПЯТЬ ЛЕТ ИТ ОСТАВАЛИСЬ ДЛЯ ММК НЕРАЗРАБОТАННОЙ «РУДОЙ», ПОКА НЕ ПОЯВИЛАСЬ СИЛА, КОТОРАЯ ЗА ПОЛТОРА ГОДА «ПЕРЕПЛАВИЛА» ИХ В ДЕЙСТВУЮЩУЮ ERP-СИСТЕМУ **ЖЕЛЕЗНЫЙ ПЕРЕДЕЛ**

Автор: Айван



О том, что гора Магнитная богата железной рудой, известно уже более 200 лет, но очень долго ее добыча оставалась на мизерном уровне. Даже к авторитетному мнению Менделеева, изучившего запасы горы в 1899 году и призывавшего к активному их освоению, никто не прислушался. Настоящая разработка месторождения началась лишь в 1920-х годах. Когда в 1998 году на Магнитогорском металлургическом комбинате началось внедрение HR-модуля пакета Oracle Applications, авторитет главы кадровой службы предприятия **Елены Пасажениковой** тоже оказался недостаточным для быстрого завершения проекта. Внедрение затянулось на три года и было доведено до конца только благодаря настойчивости госпожи Пасажениковой, заявившей: «Либо мы внедрим этот модуль, либо я уволюсь».

СИО-МЕТАЛЛУРГ

С финансовым модулем, внедрявшимся вслед за кадровым, история повторилась. Топ-менеджеры ММК особого внимания проекту не уделяли, поэтому на предложения использовать «защитные» в информационную систему best practices ИТ-консультанты получали от будущих пользователей ответ: «Делайте не как правильно, а как нам удобно». «И консультанты дрогнули, — рассказывает зам. генерального директора по сбыту ММК **Игорь Виер**. — Они до такой степени приспособили продукты Oracle к требованиям пользователей, что ничего оригинального в этой программе практически не осталось».

Три года назад, когда проект на комбинате уже откровенно «хорони-

ли», им заинтересовался генеральный директор. Понимая, что для крупного предприятия, работающего с западными инвесторами, наличие корпоративной информационной системы — это своего рода дресс-код, он инициировал новый проект — по сквозной автоматизации ММК — и присвоил ему высший статус. Правда, самостоятельно руководить проектом он не мог, а поручать его снова ИТ-менеджерам не хотел. Поэтому доверил реализацию проекта **Игорю Виеру**, занимавшему тогда пост директора по финансам и экономике ММК. Металлург по специальности, Игорь Виер, успевший за 20 лет своего трудового стажа на комбинате поработать и в горячем цеху, и директором по маркетингу, директором по инвестициям и на других менеджерских позициях, пользовался непреклонным авторитетом во всех дирекциях ММК. Летом 2003 года был подписан приказ о его назначении на пост СИО — с неслыханными для ИТ-директора полномочиями. Например, он получил право привлекать на проект сотрудников из любых подразделений предприятия. «Тех, кто не будет подчиняться, посылай ко мне», — напутствовал Виера генеральный директор.

Новый СИО, под началом которого оказалось более 850 работников, начал с реорганизации ИТ-департамента, введя четкую специализацию. Если раньше программист мог несколько месяцев заниматься разработкой ПО, потом его бросали на обслуживание компьютеров, после чего привлекали к автоматизации, то теперь эти сферы были четко разделены. В ИТ-департамент перешло немало специалистов из других функцио-

Специальный спонсор



Официальный перевозчик Айвана



Официальные консультанты конкурса



Серебряные спонсоры



Системный партнер



Особый партнер



нальных подразделений. Разумеется, лучшими кадрами жертвовали неохотно, поэтому приходилось оформлять их перевод в виде «командировки в ИТ» на строго ограниченный срок и с повышением зарплаты в два-три раза. Зарплаты ведущих ИТ-специалистов комбината сравнивались с окладами заслуженных сталеваров. В числе прочих Игорю Виеру удалось переманить в свою команду главного металлурга Алексей Носова и заместителя главного бухгалтера **Дмитрия Каплана**, ставшего «правой рукой» ИТ-директора.

АГИТАЦИЯ ПО-КОРЕЙСКИ

На вопрос, какую систему теперь внедрять, первая реакция Игоря Виера была: SAP. В 2003 году немецкая ERP-система уже внедрялась на многих российских металлургических предприятиях. «Один знакомый топ-менеджер металлургической компании тогда чуть ли не умолял меня: „Внедряй SAP! Ты будешь учиться на моих ошибках, а я — на твоих“, — вспоминает Игорь Виер. — Но на комбинате мне напомнили, сколько денег уже вложено в Oracle. И я понял, что переход на SAP приведет к колоссальным затратам. К тому же тогда резко подорожал евро, из-за чего внедрять SAP оказалось на 40% дороже Oracle. Но в принципе это системы одного уровня. Хотя спорить, что лучше, SAP или Oracle, можно до умопомрачения».

Борьба за «Магнитку» среди вендоров была нешуточной. Маркетологи SAP приводили в пример свои проекты на российских профильных предприятиях, а команда Oracle устроила специалистам ММК референсный визит в южнокорейскую металлургическую компанию Posco. Корейцы уверяли, что, вложив в систему \$200 млн, они за год сумели сэкономить \$800 млн, а стоимость акций компании выросла на 24%. Последним аргументом, склонившим чашу весов в пользу Oracle, стало обещание вендора сделать хорошую скидку при условии, что предприятие автоматизирует не менее 10% рабочих мест (с учетом давно купленных лицензий на HR-модуль Oracle получилось всего 2400 лицензий).

Контракт с Oracle и ее партнером по внедрению консалтинговой группой «Борлас» был заключен на фиксированную сумму \$20 млн: из них \$8 млн предназначались на приобретение 2 тыс. лицензий, \$5 млн — на консалтинг и еще \$6 млн — на покупку оборудования. «Представьте, какая сумасшедшая ответственность легла на нас, — восклицает Игорь Виер. —

На такие деньги можно купить какой-нибудь производственный объект».

«Борлас» отрядил на проект 41 консультанта, сама Oracle — 19 (один с опытом работы на проекте в Posco). Им предстояло заняться автоматизацией производства, сбыта, службы снабжения и запасов, технического обслуживания и ремонтов, расчетов с дебиторами и кредиторами и внедрить контур бюджетирования (на Oracle Financial Analyzer). Приглашенные для описания бизнес-процессов предприятия консультанты IBM Business Consulting Services справились с этой работой за 14 недель. Впрочем, большая заслуга в этом принадлежит Игорю Виеру, который уже занимался описанием процессов в свою бытность директором по финансам и экономике и хорошо знал, какие ресурсы для этого нужно привлечь. К фирменной методологии внедрения, принесенной консультантами Oracle и «Борласа», СТО добавил два собственных лозунга: «Внедрять не как удобно, а как правильно» и «Либо ты работаешь в ERP, либо — на другом предприятии».

Все 35 модулей пакета Oracle E-Business Suite проектная команда начала внедрять одновременно — по методу «большого взрыва». Правда, «взрыв» производился не на чистом месте: предыдущий пятилетний опыт внедрения Oracle на ММК скорее мешал, чем помогал, поскольку установленные ранее продукты Oracle были кастомизированы до такой степени, что сопрягать их с новыми было очень трудно. «Проще всего, — делится опытом Игорь Виер, — внедрять на green field, в чистом поле, так сказать, где раньше ничего не было. Поэтому, например, так легко пошло внедрение ремонтного модуля».

