

#02 (179) 2011

МОСКОВСКИЙ

БИЗНЕС журнал

ПОДАРОК ОТ GOOGLE
И БИЗНЕС-ЖУРНАЛА

1000
РУБЛЕЙ

НА КОНТЕКСТНУЮ
РЕКЛАМУ!

Самый большой тираж среди деловых журналов России по данным Национальной тиражной службы за 2009 год.

НАХОДКА ДЛЯ ШПИОНА

*Как сохранить
коммерческую тайну*

ДЕНЬ ЗАЩИТНИКА
ИННОВАТОР ВМЕСТО ЧЕЛОВЕКА
С РУЖЬЕМ

| 98

СРЕДСТВО ОТ СЕБЯ
ЛЕЧИМ КРИЗИСНЫЙ
ПСИХОЗ

| 104

FOXCONN
ЧТО МОЖЕТ МИЛЛИОН
КИТАЙЦЕВ

| 106

ISSN 1819-267X



11102 >

Новая деталь роскоши: система полного привода ALL MODE 4x4



NISSAN TEANA Роскошь в деталях.

Мы могли бы вывернуться наизнанку, чтобы показать преимущества полноприводной версии Nissan Teana Four¹, оснащенной системой ALL MODE 4x4. Рассказать про стеклянную крышу с люком, кресла с вентиляцией и подогревом, чип-ключ и аудиосистему BOSE®. Но зачем что-то доказывать.

Закажите брошюру на сайте
www.nissan.ru

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ ☎ 8 800 200 59 90 | СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ
ТЕСТ-ДРАЙВ У ОФИЦИАЛЬНЫХ ДИЛЕРОВ²

ГАРАНТИЯ СОСТАВЛЯЕТ 3 ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА.
ГАРАНТИЯ ПРОТИВ СКВОЗНОЙ КОРРОЗИИ — 12 ЛЕТ НЕЗАВИСИМО ОТ ПРОБЕГА.
ЗА ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К ОФИЦИАЛЬНЫМ ДИЛераМ.

NISSAN ASSISTANCE³
ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

SHIFT_the way you move



NISSAN FINANCE

специальная кредитная программа

Подробности по телефону 8 800 700 2006 или у официальных дилеров. Услуги по кредитованию по программе NISSAN FINANCE предоставляются ЗАО ЮниКредит Банк (генеральная лицензия ЦБ РФ №1). Программа NISSAN FINANCE доступна в салонах официальных дилеров.

¹ Полный привод. ² В зависимости от наличия автомобилей у официальных дилеров. ³ Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

СТРАШНЫЙ СОН



ДЕНИС
ВИКТОРОВ

В этом номере оказалось как-то очень много материалов о неприятном. О рисках и угрозах, вызовах и проблемах. С другой стороны, не все же улыбаться, как наши оптимистичные друзья-американцы. Несомненные успехи российской стоматологии вроде бы весьма располагают к тому, чтобы и мы овладели заокеанской гримасой, символизирующей маниакальную веру в успех. Но для бурной радости у нас пока не много поводов. С кем ни поговоришь, у всех свои трудности.

Вот продаете вы путевки на теплые курорты, делаете все по науке. А потом бац — вторая смена. Египтяне устраивают революцию, и все ваши планы летят в тартарары.

Вы развиваете сеть киосков, мечтаете о том, что когда-нибудь выскочите из замкнутого круга, по которому бегают малый бизнес, и постройте что-то большое и красивое. Но завтра прежнему городскому голове дают пинка. А новому ваши киоски не нравятся. И вот уже все ваши мечты болтаются на тресе подземного крана, как на виселице. А затем и вовсе делают вам ручкой, уезжая на платформе грузовика.

Нас воспитывали с опорой на исторические ценности пусть теперь и ушедшей, но все-таки великой эпохи, не просто фиксируя нужные опорные символы, но и привязывая к ним правильные ключевые слова. А теперь предлагают милитаристского сержанта именовать «го-

сподин полицейский». Хорошо еще не «господин полицей». И на том спасибо. Кстати, а мы-то все кто? Господа? Судари и сударыни? Или по-прежнему «товарищи»?

Вы нанимаете вроде бы перспективного менеджера с богатым, хотя и подозрительно обширным послужным списком. А через полгода выясняется, что пригласили не просто карьериста, но еще и подонка, который, даже не сказав «До свидания!», унес с собой к конкурентам все ваши ноу-хау, базы данных, контакты, а главное — вынашиваемые не один год идеи. Выстрадавшие, тщательно оберегаемые и почти дождавшиеся воплощения.

Все говорят, что кризис закончился. Эксперты жонглируют показателями и индикаторами, процентами и миллионами. А потом знакомый аналитик дает почитать умную заграничную статью, из которой следует: о стабильности и плавном развитии рынка можно забыть. Потому что мы вступаем в эпоху хаоса и турбулентности. А значит, кризисы будут происходить каждый день, каждую минуту. Неожиданные, непрогнозируемые. Гуру советует проявлять гибкость и учиться управлять «лайнером» бизнеса в любых условиях. Так мы и без того тут все извертели от этой гибкости без всякой турбулентности. Что же теперь, узлом завязаться?

Вы восхищаетесь Интернетом, пользуетесь новыми услугами, сервисами и источниками информации, нахваливая результаты технологического прогресса. А в один прекрасный день выясняете, что Сеть — это новая угроза. Персонально для вас. Потому что конкуренты уже успели развернуть свой бизнес в виртуальном пространстве, а вы еще остаетесь пассивным читателем Веба. И догнать этих шустрых парней будет теперь очень непросто.

Вы делаете нормальный, обычный (зато, кажется, вполне устойчивый и даже потихоньку растущий) бизнес. Хочется, чтоб так было всегда. Но оказывается, кто-то уже решил выпихнуть вас из обоймы как отсыревший патрон. Нет, ничего

личного. Просто молодые выскочки выводят на рынок инновационкиллера, которая убивает ваше дело на корню. Только и всего.

Вы согласны с властями, что стране нужна модернизация. И, как волевой человек, решаете начать с себя. Вы уже почти готовы запустить рискованный проект, который в случае удачи принесет славу всей Отчизне. Но под Новый год вас извещают, что выплаты в социальные фонды придется поднять. Потому что кто-то там что-то не так рассчитал, и пенсионная система накрылась медным тазом. Так что с инновацией вам придется подождать. Впрочем, ждать недолго. Те самые умные и оборотистые ребята из других стран скоро выкатят на рынок ровно то же самое. Природа не терпит пустоты. Тем более, природа рыночная.

Вы пытаетесь сделать что-то доброе и хорошее. Платите людям зарплату и поддерживаете их карьерный рост. Производите товары и оказываете услуги, пополняете бюджет налогами. И даже помогаете детскому дому. Но вас все равно подозревают в том, что вы — вор, прохиндей, рабовладелец и кровосос. А потому проверяют, тормозят и рассматривают в микроскоп, как блоху. Причем проверяют как раз те, кто искренне упивается возможностями, открываемыми чиновничьим креслом. Их жизнь, в отличие от вашей, удалась с самого начала. Это они проносятся мимо на блестящих черных машинах премиум-класса с синими лампочками на крыше. Они не создают рабочих мест, не оказывают услуг и не производят товаров. Они нужны для того, чтобы вы помнили свое место. На обочине. Пока они не проедут.

Иногда вы думаете, что это сон. Но это — быль. Пусть даже и напоминающая порождение чьего-то сумрачного сознания.

Что остается делать? Делать бизнес. Хороший, полезный и светлый.

Тьма боится света. И свет, наоборот, победит. Когда-нибудь. Хотя лучше все-таки спросить у Лукьяненко. ■





НАШ ВКЛАД В ВАШ РОСТ

2011 минут в подарок с комплектом «Готовый офис»
из 3 SIM-карт для малого бизнеса

office.mts.ru



МТС

на шаг впереди

Предложение действительно с 15.11.2010 по 28.02.2011. В пакет входят 2011 подарочных минут исходящих вызовов на местные или на мобильные номера МТС (условия меняются в зависимости от региона) в пределах домашнего региона. Пакет действителен при нахождении в домашнем регионе. Минуты распределяются между тремя SIM-картами (на каждую — 670 минут) и предоставляются равными частями в течение года.

ПРИНЦИП АПЕЛЬСИНА

Компании, основанные на принципах самоорганизующихся систем, — мечта не только теоретиков, но и практиков.

72

В НОМЕРЕ

ВОКРУГ БИЗНЕСА

6 Цифры

10 Контекст

«ПОЛЕ ЧУДЕС» В СТРАНЕ ДУРАКОВ

Есть ли у МММ-2011 шансы? Похоже, главным препятствием для очередной «пирамиды» станет то обстоятельство, что имя Мавроди давно стало нарицательным. «Обуть» всю страну уже невозможно. Однако финансовая грамотность в России все еще остается на крайне низком уровне, предупреждает директор Экономико-правовой школы ФБК Сергей ПЯТЕНКО. А «ликбез» — в том числе задача и делового сообщества.

НА ПРИВИВКУ СТАНОВИСЬ!

Версия о том, что шумиха вокруг МММ-2011 — не более чем своеобразная рекламная кам-



пания, предвещающая выход на экраны фильма «ПираМММида» по книге Сергея Мавроди, кажется гендиректору «УК «Капиталъ» Вадиму СОСКОВУ весьма правдоподобной.

14 Рынки

ОДЕЖДА УДАРИТ ПО КАРМАНУ

Стремительный рост новых «Азиатских тигров» вызывает неподдельный интерес и восхищение. Так, ежегодный прирост ВВП Китая достигает 10% уже в течение нескольких лет подряд! Но мало кто задумывается о том, что рост этот уже в ближайшем будущем ударит по кошельку

каждого из нас, предупреждает Ксения РЯСОВА, президент компании Ruveta OY.

15 Дела

ЧИНОВНИКИ И ДОРОГИ

Исследовательский центр портала Superjob.Ru провел опрос жителей российских городов-миллионников, попросив их назвать наиболее значимые события, имевшие место в их городе в 2010 году. Как показало исследование, таковыми для жителей с завидной регулярностью остаются смена местных чиновников и... ремонт дорог.

18 Сегмент

ЦЕНОВАЯ ФОРА

С первого захода китайские автопроизводители не «убили» отечественный автопром. Мало того, даже ослабили напор. Но это временное затишье: скоро они вернуться. Рекогносцировку

проводит Татьяна АРАБАДЖИ, директор аналитического агентства Russian Automotive Market Research.

20 Люди

КАК НАЙТИ НАСТОЯЩЕГО ГЕНИЯ

О том, почему гении показывают порой далеко не самые лучшие результаты в тестах IQ. И о том, насколько процесс изобретения может быть прогнозируем в зависимости от способностей научных сотрудников и инженеров.



ОСТАТЬСЯ В ЖИ Вых

ТЕМА СЕКРЕТ ОВ БОЛЬШЕ НЕТ

32 НАХОДКА ДЛЯ ШПИОНА

Сегодня, когда российская экономика постепенно восстанавливается от кризиса, самым значимым товаром становится имеющая коммерческую ценность информация. Однако в чужих руках такие сведения превращаются в сильнейшее оружие, для получения которого конкуренты готовы пойти на многое. Корпоративный шпионаж в посткризисный период переживает настоящий ренессанс. Как защищаться?

42 УЧЕБНАЯ ТРЕВОГА

Пришла пора крепить периметр информационной безопасности российского бизнеса, напоминает гендиректор LETA Андрей КОНУСОВ. А главное — не передавать эту задачу на откуп одной только корпоративной службе безопасности.



22 Показания приборов

24 Точки роста

Полигон

28 Проекты

РЕБЕККА БЕЙНИК: ЭКОНОМИКА ЭРГОНОМИКИ

Только со второй попытки Ребекка БЕЙНИК построила успешный бизнес по выпуску эргономичной офисной мебели. Зато сегодня Neutral Posture — одна из наиболее успешных американских компаний США, управляемых женщиной.

ХОН ХАЙ

Поразительно, как долго Foxconn удавалось скрывать истинные масштабы своего бизнеса

ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

50 Экосистема

ПЕРВЫЙ ПЕРЕДЕЛ

Экспорт инноваций — многослойный процесс. Проще всего вывести на мировой рынок «сырье»: нереализованные бизнес-идеи вместе с их носителями. Вот



только выгоды от этого мало. Куда полезнее продавать за рубеж технологии и лицензии, самостоятельно управляя реализацией инновационной продукции. Ну а высший пилотаж — выращивание высокотехнологических компаний мирового класса.

53 Ориентиры

СЛОНЫ НА ЭКСПОРТ

В том, с каким трудом российский технологический бизнес прорывается на зарубежные рынки, не всегда стоит винить лишь внешние обстоятельства, уверен Андрей ВВЕДЕНСКИЙ (ОАО «РВК»). Кое в чем российские инноваторы могут прекнуть и сами себя.

54 Практикум

ЗДРАВСТВУЙТЕ, МЫ ПРИЕХАЛИ!

Профессиональный бизнес-ангел Вадим АСАДОВ рассуждает о том, почему российским технологическим стартапам желательнее с самого начала демонстрировать международные амбиции.

МЕХАНИКА БИЗНЕСА

58 Инновации

ЭКСПЛУАТАЦИЯ БРАУЗЕРА

Венчурные инвесторы во всем мире устали от «поверхностных» стартапов. Нужны новые компании, способные совершить революцию хотя бы в узком сегменте рынка. Причем рынка — глобального, призывает Александр ГАЛИЦКИЙ, управляющий партнер Almaz Capital Partners.

62 Менеджмент

БЛАГОРОДНОЕ ДЕЛО

Предпринимательство — заведомо рискованная гонка. Но еще опаснее сжиться с этой мыслью настолько, чтобы перестать пристегивать ремни, посыпать песком хотя бы самые скользкие участки трассы и «подкладывать соломку» там, где особенно высока вероятность грохнуться оземь. Фаталист, подсознательно готовый к любому — даже самому негативному — повороту событий и не желающий предпринимать превентивных мер, сам становится источником угрозы.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТЯНИ-ТОЛКАЙ

Кем следует быть успешному руководителю: лидером, менеджером или все-таки предпринимателем? Свои ответы предлагает Григорий КУЛИКОВ, председатель совета директоров холдинга «МИЭЛЬ».

КАТЕГОРИЧЕСКИЙ ИМПЕРАТИВ

Жонглирование модными терминами еще не означает реальной

интеграции современных управленческих технологий в бизнес российских компаний. Увы, с категоричным менеджментом в российской рознице получилось именно так. Причины анализирует Елена КОМКОВА, партнер Retail Training Group.

81 Ноу-Хау

84 Рынки

АТАКА КЛОНОВ

Клонирование зарубежных проектов существенно ограничивает глобальные перспективы российских технологических компаний. Однако опираться на чужой опыт полезно. Ведь прежде чем поразить мир невиданными новинками, полезно научиться делать то, что умеют другие, уверен Дмитрий СТАВИСКИЙ, вице-президент Evernote.

86 Технологии

СЧАСТЬЕ В ДЕНЬГАХ

Завершающийся кризис научил российский бизнес тщательно оценивать отдачу от вложений в информационные технологии. Но нужно сделать еще один шаг — перестать воспринимать ИТ как волшебную таблетку, способную мгновенно излечить предприятия от управленческой импотенции.

91 Маркетинг

ПОЧЕМ БРЕНДЫ?

На вопрос о стоимости российских брендов до сих пор нет однозначного ответа. О чем в таком случае говорят рейтинги? Начальник управления стратегического маркетинга Альфа-Банка Антон КУКЛИН знает ответ.

СРЕДА ОБИТАНИЯ

92 Альтернативы

ЦЕЙТНОТ

Если Россия не опередит другие страны на выходе из кризиса, вскоре весь мировой рынок будет заинтересован в том, чтобы на постсоветской территории не осталось никакой промышленности, кроме приведения сырья к удобному для транспортировки виду. И никакой науки — кроме умения считать до ста, бьет тревогу «знаток» Анатолий ВАССЕРМАН.

94 Инвестиции

МЕТРОВЫЙ ЗАДЕЛ

Покупка квартиры в Москве остается одним из наиболее прогнозируемых способов вложения денег для частных лиц.

98 Публицистика

ДЕНЬ ЗАЩИТНИКА

Нам позарез не хватает Героя. Современного защитника Отечества — инвестора, инноватора, строителя новой экономики.

104 Мысли

СРЕДСТВО ОТ СЕБЯ

Правы те, кто утверждает, что кризис — в головах. Но как его оттуда выбить? Сеанс психотерапии проводит Ирина МОРОЗОВСКАЯ.

106 Чужие уроки

112 Послесловия

НА 30%

ВЫРОСЛИ ПРОДАЖИ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ В РОССИИ ПО ИТОГАМ 2010 ГОДА В КОЛИЧЕСТВЕННОМ ВЫРАЖЕНИИ И НА 31% — В ДЕНЕЖНОМ

Объем продаж автомобилей в 2010 году приблизился к 2 млн штук, утверждают в Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ). Господдержка, увеличение потребительского спроса, относительно высокие цены на нефть и экономический рост – вот факторы, влияющие на восстановление российского авторынка. В PricewaterhouseCoopers прогнозируют, что в 2011 году рост продаж новых легковых автомобилей составит 20% по базовому сценарию и 35% — по оптимистичному. Эксперты предполагают, что объем продаж может достичь 2,4 млн штук. Что касается их структуры, то итоги 2010-го оказались весьма предсказуемыми: в лидерах – Lada (участник госпрограммы по утилизации «автохлама»), а из иномарок – Chevrolet, Kia и Renault.

8,8%

НА СТОЛЬКО ВЫРОСЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ЦЕНЫ В РОССИИ ПО ИТОГАМ 2010 ГОДА, ПРЕВЫСИВ ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПРОГНОЗЫ

Показатель инфляции за 2010 год равен результату за 2009-й и существенно превышает сделанные ранее прогнозы. Так, Минэкономразвития, согласно декабрьскому прогнозу, ожидало роста цен на 8,3–8,5%, тогда как независимые аналитики прогнозировали не более 8,6%.

Разгон инфляции отчасти связан с ускорением роста цен на продовольствие, составившего по итогам 2010-го 12,9%. Мировые цены на продовольственной и сельскохозяйственной организацией Объединенных наций (ФАО), остановился на отметке 214,7 пункта, поднявшись в сравнении с декабрем 2009-го на 25%. Выше 200 пунктов он поднимался с 1990 года лишь два раза.

Основные причины негативной динамики – неблагоприятные погодные условия в странах — экспортерах продовольствия, неурожай, сокращение запасов основных сельхозкультур. Хуже всего, что аналитики ФАО не ждут существенных улучшений в ближайший год. Между тем России предстоит в 2011-м удержаться в рамках официального прогноза по инфляции, составляющего 6–7%.

Р 550 МЛРД

ЗАРАБОТАЛА В ПРОШЛОМ ГОДУ БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА РФ, СОГЛАСНО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫМ ОЦЕНКАМ БАНКА РОССИИ

По словам первого зампреда ЦБ Геннадия Меликьяна, банковская система вышла на рекорд. Для сравнения: в докризисном 2007 году прибыль банков составила «всего лишь» 508 млрд рублей. Представители сектора спешат с заявлениями о том, что банковская система быстро оправилась от кризиса. Однако наблюдатели указывают на то, что рост прибыли сопровождается снижением рентабельности банковских активов. По данным агентства Moody's, в 2010 году она составляла 1,7–1,8% против 3% в 2007-м. Рентабельность капитала в свою очередь сократилась с 23% в 2007 году до 13% в 2010-м.

Чуть БОЛЕЕ 1/3

МЕЖДУНАРОДНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО БОРЬБЕ С КОРРУПЦИЕЙ ВЫПОЛНИЛА РОССИЯ

Такой вывод содержится в официальном отчете организации ГРЕКО (группа стран против коррупции). Всего России было «выдано» 26 рекомендаций, из них выполненными полностью признано 9, частично — 15, еще две рекомендации объявлены невыполненными. Так, полностью не выполнены такие рекомендации, как введение уголовной ответственности для юридических лиц и пожелание рассматривать коррупционные действия преимущественно по Уголовному кодексу взамен распространенной в России практики штрафования.

В то же время оценки «удовлетворительно» удостоились такие действия, как разработка стратегии по борьбе с коррупцией и развитие сотрудничества между правоохранительными органами, которые занимаются коррупционными делами. Эксперты отмечают, что заключение ГРЕКО, конечно, не приведет к каким-либо санкциям в отношении России, однако ничего хорошего для имиджа страны не означает.

\$38,3 МЛРД

СОСТАВИЛ ЧИСТЫЙ ОТТОК ЧАСТНОГО КАПИТАЛА ИЗ РОССИИ В 2010 ГОДУ ПРИ ПРОГНОЗЕ В \$22 МЛРД

Предварительные данные Центробанка показывают, что деньги в 2010 году уходили из России быстрее, чем ЦБ ожидал еще в ноябре (\$22 млрд). Картину подпортил четвертый квартал: за этот период из РФ утекло 60% от общей суммы в 38,3 млрд долларов (\$22,7 млрд). Это, конечно, не так много, как в разгар кризиса (за 4-й квартал 2008 года из страны «ушло» \$130,3 млрд), но тоже немало.

В декабре отток капитала составил \$8,7 млрд. Несмотря на то что Россия — страна с развивающейся экономикой и хорошими возможностями для заработка, инвесторы, похоже, не считают ее оптимальной территорией для вложений.

С одной стороны, считается, что у нас инвестиции недостаточно защищены, коррупция высока, а справедливого суда нет, с другой — возможности заработать могут быть ограничены ростом налоговой нагрузки в 2011–2013 годах и ухудшением макроэкономических показателей в связи с не преодоленными до конца последствиями кризиса.

Р 850 МЛРД В ГОД

В ТАКУЮ СУММУ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЦБ СЕРГЕЙ ИГНАТЬЕВ ОЦЕНИЛ ЗАФИКСИРОВАННЫЙ «СЕРЫЙ ПОТОК» СРЕДСТВ ЧЕРЕЗ ФИРМЫ-ОДНОДНЕВКИ

Эту оценку «параллельного денежного оборота» Игнатьев дал на совещании у первого вице-премьера Игоря Шувалова, где обсуждался законопроект об ответственности учредителей и владельцев фирм-однодневок.

Впрочем, глава Центробанка подчеркнул, что эту цифру можно смело удвоить или даже утроить. Обсуждаемый законопроект вводит ответственность за учреждение однодневок не только для тех, кто их использует, но и для лиц, предоставляющих свои паспорта для их создания.

ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ПОЛОСОК! ВАШ ИМИДЖ – БЕЗУПРЕЧНАЯ ПЕЧАТЬ!



ВАШ БИЗНЕС ДОСТОИН ОРИГИНАЛЬНОГО КАРТРИДЖА HP

Чаще всего Вы предстаете перед клиентами не в лучшем свете, используя для печати перезаправленные картриджи. Ведь они могут приводить к утечке тонера и появлению пятен. Добавьте к этому потраченные впустую время и деньги, и причина упущенных возможностей станет очевидна.

Не стоит портить свой имидж!
Для качественной печати используйте оригинальные,
не перезаправленные картриджи HP!

Подробнее на WWW.HP.COM/RU/SUPPLIES



HIT PRINT
INTELLIGENTLY

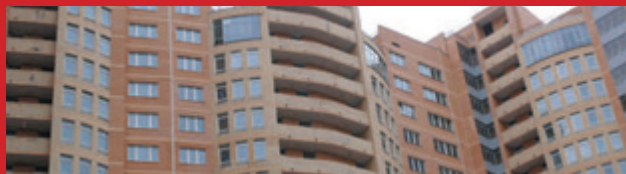
* Совершенство печати.
Со знанием дела.

© 2010 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Исследование 2008 года проводилось компанией QualityLogic Inc. по заказу корпорации HP и имело целью сравнить оригинальные картриджи HP LaserJet с восстановленными картриджами семи марок, распространенных в Европе, для лазерных принтеров LaserJet 2300 (Q2473A) и HP LaserJet 4350 (Q5407A), HP 10A (Q2610A) и HP 42A (Q5942A). Было протестировано по 24 картриджа каждой марки. Картриджи всех марок продаются в Европе, однако для этого исследования картриджи двух марок были приобретены в Северной Америке. Подробный отчет QualityLogic опубликован на веб-узле www.QualityLogic.com/tonertest.pdf. Реклама.

12,6%

ДОСТИГЛИ СТАВКИ ПО РУБЛЕВОЙ ИПОТЕКЕ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ В НОЯБРЕ, ПО ДАННЫМ ЦБ РФ

Ипотечные ставки опустились ниже уровня, зафиксированного по итогам трех кварталов 2008 года (12,7%), но не достигли пока «дна», отмеченного в первом квартале 2008-го (12,4%). Однако ипотека дешевеет в быстром темпе: так, в сентябре прошлого года средняя ставка составляла 13,2%. Проблема только в объеме задолженности по ипотечным кредитам на банковских балансах, который в ноябре составил 1,1 трлн рублей. Тем не менее банки активно наращивают кредитование на покупку жилья: за 11 месяцев 2010-го по этому направлению было выдано 315 млрд рублей, а за весь 2009 год — 152,5 млрд.



\$67 млрд

ДОСТИГ ОБЩИЙ ОБЪЕМ СДЕЛОК ПО СЛИЯНИЯМ И ПОГЛОЩЕНИЯМ С УЧАСТИЕМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В 2010 ГОДУ, ЧТО НА 151% БОЛЬШЕ ПОКАЗАТЕЛЯ ЗА 2009-Й

На долю российских компаний пришлось 56% от общего объема восточноевропейских сделок M&A, совершенных в прошлом году (\$117,6 млрд), подсчитала компания Thomson Reuters. В лидеры Россию вывели сделки в таких секторах, как телекоммуникации, химия и энергетика. Самой крупной сделкой признано слияние «Вымпелкома» и компании Weather Investments, о котором было объявлено в октябре 2010-го. Ее размер составил \$20,6 млрд.

45,7%

ТАКОВЫ СРЕДНИЕ ТЕМПЫ РОСТА РОССИЙСКОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «МАГНИТ» В 2004–2009 ГОДАХ. ПО ЭТОМУ ПОКАЗАТЕЛЮ КОМПАНИЯ ЗАНЯЛА ВТОРОЕ МЕСТО В РЕЙТИНГЕ 250 КРУПНЕЙШИХ РИТЕЙЛЕРОВ МИРА

В список 250 крупнейших розничных компаний мира, составленный Deloitte, в этом году вошли два российских ритейлера — «Магнит» и X5 Retail Group. Они заняли 152-е и 100-е места соответственно. Лидирует в рейтинге американская Walmart. Российским ритейлерам не сравниться с ней по объемам продаж, которые у них ниже в десятки раз. Однако по темпам роста наши компании входят в число лидеров рейтинга. В частности, «Магнит» по этому показателю уступает только сети австралийского происхождения Wesfarmers, которая за указанный период показала темпы роста в среднем на 62,3%. В рейтинг, опубликованный в прошлом году, входили еще два российских ритейлера — «Эльдорадо» и «Евросеть»; их исчезновение из списка связано с увеличением минимального порога по объему выручки для его членов.

65% РОССИЙСКИХ ДИРЕКТОРОВ

ЗАДЕЙСТВУЮТ ЛИЧНЫЕ СВЯЗИ В ГОСОРГАНАХ И КОНТРОЛИРУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРИ РЕШЕНИИ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ

Как показал опрос Исследовательского центра рекрутингового портала Superjob.Ru, большинство руководителей российских предприятий не гнушаются использовать личные знакомства с «нужными» людьми, чтобы решать возникающие у их компаний проблемы. Более того: большая часть из них признается, что такое положение дел стало уже привычным. «Это моя работа», «Проблемы с госорганами можно решить только так», — признавались респонденты. При этом 40% прямо заявили о том, что давали взятки чиновникам — в противном случае, по их словам, «фирму закрыли бы».

3,1%

НА СТОЛЬКО ВЫРОСЛА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В РОССИИ В 2010 ГОДУ, ПОДСЧИТАЛИ ЭКСПЕРТЫ THE CONFERENCE BOARD

России удалось частично (на 6%) отыграть сильное снижение производительности труда в 2009 году, однако темпы роста этого показателя в РФ пока отстают от среднего мирового уровня, а также от результатов других развивающихся стран. Такой вывод содержится в исследовании компании The Conference Board. По мнению экспертов, продемонстрированный Россией рост производительности во многом объясняется восстановлением после провала, а не какими-либо усилиями и успехами. Для сравнения: в среднем по миру производительность труда выросла в 2010 году на 3,3%, в Китае — на 8,7%, в Индии — на 5,4%, в Бразилии — на 4%.

143-Е МЕСТО

ИЗ 179 ЗАНЯЛА РОССИЯ В РЕЙТИНГЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СВОБОДЫ

Американский исследовательский институт Heritage Foundation совместно с The Wall Street Journal представил очередной ежегодный рейтинг экономических свобод в 179 странах мира. Россия с показателем 50,5 балла по стобалльной шкале заняла 143-е место, соседствуя с Эфиопией и Сейшелами.

По сравнению с предыдущей версией рейтинга позиции России несущественно улучшились — на 0,2 балла, но в целом наш уровень — ниже среднемирового. Эксперты связывают это с высокой коррупцией, крайне неблагоприятной ситуацией с защитой прав собственности и свободы торговли. Heritage публикует свои рейтинги с 1995 года. Основная цель — оценить, насколько госрегулирование экономики в разных странах соответствует понятию открытого рынка и либеральной модели экономической политики.

ПЕРВАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ



ГОЛОСУЙ И ВЫБИРАЙ ЛУЧШИЕ СЕРВИСЫ

ПУТЕШЕСТВИЯ@[mail.ru](mailto:travel@mail.ru)

travel.mail.ru

«ПОЛЕ ЧУДЕС» В СТРАНЕ ДУРАКОВ

Когда иссякнет поток клиентов «финансовых пирамид»?



СЕРГЕЙ ПЯТЕНКО
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ШКОЛЫ
ФБК

Еще недавно казалось, что время «пирамид» наконец-то прошло. Оказывается, нет. В самом начале года основатель скандально известной МММ Сергей Мавроди объявил о создании МММ-2011. Гражданам, решившим вложить деньги в «проект», была обещана ежемесячная прибыль на уровне 20–30%: предлагалось лишь открывать долларовые счета в электронных платежных системах и приобретать «фантики». Причем сам автор «конструкции» признавал, что речь идет об очередной финансовой пирамиде.

пор это явление хорошо изучено и объяснено. Почему же поток «клиентов» не иссякает? Мне кажется, наши соотечественники просто... не привыкли думать! Слова «договор» и «гарантия» все еще оказывают магическое воздействие. И люди даже не пытаются задаваться простыми вопросами о возможности фактической реализации обещанных прав.

Есть понятие банковской гарантии. Но ее может предоставить только банк с лицензией. А значит, любые «гарантии» предприятия «Киргуду бамбарбия», активы которого — конторский стол и стул, оказываются филькиной грамотой.

Для того чтобы понять это, достаточно здравого смысла. Вот кто-то начинает привлекать деньги, обещая 30% годовых и больше. Откуда такая щедрость? Альтруизм? И, главное, почему бы компании не получить средства иными способами? Ответ очевиден. Все, кто может взять кредит на развитие бизнеса в банке или разместить акции на фондовом рынке, делают это. А вот те, кому банки и биржевики в доверии (и в деньгах под 15–20% годовых) отказывают, как раз и пытаются брать займы у населения, обещая высокую доходность, но расходуя при этом значительные ресурсы. Ведь издержки на обслуживание множества мелких займов гораздо выше, чем в случае одной крупной сделки по привлечению финансирования! Все это прописные истины. Но в России еще достаточно тех, кто готов давать в долг компании, которой отказали в кредите банки.

Откуда такая готовность к риску? Ведь для того, чтобы не по-

пасть на крючок мошенников, в большинстве случаев не требуется энциклопедических познаний в области финансов. Достаточно здравого смысла!

Давно известно несколько признаков потенциального мошенничества. Так, если кто-то обещает приплачивать за каждого нового человека, привлеченного в орбиту компании, это само по себе достаточное основание, чтобы спрятать свои деньги подальше. Не менеестораживающий симптом — обещания невероятно высокой доходности, да еще и «с гарантией сохранности капитала». Для того чтобы избежать проблем, достаточно задать всего один вопрос: почему в таком случае столь замечательная фирма еще не вытеснила всех остальных игроков финансового рынка? С такими-то аппетитными условиями! Нам с вами это ясно. А вот многим нашим доверчивым согражданам, боюсь, пока нет.

Другие сигналы опасности — отсутствие необходимых лицензий и непрозрачность работы финансовой структуры. Лицом любой разумной компании (в том числе любого фонда) сегодня является сайт в Интернете, где должна быть представлена вся необходимая информация: отчетность, инвестиционные программы, данные о приросте паев. Не менее обязательный раздел — «контакты». Он призван извещать всех заинтересованных о способах связи с офисом фирмы.

Неужели сегодня это все еще не азы финансовой безопасности? Если так, следует рассказывать чуть ли не в средней школе еще и

” *Пропаганда несложных правил финансовой безопасности — задача всего делового сообщества. Люди должны отличать бизнес от афер*

От участия в проекте граждан предостерегали депутаты, Роспотребнадзор и ФСФР, а генпрокуратура потребовала от провайдеров закрыть блоги Мавроди. Тем не менее, несколько сотен «последователей» Мавроди нашел в первый же месяц.

Первые финансовые пирамиды появились еще в XVIII веке. С тех

о том, что вывод из-под действия российского законодательства подозрительных операций чаще всего является юридически стандартным способом «зашторить» их. Думаю, даже детям полезно знать, что этот метод чаще всего реализуется двумя способами: путем перевода денег в офшорную компанию или введением новых финансовых терминов.

Ничем не оправданная «офшорность» работы также должна вызывать подозрения. Подобная практика может быть оправданной в том случае, если деньги переводятся для торговли на западных фондовых рынках или для осуществления операций на рынках Форекс. Вот почему с точки зрения безопасности для перевода средств на западные фондовые рынки оптимальный вариант — сотрудничество с отечественной компанией, которая занимается брокерским обслуживанием на российском фондовом рынке, но при этом сотрудничает с фирмой, представляющей интересы ее клиентов на Западе.

Новые финансовые термины также зачастую придумываются как раз для обхода лицензирования (чтобы не подчиняться жестким требованиям ФСФР). Примером может служить такое понятие, как «долевой инвестиционный фонд» (ДИФ) вместо «паевого инвестиционного фонда» (ПИФ). Лицензирование компаний, управляющих средствами клиентов, для того и придумано, чтобы защитить вкладчиков и инвесторов от жуликов. Поэтому в большинстве случаев финансовым компаниям, не имеющим лицензии и выводящие деньги из страны, — это не просто зона риска. Это зона суперриска!

Несмотря на то что российское общество уже многому научилось, задача рационального инвестирования доходов до сих пор считается «чрезвычайно сложной» и даже «недоступной для непрофессионалов». Но ведь это совсем не так! Миллионы граждан во всем мире планируют личные бюджеты, делают сбережения, берут кредиты... Достаточный уровень массовой финансовой грамотности постепенно становится обязательным — как необходимость соблюдать правила дорожного движения или умение

пользоваться компьютером. Но, похоже, всем нам еще предстоит приложить немало усилий, чтобы поднять финансовую грамотность в России на должный уровень. Впрочем, это вполне выполнимая задача. Ведь для того, чтобы освоить принципы управления деньгами, необходимо разяснить лишь несколько базовых правил:

▶ Всегда следует четко определять взаимосвязь между риском и доходностью. Любая попытка получить доход подразумевает риск. Чем больше возможный доход, тем выше риск. Но очевидный риск возникает и в случае хранения денег в «кубышке»: инфляция их обесценивает.

▶ Никогда и ни во что нельзя вкладывать последние деньги. Инвестиции не должны затрагивать основные потребности семьи. А значит, целесообразно зарезервировать разумный объем средств на оплату питания, жилья, лечения, обучения. Этими деньгами нельзя рисковать ни при каких обстоятельствах.

▶ Не стоит вкладывать чужие деньги. Это всегда очень рискованно. Теоретически можно представить себе получение выгоды подобным путем. Берут же люди кредиты под развитие бизнеса! Частное лицо тоже может действовать подобным образом. Например, взять кредит, купить жилье, сдавать его в аренду и постепенно выплачивать проценты. Но подобные операции требуют практически профессионального подхода. Гораздо чаще встречаются случаи потери чужих денег — например, на фондовом рынке.

▶ Никогда, ни при каких обстоятельствах не следует вкладывать все свои средства во что-то одно. Каким бы надежным ни представлялось мероприятие. Даже самый классный специалист не может прочитать все риски.

▶ При инвестировании нельзя поддаваться давлению. Когда кто-либо слишком активно агитирует «быстро вложить деньги», обещая немислимые выгоды (проценты, дивиденды, увеличение стоимости и т. д.), полезно помнить: в 99 случаях из ста результатом оказываются убытки. А значит, следует тщательно собирать информацию. Слишком уж неразумно вкладывать куда-либо деньги под влиянием эмоций. Тем более что

при необходимости всегда можно проконсультироваться со специалистами, да и просто здравомыслящими людьми. Изучить рейтинги, сайты финансовых организаций.

▶ И последнее правило. Любой инвестор должен четко осознавать, что именно он делает. А значит, необходимо изучать документы. Даже если это обычный банковский депозит — все равно нужно лично разобраться, каковы проценты и условия досрочного изъятия, возможно ли пополнение и капитализируются ли проценты... И вообще, не нужно стесняться задавать вопросы. Это хороший тест. Ведь если работник

” *Возрастает риск появления новых, изощренных форм мошенничества. Без повышения всеобщей финансовой грамотности нам явно не обойтись*

банка или инвестиционного фонда быстро теряет терпение, это первый признак того, что деньги в итоге могут быть потеряны.

Я уверен, что пропаганда этих несложных истин — в том числе наша с вами задача, задача делового сообщества. Да, требуется длительный исторический отрезок, чтобы люди чему-то научились. Но вряд ли следует пускать процесс на самотек. В противном случае люди не скоро поймут разницу между предпринимателями и аферистами.

Но вернемся к событию, ставшему поводом для этой колонки. Есть ли у Мавроди шансы? Похоже, главным препятствием станет то обстоятельство, что его имя давно стало нарицательным. «Обуть» всю страну, как это было в случае с первой версией МММ, ныне уже невозможно. Мало того, еще пара-тройка подобных громких историй — и россияне выработают иммунитет к участию в финансовых пирамидах. Но расслабляться рано. Ведь возрастает риск появления более изощренных форм мошенничества. А значит, без повышения уровня всеобщей финансовой грамотности нам все-таки не обойтись. ■

НА ПРИВИВКУ СТАНОВИСЬ!