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

По мере охвата подразделений предприятия системой встал вопрос, кто будет вводить данные — специальные операторы или сами рабочие. Попробовали первый вариант. Получилось, что операторам приходится вводить информацию со слов рабочих, ничего в ней толком не понимая. Проходя через «испорченный телефон», данные искажались. Поэтому ввод доверили непосредственным исполнителям. И вскоре всех перестало удивлять, что рядом с агрегатом резки или горячей прокатки установлен компьютер, а рабочий, отложив рукавицы в сторону, время от времени садится за него и вбивает данные.

Отчеты, генерируемые ERP-системой, оказывались в распоряжении ге-

нерального директора и других «топов» раньше, чем у менеджеров среднего звена, которые продолжали пользоваться бумажными отчетами. Получив временное информационное преимущество, генеральный директор мог вызвать подчиненного и спросить, почему, например, с одного склада вчера было отгружено металла больше, чем с остальных. И спорить с генеральным, потрясая бумажкой в воздухе, было уже смешно: все поняли, что самые точные сведения содержатся в системе. Даже те менеджеры, которые относились к внедрению ERP с недоверием и прохладцей, принялись умолять ИТ-директора как можно быстрее установить на их рабочих местах хотя бы ту функциональность, какой располагает генеральный директор.

ERP БЕСПРИСТРАСТНАЯ

Еще в начале проекта стало ясно, что тотальная автоматизация предприятия позволит сократить лишний персонал. Осознав это, многие встревожились. «Я трижды клялся на профсоюзном комитете, что в результате внедрения информационной системы количество сотрудников не сократится более чем на строго определенную величину, — рассказывает Игорь Виер. — И всегда добавлял, что преданным комбинату и проекту людям бояться нечего. Мы стараемся никого не увольнять. Больше пугаем».

Однако же удержаться удалось не всем. До проекта рабочий день клерков в заводоуправлении ММК делился на две части. В первой, до полудня, здесь вовсю стрекотали принтеры, и резко возрастал расход бумаги, во второй, после обеда, принтеры смолкали, зато резко возрастал интернет-трафик: разнес по цехам и кабинетам распечатанные приказы, клерки начинали расслабляться. ERP-система сократила расход бумаги, равно как и интернет-трафика, многие клерки оказались не у дел. Правда, за некоторых вступались начальники. Но ИТ-директор против такого протекционизма: «Чем хорош компьютер — у него нет эмоций, он не занимает ничьей стороны».

Опасениям, что в системе не смогут работать пожилые сотрудники, разом положила конец тетя Маша со склада масел, работающая на «Магнитке» уже четвертый десяток лет. Установившая на ее рабочее место ПК, ей сказали: «Тетя Маша, ты, наверное, теперь работать не сможешь. На складе уже есть факс, теперь вот компьютер, а у тебя семь классов образования». «Смогу», — невозмутимо ответила она. «И ни одной жалобы мы от

ЗАКАЗЧИК
ОЦЕНИВАЕТ
ПОДРЯДЧИКА

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



И СПОРИТЬ С ГЕНЕРАЛЬНЫМ, ПОТЯСАЯ БУМАЖКОЙ В ВОЗДУХЕ, БЫЛО УЖЕ СМЕШНО: ВСЕ ПОНЯЛИ, ЧТО САМЫЕ ТОЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ СОДЕРЖАТСЯ В ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

нее не услышали, — говорит Игорь Виер. — А как только мы начинали вторгаться в сферу какого-нибудь зажавшегося инженера, он тут же пытался использовать все свои знания, чтобы дезавуировать систему! Те, что поглупее, испытывали ее на прочность. Когда попытки не удавались, строчили анонимки „наверх“, расписывая, насколько плоха наша система. Такие люди спят и видят, когда же наконец у нас начнутся проколы. На фоне чужих проколов виднее собственные заслуги, особенно если этих заслуг почти и нет. Впрочем, я не трачу слишком много времени на уговоры и консультации: если человек упорствует, он отправляется совсем в другой кабинет. Ведь ERP-система беспристрастна, она хладнокровно показывает директору, кто работает

на совесть, а кто получает зарплату зря. Когда система заработала, менеджеры забегали гораздо быстрее».

Еще надо было что-то делать с ошибками при вводе данных в систему: невнимательность пользователей грозила остановкой ERP, вслед за которой остановилось бы и производство. Для защиты от рассеянных пользователей программисты разработали собственное ноу-хау, благодаря которому при попытке ввода неправильной информации система сама подставляет примерные стандартные данные. «Это как „запаска“ в багажнике. Не полноценное колесо, но доехать на нем можно», — поясняет Дмитрий Каплан. Другая беда — нерегулярный ввод данных. Приучить пользователей к постоянной работе в системе было непросто. «Когда мне надоело работать следователем, — делится еще одним ноу-хау Игорь Виер, — я выпустил распоряжение о том, что каждый пользователь системы обязан ежедневно подавать сведения о своей работе. Рабочие, фиксирующие выпуск стали и расход железнодорожного сырья и угля, норовили половину месячных сведений вводить в последние два дня. Получались колоссальные суммы — сразу до 500 млн руб., при том что 100 млн руб. — это только 1% рентабельности предприятия. Я приказал автоматически лишать премии всех, кто вводит за один день более 10% месячных данных».

Несмотря на все эти трудности, через год после старта количество союзников проекта превысило число его врагов. «Тогда я понял, что превращена некая критическая масса и, как в термоядерной реакции, процесс внедрения принял необратимый характер», — констатирует Игорь Виер. Осенью 2004 года инсталляция софта практически завершилась, и консультанты предложили запускать систему в работу с начала 2005 года. Однако собрать на Новый год проектную команду было нереально, поэтому решили запускаться с 1 ноября. Это решение не на шутку испугало бухгалтеров компании — они не привыкли разрывать учетный год на части. Уговорить их помог Дмитрий Каплан, который был «своим человеком» в бухгалтерии. Когда в ноябре

начали вводить данные, треть информации оказалась дефектной — система не принимала ее. На исправление ушло больше месяца, так что отчет за ноябрь был готов к 13 января. Но все работали с удвоенной энергией, и годовой отчет удалось подготовить к 28 января.

ROI ПО-НАУЧНОМУ

Сумев внедрить за полтора года 35 модулей ERP-системы, несмотря на инерцию персонала и прочие трудности, ИТ-специалисты ММК заработали славу людей, которые обязательно доводят до конца все, за что бы ни взялись. Однако руководителей ИТ-департамента это больше тяготит, нежели радует. «Недавно, например, нам прислали протокол с просьбой разработать документооборот по переработке шлакового щебня, — смеется ставший ИТ-директором ММК Дмитрий Каплан. — С одной стороны, это доверие, но вообще-то, у ИТ-департамента совершенно другие задачи». Признание пришло и со стороны вендора — Oracle назвала проект на ММК лучшим из всех своих проектов в регионе EMEA за 2004 год. Он номинирован на участие в мировой программе Oracle — Business Benefits (ROI) Series, в ходе которой будет сделано то, что почти все российские СЮ считают невозможным, — точный расчет экономического эффекта от внедрения ERP-системы.

Впрочем, спустя год после запуска ERP в эксплуатацию нерешенных задач у ИТ-службы ММК осталось еще немало. Например, сейчас на комбинате создается новая система справочной информации. «С путаницей в данных необходимо покончить», — решительно говорит ИТ-директор. — Те, кто производит известь, указывают одно название в справочниках, те, кто ее потребляет, — другое. А те, кто этой известью красит заборы, — и все третье». Еще одна проблема — интеграционная. В цехах «Магнитки» работают 144 АСУ низшего уровня, управляющие агрегатами, и 98% из них написаны программистами предприятия. ИТ-служба занимается их интеграцией с ERP-системой. Теперь это уже сфера ответственности Дмитрия Каплана: в конце 2005 года Игорь Виер, выполнив свою ИТ-миссию, занял пост зам. директора ММК по сбыту, уступив место в ИТ-департаменте своему заместителю. Хорошо знающие Дмитрия Каплана люди говорят, что жесткостью характера он не уступает своему бывшему шефу. По всей видимости, иначе руководить столь крупными проектами просто нельзя. ■



СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

ГАЛИНА ЯТЧУК

ведущий консультант компании ИКТ

По своему опыту могу сказать, что многие заказчики не желают использовать «защитные» в системе best practices, предпочитая тратить силы и время на переделку системной бизнес-логики. Порой удивительно наблюдать, насколько легко российский менеджмент готов перенимать западный опыт в части управленческих технологий и в то же время испытывает недоверие к апробированным на западе ИТ-решениям. Но ставка на уникальность системы сопряжена с трудностями в ее поддержке и модернизации.

Недостаточно внимания обычно уделяется и психологическому аспекту внедрения, что порой приводит к срыву не только сроков, но и проектов в целом. Роль сильного и харизматичного лидера при внедрении огромной ERP трудно переоценить. Такому специалисту приходится решать многочисленные организационные, методологические и управленческие задачи, и он обладает колоссальным объемом информации о работе предприятия. Поэтому очень важно в дальнейшем как можно эффективнее использовать его опыт. «Магнитке» в этом отношении повезло — такой лидер был найден, его полномочия и ресурсы определены, что во многом и определило успех проекта.

Довольно популярный аргумент в пользу внедрения ERP-системы — возможность сократить персонал. Это не так: эффект, скорее, проявляется в качественном изменении структуры персонала на предприятии. Уменьшается число сотрудников, занимавшихся рутинной работой, и увеличивается число тех, кто отвечает за ввод и анализ информации, а также принятие оперативных управленческих решений. Именно такой эффект принес проект на ММК.

РЕШАЙТЕ СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ ПРОЩЕ!



HP LASERJET 3050 «всё-в-одном»

- Скорость печати/копирования: 18 стр/мин
- Выход первой страницы: 8 секунд
- Разрешение при печати: 1200x1200 т/д
- Скорость передачи факса: 33,6 Кбит/с
- Память: 64 МБ
- Нагрузка: до 7 000 страниц в месяц



Распечатки, копии, факсы... От обилия дел голова идёт кругом? Вспомните, что всё гениальное – просто! HP представляет новые монохромные устройства «всё-в-одном», необыкновенно лёгкие в эксплуатации. Со всеми задачами они справятся в считанные секунды. Модель HP LaserJet 3050 удивит вас компактностью и высокой скоростью работы, а главное – будет без труда отправлять все ваши факсы. HP LaserJet 3052 сможет работать как автономно, так и в сети. А HP LaserJet 3390 станет лучшим решением, если вам требуется максимальная производительность. Широкий спектр новых моделей HP позволит любому пользователю найти то, что нужно именно ему.



HP LASERJET 3052/3055 «всё-в-одном»

- Скорость печати/копирования: 18 стр/мин
- Выход первой страницы: 8 секунд
- Разрешение при печати: 1200x1200 т/д
- Скорость передачи факса: 33,6 Кбит/с
- Встроенный сервер печати 10/100 Ethernet; Hi-Speed USB
- Нагрузка: до 7 000 страниц в месяц



HP LASERJET 3390/3392 «всё-в-одном»

- Скорость печати/копирования: 21 стр/мин
- Выход первой страницы: 8,5 секунды
- Двухсторонняя печать и копирование
- Встроенный сетевой интерфейс 10/100 BaseT, Hi-Speed USB
- Память: 64 МБ (возможность расширения до 192 МБ)
- Нагрузка: до 10 000 страниц в месяц

Закажите прямо сейчас!

Позвоните **8-800-200-3-500**

Зайдите на сайт **www.hp.ru**





IONE → СИТУАЦИЯ

К НЫНЕШНЕМУ АВТОБУМУ ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ АВТОДИЛЕРОВ — ГРУППА КОМПАНИЙ «РОЛЬФ» — НАЧАЛ ГОТОВИТЬСЯ ЗАГОДЯ. ТЕПЕРЬ, КОГДА В КОМПАНИИ РАЗРАБОТАНА И ВНЕДРЕНА СИСТЕМА АВТОМАТИЗАЦИИ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ, «РОЛЬФ» ПОДГОТОВИЛСЯ И К ВРЕМЕНАМ ЖЕСТОКОЙ РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

СЧАСТЬЕ АВТОТОРГОВЦА

Автор: Айван

ЗАКАЗЧИК
ОЦЕНИВАЕТ
ПОДРЯДЧИКА

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



Российский автомобильный рынок переживает бум. В столичных автосалонах немыслимые очереди. Их посетителям, как в советские времена, приходится ждать по три, четыре и даже пять месяцев, чтобы получить возможность купить выбранную модель. Только в очереди стоят теперь не за «Жигулями», а за престижными иномарками. Деньги, можно сказать, сами плывут в руки автоторговцам.

В истории группы компаний «Рольф», которая началась в 1991 году с небольшого бизнеса по прокату и сервису автомобилей Mitsubishi, это период самого быстрого роста. Впрочем, в «Рольфе» уже ощущают признаки того, что пик нынешнего бума миновал. Он пришелся на конец 2004-го — начало 2005 года, когда продажи выросли более чем на 50% за какие-то семь-восемь месяцев. Неожиданным этот взрывной рост для автодилеров, конечно, не был. Аналогичные ситуации наблюдались и в других странах. Просто в какой-то момент экономического развития люди, ездившие в муниципальном транспорте, начинают пересаживаться на автомо-

били. Точно так же руководители «Рольфа» отдают себе отчет в том, что нынешний бум — явление временное и продлится еще в лучшем случае год-другой. Все, кто хотел и мог, пересядут на автомобили, и начнется уже борьба за тех, кто ездит на собственном транспорте. А это совсем другое дело. Сейчас дистрибуторы конкурируют за новые направления и рынки, стараясь быстрее конкурентов вложить туда деньги. На насыщенном же рынке, когда автосалоны на каждом углу, цены у всех примерно одинаковые, все предлагают услуги по страхованию, кредитованию, форматы трейд-ин, прокат и лизинг, возникает здоровая рыночная конкуренция. Фирмы, пользовавшиеся сиюминутной конъюнктурой и не заботившиеся о будущем, с такого рынка быстро исчезают. Остаются те, кто готовился загодя и вкладывал деньги не только в сегодняшний день. Нынешнее счастье для автодилеров скоро закончится, и наступят совсем другие времена.