Пришло время очередной массовой вакцинации от финансовых «пирамид»?



Вадим Сосков

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ООО «УК «КАПИТАЛЬ»

Без какого-либо стеснения признаюсь, что сам принадлежал к участникам МММ-движения еще первого призыва. Прекрасно помню, с каким судорожным ожесточением прорывался вместе с толпой других вкладчиков через заградительные кордоны к офису МММ на Варшавке, 26 в Москве в 1994-м. И как радовался, когда все-таки сумел вытащить оттуда свои деньги — буквально за три часа до того, как о крахе МММ объявили официально.

лезненную, но эффективную прививку — такую, что на протяжении десяти лет после истории с МММ о сколько-нибудь масштабных «пирамидах» не было слышно. А лично я настолько заинтересовался вопросом, как на самом деле должны работать деньги, что финансы и инвестиции сделали моей профессией.

И вот все мы видим возвращение Сергея Мавроди с проектом МММ образца 2011 года. На сей раз это не таинственный глава крупной финансовой корпорации, реклама которой бомбардирует зрителей федеральных каналов и которая временами спонсирует дни бесплатного проезда в Московском метрополитене. Теперь это скромный блогер, успевший отбыть четыре с половиной года за мошенничество в крупном размере (ст. 159, ч. 3 УК РФ). В своем видеоблоге он сидит, мечтательно закинув руки за голову, на фоне совершенно пустой комнаты с одиноким велотренажером в углу, всем своим видом показывая, что не заинтересован в личном обогащении: все равно каждый лишний рубль, появившийся у него в руках, заберут судебные приставы, поскольку общая сумма требований к нему по гражданским искам превышает миллиард рублей. Пребывая в столь стесненных обстоятельствах, Мавроди обращается к нам с «честным разговором» о новой «пирамиде»: он называет вещи своими именами, он говорит, что ничего не гарантирует, что участники могут проиграть все

вистую и что даже свой выигрыш могут не получить. Денег вкладчиков бывший глава МММ обещает не касаться и пальцем: схема должна существовать на принципах самоорганизации — с выборными «десятиниками», «сотниками», «тысячниками» и т. д. Себе Мавроди отводит скромную роль — назначать дважды в неделю котировки «ценных бумаг» (их он, не мудрствуя, назвал МММ-долларами). «Как работает все это, я и сам не знаю, и объяснить ничего не могу. Но в МММ, однако, работало!» — бесхитростно заявляет Мавроди. Как Емеля, который вдруг решил подарить народу пойманную волшебную щуку.

В отличие от прежнего Мавроди, нынешний даже не заикается о том, что «пирамида» будет инвестировать средства в какие бы то ни было активы, чтобы обеспечить обещанную доходность; стало быть, лишь приток вкладчиков способен обеспечить рост стоимости новых «ценных бумаг». В схеме не осталось даже намека на экономику — сплошная математика. «Штамм» жадности, который выделил Мавроди для своей новой массовой «вакцины», будет чистым, без примесей!

При этом у меня есть стойкое ощущение, что найдется немало людей, которые решительно пойдут записываться в новую «пирамиду», если Мавроди такую все-таки запустит. И людей не обязательно глупых и финансово дремучих. Мавроди в определенном смысле

” Дерзая построить новую «великую пирамиду», Мавроди на удивление слабо продумал ее конструктивные особенности и детали

Последствий краха было не шесть. Меньше чем через два года в стране заложили законодательную основу для возникновения рынка коллективных инвестиций как альтернативы тем «пирамидам», в которых погибли накопления миллионов россиян в середине 1990-х. Население страны получило бо-

ле — финансовый бренд, причем в обывательском сознании не обязательно с приставкой «анти». Все эти годы он упорно эксплуатировал идею, что если бы не вмешательство властей в 1994-м, то он смог бы обеспечить благоденствие миллионам своих вкладчиков. Даже такой слегка потраченный молю бренд теоретически способен обеспечить его новому проекту определенную массовость. И кому-то может показаться, что если не сидеть в «пирамиде» слишком долго, до обрушения, то можно ускользнуть из нее с прибылью. Скажем, «скромно» заработав воделенные 40% за пару месяцев. Примерно так будут рассуждать все, решившие вновь сыграть в МММ. Стало быть, «пирамида» будет рушиться быстро и дружно. Предрекаю, что такой проект в нынешней России сможет прожить не более 2–3 месяцев.

Надо отдать Мавроди должное: пиар-навыки у него по-прежнему на высоте. Он вбросил в информационное пространство идею создания нового МММ сразу же после новогодних каникул, когда в стране царил новостной вакуум, а затем умело подогревал интерес к теме постами и видеообращениями. Телевидение и пресса интервьюировали его наперебой, интернет-пользователи взахлеб обсуждали тему, а власти никак не могли толком сообразить, что с этим делать.

Есть только одна неувязочка. Дерзая построить новую «великую пирамиду», Мавроди на удивление слабо продумал ее конструктивные особенности и детали. Он то и дело обращался на своем форуме за помощью к «залу» (интернет-сообществу), то консультируясь по поводу функционала различных платежных систем, которые предполагалось использовать, то прося совета, как обустроить работу «десятников» и «сотников». Попутно всплывала масса других «мелочей», о которых стоило бы позаботиться: например, вдруг выяснилось, что понадобится создавать специальный софт, который станет формировать из вкладчиков десятки по территориальному признаку. Получилось некое всенародное реали-шоу по строительству «пирамиды», в ходе которого Мавроди



то и дело поправлял сам себя, чтобы не попасть под какую-нибудь статью и не дать властям формального повода задвинуть «проект» в зародыше. Сначала обещал ежемесячную доходность в 20% простым вкладчикам и 30% — пенсионерам и инвалидам, потом уточнял, что речь идет о «до 20%» и «до 30%», чтобы ФАС носу не подточила. «По ходу дела посмотрим!» — так лихо отвечал Мавроди на многие вопросы своих интернет-собеседников. «Не успеваю я сегодня открыться, к сожалению, как бы мне ни хотелось: опять целый день провел на съемках, на телевидении», — сетовал он то и дело, обращаясь к своим апологетам.

Все это скорее напоминает экспромт, а не хитроумный план человека с репутацией «математического гения», не правда ли? Зачем это нужно самому Мавроди? Версия о том, что шумиха вокруг МММ-2011 — не более чем своеобразная рекламная кампания, предвещающая выход на экраны фильма «ПираМММида» по книге Сергея Мавроди, мне кажется наиболее убедительной. Вся эта спонтанная лихорадочная деятельность, в которую Мавроди окунулся в начале

„ Это скорее экспромт, а не хитроумный план человека с репутацией «математического гения». Остается понять: зачем это нужно самому Мавроди?

года, выглядит логичной и продуманной, только если воспринимать ее как пиар фильма. Полагаю, сам Мавроди не ожидал такого мощного эффекта. Если он все-таки запустит свою «пирамиду», та существует, вероятнее всего, как раз до апреля–мая, когда фильм выйдет в прокат. Обрушить ее в нужное время одним мановением курса вниз, да еще обвинить власти в том, что те спровоцировали панику среди участников схемы, — это будет для Мавроди делом техники. И повторится все, как встарь: скандал, обманутые «вкладчики», возмущение в СМИ — «Как власти допустили этот ужас?!» И тогда фильм посмотрит даже молодежь — те, кто никогда в принципе не слышал про МММ. Для закрепления эффекта от «вакцины».

ОДЕЖДА УДАРИТ ПО КАРМАНУ

Стоимость производства в странах Азии постоянно растет. Кто за это заплатит? Мы. Все вместе.



КСЕНИЯ РЯСОВА

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ RUVETA OY
(ТОРГОВЫЕ МАРКИ FINN FLARE
И APPLEMOON)

Азия, а особенно Китай, вызывает сегодня у многих неподдельный интерес и восхищение своим стремительным ростом. Действительно, ежегодный прирост китайского ВВП достигает 10% уже в течение нескольких лет подряд! Но мало кто задумывается о том, что этот рост уже в ближайшем будущем ударит по кошельку каждого из нас. Европейцы и американцы этот удар ощутили еще несколько лет назад, когда стали терять заказы. Причем — на вполне технологичные товары. А мы только радовались...

Нефть китайцы покупают хорошо. И слава богу. Но уже в этом году все мы — как покупатели, так и производители одежды — почувствуем рост благосостояния китайцев... за счет убытков в нашем собственном кармане. Зарплаты в

Китае за последние пару лет выросли более чем в два раза. Вдвое за прошедший (вроде бы кризисный) год выросла и цена на хлопок. Кроме того, растет стоимость пошива изделий. Полиэстер, пух, синтепон и другие составляющие одежды увеличились в цене на 50% за год. А все просто: за \$50 в месяц, как еще пару лет назад, уже никто в Китае работать не хочет.

В Индии зарплаты тоже не ниже \$100 в месяц, а безработица сменилась явной нехваткой рабочей силы. Есть, конечно, дикие племена в горах или безграмотные, не желающие ничего менять в своем укладе крестьяне. Но в городах за работников идет настоящая война. Похожая ситуация складывается и во Вьетнаме. Знакомая владелица известной фабрики в этой стране рассказывала мне на днях, что около ворот предприятия теперь постоянно стоят промоутеры с агитационными листовками, информирующими о преимуществах перехода на соседнюю фабрику. Причем каждому, кто взял листовку, полагается бутылка минеральной воды в подарок. (Замечу: в Москве ничего дороже надувного шарика промоутеры без покупки не дарят!) И это только начало. После 3 февраля, когда наступит Новый год по лунному календарю, зарплаты опять поднимутся: правительство Вьетнама уже обязало фабрикантов повысить оплату труда на 20% — с 5 февраля. Что это значит? Да просто цена футболки на вешалке в европейском магазине автоматически вырастет на те же 20%. Вот и все.

Есть, конечно, еще Шри-Ланка и Пакистан, где люди голодают и готовы работать за смешные деньги. Но там очень уж опасно. В Пакистан европейская женщина без сопровождения мужчины просто не может въехать. А менеджеры по продуктам в России на 95% — женщины.

Наш премьер-министр очень радуется за развитие легкой промышленности в России. На ввоз одежды и обуви у нас «заградительные» (прямо скажем — огромные) пошлины. Но отечественный легпром это не спасает. И немудрено. Ведь одесный бизнес построен на монотонном, конвейерном и низкооплачиваемом труде. А у нас в стране обязательное 11-летнее образование. Зачем же после этого на конвейер идти?

Средняя производительность швеи в Китае составляет 264 часа в месяц, за что работодатель платит 150–250 долларов (в зависимости от региона). В России же цифры совсем иные: 160 часов за 400 долларов. При этом за каждый час, проведенный в цеху, наши швеи выполняют в четыре раза меньший (!) объем работы. Об этом мне сообщила предпринимательница из Вьетнама, открывшая швейную фабрику по образу и подобию своего предприятия на родине, — только в Подмоскowie. Перекуры, чаепития, бесконечные больничные листы...

Успешной легкой промышленности в России не будет никогда. Это факт. Так что придется нам по-прежнему носить китайские кофточки. Но только уже по новой, почти «итальянской» цене. ■

**ЗА \$50
В МЕСЯЦ,**

как еще пару лет назад, никто в Китае работать уже не хочет. Аналогичные процессы происходят и в Индии, и во Вьетнаме, где безработица сменилась нехваткой рабочей силы

ИВАН ОТКИН

ЧИНОВНИКИ И ДОРОГИ

Исследовательский центр портала Superjob.Ru провел опрос жителей российских городов-миллионников, попросив их назвать наиболее значимые события, имевшие место в их городе в 2010 году. Как показало исследование, таковыми для жителей с завидной регулярностью остаются смена местных чиновников и... ремонт дорог.

В исследовании компании Superjob участвовали 6 500 респондентов из 11 российских городов-миллионников. Среди них — по тысяче москвичей и петербуржцев и по пятьсот жителей других российских городов.

По стечению обстоятельств во всех городах-миллионниках, кроме Санкт-Петербурга, в течение прошлого года сменились мэры или главы регионов, а в некоторых случаях назначение первых лиц субъектов федерации и выборы мэров региональных центров и вовсе совпали. Оказалось, что именно эти события большинство опрошенных назвали в числе наиболее значимых.

Наибольшее значение смене руководителя региона придают респонденты Башкортостана. 53% участвовавших в исследовании уфимцев посчитали назначение на пост президента республики Рустэма Хамитова самым важным событием 2010 года. Практически столь же высоко оценили значимость смены мэра жители Самары (52% опрошенных отметили именно это событие).

Разумеется, не прошла незамеченной смена главы города и для москвичей. Отставка Юрия Лужкова и назначение на пост

мэра Сергея Собянина назвали главной новостью уходящего года 49% опрошенных жителей столицы. В Нижнем Новгороде и Екатеринбурге, по мнению почти четверти респондентов, наиболее весомым событием также оказалась смена градоначальников. Только в Казани важность смены президента республики респонденты оценили на том же уровне, что и значимость гастролей Cirque du Soleil и спортивных достижений казанских команд, а переизбрание мэра Казани, по данным исследования, для жителей города оказалось не более заметным, чем фестиваль «Сотворение мира» и обмеление реки Казанки. Кроме того, жителей столицы Татарстана весьма впечатлила подготовка к Универсиаде, которая пройдет в 2013 году (9%).

Респонденты из Санкт-Петербурга, которым наблюдать за сменой властей в 2010 году и вовсе не пришлось, главным событием для себя считают победу ФК «Зенит» в чемпионате России (17%). На втором месте по значимости оказалось решение о переносе места строительства башни «Охта-центр», выстраданное культурной элитой города (6%).

Еще одним общепризнанным явлением для всех регионов в той или иной степени оказалось строительство и восстановление дорог. Что же, пока в России ремонт улиц и шоссе воспринимается как праздник. Активность дорожников не оставила равнодушными 4% жителей Санкт-Петербурга и Екатеринбурга, 7% населения Казани, 8% новосибирцев и 24% челябинцев, которые ремонту и строительству дорог придают прак-

тически такое же значение, как и смене губернатора области (25% респондентов).

Свой след в памяти жителей городов-миллионников оставила и летняя аномальная жара. В числе значимых событий летние погодные испытания упоминают по 8% москвичей и жителей Казани, 7% нижегородцев, по 3% петербуржцев и жителей Самары. Однако нельзя не отметить, что участников опроса из Санкт-Петербурга (5%), Казани (4%) и Екатеринбурга (6%) впечатлила не только летняя жара, но и наступление зимы.

Наибольшее число респондентов, посчитавших, что никаких заметных событий в 2010 году в их городе не произошло, было зафиксировано в Омске (24%), Екатеринбурге (17%), а также в Казани (12%), Новосибирске (12%) и Ростове-на-Дону (12%). Ну а наименьшее число «нигилистов» зафиксировано в Уфе (5%) и Самаре (6%).

КАКОЕ СОБЫТИЕ, ПРОИЗОШЕДШЕЕ В ВАШЕМ ГОРОДЕ В 2010 ГОДУ, ВЫ СЧИТАЕТЕ САМЫМ ЗНАЧИМЫМ? ➤

МОСКВА

Смена мэра Москвы	49%	
Бездействие властей в период летней жары и смога	8%	
Взрывы в метро	2%	
День Победы, 65-летие Победы в ВОВ	2%	
Мероприятия, проводимые Сергеем Собяниным для решения наиболее острых проблем Москвы	2%	
Другое	8%	
События, имеющие личный характер	7%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	9%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	13%	

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Победа ФК «Зенит» в чемпионате России	17%	
Решение о переносе места строительства Охта-центра	6%	
Наступление зимы	5%	
Ремонт и строительство автомобильных дорог	4%	
Летняя жара, смог, пожары	3%	
Празднование Дня города	2%	
Другое	18%	
События, имеющие личный характер	17%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	10%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	18%	

ЕКАТЕРИНБУРГ

Смена мэра Екатеринбурга	24%	
Наступление зимы	6%	
Встреча Дмитрия Медведева и Ангелы Меркель	4%	
Ремонт дорог	4%	
Выставка «Иннопром»	3%	
Другое	21%	
События, имеющие личный характер	10%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	17%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	11%	

НИЖНИЙ НОВГОРОД

Смена мэра Нижнего Новгорода	24%	
Запуск в эксплуатацию метрополитана	20%	
Летняя жара, смог, пожары	7%	
Открытие Канавинского моста после ремонта	7%	
Нижний Новгород примет участников ЧМ по футболу в 2018 году	5%	
Празднование Дня города	2%	
Другое	4%	
События, имеющие личный характер	7%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	9%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	15%	

РОСТОВ-НА-ДОНУ

Новый мост через реку Дон	16%	
Смена губернатора Ростовской области	15%	
Саммит Россия-ЕС	9%	
Переизбрание мэра Ростова-на-Дону	5%	
Празднование Дня города	4%	
Другое	16%	
События, имеющие личный характер	7%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	12%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	16%	

САМАРА

Смена мэра Самары	52%	
Переход на московское время, смена часового пояса	4%	
Летняя жара, смог, пожары	3%	
Другое	13%	
События, имеющие личный характер	11%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	6%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	11%	

УФА

Смена Президента республики Башкортостан	53%	
Летняя жара, смог, пожары	2%	
Празднование Дня города	2%	
Расширение центральных улиц города	2%	
Другое	11%	
События, имеющие личный характер	15%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	5%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	10%	

ОМСК

Все события, происходящие в моем городе, являются значимыми	7%	
Выборы мэра Омска	6%	
Празднование Дня города	6%	
Обнародование фактов коррупции в мэрии Омска	5%	
Сибирский международный марафон	5%	
Другое	25%	
События, имеющие личный характер	5%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	24%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	17%	

ЧЕЛЯБИНСК

Смена губернатора Челябинской области	25%	
Ремонт и строительство дорог	24%	
Землетрясение	11%	
Празднование Дня города	4%	
Чемпионат мира по керлингу	4%	
Другое	10%	
События, имеющие личный характер	5%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	8%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	9%	

КАЗАНЬ

Казань примет участников Универсиады 2013	9%	
Летняя жара, смог, пожары	8%	
Строительство и ремонт дорог, транспортных развязок	7%	
Гастроли Cirque du Soleil	4%	
Казань примет участников ЧМ по футболу в 2018	4%	
Смена Президента республики Татарстан	4%	
Наступление зимы	4%	
Спортивные достижения казанских команд	4%	
Переизбрание мэра Казани	2%	
Фестиваль «Сотворение мира»	2%	
Открытие спортивных комплексов	2%	
Обмеление реки Казанки	2%	
Автомобильные пробки	2%	
Другое	13%	
События, имеющие личный характер	12%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	12%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	9%	

НОВОСИБИРСК

Открытие и закрытие станции метро «Золотая нива»	21%	
Смена губернатора Новосибирской области	11%	
Ремонт дорог	8%	
Молодежный форум «Интерра»	5%	
Празднование Дня города	3%	
Строительство моста через реку Обь	3%	
Выборы в Совет депутатов Законодательного собрания	3%	
Другое	9%	
События, имеющие личный характер	14%	
Ни одного значимого события в 2010 году не произошло	12%	
Затрудняюсь / не хочу отвечать	11%	

ЦЕНОВАЯ ФОРА



ТАТЬЯНА АРАБАДЖИ
ДИРЕКТОР АНАЛИТИЧЕСКОГО
АГЕНТСТВА RUSSIAN AUTOMOTIVE
MARKET RESEARCH

Когда чуть более пяти лет назад у китайских автоконцернов в России появились первые официальные дилеры, некоторые аналитики говорили, что дешевые автомобили из Китая «убьют» отечественный автопром. Однако 3,1% российского рынка — вот наилучший результат, которого пока смогли достичь — в 2007 году — производители автомобилей из Поднебесной. В 2010-м их доля и вовсе сократилась до 1,2%. Китайцам не удалось взять наш рынок с наскока, используя одно лишь ценовое преимущество.

Российская компания «Ирито» осенью 2008 года объявила о ликвидации проекта «Великая Стена Елабуга авто» по сборке китайских внедорожников в Татарстане. «Автомир» в начале 2009 года свернул сборку автомобилей Lifan в Черкесске.

Не ладилась у китайских автоконцернов и дистрибуция автомобилей в России через крупнейшие дилерские холдинги: «Элекс-Полус» и «Инком-Авто» обанкротились, «Атлант-М» и «Рольф» отказались от сотрудничества.

К столь непечатляющему результату привел целый комплекс причин. Производственным планам китайских концернов не суждено было сбыться не столько из-за финансового кризиса, сколько, во-первых, из-за протекционистской политики российского правительства в пользу отечественного производителя, а во-вторых, из-за нежелания китайской стороны вкладываться в полноценное производство в России. К тому же китайцы наверняка понимали, что автомобили, выпущенные в РФ, стоили бы дороже китайских — учитывая инвестиции в строительство полноценного завода, стоимость рабочей силы и отсутствие преференций и льгот, которые они имеют в КНР. Поэтому они предпочитали отверточную сборку — вплоть до момента, когда повышение пошлин на готовые кузова до 15% от таможенной стоимости (но не менее 5 000 евро за единицу) сделало отверточную сборку экономически невыгодной. Еще одной причиной стало введение в России стандарта «Евро-3».

По продажам китайских автомобилей в России также ударил ряд обстоятельств. Первоначальный рост продаж в середине 2000-х происходил на фоне общего подъема российского авторынка. Это был период знакомства нашего потре-

бителя с китайскими машинами. На многие недорогие иномарки в автосалонах в то время стали возникать очереди, и появившиеся тогда на рынке китайские автомобили казались неплохой альтернативой: они были дешевле корейских машин и в то же время обходили традиционные российские по таким показателям, как дизайн и размер. По сравнительно невысокой цене можно было купить седан или внедорожник, который выглядел как иномарка, а стоил практически как российская машина. Однако даже почувствовав увеличение спроса на свою продукцию, автопроизводители из Поднебесной не спешили развивать сервис и поставки запчастей, и это становилось головной болью для покупателей. Российские дилеры, в свою очередь, стали отказываться от некоторых китайских брендов, и автовладельцы оставались без какой-либо сервисной поддержки. Под «сокращение» попали небольшие бренды и те, в адрес которых имелись серьезные нарекания по качеству. Справедливости ради следует отметить, что в отношении ряда брендов (например, внедорожников Great Wall) у потребителей сложились в целом положительные оценки как по качеству сборки, так и по уровню сервисного обслуживания.

Многие российские дистрибьюторы за эти пять лет успели разочароваться в сотрудничестве с китайскими автоконцернами. Одна из традиционных жалоб заключается в том, что китайская сторона перекладывает на российского партнера расходы по сертификации автомобиля, маркетингу и рекламе. А после того, как импортер проведет необходимые работы по выводу марки на российский рынок, партнер из КНР может передать эксклюзивное дилерство другой компании. Например, китайский

” Многие российские дистрибьюторы за последние пять лет успели разочароваться в сотрудничестве с китайскими автоконцернами

В 2007 году на Московском международном автосалоне было представлено 20 китайских брендов, многие из которых в настоящее время на рынке РФ уже отсутствуют: Changan Auto, JAC Auto, Huanghai Auto, Tian Ma Auto, Haima Auto, Shanghai Maple Auto.

Несостоятельными оказались и широко анонсировавшиеся проекты по сборке китайских автомобилей в России. «Автотор» отказался от сборки китайских автомобилей Chery и легких коммерческих грузовиков Yuejin. Закрылся целый ряд аналогичных проектов в Новосибирске и Подмосковье.

**На 40%
выросли**

продажи автомобилей в Китае по итогам 2010 года благодаря мерам господдержки

производитель легковых и легких коммерческих автомобилей JMC сначала предоставил эксклюзивное дилерство компании «Атлант-М Азия», а потом отдал его «Инком-авто».

Важно отметить, что китайские автомобили на российском рынке постепенно начинают терять свое ценовое преимущество и приближаются по стоимости к корейским. Этому способствуют необходимость перехода на экологический стандарт «Евро-3», рост заработной платы в КНР, траты на разработку дизайна в мировых ателье вроде Pininfarina, внедрение на производстве современных линий по сборке и окраске и так далее.

Ни под одну из государственных программ стимулирования китайские автомобили в России не попали. Нет у производителей из КНР в нашей стране и финансовых подразделений, которые могли бы предложить потребителям кредит на покупку автомобиля на привлекательных условиях. Так что сокращение продаж в последние три года вполне закономерно.

Следует ли из этого, что китайские производители не имеют будущего в России? Вовсе нет. Сейчас они очень заняты собственным рынком: местные власти в кризис стали стимулировать внутренний спрос на автомобили, так что продажи там возросли в прошлом году почти на 40%. Однако они возобновят свой натиск, как только российский рынок восстановится. К тому же правительство Китая проводит кампанию по консолидации автопрома, ведущую к тому, что в КНР останутся крупные игроки, обладающие необходимыми ресурсами для освоения внешних рынков. Можно предположить, что они извлекут урок из своего не очень удачного первого подхо-

да к российскому рынку: улучшат сервисное обслуживание, предложат финансовые программы для покупателей в партнерстве с российскими банками, выстроят маркетинговую и рекламную политику, поднимут качество сборки. В любом случае им понадобится правильная «осада» — постепенное отвоевание сколько-нибудь заметной доли рынка в конкуренции с европейцами, корейцами и поддержанными иномарками. Нельзя назвать эту задачу невыполнимой, но и ожидать того, что в общей структуре продаж китайские автомобили займут заметную долю в ближайшие два-три года, не стоит.

Хотя возможен и другой вариант: через какое-то время на российский рынок будут поставляться автомобили ведущих брендов, но собранные в Китае, или же новые бренды, разработанные совместно китайскими и ведущими мировыми автопроизводителями. Так, например, Volkswagen объявил о намерении запустить в Поднебесной новый бренд бюджетного автомобиля стоимостью до 8 тысяч евро. Сейчас Volkswagen ведет перегово-

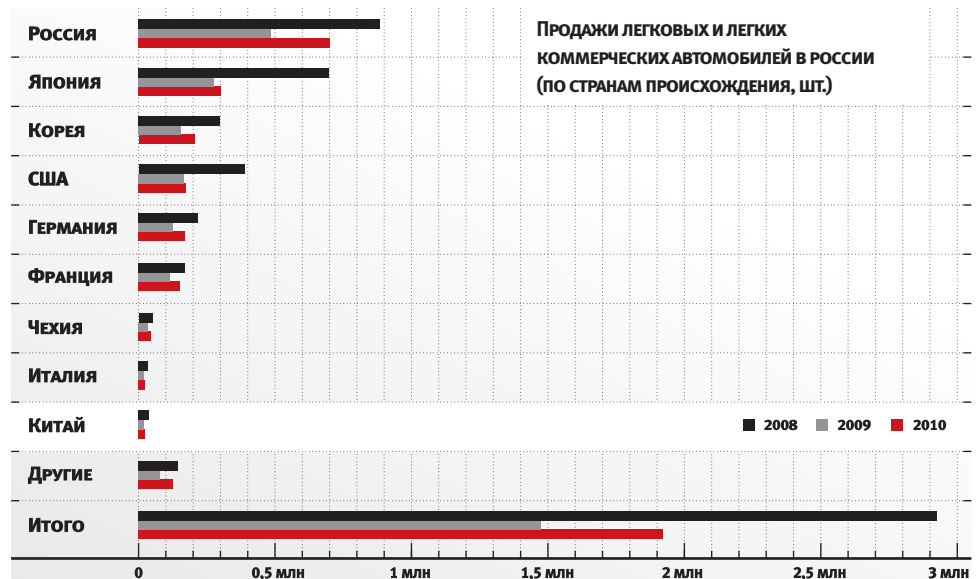
ры с потенциальными китайскими партнерами — SAIC и FAW.

Что же касается проектов по производству китайской техники в России, то новая редакция постановления правительства о промышленной сборке, согласно которому новые проекты должны обеспечить

” Насытив внутренний спрос, автопроизводители из Поднебесной возобновят натиск, как только российский рынок восстановится

на территории РФ производство 300 тыс. автомобилей, а также 200 тыс. двигателей и коробок передач, не оставляет китайским производителям шансов на получение льгот. Вряд ли кто-либо из них согласится работать в России на подобных условиях. А без льгот, как показывает опыт, сборочные производства китайских автомобилей в России существуют недолго. ■

ТРУДНАЯ ДОЛЯ



Источник: данные АЕБ, анализ Russian Automotive Market Research

КАК НАЙТИ НАСТОЯЩЕГО ГЕНИЯ



О том, почему гении показывают порой далеко не самые лучшие результаты в тестах IQ. И о том, насколько процесс изобретения может быть прогнозируем в зависимости от способностей научных сотрудников и инженеров.



СЕРГЕЙ БЕЛОУСОВ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ PARALLELS

Люди часто думают, что гении или просто очень талантливые ученые, инженеры и другие представители «творческих профес-

сий» должны быть умными, сообразительными, находчивыми и прямо-таки блистать интеллектом. Еще думают, что у гениев, если им предложить пройти IQ-тест, будут совершенно фантастические результаты. Между тем у Эйнштейна, например, был невысокий уровень IQ.

Давайте договоримся о том, кого именно следует считать гением. Так

проще вести дискуссию и делать корректные выводы.

Лучше всего под это определение подходит человек, который создал или изобрел что-то непреходящее и имеющее огромное значение. А теперь представьте себе следующую упрощенную модель. Память — это дом, полный различных вещей. А изобретение — это процесс, который определенным

способом объединяет некоторые из этих вещей в единое целое. Действительно, если разобраться, все классные и передовые вещи устроены именно так. Они состоят из множества частей, объединенных определенным образом. Более простые — уже давно изобретены. Поэтому сегодня самое важное для изобретателя или инноватора — знание того, как их объединить, чтобы они служили долго. Желательно — вечно.

В рамках этой, пусть и предельно упрощенной, модели (да и, возможно, в жизни вообще) процесс создания чего-то нового из привычных составляющих основан всего лишь



на усовершенствованном методе проб и ошибок. А уже этот метод складывается из знаний о поведении составных частей и понимании, где они находятся в доме (памяти). По сути, это все равно что ходить по дому, брать в руки разные вещи и пытаться как-то совместить их или использовать по назначению. Что в итоге, возможно, поможет решить поставленную задачу путем создания чего-то принципиально нового.

Рисуя в воображении эту картину, вы наверняка представляете, что человек идет быстро, а дом находится в идеальном порядке. Ведь так, правильно? Однако на самом деле подобный сценарий подошел бы скорее для решения лишь весьма тривиальных задач. Например, в процессе сборки мебели вы хорошо понимаете, что в итоге должно по-

лучиться. И — довольно быстро собираете из отдельных элементов шкаф или столик. Но что если вам предложат построить самолет? Или, скажем, изготовить лазер? Помогут ли в такой ситуации знания и навыки, достаточные для сборки мебели? Конечно же, нет! Будет ли иметь значение время — скорость, с которой следует решить задачу? Тоже вряд ли. Более вероятно, что очень скоро процесс поиска решения просто пойдет по кругу. А цель так и не будет достигнута.

Известно, что задача случайной оптимизации лучше всего решается с помощью алгоритма Монте-Карло (так называемые случайные алгоритмы). Мозг по-настоящему гениального человека — это зачастую довольно беспорядочный дом (туалетная бумага под кроватью, отвертка в туалете, кухонный стол в гараже, еда в шкафу и одежда в холодильнике). По большому счету, знание расположения вещей не особо полезно при хаотичном поиске решения. Забавно, но даже знание того, где находятся фрагменты, необходимые для решения известных проблем, может оказаться бесполезным в процессе реализации новых задач. В результате одаренный человек может «не помнить», как решается та или иная известная проблема, а просто помнить, что она как-то решается. Поскольку не видит смысла хранить в краткосрочной памяти точный алгоритм решения. Помимо очевидного беспорядка в голове, еще одна забавная черта таких людей — это неспособность объяснить известные решения. Да и, если честно, вообще объяснить что-либо.

Напрашивается вывод. Если порядок не важен, то, может быть, решающее значение имеет скорость? Оказывается, что тоже нет. Единственное, что играет роль, так это высокая концентрация внимания и эффективное использование памяти.

Представьте себе, что фрагменты, необходимые для решения задачи, находятся на расстоянии одного метра друг от друга. И для того, чтобы найти решение (10 тысяч фрагментов и действий), вам нужно перебрать 10 миллионов вариантов (накапливая знания по проблеме на протяжении всего пути). А теперь

предположим, что ту же задачу будет решать обычный человек (не гений), который может двигаться только в течение одного часа (продолжительность концентрации внимания), но зато со скоростью 100 км/ч. Кто победит? Бегун? Вовсе нет. Такой человек никогда не решит проблему. А просто переберет 100 тысяч фрагментов за час,

” Мозг гениального человека очень похож на довольно беспорядочный дом. Отвертка в туалете, кухонный стол в гараже, еда в шкафу...

остановится и, отдохнув, будет вынужден начинать все с нуля.

Что же, подключим к решению задачи очень медлительного человека,двигающегося со скоростью 1 км/ч, зато обладающего неограниченной продолжительностью концентрации внимания. За час он перепробует тысячу фрагментов, но затем продолжит поиск и через 410 дней найдет действительно качественное решение, которое прослужит тысячи лет или миллионы тысяч дней, по сравнению с которыми 410 дней, потраченные на поиск, будут выглядеть совершенно незначительным сроком.

Итак, набрасывая образ потенциального гения (а все мы постоянно ищем гениев, которые так нужны в эпоху инноваций), мы получаем довольно противоречивую картину. Им может оказаться человек с относительным «беспорядком» в голове и неспособностью что-либо внятно объяснить. Гений может обладать «забычивостью», позволяющей не помнить как об известных решениях, так и о том, что сложно или даже невозможно решить (это иногда может выглядеть довольно глупо). Зачастую он может быть еще и весьма медлительным. Наконец, такой человек обязан демонстрировать готовность к решению любой задачи, обладать длительной концентрацией внимания, способностью фокусироваться.

Ну что, у вас есть кто-нибудь, подходящий под такое описание? ■

ЗАБОТА ОБ ИНВЕСТОРЕ

Поручаю провести полномасштабный пересмотр правил, которые ухудшают наш инвестиционный климат и представляют собой мешанину дублирующих положений, состряпанных за последние десятилетия на скорую руку как исполнительной, так и законодательной властью

Киллеры и жулики сидят, а бардак прекращен. Правила игры есть, и я думаю, для инвесторов это основное

Если задуматься, то Россия наполовину обладает Google, поскольку его создатель Сергей Брин — выходец из России

Нужно добавить прозрачности в проект «Сколково», чтобы люди не воспринимали его как проект с большой недвижимостью, якобы чтобы деньги украсть. Прозрачность необходима, чтобы избавиться от цинизма, который господствует в России



БАРАК ОБАМА

ПРЕЗИДЕНТ США, О ПЕРЕГИБАХ С РЕГУЛИРОВАНИЕМ БИЗНЕСА, В КОЛОНКЕ В WALLSTREETJOURNAL, 18.01.2011



ИГОРЬ СЕЧИН

ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР, ОБЪЯСНЯЯ В ДАВОСЕ, ПОЧЕМУ НОВЫЙ ПРИГОВОР ХОДОРКОВСКОМУ ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯЕТ НА ИНВЕСТИКЛИМАТ, 27.01.2011



ИГОРЬ ШУВАЛОВ

ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР, НА СЕССИИ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ В ДАВОСЕ, 27.01.2011



ЕСТЕР ДАЙСОН

АМЕРИКАНСКИЙ ВЕНЧУРНЫЙ ИНВЕТОР, ОБРАЩАЯСЬ С ПРЕДЛОЖЕНИЕМ К ИГОРЮ ШУВАЛОВУ НА ФОРУМЕ В ДАВОСЕ, 27.01.2011

ВВП НЕ УДВОИЛСЯ

План удвоения ВВП за десять лет к 2010 году был с успехом выполнен, но не в России, а в Беларуси (рост на 102,7%) и Казахстане (на 121%). В России же реальный ВВП, как подсчитали в ФБК, увеличился лишь на 59,2%. Пенять на кризис не стоит, раз он не помешал другим осуществить нашу мечту, полагает директор департамента стратегического анализа ФБК Игорь Николаев. «Даже без провального 2009 года у нас слишком большой недобор», — говорит он.

Первые лозунг удвоения появился в документе «Стратегия социально-экономического развития до 2010 года», подготовленном в декабре 1999 года Центром стратегических разработок. Это был первый документ центра, который создавался как «мозговой трест» в поддержку Владимира Путина,

тогда премьер-министра. В дальнейшем ЦСР стал кадровым резервом для экономического блока правительства. «Стратегию» растащили на цитаты и частично использовали в правительственной концепции развития. Первые лица страны охотно поминали в своих выступлениях про удвоение ВВП вплоть до августа 2008 года, когда Владимир Путин, вновь ставший премьером, в последний раз скорректировал срок («в крайнем случае, к концу первого полугодия 2010-го») — перед тем, как кризис разразился в России.

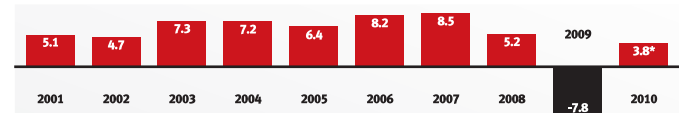
«Удвоить» ВВП можно технически, подкорректировав статистические методики расчета. Игорь Николаев полагает, что такие предложения негласно рассматривались. Например, посчитать ВВП в долларах США в номинальном выражении, то есть

в текущих ценах — без учета индекса-дефлятора ВВП, который принимает во внимание инфляцию. Эксперт продемонстрировал абсурдную «математику», которая позволила бы значительно увеличить ВВП прошлого года на бумаге: в 2001-м, при среднегодовом курсе 29,18 руб. за доллар, российский ВВП составил 8 943,6 млрд руб. или \$306,5 млрд; в 2010 году этот же показатель при среднегодовом курсе 30,38 руб. равнялся 45 722 млрд руб.

или \$1 505 млрд. Итог: рост на 391% — и можно рапортовать об увеличении ВВП почти в пять раз. «К счастью, ни одно уважающее себя национальное статведомство подобным счетом в целях «улучшения» динамики реального ВВП не занимается, — говорит Николаев. — Так что задача «удвоения» заняла место в ряду таких целей, как «построение коммунизма к 1980 году» и «каждой семье по отдельной квартире к 2000 году».

Динамика российского ВВП

В % к предыдущему году



* — предварительные оценки Минэкономразвития

Источник: Росстат

Удвоение ВВП к 2010



Удвоение чиновников в РФ



Суммарная прибыль банков РФ



Иностранные инвестиции в РФ



ВТОРЫЕ В ЗАБЕГЕ КАПИТАЛОВ

За десять лет, с 2000-го по 2009-й, развивающиеся страны потеряли гигантскую сумму в \$6,5 трлн из-за незаконной утечки капитала, как свидетельствует только что опубликованный доклад международной неправительственной организации GlobalFinancialIntegrity (GFI), которая специализируется на изучении проблемы нелегального оборота капиталов. Россия в списке чемпионов по

утечке заняла второе место после Китая, потеряв с 2000 года \$427 млрд; средняя скорость нелегального оттока составила \$47,5 млрд в год.

Наиболее нагляден разрушительный эффект незаконного увода капиталов за рубеж на примере Африканского континента. Соавтор доклада, экономист GFI КарлиКурицио, в своем блоге акцентирует внимание на ошеломляющих цифрах: совокупный отток из

африканских стран составил \$854 млрд, притом что их общий внешний долг равен примерно \$250 млрд. Если бы можно было пустить утекающие «теневые» капиталы на благое дело, это позволило бы полностью рассчитаться с долгами, а оставшаяся сумма оказалась бы сопоставима с размерами международной помощи, выделяемой Африке. И то, что переживающие сейчас социальные и политические потрясения Тунис и Египет — заметные экспортеры «теневых» капиталов, вряд ли случайность. Средний отток из Туниса, страны с 10-миллионным населением, составляет около миллиарда долларов в год. А Египет уверенно лидирует по этому показателю среди африканских стран с результатом \$6,3 млрд.

Для того чтобы «ловить» статистику в таком скрытом от глаз процессе, как незаконный оборот капитала, GFI использует две дополняющие друг друга методики. Первая (так называемая Остаточная модель Всемирного банка) основана на вычислении разницы между объемом капитала, поступившего в страну из различных источников, и регистрируемым статистикой использованием этих средств в экономике. Разницу как раз составляют капиталы, ушедшие в «тень»: откаты, взятки, хищения, неуплата налогов.

Это основной канал утечки для России и других нефтедобывающих стран. Вторая методика оценивает объем средств, остающихся за рубежом из-за манипуляций с таможенной стоимостью товара (завышения при импорте

\$47,5 МЛРД В ГОД

столько в среднем нелегально вывозилось из России на протяжении 2000–2008 годов

Страны-чемпионы по нелегальной утечке капитала в 2000–2008 годах

СТРАНА	Объем выведенных средств, \$ млрд	Значение в пересчете на душу населения, \$
Китай	2176	1 624
Россия	427	2 981
Мексика	416	3 740
Саудовская Аравия	302	10 527
Малайзия	291	10 279
ОАЭ	276	57 518
Кувейт	242	67 863
Венесуэла	157	5 661
Катар	138	81 340
Нигерия	130	840
Казахстан	126	7 674
Филиппины	109	1 185
Польша	106	2 775
Индонезия	104	452
Индия	104	88
Аргентина	90	2 242
Украина	82	1 784
Турция	77	1 062
Чили	70	4 109
Чехия	66	6 344

Источники: GFI, IllicitFinancialFlows, расчеты Бизнес-журнала

и занижения при экспорте), путем множественного сопоставления статистики внешней торговли разных стран. Иными словами, выявляется разница в «показаниях» стран об объемах взаимной торговли. В целом в мире этот канал утечки преобладает: 54,7% оборота нелегальных капиталов проходит именно через него.

По данным GFI, объем нелегальной утечки капиталов в последнее десятилетие ежегодно возрастал на 18%; в 2008 году он достиг \$1,26 трлн. При этом исследователи считают свои оценки консервативными, поскольку они не учитывают такие способы вывода капиталов, как контрабанда, сделки по обмену активами и проч. ■

ОРГАНИЧНОЕ ВРЕМЯ

«ЗЕЛЕННЫЕ» ПРОДУКТЫ ПРОДОЛЖАЮТ ПОКОРЯТЬ АМЕРИКАНСКИЙ РЫНОК ВОПРОКЛЮБИ ЛЮБОЙ РЕЦЕССИИ.

Очередной активный новичок — компания Three Twins, производящая мороженое исключительно из натуральных компонентов. Ее основатель, 31-летний выпускник Корнелльского университета Нил Готтлиб, начал бизнес еще в 2005 году. И только за первый день продал мороженого на \$365. Для открытия магазина он собрал \$70 тыс. собственных средств и занял около миллиона у инвесторов, занимающихся «органическим



бизнесом». К 2007 году объем продаж достиг \$350 тыс., в 2010 — уже \$750 тыс.

В компании работает не более 25 человек, а сеть небольших магазинов пока что охватывает лишь несколько городков в Калифорнии. Но Готтлиб строит планы по расширению проекта: спрос на натуральное мороженое не снизился даже в наиболее тяжелом для всего рынка 2009 году.

В меню Three Twins больше 12 различных сортов мороженого, и Готтлиб держит про запас еще более сотни: по его словам, единственное препятствие на пути роста Three Twins — отсутствие у поставщиков... действительно натурального зефира. ■

БУДУЩЕЕ ЗА МАЛЫМ

ЧЕТЫРЕ ТРЕНДА, СПОСОБНЫХ ПОДДЕРЖАТЬ РАЗВИТИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА ВО ВСЕМ МИРЕ.

В своем блоге известный американский бизнес-тренер Брэд Шугарс, автор более 14 книг и основатель компании ActionCOACH, сформулировал тренды, которые могут стимулировать развитие малого бизнеса в 2011 году. По оценкам Шугарса, в результате кризиса почти все рынки и отрасли избавились от неэффективного и закрепитованного бизнеса. А значит, появляются перспективы, которых не было еще пару лет назад.

Шугарс пытается привлечь внимание к четырем возможностям, за которые представителям самого массового сегмента бизнеса следует уцепиться в наступившем году. Ведь другого шанса уже не будет.

Интернет и бум Web 2.0 сделали международные рынки гораздо более доступными. И прежде всего речь идет о бурно растущих рынках таких

стран, как Бразилия, Индия и Китай. Тем не менее Шугарс отмечает, что к подобным операциям нужно тщательно подготавливаться. Ведь без отладки всех процессов, связанных с обменом валют, логистикой и технической составляющей, любой международный проект может провалиться.

Вторая возможность, по мнению бизнес-тренера, связана с наступлением эры «креативного финансирования». Банки все еще весьма осторожны — а значит, небольшим фирмам, и прежде всего стартапам, приходится искать другие способы для увеличения финансовой гибкости. Например, добиваться более мягких условий от поставщиков и налаживать полный контроль над входящим денежным потоком.

Третья перспектива — возможность рассматривать социальные медиа и сети как

интерактивную базу данных потребителей. Любая компания в XXI веке должна присутствовать в Facebook и Twitter, а если предприятие работает в сегменте B2B, то в профессиональной сети LinkedIn. Со временем роль глобальной сети контактов будет только возрастать и вскоре может составить внушительную базу, незаменимую для целей маркетинга.

Наконец, Шугарс советует: очень полезно не просто «следовать трендам», а уметь адаптироваться к ним. К примеру, поколение 90-х становится все более заметным сегментом на многих потребительских рынках. И к представителям этой группы требуется применять новые, более современные и технологичные подходы, включая возможность дистанционного размещения заказов при помощи мобильных устройств и активную работу в социальных сетях. ■

ГОВОРЯЩЕЕ МЕНЮ

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — ОТЛИЧНАЯ ТАБЛЕТКА ПРОТИВ РЕЦЕССИИ. ОСОБЕННО В ТРАДИЦИОННЫХ ОТРАСЛЯХ.

В 2006 году Сьюзен Перри ужинала с племянницей и обнаружила, что слабовидящих людей обычное ресторанное меню приводит в полнейшее замешательство. Недолго думая, она набросала бизнес-план — прямо на салфетке. А уже спустя два года ее компания Taylannas начала производство электронных «говорящих меню», которые пришлись по вкусу не только хозяевам, но и посетителям ресторанных сетей из Флориды — Pancake House и Lion and the Rose.

Устройства, напоминающие планшеты, зачитывают пункты меню и цены вслух, а специаль-

ный сигнал позволяет вызвать официанта. Набор из пяти устройств Taylannas продается за \$3,5 тыс., при этом налог с продаж снижен на 50% — за счет федеральной программы поддержки слабовидящих.

Несмотря на то, что рынок заполнен универсальными планшетными ПК, устройство неплохо продается: недавно Taylannas поставила крупную партию на один из итальянских круизных лайнеров. ■



ТОТАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЯ

ЦЕНЫ НА СЫРЬЕ В США НАЧАЛИ РАСТИ, ТАК ЧТО НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ КОМПАНИИ ВЫНУЖДЕНЫ ПРОДОЛЖАТЬ ОПТИМИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВА.

Среди более чем 482 тысяч патентных заявок, поданных по итогам 2009 года в США, изобретение компании Kimberly-Clark, а именно... туалетную бумагу без картонной трубки внутри, трудно назвать прорывной инновацией. Между тем авторы патента подсчитали, что американские домохозяйства ежегодно избавляются более чем от 17 млрд (!) таких трубок. А это ни много ни мало 72 тысячи тонн мусора дополнительно. Впрочем, основная цель Kimberly-Clark — не столько забота об окружающей среде, сколько снижение издержек. Лишенный картона рулончик продается по той же цене, что и обычный. А в нынешних экономических условиях каждый цент на счету. Ведь в четвертом квартале 2010 года прибыль компании упала на 20%. Виной тому увеличение затрат на сырье. К тому же в 2010 году на некоторых потребительских рынках цены на сырье выросли более чем на 160%!

В целом ситуация все еще выглядит управляемой, однако тревожных звоночков достаточно. Нефть выросла в цене на 17%, сахар — на 25%, пшеница — на 49,3%. В итоге большинство производителей начинает переносить издержки на потребителей — что может означать новый виток инфляции в американской экономике. При этом наибольшие конкурентные преимущества получают компании, способные за счет простых, но эффективных инноваций обеспечить разумную себестоимость. ■

ЭЛЕКТРОННАЯ ПАРКОВКА

ОБЛЕГЧАЮЩИЕ ЖИЗНЬ СЕРВИСЫ НАХОДЯТ ПРИМЕНЕНИЕ ДАЖЕ В ЭКОНОМИКЕ, ЕЩЕ НЕ ОПРАВВИВШЕЙСЯ ОТ КРИЗИСА.

В 2002 году основатель компании ParkingCarma Рик Уорнер потратил почти час, чтобы припарковаться в Сан-Франциско. Обнаружив наконец свободное место для своего автомобиля, Рик бросил испепеляющий взгляд на бесполезный навигатор и подумал: а ведь онлайн-база парковок, обновляемая в реальном времени, — на самом деле отличная бизнес-идея!

На разработку приложения ушло более пяти лет. Да и инвесторы не торопились раскошелиться. Лишь в 2007 году Уорнеру удалось привлечь деньги для запуска проекта, причем не в Сан-Франциско, а в далеком Мичигане. «Оказалось, что парковка — это не то, чем можно заинтересовать венчурных инвесторов», — с удивлением разводит руками Уорнер. Ведь не похоже, что распорядители рискованных капиталов перемещаются исключительно на вертолетах!

Как бы то ни было, один из фондов все-таки изыскал около \$2 млн под этот проект — и сервис Parkingcarma.com довольно успешно стартовал в тяжелом 2008 году, охватив сотни парковок более чем в 70 городах.

Основной источник дохода — ежегодная подписка, за которую предлагается заплатить смешные 9 долларов и 99 центов. Заключившие контракт абоненты получают возможность резервировать места на нужных стоянках Сан-Франциско и Сан-Диего при помощи любого карманного устройства, обеспечивающего выход в Интернет. В 2009 году сервис удалось запустить в Лос-Анджелесе, Чикаго и Детройте. Сегодня в компании работает всего 11 человек, однако это не мешало проекту уже охватить не только городские, но и транзитные парковки, а также стоянки в аэропортах. ■



РОСТ ИЗ МАЛОГО

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ФОНДА KAUFFMAN FOUNDATION РОБЕРТ ЛИТОН УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ДЛЯ ВОЗОБНОВЛЕНИЯ РОСТА ГОСУДАРСТВО ДОЛЖНО СТИМУЛИРОВАТЬ НЕ КРУПНЫЙ, А МАЛЫЙ БИЗНЕС.

Свою точку зрения на развитие американской экономики Роберт Литон высказывает в недавно опубликованном докладе «Фирмы на миллиард долларов: наиболее быстрый путь к росту». Как показывают исследования Kauffman Foundation, с 1977 по 2005 год крупный бизнес сократил около миллиона рабочих мест, тогда как в малом было создано 3 с лишним миллиона: в среднем компании возрастом около года создают до миллиона вакансий ежегодно, 10-летние — не более 300 тысяч вакансий.

Литон утверждает: для роста экономики нужно стимулировать лишь небольшое число эффективных инновационных стартапов — не более 60. Анализ основан на расчетах экономиста из Йельского университета Уильяма Нордхауза, который полагает, что инноваторы получают лишь 4% от всей приносимой ими обществу пользы. Таким образом, для прибавки 1% ВВП (\$150 млрд) изобретатели и предприниматели должны произвести новые продукты, услуги и технологии, которые при-

носят им лишь \$6 млрд — а для этого достаточно 60 новых стартапов, способных выйти на уровень продаж в \$100 млн в год. В качестве исторических примеров Литон приводит General Electric, Ford и General Motors, среди современных компаний — Google, Apple и Facebook.

Неповоротливых монстров не нужно поддерживать, уверен Литон: они справятся сами. А вот быстрорастущие новички всегда дадут экономике новый технологический толчок. ■

ПОТОМУ ЧТО МЫ ГРУППА!

НА РЫНКЕ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ НАМЕЧАЕТСЯ НОВЫЙ БУМ. ВСЕ БОЛЬШУЮ ПОПУЛЯРНОСТЬ ОБРЕТАЮТ СРЕДСТВА ДЛЯ ОБЩЕНИЯ В ГРУППАХ.

За последние месяцы появилось сразу несколько программ для популярных смартфонов, позволяющих рассылать текстовые сообщения большому числу друзей и знакомых — are Beluga, BrightKite, Rabbly, Fast Society и textPlus. Лидером же остается GroupMe: разработчикам этого приложения удалось получить более \$10 млн от группы инвесторов во главе с фондом Khosla Ventures (и это не считая \$850 тыс., полученных в августе от бизнес-ангелов).

В чем причина успеха? Основатель GroupMe Джаред Хект так отвечает на этот вопрос: «Мы решили свою собственную проблему. Собирались с друзьями на

большой музыкальный фестиваль и нуждались в инструменте, который позволил бы общаться всем одновременно. Поначалу мы думали, что наше приложение придется по вкусу молодым тусовщикам — но вскоре выяснилось, что оно пригодится любому, у кого есть сотовый телефон».



Идея весьма проста: и обычные СМС, и электронная почта, и Facebook позволяют отправить сообщение группе людей. Но если кто-то из адресатов решит ответить — то по умолчанию сможет отправить сообщение только автору. GroupMe решает проблему элементарно: все члены группы видят все сообщения. Разработчики утверждают, что их приложение никак не зависит от наличия доступа в Интернет и использует только обычные сотовые сети. Правда, по словам пользователей, в GroupMe еще хватает недостатков. Но спрос все равно налицо: разработчики уже рапортуют о миллионах отправляемых сообщений ежедневно. ■

ФРАНШИЗЫ ГОДА

ПОПУЛЯРНОЕ БИЗНЕС-ИЗДАНИЕ ENTREPRENEUR ОПУБЛИКОВАЛО ОЧЕРЕДНОЙ РЕЙТИНГ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ АМЕРИКАНСКИХ ФРАНШИЗ.

Первая десятка списка более чем из 500 торговых марок дает неплохое представление о наиболее заметных точках роста экономики США.

На десятом месте обосновалась сеть дайнеров (традиционных американских кафе) Denny's, созданная еще в 1963 году и насчитывающая более 1 300 ресторанов. Первоначальные затраты франчайзи довольно высоки — около \$1–2 млн, но в 2009 году марка сумела совершить рывок за счет эффективной рекламной кампании на ТВ, предлагавшей бесплатные завтраки всем желающим.

Следом — сеть ресторанов Subway, представленная в том числе и на российском рынке. В 2010 году к этой франшизе подключилось более двух

тысяч новых участников, из них 800 — за пределами США.

На восьмой строчке — компания Serpro, занимающаяся устранением последствий пожаров и наводнений. В этой сети более полутора тысяч франчайзи — и все они сделали себе неплохую рекламу, добровольно приняв участие в борьбе с крупным наводнением в Теннесси в мае 2010 года. Конкурента опередила клининговая компания Vanguard Cleaning Systems, имеющая более 1 800 франчайзи: для открытия этого бизнеса достаточно лишь \$8 тыс. На шестом месте — сеть более чем из 1,8 тыс. отелей Days Inn, победившая кризис за счет тщательной оптимизации затрат.

Пятую строчку рейтинга занимает сеть парикмахерских Supercuts, включающая

более тысячи салонов во всех штатах. Основатели франшизы Фрэнк Эммет и Джеффри Раппопорт изобрели методику быстрой стрижки, которая позволяет обслуживать клиента за 20 минут и не требует предварительной записи.

На четвертом и третьем местах — крупные и известные сети 7-Eleven и McDonald's. На втором — сеть магазинов при АЗС ampm, которая более 30 лет работала на территории лишь пяти штатов, но в 2006 году нефтяная компания BP решила открыть подобные магазины на заправках по всей стране.

Ну а лидером в 2010-м стала сеть отелей Hampton, сумевшая даже в кризис сохранить обширный набор бесплатных услуг и более чем 1,7 тыс. франчайзи. ■

СВЕЖИЕ ВАКАНСИИ

АМЕРИКАНСКАЯ ЭКОНОМИКА, КАЖЕТСЯ, НАЧИНАЕТ ВЫБИРАТЬСЯ ИЗ КРИЗИСА.

Характерный симптом выздоровления американского хозяйства: сразу несколько крупных, знаковых работодателей объявили о запуске масштабных программ найма новых сотрудников.

Автопроизводитель Ford планирует создать 7 тысяч новых рабочих мест, что связано с расширением производства нового мини-вэна C-Max. Американское отделение французской консалтинговой компании Cargemini объявило об открытии более 550 вакансий. А крупнейший интернет-магазин Amazon планирует построить два новых логистических центра в Теннесси, что приведет к созданию более 1 400 рабочих мест до конца 2011 года.

Эти и многие другие сообщения начали появляться на новом сервисе HR-компании Vault.com, которая тщательно отслеживает сообщения о крупных проектах, создающих большое число новых вакансий. Так, сеть супермаркетов Macy's объявила о найме более 3,5 тыс. сотрудников для открытия новых торговых точек в Нью-Йорке, Сан-Франциско и Атланте, а Domino's Pizza планирует открыть более 55 новых ресторанов, для которых потребуются 1 700 с лишним человек. Наконец, два гиганта аудита и консалтинга — Deloitte и KPMG — сообщили, что до 2016 года в отрасли появится более 250 тысяч новых рабочих мест.

Тенденция очевидна: торговля, общепит и консалтинг остаются одними из самых устойчивых сегментов экономики США. ■

СПОРТИВНЫЙ ХАРАКТЕР

Менеджмент «САНФРУТ-Трейд» доказал: кризис не страшен, если бизнес — в хорошей форме.

ИВАН ОТКИН

В 2009 году рынок соков и нектаров резко «просел». Потребление снизилось с 3,1 млрд л в 2008 году до 2,7 млрд в 2009-м. Одни игроки принялись сокращать персонал, другие пытались решать проблемы за счет партнеров. Тем временем в «САНФРУТ-Трейд» решили не паниковать и опереться на имеющиеся сильные стороны. «Мы стремились сохранить качество продукта, — рассказывает Игорь Колпаков, генеральный директор «САНФРУТ-Трейд». — Для этого проводились дегустации соков и оценивались их органолептические свойства. Мы не сокращали штат. Напротив, укрепили управленческий блок, пригласив несколько хорошо зарекомендовавших себя на рынке топ-менеджеров. Сохранив штат и качество продукта, мы избежали серьезного падения оборота и быстро вернулись к темпам докризисного уровня».

Удержав на пике рыночной паники управляемость, производитель сумел укрепить репутацию надежного поставщика¹. Как следствие, по итогам 2009 года объемы производства «САНФРУТ-Трейд» снизились лишь на 3,7% в то время, как объем рынка упал на 13–15%. А к началу 2011 года темпы прироста составляли уже 29,8% (средний докризисный показатель).

Реализация антикризисной программы в «САНФРУТ-Трейд» началась с оценки ситуации. Было очевидно, что рынок катится по наклонной. Да и структура спроса менялась на глазах. «В самые трудные времена люди не только реже приобретали соки, но и делали это в меньших объемах, причем в более дешевых местах, отдавая предпочтение самым доступным по цене маркам, — вспоминает Ольга Литвиненко, директор по маркетингу «САНФРУТ-Трейд». — Как

показали впоследствии аналитики, снижение объема рынка соков и нектаров по итогам 2009 года составило 13–15%. Более трети потребителей сэкономили на продукции этой категории, а самым «живым» оказался ценовой сегмент «ниже среднего». Мало того, покупатель почти перестал демонстрировать прежнюю лояльность к торговым маркам. В этой непростой ситуации нам нужно было не просто искать, но и быстро находить единственно верные ответы. Одним таким ответом стало целенаправленное построение дистрибуции торговой марки «Фруктовый остров». Наша компания одна из первых заполнила вновь образовавшуюся нишу в нижнем ценовом сегменте, причем продуктом, который по качеству превышает ожидания потребителей от продукта по недорогой цене».

К чести команды «САНФРУТ-Трейд», ответы были даны правильно. Несмотря на стресс и колоссальную ответственность. Ведь любой неверный шаг мог привести к непоправимым последствиям.

— Мы региональная компания, — говорит Кирилл Ненашев, заместитель генерального директора по развитию и управлению продажами «САНФРУТ-Трейд». — Наше преимущество — гибкость. Мы постоянно отслеживали ситуацию, а за счет мобильности нам удавалось быстро реагировать на меняющиеся условия. К тому же компания параллельно осваивала новые регионы продаж. Мы на собственном опыте убедились, что кризис — это не только опасность, но и возможность.

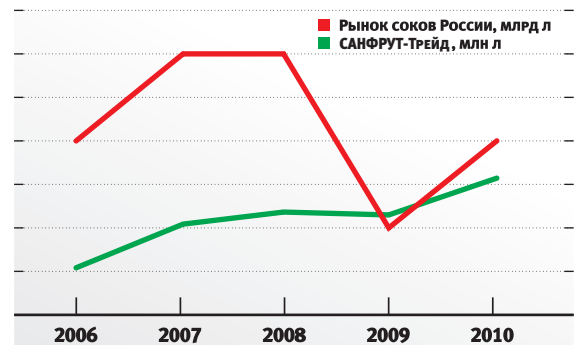
Быстро восстановленный контроль стал командной победой. Отделу маркетинга удалось верно оценить динамику спроса: снижение доли продаж соков премиальной марки «Дарио» и среднеценовой марки «Красавчик» в

значительной мере было компенсировано за счет продукции бренда «Фруктовый остров». Попутно подтвердился тезис о преимуществах сбалансированного портфеля торговых марок. Результаты принесла и точечная рекламная активность, фокусирующая внимание потребителей на ключевых достоинствах продукции «САНФРУТ-Трейд». Оказалось: даже в кризис покупатель способен оценить полезный продукт, производимый без добавления консервантов: люди сэкономили на излишествах, но не на здоровье.

— Если разобраться, мы не меняли «новых» инструментов в борьбе с кризисом, — подводит итог Игорь Колпаков. — Просто — быстро справились с нервами, оценили ситуацию и постарались использовать все «точки опоры», которыми располагали. ООО «САНФРУТ-Трейд» с самого начала развивалось как устойчивая и гибкая компания. Это и стало для нас главным средством борьбы с кризисом. Крепкий бизнес всегда находится в хорошей спортивной форме. Все докризисные годы мы активно «тренировались». И тренировки эти не прошли зря. ■

1 По данным внешних исследований, компания занимает второе место среди локальных производителей в федеральном рейтинге производителей соков.

Динамика объемов производства соковой продукции 2006-2010 гг.



Источник: по данным компании «САНФРУТ-Трейд»

АНТОН КОВАЛЕВСКИЙ

РЕБЕККА БЕЙНИК: ЭКОНОМИКА ЭРГОНОМИКИ



**\$50 тыс.
СПАСЛИ**

умирающий стартап в 1988 году. Оказалось, что инновационный продукт мало придумать. Нужно еще научиться его продавать. Этот урок Ребекка Бейник усвоила крепко

Ну что может быть скучнее офисного кресла? Для начальников покупают дорогие «троны», обтянутые скрипучей кожей и снабженные всякими хитрыми функциями (по большей части ненужными или быстро надоедающими). Средний менеджмент восседает на более скромных моделях. Ну а рядовой персонал довольствуется самыми простыми вариантами. Желательно — крепкими. Но сути это не меняет. Кресло — оно кресло и есть. Что тут еще придумаешь? Однако не следует торопиться с выводами. Большинство из нас проводит в этих типовых и унылых предметах конторской обстановки мы доверяем и свою работоспособность, и самочувствие, и здоровье.

Именно эти соображения и стали той основой, на которой Ребекка Бейник построила свой бизнес по выпуску эргономичной офисной мебели. И вот результат. Сегодня Neutral Posture — одна из наиболее успешных американских компаний, управляемых женщиной.

Да, Neutral Posture — далеко не самый крупный игрок огромного рынка конторской мебели, более 80% которого поделено между пятью ведущими производителями вроде Herman Miller (именно здесь изобрели самое модное кресло последних двадцати лет — Aeron). Пока что обороты Neutral Posture едва превышают 15 миллионов долларов. И все-таки это очень заметная и по-хорошему бойкая компания, которой эксперты прочат большое будущее. Не случайно в 2010 году Ребекка Бейник возглавляла американскую Ассоциацию производителей мебели (BIFMA). В чем секрет? В технологиях, вышедших из американской «оборонки» и ставших делом семьи Бейник. А еще это первый принадлежащий женщине «гаражный» бизнес, сумевший выйти на NASDAQ (IPO состоялось в 1997 году). Публичная история компании не была долгой,

однако это не помешало Neutral Posture продолжить развитие в прежнем качестве частного предприятия. Но — обо всем по порядку.

НЕЙТРАЛЬНАЯ ПОЛОСА

В начале 80-х Джером Конглтон, отец Ребекки, был офицером американских ВВС. Семья часто переезжала с места на место. Сегодня гарнизонный кампус в Калифорнии, завтра — в Германии. В общем, жизнь на чемоданах. Учебу Ребекка находила занятием довольно простым и скучным. Ни уроки, ни контрольные работы не вызывали у нее никаких проблем, но и большого удовольствия от процесса обретения теоретических знаний она не получала. Решив сэкономить время, девушка даже окончила школу на год раньше положенного, после чего поступила в Технологический университет Техаса.

Выбор учебного заведения оказался вовсе не случайным. В ту пору, завершив армейскую карьеру, отец писал в том же университете докторскую диссертацию в области инженерных наук. Главной темой исследования стала разработка эргономичного кресла. Но даже родительский контроль не помог Ребекке завершить полный курс. Теория, теория — ничего, кроме теории! А хотелось — чего-то практического. В университете Ребекка просто не находила себе места и в двадцать лет решила, что мучениям этим пора положить конец. Куда больше ей хотелось помогать отцу в его исследованиях, а главное — в первых коммерческих начинаниях.

Семейную фирму назвали Congleton Workplace Systems. Конглтон (ныне — профессор Техасского университета) разработал сиденье, позволявшее сохранять «нейтральное положение». В НАСА так именуют позицию, которую занимает тело астронавта в условиях нулевой гравитации. Созданное кресло принимало форму сидящего в нем человека, поддерживало осанку, а главное, избавляло от болей и прочих неприятных ощущений, связанных с долгой работой за столом. 60% компании принадлежало семье Конглтон, 15% — университету, остальное — инвесторам. В общем, классическая венчурная история,

совершенно типичная для Америки. Стартап получился в полном смысле семейным. Джером выступал в роли ведущего разработчика, его жена взялась вести бухгалтерию, Ребекка отвечала за производство, а ее брат пытался наладить продажи. Вот только успех пришел не сразу.

«Поначалу мы тратили все свое время, пытаюсь вывести на рынок наши кресла, — вспоминает Ребекка. — Вскоре у компании появился небольшой офис, а штат вырос до десяти человек. Но как только мы начали немного разбираться в ситуации... деньги кончились».

Инвесторы не были готовы финансировать дальнейшее продвижение, советы университетских экономистов не помогали, так что семья оказалась на грани банкротства, потеряв дом и все сбережения. Ничего не поделаешь. Запуск технологического бизнеса — дело рискованное!

Сегодня Бейник уверена, что главной ошибкой стали слишком масштабные вложения в разработки и закупку комплектующих. А основной инвестор оказался не в состоянии вкладывать в молодую компанию дополнительные средства. В 1988-м экономика США оказалась во власти финансового кризиса. Банки начали «сыпаться» один за другим, а главное, упали цены на нефть. Последнее обстоятельство чуть не стало роковым. Ключевой инвестор, основной бизнес которого был сосредоточен в сырьевом секторе, сам оказался в весьма непростой ситуации. А Congleton Workplace Systems в тот момент только-только начала продавать свои кресла. Доходы были мизерными, средств на покупку материалов просто не хватало.

Все говорило о том, что американская мечта мечтой так и останется: семейная фирма практически прогорела. Однако в конце года Ребекка неожиданно попросила у родителей разрешения на вторую попытку. «После провала я пребывала в депрессии, но однажды решила попытаться дать разработкам отца второй шанс, — вспоминает она. — Мама сказала мне, что я сошла с ума. Но для меня это был гораздо меньший риск, поскольку потерять мне было почти ничего».

Нового инвестора начинающая предпринимательница нашла довольно быстро. В роли бизнес-ангела решил выступить босс жениха Ребекки, Бобби Бейника, работавшего в топливной компании. Топ-менеджер согласился одолжить 20 тысяч долларов на реанимацию стартапа. Еще 30 тысяч (чуть ли не последних на счету) добавил отец. И наконец в 1989-м новая фирма Neutral Posture начала производство... в гараже Конглтонов.

О великий американский гараж, неоскудевающий источник инноваций и прорывных проектов!

” *С первого раза реализовать американскую мечту не получилось. Фирма прогорела. Но Ребекка попросила у родителей разрешения на вторую попытку*

ГАРАЖНЫЙ ДУЭТ

Шанс действительно был. Да, массовый покупатель об эргономике ничего и знать не хотел. Однако некоторым из клиентов разработки компании нравились. И они были готовы покупать еще. Оставалось только восстановить доверие, пошатнувшееся после банкротства Congleton Workplace Systems. Разве что на этот раз Ребекка и ее мать Джей действовали вдвоем: в течение первых шести месяцев они рука об руку собирали кресла по чертежам Джерома. А затем всерьез занялись формированием канала сбыта, наняв первых торговых представителей, работавших «на проценте». И дело пошло! Да так, что уже спустя полгода удалось полностью выплатить заем боссу Бобби. А спустя год после старта (ну или, скорее, рестарта) Ребекка и Джей смогли позволить себе первую производственную площадку — около 700 квадратных метров. Тут же разместился и офис.

Покинув гараж, Neutral Posture сумела нанять первых постоянных сотрудников. Тем не менее переговоры с клиентами чаще всего происходили по телефону: Джей Конглтон играла роль «секрета-

ря», делая внушительные паузы якобы для переключения канала (как в крупной фирме!), после чего просто передавала трубку дочери, сидевшей с ней за одним столом. Впрочем, многих клиентов привлекали бесплатный пробный период и персональные демонстрации, так что Neutral Posture до сих пор успешно использует этот прием. «Нам нужно просто заставить кого-либо посидеть в кресле

60 тысяч кресел. В том же году Бейник и Конглтон сумели снова расширить производство, практически удвоив его за счет соседнего помещения. А в 1996-м открылся новый цех площадью более пяти с половиной тысяч квадратных метров. К этому моменту компания насчитывала уже 85 сотрудников и более 600 дилеров в США, Канаде и Пуэрто-Рико. Ребекка владела 50% акций фирмы, ее мать — 44%, сестра — 4%, еще 2% принадлежали президенту Neutral Posture Дэвиду Эбнеру, который до сих пор является операционным менеджером компании. Радикально изменился и ассортимент Neutral Posture, насчитывавший 15 продуктовых линеек. Причем все спинки, сиденья, подлокотники и механизмы компания производила сама. Не случайно в 1995–1996 годах Neutral Posture дважды вошла в список самых быстрорастущих компаний США, составленный популярным журналом Inc.

БЕЗ IPO

Самое сложное для молодой технологической компании, добравшейся по «венчурной лестнице» до стадии расширения продаж, — переход в новую «весовую категорию». Не случайно основной проблемой Neutral Posture стал поиск новых, теперь уже куда более масштабных средств на развитие. Тяжелым периодом оказалось и IPO компании, состоявшееся в 1997 году. «Когда ты предприниматель, эта процедура кажется тебе горшком с золотом где-то в конце радуги, — вспоминала Ребекка Бейник. — Все говорят только о хорошем, но никто не упоминает о плохом».

По мнению Бейник, внешний совет директоров, навязанный провидившей IPO инвесткомпанией, пытался направить бизнес в неверное русло и отвечал «нет» на любые предложения основательницы предприятия. Да, Бейник могла уволить любого из директоров. Но это лишь обострило бы проблему. А когда предпринимательница попыталась сообщить о том, что собирается снова сделать компанию частной, — двое из директоров просто ушли, усугубив и без того неприятную атмосферу,

в которой пребывали акционеры: размещение бумаг Neutral Posture на фондовой бирже не приносило ожидаемых результатов. Цена акций упала с 6 долларов до одного, а расходы на ведение обязательной для публичной компании отчетности превышали 250 тысяч в год. Промучившись четыре года после IPO, Ребекка сумела выкупить компанию обратно за 3 миллиона долларов.

Меж тем рост бизнеса не прекращался. Даже несмотря на капризы совета директоров. В 1998-м Neutral Posture приобрела обанкротившегося производителя недорогих кресел Harvard Interiors, в 2002-м открыла производство в Канаде. Управляющим стал муж Бейник, продавший собственный бизнес. Сейчас это отделение насчитывает не больше десяти человек производственного персонала и несколько представителей в разных уголках Канады. Впрочем, продажи идут вполне успешно.

Бейник утверждает, что рост дается компании легко: она научилась не братья за все сразу и делегировать полномочия, а эффективность производства достигается не за счет работы по 9 часов в сутки, а благодаря внедрению системы управления качеством и отлаженным производственным процессам. Впрочем, кризис все-таки затронул компанию: в 2008 году Бейник пришлось уволить десять человек.

Предпринимательница не прекращает инвестировать в разработки, выступая для собственного отца в несколько неожиданной роли работодателя. По 30 дней каждый год на компанию по-прежнему работает Джером Конглтон. Последняя технологическая новинка — система N-tune: это кресло, оснащенное подставками для монитора и клавиатуры, может легко переходить из положения «сидя» в положение «стоя». Как утверждают в компании, подобная инновация позволяет офисному работнику сжечь до 280 калорий за 2 часа работы в вертикальном положении и сбросить до 9 килограммов веса в год. Учитывая, что в США проблема лишнего веса становится все более актуальной, лучшей рекламы Neutral Posture и не требуется. ■

” Выход на биржу — не всегда благо. Промучившись четыре года после IPO, Ребекка Бейник выкупила компанию обратно за 3 миллиона долларов

три-четыре денька — и он уже не захочет его отдавать», — смеется Бейник. Вскоре Neutral Posture заметили менеджеры по закупкам крупных клиентов, и объемы заказов начали превосходить производственные возможности. Так, в корпорации Intel после пробной партии в 100 кресел заказали еще 680. Вот только на производство такого количества требовалось более двух месяцев непрерывной работы. Но эта проблема казалась уже вполне решаемой. Бейник потирала руки: компания наконец начинала набирать обороты. А вскоре снова перезвонил менеджер Intel и заявил: пожалуй, нам требуется три тысячи кресел. И вот это уже было серьезно. Ведь на производство такой партии требовался целый год. Станет ли ждать покупатель?

— Мы решили, что отказываться нельзя, — вспоминает Бейник, — и начали плотно работать с поставщиками, пытаясь получить некоторые комплектующие поскорее. Одновременно учили людей работать быстрее и старались собирать кресла чуть ли не круглосуточно. И через три месяца партия была готова!

Крупные корпоративные заказы сделали основой успеха Neutral Posture. Так, служба доставки UPS стала клиентом Бейник в 1994 году, но с тех пор заказала еще более

Рейтинг российских миллиардеров



ДЛЯ ВЛЮБЛЕННЫХ
В ДЕНЬГИ

Финанс.

Реклама

Медиапартнеры:




РБК-ТВ

РБК daily



**БИЗНЕС
журнал**



*Люди — самое слабое звено
в системе защиты коммерческой
тайны.*

НАХОДКА ДЛЯ ШПИОНА

ДМИТРИЙ КИРОВ

Сегодня, когда российская экономика постепенно восстанавливается от кризиса, самым значимым товаром становится имеющая коммерческую ценность информация. Однако в чужих руках такие сведения превращаются в сильнейшее оружие, для получения которого конкуренты готовы пойти на многое. Корпоративный шпионаж в посткризисный период переживает настоящий ренессанс. Как защищаться?

План Ротшильда

«Кто владеет информацией, тот владеет миром». Эту более чем актуальную фразу произнес не какой-нибудь бизнес-гуру начала XXI века вроде Кьелла Нордстрема. И даже не легендарный советский разведчик Рудольф Абель. Автор этого высказывания — Натан Ротшильд, основатель знаменитого банкирского дома. До 1815 года Ротшильд был известным предпринимателем, владевшим банком в Лондоне. Но не более. Вознестись на вершину славы и богатства ему помог... Наполеон Бонапарт, вздумавший взять реванш у европейских держав при Ватерлоо и снова бросить Старый свет к своим ногам.

У Ротшильда же был другой план — бросить к своим ногам всю финансовую систему Европы. Благодаря своим шпионам он первым в Англии узнал о поражении

Наполеона. После этого Ротшильд демонстративно приступил к массовой продаже британских акций. Биржевики сразу же последовали его примеру, так как, зная об осведомленности Ротшильда, решили, что англичане проиграли французам. Когда же ценные бумаги упали до предельно низкого уровня, Ротшильд тайно скупил их все до одной, получив 20-кратный доход. Ряд подобных операций настолько обогатил клан, что он смог контролировать всю экономику Великобритании. А со временем — превратить Лондон в финансовую столицу мира.