ИНИЦИАТИВА СНИЗУ

Руководитель группы программирования ЗАО «Рольф холдинг» Павел Аста-

хов пришел в компанию в 1996 году. Зачатки автоматизации в ней уже были. С помощью программки, написанной на MS Access, продавцы салонов могли за разумное время распечатать и оформить все необходимые при продаже автомобиля бумаги (около 10–12 документов). «Программа эта была „кривая“, содержащиеся в ней данные предназначались для оформления документов — цены и сведения о людях, на которых оформляется машина. Финансовые данные в базе появились уже под конец ее существования, когда сотрудники начали отказываться от этого инструмента», — характеризует исходную ситуацию Павел Астахов.

Впрочем, владельцев компании вполне устраивало то количество управленческой информации, которое к ним поступало из дилерских центров (большая часть отчетов готовилась вручную). И та скорость, с которой эта информация поступала. Объемы продаж были невелики, так что учет можно было вести даже на бумаге. Это сейчас «Рольф» работает с пятью брендами (эксклюзив по Mitsubishi и Hyundai, а также Audi, Ford и Mazda), количество собственных автосалонов перевалило за десяток, а совокупный оборот группы в 2005 году превысил \$2 млрд.

Недовольны были сотрудники дилерских центров. «Мы не успеваем составить отчеты, потому что программа плохая», — заявляли они непосредственным начальникам, и тем нечего было на это возразить. Из-за «кривизны» программы подготовка ежедневной отчетности занимала по часу времени, а оформление каждой сделки — около 45 минут. Важно было и то, что «правила игры» — нюансы налогового и таможенного законодательства — менялись очень быстро, по три-четыре раза в год. Из-за этого приходилось постоянно менять схемы доставки, растаможки и продажи машин. Особое своеобразие вносили налоговые и таможенные льготы определенным группам лиц. В общем, процесс оказы-

вался весьма болезненным. Только привыкнув к одной схеме и набору документов, продавцы вынуждены были перестраиваться под новые правила. Информация о важных нюансах по оформлению сделок поступала к ним в полуустной форме. Разумеется, люди ошибались, использовали устаревшие формы документов или предназначенные для продаж по другим схемам. «Информация поступала „криво“ не только от исполнителей „наверх“, но и в обратную сторону тоже, — комментирует Павел Астахов. — Это провоцировало неприятные ситуации. Изменения внедрялись некачественно и с большими накладными расходами. Нужен был инструмент, в котором все документы, учетные формы настраивали бы надлежащие специалисты, а исполнителям, работающим с клиентами, оставалось бы выбрать нужную схему. Ну и хотелось получать отчеты в едином формате, в котором бы не оставалось лазеек для махинаций. В общем, стало ясно, что компанией, в которой работают 200 человек, еще можно управлять, если ты просто успеваешь со всеми общаться, следить за общими цифрами и владеешь нюансами. Но когда в компании работают 1500 человек, это уже невозможно».

Начиная с 2000 года в «Рольфе» начали рассматривать различные варианты перехода к состоянию автоматизации, адекватному бизнесу.

ВЫБОР ХОЗЯИНА

Один из вариантов предложил сам Павел Астахов. В неформальном внутреннем конкурсе он выступил с системой,

разработанной в его отделе, которая предполагала в том числе и автоматизацию продаж автомобилей. И даже была опробована в одном из дилерских центров. Но акцент в этой разработке делался на сервисное обслуживание (в этом качестве система активно используется в холдинге и развивается), продажам же уделялось недостаточное внимание. Поэтому руководство пожелало рассмотреть другие варианты, в частности предложенное компанией «ЭпикРус» отраслевое решение для автодилеров info: AUTO. У «Рольфа» уже был опыт взаимодействия с «ЭпикРус» — по постановке консолидированной финансовой отчетности. Консультанты внедрили систему Platinum, и результат этого проекта руководителей «Рольфа» устроил. Так что повод для дальнейшего общения был.

Павел Астахов присутствовал на встрече, где специалисты «ЭпикРус» представляли info: AUTO, и руководство «Рольфа», сравнив ее возможности с «самопиской» Астахова, сделало выбор в пользу тиражной импортной системы. Решение принял владелец и глава компании Сергей Петров. Спонсором проекта от «Рольфа» выступил финансовый директор холдинга англичанин Мэтт Доннелли (сейчас он занимает должность президента холдинга), а его ассистент исполнял роль руководителя проекта. На проект также был выделен специалист из розничной продажи автомобилей Евгений Широков, который, собственно, и внес определяющий вклад в разработку системы.

Павел Астахов, который в дальнейшем тоже подключился к проекту,

все же имеет основания оценивать выбор с позиции независимого эксперта. «Мне представляется, — сдержанно комментирует он, — что была использована универсальная платформа для построения достаточно специализированного решения. Изначально info: не была „заточена“ под наш бизнес, но в конечном итоге получился вполне подходящий для нас инструмент. С функционалом „на вырост“: некоторые функции сейчас не используются, но со временем и они пойдут в дело. Однако усилий было затрачено очень много».

ДИСТАНЦИЯ МЕЖДУ НАСТОЯЩИМ И БУДУЩИМ

В январе 2003 года стартовал пилотный проект по автоматизации розничных продаж автомобилей Mitsubishi в дилерском центре «Рольф Диамант». Проектная группа рассчитывала получить результат к маю, однако на постановку задачи, программирование, отладку и выяснение всех обстоятельств ушло десять месяцев. По словам Павла Астахова, затягивание сроков произошло во многом из-за «Рольфа»: выделенных в начале проекта людей от компании было явно недостаточно. Впрочем, плановые сроки ни в каких документах не фиксировались, проект носил скорее венчурный, полужэкспериментальный характер. «В „Рольфе“ вообще и в моем подразделении в частности любят так работать», — замечает Павел Астахов.

В течение года пилотное решение доводилось до ума, пока не получилась версия, которую можно было тиражи-



ВИРУСНАЯ ЭПИДЕМИЯ?

Обеспечьте себе защиту!

TREND MICRO — мировой лидер на рынке сетевых антивирусных продуктов и средств для обеспечения безопасности Интернет-контента — предлагает свои решения компаниям любого масштаба.

Мы обеспечиваем бесперебойную работу вашей сети, защищая ее от непредсказуемых угроз — вирусов, червей, спама и шпионских программ.

Компания Trend Micro представлена в России и странах СНГ через широкую сеть сертифицированных реселлеров и системных интеграторов, которые предлагают консультации по антивирусной защите, обучение и послепродажную поддержку продуктов Trend Micro.

ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ БЕСПЛАТНО ПОЛНОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ВЕРСИИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ TREND MICRO У НАШИХ ПАРТНЕРОВ

<http://www.apl.ru/resellers/>



www.trendmicro-europe.com

ровать на все остальные автосалоны. С декабря 2004-го по ноябрь 2005 года система была внедрена еще в четырех дилерских центрах по Mitsubishi и в центре по продаже автомобилей Ford. Сейчас обкатанное для японского брэнда решение разворачивается в новых центрах в течение месяца.

Павел Астахов подключился к проекту в качестве проджект-менеджера, когда система уже работала в «Диаманте», а Евгений Широков отошел от активного участия в проекте. Венчурный этап закончился, и, чтобы проект не попал в разряд «вечных», начальство предложило Астахову забрать его к себе, пообещав добавить ресурсов. «Теперь всю работу по проекту с нашей стороны выполняют мои новые сотрудники. Я помогаю только в конфликтных ситуациях», — говорит руководитель группы программирования. — Впрочем, бизнес-заказчики сейчас гораздо активнее участвуют в проекте. Так всегда бывает. Вначале, когда системой никто не пользуется, привлечь сотрудников трудно. Они не понимают, что от них хотят. Когда же им приходится уже реально работать в системе, люди осознают, что всеми нюансами владеют только они сами».

Наряду с этим, что в целом сотрудники позитивно относились к внедрению новой системы. Другое дело, что между функциями, заложенными в системе, и теми, которые необходимы в текущей работе, существует определенная дистанция. Реальная потреб-

ность в некоторых функциях еще не наступила. Например, продавцы настолько заняты процедурами оформления купленных машин, что им просто некогда осваивать возможности системы по общению с клиентами. Да и особой необходимости в этом пока нет. «Они стараются», — говорит Павел Астахов, — но когда от людей требуются дополнительные усилия, чтобы освоить в общем-то ненужную сейчас вещь, добиваются этого около 30%. Этикие отличники, которые осваивают все, и многие потом даже пользуются. Остальные же — как получится».

Руководство, воспринимавшее проект как эксперимент, ресурсами исполнителей особо не баловало, но и на сотрудников не давило. Поэтому Евгению Широкову, например, обратная связь от пользователей приносила немало разочарований: сотрудники просто игнорировали некоторые функции, которые он старался реализовать в системе. Например, одни продавцы своих потенциальных клиентов ведут в системе по полной программе, другие — нет. Из-за этого даже гениально задуманные отчеты реализовать невозможно.

Но так было только на пилотной стадии. Сейчас, когда система тиражируется по брэндам, с которыми работает «Рольф», ситуация в корне изменилась. В компании появились две движущие силы, кровно заинтересованные в том, чтобы система использовалась на полную катушку: директор по розничным стандартам и директор по продажам, который считает эту систему своим основным инструментом. Как следствие, возникло жесткое принуждение сверху в отношении всего, что касается использования системы и ее заполнения данными. Реализуется оно в форме приказов высшего руководства. Раньше, как утверждают старожилы компании, такое было просто немыслимо.

При нынешних оборотах продавцы уже не в состоянии продавать автомобили без информационной системы. Но помимо оформления и учета продаж есть еще потенциальные клиенты, тест-драйвы и иные маркетинговые акции, нюансы, связанные с другой деятельностью. «Вся эта работа», — отмечает Павел Астахов, — постепенно выходит на первый план. Ее тоже нужно контролировать. Дело в том, что автоматизация не может опережать бизнес-задачи компании, не может решать задачи, которых нет в повестке дня. От того, что написано в ТЗ по системе, в начале ее эксплуатации реально было задействовано, наверное, 60%. Но ведь скоро понадобится и все остальное».

ПОЛНОТА ЭФФЕКТА

Среди официальных результатов проекта значится сокращение времени оформления сделки с 45 до 15 минут, подготовки ежедневных отчетов дилерских центров — с 60 до 15 минут. Число ошибок сведено к минимуму. Действительно, подтверждает Павел Астахов, эффект от упорядочивания процедур проявился сразу: «Во-первых, аналитики получают достоверные отчеты, формируемые системой. Во-вторых, документы на продажу оформляются быстро и без, скажем так, неожиданностей. В компании появилась процедурная машина: с момента заключения договора действует единая технология, поэтому процесс легко контролировать. Люди уже не задают друг другу глупых вопросов, не изобретают каждый раз новую бумагу. Это и было основной целью — избавить людей от рутины, а клиентов — от потери времени».

«Мы понимаем», — продолжает Павел Астахов, — что деньги, вложенные в разработку системы, возвращаются в виде сэкономленных минут каждого сотрудника. Чем больше в системе будет пользователей и чем полнее они будут ее применять, тем больше будет эффект. Необходимо как можно быстрее закончить тиражирование системы, тогда, кстати, заработают вещи, требующие полного охвата». По оценке Астахова, неохваченными системой остались еще примерно 30% пользователей. Проект по автоматизации розничных продаж Hyundai уже стартовал — при участии «ЭпикРус», остается бизнес по Audi и Mazda. Дилерские центры по новым брэндам, которыми «Рольф» планирует заняться, тоже будут работать в новой системе.

Успехом можно также считать резко выросший интерес к новой системе со стороны дирекции. Сверху вдруг посыпались запросы на новые аналитические отчеты из системы. «Интерес к аналитике всегда возрастает в момент, когда системой охвачены последние бизнес-подразделения», — поясняет Павел Астахов. — У нас стало заметно больше работы в этом плане. И начальство к нам теперь относится иначе. Нет, нас по-прежнему считают затратным подразделением, но появилось и некоторое признание как партнеров по бизнесу. Понимаете, это обязательно произойдет, если бизнес-руководителей всегда спрашивать, какую конкретную выгоду они хотят получить от автоматизации. ИТ-департамент должен начинать что-то делать только в том случае, если ИТ-директор с бизнес-заказчиком вместе посчитают деньги компании. Тогда начинается совсем другое общение». ■



СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

ДМИТРИЙ ПЕРЛИН

руководитель группы «Решения для автобизнеса», Columbus IT Russia

Весьма показательный пример использования современных технологий! В компании своевременно осознали необходимость изменений, причем на разных уровнях: сотрудники дилерских центров сигнализировали о банальных проблемах при проведении повседневных операций, а руководству требовался гибкий инструмент для получения управленческой отчетности. Выбор универсальной платформы для построения решения, на мой взгляд, оправдан, поскольку «самописные» продукты в большинстве случаев имеют ограниченный потенциал развития и стандартные сложности с поддержкой. Все это в сочетании с выбором проверенного поставщика позволило «Рольфу» добиться ощутимых результатов. В первую очередь об этом свидетельствует быстрое тиражирование системы и позитивное отношение сотрудников к внедрению. Снижение количества ошибок, сокращение времени на проведение рутинных операций и формирование отчетов говорят сами за себя. Таким образом, уже после первых этапов автоматизации компания получила информационную систему с серьезным запасом прочности и потенциалом для развития. Возросший интерес руководства и личная заинтересованность менеджеров в полноценном использовании решения — лучшие свидетельства положительного эффекта от внедрения.

Персональный подход Персональная ответственность



Мир меняется. Мы в компании Хероx стремимся применять наш опыт и знания так, чтобы многое в этом мире изменилось к лучшему.

Сегодня количество персональных принтеров Хероx в России превысило 500 000. На нашем оборудовании отпечатан каждый второй телефонный счет. Как поставщик решений в области управления документами мы участвуем в большинстве программ общегосударственного масштаба.

Передовые технологии становятся частью нашей жизни. Появляются новые идеи, новые люди, новые разработки.

Не меняются лишь наши принципы: персональный подход, персональная ответственность.

XEROX®

www.xerox.ru

Technology

Document Management

Consulting Services

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50, факс: (495) 232-66-66. **Санкт-Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес-Сейо", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95.