Конечно, Ротшильд — далеко не единственный, кто в прошлые века благодаря добытой различными путями информации пришел к финансовому триумфу. Чего стоит одна только охота за секретом китайского фарфора, который стянули французы, а запатентовали англичане, предварительно экспроприировав его у соседей! Или похищение американцами чертежей прядильных машин, работавших на английских фабриках в Ланкашире, что стало отправной точкой для создания и развития хлопчатобумажной промышленности в Новом Свете. Однако именно Ротшильда считают основателем одной из величайших систем экономической разведки своего времени. Своим примером банкир доказал: для того чтобы

**\$146
МЛН**

пришлось потратить Boeing только на мониторинг банковских счетов сотрудников после того, как злоумышленники украли один-единственный корпоративный ноутбук



Промышленный шпионаж получает огласку только в крайних случаях. Злоумышленнику нет смысла хвастаться подвигами, а потерпевшей стороне не хочется получить сильнейший удар по репутации и выглядеть растяпой

преуспеть, вовсе не обязательно производить какой-либо эксклюзивный товар или предлагать уникальную услугу. Достаточно просто «позаимствовать» соответствующую информацию у конкурентов и использовать «добычу» в своих интересах.

МАСШТАБЫ БЕДСТВИЯ

Корпоративный шпионаж (именно так сегодня назвали бы любую из многочисленных комбинаций, которые проворачивал Ротшильд) — давний источник головной боли для владельцев как крупных корпораций, так и компаний малого и среднего бизнеса. Так, в 2006 году был украден ноутбук с персональными данными 382 тысяч служащих компании Boeing, в результате чего последней пришлось потратить \$146 млн только на мониторинг банковских счетов сотрудников. В 2007-м произошла утечка в сети розничных компаний TJX, в результате которой в руки злоумышленников попала база транзакций по кредитным картам, содержащая более 94 млн записей. Ущерб составил более \$2 млрд. В том же году японская компания Dai Nippon Printing потеряла жесткий диск с базой персональных данных на 8,64 млн граждан. Фондовая биржа отреагировала мгновенно: всего за несколько дней котировки компании потеряли более 25%. Список этот можно продолжать и продолжать.

В России, несмотря на отсутствие скандалов подобного калибра, рынок корпоративного шпионажа переживает настоящий всплеск. По данным аналитического центра «Инфосервис-М», если еще в 2008 году на территории нашей страны произошли 34 публичных утечки данных, то в 2009-м эта цифра

увеличилась до 47, а еще через год — до 63. Не много? Будем иметь в виду, что ключевое в этой статистике слово — «публичных». Как показывает практика, акционеры и корпоративные службы безопасности редко заявляют на сотрудников-шпионов в милицию. Причиной тому служат вполне разумные опасения навредить репутации предприятия и лишиться шансов на реальное возмещение ущерба. Ведь, как известно, у находящегося под следствием лица гораздо меньше возможностей компенсировать убытки.

«Промышленный шпионаж получает огласку только в крайних случаях, — подтверждает заместитель директора по науке и развитию компании «ИВК» Валерий Андреев. — Злоумышленнику нет смысла хвастаться такими подвигами, а потерпевшей стороне не хочется получить сильнейший удар по репутации и выглядеть растяпой. Получить же достойную компенсацию, даже выиграв дело в суде, практически невозможно. Ведь интеллектуальная собственность российских компаний, за редкими исключениями, не защищена патентами и свидетельствами».

Подобная тенденция, к слову, характерна и для зарубежных рынков. «Даже в случае, когда компания схватила шпионящего соперника за руку, вопрос решается тихо, — говорил в своем выступлении на Business Research Conference в Майами в 2009 году гендиректор американской Phoenix Consulting group Inc. Джон А. Ноулан III (его компания занимается борьбой с корпоративным шпионажем). — Люди,севшие в лужу, не хотят, чтобы об этом узнали их акционеры».

Таким образом, в реальности ситуация с утечками данных в России несравненно хуже официальных 63 «проколов». По статистике компании Perimetrix, занимающейся обеспечением корпоративной безопасности, средняя российская организация ежегодно допускает как минимум четыре серьезные утечки информации. Учитывая, что, по данным Росстата, в одной только Москве насчитывается более 1 100 предприятий среднего бизнеса, можно предположить, что общее число утечек доходит до 3 600 в год.

Вот только несколько примеров. Весной 2008 года Тверской районный суд Москвы приговорил к условному заключению сотрудника «ТНК-ВР Менеджмент» Илью Заславского, признав его виновным в подкупе с целью получить сведения, составляющие коммерческую тайну.

А в мае 2009-го Таганский районный суд столицы за незаконное копирование клиентской базы и попытку ее продажи приговорил к году колонии-поселения бывшего специалиста отдела телефонных продаж компании «Росгосстрах-Столица» Ивана Швагу.

Можно вспомнить и о случае от 17 сентября 2009 года, когда южнокорейское подразделение концерна General Motors подало иск в суд центрального округа Сеула на подразделение Таганрогского автомобильного завода за промышленный шпионаж. Представители GM обвиняли ТаГАЗ в том, что два сотрудника концерна, имевшие доступ к чертежам Chevrolet Lacetti, скопировали эти документы без согласования и перешли затем работать в корейское подразделение ТаГАЗа, где на основе экспроприро-

ванных документов был разработан автомобиль TagAZ Vega.

Рост числа инцидентов такого рода — далеко не только российская тенденция. Как отмечает американский центр исследования преступлений по хищению персональных данных Identity Theft Resource Centre (ITRC), на территории США в 2008 году произошло минимум 656 публичных утечек данных, что на 47% превосходит показатели предыдущего года и более чем в 4 раза (!) — данные 2006 года. Если темп прироста количества утечек сохранится и в текущем году (а пока все говорит именно об этом), то общее количество инцидентов, получивших огласку, в 2011-м перевалит за психологически важную отметку в тысячу случаев.

КРИЗИС ПОПУЛАЛ

Что вызывает столь стремительный рост спроса на корпоративный шпионаж?

— До кризиса вести бизнес было просто, — говорит эксперт в области конкурентной разведки Сергей Васильев. — Взял кредит на сходных условиях, понастроил-понакупил различной продукции или торговых точек, потом — так же дешево рефинансировал кредит. Ну и так далее. В эпоху, когда деньги были дешевы, такие слова, как «баланс», «маркетинговая стратегия», «целевые ниши» и т. п., перестали восприниматься как нечто необходимое. Однако кризис все расставил по местам. Без четкой и по-хорошему наглой маркетинговой стратегии сегодня не выжить. Но для разработки такой стратегии у многих компаний просто нет необходимых человеческих ресурсов. А вот на то, чтобы «позаимствовать» удачное решение у успешного конкурента, деньги найдутся всегда.

Другой причиной роста спроса на чужие коммерческие секреты можно считать процесс глобализации и явный всплеск интереса к инновациям как источнику рыночного процветания. «Иностранцы предельно агрессивны в поисках информации, предоставляющей различные преимущества», — говорит Джон А. Ноулан III.

В то же время лояльность работников компаниям постоянно снижается. А значит, люди куда охотнее, чем прежде, выдают важную информацию. «Раньше на тех, кто проработал в компании меньше трех лет, все смотрели косо, — говорит замдиректора российской Ассоциации по защите бизнеса Игорь Карпов. — Устроиться на хорошую должность без целого вороха рекомендательных писем было практически невозможно. А что теперь? Люди проводят в компании по 10–12 месяцев, «срубуют» бонус, а потом перелетают на новое место работы. Такое понятие, как лояльность, серьезно нивелируется. А раз люди не чувствуют привязанности к компании, у них нет и внутреннего стержня, принципов, которые останавливают их от торговли информацией».

С коллегой согласен и Сергей Васильев: «В кризисную пору вопрос лояльности встал особенно остро. Практика показала: угроза увольнений приводит к

потере лояльности со стороны сотрудников, легко становящихся добычей собирателей чужих секретов. А когда потоки информации слабо контролируются, уязвимость фирмы повышается».

РАЗВЕДКА КОРМИТ И ПОИТ

Каким же образом российский бизнес ворует секреты? Профессионалов рынка «плаща и кинжала» по работе с корпоративной информацией принято делить на две большие группы: business intelligence, или, по-русски, деловую (конкурентную) разведку, — и собственно корпоративных шпионов.

Представители деловой разведки занимаются вполне легальным сбором и анализом внешней информации, способной повлиять на планы и решения компании. По сути, услуги такого рода вписываются в понятие «нормального» консалтинга. Эксперты, нанимаемые компаниями, в основном используют открытые базы данных: Интернет, СМИ, всевозможные отраслевые справочники. «Появление новых информационных технологий и относительная дешевизна доступа к ресурсам позволяют аналитикам готовить материалы, помогающие в принятии стратегических решений», — уверен Джон А. Ноулан III.

При этом деловая разведка — дело совершенно незазорное. Более того, топ-менеджеры и владельцы крупных компаний открыто говорят о своем интересе к деятельности подобных служб. «Для того чтобы иметь низкие и конкурентоспособные цены, наша компания еженедельно анализирует около 70 тысяч цен на разные товары в «чужих» магазинах по всей стране и даже на колхозных рынках, — говорил в одном из своих интервью главный исполнительный директор X5 Retail Group Лев Хасис. — Все это нам необходимо, чтобы устанавливать цены ниже, чем в других сетях и на рынках, либо на их уровне». Действительно, почему бы и нет?!

«Многие руководители компаний просто не представляют себе, какое количество информации, которую они считают секретной, можно извлечь из открытых, доступных всем источников, — вторит Хасису директор калифорнийской компании Alaso Амброуз Кэри (материалы конференции Business Research 2009 года). — Надо просто

знать, где искать, и уметь делать это быстро. В этом и состоит главное искусство. Поэтому я едва ли могу вспомнить, когда еще в корпоративной истории компетентность, навыки, знания и умения сотрудников конкурентной разведки были настолько востребованы, как сейчас».

Впрочем, как показал проведенный «Бизнес-журналом» опрос экспертов, деловой разведкой пользуются в основном компании среднего и крупного бизнеса. Объяснение простое: чтобы ежедневно «перелопачивать» сотни страниц легальной информации, необходимо содержать целый отдел. Причем работать в нем должны не люди «с улицы», а опытные аналитики, способные выискивать в горах макулатуры крупницы

4 УТЕЧКИ ДАННЫХ

в год допускает средняя российская организация, по оценке компании Perimetrix

ценной информации и выстраивать на их основе логические цепочки. А это, согласитесь, подразумевает несколько более высокий уровень оплаты труда и социальных гарантий, чем тот, что обнаруживается в бесплатных газетах, информирующих граждан об открытых вакансиях. Вряд ли стоит удивляться, что большинство российских компаний малого и среднего бизнеса предпочитают пользоваться «темной стороной» деловой разведки — корпоративным шпионажем.

ТЕМНАЯ СТОРОНА РАЗВЕДКИ

В отличие от деловой разведки, корпоративные шпионы подвизаются на нелегальной стезе ознакомления с бизнес-информацией. Арсенал добычи разнообразен. Здесь и подкуп, и шантаж лиц, способных передать документацию или образцы продукции, и кража документов, и диверсии, и тайное проникновение на объекты конкурента, и внедрение агентов на предприятия. И это не считая «старых добрых методов» вроде прослушивания телефонов и про-

никновения в компьютерные сети «жертв». При этом, по словам Сергея Васильева, особенно популярной в последнее время становится так называемая мусорная археология — кража мусора конкурентов, из которого впоследствии «выуживаются» черновики (а если повезет, и готовые варианты) докладов, смет, приказов, распоряжений, маркетинговых исследований и т. д.

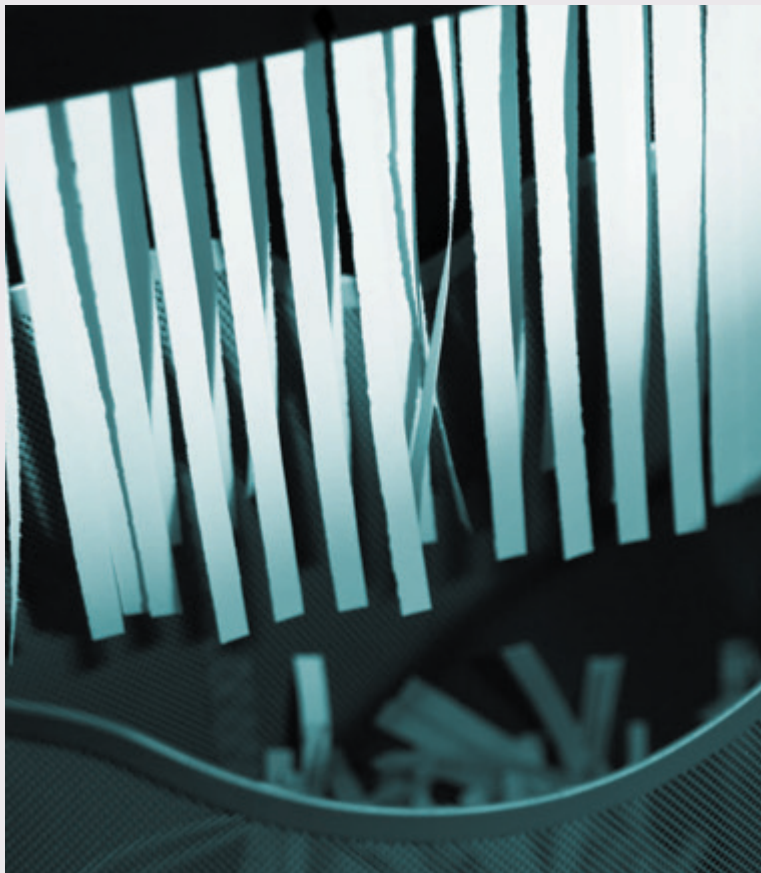
Заместитель гендиректора компании, предлагающей услуги корпоративного шпионажа, попросивший не называть его имени, рассказал корреспонденту «Бизнес-журнала» любопытную историю. Как показали 2008-2009 годы, на рынке продуктового ритейла наиболее успешно противостоит кризису X5 Retail Group. К примеру, в июле 2009 года, когда многие «тяжеловесы» рынка лихорадочно вели переговоры с банками о рефинансировании кредитов, компания Льва Хасиса за \$18 млн довела до 100% свою долю в предприятии, управлявшем 103 магазинами «Пятерочка» на рынках Екатеринбурга и Челябинска.

По словам собеседника, в одну из компаний, занимающихся корпоративным шпионажем, обратился конкурент X5 с просьбой помочь собрать информацию о причинах успеха последней. После получения заказа шпионы почти месяц регулярно изымали мусор из баков вблизи корпоративного центра компании на Средней Калитниковской улице в Москве. «Все это, насколько я знаю, помогло добыть сотни документов, — говорит источник «Бизнес-журнала». — Другое дело, что подавляющее большинство бумаг было пропущено через шредер. Однако шпионы использовали сложную компьютерную программу, позволяющую восстанавливать оригиналы после сканирования обрезков. Так вот, судя по тому, что сегодня компания — конкурент X5 подозрительно быстро выправила свое положение и принялась отвоевывать рыночную долю, ее менеджмент грамотно распорядился полученной информацией».

По мнению источника, за 2010 год количество заказов на копание в «грязном белье» конкурентов со стороны российского бизнеса увеличилось на 100–120%, а в текущем году темпы роста могут составить еще 80–100%. К слову, подобной «археологии» российский бизнес научился на примере США, где покупка (а то и просто воровство) мусора конкурентов — уже давно «национальный вид спорта». Так, в 2000 году Oracle признала, что нанимала детективов, которые пытались добыть мусор исследовательского центра, работавшего на Microsoft.

А год спустя разгорелся конфликт между непримиримыми конкурентами на рынке средств личной гигиены — компаниями P&G и Unilever. Unilever пришла к заключению, что корпоративная разведка P&G «вышла за рамки допустимого». Частные сыщики, нанятые P&G, прочесывали мусорные корзины неподалеку от офиса Unilever, выскывая неосторожно выброшенные документы, содержащие информацию о стратегических планах компании на рынке шампуней. Кроме того, по утверждению представителей Unilever, агенты втирались в доверие к сотрудникам компании, представляясь аналитиками-маркетологами, и таким путем выведывали нужную информацию.

Шпионы использовали сложную компьютерную программу, позволяющую восстанавливать оригиналы после сканирования обрезков документов, пропущенных через шредер



P&G отрицала эти факты, однако признавала, что действия, не вполне согласующиеся с ее собственными этическими принципами, на самом деле имели место. «Досадный инцидент» (по выражению бывшего генерального директора Procter&Gamble Джона Пеппера) завершился в сентябре 2001 года мировым соглашением, детали которого компании не разглашали. Однако, по оценкам экспертов, сумма «тихой сделки» могла достигать десятков миллионов долларов.

Впрочем, все эти истории меркнут перед случаем двухлетней давности, о котором «Бизнес-журналу» рассказал Игорь Карпов. Тогда, на самом «пике» битвы сотовых ритейлеров за покорение регионов, служба безопасности одного из них пришла к выводу, что кто-то из топ-менеджмента регулярно «сливает» информацию конкурентам. В течение нескольких месяцев велась тщательная проверка управленческого состава. Проверяли все: личную и корпоративную почту, звонки, даже способ проведения досуга. Но все было тщетно! Установить источник «слива» помог случай: уборщица случайно опрокинула кадку с апельсиновым деревом в центральной переговорной. Ствол сломался... и внутри изумленная женщина увидела несколько про-

водков. Последовавшая проверка показала: аккуратно вмонтированный мини-диктофон дотошно записывал все совещания (а они, в полном соответствии с корпоративной культурой компании, велись сверхэмоционально), после чего устройство передавало записанное через портативный передатчик. Правда, установить, кто выведывал корпоративные секреты, сотрудникам службы безопасности так и не удалось. Компания же, продавшая ритейлеру «апельсиновое дерево», оказалась фирмой-однодневкой, зарегистрированной — ирония судьбы — на паспорт бомжа, обитавшего поблизости от штаб-квартиры розничной фирмы.

[В 2010 году]

количество заказов на копание в «грязном белье» конкурентов увеличилось в России на 100–120%

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Впрочем, никакие технические средства не могут сравниться с «человеческим фактором».

— «Обработать» подходящего человека — это почти всегда безопаснее, дешевле и эффективнее,

чем устанавливать дорогостоящую систему прослушивания, — уверен Сергей Васильев. — Методы очень просты. Например, днем можно зайти в компанию под видом заказчика и внимательно понаблюдать за менеджерами. Выбрать из них самого трусливого и

**Baon
desam**

Центральный офис и шоу-рум:
г. Москва, ул. Гарибальди, д. 24/2

100 историй успеха!

- Торговая площадь – от 70 кв. м
- Инвестиции - от 2,5 млн. руб.
- Окупаемость – около 1,5 лет
- Скидки, бонусы
- Федеральная рекламная поддержка
- Обучение, консультации, сопровождение
- Надежность с 1992 года

Франчайзинг и оптовые поставки одежды:
+7 495 719 77 88
info@baon.ru, info@desam.ru
www.baon.ru, www.desam.ru

Реклама

глуповатого. А вечером позвонить ему, представиться сотрудником какой-либо известной фирмы и сообщить о желании сделать крупный заказ «прямо сейчас». Но прежде — попросить переслать нужную информацию «для уточнения данных». Обычно этого бывает достаточно. Человек, желая заработать, «сливает» все необходимое. Понятно, что потом, даже если его руководство узнает об утечке, этот менеджер будет молчать, чтобы его не приняли за полного идиота и не лишили премий и бонусов.

Васильев приводит и другой способ вытянуть из намеченной «жертвы» нужные сведения: «Например, мне нужно получить информацию о смете конкурента. Я узнаю, кто из рядовых сотрудников имеет к ней доступ, звоню ему и, придумав какую-то легенду, прошу за хорошее вознаграждение прислать мне всего несколько цифр. Чаще всего профессионалу этого достаточно, чтобы узнать о бизнес-планах компании практически все».

В свою очередь, по словам Игоря Карпова, одним из весьма популярных методов корпоративного шпионажа является «виртуальное собеседование», когда конкуренты снимают офис и приглашают ведущих сотрудников предприятия якобы на работу, предлагая более интересные условия. Если те соглашаются, с ними беседует психолог и между делом расспрашивает о работе предприятия, «выуживая» нужную информацию. Процветает и другой метод: с конкурентом в развлекательном заведении знакомится красивая девушка или мужчина (чаще всего профессиональный психолог) и в легкой беседе получает необходимые данные, которые тщательно скрывались многие годы.

Кое-кто действует и простым «нахрапом». «Бизнес-сообщество в России традиционно боится наездов со стороны МВД, ФСБ и прочих «силовиков», — рассказывает Игорь Карпов. — Корпоративные шпионы успешно используют эту боязнь: изготовив поддельные документы сотрудников этих структур, они «наезжают» на представителей менеджмента и в большинстве случаев получают нужную информацию. Ведь многим жертвам даже не приходит в голову мысль позвонить в ту же службу доверия ФСБ и рассказать о наезде».

Подобная практика, к слову, встречается и в развитых странах. Так, в июне 2006 года в своей жалобе в федеральный окружной суд Вашингтона представители International Growth Fund утверждали, что вашингтонская компания по расследованиям Diligence Inc. получила доступ к конфиденциальной оценке дел IGF, проведенной KPMG для Министерства финансов Бермуд. По словам IGF, Diligence сделала это, «выдавая себя за агентов разведки США и Великобритании», и завладела секретными документами исследования KPMG, используя «обман и подкуп». Учитывая, что пост исполнительного председателя Diligence тогда занимал бывший посол США в Германии Ричард Берт, а консультативный

совет компании включал в себя бывшего главу ЦРУ и ФБР Уильяма Вебстера, подобное развитие событий выглядело более чем вероятным...

К слову, к статьям российского Уголовного кодекса, позволяющим наказывать экономических шпионов, можно отнести умышленное повреждение имущества (ст. 167, лишение свободы на срок до пяти лет), кражу (ст. 158, лишение свободы на срок до 10 лет), коммерческий подкуп (ст. 204, лишение свободы на срок до 12 лет), нарушение тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных или иных сообщений (ст. 138, лишение свободы на срок до четырех лет). Ну и, разумеется, следует упомянуть уголовно-правовую норму об ответственности за разглашение и использование коммерческой, налоговой и банковской тайны (ст. 183 УК РФ, лишение свободы на срок до десяти лет).

Выгодное дело

По самым скромным подсчетам, сегодня только в столичном регионе действует более сотни компаний, предлагающих те или иные услуги в области корпоративного шпионажа. Первый же запрос в «Яндексе» выдает больше 200 тысяч ссылок по этой теме, в том числе на сайты компаний, предлагающих «влезть» в базу интересующей заказчика фирмы и выудить из нее нужную информацию.

По данным центра «Инфосервис-М», в основном корпоративным шпионажем занимаются возглавляемые бывшими военными и выходцами из спецслужб фирмы со штатом в 10–15 человек, одновременно «ведущие» не более двух–трех заказов. Для сравнения: на одну только американскую Kroll Inc. со штаб-квартирой в Нью-Йорке работают свыше 4 тысяч сотрудников в 25 странах мира.

Каков общий объем российского рынка корпоративного шпионажа? По понятным причинам точную цифру определить довольно сложно. Сказывается тотальная закрытость отрасли, отсутствие специализированных исследований и нежелание игроков распространяться по поводу собственных доходов. Однако кое-какие цифры привести все же можно. По данным «Инфосервиса-М», чаще всего заказчика интересует оригинальная идея конкурента и его маркетинговая программа: получение соответствующих сведений

стоит от восьми–десяти до двухсот–трехсот тысяч долларов. В «особо тяжелых» случаях эта цифра увеличивается до миллиона. Однако в среднем «цена вопроса» колеблется на уровне \$20–30 тыс.

Оплата также может осуществляться с учетом времени, потраченного конкретными специалистами: в зависимости от квалификации и объема задания эта сумма составляет от \$125 до \$400 в час. Если же говорить о чисто технической стороне вопроса, то в целом «прайс-лист» на «железо» для корпоративного шпионажа таков: «жучки» продаются сегодня по \$250,

**12 ЛЕТ
ТЮРЬМЫ**

можно получить за
коммерческий подкуп
и до 4 лет — за нарушение
тайны переписки,
телефонных переговоров,
почтовых, телеграфных
и иных сообщений

цены на средства прослушивания телефонов начинаются с \$700, на ручки-шпионки с вмонтированной видеокамерой — от \$1,2 тыс.

По некоторым оценкам общий объем рынка корпоративного шпионажа по столичному региону в 2010 году составил не менее \$200 млн. Но никто не удивится, если реальная цифра окажется еще больше. Кризис резко снизил количество клиентов, а в борьбе за место на рынке в ход идут любые средства.

НЕРАВНАЯ БОРЬБА

Как бороться с корпоративным шпионажем? Единого рецепта нет. Все зависит от конкретной фирмы, сегмента рынка и ситуации. Однако одно неизменно. Защита от утечек информации, как и прочие виды средств защиты, обязательно должна внедряться комплексно. «Речь идет о том, что должны охватываться абсолютно все подразделения, каждое информационное рабочее место сотрудника, — уверен Валерий Андреев из ИВК. — Под пристальный контроль должны переводиться абсолютно все каналы передачи информации: Интернет, почта, внешние носители, печать, факс и др. Для повышения общей эффективности системы защиты внедрение и использование подобных технологий должно обязательно сопровождаться взаимодействием и контролем со стороны служб информационной безопасности, а также информированием сотрудников».

На практике подобный подход выглядит следующим образом. «В нашей компании первый эшелон обороны — это защита интеллектуальной собственности, — продолжает Валерий Андреев. — Затем идут новые бастионы обороны, от технических до организационных. Например, создание периметра организации, выстраивание защиты на входе в компанию, деление информации по степени важности и тематике, обеспечение доступа сотрудников только к необходимой для них информации, антивирусная защита, контроль сеанса работы с ОС, предотвращение установки несанкционированного ПО, шифросредства и т. п.»

А вот в компании «Нефтесервис-консалт», которая занимается финансовым консалтингом в нефтегазовой сфере, особый акцент делают на работе с документами. «Мы заказали программное обеспечение, основанное на принципах «трех К»: «кто, когда и как» изменил тот или иной документ, — говорит директор компании Валентин Толмачев. — Это позволяет контролировать документ на протяжении всего его жизненного цикла — с момента создания и до момента уничтожения. Специальный блок этой технологии выявляет секретные документы среди потока данных, защищает конфиденциальность и целостность этой информации. Он включает два отдельных, но взаимодополняющих метода. Первый защищает документы, о секретности которых уже известно. Он использует комбинацию реактивных (вероятностных) и проактивных (детерминистских) методов. Другой блок защищает документы, которые не прошли классификацию, но могут оказаться секретными. Здесь используется эвристический анализ на основе лингвистики, фильтрация по сигнатурам и цифровые отпечатки. Это авангард современных технологий. Благодаря внедрению по-



Один из способов повысить безопасность бизнеса — обеспечить контроль каждого документа на протяжении всего его жизненного цикла, с момента создания вплоть до уничтожения

добной системы в течение трех лет у нас не было ни одной информационной утечки».

Как будет развиваться ситуация на рынке корпоративного шпионажа и борьбы с ним в дальнейшем? Согласно исследованию Perimetrix, лишь 40% российских компаний заявляют о планах внедрения защиты от утечек в течение ближайших трех лет. Из них 35% организаций собираются внедрить криптографические системы для хранящихся данных, а еще 33% — системы управления информационной безопасностью. Остальные же пока демонстрируют готовность бороться с утечками исключительно с помощью административных мер, не решаясь на внедрение технических систем защиты.

В свою очередь, по мнению специалистов аналитического центра «Инфосервис-М», в течение ближайшего года рынок внутренней безопасности продолжит расти, хотя и не слишком быстро. Высокий спрос на комплексные системы защиты, впрочем, имеется уже сегодня, однако реализован он будет только спустя два–три года, по мере стабилизации финансовой ситуации и выхода на рынок новых игроков.

СПАСИБО «ПАУТИНЕ»

Любопытная тенденция: большинство опрошенных «Бизнес-журналом» экспертов в один голос утверждают, что в последнее время все большее значение при выведении как внутренних, так и внешних шпионов начинает играть Интернет. Причем речь идет как о чисто технических приемах выведения их на чистую воду (фильтрация HTTP-потока данных, выявление неже-

лательной активности пользователей в сети, создание специального хранилища почтовой корреспонденции и осуществление ретроспективного анализа инцидентов утечки конфиденциальной информации), так и об «интеллектуальной» защите.

«До кризиса среди наших клиентов имелся крупный инвестбанк, заместитель гендиректора которого был, как это принято сегодня говорить, выходцем из спецслужб, — рассказывает владелец одной из компаний, предоставляющих услуги в сфере конкурентной разведки. — Покуда были деньги, банк на собственную безопасность не скупился. Так вот, по заказу бывшего контрразведчика наши специалисты разработали специальный модуль, который обеспечивал мониторинг абсолютно любой активности сотрудников банка в

проведенное порталом SuperJob анкетирование, проверяют 28% российских компаний. С корпоративной перепиской все просто. «Служебная почта — это один из «инструментов» (наряду с компьютером и принтером), который предоставляется работнику для выполнения им своих должностных обязанностей, — поясняет адвокат коллегии адвокатов «Князев и партнеры» Андрей Паршиков. — Поэтому просмотр служебной корреспонденции не является ущемлением прав гражданина и не может повлечь за собой какой-либо ответственности со стороны руководителя». В самом деле: ст. 10 ч. 4 ФЗ РФ от 29 июля 2004 г. №98-ФЗ «О коммерческой тайне» гласит: «Обладатель информации, составляющей коммерческую тайну, вправе применять при необходимости средства и методы технической защиты конфиденциальности этой информации другие не противоречащие законодательству Российской Федерации меры».

Во многих организациях введен запрет на пользование личной почтой на рабочем месте. Но что если сотрудник отправляет данные со своего смартфона во время полагающегося по закону обеденного перерыва?

Иное дело — личная почта. Российское законодательство однозначно ставит просмотр личных почтовых ящиков вне закона. «За несанкционированный просмотр личной электронной почты в России предусмотрена уголовная ответственность (ст. 137, 138 УК), — говорит Андрей Паршиков. — Поэтому во многих организациях введен запрет на пользование личной почтой на рабочем месте». Но что если сотрудник отправляет данные с помощью собственного смартфона? Причем не на рабочем месте, а во время полагающегося по закону обеденного перерыва?

Интернете: в социальных сетях, в ЖЖ, в блогах, на форумах. Кроме того, был составлен список слов, выражений, речевых оборотов и т. д., которые могли нанести потенциальный ущерб корпоративной информации».

По оценкам собеседника «Бизнес-журнала», подобная система очень помогла в самом начале кризиса, когда инвестбанку нужно было срочно получить крупный заем. А для этого потенциальным кредиторам требовалось подтверждение надежности.

«И вот представьте... — продолжает рассказ специалист по конкурентной разведке. — У наших клиентов переговоры входят в решающую стадию, а один из представителей среднего менеджмента, часто «зависающий» на одном из банковских форумов, пишет примерно следующее: «Кризис всех сметет с рынка. Наш банчок пытается пустить всем пыль в глаза — мол, у нас все под контролем, но, если кредиторы не дадут денег, то нам крышка, все финансы в полной...». Вроде бы ничего страшного. Однако многие участники рынка знали, кто такой этот «Лео56». Финансовое сообщество достаточно узко, так что о проблемах вскоре узнала бы вся «тусовка». Как только была обнаружена «подрывная деятельность» менеджера, служба безопасности тут же приняла меры к удалению сообщения с форума. А сам виновник был вызван на ковер к генеральному и лишен квартальной премии. Вкупе с годовым бонусом.

НА ЧИСТУЮ ВОДУ

Несмотря на появление все более совершенных систем защиты, большинство экспертов рынка уверены: внятной системы охраны корпоративных секретов в российском бизнесе почти не выстроено. Да и российское законодательство существенно ограничивает полномочия служб безопасности. Взять хотя бы такой канал, как электронная почта, который, как показало

— Один из моих клиентов рассказывал такую историю, — делится опытом Сергей Васильев. — Он тогда работал заместителем начальника по безопасности в российском филиале западной компании. Один из сотрудников сообщил «наверх», что его коллега пересылает конкурентам финансовые документы. Проверили один раз, второй. Оказалось, что человек просто фотографирует бумаги камерой смартфона — и пересылает их во время обеденного перерыва «заказчику».

По словам Васильева, «взять» сотрудника поначалу не было никакой возможности. Пересылка осуществлялась через личный смартфон, с использованием личной электронной почты, в нерабочее время и в помещении, не принадлежащем работодателю (суши-баре неподалеку). «Если бы он был «накрыт» там, то компания получила бы крупный скандал, чреватый серьезными репутационными рисками, — вспоминает Сергей Васильев. — В результате было принято решение установить миниатюрные зум-камеры в помещении, где работал шпион. На это ушла не одна тысяча долларов, но в итоге человека удалось поймать за фотографированием графиков. Хорошо еще, что в стандартном договоре о приеме на работу был пункт, согласно которому работник соглашается на ведущуюся в офисе видеосъемку. В противном случае он мог бы оправдаться тем, что за ним незаконно следят. На Западе подобные прецеденты, кстати, случаются неоднократно. Ведь улики, полученные с помощью средств, которые суд сочтет незаконными, к рассмотрению не принимаются».

ГЛАВНОЕ — ЛОЯЛЬНОСТЬ

Как признают многие специалисты в сфере информационной безопасности, с точки зрения надежности любым техническим средствам контроля над сотрудниками даст фору главный ограничитель — лояльность персонала.

— Практика показывает: чем больше люди заинтересованы в работе на компанию, чем больше они видят для себя возможностей развития в ней — тем реже они склонны к передаче информации «на сторону», — полагает Игорь Карпов.

«Если не говорить о специально внедренных в фирму шпионах, то большинство сотрудников приходят на работу на волне позитива, — дополняет Валерий Андреев. — Они хотят быть успешными сами и помочь быть успешным работодателю. Поэтому главная задача собственника или акционеров — поддержать этот настрой, развить его, не дать ему угаснуть».

Легко сказать, да трудно сделать. Каким образом удерживать мотивацию сотрудников на постоянно высоком уровне? Сергей Васильев приводит показательный пример. На одном крупном предприятии — производителе кондитерских изделий, где летом 2008 года произошла крупная «утечка» информации, стоившая компании более \$100 тыс., была сформирована программа лояльности на основе опроса и дальнейшего анализа пожеланий сотрудников. Им было предложено в течение месяца складывать свои пожелания в специально созданный для этого почтовый ящик. Рассматривались все предложения, в том числе анонимные. Это дало возможность руководителям понять, чем живут сотрудники, каково их настроение, чем они недовольны и чего хотят на самом деле. По результатам анализа этих анкет был разработан ранжированный по приоритетам список мотивирующих стимулов для каждой из «целевых групп» работников. В итоге сотрудницы с маленькими детьми получили нормированный рабочий день, желающие продолжить или завершить образование — оплату учебного отпуска, а, скажем, некурящие — экскурсионные туры и оплату фитнес-центра. «Учитывая, что с тех пор утечек информации на предприятии не было, внедрение персонализированной системы мотивации оказалось оправданным на сто процентов», — резюмирует Сергей Васильев.

Меры по повышению лояльности могут быть как материальными (зарплата, премии, подарки, страховка, представительские расходы, оплата связи, транспортных и других расходов), так и нематериальными (благодарность, внутренний PR, повышение статуса, карьерный рост, благоприятная рабочая обстановка и так далее). При этом специалисты по HR предупреждают от «перегибов» в ту или иную сторону. К примеру, ежеквартальное повышение зарплаты или выплата премий сначала воспринимается как вознаграждение, а потом уже как норма. И если в силу объективных обстоятельств компания за следующий период не станет повышать зарплату, то это резко ударит по лояльности, и все усилия работодателя пропадут втуне.

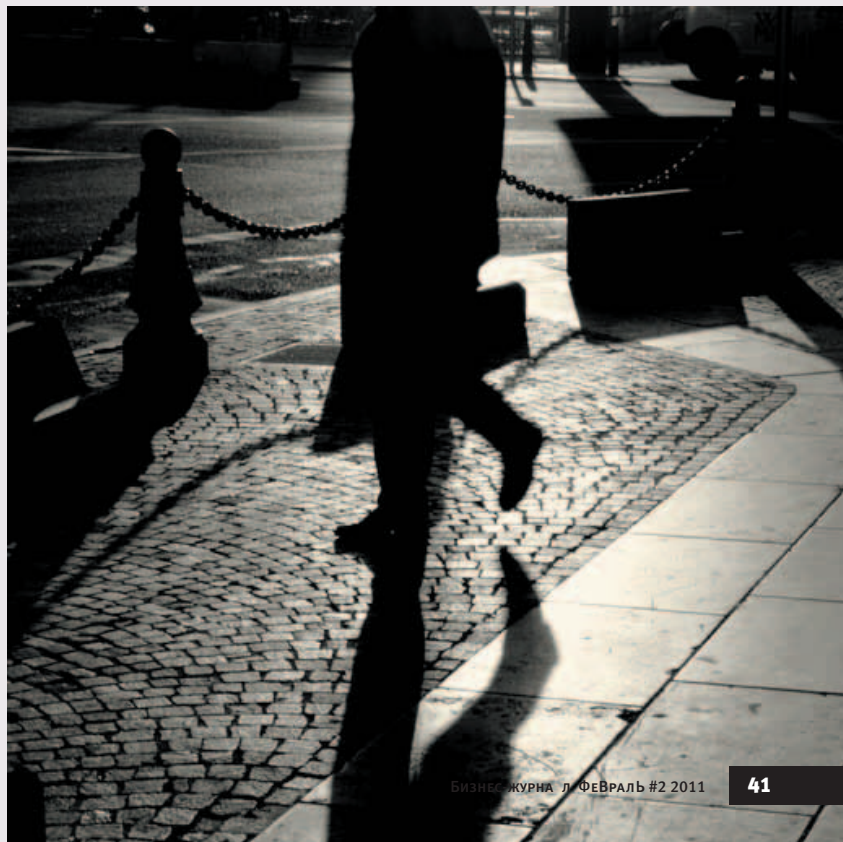
«Материальная мотивация — одна из ведущих, но не всегда главных, — уверен Игорь Карпов. — Поэтому

служба подбора персонала и руководитель должны очень детально знать потребности каждого сотрудника, их «красные кнопки». По мнению эксперта, такие «пряники», как хороший полис ДМС, оплата сотовой связи и транспортных расходов, помощь в аренде спортзала для корпоративного футбола формируют корпоративную культуру, сплачивают коллектив и ведут к значительному снижению риска столкнуться с «утечкой» информации.