IONE → НЕ ДЛЯ ЗАПИСИ ОШИБКИ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТА ГАРАНТИРУЮТ ВАМ ВПУСТУЮ ПОТРАЧЕННЫЕ ДЕНЬГИ И ВРЕМЯ **КАК ПРОВАЛИТЬ ERP-ПРОЕКТ ЗА ГОД**

Анонимные истории

В августе 1999 года я поступил на работу в ИТ-департамент крупной российской нефтяной компании. Попал в самый разгар переезда в новый офис на Кутузовском проспекте. В один из первых моих рабочих дней я помогал выгружать мощный сервер, про который было сказано — на нем «живет» наша ERP («тяжелая» западная система). Сервер отнесли на склад. В течение года его трижды извлекали оттуда, включали, проверяли какие-то данные и ставили обратно на полку. Впрочем, в каком-то виде система использовалась: внедренный функционал, похоже, был незначительным и, кажется, касался некоторых направлений оптовой торговли. Основной корпоративной системой была в то время российская программа, выбранная одним из вице-президентов компании. Сотрудники говорили, что вице-президент грозился уволить всякого, кто вместо нее будет использовать в работе Excel.

В 2000 году штат компании значительно вырос, летом состоялся очередной переезд в новый офис. Сервер с ERP не забыли, перевезли и разместили в какой-то кладовке.

Через полгода в компании прошел слух, что в главном офисе будет внедряться ERP. Начался следующий этап ее внедрения (о первых попытках я слышал только легенды, ни одного «живого» внедренца видеть не довелось). ИТ-департамент компании к внедрению не привлекался. Ходил слух, что директор департамента «отвертелся» от проекта, приложив максимум усилий, чтобы это внедрение никак с ним не ассоциировалось. Впрочем, говорили также, что ему просто не доверили этот проект, на что он сделал финт «не очень и хотелось». Лично я склоняюсь к тому, что первый слух был ближе к истине.

Специально под проект было создано управление по внедрению ERP, которому не сразу нашлось место в оргструктуре компании. Сначала его хотели внедрить в состав ИТ-департамента, потом — подчинить

главному бухгалтеру, но в конце концов подчинили вице-президенту, отвечающему за корпоративные финансы. Наняли руководителя управления, который набрал штат и пригласил фирму-консультанта.

По компании немедленно поползли разговоры о чрезмерной дороговизне проекта. Замещая своего начальника, я как-то присутствовал на одном из совещаний, где обсуждался процесс внедрения. И на замечание о высокой стоимости проекта один из вице-президентов сказал примерно следующее: «ERP выбрана в качестве корпоративной системы советом директоров. Люди, сделавшие выбор, представляли всю сложность внедрения, и вас не просят снижать стоимость проекта, а просят ответить, почему нет результата!»

Набранная в управление команда сразу начала играть в «элитный клуб». Они потребовали и получили новые компьютеры, более дорогую мебель, более высокие зарплаты. Программы на их компьютеры должны были устанавливать сотрудники департамента ИТ, но «элита» не могла самостоятельно решить проблемы с несовместимостью программ и требовала этого от нас. Довольно скоро их перестали воспринимать всерьез. Нельзя сказать, что специалисты были безграмотными. После расформирования управления часть из них перешла в наш департамент, и люди прекрасно работали на сопровождении российской системы. По-видимому, в управлении им просто не ставили четких задач. Не зная, чем заняться, они и плодили поручения, писали опросные листы, ходили по подразделениям (иногда в сопровождении консультантов) и выпытывали у сотрудников, чем они занимаются. Компания тогда страдала от хронического дефицита кадров, все были страшно загружены, и люди, стараясь побыстрее отделаться, отвечали поверхностно. Кроме того, сотрудников подразделений, включенных в первый этап внедрения, заставляли заполнять таблицы размером с просты-

ню. Но для чего все это делается, им толком не объясняли. Поэтому создавалось впечатление, что внедрение ERP приведет только к дополнительной нагрузке. Новая система не облегчит работу, а повысит ее интенсивность за счет добавления новых, казавшихся бесполезными, операций.

Для обучения сотрудников работе в ERP был создан учебный класс. На время занятий в классе людей освобождали от работы. Но в силу большой загруженности посещения были нерегулярными. План занятий расплывался, некоторые сотрудники слушали одну тему по несколько раз. Но главная беда была в том, что конкретные проблемы людей никак не увязывались с общей задачей внедрения (которая даже не была сформулирована) и интересами смежных подразделений. Постоянно возникали противоречия, поскольку людям рассказывали не о том, как они все вместе будут работать по-новому, а как решается в ERP их конкретная задача.

Плохо было поставлено дело и с контролем над результатами внедрения. Зачастую оценка результата проводилась с использованием иных критериев, чем в постановке задачи. Например, работа по внедрению оценивалась не в количестве реализованных модулей или потраченных человеко-часов, а по числу собранных опросных листов.

Потихоньку процесс внедрения сошел на нет. Отсутствие видимых положительных результатов заставило руководство компании приостановить проект. Произошло это еще в 2001 году. Новый 2002 год мы встречали вместе с теми сотрудниками расформированного управления, которые перешли в наш департамент. А осенью, сразу после дня нефтяника, в компании случилось большое сокращение штатов. В ИТ-департаменте были ликвидированы все управления, остались только отделы. Я ушел из компании в октябре 2002 года, через неделю после понижения в должности с начальника отдела до главного специалиста. Ушел в другую российскую нефтяную компанию, где сейчас рассматривается вопрос о выборе той же самой ERP в качестве корпоративной системы.

Но мне кажется, что системы такого уровня нельзя внедрять в управляющих компаниях. Это довольно сложные, консервативные системы, ориентированные на медленно меняющиеся структуры. В управляющей же компании перемены происходят очень быстро. Компания должна оперативно реагировать на изменения внешней среды, а статичность модели таит опасность потери управляемости. ■

ПИШИТЕ ПИСЬМА



Вы тоже можете рассказать подобную историю о противоречиях между бизнесом и ИТ? Присылайте ее на ione@ione.ru. Мы гарантируем полную анонимность всех имен и названий.

Автоматизация розничного бизнеса в финансовой компании

В последнее время отмечено повышение интереса розничного сектора финансового бизнеса к автоматизации бизнес-процессов. Это является следствием основных особенностей данного бизнеса: массовости, высокой конкуренции, необходимости установления долгосрочных отношений с клиентами, больших резервов роста, ценности отдельных мелочей.

Получение прибыли в таких условиях определяется чёткостью организации бизнес-процессов, уверенностью в квалификации персонала в каждой конечной точке продаж и уровнем автоматизации.

При этом успеха нельзя добиться, сделав какое-то одно, пусть очень большое преобразование или внедрение. Успех состоит из каждодневных маленьких шагов, каждый из которых должен быть нацелен на повышение прибыльности бизнеса.

Возьмем для начала одно из наиболее обсуждаемых направлений автоматизации – работу с клиентами. В финансовом ритейле мы видим конкретную специфику: большое количество входящих обращений, меньше времени на общение с каждым клиентом, необходимость повышения качества коммуникаций, требования к увеличению среднего числа продуктов, приобретаемых одним клиентом. Соответственно, выбираемая для розничного бизнеса CRM-система должна:

- стать инструментом создания и поддержки актуальности единой клиентской базы компании, позволяющей качественно обслуживать клиента в любой точке филиальной сети.
- позволять выстроить процесс продаж, включая планирование, персональную ответственность сотрудников, контроль регламентных сроков и т.д.
- позволять поддерживать лояльность клиента в течение всего времени обслуживания и обеспечивать повторные продажи.
- позволять эффективно осуществлять кросс-продажи для увеличения средней прибыльности клиента.

Также для ритейлеров следует отметить важность интеграции с контакт-центром для обеспечения нормальной обработки большого количества запросов без серьезного увеличения расходов на персонал. Бесшовная интеграция CRM-решений с контакт-центром позволяет ликвидировать разрыв в бизнес-процессах работы фронт-офиса.

В автоматизации процессов продаж и работы с клиентами мы видим достижение сразу двух глобальных целей: увеличение прибыли (благодаря росту количества и доходности клиентов) и сокращение издержек (благодаря активному использованию более дешевых для компании типов продаж – повторных и перекрестных).

Одним из наиболее актуальных вопросов для структур с широкой сетью филиалов и отделений является поддержание нормального функционирования всей инфраструктуры – от телефонии до розеток. Здесь IT-решения могут быть полезны как средство организации функционирования единой службы внутренней поддержки, фиксации всех проблем и их гарантированного устранения в регламентный срок. Системы класса Service Desk позволяют минимизировать частичный простой бизнеса компании и наладить эффективное взаимодействие технических служб внутри сети.

И напоследок еще один пример. Как уже упоминалось, одной из проблем розничного бизнеса является не слишком высокая квалификация линейного персонала, прежде всего тех, кто непосредственно общается с клиентом. Важно иметь уверенность, что в конечной точке продаж клиента встретит квалифицированный сотрудник.

Такую уверенность можно получить, создав информационную систему обучения и управления развитием персонала. Например, для продавца может быть разработан ряд курсов как по общей квалификации, так и по знанию продуктов компании. Автоматически при приеме этого сотрудника на определенную роль ему может назначаться четко определенный набор курсов. Сотрудник сможет приступить к работе только успешно пройдя все эти курсы.

В условиях низкомаржинального бизнеса, каким является финансовая розница, любое, пусть и небольшое, достижение в повышении эффективности бизнес-процессов может дать серьезное конкурентное преимущество. Информационные технологии предоставляют целый набор таких небольших преимуществ. Так что компаниям, желающим занять место под солнцем на рынке финансовой розницы, совсем не стоит ими пренебрегать.



тел. (495) 737-72-33

<http://www.naumen.ru>

e-mail: info@naumen.ru

ВСЕ КОМПАНИИ ХОТЯТ НЕПРЕМЕННО УДОВЛЕТВОРИТЬ ПОТРЕБНОСТИ СВОЕГО КЛИЕНТА. А ЕСЛИ УДОВЛЕТВОРИТЬ, НО НЕ СВОЕГО? А ЕСЛИ ВОООЩЕ ВЫЙТИ ЗА ПРЕДЕЛЫ РЫНКА? УХОД ОТ ПРЯМОГО СТОЛКНОВЕНИЯ С КОНКУРЕНТАМИ — ДОРОГА, ВЕДУЩАЯ К «ГОЛУБОМУ ОКЕАНУ». текст: **ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

Его величество непотребитель



Стратегия голубого океана

У. ЧАН КИМ, Р. МОБОРН

М.: НРРО, 2005
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 272 С.

Вы любите цирк? Я тоже нет. Наверное, потому что его принято считать наивным развлечением для детей. Но вот канадский Cirque du Soleil придумал, как привлечь на свою сторону взрослого потребителя-интеллектуала.

Компания решила отказаться от обязанности веселить людей и упразднила то, что до сих пор составляло незыблемые традиции циркового искусства: номера с животными, звезд, одновременное шоу на нескольких аренах и т. п. А взамен добавила сквозной сюжет, уточненную обстановку, разнообразие представлений. В результате возникло новое рыночное пространство — вроде еще цирк, но уже больше похоже на театр. Теперь Cirque du Soleil не нужно перетягивать у других цирков жалкие остатки зрителей, тратить на дрессировщиков и содержание животных. А самое главное, у компании теперь нет конкурентов: она сформировала новый тип потребителя, и ее публика готова платить за билеты дороже, чем за обычный цирк. Все, что сделала компания Cirque du Soleil, — создала «голубой океан».

Профессора INSEAD **У. Чан Ким** и **Рене Моборн** придумали яркий образ, от которого так же трудно избавиться, как и от образа хромой желтой обезьяны. По их мнению, «алый океан» — это стратегия

конкуренции. Здесь происходит борьба за имеющихся клиентов и доли рынка. Вода этого океана впитала в себя кровь жертв, павших под ударами ценовых войн. В «алом океане» легко утонуть. «Голубой океан» несет тебя сам — надо лишь суметь его найти и как можно шире раздвинуть берега.

Возможно, авторы книги не совершили революции, ведь «голубые океаны» существовали всегда. Идея неконкурентных стратегий, то есть создания пространства, свободного от конкуренции, давно будоражит управленческую мысль. Однако исследователи сделали полезное дело: они систематизировали опыт 150 компаний и выделили шесть стратегических шагов, позволяющих находить незанятую территорию. И придумали для известной стратегии красивую метафору.

Ключевое слово здесь — инновация ценности. Нужно создать не просто новый продукт, а именно новую ценность. Питер Друкер когда-то заметил, что в эпоху тотальной конкуренции для компаний гораздо важнее становится не потребитель — тот, кто не

пользуется и не потребляет их товары и услуги, а также тот, кто покупает у конкурентов. Эта огромная армия неклиентов таит в себе большие возможности по созданию «голубого океана».

В основном компании пытаются удержать существующих клиентов, но все-таки теряют их или платят слишком высокую цену. Чтобы выйти за пределы сложившегося спроса, надо думать не том, что бы еще такого предложить потребителям, а найти неклиентов и понять, какова их общая черта. Например, многие люди, даже спортсмены, принципиально не играют в гольф, полагая, что не способны попасть по мячу маленькой клюшкой. Компания Callaway Golf решила эту проблему: она сделала клюшки для гольфа с крупной головкой и привлекла неклиентов на свою сторону. И тем самым открыла океан нереализованного спроса.

Стратегия «голубого океана» — единственно верный способ заработать там, где бороться с конкурентами напрямую бессмысленно. Работа в точках перегиба, на стыках отраслей позволяет оторваться от преследователей и добиться потрясающих результатов. До тех пор, конечно, пока в воде опять не станет слишком тесно. **СФ**

Официальные спонсоры:



Спонсоры тематических заседаний:



Информационные спонсоры:



The Moscow Times



Официальный страховщик:



Международная
Бизнес
Конференция

Проводится в рамках Года России в Швеции

G8. Лидерство России – новые возможности для бизнеса

7–11 июня 2006 г.