«Одним из главных факторов я считаю лояльность персонала к компании, — подводит итог руководитель управления маркетинга, рекламы и PR компании «Стеклолит Менеджмент» Екатерина Никонова. — Если человеку станет невыгодно продавать сведения, если его работа на предприятии будет намного важнее и прибыльнее тех бонусов, которые сулят конкуренты, то опасность передачи данных резко снизится. Кстати, на нашем предприятии мы проводим конкурс, в котором сотрудники поощряются премиями и турпоездками за полезную информацию о конкурентах. Главное — добиться того, чтобы получить информацию о вашем бизнесе стало примерно так же дорого, как разработать оригинальную идею самому. И тогда вы станете не слишком интересным объектом для шпионажа».

Что же, будем крепить оборону! ■

«Кто владеет информацией, тот владеет миром».
Эта формула, которую приписывают Натану Ротшильду,
становится все более актуальной. Слишком уж много
желающих поживиться чужими секретами





*Пришла пора крепить периметр
информационной безопасности
российского бизнеса.*

АНДРЕЙ КОНУСОВ

УЧЕБНАЯ ТРЕВОГА

Службы безопасности в российских компаниях по традиции ведают внешними угрозами «физического» свойства. Однако время героического противостояния с криминалом практически ушло в прошлое (а там, где не ушло, все-таки сподручнее обращаться в правоохранительные органы), сменившись рутинной: «пробить» историю нового сотрудника, задержать подозрительного визитера, раскрыть хищение нескольких пачек бумаги из офиса... Предупреждением экономических, маркетинговых, юридических и иных коммерческих, «рыночных» опасностей занимаются по большей части совсем другие люди — менеджеры, эксперты и аналитики, а вовсе не «безопасники». Взаимодействием с госорганами ведают GR-специалисты. Казалось бы, логика «защиты периметра» сложилась. Но расслабляться рано. Доля «офлайновых» рисков постепенно снижается, а сами эти риски становятся все более прощитаемыми, «понятными». Тем временем область все более острых (а главное — новых, незнакомых!) бизнес-угроз постепенно смещается в виртуальное пространство — вслед за самими компаниями. В этой новой реальности нельзя расслабляться. А лучше всего — заранее крепить оборону.

Увы, следует признать, что российский бизнес уделяет вопросам информационной безопасности все еще крайне незначительное внимание. Чаще всего активность компаний в этой сфере определяется не столько трезвой оценкой объективных внутренних нужд, сколько требованиями регуляторов (ФСБ, ФСТЭК, ЦБ в банковском секторе и других). Кто занимается этими вопросами? Зачастую — именно службы безопасности. И вот тут начинаются самые трудные вопросы.

Служба безопасности — как правило, весьма «закрытый» и автономный отдел, практически самостоятельный бэк-офис, сотрудники которого чаще всего заняты не столько стратегическими вопросами обеспечения неувязимости бизнеса, сколько решением локальных задач. Причем чаще всего — за счет внедрения все более новых и дорогостоящих технических средств защиты. «Гонка вооружений» — занятие

увлекательное. Вот только известно, что само по себе количество «танков» и «пулеметов» еще не является гарантией победы в противостоянии с агрессором (в том числе информационным). Но многочисленные сторонники «классического» способа обеспечения безопасности бизнеса все еще демонстрируют отчетливый уклон именно в техническую сферу. Порой совершенно искренне полагая, что постоянное наращивание средств защиты как раз и обеспечивает реальную безопасность компании.

Итак, с одной стороны, мы обнаруживаем требования госорганов, которые следует соблюдать в сфере защиты информации, с другой — «замкнутых» на технике людей. Способен ли такой странный «симбиоз» выполнить задачи обеспечения информационной безопасности? Вряд ли. Особенно при полном отсутствии стратегического управления этими вопросами со стороны руководства компаний. На первый взгляд может показаться, что регулярная деятельность в этом направлении как будто ведется. Рынок информационной безопасности растет — вслед за ростом инвестиций со стороны предприятий. Но увы: под эффектной и яркой оберткой легко обнаружить практически ничем не защищенный бизнес, возлагающий слишком большие надежды на возможности самого современного «железа».

Поиск корней типичных ошибок и заблуждений ведет нас к периоду становления молодой индустрии информационной безопасности в ее нынешнем понимании. Решение задачи виделось тогда прежде всего в разработке и применении эффек-

тивных средств защиты исключительно от внешних угроз — вирусов, других вредоносных программ и воспетых кинематографом хакеров, слишком интересующихся чужими секретами.

Что же, в этом смысле инструментарий защиты информационного периметра компаний выглядит неплохо: повсеместно применяются антивирусные программы и межсетевые экраны, отделившие сеть компании от внешней среды, используются технологии защиты каналов связи, методы шифрования и т. п.

[\$5 млрд составил]
объем рынка услуг по расследованию киберпреступлений по итогам 2010 года в США



Область все более острых бизнес-угроз постепенно смещается в виртуальное пространство — вслед за самими компаниями. И в этой новой реальности нельзя расслабляться

Но какой результат мы получим, проанализировав источники угроз, сосредоточенных внутри компании? Смена точки зрения приводит к намного менее утешительным выводам. Зачем тратить время, силы и деньги на взлом чужой базы данных, если куда проще подкупить одного из сотрудников компании-жертвы, а то и вовсе воспользоваться обычной человеческой доверчивостью? Защита от внутренних опасностей — весьма нетривиальная задача, снова возвращающая нас к «конфликту интересов» между реальными требованиями бизнеса и подходами, применяемыми теми, кому поручено обеспечивать информационную безопасность компаний.

ВНУТРЕННИЙ ЭФФЕКТ

С точки зрения развития бизнеса и управления деловыми процессами все мы стремимся к максимальной открытости и прозрачности. Среди наших помощников — современные смартфоны, позволяющие получать и отправлять электронную почту практически в любой географической точке, удобные и легкие ноутбуки, помогающие даже в командировке не выпасть из информационных потоков, сконцентрированных в офисе. Для бизнеса нарастающая мобильность очень выгодна. Вот только с точки зрения безопасности это... страшно зло! Увы, утечка информации тем вероятнее, чем выше степень свободы доступа к ней. Опасная грань очень тонка. Ведь мы никогда не знаем наверняка, что происходит с конфиденциальными данными вне офиса, по каким каналам связи получаем и отправляем сообщения и в чьих руках могут ока-

заться сведения, которыми мы не собираемся ни с кем делиться!

Бизнес все глубже погружается в среду информационных технологий. И дело не только в автоматизации бизнес-процессов высокого уровня или применении сложных ИТ-систем. Достаточно уже того, что все данные, касающиеся деятельности практически любой компании, представлены ныне в электронном виде. Вы где-нибудь видели бухгалтеров «старой закалки», предпочитающих амбарные книги и нарукавники куда более удобным экономическим программам? А клиентские базы, ведущиеся от руки, вам попадались? Лично я давно уже не встречал подобной экзотики. Все данные (о финансовых операциях, клиентах и сотрудниках), все документы (включая стратегические) прописались в памяти компьютеров. А значит, всю эту информацию следует надежно защищать. Поскольку желающие пробраться в брешь — обязательно найдутся. Начиная с конкурентов и заканчивая госструктурами. Тем более что для доступа к таким сведениям опять-таки совершенно не обязательно пробивать возведенные «брустверы»: порой достаточно изучить открытые источники или воспользоваться услугами «доброжелателей», которые сами принесут искомое.

В мировой практике уже имеются прецеденты выкупа корпоративных данных. Помните скандал, разразившийся около года тому назад? Увольняясь, служащий швейцарского банка решил подзаработать и «захватил с собой» базу данных счетов вкладчиков, перепродал ее налоговым органам другой страны. В результате к ответственности за уклонение от налогов было привлечено множество людей. Да, государство-приобретатель воспользовалось далеко не самым легальным и «красивым» способом получения информации. Но на кону стояли слишком большие суммы.

Защита информации требует постоянного и самого непосредственного внимания со стороны первых лиц компаний. Но его чаще всего недостает. Руководители тщательно контролируют финансовые потоки и пара-

метры сделок, увлеченно экспериментируют в сфере маркетинга, следят за ситуацией в ключевых производственных подразделениях, но почти не проявляют интереса к тому, как охраняется «информационная граница» компании с обеих сторон. Странно. Ведь «безопасность» не абстракция. И в наше время все чаще сводится к безопасности информационной.

Классические способы защиты, такие как разграничение прав доступа к информационным массивам или сокращение круга сотрудников, допущенных к тем или иным данным, еще не являются залогом спокойствия. С одной стороны, требуются значительные ресурсы для поддержания процесса и контроля. С другой — нужна высокая оперативность реакции: вопросы о том, кому из сотрудников следует «закрыть» или, напротив, «открыть» те или иные данные, возникают постоянно. Наконец, в каждой компании постоянно происходит ротация кадров. Меняются и должностные полномочия. Но даже выполнив эту трудоемкую задачу, мы еще не обеспечим защиту информации от людей, которые имеют к ней вполне легальный доступ.

Это отдельная и сложная тема, требующая комплексной работы в парадигме безопасности. Особенно в тех случаях, когда речь идет о стратегически важных для организации проектах.

Недавно наша компания проводила расследование в интересах крупной страховой организации, которая потратила не один миллион рублей на создание нового страхового продукта, а затем... фактически потеряла его. История напоминала случай со швейцарским банком. На финальной стадии подготовки проекта один из членов рабочей группы по каким-то причинам уволился. И, как впоследствии выяснилось, продал разработку конкурирующей компании, которая сумела быстро вывести продукт на рынок.

Понятно, что пострадавшая сторона стартовала сразу за конкурентом. Однако результаты были далеки от ожидаемых. «Снять сливки» не удалось.

Очевидно, что вопросы защиты информации при подготовке столь важных для бизнеса проектов необходимо решать уже на начальных стадиях, учитывая множество факторов — от психологии до методов мотивации персонала. Важную роль здесь могут сыграть комплексные решения, требующие профессиональных навыков специалистов в сфере безопасности. А вот отдавать выполнение этой задачи на откуп исключительно службе безопасности (или отдельно взятому консультанту) было бы неверно. Есть риск, что результатом станет лишь иллюзия защиты. Кроме того, потребуется оценить не только

[\$1 млрд в год]
 теряют российские банки в результате постоянных атак сетевых мошенников

БИЗНЕС САММИТ
PRIVATE LABEL DIRECTOR
& PURCHASING DIRECTOR

VI ежегодный международный саммит директоров по закупкам и собственным торговым маркам сетей с производителями

24-25 марта, Москва, Hilton-Ленинградская

- **2 дня переговоров о ПРИНЦИПАХ ПАРТНЕРСТВА**
- **2 масштабных конференции:** ключевые вопросы закупок, управления ассортиментом и продажами **брендов и СТМ**
- **50 докладчиков:** полный состав ключевых сетей и ведущих поставщиков!
- **100% эксклюзивность** полученной информации и контактов

В рамках саммита:
Private Label Awards 2011 – единственная в стране профессиональная премия лучшим производителям СТМ, вручают сети!

Главная встреча коммерсантов: сети и производители. Стратегии роста продаж. Контракты 2011



Регистрация участия: (495) 785-22-06, 785-22-08
 Узнайте больше о специальных условиях при регистрации до 15 февраля!

Организатор:
BBCG
 B2B Conference Group

Реклама

риски для бизнеса, но и адекватность затрат на их устранение.

Как защищаться? Попробуем разобраться. И так, у нас имеется информация, представляющая для компании очевидную ценность. А еще точнее — собственно информационные активы, а также носители и каналы передачи информации. Для начала полезно понять, где именно хранятся важные для нас сведения и каковы потенциальные угрозы, связанные с их утечкой.

Прекрасно, если «все самое важное» содержится на одном компьютере, который не подсоединен ни к какой сети (кроме электрической). Еще лучше, если компьютер этот стоит в отдельной комнате, привинчен к полу огромными болтами, а доступ к нему имеет один человек. Лучше всего — только владелец компании. Тогда нам, по-видимому, останется лишь следить за сохранностью замка, надежностью системы видеонаблюдения и хорошо платить людям, охраняющим комнату. Но, к сожалению, такие простые случаи — величайшая редкость.

А что если важная информация доступна десяткам, сотням, а то и тысячам пользователей офисных рабочих станций, половина которых представлена ноутбуками (регулярно покидающими стены офиса)? Вот это уже куда более частая ситуация. Значит, нужно либо ограничить количество людей, имеющих доступ к этой информации, либо, если это расходуется с задачами бизнеса (а именно так обычно и происходит), внедрять довольно дорогостоящие современные средства защиты.

Множество «танков» и «пулеметов» — еще не гарантия победы в противостоянии с агрессором. Но сторонники «классического» способа обеспечения безопасности продолжают верить в силу техники



Есть программные решения, позволяющие открывать определенные документы исключительно в пределах офиса. Можно также ограничить время, в течение которого каждый документ может быть открыт. Имеются и системы контроля «утечек» (DLP, Data Loss Prevention), позволяющие отслеживать перемещение нужных документов и даже их фрагментов как внутри компании, так и за ее пределами. Ассортимент обширен, но это не значит, что использовать эти инструменты можно в произвольной комбинации. Начинать следует с оценки рисков. А после ее завершения — понять, стоит ли приобретать технологии, стоимость которых существенно превышает ценность защищаемой информации.

Ну а если утечка все-таки произошла, не обойтись без полноценного расследования. В России это новое течение в бизнесе, тогда как в развитых странах оно давно уже является флагманским направлением в сфере информационной безопасности. К примеру, в США объем этого рынка в прошлом году превысил \$5 млрд!

ВНЕШНИЙ ЭФФЕКТ

Значит ли это, что обороне периметра «снаружи» (от вирусов и хакеров) следует предпочесть поиск источников уязвимостей внутри компании? Вовсе нет. Внешние опасности быстро эволюционируют. Разве что сетевые угрозы в большинстве случаев исходят не столько от конкурентов (предпочитающих как раз действовать изнутри), сколько от весьма профессиональных группировок киберпреступников, зарабатывающих деньги на информационной уязвимости компаний и частных лиц.

Простейший пример — дистанционное банковское обслуживание. Сегодня редкая организация занимается физической доставкой платежей в банк. Расчеты чаще осуществляются через электронные системы «клиент — банк». И каждый банк, разумеется, использует те или иные средства защиты. И все-таки у «третьей стороны» то и дело появляются возможности получить доступ к счетам. Чаще всего — из-за «человеческого фактора».

Это не гипотетическая ситуация. Поверьте, подобное происходит в каждом банке по несколько раз в месяц. А компании, которые специализируются на поисках похищенных баз данных, ежемесячно находят по несколько тысяч пропавших «ключей». О чем это говорит? О том, что деньги практически любой организации рано или поздно могут быть перенаправлены в неизвестном направлении. Причем по такой сложной цепочке и с такой скоростью, что «догнать» жуликов (и деньги) не удастся. Как и выяснить, кому именно достались средства.

Следует также напомнить, что последствия таких инцидентов чаще всего ложатся на плечи клиентов, а вовсе не банкиров. Последние очень аккуратно формулируют условия в договорах. Получается, что за вопросы безопасности практически полностью отвечает клиент — за исключением тех редких ситуаций, когда удалось доказать, что доступ к счету был получен именно путем «жесткого взлома» электронной системы банка.

Но в действительности такие взломы происходят чрезвычайно редко. Почти всегда причина кроется в элементарной неаккуратности самих пользователей. Частый случай — использование зараженного компьютера (грубейшее нарушение безопасности — осуществление операций, связанных с электронными платежами, с непроверенных компьютеров — например, в интернет-кафе). Или же — беспечное отношение к токен-ключу. В последнее время такие устройства, подтверждающие легитимность пользователей в системе дистанционного управления платежами, стали весьма популярны. Однако пользователи в редких случаях берегут ключ так, как следовало бы. Я сам много раз видел, что такие ключи просто лежат на столах у бухгалтеров. При этом каждый день в бухгалтерию приходит огромное количество людей. И совсем не трудно незаметно унести токен. А потом незаметно же вернуть на место. Как видите, внешние угрозы тесно переплетаются с внутренними.

Зачастую доступ к ценной информации осуществляется с помощью так называемых бот-сетей, состоящих из большого числа зараженных вирусами компьютеров, которые используются киберпреступниками для перехвата информации.

Эта проблема, кстати, в равной степени касается и физических лиц, совершающих покупки через Интернет при помощи банковских карт. Обычно источником бед становится фишинговый сайт, полностью копирующий веб-страницы онлайн-магазинов, банков или расчетных систем.

В российской практике уже известны случаи, когда с помощью вирусных программ создавались точные копии банковских сайтов. При попытке зайти на такой сайт с зараженного компьютера пользователь обнаруживал привычный для себя интерфейс и со спокойной душой вводил пароли и секретные коды, осуществляя ту или иную операцию (например, оплату мобильного телефона). При этом такие программы в ряде случаев «умели» транслировать выполненную операцию на настоящий сайт банка, так что подозрений на первых порах не возникало. К оператору приходил его платеж, абонент получал уведомление по СМС и закрывал фальшивый сайт. Но именно в этот момент и начинался процесс криминального вывода всех имеющихся на карте средств.

Компьютерные преступления становятся частью реальности, причем с невероятной скоростью. Это давно уже серьезный бизнес, которым занимаются

**3-4 РАЗА
В МЕСЯЦ**

каждый российский банк подвергается атакам киберпреступников. Причем атакам успешным...

ON CONFERENCE **НИСИИП**
 Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства

Приглашаем Вас посетить

5-й Всероссийский Форум «Малое и среднее предпринимательство. Государственная (федеральная и региональная) поддержка сектора. Финансирование. Контроль (надзор), административные барьеры»

И церемонию награждения «Предприниматель года – 2010»

 МАКИЕВА И. В. руководитель рабочей группы по модернизации моногородов при Правительственной комиссии по повышению устойчивости развития российской экономики, заместитель Председателя «Внешэкономбанка»	 ЦАЛИКОВ Р. Х. первый заместитель Министра РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС РФ)	 ДЕШЕВЫХ Ю. И. директор Департамента надзорной деятельности МЧС России	 МАМУТ М. В. директор Российского Микрофинансового Центра
 СОЛОНОВА Л. В. начальник управления административной реформы и контроля платежей государственных услуг ФАС России	 ПИРОЖЕНКО А. А. директор департамента развития конкуренции Министерства экономического развития России	 СУШКЕВИЧ А. Г. начальник аналитического управления Федеральной инспекционной службы	 ГИЛЕВИЧ А. Н. заместитель директора Департамента надзорной деятельности МЧС России

28 февраля 2011
Москва, отель «Ренессанс Монарх Центр»

Тел.: +7(495) 628-87-14, +7 (495) 510-21-80
www.onconference.ru, www.nisse.ru

При информационной поддержке:





Киберпреступники становятся все богаче и способны подкупить правоохранителей. Порой для того, чтобы отправить агрессора в тюрьму, компаниям самим приходится давать взятки

не талантливые хакеры-одиночки, а хорошо организованные преступные группы с четким разделением труда. Часть из них создает и распространяет вредоносные программы, часть работает с украденными ключами. Они действуют осторожно, так что нападения на счета не носят масштабного характера. Одномоментное хищение средств у сотен юридических лиц создало бы большой резонанс. Но когда в каждом банке подобное случается примерно 3–4 раза в месяц, это не слишком бросается в глаза. Если только не обращать внимания на широкую статистику. Ведь, например, по оценке специалистов Group-IB, за прошлый год путем таких мошеннических схем в России было украдено более \$1 млрд. А хуже всего то, что враг почти неуловим. Да и наказания за компьютерные преступления в нашей стране все еще носят символический характер.

Именно эти обстоятельства привели к появлению молодой рыночной ниши, связанной с раскрытием киберпреступлений. Результаты уже есть. Вот только даже если хакер найден, у него порой оказывается достаточно средств, чтобы откупиться от право-

судия. Известны случаи, когда клиентам, которые из принципа хотели посадить преступника, приходилось самим «инвестировать» во взятку, чтобы компенсировать «потери» людей из правоохранительных органов.

Много бед приносит компаниям DDoS-атаки — распространенный инструмент недобросовестной конкуренции, который позволяет порой на весьма продолжительное время сделать сайт организации недоступным за счет огромного количества входящих обращений, генерируемых сетями из зараженных компьютеров. С этой проблемой сталкиваются не только туроператоры или производители пластиковых окон, подвергающиеся подобным нападениям в «горячий сезон» (порой незаметно для себя), но и крупные корпорации. Под угрозой оказались даже системы промышленной автоматизации. Долгое время считалось, что они «не интересны» злоумышленникам. А затем случилась громкая история с вирусом Stuxnet. И это, похоже, только первая ласточка. Сбой в работе оборудования промышленных предприятий способен привести к колоссальным убыткам. И это понимают как заказчики, так и исполнители кибернетических атак.

Что же, если мы хотим мира (спокойного ведения бизнеса и защиты от рисков), нужно готовиться к войне. Кибернетические битвы уже втянули в свою орбиту бизнес. И это не шутки. Вот почему первым лицам российских компаний я искренне рекомендую всерьез заняться изучением и предотвращением новых угроз. Враг уже у границы. ■

ОБ АВТОРЕ



АНДРЕЙ КОНУСОВ

генеральный
директор
ИТ-компании LETA

АМБИЦИИ ГЛОБАЛЬНОГО МАСШТАБА

ЭКОСИСТЕМА ПЕРВЫЙ ПЕРЕДЕЛ

50

Экспорт инноваций — многослойный процесс. Проще всего выводить на мировой рынок «сырье»: нереализованные бизнес-идеи вместе с их носителями. Вот только выгоды от этого мало. Куда полезнее продавать за рубеж технологии и лицензии, самостоятельно управлять реализацией инновационной продукции. Ну а высший пилотаж — выращивание высокотехнологических компаний мирового класса.

ОРИЕНТИРЫ СЛОНЫ НА ЭКСПОРТ

53

В том, с каким трудом российский технологический бизнес подчас прорывается на зарубежные рынки, не всегда стоит винить одни лишь внешние обстоятельства, уверен Андрей ВВЕДЕНСКИЙ (ОАО «РВК»). Кое в чем российские инноваторы могут упрекнуть и сами себя.

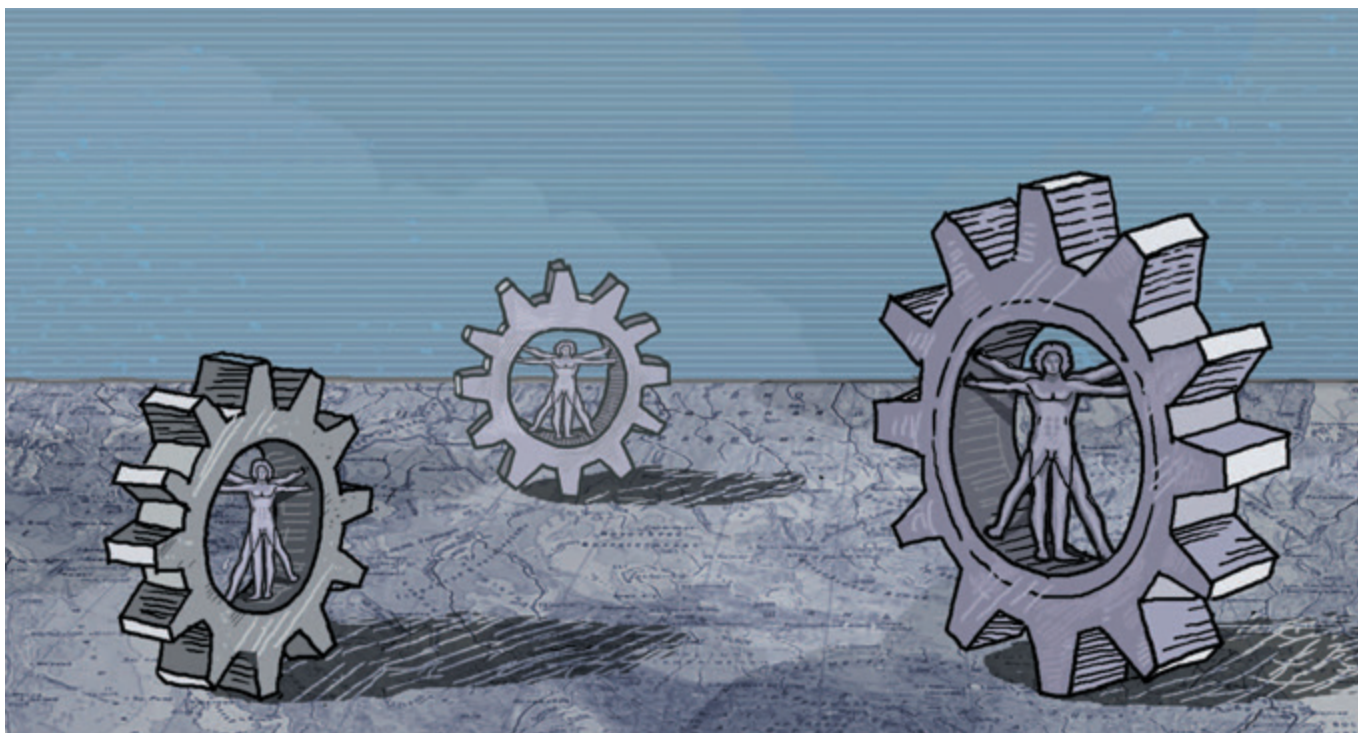
ПРАКТИКУМ ЗДРАВСТВУЙТЕ, МЫ ПРИЕХАЛИ!

54

Профессиональный бизнес-ангел Вадим АСАДОВ рассуждает о том, почему российским технологическим стартапам желательно с самого начала демонстрировать международные амбиции.

ДМИТРИЙ ДЕНИСОВ

ПЕРВЫЙ ПЕРЕДЕЛ



На уровне национальных экономик существует несколько уровней экспорта инноваций — в зависимости от глубины передела знаний. Первый — «экспорт» еще не реализованных бизнес-идей вместе с их носителями, то есть авторами проектов и разработчиками; это то самое «сырье», из которого строится инновационная экономика. Второй — продажа за рубеж готовых технологий и лицензирование. Третий — реализация собственно инновационной продукции. И четвертый передел — выращивание высокотехнологических компаний, которые выходят на международный уровень, участвуют в мировых цепочках создания хайтек-ценностей и превращаются в игроков, определяющих движение капиталов, технологий и знаний в глобальном масштабе. «На этом последнем этапе передела иннова-

ционной экономики — самая высокая маржа», — замечает Александр Каширин, глава Национального содружества бизнес-ангелов (СБАР). И, пожалуй, наибольшие для государства плюсы: репутационные, экономические и даже политические.

От «экспорта» же первого уровня, с государственнической точки зрения, одни лишь минусы. И — увы! — по пути «экспорта» инновационного «сырья» Россия продвинулась в последние десятилетия наиболее далеко. По наблюдениям нашего соотечественника Евгения Зайцева, генерального партнера венчурной компании Helix Ventures, который работает в США уже более десяти лет, примерно для каждого десятого сотрудника хайтек-компаний в Кремниевой долине русский язык является родным. Талантливые российские

инженеры, разработчики и технологические предприниматели с первоклассным образованием и идеями предпочитают строить инновационную экономику в США, а не дома. Высокая мобильность талантов — один из главных аспектов глобализации, к которому Россия никак не приурочится.

Точной статистики об объемах утечки перспективных технологических стартапов из России не существует, поскольку, оказываясь в местах вроде Кремниевой долины, они сразу теряют свою национальную принадлежность. Одно вне всякого сомнения: это значительно подрывает потенциал дальнейшего инновационного передела знаний внутри страны.

Если по части «инновационных мозгов» мы явный донор для развитых стран, то в технологическом смысле — ярко выраженный реци-

пиент, как свидетельствуют данные МВФ: поступления от экспорта интеллектуальной собственности в 2009 году были почти на порядок меньше, чем от импорта (\$493 млн против \$4,1 млрд). Цифры эти, впрочем, помимо оборота технологий, включают также франчайзинговые платежи и лицензионные отчисления различного рода правообладателям, но сути дела это не меняет.

Если продолжать международные сравнения, становится понятно, что и с переработкой результатов НИОКР в высокотехнологическую продукцию, способную конкурировать на глобальном рынке, в России все тоже не очень ладится. В 2008 году наша страна потратила на НИОКР 1,03% своего ВВП, США — 2,77%, Китай — 1,56%. Что получили на выходе? Оценивать результат правильнее всего с помощью такого мерила, как доля хайтека в структуре экспорта. В России этот показатель составил 7%, в США — 27%, в Китае — 29% (данные ООН, Comtrade database). В последние десять лет Россия на мировом рынке наукоемкой продукции довольствовалась скромной долей в 0,3–0,4%.

Правильный лозунг о том, что нужно стимулировать российские технологические компании к выходу на международные рынки, звучащий с самых различных трибун, нередко приводит к неожиданному результату: молодые инновационные компании и впрямь выходят туда, но... в форме «ухода» в зарубежные юрисдикции. Поближе к этим самым рынкам и западным венчурным капиталам, в более благоприятный деловой климат.

— Директивным образом запретить поступать так просто невозможно, — говорит Андрей Введенский, директор департамента программ и проектов ОАО «Российская венчурная компания». — Идеальная цель — чтобы было тепло в «доме» и не возникало необходимости бежать греться к «соседу». Технологическое предпринимательство — это бизнес интеллекта, бизнес индивидуумов. И очень многое определяется тем, насколько их работа в той или иной

юрисдикции комфортна и экономически целесообразна.

Технологические компании, особенно на ранней стадии, очень уязвимы: им бы справиться с инженерными и маркетинговыми рисками коммерциализации разрабатываемой технологии — а тут еще приходится тратить силы на преодоление сопротивления безразличной или даже активно противодействующей среды. В конце 1990-х кандидат химических наук Юрий Жук искал деньги на свой проект по созданию нового вида напыления для защиты металлических поверхностей от износа и эрозии. В России он не нашел ни инвестора, ни заинтересованных промышленных партнеров среди нефтегазодобытчиков, энергетиков и химиков, на которых рассчитывал. Зато — редкая удача! — первый же выезд с презентацией проекта за рубеж увенчался успехом: после выступления к нему подошел известный британский бизнес-ангел со словами, что он готов выписать чек. Одним из условий была реализация проекта в Великобритании. Сейчас Юрий Жук — технический директор и акционер базирующейся в Оксфордшире компании Hardide, акции которой уже пять лет обращаются на Лондонской фондовой бирже (на площадке AIM).

Наличие венчурных денег для стартапов и внутреннего спроса на инновации — базовые, хотя и не единственные условия для пре-

вращения юрисдикции в удобную стартовую площадку, обеспечивающую вывод инновационных бизнесов на международную орбиту. Усилиями государственных институтов развития в партнерстве с частным капиталом в России с середины 2000-х удалось «вчера» создать инвестиционную венчурную лестницу. Ее масшта-

” *Примерно для каждого десятого сотрудника высокотехнологических компаний в Кремниевой долине русский язык — родной*

бы пока невелики (по оценкам РВК, в России активно действует лишь 46 венчурных фондов), но все ступеньки, позволяющие инновационным проектам подниматься от «посева» до IPO с помощью последовательных раундов финансирования, уже на месте. Реанимировать вкус к новым технологиям у промышленности усилиями государства, как показала практика, гораздо сложнее. Метод административного «понуждения к инновациям» крупных госкорпораций не всегда работает: приходится даже делать жесткие кадровые выводы в отношении

САЛЬДО ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ

Международный оборот интеллектуальной собственности в 2009 году*, \$ млн

	ВЫПЛАТЫ (ИМПОРТ)	ПОСТУПЛЕНИЯ (ЭКСПОРТ)
Россия	4 106	493
Китай	11 065	429
США	25 230	89 791
Германия	14 104	13 785
Япония	16 834	21 698
Сингапур	11 686	1 339

* — платежи между резидентами и нерезидентами за использование нематериальных ценностей, включающих патенты, лицензии, технологии, промышленные ноу-хау, франшизы и т. д.

Источник: Международный валютный фонд, Balance of Payments Statistics Yearbook and data files.

топ-менеджмента — как те, на которые пошел президент Дмитрий Медведев по результатам заседания Комиссии по модернизации в Арзамасе в конце января. Хотя понятно, что страсть к инновациям по большому счету может произойти не столько от кадровых перестановок, сколько от живой и яростной конкуренции между рыночными игроками. Конкуренции, к которой крупные госкорпорации в силу своего рыночного положения малочувствительны.

— Пока у меня впечатление такое, что серьезного спроса на инновации со стороны промышленности в России не возникло, — соглашается Юрий Жук (Hardide). — И в этом ее разительное отличие от Великобритании. Здесь, если твоя инновация действительно позволит клиенту сделать конкурентоспособный продукт, он сразу же вцепится в нее, будет испытывать, адаптировать, приезжать к тебе и даже помогать искать решение возникающих инженерных проблем. Особенно наглядно это видно на примере небольших и средних английских компаний, для которых инновации — единственный способ конкурировать с международными гигантами.

У большинства иностранных инвесторов отношение к России как к месту, где из перспективных стартапов можно выращивать глобальные бизнесы, пока скептическое. Исключение, пожалуй, составляет сфера ИТ, в силу своей специфики

наиболее глобализованная и потягивающая страновую привязку.

— Заграница в большинстве случаев пока не видит, что с нами можно нормально работать в инновационной сфере как с партнерами, — говорит Евгений Боков,

В 24 РАЗА

Россия отстает от Сингапура по объему экспорта высокотехнологической продукции. Место РФ в рейтинге экспортеров хайтека — сразу же после таких стран, как Норвегия и Индонезия

директор ассоциации бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции» (Нижний Новгород). — Там не понимают наших правил игры и того, как будет вести себя наше государство. Поэтому первое желание при виде перспективного российского стартапа — умыкнуть к себе. Стал свидетелем того, как на одной из российских выставок к нашим разработчикам наноматериалов подошли корейцы: «Ребята, давайте вместе с семьями к нам: мы все забираем!» Возможности инвестировать в них здесь или создавать совместное предприятие они даже не допускали.

Отчасти такой подход понять можно: экосистема инноваций, которая воспроизводит и продвигает проекты, в России пока с пробелами, общий климат для ведения бизнеса суровый. Плюс масса проблем практического свойства.

— Поддержка государством экспортоориентированных инновационных компаний далеко не комплексная, а местами очень противоречивая, — полагает Алексей Власов, генеральный директор Центра акционирования инновационных разработок. — Да, можно получить субсидию на патентование за рубежом или частичную компенсацию расходов при участии в зарубежных выставках. Но небольшим технологическим компаниям из России сложно не только *войти* на зарубежный рынок, но и просто *выйти* со своей продукцией через российскую таможню. Любопытнее хайтек для таможен подозрителен по определению — это то, чего еще никогда не было в природе и чего нет в таможенных каталогах. И желания сделать сквозной коридор для инновационной продукции с понятными правилами игры у властей пока не видно.

Трудность с обустройством России как площадки с режимом наибольшего инновационного благоприятствования в том, что большинство проблем имеет системный характер и относится к разряду наших застарелых болячек. А это требует многовекторной синхронизированной работы в области законодательства, создания инфраструктуры, выстраивания тонких взаимодействий в венчурном сообществе и т. д. Работа эта более или менее осмысленно стала вестись на государственном уровне только с середины 2000-х, и занять она может не один год, если не десятилетие. И пока более глубокий инновационный передел налаживается, нам остается следить за похождениями и успехами наших инноваторов за рубежом. А что? Недавно в кулуарах экономического форума в Давосе вице-премьер правительства РФ Игорь Шувалов неловко пошутил: «Если задуматься, то Россия наполовину обладает Google, поскольку его создатель Сергей Брин — выходец из России». Утешение, впрочем, слабое. ■

ЗАТО МЫ ДЕЛАЕМ РАКЕТЫ

Объем экспорта высокотехнологической продукции, \$ млн

	2005	2006	2007	2008
Россия	3 689	3 827	4 144	5 107
КИТАЙ	214 245	271 169	336 988	381 344
США	190 864	219 179	228 654	231 126
ГЕРМАНИЯ	142 454	126 618	121 424	123 732
ЯПОНИЯ	122 679	126 618	121 424	123 732
СИНГАПУР	105 077	124 136	105 549	120 345

Источник: ООН, Comtrade database.

СЛОНЫ НА ЭКСПОРТ

Каких навыков не хватает российским технологическим предпринимателям для успешного выхода на внешние рынки.

В том, что российский технологический бизнес подчас прорывается на зарубежные рынки с большим трудом, не всегда стоит винить одни лишь внешние обстоятельства. Кое в чем российские инноваторы могут упрекнуть и сами себя.

Главное, что хотелось бы отметить, — это широко распространенный технологический и маркетинговый эгоцентризм. Многие российские технологические стартапы, нацелившись на зарубежные рынки, упорно стараются продать там то, что умеют делать, а не то, на что действительно существует спрос. Между тем мировые технологические лидеры изначально имеют установку работать «под рынок» — либо уже сформировавшийся, либо тот, который могут сформировать сами, имея в наличии соответствующие ресурсы.

Отсутствие технологического маркетинга мы видим в 90% проектов, с которыми имеем дело. Весьма распространенная ситуация: соискатель инвестиций работает над интересной технологией, может убедительно доказать, что способен довести ее до ума, однако о потенциальном рынке имеет весьма приблизительное представление. Интересна ли эта технология вообще тому сектору, которому он собирается ее предложить? Даже при самом поверхностном анализе часто вдруг выясняется, что она нужна, например, скорее не в авиостроении — условному «Боингу», а в лифтостроении — условному «Отису». А значит, вектор коммерциализации изначально должен быть другим. Впрочем, у патологической несклонности к технологическому маркетингу есть логическое объяснение. Исторически мы не имели привычки смотреть на глобальный технологический рынок и конкурировали на мировой

арене лишь в очень узких и специализированных отраслях. Навык следить за «бегунами на соседних дорожках» в мирной жизни у нас только начинает появляться.

Связанная с этим проблема — неумение работать с информацией и непонимание того, как работают технологические цепочки, существующие на глобальных рынках. Российский разработчик может быть в курсе всех научных публикаций по своей теме, но при этом знать ничтожно мало об опыте коммерциализации аналогичных технологий или продуктов-заменителей за рубежом. И с таким ограниченным кругозором ему трудно найти свое место и стать полноценным звеном на глобальной арене. Между тем «подсказок» и информации для размышления вокруг хватает. Технологические лидеры на Западе часто «показывают» свои «дорожные карты» на годы и даже десятилетия вперед, так что все заинтересованные лица в стартапах знают, чем перспективнее всего заняться, если они хотят вписаться в технологическую линию развития крупных компаний.

Еще одно слабое место российских технологических предпринимателей, пытающихся построить глобальный бизнес, — отсутствие знаний о моделях и каналах дистрибуции, свойственных конкретным национальным рынкам. Есть замечательный продукт, есть потенциальные заграничные потребители — как лучше дотянуться до них? Прямые продажи, вендорская схема, агентская сеть, лицензирование технологий — у каждого рынка для каждой категории товаров или услуг есть свои отработанные типовые решения проблем сбыта, эффективность которых доказана временем и деловой практикой. Их нужно знать, потому что именно это

АНДРЕЙ ВВЕДЕНСКИЙ

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ ОАО «РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ КОМПАНИЯ»



(а не технологии) — ключевой элемент создаваемой бизнес-модели. Экспериментирование вслепую в области сбыта может привести к потере денег и темпа.

Высокая потребность в таких знаниях уже фактически сформировала в России предпосылки для создания рынка сервисов, необходимых для вывода технологических компаний на зарубежные рынки. Предпосылки есть, но специалисты

” Именно кадры и компетенции способны превращать технологические «затеи» в серьезные бизнесы с международной перспективой

наперечет. Кто они? Управленцы, проработавшие в международной среде и специализировавшиеся на внешнеэкономической деятельности, серийные предприниматели и инвесторы с опытом международных проектов. Сами команды тоже постепенно набирают нужные компетенции, хотя процесс этот — небыстрый и болезненный: необходимо пройти через практическое участие в глобальной технологической игре и совершать ошибки, без которых не обойтись.

В конечном счете именно кадры и компетенции способны превращать технологические «затеи» в бизнесы с международной перспективой. ■

ДМИТРИЙ ДЕНИСОВ

ЗДРАВСТВУЙТЕ, МЫ ПРИЕХАЛИ!



Профессиональным бизнес-ангелом Вадим Асадов стал в конце 1990-х, когда и термин-то такой в российский деловой оборот еще толком не успел войти. И с самого начала у него была амбиция: вкладывать в перспективные российские технологические разработки и выводить их на зарубежные рынки.

С тех пор он инвестировал в полтора десятка технологических стартапов самой различной направленности: производство софта и «железа», создание новых лекарств и консольных компьютерных игр и т. д. Есть даже один эпатажный — «Упаковка для быстрой и безошибочной рас-

паковки и надевания презерватива», — победивший в конкурсе инновационных проектов и получивший инвестиции венчурных фондов.

Половина проинвестированных проектов закрылась (на то он и венчур!), из каких-то бизнес-ангел уже вышел, остальные живут и раз-

виваются при его опеке — как в России, так и за рубежом.

О том, почему российским технологическим стартапам желательно с самого начала иметь международные амбиции, Вадим Асадов поведал «Бизнес-журналу» в трех монологах.

МОНОЛОГ ПЕРВЫЙ О ВЕНЧУРЕ НА ЭКСПОРТ

Любой бизнес создается на разнице потенциалов. Если в точке А чего-то много, а в точке Б недостает, то вы придумываете, как соединить эти точки, и получаете бизнес. В России все 1990-е широко пропагандировали идею, что наша страна — родина слонов и кладезь технологий, которые у нас еще в советские времена насоздавали, а применить толком не сумели. Поэтому разумный анализ показывал, что если взять эти технологии, приложить к ним знания и деньги и коммерциализировать, то все это можно хорошо продать там — в условном «капиталистическом мире». У меня было техническое образование, семилетний опыт в бизнесе, где я набрался всяких финансовых, юридических и просто бухгалтерских знаний, и кое-какие деньги. Почему бы все это не применить и не построить «волшебный» канал, который соединил бы точки А и Б в сфере технологий? Этим я и занялся в 1998-м. Работы у меня в тот момент не было, да и продолжать трудиться менеджером в финансовой или нефтегазовой индустрии стало уже неинтересно, поэтому я создал себе работу сам.



Большинство технологий, в которые я с тех пор инвестировал, так или иначе нацелены на мировой рынок, хотя российский может быть в некоторых случаях первым — для обкатки. Такой подход диктует объективная реальность. В большинстве учебников по бизнесу написано, что инновации — лишь один из способов ведения конкурентной борьбы в обширном перечне, который включает в себя также снижение цен, улучшение качества и много чего еще. Проблема в том, что потребность заниматься всем этим у бизнеса возникает только тогда, когда он существует в жесткой конкурентной среде, когда для него становятся принципиально важны даже «цифры после запятой» в собственных финансовых показателях. Зависимость самая простая: потребность в инновациях прямо пропорциональна уровню конкуренции. В России, к сожалению, до сих пор во многих индустриях заметной конкуренции не наблюдается. Значит, внутренний спрос на технологии невелик, и для таких инвесторов, как я, самый разумный выход — так или иначе работать «на экспорт».

Комплексовать особо не нужно, потому что синдром несварения инноваций — это не какой-то специфически российский феномен. История американского автопрома в 1970–1980-е годы, например, хорошо это иллюстрирует. Американские автопроизводители были защищены государством и великолепно себя чувствовали без инноваций. А потом пришли японские конкуренты, и американцы увидели, что даже протекционизм государства их не спасает: нужно конкурировать всерьез. И технологии сразу стали им интересны.

Без спроса на инновации становится туго и с предложением. Конечно, всегда можно накачать государственные деньги в определенные сегменты, и какие-то новые технологии благодаря этому обязательно сгенерируются. Но это все равно что заливать водой целое поле, когда вам нужно полить несколько растений: задача, безусловно, будет выполнена, но эффективно ли это использование воды с экономической точки зрения? «Заливают», кстати, не только у нас. Недавно в журнале Science детально проанализировали, что дало стимулирование исследований стволовых клеток в Калифорнии. Результаты, конечно, есть, но КПД использования денег очень низок.

У меня было техническое образование, семилетний опыт в бизнесе, где я набрался всяких финансовых и юридических знаний, и кое-какие деньги. Почему бы все это не применить?

Монолог второй О ЛОГИКЕ ГЛОБАЛЬНОГО СТАРТАПА

Один из первых проинвестированных мною проектов, который мы начинали делать с выходцами из ФИАНа, — создание трехмерных мониторов. В 1998 году о таких никто еще слыхом не слыхивал. Стартап получился долгоиграющим — намерное, потому, что его развитие наложилось на глобальное развитие 3D-технологий. Росли мы как компания — и параллельно с нами росло 3D; нужно было только поспевать.

Помню, как в 2000-м мы отправились поднимать инвестиции в Кремниевую долину с тогдашним вице-президентом нашей фирмы. Эта история, пожалуй, хорошо иллюстрирует открытость американских компаний для контактов и наше собственное стартап-ское нахальство. Мы тогда понимали: раз графические карты — основной вычислительный элемент для наших мониторов, то именно производители карт и есть наши первейшие потенциальные инвесторы. Ничтоже сумняшеся, мы сгребли в охапку первый работающий образец 3D-дисплея и приехали в Пало-Альто. Рынок графических карт тогда не был так сильно консолидирован, как сейчас: крупных игроков в мире было всего пять, а их офисы находились как раз в Пало-Альто, на небольшом квадратике километр на километр.

Мы заходили в нужный офис и говорили: «Здравствуйте, мы приехали! Нам нужен как минимум вице-президент». Безо всяких предварительных звонков и посланий по электронной почте, поскольку иначе бы нам пришлось долго пробиваться к первым лицам через бюрократические кордоны, которые существуют в любой корпорации. Да, нас пытались выгонять. Приперлись какие-то с подозрительными ящичками! Но в трех из пяти компаний, в которые мы так вломились, нам удалось встретиться с топ-менеджментом, показать наш монитор в действии и очень полезно пообщаться. Завязали контакты, услышали какие-то слова, получили опыт.

Не стану рекомендовать этот способ как безотказный, но если других не имеется, то почему нет? Стучите в двери — какие-то обязательно откроются, и вы успеете сказать: «Здравствуйте, я приехал!» Плохой репутации вы себе этим не заработаете. В худшем случае выгонят. Более того, большой плюс Пало-Альто и подобных дивных мест в Кремниевой долине в том, что если вы зададитесь целью поймать там нужного человека, инвестора за рукав, то всегда это сможете

сделать, поскольку он ходит куда-то пить-есть. Всегда есть шанс перехватить его прямо у офиса по дороге в Starbucks или к парковке, отвлечь и произнести ту самую пресловутую «речь для лифта», когда за минуту с небольшим нужно «зацепить» внимание. Более того, ни один из собеседников не удивится. Правда, для успеха понадобится определенная доля нахальства и артистизма. И понимания, кого именно имеет смысл хватать за рукав.

За двенадцать лет в IZ3D мы успели поменять несколько технических парадигм и бизнес-моделей, постоянно сверяясь с реакцией рынка. Сначала делали технологию 3D без очков на основе алгоритмов, с помощью которых пытались компенсировать существующие оптические ограничения. Когда появились результаты, вышли на рынок, поговорили с клиентами и контрагентами и поняли, что нужно менять концепцию. Перешли на другую модель — с очками. На одном из этапов пришли к тому, что должны не только разрабатывать технологию, но и делать собственные мониторы. Вначале их для нас производила инженеринговая компания в США, потом на Тайване. Затем на мировые экраны вышел фильм «Аватар» — и начался глобальный бум 3D. Стало окончательно ясно, что технологии трехмерного изображения неизбежно и довольно быстро станут неотъемлемой частью ландшафта развлечений и начнут «переползать» в дома — через телевизоры, компьютеры и игровые приставки. Но к этому времени в нашем сегменте уже основательно засветились Samsung, LG, Panasonic, Sony и другие глобальные игроки. Нам стало понятно, что стартапу вроде нашего бесполезно в лоб конкурировать с мировыми производителями «железа» — монстрами, готовыми тратить на R&D и маркетинг в этой области сотни и сотни миллионов долларов. А поскольку у нас в наличии был драйвер, позволявший все существующие игры играть в 3D, который мы создали для своего монитора, мы с акционерами в прошлом году решили в очередной раз кардинально поменять бизнес-модель: уйти из «железа» в софт. Вместо того чтобы поставлять мониторы на рынок индивидуальных пользователей, стали продавать свой драйвер на рынке производителей «железа». То есть теперь наши бывшие конкуренты — а это два десятка крупных производителей мониторов и еще столько же мелких — стали нашим рынком. Рынком, на котором сейчас всего три игрока, и один из них — наша компания IZ3D. А два конкурента — это всегда значительно приятнее, чем двадцать.

Каким может быть завершение этой длинной истории для инвесторов? Мы уже прошли три раунда финансирования на разных этапах, капитализация компании возросла на порядок. Далее возможные варианты: либо продажа стратегическому инвестору из числа производителей мониторов или графических карт, либо выход на IPO через два-три года.

Нас пытались выгонять. Приперлись какие-то, да еще и с подозрительными ящичками! Но в трех из пяти компаний, куда мы вломились, удалось встретиться с «топами»

Монолог ТРЕТИЙ ОБ ЭКСТЕРРИТОРИАЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

Современный бизнес теряет страновую привязку. Торгуя своими 3D-мониторами, мы их вообще физически не касались. Делались они на Тайване. Международный логистический оператор, с которым мы работали, забирал всю партию и увозил для хранения на склад, точное местоположение которого нам даже было неизвестно и не особо интересовало. Когда покупатель заполнял заявку в нашем интернет-магазине, наше дело было лишь ее одобрить. После этого информация автоматически переправлялась оператору, и тот отгружал мониторы в любую точку мира. Случись какая поломка, к клиенту являлся курьер логистического оператора, привозил новый монитор, забирал сломанный. Все, кроме ключевых функциональных элементов бизнеса — маркетинга и разработки (именно в таком порядке, по значимости), — делалось на аутсорсинге, чтобы не заморачиваться.

Конечно, работать на b2b-рынке немного сложнее. Если продаешь что-то корпорациям, все-таки нужно иметь представительский офис и присутствовать на рынке физически: встречаться с представителями компаний, ходить с ними в ресторан, пить чай. Но в остальном офис, управляющий таким технологическим бизнесом, может находиться в любой стране, где удобнее. И руководить им можно, большую часть времени сидя где-нибудь под сенью пальм на берегу океана.

Прорывные вещи — инновации, научные разработки, бизнесовый креатив и вообще бизнес — делаются небольшой прослойкой людей, это не более 10–20% населения земного шара. Такие люди активнее других перемещаются по миру. Где возникнет их наибольшая концентрация, где они осядут — там и будет счастье. Но им нужен соответствующий «климат».

Большинство государственных мужей во всем мире еще не до конца осознало, что роль государства кардинально изменилась. Оно перестает восприниматься как некий территориально-национальный комплекс, довлеющий над человеком. Люди с активной позицией приходят к пониманию государства как услуги, по аналогии с булочной (я немного утрирую, конечно). С услугами все просто. Ты выбираешь ту, которая лучше, удобнее, дешевле: можешь пойти в эту булочную, а можешь — в другую. И выбор — с точки зрения перетока капиталов, бизнесов, информации и людей — определяется простой экономикой. Мы, решая, где открыть офис и вести бизнес, просто считаем издержки и выгоды разных юрисдикций: Москва, Атланта, Лондон, Прага и т. д. Понятно, что учитывается множество факторов, но в первую очередь — уровень сопротивления бизнес-среды. В России за столько лет в бизнесе я так и не научился открывать даже простенькое ООО без помощи юристов. В США я делаю это на раз-два-три за один день — причем включая то, что у нас называют «постановкой на учет и открытием банковского счета». В России переслать что-нибудь за рубеж или получить из-за рубежа — и то проблема. Потому что если это не проходит сразу, то застревает на таможне так, что никакие юристы не вытащат.

Если считать в штуках, то в России у нас офисов больше по объективной причине: здесь больше исследовательских команд. Но правильнее считать по деловой активности — а тут перевес в пользу наших зарубежных офисов.

Часто приходится объяснять, почему я как инвестор продолжаю работать в России, притом что в бизнесе у меня все так «международно-международно». Все очень рационально: в США значительно больше бизнес-ангелов, и там между ними гораздо более сильная конкуренция за проекты. В России, мягко говоря, еще не настолько благоприятный климат, чтобы «генерилось» много проектов, однако пока нас всех выручает старая инерция изобретательства, которая сохранилась со времен журнала «Техника — молодежи». И поэтому работы для бизнес-ангелов хватает. Хотя инерция — такая штука, на которой далеко не уедешь.

Инноваторы активно перемещаются по миру. Где возникнет их наибольшая концентрация, где они осядут — там и будет счастье. Но им нужен комфортный «климат»



АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ

ЭКСПЛУАТАЦИЯ БРАУЗЕРА

Венчурные инвесторы во всем мире устали от «поверхностных» стартапов. Нужны новые компании, способные совершить революцию хотя бы в узком сегменте рынка. Причем рынка — глобального.

Недавно наш фонд с прибылью вышел из Qik. Эта компания, пребывавшая в инвестиционном портфеле Almaz Capital Partners в течение года, предоставляет владельцам сотовых телефонов возможность обеспечения видео-конференц-связи. А покупателем стал мировой лидер рынка интернет-телефонии Skype.

Несмотря на то что актив находился в портфеле относительно непродолжительное время, удалось получить отличный возврат на инвестиции, который позволяет уже сегодня считать наш фонд прибыльным. Лично я, возможно, и хотел бы «поддержать» Qik под крылом Almaz Capital Partners подольше, чтобы выйти с суммой в два-три раза большей. Но на это потребовалось бы еще несколько лет. К тому же такие решения принимаются коллегиально — советом директо-

ров. Так вот, директора решили, что именно сейчас — самое подходящее время для выхода.

Почему год назад мы приняли решение инвестировать в Qik? Мы знали, что компания, предлагающая решение для проведения сеансов видео-конференц-связи в сетях сотовой связи, не единственная в этом сегменте. Подобный функционал присутствовал и в составе многих других решений. Мало того, подобная разработка имела и у Skype. На чем в таком случае строился расчет? У Qik было (и остается!) то, что отсутствовало у других, — обширный набор инноваций, позволяющих, в частности, удерживать соединение между двумя сотовыми телефонами, обеспечивая при этом сбалансированное использование радиочастотного канала для передачи изображения — за счет собственных алгоритмических решений. В этом и состояла уникальность актива для нас как венчурных инвесторов. Для Skype же созданная технология оказалась удачной возможностью дополнить линейку своих продуктов.

Это первая, но не единственная причина, сначала заставившая Almaz Capital Partners вложиться в перспективную компанию, а затем вызвавшая интерес со стороны Skype, что позволило нам в итоге удачно продать Qik. Не менее важным об-

стоятельством оказался тот факт, что команда Qik из Зеленограда (а сервис имеет российские корни) с самого начала ориентировалась на большое число пользователей и стремилась к глобальным перспективам. Показательно: на момент продажи компания уже заключила международные соглашения как на азиатском, так и на европейском рынке. Да и динамика роста аудитории оказалась впечатляющей: за год горстка первых пользователей Qik выросла до семи миллионов человек!

Разумеется, не только наш, но и всякий венчурный фонд стремится к тому, чтобы инвестировать в стартапы, нацеленные на глобальные рынки. Вот почему любая компания, которая приходит к нам за инвестициями, должна доказать, что работает или собирается работать на большом рынке.

И дело здесь не только в потенциально более высокой выручке. Точнее, объем заработка важен не сам по себе, а скорее как индикатор. Большой рынок — это еще и возможность для маневра, подстройки бизнес-модели (если это потребуется). На маленьком же таких возможностей значительно меньше: стартап вынужден быть «предсказуемым» и добиваться четко поставленных целей, причем за короткое время. А еще — не совершать ошибок.

” В Кремниевой долине сформировался рынок маленьких компаний, в которые можно вложить \$2–3 млн, а затем продать за 20–30. Однако эта модель все еще не работает в России

Наконец, очевидно: компания не может стоить много, если работает на рынке объемом в 50 или 100 миллионов долларов. Вот почему глобальные амбиции необходимы прежде всего для того, чтобы выходить на действительно емкие, большие рынки.

По оценкам, продажи средней российской софтверной фирмы на отечественном рынке могут сегодня составлять не более 5–6% от объемов сбыта за рубежом. А значит, международные амбиции приобретают явный оттенок экономической целесообразности. Кроме того, стартапы, стремящиеся выйти на международный рынок, как правило, осуществляют частичную миграцию офисов (в том числе девелоперских) в другие страны и начинают приобретать более качественный менеджмент, что в итоге повышает качество самих компаний как товара, который можно реализовать.

Конечно, ориентация на масштабные рынки и глобальный характер амбиций для стартапа — это еще не универсальный рецепт. Есть примеры вполне успешных проектов, которые с самого начала были нацелены на узкую аудиторию. Однако в последнем случае многое определяется «географией» — той территорией, на которой возникают и растут технологические компании.

Достаточно высоким спрос на продукцию нишевых фирм (да и на сами стартапы такого рода) обычно оказывается там, где уже имеется существенный технологический задел. Проще говоря — в центрах потребления технологий. Самый показательный пример — знаменитая Кремниевая долина, где сформировался целый рынок маленьких компаний, в которые можно вложить два–три миллиона долларов, а затем продать за двадцать–тридцать. Вот только эта модель, хорошо зарекомендовавшая себя в США, пока неработоспособна в России.

Мне все еще трудно представить себе, что какой-нибудь игрок (скажем, Microsoft) возьмет да и купит компанию из 10 человек в России. Что с ними делать дальше? Везти всех в США? Ведь чаще всего глобальные компании приобретают небольшие команды разработчиков там, где сосредоточены их центры



95%
ОБЪЕМОМ СБЫТА

средней российской софтверной компании уже может приходиться на зарубежные рынки. Международные амбиции приобретают явный оттенок экономической целесообразности

разработки. А стратегия управления такими центрами у всех разная. Одни предпочитают «заходить» на российский рынок, сразу приобретая большое количество местных специалистов — до нескольких тысяч, как это делала корпорация Intel. Другие же начинают с покупки маленьких команд — по примеру Google. Однако двух упомянутых компаний явно недостаточно для того, чтобы сформировать полноценный рынок, способный «переварить» сразу множество стартапов.

Так что же делать? На конференциях и в многочисленных публикациях я уже не раз делился своими надеждами. По моим оценкам, одним из наиболее перспективных сегментов Интернета является российский, где конкуренция между Google, Mail.Ru и «Яндексом» продолжит нарастать. Как следствие, лидеры будут стремиться выводить на рынок новые сервисы и продукты. Теоретически это хорошая ниша для стартапов. Ведь внутренние «машины» таких крупных компаний с трудом создают новые, инновационные решения. А значит, необходимые технологии они будут искать «на стороне». Причем мо-

тивов может быть несколько: необходимость быстро добавить новый функционал, стремление «убрать» конкурента или желание сделать так, чтобы инновация не досталась соперникам. Вот тогда возникает некий «кругооборот» для маленьких компаний в России. Но пока это только перспектива. Подобная картина может сложиться и в телекоме, где конкуренция (и ныне довольно высокая) не просто обострится, а должна выйти на качественно иной уровень. Не случайно мы в Almaz Capital Partners внимательно наблюдаем за этими процессами. Как только они достигнут определенной зрелости — начнем вкладывать средства в такие небольшие компании, ориентированные на локальные рынки. Понимаю, что впоследствии

” На рынке должны появиться платформенные стартапы — как в сегменте социальных сетей, так и в сфере разработки приложений. Правда, венчурные инвесторы отчасти «разучились» работать с такими компаниями

ими могут заинтересоваться крупные игроки.

Как бы то ни было, должен заметить: отсутствие глобального мышления при разработке планов — проблема, характерная не только для российских стартапов. Этот барьер приходится преодолевать очень многим молодым компаниям на мировом рынке. Поговорите с венчурными капиталистами из Кремниевой долины. Они расскажут, что устали от «поверхностных» фирм, «эксплуатирующих интернет-браузер». И не случайно инвесторы ждут кардинальных изменений, которые вот-вот произойдут: на рынке должны появиться платформенные компании — как

«чилишь» вкладываться в такие рискованные компании. И все-таки тенденция — налицо.

Когда технологические предприниматели в России осваивают навык «глобальных амбиций» и почему амбиции эти часто не удается усмотреть в планах отечественных стартапов? На мой взгляд, эта проблема также носит «глобальный» характер. С одной стороны, у нас нет промышленных лидеров, способных влиять на мировую «моду», определять ее. Нет действительно сильных игроков, которые могли бы стать не только своеобразными центрами кристаллизации, но и примерами для подражания. С другой стороны, очевидны провалы в российской системе образования. Наши университеты, увы, не являются тем местом, где делается наука; они не превратились в источник «полуфабрикатов», из которых могут вырасти инновационные производства и продукты. В подавляющем большинстве случаев даже лучшие российские вузы, как и в советские времена, остаются исключительно образовательными учреждениями. И это же — одна из причин того, почему в России рождается так много нетрадиционных решений. Это, естественно, далеко не всегда плохо. Однако же — весьма показательно: выпускники наших высших учебных заведений просто не понимают, что происходит вокруг.

Вернусь к опыту компании Qik. Создавшие этот проект разработчики из Зеленограда с самого начала хорошо понимали, что нужно Кремниевой долине. Но это пока редкий случай. Для того чтобы сделать привлекательный для рынка продукт, нужно понимать, что творится в мире технологий, каковы ключевые тренды, «куда все движется». В отрыве от глобальных процессов вряд ли получится что-либо путное. А потому значительная часть «инноваций», с которыми мне приходится сталкиваться, представляет собой все ту же банальную «эксплуатацию браузера».

Но и тщательное исследование глобальных тенденций — еще не панацея, а очередная опасность для стартапов. Ведь порой осведомленность о том, что происходит в технологическом мире, оборачивает-



**\$50 млн,
ВЛОЖЕННЫЕ**

в команду, которая разрабатывает инновационное оборудование, могут принести инвесторам на выходе в разы больше. Но есть риск... не получить ничего

” Российские университеты до сих пор не являются тем местом, где делается наука.

Не в состоянии вузы взять на себя и роль источника полуфабрикатов, из которых можно «приготовить» новые продукты и услуги

в сегменте социальных сетей, так и в сфере разработки приложений. Венчурному капиталу интересны более «системные» стартапы, способные изменять не только сущность Интернета, но и вычислений вообще. Таковых пока мало. Да и строить их значительно сложнее. Ведь куда проще реализовать проект с использованием доступных уже сегодня средств и технологий, чем совершить настоящую революцию. Увы, таких амбициозных предпринимателей до сих пор недостает не только в России, но и на Западе.

Правда, и для инвесторов это очередной вызов. Ведь «раскрутка» таких компаний требует куда более масштабных инвестиций. Да и риски высоки. В команду, разрабатывающую инновационное оборудование, можно вложить 50 миллионов долларов и получить в разы больше на выходе. А можно... не получить ничего. Мне даже кажется, что венчурные инвесторы, как ни странно это звучит, «разу-

ся элементарным клонированием чужих идей, уже обкатанных на Западе, — вместо поиска и реализации собственных находок. Да, с точки зрения «зарабатывания денег» этот подход нередко срабатывает. Но в свете действительно международных перспектив это тушковое направление развития для любого проекта. Подобные компании вряд ли заинтересуют крупного инвестора. И уж тем более — инвестора стратегического.

Тупик? Не будем сдаваться без боя. Если в рамках проекта «Сколково» всем нам удастся сформировать механизмы тесного взаимодействия западных и российских университетов, сформулировать общие задачи активизации разработок и появления технологических «полуфабрикатов», которые затем можно будет превращать в компании мирового уровня, то шанс, что Россия хотя бы частично повторит успех Кремниевой долины, несомненно, есть. ■

ОБ АВТОРЕ



АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ

управляющий партнер
Almaz Capital Partners



ТЕЛЕКАНАЛ

ЭКСПЕРТ
МАСС-МЕДИА

ЭКСПЕРТ

РОССИЯ И МИР ГЛАЗАМИ РУССКОГО КАПИТАЛА

RUSSIA

По будням
21:00

Далее
повторы



«Угол зрения»

Аналитическое ток-шоу с Александром Приваловым.

«Угол зрения» — ежедневная информационно-аналитическая программа. Известный публицист, научный редактор журнала «Эксперт» Александр Привалов обсуждает с гостем студии значимые экономические и политические события. Выбор темы обусловлен как актуальными событиями в стране и мире, так и текущими проблемами в сфере политики, экономики и культуры. Участники программы — представители власти, крупные предприниматели и банкиры, экономисты и политологи, деятели культуры и известные ученые.

Смотрите «Эксперт-ТВ» в сетях



и у других кабельных и спутниковых операторов

Распространение «Эксперт-ТВ»
+7 (495) 651 6558
region@tv.expert.ru

tv.expert.ru

Реклама на «Эксперт-ТВ»
+7 (495) 651 6555, 651 6551
sales@tv.expert.ru

НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА

БЛАГОРОДНОЕ ДЕЛО

*Почему
российский бизнес
никак не научится
управлять
рисками.
Даже самыми
очевидными.*

Предпринимательство — заведомо рискованная гонка. Но еще опаснее сжиться с этой мыслью настолько, чтобы перестать пристегивать ремни, посыпать песком хотя бы самые скользкие участки трассы и «подкладывать соломку» там, где особенно высока вероятность грохнуться оземь. Фаталист, подсознательно готовый к любому — даже самому негативному — повороту событий и не желающий предпринимать превентивных мер,

сто еще не вышел из затянувшегося пубертатного периода (с присущими этому трудному возрасту бравадой и бунтом против любых правил и канонов). А может быть, все дело в «золотом десятилетии», завершившемся острым кризисом, но успевшем сформировать опасный комплекс неуязвимости? Вариантов и версий множество. Зато факты слишком упрямы. И заставляют всерьез задуматься над тем, почему в нашей стране компании как будто намеренно пытаются идти над пропастью по канату, не позаботившись даже о минимальной страховке. Не говоря уже о том, чтобы построить капитальный мост.

Достаточно включить телевизор или пробежаться по новостным лентам в Интернете, чтобы сделать вывод: чуть ли не каждый день управляющие российских компаний расписываются в полнейшем пренебрежении даже самыми явными и очевидными деловыми рисками, предугадать которые способен любой обыватель. Автовладелец, заинтересованные в сохранности своих экипажей, по доброй воле удаляют лопатами тяжелые шапки снега и льда с крыш муниципальных гаражей, представляющих собой хилые конструкции из металлических реек и пластика. Причем делают это вовремя. Ведь если добавить к тонне смерзшихся атмосферных осадков еще и собственный вес, легко спровоцировать весьма непри-

ятные последствия. Но почему-то та же мысль упорно отказывается приходить в голову управляющим известной розничной сети. В итоге крыша супермаркета падает на людей именно в тот момент, когда ее начинают очищать. Казалось бы, после памятной трагедии в столичном аквапарке этот урок все представители сервисной индустрии должны были выучить назубок. Ан нет...

Когда приходит сообщение о том, что технические специалисты федерального оператора сотовой связи в очередной раз «грохнули» систему биллинга, уже никому не смешно. Все это было. Все это мы (вернее, *они!*) проходили. Но риск, оказывается, и не думал исчезать. «Надо же, на том же самом месте!» Как это по-нашему...

Обесточенные аэровокзалы и застывшие без движения самолеты, накрытые «ледяным дождем» (эка невидаль, можно подумать, живем на экваторе!), берущие за душу своей наивной простотой явления менеджмента Домодедова о том, что администрация воздушной гавани не имеет никакого отношения к обеспечению безопасности пассажиров... Отматывая архивы сообщений назад, можно писать и писать без остановки российскую историю реализовавшихся бизнес-рисков. Вот только «перематывать» не обязательно. Увы, каждый новый день приносит очередной, свежий урок. Причем предметом искреннего

„*Всех напастей
не предугадать. Но почему
до сих пор не удается обеспечить
защиту хотя бы от самых
явных и ожидаемых угроз?*“

сам становится источником угрозы. Возможно, у российских бизнесменов и топ-менеджеров очень крепкие нервы. Вот только подобная бравада (а может быть, банальная беспечность?), как показывает практика, далеко не всегда влечет конкурентные преимущества.

Аккуратненький, затянутый в строгий, западного образца деловой костюм риск-менеджмент и заливчатый, удалой русский «авось» — идейные антиподы. Возможно, российский бизнес про-



интереса общественности оказываются прежде всего риски, связанные с опасностью для жизни людей. Тем временем миллионы упущенной прибыли, лопающиеся в одночасье репутации, увядающие бренды и бесславные банкротства волнуют разве что специалистов, деловые СМИ да «соседей» вылетевших из обоймы компаний.

Да, всего предусмотреть невозможно. И всех напастей не предугадать. Но почему до сих пор не удается обеспечить защиту хотя бы от самых очевидных угроз?

ДЕ ТОНКО, ТАМ И...

По имеющимся данным, риски предприятий холдинга «РУСАЛ», находившихся в полной энергетической зависимости от Саяно-Шушенской ГЭС, были застрахованы. Но, судя по всему, Олега Дерипаску не слишком вдохновляют подобные методы защиты. Не случайно РУСАЛ вместе с ОАО «РусГидро» продолжает совместный проект по завершению начатого еще в 1980-м строительства Богучанской ГЭС, которая должна быть запущена в 2012 году. Ей предстоит обеспечить заводы компании альтернативным источником энергии. Пример, достойный уважения. Жаль, подобных кейсов набирается пока не много.

В мировой бизнес-практике резервирование ключевых ресурсов — элементарное, базовое пра-

вило. Однако в России расходы на подготовку «плана Б» до сих пор не в моде. «Не в последнюю очередь это связано с философскими установками руководителей компаний», — полагает Сергей Хестанов, управляющий директор ООО «Финам-Менеджмент». Или речь идет все-таки о банальной скудости, обеспечивающей тактический выигрыш в ущерб стратегической устойчивости («После нас хоть потоп»)?

Риск-менеджмент не вызывает у акционеров отторжения до тех пор, пока речь идет о красивых графиках и аккуратной сброшюрованных рекомендациях консультантов. Но как только выясняется, что настоящая защита бизнеса от возможных неприятностей стоит больших денег, энтузиазм пропадает. Что же до карьерных менеджеров, то они никогда и ни в чем не виноваты. Мало того, зачастую система мотивации (и применяемых индикаторов эффективности) прямо конфликтует с задачами обеспечения устойчивости, непрерывности бизнеса. «Красивые» итоги финансового года знаменуются финансовыми же поощрениями. Акционеры подсчитывают доходы, наемные управляющие — зарплатные премии, маркетологи готовят зазорные пресс-релизы... И никому не хочется портить этот праздник благодущия. Пусть даже «замечательные» результаты достигнуты в ущерб безопасности компании.

Пример российскому бизнесу в последнее время пытается продемонстрировать государство. В том числе — путем прямых инвестиций в безопасность стратегически важных для страны проектов. Так, оргкомитет «Сочи-2014» уже на ранних этапах подготовки проекта включил в систему управления функциональное подразделение, призванное оценивать и предупреждать многочисленные риски. Сотрудники этого подразделения (при помощи привлеченных экспертов и специалистов МОК) начали с инвентаризации всех потенциальных угроз, составив список из 600 «типовых» критических ситуаций (с учетом предыдущих Игр и локальной специфики Олимпиады в

Сочи), которые могут возникнуть во время подготовки и проведения соревнований. Кроме того, были организованы рабочие группы по управлению рисками в партнерстве с другими организациями, включая ГК «Олимпстрой», администрацию Сочи и компанию «Ингосстрах».

Впрочем, главное в управлении рисками — не только аудит вероятных опасностей, но и разработка планов реагирования. «Этот механизм включается в случае наступления определенных рисков и предусматривает использование альтернативных путей выполнения тех или иных задач, — заявил Бизнес-журналу официальный представитель Оргкомитета сочинской Олимпиады. — Подобные планы «В» будут отработаны во время специальных симуляций и тестовых соревнований в 2011–2013 годах, а затем — адаптироваться под конкретные олимпийские объекты».

Хочется надеяться, что все эти задачи будут успешно реализованы. Впрочем, уже само по себе артикулирование необходимости управления рисками — весьма позитивная тенденция.

ПОКА ГРОМ НЕ ГРЯНЕТ

Внимание к управлению рисками в России нарастает. И все-таки идеология (не говоря уже о технологиях) риск-менеджмента приживается в нашей стране с трудом. Даже в частных компаниях, по логике, максимально заинтересованных в обеспечении устойчивости бизнеса. И до сих пор процесс был обусловлен скорее внешними обстоятельствами, чем внутренней, осознанной необходимостью. Государство *заставляет* компании повышать безопасность? Во многом так и есть. Поводов обвинять власти в излишнем вмешательстве во «внутренние дела» достаточно. Но этот случай — скорее исключение.

Началось все с финансового сектора. Под давлением регуляторов управляющие банков были вынуждены включить в штатные расписания должность риск-менеджера (показательно: на ресурсах по

600

типовых критических ситуаций уже проанализированы в процессе подготовки к Олимпиаде в Сочи

поиску персонала вакансии риск-менеджера до сих пор «ведут» преимущественно к банкам). Да и задача была сформулирована довольно четко: сдерживать чрезмерный энтузиазм управляющих активами, а также извещать топ-менеджмент о попытках нарушения «нормативов риска».

Впрочем, представителям этой молодой управленческой «специальности» не позавидуешь. На фоне уверенного докризисного роста рынка высокий риск в финансовых операциях откровенно приветствовался акционерами.

— Ситуацию ярко демонстрируют события последнего кризиса, — говорит Сергей Хестанов, начинавший свою профессиональную карьеру как раз с риск-менеджмента. — Эффективность управления рисками предполагает наличие здорового консерватизма у руководства компании. Так вот, сегодня можно с уверенностью констатировать: инвестиционные компании, структура собственников которых после кризиса существенно изменилась, обладали слабой системой риск-менеджмента. Или же, допуская «в качестве исключения» те или иные опасные схемы в работе, прямо игнорировали положения системы управления рисками. Строго говоря,

все то же самое касается и компаний нефинансового сектора. Прежде всего, строительных компаний. Очевидно, что, находясь под очарованием бурного рыночного роста, они просто игнорировали сопутствующие риски.

Вторая попытка проникновения риск-менеджмента в корпоративный обиход припала на волну «русских IPO». Ведь, как ни крути, управление риска-

ми является одним из ключевых элементов отчетности публичных компаний. Но вот что странно. Международные стандарты управления рисками (как одно из условий доверия инвесторов и роста стоимости акций) были привиты в российских корпорациях, выходящих на фондовый рынок... подзрительно легко и быстро.

Может быть, выстроить систему управления рисками в бизнесе — и правда не столь уж сложная задача? Увы, по наблюдениям экспертов, во многих ОАО после завершения обязательной «ревизии» со стороны андеррайтеров и стейк-холдеров предпочли сохранить риск-менеджмент исключительно на бумаге.

Заместитель генерального директора по управлению рисками и страхованию ОАО «Ильюшин Финанс Ко» Дмитрий Джафаров уверен, что о формальном характере управления рисками в российских компаниях свидетельствует немало факторов. В том числе — очевидная дистанция между управляющим рисками и верхними этажами руководства.

— Обратите внимание, — поясняет Джафаров, — мой статус (заместитель генерального директора) является редкостью для российского бизнеса. Хотя в международной практике все иначе. В зарубежных компаниях риск-менеджер часто находится на должности, например, вице-президента корпорации. Так вот, если обнаруживается, что обсуждаемые функции переданы автономному отделу или же их выполняет пусть и хороший специалист, но весьма далекий от центров принятия стратегических и операционных решений, это будет свидетельством того, что риск-менеджмент в компании «живет своей жизнью». Часто — за пределами реальных бизнес-процессов.

По наблюдениям экспертов, таких компаний в России множество. Чуть ли не большинство. Формально в крупных холдингах и компаниях риск-менеджеры обнаруживаются. Соответствующие разделы (правда, написанные как под копирку) можно найти и в ежегодных корпоративных отчетах. Однако к реальной деятельности предприятий вся эта внешняя, показная активность имеет мало отношения.

Вид сверху

«По классике» все должно быть иначе. Прежде всего, риск-менеджера организации в идеале следует вводить в состав правления, напрямую подчиняя его президенту компании. Однако это еще не все.

Настоящая, а не «дутая» система управления рисками отличается целым рядом других атрибутов.

Ее принципы и инструменты должны быть четко встроены в систему внутреннего контроля, настаивает старший менеджер отдела услуг в области бизнес-рисков в СНГ компании «Эрнст энд Янг» Александр Шитов. «В России я не встречал систем, которые отвечали бы классической структуре риск-менеджмента, — разводит он руками. — Конечно, некоторые отклонения от шаблонов на практике допустимы. Главное — не совершать принципиальной ошибки, превращая управление рисками в функцию внутреннего аудита, что приводит к снижению независимости последней и является совершенно неправильным с точки зрения принципов корпоративного управления».