Стокгольм,
Швеция

В программе конференции:

- Повышение конкурентоспособности российского бизнеса
- Энергетическая безопасность
- Технологичный бизнес и инновации
- Фондовый и финансовый рынок: возможности партнеров
- Бизнес-образование
- Практика и перспективы ОЭЗ
- Двусторонние торговые отношения Швеция-Россия, ожидания от вступления в ВТО
- Строительство и недвижимость
- Ритейл и торговые сети

Приглашенные докладчики:

Шувалов И.И. – Администрация Президента РФ, Ястржембский С.В. – Администрация Президента РФ, Рейман Л.Д. – Министр информационных технологий и связи РФ, Парамонова Т.В. – ЦБ РФ, Выюгин О.В. – ФСФР, Кириенко С.В. – Росатом, Тумас Е. – Министерство экономики Швеции, Моторин М.А. – Министерство финансов РФ, Шаронов А.В. – МЭРиТ РФ, Жданов Ю.Н. – Федеральное агентство по управлению особыми экономическими зонами, Нарусова Л.Б. – Совет Федерации ФС РФ, Косачев К.И. – Государственная Дума РФ, Мединский В.Р. – Государственная Дума РФ, Медведков М.Ю. – МЭРиТ РФ, Боос Г.В. – Губернатор Калининградской области, Громов Б.В. – Губернатор Московской области, Зеленин Д.В. – Губернатор Тверской области, Шанцев В.П. – Губернатор Нижегородской области, Шохин А.Н. – РСПП, Геращенко В.В. – НК «Юкос», Якобашвили Д.М. – ОАО «Вимм-Билль-Данн», Тосунян Г.А. – Ассоциация российских банков, Кобаладзе Ю.Г. – ЗАО «Ренессанс Капитал», Рудлофф Х. – Барклайс Капитал, Хоканссон П.Э. – East Capital, Бородин А.Ф. – Банк Москвы, Задорнов М.М. – ВТБ-24, Гафин А.Д. – Альфа-банк, Хасис Л.А. – Группа компаний «Перекресток», Потемкин А.И. – ММВБ, Кандель А.В. – Атон, Чичваркин Е.А. – Компания «Евросеть», Варданян Р.К. – Группа компаний «Тройка диалог», Торгерсен Х. – Теленор, Лившиц А.Я. – ОАО «Русский алюминий»



Стоимость базового пакета участника
составляет: **3 910 EURO**

При ранней регистрации (до 01 апреля 2006 г.)
предоставляется скидка в размере 5%.

Тел. (495) 363-1119
Факс (495) 363-0336

www.stk.rbc.ru

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Как бизнесмены становятся писателями

Бизнесмены редко сочиняют книги. А если сочиняют, то чаще всего мемуары и прочий non-fiction. Когда же они издают романы, те, как правило, попадают в число бестселлеров.



№1 От счетов к книгам

На днях когорту сочинителей от бизнеса пополнил экс-банкир, бывший владелец «СБС-агро» и «Первого О.В.К.» Александр Смоленский (на фото), выпустивший роман «Заложник».

Сюжет он выбрал довольно беспроектный — про политику. Не понаслышке знакомый с предвыборными баталиями, Смоленский фантазирует о том, что произойдет на грядущих президентских выборах. Правда, подчеркивает автор, хотя в образах героев и угадываются известные политики, все персонажи вымышленные, а совпадения случайны. Свой последний банковский актив Столичное кредитное товарищество Смоленский уступил в 2004 году партнеру Алексею Григорьеву в обмен на доли в других совместных бизнесах. Очевидно, после этого у него появилось достаточно времени, чтобы заняться писательским трудом. В соавторы Смоленский взял журналиста Эдуарда Краснянского. Их вторая книга «Джинн, или Последний турист „Аль-Каиды“» уже на подходе. □

№2 Пища духовная Дмитрий Липскеров, совладелец сети ресторанов «Дрова» и суши-бара «Рис и рыба», начал сочинять значительно раньше, чем занялся бизнесом. Поэтому он предпочитает, чтобы его считали в первую очередь писателем и драматургом и только затем — ресторатором. «Я не идентифицирую себя как предпринимателя. Я писатель, который зарабатывает на жизнь тем, что содержит рестораны», — уверяет он. Липскеров — один из самых популярных современных авторов. Издательство «Эксмо» в 2002 году даже выпустило собрание его сочинений в пяти томах. □

№3 Бесстрастность Бывший начальник управления Госналогслужбы и владелец ряда торговых фирм Александр Кутателадзе в мае 2001 года издал сборник своих романов «Страсти людские» под псевдонимом Александр Потемкин. На рекламу своего детища он пустил десятки тысяч долларов, однако это не спасло «Страсти», названные критиками графоманским бредом. Вскоре после того, как в Центральном доме литераторов с размахом прошла презентация книги, про «Страсти» и их автора публика благополучно забыла. □

№4 Писатель в розыске Литераторомпионером среди бизнесменов был один из соратников Бориса Березовского, бывший гендиректор ныне покойной компании «ЛогоВАЗ» Юлий Дубов (на фото). Его роман «Большая пайка», выпущенный в 1999 году начальным тиражом 60 тыс. экземпляров, стал бестселлером, переиздается до сих пор и в 2002 году удостоился экранизации (фильм «Олигарх»). Уже будучи объявленным Генпрокуратурой в международный розыск (наравне с Березовским), Юлий Дубов в 2003 году издал в России свою новую книгу «Варяги и ворюги». □



№5 «Случайный» успех Владелица дизайнерского салона «Галерея О» Оксана Робски — единственная женщина среди бизнесменов-литераторов. Ее первый роман Casual описывает скромное обаяние и тихий быт жителей Рублевки. Casual стал одним из бестселлеров 2005 года: общий тираж книги превысил 300 тыс. экземпляров. Робски успела написать еще два романа и в последнем из них — книге «Про ЛюбOFF/он», вышедшей совсем недавно, — наконец-то задействовала политическую тему (ее консультировал депутат Алексей Митрофанов). Как обещает Робски, к концу 2006 года в российском прокате появится и фильм Casual. □



Система управления-2006

Оргструктура, планирование и бюджетирование, контроллинг, принятие решений, мотивирование

25 апреля, 2006 года

Москва, гостиница «Марриотт Роял Аврора Люкс»

Цель конференции

Представить целостный подход к организации системы управления компанией, включая стратегическое управление и управление бизнес-процессами.

Кому необходимо принять участие в конференции:

- руководителям предприятий
- директорам по развитию и стратегическому управлению
- директорам по экономике и финансам
- директорам по управлению персоналом
- руководителям проектов по оргпреобразованиям
- аналитикам, специализирующимся на вопросах организации бизнеса

На конференции будут представлены основные аспекты эффективной организации системы управления – **построение организационной структуры и разработка подсистем управления:**

системы стратегического управления, планово-бюджетной системы, системы управленческого учета, системы анализа финансово-хозяйственной деятельности, системы принятия решений, системы управления затратами, настройка системы мотивирования и т. д.

В программе конференции представители российских компаний из различных отраслей расскажут о том, как они проводили проекты по построению системы управления, представят их особенности, связанные как с отраслевой спецификой, так и с организацией деятельности.

В рамках конференции пройдет практикум в специализированных группах, где с помощью консультантов каждый может поучаствовать в одном из этапов разработки системы управления.

Каждый участник конференции получит папку со всеми представляемыми докладами, книги по тематике конференции, обширные методические материалы.

Стоимость участия – \$330 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 доб. 20-47

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

Организаторы:

Секрет Фирмы

IDS
SCHEER
Логика бизнеса

**Лучшие компании делятся с нами
своими секретами**

**Мы делимся с ними секретами
других лучших компаний**