Поле деятельности риск-менеджеров, как правило, обусловлено отраслевой спецификой. Так, в крупных финансовых структурах центр управления угрозами обычно сосредотачивается в максимальной близости от центра управления активами (так, например, построена работа в АФК «Система»). Между тем в промышленных корпорациях риск-менеджмент, по мнению экспертов, должен пронизывать все эшелоны производственной цепочки. Скажем, в международном транспортно-логистическом холдинге AsstrA AG (Цюрих) за угрозы «отвечает» специалист, формально числящийся в юридическом отделе управляющей компании. И хотя риск-менеджер работает со всеми подразделениями, основным источником опасности руководство AsstrA AG считает динамику законодательства.

— Что касается России, — отмечает вице-президент холдинга Дмитрий Лагун, — то здесь по-прежнему велики риски, связанные с непрозрачностью рынка, неоднозначным толкованием законодательных норм, популярностью «серых» схем, ответственностью добросовестной компании перед государством за недобросовестных поставщиков (проверить которых в РФ не всегда возможно!) и прессом налоговых органов. В частности, во время кризиса они требовали

2009

год переполнил чашу терпения ИКЕА в России. Компания снизила активность, не в состоянии совладать со странными рисками

обеспечивать объем налоговых поступлений вне зависимости от результатов работы.

Можно ли управлять рисками, на которые компания не в состоянии влиять по определению? Дмитрий Лагун полагает — да. А в качестве примера он приводит «свежий» риск, реализовавшийся уже в этом году: «На 2011-й правительства России и Польши не подписали соглашение об обмене разрешениями на грузоперевозки из третьих стран. Подобная угроза возникала каждый год. И вот теперь польские грузоперевозчики не могут выполнять заказы «на Россию». Равно как и российские компании не имеют права провозить грузы через Польшу».

Каковы последствия? По словам Лагуна, часть компаний потеряла заказы, что в итоге может привести их к банкротству. Большинство российских перевозчиков сделало ставку на паромные переправы, где в результате образовались большие очереди. При этом уровень фрахта вырос, что в итоге отразится на кошельках покупателей. «Однако к подобному можно было подготовиться заранее, — уверен Дмитрий Лагун. — Ведь такая спорная ситуация о квотах разрешений возникает ежегодно — только ныне она затянулась, и стороны не хотят идти на уступки. К примеру, наша компания, для того чтобы «застраховать» себя от подобных рисков, уже давно работает с широкой сетью перевозчиков из разных стран».

DURA LEX

Специфический признак любой развивающейся экономики — чрезвычайная подвижность законодательства, что серьезно сдерживает приток инвестиций. Да, высокие риски часто предполагают и равновеликие возможности. Но этот довод срабатывает далеко не всегда. И даже гиганты обычно проявляют повышенную осторожность.

— Нетрудно заметить, — констатирует партнер «Эрнст энд Янг» Денис Камышев, — что международные компании в принципе не часто совершают сделки по слиянию и поглощению. Это касается не только их деятельности в России. К примеру, когда я работал в крупной американской корпорации, главной

причиной срыва планировавшейся сделки по покупке актива в одной из развивающихся стран стали так называемые местные особенности. В культуре этой страны было принято использовать «подарки» при взаимодействии с властями. Но американское законодательство крайне жестко контролирует подобные расходы. К тому же такая практика расходилась с корпоративной культурой компании. Таким образом, риски от приобретения завода оказались просто несопоставимы с выгодами. В итоге решение было принято не в пользу сделки.

«Возвращаясь» в Россию, можно вспомнить громкую историю с IKEA, которая с 2009 года приостановила свои проекты в России. Впоследствии появилась информация, что глава компании чрезвычайно недоволен результатами аудита российской составляющей бизнеса прославленной мебельной империи, в ходе которого были выявлены признаки применения методов взаимодействия с третьими лицами, использующими коррупционные методы работы.

Риски и правда бывают разными. Угроза может исходить и от вполне успешных и хорошо зарекомендовавших себя топ-менеджеров, решивших улучшить результаты за счет применения привычных для «аборигенов» обычаев.

МЕЖДУ МОЛОТОМ И НАКОВАЛЬНОЙ

Можно ли управлять рисками, не имея в штатном расписании соответствующей единицы? Вполне, уверен Денис Камышев («Эрнст энд Янг»). Мало того, как раз одна из распространенных ошибок российских компаний — громоздкие и неповоротливые отделы, формально занятые анализом и предупреждением угроз, а на деле — давно погрязшие в бюрократии и бумагомарании.

— На мой взгляд, идеальная ситуация — когда «риск-менеджер» как раз отсутствует в штатном расписании, — уверяет Камышев. — То есть когда управление рисками настолько интегрировано в бизнес-процессы компании и ее идеологию, что необходимости выделять для координации этого направления специальных людей нет. Это признак очень зрелой корпоративной

культуры. К этой модели наиболее близки, например, американские корпорации, где риск-менеджеры как таковые могут отсутствовать. Оценка и анализ рисков встроены в каждодневную деятельность сотрудников, а все решения принимаются только на основании сопоставления «риски — возможности».

По наблюдениям Дениса Камышева, постепенно эта культура начинает приживаться и в российских акционерных обществах. Не в последнюю очередь к более осторожной позиции руководителей компаний подтолкнул и кризис: «Управляющие и акционеры стали внимательнее относиться к анализу последствий своих решений. Уже в 2010 году, присутствуя на собраниях акционеров, я часто становился свидетелем разговоров, которые по терминологии были очень близки риск-менеджменту. Судя по всему, у предпринимателей появилась потребность оценивать всю картину в целом — не только плюсы «перспективного проекта», но и оборотную сторону сделки».

Какова в таком случае роль риск-менеджера? «Это внутренний консультант, причем очень широкого профиля, — определяет место «главного по угрозам» Денис Камышев. — По сути, это человек,

” У предпринимателей появляется потребность оценивать всю картину в целом — а не только плюсы «перспективных проектов»

который ищет проблемы, «узкие места» внутри компании, во внешней среде и предлагает способы их решения. Он просчитывает, в том числе и в количественном выражении, последствия реализованных рисков — и рекомендует приемлемый для компании уровень риска».

Риски, которые обязан анализировать специалист по угрозам, весьма многопрофильны. Ведь они затрагивают последствия стратегической, операционной и финансовой деятельности компаний. Вот

только где добыть таких уникальных универсалов, способных обнаружить все мины на маршруте, проложенном стратегами?

— Увы, реалистичная и профессиональная оценка рисков — слабое место во многих компаниях, — утверждает один из собеседников «Бизнес-журнала». — Даже крупные российские игроки порой выглядят перед страховыми компаниями буквально как дети! Фактически получается, что страховщики определяют риски за своих клиентов. И это довольно парадоксальная ситуация. Ведь «технические требования» к страховому продукту, определение зон риска, требующих участия страховых организаций, — все это должно формироваться в самой компании!

Кто способен изменить ситуацию? Никто, кроме первых лиц российских предприятий — акционеров и управляющих высшего звена, уверен Дмитрий Джафаров. Управление процессом «сверху» было и остается одним из ключевых факторов успеха при внедрении полноценного риск-менеджмента. Однако, подчеркивает Джафаров, если на предприятии не удастся наладить постоянный внутренний диалог, позволяющий оценивать соотношение между открывающимися

реализации программы по управлению рисками называют АФК «Система». Масштабную систему управления угрозами в холдинге начали внедрять около двух лет назад, а основными фигурантами реализуемой модели стали «владельцы рисков» (по аналогии с «владельцами бизнес-процессов»). Кроме того, были созданы отдельное управление, ведающее рисками, и соответствующий подкомитет, в который вошли не только члены правления, но и представители основных подразделений.

Собирается подкомитет по рискам минимум раз в квартал. Однако известно, что встречи могут происходить и чаще — в зависимости от ситуации. При этом сами по себе такие мероприятия не носят строго формального характера. Напротив, культивируется творческая, «поисковая» атмосфера, располагающая к открытому обсуждению возможных угроз и методов противодействия. Разумеется, действуют и жесткие процедуры, такие как анализ информации по результатам ежеквартальных процедур переоценки рисков: аккумулированные результаты сначала поступают в правление, а затем оцениваются советом директоров. Подобная схема организации системы управления рисками транслируется и в дочерние компании холдинга, что позволяет говорить о стремлении АФК «Система» применять тот же подход к управлению угрозами и на уровне «дочек».

— Процесс внедрения риск-менеджмента — это не строительство здания «под ключ», — говорит Надежда Носова, заместитель директора департамента активных операций ОАО АФК «Система». — О риск-менеджменте нельзя сказать «мы его внедрили» — и успокоиться. Напротив, смысл заключается в постоянной, системной и динамичной работе. В противном случае можно построить систему, которая будет жить своей жизнью. Впрочем, даже обеспечив компанию необходимой системой риск-менеджмента, построенной по международным стандартам, ее никогда не сделать жизнеспособной при отсутствии одной чрезвычайно важной детали. Необходима интеграция в этот процесс всех сотрудников компании.

Начиная от первых лиц, которые полностью разделяют философию управления рисками, и заканчивая рядовыми сотрудниками, вовлеченными в процесс идентификации и управления рисками своей деятельности. Система должна быть полностью «сквозной». А вектор ее движения — направлен не только сверху вниз, но и снизу вверх.

Вид снизу

Для разумного топ-менеджера учет рисков и участие в обязательных процедурах, связанных с минимизацией угроз, — дело, строго говоря, вполне естественное. А вот увлечь этой задачей линейный менеджмент (а уж тем более — рядовых сотрудников) намного труднее, уверены специалисты в сфере риск-менеджмента. В АФК «Система» решили пойти по самому короткому пути, интегрировав участие сотрудников в управлении рисками холдинга в систему мотивации. По словам Надежды Носовой, активность на этом направлении является одним из критериев при формировании ежегодных бонусов. Причем для всех — включая высшее руководство.

Впрочем, для вовлечения в процесс всех заинтересованных лиц имеются и другие механизмы. Как рассказал Бизнес-журналу Алексей Кузнецов, начальник отдела управления рисками и страхования ОАО «Башкирэнерго», кроме внедрения программы по управлению рисками в компании, он сразу же организовал еще и электронную «горячую линию» для всех сотрудников. «Есть, конечно же, и обычный телефон, — говорит Кузнецов. — Но, как показывает практика, люди далеко не всегда готовы открыто рассказывать о своих проблемах. — Гораздо более эффективный механизм — связь по e-mail. Приступая к работе, я сразу же попросил ИТ-подразделение сделать мне отдельный адрес с тем условием, чтобы я не мог видеть, с какого адреса приходят сообщения. Информация о новом канале коммуникации и призыв рассказывать о своих проблемах были сразу размещены на корпоративном сайте. Результат оказался молниеносным. Пишем приходит очень много, причем все

„ Даже крупные российские компании порой выглядят перед страховщиками как дети, не способные трезво оценить источники и характер рисков

возможностями и опасностями, об управлении рисками можно забыть. «Попытки переложить эту функцию на одно лицо или группу сотрудников абсолютно бесплодны, если нет общего плана и практики ежедневной оценки рисков», — утверждает Джафаров.

ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Не сговариваясь, многие собеседники «Бизнес-журнала» в качестве одного из успешных проектов

они — по существу. А вот телефон звонит раз в неделю. И звонки связаны чаще всего с более мелкими проблемами».

Письма о выявленных сотрудниками угрозах приходят напрямую Кузнецову, что позволяет оперативно реагировать на «сигналы» и направлять их соответствующим службам (безопасности, контроля и т. д.). Так, недавно Алексей Кузнецов получил письмо с просьбой обратить внимание на вызвавшую некоторые подозрения закупку, которая должна была осуществиться через две недели. А в другом письме отправитель сообщил о том, что в одном из цехов регулярно не закручивается до конца вентиль (при неблагоприятных обстоятельствах это может привести к серьезной аварии). Попадаются, разумеется, и менее «экстремальные» сообщения. Но и они важны для компании, стремящейся избежать проблем. Так что если одна из сотрудниц просит «заставить рабочих в цехе соблюдать правила безопасности», то для риск-менеджера это тоже важный сигнал.

Если разобраться, значительная часть рисков (как минимум внутренних) вполне управляема. Да и выстроить систему предупреждения эксцессов — можно. Как в крупных холдингах, так и на небольших предприятиях.

Главное, что следует сделать в стремлении повысить устойчивость компании к многочисленным угрозам, — интегрировать риск-менеджмент в систему бизнес-процессов и наладить коммуникации, уверен Алексей Кузнецов. Не случайно с генеральным директором «Башкирэнерго» риск-менеджер общается не реже раза в неделю. А с заместителями — по несколько раз в день. Ну а вернувшись в свой кабинет, Кузнецов обнаруживает в почтовом ящике очередные предложения и идеи рядовых сотрудников.

«Главное, чтобы линейный менеджмент понимал, что управление рисками — это не дополнительная нагрузка, связанная с очередными отчетами, а, напротив, перенос части работы на другого человека, разделение ответственности, — утверждает Алексей Кузнецов. — В идеале риск-менеджер — это

«палочка-выручалочка» для компании. Он должен знать обо всех проблемных зонах и восстанавливать причинно-следственные связи, которые часто растворяются в рутине каждодневных операций и не всегда очевидны для руководителей подразделений. Как сказал один из известных риск-менеджеров, управляющих рисками — это гигиена компании».

В свою очередь Сергей Хестанов уверен, что во многом роль риск-менеджера сводится к тому, чтобы «спускать стратегов с небес на землю», сдерживая чрезмерную активность некоторых подразделений, приносящих прибыль. А для этого порой приходится даже действовать в «ручном режиме».

— Однажды на совете директоров мы едва не подрались с коллегой из кредитного отдела, который предлагал выдать слишком крупный межбанковский кредит, — вспоминает Хестанов. — Клиент казался надежным, но сумма, которую предполагалось выдать, была слишком велика. В случае дефолта заемщика банкротство грозило и кредиторам. Разгорелся жаркий спор, в ходе которого участники чуть ли не принялись засучивать рукава. Впрочем, до рукопашной все-таки не дошло. Председатель правления сумел сгладить конфликт. В итоге кредит был выдан, но в заметно более скромных размерах, чем предполагалось изначально.

По оценкам большинства специалистов, тщательное, методичное управление рисками способно принести прямую экономическую выгоду. Причем не только с точки зрения «безопасного будущего», но и «в режиме реального времени», в ходе рутинной операционной деятельности. Алексей Кузнецов вспоминает показательный случай из собственной практики: именно представителям блока риск-менеджмента удалось установить, что отдельные предприятия, входящие в группу компаний, параллельно совершали закупки одних и тех же составляющих, что приносило существенные убытки. Оперативная реакция позволила ликвидировать утечку капитала. А заодно «окупились» инвестиции в систему управления угрозами.

Другой пример приводят в холдинге AsstrA AG. Речь идет о хеджировании валютного риска, с которым приходится сталкиваться многим крупным предприятиям. «До начала системного управления этим риском, — отмечает Дмитрий Лагун, — потери на курсах валют составляли примерно 400–500 тысяч евро в год. Для холдинга, объединяющего около 20 предприятий в 10 странах, это, в принципе, нормально. Но после того, как мы начали заниматься хеджированием валютного риска на консолидированной основе, потери сократились в три раза (примерно за год). Кроме того, занимаясь прогнозированием курсов различных валют и допуская дисбаланс между денежными активами и пассивами, думаю, можно добиться дополнительной «виртуальной» прибыли».

Можно ли копировать опыт крупных игроков в сегменте среднего и даже малого бизнеса? Следует заимствовать скорее суть, чем форму, советуют эксперты. «Многим компаниям такая функция, поддерживаемая самостоятельным подразделением, просто не нужна, — уверяет Дмитрий Джафаров. — Риск-менеджмент актуален только для корпораций с разветвленной структурой управления, целым рядом неоднородных бизнес-процессов, а также вертикально интегрированных и интернациональных холдингов».

Средним и малым предприятиям увлекаться строительством сложных управленческих моделей и структур нет смысла. Достаточно, если ключевые риски будут учитываться в своей деятельности управляющий (возможно, отдавая эти задачи на аутсорсинг). Зато именно в масштабах компактного среднего предприятия куда проще построить идеальную систему управления рисками, о которой говорил Денис Камышев.

Впрочем, главное — не просто помнить о существовании рисков, а учитывать и предупреждать их. По логике вещей это выгодное занятие. По крайней мере, если смотреть со стороны.

€500 тыс.

составила ежегодная экономия AsstrA AG благодаря внедрению системы управления валютными рисками

ГРИГОРИЙ КУЛИКОВ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТЯНИ-ТОЛКАЙ

Кем следует быть успешному руководителю: лидером, менеджером или все-таки предпринимателем?



ЛЮБАЯ ПРОСТАЯ ЗАДАЧА МОЖЕТ БЫТЬ СДЕЛАНА НЕРАЗРЕШИМОЙ, ЕСЛИ ПО НЕЙ БУДЕТ ПРОВЕДЕНО ДОСТАТОЧНО СОВЕЩАНИЙ.

РАЙНЕР МАРИЯ РИЛЬКЕ

Как вы полагаете, сколько требований предъявляется к современному руководителю? Строить гипотезы я предлагаю, начиная со второго десятка. А содержание таких требований напоминает современную подачу противоположных команд «Стой!» и «Иди сюда!».

Если освоить мощный пласт литературы, написанной по этому поводу, легко сделать вывод: современный топ-менеджер должен одновременно обладать локальным и глобальным видением, уметь сотрудничать и соревноваться, обеспечивать стабильность и постоянно генерировать изменения в бизнесе, минимизировать риски и воз-

главлять впечатляющие прорывы, вкладывать средства в развитие сотрудников, но при этом укладываться в бюджет. Согласитесь: шансы обнаружить в нашем несовершенном мире человека, соответствующего столь возвышенному образу, невелики.

Между сказочным образом руководителя, который неустанно рисуют авторы произведений деловой литературы, и большинством управляющих, с которыми мы сталкиваемся ежедневно, обнаруживается колоссальный разрыв. Мало того, любой здравомыслящий человек, составив список подобных требований, не испытает ни малейшего желания работать над собой, чтобы хоть как-то приблизиться к этому мифологическому идеалу. Просто потому, что задача будет выглядеть невыполнимой в принципе.

Рынок бизнес-образования также не дает внятного ответа. Предложения помощи в трудном деле самосовершенствования множатся как грибы после дождя. В результате мы обучаемся или покупаем очередную разрекламированную компетенцию в надежде, что она нам поможет. Хотя до конца не понимаем, на чем конкретно следует сфокусироваться именно сегодня и какие навыки развивать.

**ДВЕ ГОЛОВЫ — ХОРОШО.
ТРИ — ЛУЧШЕ**

Разнообразие — та самая приправа к жизни, которая придает ей весь аромат.

Уильям Каупер

Как вы думаете, кто сегодня обеспечивает успешную деятель-

ность компании: руководитель, основывающий свои решения на принципах менеджмента, или тот, кто делает ставку на концепцию лидерства? Думаю, вы не могли не заметить, с какой регулярностью противопоставление Менеджера и Лидера на самом деле напоминает игру в одни ворота. И ведет эту игру — Лидер. Каким-то чудодейственным образом Лидеры и все, что с ними связано, всегда выглядят лучше, эффективнее, чем пресные Менеджеры. Порой кажется, что все вокруг только и заняты тем, чтобы перековать Менеджеров в Лидеров. Но, на мой взгляд, столь однозначная дихотомия явно устарела.

Рискну предложить иной ракурс. Каждый день, исполняя роль руководителя, вы на самом деле решаете задачи одновременно в двух измерениях — бизнес-процессов («менеджерском») и человеческих отношений («лидерском»). В измерении бизнес-процессов вы управляете процессами и показателями. Ваши решения эффективны, если вы владеете «менеджерским стилем мышления». А в измерении человеческих отношений — управляете мотивацией сотрудников, их отношением к делу и к компании, к будущему, создаете благоприятную атмосферу для работы «с огоньком». Здесь вашу эффективность как руководителя обеспечивает скорее лидерский стиль мышления.

Рассматривая специфику успешной деятельности с этой точки зрения, вряд ли уместно утверждать, что лидерский стиль «лучше» или «важнее». Принципиально другое. Нужно знать, какие черты характерны для каждого из этих вариантов, — и применять их в зависимости от конкретной задачи.

Вот только для того, чтобы быть успешным руководителем в нынешних условиях нарастающей неопределенности, следует не только расширять «плоскости», в которых мы находимся (набирая навыки, умения и опыт), но и добавлять новые измерения. Именно эта аксиома, на мой взгляд, является основой успешного мышления современного руководителя. А потому у меня возникает еще

один вопрос: достаточно ли двух стилей мышления («лидерского» и «менеджерского») для обеспечения успешной деятельности компании на многофакторном, турбулентном рынке?

Заметьте: ни в первом, ни во втором измерении главным действующим лицом не является Клиент (в рамках принятой схемы также будем именовать его с большой буквы, что, вообще говоря, всегда полезно). Конечно, само понятие «клиент» присутствует в любой бизнес-системе. В пространстве деловых процессов именно он — получатель и потребитель продукта. В пространстве человеческих отношений — еще один человек. Но не все так просто.

Для меня картинка «сложилась» в тот момент, когда я обнаружил измерение, в котором именно Клиент является главным героем, а ориентация на его интересы — принципиальным фактором успеха. Это измерение можно назвать рыночным, а способ мышления, соответствующий ему, — предпринимательским. Именно такой взгляд на бизнес объяснил мне успешность тех руководителей моей компании, мышление и действия которых никак не вписывались в рамки «менеджер — лидер».

Ведь что бы ни говорили моралисты об эгоизме предпринимателей, преследующих свои личные, корыстные интересы, заключающиеся в получении высокой прибыли, прибыль эту невозможно получить, не удовлетворив той или иной потребности клиентов. С одной стороны, предприниматель настраивает производство так, чтобы издержки были минимальны. А с другой — создает и продвигает продукт, который действительно востребован рынком и обществом. Только в этом случае можно рассчитывать на прибыль.

ПЯТЬ РАЗ ОТМЕРЬ, ОДИН РАЗ НАЗНАЧЬ

А может, пятое колесо в телеге — ее руль?

Леонид Сухоруков

Подведу промежуточный итог. Сильные решения, делающие

бизнес успешным, зависят не от статуса или названия должности, а от способа организации мышления. Поэтому вместо того, чтобы рассуждать о подходящих и неподходящих типах руководителей, предлагаю детально разобраться именно со стилями их мышления. Кроме того, учитывая подвижность деловой среды, попытаемся оценивать управленческие компетенции руководителей не в одном и даже не в двух, а в трех измерениях — менеджерском, лидерском и предпринимательском.

Назначение людей на руководящие посты и выбор руководителей проектов — нетривиальная задача. С моей точки зрения, чтобы

” *Между сказочным образом руководителя, который неустанно рисуют авторы книг о бизнесе, и большинством реально действующих управляющих обнаруживается колоссальный разрыв*

бизнес на самом деле эффективно развивался, нужно определять место игрока, исходя из его сильных сторон, учитывая доминирующий стиль мышления. Сильной стороной я считаю близкое к совершенному исполнению того или иного вида деятельности.

Для того чтобы предметно решать эту задачу (отслеживать и оценивать таланты, сильные стороны руководителей компании), я пользуюсь инструментами, уже знакомыми читателям по предыдущим статьям цикла «Пять уровней управления» в «Бизнес-журнале». Научившись адекватно оценивать деятельность руководителей, легко увидеть, какой «талант» гарантирует управленцам успех на каждом из «уровней власти». Ведущий мировой специалист по лидерству и руководству Маркус Бакингом называет талантами «естественным образом повторяющиеся модели мышления, поведения и чувствования». Что же, все верно. Ведь

для того, чтобы начать развивать сильные стороны человека, придется совершенствовать присущий ему вид «мыследействия».

УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ ПЕРЕЖИВАНИЙ

В основании каждого из трех измерений лежит определенное чувство (переживание), которое гарантирует нахождение сильных решений. Это переживание является основным ингредиентом успешности мышления. Его осознание облегчит руководителю и поиск эффективных решений и выстраивание адекватных коммуникаций, а также решение множества других задач.

Я не случайно заостряю внимание на слове «чувство». В философском словаре чувства определяются как переживание человеком своего отношения к окружающей действительности (к людям, их поступкам, к каким-либо явлениям) и к самому себе, отличающиеся устойчивостью и длительностью. Так вот, значимость чувства, лежащего в основе деятельности руководителя, чем-то напоминает мне роль пятого колеса в автомобиле. И не подумайте, что я привлекаю ваше внимание к «запаске». Пятое колесо автомобиля — его руль.

УПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖЕРСКОМ ИЗМЕРЕНИИ

Фундаментом успешного управления в этом измерении является

чувство (или принцип) соразмерности. В свое время Пушкин сформулировал функциональное понимание уместности: «Истинный вкус состоит... в чувстве соразмерности и сообразности». Если же говорить о секрете успеха, то сильной стороной менеджера, а заодно основой доминирования принципа соразмерности оказывается талант планировщика.

Как это работает? Вы просто «накладываете» на бизнес некую структуру, фиксирующую распорядок значимых для вас действий, — чтобы мир наконец-то стал предсказуемым. В стремлении упорядочить его вы сосредотачиваетесь на графиках и сроках, уверенно разбиваете крупные проекты на ряд краткосрочных этапов и старательно работаете над их выполнением. Вы требовательны и рациональны. Сталкиваясь с неизбежным беспорядком жизни, вы хотите чувствовать, что у вас все под контролем. А потому не успокаиваетесь до тех пор, пока порядок не будет установлен.

Принцип соразмерности (и позволяющий его реализовать «талант») обеспечивает бизнесу ощутимые преимущества:

- возможность учесть все имеющиеся ресурсы и ограничения их использования;
- стабильность в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- низкую зависимость от персонала за счет опоры на техноло-

гию работы, а не на способности сотрудников.

Впрочем, имеются и минусы. Так, по мере роста структуры скорость принятия решений, а также степень гибкости могут снизиться (по сравнению с иными системами управления). Другая опасность — слабая готовность к риску и решительным действиям в условиях высокой неопределенности.

УПРАВЛЕНИЕ В ЛИДЕРСКОМ ИЗМЕРЕНИИ

В основе всех действий и решений лидера лежат *чувство* и *принцип целостности*. Благодаря этим точкам опоры лидер помогает людям удерживать и воссоздавать целостность картины мира, обеспечивая освоение ими разнообразных связей между объектами и явлениями. Попутно удастся выявить закономерности, объединяющие интересы, желания и переживания сотрудников. А целое, как известно, всегда больше, чем сумма частей.

Принцип целостности, лежащий в основе решений и коммуникаций, помогает развить (до определенной степени, конечно же!) умение абстрагироваться от индивидуальных особенностей людей и выделять только те переживания, эмоции и потребности, которые волнуют многих. Не случайно вторая формулировка этого принципа — «расширенное сопереживание».

УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

Название	Содержание	Ключевой тип действия
1 УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ ПЕРЕЖИВАНИЙ	Базовое чувство, опора на которое гарантирует вам постоянную успешность управления в заданном стиле мышления	➤ «ОСНОВЫВАЮ»
2 УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ	Ключевая компетенция и базовая потребность, на удовлетворение которой направлена деятельность руководителя	➤ «ИСПОЛНЯЮ»
3 УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ ЖЕЛАНИЙ	Способ воздействия, который гарантирует подчинение окружающих вашей воле	➤ «ВЛИЯЮ»
4 УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ ЦЕННОСТЕЙ	Способ оценки, определяющий критерии качества, по которым развивается ваш бизнес	➤ «ЦЕНЮ»
5 УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ	Способ мышления, который фокусирует ваше внимание на определенных ситуациях, отношениях, объектах и явлениях	➤ «ВИЖУ»

Вы замечали, что один и тот же образ может деморализовать людей — или, напротив, мотивировать — в зависимости от того, какими словами передается сообщение? Так вот, лидеры способны транслировать позитив. Они чаще всего используют только положительные образы в инстинктивном стремлении создать картинку, благоприятную для работы. Ведь в мрачном или тревожном состоянии от людей невозможно добиться эффективной деятельности.

Представьте, руководитель говорит своей команде: «У нас есть проблемы». Вне зависимости от того, что он скажет дальше, вся картина будет окрашена в мрачные тона. Другое дело — сказать: «Мы успешно проверили, что предыдущая идея не сработала, как мы хотели. Теперь у нас есть отличная возможность выполнить задание по-другому».

Основа профессионализма и успешности в лидерском измерении — талант позитивности. Не случайно истинного лидера отличают эмоциональная щедрость, открытость, осознанный поиск положительных сторон сложившейся ситуации. Если это о вас — значит, людям нравится находиться рядом с вами. Значит, ваши энергия и оптимизм способны сделать любой проект более увлекательным. Ведь вы с готовностью празднуете каждое достижение. И всегда находите способ решить любую задачу интересно, энергично. А еще это означает, что вы верите: жить — хорошо, работа может быть в радость, а чувство юмора не следует терять несмотря ни на что.

Самые значимые преимущества, которые обеспечит управляющему этот талант, — активность, инициативность, вовлеченность и сплоченность персонала, высокий коэффициент использования профессионального и особенно творческого потенциала людей, а также единообразное понимание ожидаемых результатов и методов их достижения.

Но есть и минусы. Естественно, картинка будет неполной, если упустить из виду некоторые ограничения. Ведь придется следовать выбранной парадигме эмоционального настроения во всех подразделени-

ях компании вне зависимости от размеров, а также устранять возникшие проблемы в ущерб их профилактике. Кроме того, появляется риск высокой зависимости сотрудников от настроения руководителя.

УПРАВЛЕНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ ИЗМЕРЕНИИ

Основой успеха настоящих предпринимателей является *принцип новизны*. На общем (часто довольно пестром) фоне мнений, продуктов и убеждений настоящий предприниматель всегда видит разницу между уже удовлетворенными и еще не нашедшими реализации потребностями. Видит — и создает то новое, что способно их удовлетворить.

Секрет такого отношения в том, что предприниматель воспринимает окружающий мир не как статичную и стабильную структуру, а как явление постоянно меняющееся, динамичное. Потому-то он всегда ориентирован на поиск новых идей и их оценку.

Я уверен, что формирование предпринимательского стиля мышления на этом уровне и доминирование принципа новизны в деятельности руководителя обеспечивает *талант самодостаточности*. Лишь самостоятельность мышления дает свободу выбора задач и методов их решения.

Главный секрет здесь — в независимости от стандартных мнений окружающих. Вы уверены и в своих способностях, и в своих суждениях. Вы знаете, что ваш взгляд на мир, ваш образ мыслей уникальны и неповторимы. И никто не может принимать решения за вас. Право делать выводы и действовать вы оставляете исключительно за собой.

Принцип новизны и талант самодостаточности обеспечивают серьезные преимущества — устойчивость за счет централизации всех видов полномочий и высокий темп роста в период нестабильности, умение своевременно «пересдать колоду», «поменять поле игры или ее правила», — а также гарантируют вам (и компании) постоянную готовность к риску.

Среди ограничений принципа я бы назвал преобладание стратегии над тактикой, примат генерации новых идей по сравнению с опти-

мизацией прежних, склонность к «проверке идей действием» в ущерб предварительному анализу и пренебрежение мелочами.

ГДЕ ЧУВСТВО, ТАМ И ГУСТО

Дело не в дороге, которую мы выбираем; то, что внутри нас, заставляет нас выбирать дорогу.

О'Генри

Подведем итоги. Мы рассмотрели лишь первый слой управления (на уровне переживаний), но уже получили возможность определить свою предрасположенность к определенному стилю мышления. Точнее — к успешному выполнению задач и созданию сильных решений в одном из трех упомянутых измерений. Причем речь идет не только о руководителях, но и о других членах управленческой команды.

Конечно, это лишь предварительный вывод. Ведь для точного определения доминирующего стиля управления следует тщательно исследовать возможности, открывающиеся на каждом из пяти уровней. Но... что бы ни говорили скептики, успешность управления начинается на уровне переживания. В этом я искренне убежден. Именно определенное чувство является точкой отсчета для наших размышлений и действий, поскольку фиксирует «эмоциональное отношение к явлениям действительности, отражает их значение для вас с учетом ваших потребностей и мотивов».

Кроме того, при опоре на концепцию базового чувства появляется возможность не по книгам и теориям, а на уровне собственных ощущений понять, почему руководители с предпринимательским стилем мышления («чувство новизны») определяют развитие и прогресс рынка, носители лидерской системы ценностей («чувство целостности») создают долго живущие команды и социумы, а представители «менеджерского» стиля («чувство соразмерности») способны обеспечить стабильное функционирование бизнеса. А значит, растут шансы повысить эффективность расстановки управленческих сил на игровом поле вашей компании.

Об авторе

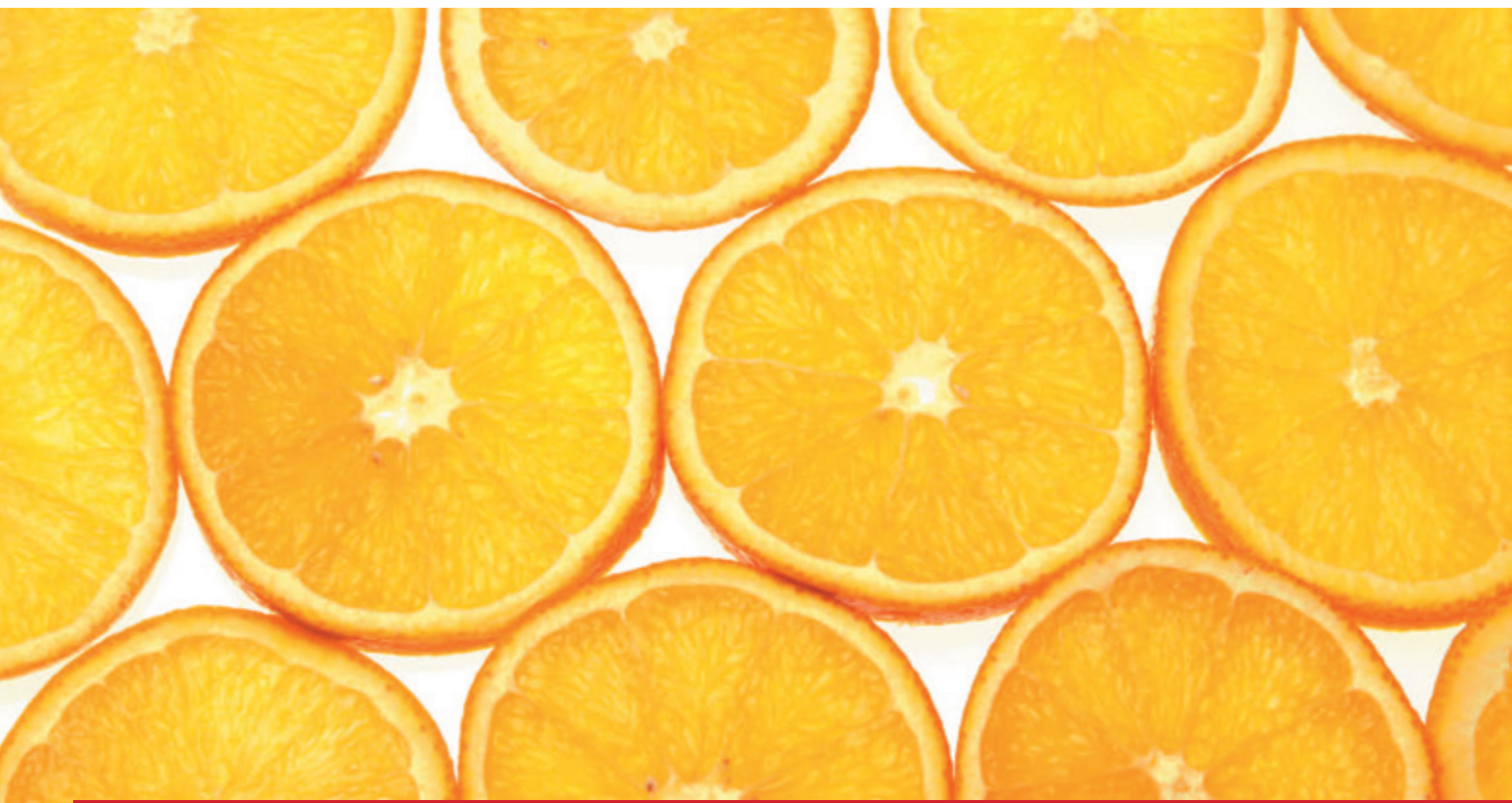


**ГРИГОРИЙ
КУЛИКОВ**

председатель
совета директоров
холдинга «МИЭЛЬ»

АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

ПРИНЦИП АПЕЛЬСИНА



Как построить самоорганизующуюся компанию, не знающую границ и препятствий.

Компании, основанные на принципах самоорганизующихся систем, — мечта не только теоретиков, но и практиков. Ничего удивительного. Это действительно весьма многообещающая структура, обладающая практически безграничными возможностями и

фактически неуязвима для конкурентов. Мало того, нарастающее влияние таких организаций порой воспринимается в качестве угрозы даже правительствами. Однако на практике редкая фирма способна обрести столь безграничное могущество — в силу очевидных ограничений и препятствий.

В теории менеджмента известно несколько основных управленческих моделей — «авторитарная», «коллегиальная» и «поддерживающая». Но, в отличие от этих подходов, саморегулирующаяся система — вовсе не очередной виток в развитии компании. Это целиком и полностью искусственная струк-

тура, требующая притом отнюдь не «искусственного» интеллекта. А именно — примерно равного уровня развития всех ее участников. Согласитесь: при всех гипотетических преимуществах мало кто из руководителей современных российских предприятий (как правило, классических авторитарных лидеров) готов согласиться с логикой подобной конструкции!

Дискуссии о самообучающихся системах (они же самоорганизующиеся или «гармоничные» — в более современной классификации) ведутся уже довольно давно и восходят к позитивистским оценкам функций человеческого мозга, отвечающих за саморазвитие. Среди множества публикаций на эту тему можно упомянуть, например, книгу Питера Хенге «Пятая дисциплина». Однако со временем волна интереса к самоорганизующимся системам схлынула. Притом что вопрос действительно выглядел заслуживающим всестороннего изучения, оставалось совершенно неясным, каким образом подобные системы можно создавать на практике и в каких сферах они могут найти реальное воплощение. Еще труднее было обсуждать перспективы применительно к России, где вплоть до 2008 года процветал спекулятивный капитализм, не требующий столь сложных схем организации бизнеса. Денежная масса в стране росла сама по себе, причем совершенно непропорционально затраченным усилиям. Остается только жалеть о том, что в столь благоприятный период самоорганизующиеся системы в нашей экономике так и не возникли. Ведь добиться этого можно было без особых потерь (риски в деятельности подобных организаций достаточно высоки, так что строить их удобнее всего в комфортных условиях).

Появляются ли «гармоничные» компании в принципе? Да. Например, в области «высоких финансов» они существовали всегда (чаще всего подобной модели придерживаются венчурные фонды или фонды прямых инвестиций). В чем их особенность? В том, что самоорганизующиеся системы являются «производными» — как от использовавшихся прежде управ-

ленческих моделей, так и от всех типов человеческого капитала, не исключая деградированных люмпенизированных кадров. Если все сделано правильно, организация получает уникальную способность менять формат, поведение и внутреннюю конструкцию по собственному усмотрению (например, в ответ на резкие изменения конъюнктуры).

Разумеется, самоорганизующаяся система не может возникнуть на пустом месте. Для этого компания уже должна находиться на довольно высоком уровне развития. Проще говоря, если на предприятии не отлажены все необходимые процессы, отсутствует развитый человеческий капитал или обнаруживаются многочисленные поведенческие патологии — построить самообучающуюся структуру будет невозможно. Иными словами, для возникновения совершенной системы требуются сравнительно совершенные люди.

Это дорого. И трудно. Но все эти издержки окупаются главным преимуществом — уникальным сочетанием устойчивости и адаптивности. Самоорганизующаяся система — конструкция одновременно прочная и гибкая. Она невероятно жизнеспособна, как вирус. Причем не просто живуча, а нацелена на тотальный захват пространства. Разрастаясь до безграничных размеров, подобные структуры охватывают своим влиянием огромные территории.

Именно так ведут себя религии и секты, политические движения и разведки некоторых стран. (Хотя в последнем случае подобные организации обладают весьма специфическими «конкурентными преимуществами», о которых не принято распространяться. В этом смысле вовсе не случаен и режим секретности.) Да и некоторые компании с полным правом можно назвать саморазвивающимися. И все-таки примеров пока очень мало: модель привлекательна, но крайне трудна в реализации.

Для того чтобы реализовать самоорганизующуюся модель, следует с самого начала принять в качестве незыблемых постулатов два ключевых тезиса:

▶ все люди в системе одинаково талантливы, способны к изобретению новых бизнес-сущностей, а значит — могут выступать в роли инициаторов стартапов, новых бизнесов. Отношение к человеку как к «детали», «винтику», рабу организации, который чем-то обязан ей, исключается. Любой работник воспринимается и оценивается исключительно с точки зрения высокого гуманизма;

▶ компания в высшей степени децентрализована. Именно поэтому главный тезис, транслируемый руководителем, звучит так: «Каждый имеет право создать свой, новый проект внутри организации».

Если эти постулаты приняты в качестве безусловных и основополагающих, следующий этап — анализ ресурсной базы. Необходимо

” Самоорганизующаяся система прочна, гибка и жизнеспособна, как вирус, поскольку нацелена на тотальный захват пространства

понять, имеется ли возможность опереться исключительно на ресурсы самой организации — или же следует привлекать кого-то со стороны. Ответ на этот вопрос определяет количество уровней в иерархии системы, фиксирует возможности доступа ее участников к общей ресурсной базе, а также позволяет сформулировать принципы привлечения к макропроекту ресурсов самого владельца и топ-менеджмента. В последнем случае формируются партнерские (они же ресурсонесущие) отношения в буквальной трактовке «ты мне — я тебе», когда отрицательная коннотация уступает место позитивной, гармоничной интерпретации.

Поскольку каждый из участников системы имеет право на запуск собственных проектов и привлечение ресурсов извне, должны быть выстроены механизмы и определенные границы, регулирующие наем временных трудовых коллективов, создание отдельных юридических



„ Самоорганизующейся системе требуется не только внешняя «оболочка», удерживающая ее от распада, но и «гравитационный центр»

лиц и другие процедурные вопросы. Кроме того, независимо от выбранной формы должны быть продуманы финансовые условия существования каждого нового проекта, а также коммуникационные и «внутриполитические» каналы. Так постепенно выстраивается «оболочка», удерживающая систему от распада и обеспечивающая ее безопасность. Что-то похожее происходило бы в случае, если бы апельсин формировался не от центра плода, а «от корки». Ведь нужно четко понимать, каким образом мы будем удерживать вместе массу талантливых людей, которых вне оболочки ничто не связывает.

Важно ответить еще на один непростой вопрос: станет ли инициатор постоянным руководителем, формируя вокруг себя гравитационное ядро, или же со временем он «отпустит» проект, так что в дальнейшем им будут управлять уже другие люди, причем по совершенно иным правилам.

Наличие мощного центра притяжения вовсе не противоречит логике конструирования самоорга-

низирующей системы. Основой развития являются «инкубаторы», в которых возникают перспективные, но рискованные стартапы и уже «подростки» бизнесы, сумевшие обрести относительную устойчивость. Но поскольку вероятность потерь в зоне риска довольно велика, необходим центр. Мощный, тяжелый, «термоядерный». В идеале — представленный простыми массовыми производствами и чаще всего авторитарно управляемый. Задача этого элемента самоорганизующейся компании состоит в том, чтобы выдавать на-гора стабильную денежную массу с высокой степенью эффективности. Это та самая ресурсная база, которая будет питать всю остальную зону, располагающуюся ближе к «кожуре», что является принципиальным условием существования таких организаций. Подобный ресурсный дисбаланс делает естественным присоединение стартапов к «ядру», обеспечивая всей системе возможность реализации творческих инициатив. Ведь сами творцы-стартаперы, как правило, создают ресурсную базу медленно и с высоким уровнем риска. А значит, высока вероятность гибели значительного числа молодых проектов в «долине смерти».

Зафиксировав роль и место главы проекта в новой конструкции, необходимо четко определить и прописать отношения между различными зонами, а затем перейти в процессе моделирования компании к новому измерению: пространство между ядром притяжения и оболочкой следует разделить на «дольки». Собственно, именно на этом этапе формулируются стратегические представления о том, сосредоточится ли стремящаяся к самоорганизации система на отдельных «практиках» (например — фармацевтике, металлургии и т. п.) — или же ограничится развитием отдельных бизнесов.

Если решено развивать кластеры, следует определить форму управления такими образованиями (самоуправляемый орган, правление, менеджер с соответствующим набором инструментов). В итоге возникает структура типовой «дольки апельсина» с фрагментом

оболочки, в которой проекты, словно клетки, ощущают себя более или менее единым целым.

После того как будет сформировано ядро новой системы, придется определить правила перехода людей из одной «дольки» в другую или (при необходимости) — условия сохранения статус-кво. Широко распространено мнение, будто хорошие стартаперы «ничего другого делать больше не умеют», их конек — венчурные проекты, а не скучное выполнение штатных обязанностей в сложившейся системе. Однако практика показывает, что и инноваторы порой очень устают от непрерывного бизнес-креатива. Им хочется «отдохнуть». А скорее даже — «почувствовать результат», а не просто беспрерывно «сеять зерна». Моделируемая нами система учитывает это обстоятельство и предоставляет возможность изменить статус человека с «полевого командира» на «штабного офицера», переместить его с «передовой», где бьются за выживание высокорисковые стартапы, «в тыл», в недра масштабного метапроекта (что будет сопровождаться не только соответствующими изменениями условий жизни, появлением ощущения «системности» существования, но и возможностями для получения дополнительного образования). Не случайно в конструкции самоорганизующихся организаций обычно обнаруживается еще один важный элемент — система универсального обучения, которая работает в широком диапазоне, от индивидуального коучинга до активного партнерства с мировыми образовательными центрами, и не исключает изменения профессии (по желанию человека).

Саморазвивающаяся система может показать весьма «демократичной». Но это не так: базовые правила распространяются на всех без исключения. Ведь в противном случае теряется «плоскостная» мощь системы, которая предполагает равные возможности людей переходить в активную зону стартапа и обратно в ядро (не столько в целях обретения покоя, сколько во имя повышения продуктивности человека благодаря стабильным условиям центра).

Напрашивается вопрос: какие силы способны не только удерживать равно талантливых людей вместе, но и «двигать» их в одну сторону? Прежде всего — общая идеология, базирующаяся на крепких духовных ценностях. Только духовные тезисы и «задачи космического масштаба» могут дать людям энергию для преодоления всех трудностей и рисков, которыми сопровождается развитие подобной системы. А значит, требуется создать мощную идеологию. Идеологию, которая, как и сама система, будет построена по вирусному принципу, обладая сходной способностью «внедряться в организм» человека.

Одним из самых эффективных способов распространения такой идеологии может стать... жесткое ерничание, возведенное в ранг абсолюта, базовой парадигмы общения — общения издевательского, парадоксального, шутовского. Подобная форма подачи информации давно зарекомендовала себя в среде лучших риториков. В аудитории преподаватель или ритор обязательно должен играть роль шута, причем в течение довольно длительного времени — от общего объема выступления. Только тогда услышанное запоминается, оседает в сознании. При этом совершенно не важно отношение слушателей к говорящему. Ведь задача состоит в том, чтобы донести до людей информацию (причем так, чтобы она хорошо «прижилась»), несмотря на вероятные конфликты с конкурирующей индивидуальной идеологией), а вовсе не в том, чтобы выступающий добился самоуверждения (которое базируется скорее на мании величия и имеет отношение к совсем другим, авторитарным системам). Здесь впору обратиться к Экклезиасту и, шире, к практике цитирования и интерпретации библейских текстов. В этом смысле Экклезиаст — показательный образец тезисов, способных менять мир.

Так вот, примерно таким же образом может строиться и корпоративная идеология: из совокупности личных установок лидера она со временем прорастает в «быт» компании благодаря реализации целой системы специфических мероприятий (подобие таких механизмов

легко обнаружить в истории сильных государств и политических образований).

А как же свобода равно талантливых личностей, продекларированная в самом начале? Свобода остается. Но — в контексте и границах заданных ценностей. Скажем, современный Китай очень напоминает «апельсин», который мы стремимся получить. Идеологическое ядро в этой стране создано давно, причем на базе древних верований: даосизма, конфуцианства, отчасти буддизма и других течений. В итоге возник любопытнейший сплав, объединяющий и связывающий всех китайцев даже в условиях их миграции по всему миру. Так вот, что-то подобное необходимо осуществить при формировании любой другой самоорганизующейся системы (в том числе компании).

Но идеология — не единственный важный механизм в самоорганизующейся системе. Потребуется мощные механизмы контроля и обеспечения безопасности, формируемые профессионалами — теми, кто понимает, как предотвратить вред, который могут нанести системе люди с чуждыми или враждебными ценностями.

Немаловажным элементом моделируемой нами гармоничной системы оказывается единая ИТ-платформа, задающая общие базовые стандарты для всех — от «ядра» и «долек» до стартапов, только-только возникающих на периферии, у самой «кожуры». Это и связующий состав, и средство контроля для центра.

Четкий «архитектурный проект», единая идеология и общая ИТ-стратегия образуют «волокна», помогающие удерживать «дольки апельсина» вместе, не позволяя им смещаться относительно друг друга.

Другие немаловажные атрибуты системы — деньги (финансовые отношения между центром и новым проектом) и «законы» (юридические основания и правила осуществления любых взаимодействий). Вариантов инвестирования в новые проекты может быть великое множество: распределенная ответственность, кредитование под залог личного имущества, определение процента возвращаемых

средств или же фиксированной суммы, как это практиковалось у Олега Тинькова, и т. д. Но все эти процессы должны тщательно отслеживать корпоративные юристы, оценивая законность и легитимность операций, совершаемых внутри системы. Увы, в российском законодательстве обнаруживается не слишком много уловок, позволяющих достаточно безопасно обслуживать обсуждаемую нами форму собственности.

Следует отметить, что все эти «технологические» приемы построения самоорганизующейся системы, скорее всего, обречены на провал, если ее главный архитектор сам не будет вписываться

” *Лидер компании, построенной на принципах самоорганизации, со временем должен превратиться в идола, окруженного мифами и легендами*

в общую логику такого метапроекта: здесь требуется харизматик с холерическим темпераментом. В противном случае ему просто не хватит энергии для осуществления необходимого влияния в столь сложной структуре. Мало того, лидер со временем должен будет превратиться в настоящего идола, окруженного тщательно сконструированными мифами и легендами. Мифологический менеджмент в таких компаниях имеет колоссальное значение, поскольку «подогревает» систему и высвобождает пассионарный потенциал всех сотрудников: «Ух ты! У нас так здорово и необычно — совсем не так, как в других, рядовых компаниях!»

Настроив упомянутые механизмы и юридически их обосновав, мы получим готовый «апельсин» — самоорганизующуюся, самообучающуюся, гармоничную компанию. А вместе с тем... и очередную группу очень непростых вопросов, связанных с функционированием построенной системы. О них мы поговорим в следующий раз. ■

ОБ АВТОРЕ



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

ЕЛЕНА КОМКОВА

КАТЕГОРИЧЕСКИЙ ИМПЕРАТИВ

Режим работы:
КРУГЛОСУТОЧНО
 без выходных и перерывов
 Центральный Административный Округ

Жонглирование модными терминами еще не означает реальной интеграции современных управленческих технологий в бизнес российских компаний.

В мире не много найдется компаний, предлагающих клиентам единственный товар. На узких отраслевых рынках и в специфических нишах такое порой случается. Но чаще всего речь все-таки идет о наличии некоторого ассортимента. Заимствованием зарубежных технологий управления товарными активами российские компании занимаются вот уже два десяти-

летия подряд. Посетив любую отраслевую конференцию (лучше всего — какой-нибудь розничный форум), легко сделать вывод о глубоком проникновении самых передовых методов менеджмента в деятельность отечественных компаний. Однако первое впечатление часто бывает обманчивым. Да, спикеры эффектно жонглируют множеством профессиональных

терминов, демонстрируют сложные схемы, ссылаются на опыт мировых лидеров. Но соответствуют ли теоретическим схемам реальные бизнес-процессы?

Начну с жесткого диагноза. Категорийный менеджмент, который принято считать чуть ли не краеугольным камнем современного ритейла, так в этом самом «углу» и остался. И практически не влияет

на другие участки периметра розничной сети.

В материале для прошлого номера «Бизнес-журнала»¹ я уже касалась этой темы. Полагаю, пришла пора разобраться в деталях. Ведь, как ни печально, приходится признать: категорийный менеджмент в российском ритейле не только застыл в рудиментарном состоянии, но и представляет собой одну из главных проблемных зон компаний. И дело не только в том, что сложившаяся практика обременяет экономику розничных организаций прямыми убытками, вызванными воровством и внутренней коррупцией. Простота порой хуже воровства. Не случайно последствия, провоцируемые вульгарным, упрощенным восприятием технологий категорийного менеджмента в российской торговле (да и не только в торговле!), столь многообразны, столь и неприятны.

В действительности категорийный менеджмент — не просто набор «правильных» слов, а довольно сложная система, непосредственно стыкующаяся с управлением ассортиментом. Не обязательно розничным. Но поскольку зародилась эта технология в недрах зарубежных торговых сетей, то и в России первыми освоить эту науку попытались именно ритейлеры.

Некоторые эксперты склонны считать, что нынешняя российская розница (особенно в сегменте «современных форматов») — рынок практически сложившийся. Не уверена. На мой взгляд, это все еще довольно молодая индустрия, пребывающая, по крайней мере в вопросах развития ассортимента, на начальных стадиях развития. А молодости свойственно «хватать по верхам». Подавляющее большинство компаний дальше использования означенного словосочетания в деловом обиходе и соответствующего переименования менеджеров по закупкам пока не продвинулось. А ведь я хорошо помню, что еще в конце 90-х менеджеры по закупкам начали делить «как положено» по категориям, а не по группам поставщиков или магазинов.

Один из принципов категорийного менеджмента — структурирование и ассортимента, и персонала

в зависимости от товарной категории как «совокупности продуктов, удовлетворяющих клиентов». Почти все российские компании сегодня и работают по такому принципу. Однако на этом «применение» такой управленческой модели зачастую и заканчивается, что приводит к явному конфликту между действительно эффективной системой менеджмента и «общепринятым» у нас порядком вещей.

Да, разделение товара и менеджеров по закупкам в российских компаниях просматривается. Но даже в товарном классификаторе это деление зачастую отражается иным способом, не говоря уже о том, что все бизнес-процессы, сопутствующие товародвижению, не имеют никакого отношения к категорийности, никак не «заточены» под нее. Организационная структура компаний традиционно остается вертикально интегрированной. И внутри этой структуры идеология категорийного менеджмента выглядит инородным телом. Мало того, законы, по которым в действительности живут некоторые российские торговые сети, совершенно не обеспечивают действенного использования обсуждаемой управленческой модели.

Одно из принципиальных противоречий заключается в том, что для эффективной работы категорийного менеджмента структура предприятия должна быть матричной: весь бизнес, все службы компании (от маркетинга и финансов до логистики и мерчендайзинга) следует подчинить именно управляющим категориями. Таким образом, каждая категория становится, по сути, отдельной бизнес-единицей, не только управляющей соответствующими затратами организации, но и отвечающей за фактические результаты. Попутно организация расстается с «ничьими» общими административными затратами, оставляя за собой только общий контроль баланса и развития категорий. Так вот, подобной глубины организации бизнес-процессов, когда категорийный менеджер курирует и инициирует взаимодействие всех подразделений, «работающих» на его группу товаров, в России пока

не способна продемонстрировать, на мой взгляд, ни одна торговая компания.

На словах, конечно же, все соответствует «классике». То есть некоторая ответственность менеджеров категорий, будто бы отвечающих за развитие категории, ценообразование, отношения с поставщиками, управление продажами, повышение эффективности используемых ресурсов и прочие вопросы, — предполагается. (Хотя



” Категорийный менеджмент в российском ритейле застыл в рудиментарном состоянии и представляет собой одну из главных проблемных зон

и это одно из распространенных заблуждений, ведь на деле речь должна идти не о конкретном человеке, а о технологии!) Но ответственность эта весьма формальна. И, следует признать, отчасти этому есть оправдание. Профессионалов, способных эффективно управлять подобной бизнес-единицей, в стране буквально можно пересчитать по пальцам!

¹ Комкова Е. Прямая и явная угроза // Бизнес-журнал. 2011. №1. — С. 45.

Почему за все прошедшее время такие менеджеры не появились в необходимом количестве? Один из ответов связан с устаревшей системой государственного образования. О чем говорить, если в учебных программах институтов и факультетов торговли такой дисциплины попросту нет (если не считать необязательных лекций по категорийному менеджменту на пятом курсе)! Соответствующие вузы продолжают выпускать товарове-

дителей) вновь прибывшего не так уж и сложно. Однако это явно не относится к российским работодателям, которые в силу отсутствия развитых методов и технологий всегда ждут их привнесения от новых работников. А что нового способен дать розничной компании товаровед, мыслящий в категориях советской торговли?

Впрочем, даже если в компанию приходит реальный «носитель» передового знания (например, специалист с опытом работы в западной корпорации), способный управлять товарной категорией как самостоятельным бизнес-блоком, ему никто не предоставит всех необходимых рычагов. Зато потом — спросят за результаты работы как с настоящего категорийного менеджера, наделенного всеми полномочиями.

Простой пример. Управляющий сети, как это часто происходит, утверждает: категорийный менеджер в его компании отвечает в том числе за затраты, связанные с категорией. То есть — имеет право регулировать количество поставщиков в зависимости от сформированной стратегии развития, устанавливать площадь своей выкладки, влиять на количество продавцов и так далее. Но в реальности лишь единицы категорийных менеджеров наделены такими полномочиями. В итоге все происходит совсем иначе. Например, все вопросы, связанные с торговым залом (от числа сотрудников и графика их работы до квадратных метров, выделенных под колбасу), — сфера непосредственного ведения администрации конкретного магазина. По сути, именно магазин является основной «бизнес-единицей», тогда как в системе категорийного менеджмента эта роль отводится управляющему категорией. Именно он должен, по логике вещей, стать своего рода «работодателем» для продавцов и других подразделений компании. Но, судя по всему, такой подход руководители многих розничных предприятий считают слишком смелым, а то и опасным.

Итак, категорийные менеджеры в России на деле таковыми не являются. Как легко увидеть, приоритеты их деятельности существенно смещены: вместо ре-

шения стратегических задач они оперируют преимущественно на тактическом уровне. Вопросы, которые решают такие специалисты, ограничиваются спонтанным отбором ассортимента, контролем наличия товара на полках и, конечно же, «хорошими ценами». Проще говоря, деятельность управляющих категорийными определяется прежде всего количественными показателями. А иногда попросту сводится к технической работе, что не в последнюю очередь обусловлено элементарными сбоями в информационных потоках внутри компании. Не случайно категорийный менеджер, который должен принимать решения «здесь и сейчас», чаще всего не может обнаружить утром на своем рабочем столе необходимых цифр, данных, сводок — оперативных, точных, непротиворечивых. Да и получения маркетингового отчета или анализа продаж от соответствующих отделов приходится ждать слишком долго. Как следствие, менеджеры сами занимаются сбором и обработкой необходимой информации. Представьте себе, что архитектор начнет сам месить раствор и производить кирпичи. Далеко ли продвинется такая стройка? Надежной ли будет возведенная конструкция?

Какая уж тут «стратегия», если категорийным менеджерам постоянно приходится латать массу дыр, которыми изобилуют системы управления розничных компаний! Ошибки в накладных, бухгалтерские сверки, приведение фотографий для буклета в нужный формат... В итоге до вопросов системного уровня, формирования планов и запуска перспективных проектов с участием поставщиков (или хотя бы анализа ассортимента конкурентов) руки просто не доходят.

К применению технологии категорийного менеджмента в России не готовы и поставщики. А ведь именно благодаря им в свое время пошла эта «волна» на Западе, поскольку управление ассортиментом ритейлера напрямую связано с тем, как это делает производитель или дистрибьютор.

На развитых рынках со стороны поставщиков с торговыми сетями



” В российских розничных сетях именно магазин, а не управляющий категорией до сих пор является основной «бизнес-единицей»

дов, которые приходят в ритейл со знаниями и навыками ушедшего века. Если такие молодые специалисты попадают в зарубежные торговые сети, ничего ужасного не происходит. Международные компании не нуждаются в «свежей мысли», поскольку превыше всего здесь — стандартные, отработанные, тиражируемые по всему миру технологии, встроить в которые (и

взаимодействуют так называемые «капитаны категорий». Они активно сотрудничают с категорийными менеджерами ритейлеров. Более того, принимают существенную часть работы по развитию категории на себя. Для сотрудничества имеются вполне объективные резоны. Ведь поставщики по определению анализируют свой рынок, а также получают информацию от различных розничных сетей — а значит, имеют возможность оценивать процесс формирования ассортимента согласно позиционированию конкретной розничной сети «с высоты птичьего полета». Кроме того, «капитаны» кровно заинтересованы в плотной работе с розничными компаниями, ведь таким образом они оказываются ближе к покупателю, получают возможность отслеживать новые тенденции — а следовательно, и шанс вовремя изменить потребительские свойства продукции. Такое взаимодействие обогащает всех участников цепочки, включая покупателя, который в итоге получает более качественное предложение (а не последствия профессионального закручивания гаек менеджера по закупкам).

В России же пока лишь немногие поставщики способны похвастаться столь тесными контактами с ритейлерами. Впрочем, вряд ли следует винить в создавшейся ситуации только поставщиков. Во многом проблема исходит как раз от российских ритейлеров, которые (в отличие от западных компаний) требуют от контрагентов только «хороших цен» — вместо «нерваного», качественного предложения. Кроме того, ритейлеры в нашей стране, мягко говоря, не готовы допускать поставщиков к своим отчетам. Двери закрыты на замок под названием «коммерческая тайна». И, к сожалению, опасения розничных предприятий небезосновательны. Ведь до сих пор в доверительных отношениях поставщики и торговые сети замечены не были. Даже партнерскими их не назовешь. Скорее, речь идет о постоянном перетягивании каната в попытке выгадать по максимуму за счет бизнес-партнера. Так возникает замкнутый круг. И поку-

патель остается за его пределами. Его интересы мало кого волнуют.

А ведь все эти вопросы являются ключевыми для полноценного категорийного менеджмента и в конечном итоге формируют репутацию, позиционирование торговой сети, ее отдельных магазинов в глазах потребителя. Каждый ритейлер работает в своем формате, требующем правильного управления ассортиментной матрицей, формирования особой комбинации товаров с четко определенными свойствами. Собственно, ритейлер вместе со своими поставщиками и должен опираться именно на формирование уникальной товарной матрицы, и уже во вторую очередь — на цены и скидки.

Как и во всем мире, в нашей стране торговые сети разделились прежде всего по ценовому признаку. Безусловно, этот признак весьма важен. Но не следует забывать и об обеспечении минимально допустимого уровня качества предложения. Ценовой диапазон просто уточняет предложение, завершает имидж магазина. Однако повсюду мы видим только «цены» (включая ценовые маркетинговые акции) и «большой ассортимент». Показательно: именно эти признаки практически все ритейлеры называют своим конкурентным преимуществом. А вовсе не набор уникальных потребительских свойств своей ассортиментной матрицы.

Спросив у покупателя, зачем он идет в тот или иной магазин, мы не услышим: «Только здесь можно всегда купить кокосовое молоко!» Или: «А как же иначе? Ведь только там я куплю точно такой же халатик — но с перламутровыми пуговицами!» Не пора ли руководителям розничных сетей задуматься наконец-то о более внятных конкурентных преимуществах?

Даже одна и та же группа товаров, представленных в разных магазинах сети, вполне способна по-разному «играть». Например, благодаря дополнительным услугам или другим мероприятиям. Ведь уникальность может выражаться в самых разных аспектах ассортимента.

Отработанных мировой розницей приемов — великое множество.

Скажем, можно обратить особое внимание на товары импульсного спроса. С точки зрения ритейла эта группа не является высокоприбыльной. Зато — позволяет покупателю за один раз купить все самое необходимое. А это очень удобно! Или же можно сконцентрироваться на формировании сезонных предложений. Конечно, анализ потребностей покупателей должен коррелировать и с ожиданиями компаний. Так что вопрос



” *В нашей стране торговые сети разделились прежде всего по ценовому признаку. Но не пора ли ритейлерам вспомнить о качестве предложения?*

«Зачем мы вводим какие-то подгруппы?» нужно задавать в первую очередь. Однако речь идет не только о финансовых ожиданиях. Необходима качественная оценка всех изменений, которая сводится к ответам на целый ряд других вопросов. Например, «Что мы хотим сказать покупателю?» или «Чем и как после этого мы будем отличать от других магазинов?».



” Категорийное планирование встречается в российской рознице редко, а топ-менеджмент интересуют только итоговые цифры

ОБ АВТОРЕ



ЕЛЕНА КОМКОВА

партнер компании Retail Training Group, автор книги «Товарный портфель и управление закупками в рознице».

Ответ на эти вопросы покупатель, по идее, должен обнаружить в рекламе ритейлера. Но... нынешний уровень рекламы торговых сетей позволяет получить исчерпывающую информацию о том, задают ли себе такие вопросы управляющие магазинами в принципе. В качестве редкого позитивного примера можно упомянуть разве что «Азбуку Вкуса», которая в последний год стала гораздо ближе к собственной идеологии. Реклама этой торговой сети ныне опирается на редкие вкусовые особенности представленных продуктов. А вот реклама сети «Седьмой континент», в которую также входят магазины премиум-сегмента, является, на мой взгляд, антипримером. Продвигая все свои магазины, компания почему-то по-прежнему делает акцент на низкие цены и на товары низкой ценовой категории. Хотя «низкие цены», на мой взгляд, не самый сильный козырь «Семерки». Такой подход

выглядит оправданным разве что в рекламе «Пятерочки».

Ошибки в развитии ассортимента тесно связаны и с неверными финансовыми ожиданиями ритейлеров. Понятно, что каждая категория должна быть эффективной с точки зрения разного рода «цифр» — уровня маржи, оборачиваемости и т. д. Но эти показатели не могут быть одинаковыми для всех категорий! Ведь у каждой из них — своя цель. Так, если сеть развивает категорию за счет новых продуктов (например, товаров с эксклюзивными характеристиками), странно применять для оценки те же базовые параметры, которые используются по отношению к уже известным продуктам. Для таких подгрупп должны формироваться иные критерии. Но подобное, в полном смысле категорийное планирование (независимое от единых, спущенных сверху «планок») встречается в российской рознице пока очень редко. Топ-менеджмент интересуют только итоговые цифры.

Вспомните, как работают знаменитые французские лавки по продаже выпечки. Главная идея здесь — продажа только свежих изделий. Концепция настолько важна, что такие магазинчики нередко закрываются раньше других торговых предприятий. Просто для

того, чтобы «случайно» не продать под вечер зачерствевший хлеб. Ибо это нарушит стройность всей конструкции, ликвидирует конкурентное преимущество, сместит позиционирование. Теперь попробуем задать себе другой вопрос: «Какие ценности предлагает российский ритейл?» Думаю, вопрос этот для многих окажется риторическим.

Правда, и этому есть объяснение. Российские компании живут в условиях бешеной гонки по пересеченной местности. При этом у всех участников забега постоянно отлетают какие-то запчасти, которые нужно заменять тут же, на ходу. А потому все мыслят тактически: «Как доехать до финиша?»

В российском ритейле не так часто встретишь людей, способных охватить взглядом всю «трассу». А в такой команде даже самые лучшие категорийные менеджеры свою функцию выполнить не смогут. По сути, они фигурируют в нашей рознице в качестве коммерсантов, но не визионеров, не стратегов. А те немногие, кто обладает качествами стратега, попав в такую среду, вынуждены, как и все остальные, «привинчивать крылья» к самолету на лету.

Что дальше? Думаю, российской рознице еще есть куда расти, и не только в сторону увеличения количества магазинов. Должны меняться компании и их структура, общие подходы к задачам, приоритеты. Управляющим придется прийти к пониманию, что у каждой задачи имеются свое стратегическое назначение и свой срок реализации. Тогда не придется ежедневно сталкиваться с издержками исключительно тактического развития: решили развивать ассортимент, хорошо начали, затем продажи категории начали падать — и все тут же бросаются на латание дыр. По тем же причинам многие начатые проекты приходится сворачивать. Независимо от их перспективности.

Как бы то ни было, я уверена: в каждой компании, в каждом городе есть специалисты, которые не только хотят, но и могут делать правильные вещи. И делать их — правильно. Хорошего всем ассортимента и больших продаж! ■

КИНО НА КОЛЕСАХ

БРИТАНСКИЙ ПЕРЕДВИЖНОЙ КИНОТЕАТР SOL CINEMA ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА НИШЕВОГО ЗРИТЕЛЯ.



Бытовая техника продолжает дешеветь, так что собрать собственный кинотеатр теперь — дело техники. Практически любой желающий за вполне разумные деньги может установить в гостиной проектор и внушительную аудиосистему. Не забыв, разумеется, об уютной мягкой мебели.

Как бороться за зрителя с мягкими домашними дивана-

ми? Крупные сети кинотеатров делают теперь ставку на новомодные технологии 3D. Тем временем малый бизнес ищет свои, менее затратные пути. Так, британская компания Sol Cinema пытается воссоздать в небольших городках атмосферу 60-х годов прошлого века: ее крохотный фургон работает на манер аттракциона и дает зрителям совершенно

новые (а может быть, всего лишь забытые) ощущения.

«Зрительный зал» вмещает 8 взрослых или 12 детей на двух рядах плюшевых сидений, а для показа используется современный LED-проектор. Главная особенность: вся система использует для питания не генератор, а 120-ваттную солнечную панель, питающую литиевые аккумуляторы.

Пока Sol Cinema — скорее некоммерческий проект. Чаще всего предоставить фургон по сходной цене владельцам молодой фирмы просят различные общественные организации, желающие устроить кинопоказ или презентацию в сельской местности. Среди заказчиков были замечены и организаторы музыкальных или художественных фестивалей. Однако авторы проекта не исключают, что в случае успеха затея может получить рыночное воплощение. ■

КНИЖНЫЙ СЕКОНД-ХЕНД

КРУПНЕЙШИЙ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН AMAZON ОБЪЯВИЛ, ЧТО ГОТОВ ВЫКУПИТЬ ОБРАТНО ЛЮБУЮ РЕАЛИЗОВАННУЮ КНИГУ.

Систему trade-in в Amazon уже опробовали в 2009 году — на видеоиграх и DVD. Теперь пришла очередь наиболее крупного сегмента бизнеса компании: вернуть можно и приобретенные на сайте книги. Впрочем, в обмен покупатель получает не живые деньги, а подарочные карты. Кроме того, список книг для обмена пока ограничен.

Любой желающий вернуть часть средств может распечатать метку, размещенную на сайте компании, наклеить ее на коробку с книгами и отправить на указанный магазин адрес. Как только книги достигнут адресата, Amazon зачислит определенную сумму на счет клиента. ■

ДОРОГАЯ ПОХВАЛА

НОВЫЙ СЕРВИС FLATTER ME ГОВОРИТ ЛЮБОМУ ЖЕЛАЮЩЕМУ КОМПЛИМЕНТЫ. ЗА ДЕНЬГИ, РАЗУМЕЕТСЯ.

Всего за пять долларов сотрудники канадской компании Flatter Me позвонят любому жителю Северной Америки, чтобы осыпать его комплиментами. Заказчик волен сам составить текст сообщения — или оставить его на откуп опытному копирайтеру Flatter Me, способным написать хвалебную оду за считанные минуты (видимо, компилируя ее из готовых кусков).

Звонки обычно не слишком долги — от 30 секунд до одной минуты. Чаще всего клиенты заказывают услугу, чтобы

поощрить коллег по работе, высказать благодарность друзьям, поздравить партнеров с днем рождения или поощрить детей за успехи, достигнутые в учебе и напряженной борьбе за примерное поведение. Есть и тариф для постоянных клиентов. За десять долларов в месяц Flatter Me делает один звонок с комплиментами в неделю. В Соединенных Штатах уже появился своего рода конкурент сервиса: компания Pink Kisses отправляет женщинам, недавно пережившим развод, утешающие СМС-сообщения. ■

ДЕРЖАТЬСЯ КОРНЕЙ

ПОРТЛЕНДСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СТИМУЛИРУЮТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К ПОДДЕРЖКЕ МЕСТНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ.

С успехом реализованная акция получила название Supportland (словесная игра на сочетаниях «земля поддержки» и «поддержи Портленд»). Организаторы разработали бонусные открытки, которые распространяются в 50 небольших магазинах и заведениях — участниках акции. Найдя такую открытку, покупатель получает определенное количество баллов, которое можно потратить в любой из торговых точек или в сервисной организации, подключившейся к программе. К примеру,

салон Poppy Massage предлагает час массажа за 500 очков, которые получены в других магазинах, участвующих в Supportland.

Акция была запущена в январе этого года и уже пользуется среди местных жителей популярностью. Организаторы планируют подключить к системе малый бизнес других городов, а также разработать специальное предложение для iPhone, которое позволит автоматизировать процесс сбора баллов. Похоже, без iPhone бизнес сегодня просто немислим... ■

КАРТОННЫЙ РЫНОК

ИНОГДА НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОЧТИ НЕ НУЖНЫ: АМЕРИКАНСКИЙ СТАРТАП ВОХСМАРТ ПОКУПАЕТ И ПРОДАЕТ ПОДЕРЖАННЫЕ КАРТОННЫЕ КОРОБКИ.

Компания из Аризоны связывается с магазинами и производствами, готовыми избавиться от ненужных коробок, после чего производит их сортировку в зависимости от состояния. Видавшие виды коробки отправляются на переработку, а почти новые Voxsmart перепродает. Как утверждают в компании, поставщики коробок зарабатывают при такой схеме больше, нежели при обычной переработке, и не тратятся на дополнительное оборудование.

Компаниям, которым коробки как раз нужны, Voxsmart предлагает широкий ассортимент тары более чем 800 разновидностей: на складе всегда находится одновременно около 3 миллионов коробок. Конкурентоспособность обеспечивает низкая цена — как утверждают в Voxsmart, на 25–50% ниже, чем у конкурентов и производителей новых коробок. Сейчас у компании несколько складов в США, Канаде и Мексике, и планы по дальнейшему продвижению на международном рынке уже намечены. ■



КИРПИЧ ИЗ ГРЯЗИ

ФРАНЦУЗСКИЙ СТАРТАП МЕСО'НСЕРТ ПРЕДСТАВИЛ ОБОРУДОВАНИЕ, КОТОРОЕ ПОЗВОЛЯЕТ ПРОИЗВОДИТЬ КИРПИЧИ ИЗ ОБЫКНОВЕННОЙ ГРЯЗИ.

Оригинальная разработка — гидравлический пресс — может «печатать» до 120 кирпичей в час. Перед закладкой сырье (любая грязь со строительной площадки, а также цемент или известь) смешивается в миксере, который компания поставляет отдельно.



По словам разработчиков, трехэтапное изготовление кирпича требует всего лишь 30 секунд и дает долговечный, сейсмически устойчивый и экологически чистый строительный материал, из которого можно возводить невысокие дома. В компании напоминают: земля — самый древний строительный материал в мире: его использовали в Месопотамии, при строительстве Великой Китайской стены, а некоторые здания в Южной Америке, созданные из земли еще 900 лет назад, стоят до сих пор. В качестве сырья создатели предлагают использовать почву с содержанием глины в 20–30%. Вся установка весит 250 килограммов, использует двигатель мощностью 750 Вт и питается от обычной розетки.

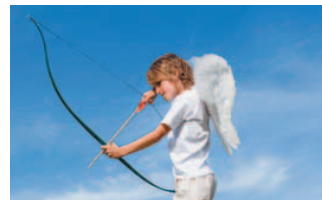
Цену агрегата в Месо'нсерт сообщают лишь заинтересовавшимся клиентам (по некоторым данным, она составляет около 10 тысяч евро). Но при желании машину можно арендовать. ■

ПИСЬМО КУПИДОНА

ГОЛЛАНДСКИЙ САЙТ INLOVIA ПРЕДЛАГАЕТ ВСЕМ ЖЕЛАЮЩИМ УСТРАИВАТЬ СВОИМ ДРУЗЬЯМ РОМАНТИЧЕСКИЕ ЗНАКОМСТВА.

Сайтов знакомств в последнее время развелось даже слишком много, так что трудно обнаружить в этом сервисном сегменте что-либо действительно новое и интересное. Однако стартаперы из Амстердама, основавшие компанию Inlovia, решили подойти к вопросу с неожиданной стороны. На созданном сайте нельзя найти вторую половину, зато можно поиграть в сваху и устроить личную жизнь друзей и знакомых.

Работает система очень просто. Достаточно указать имена и электронные адреса «жертв», в 160 знаках объяснив, почему именно эти двое подходят друг другу. После чего сайт отправляет каждому из пары немногословное сообщение: «Ваш друг хочет вас кое с кем познакомиться». У получателя есть 20 дней на



то, чтобы согласиться; после этого он получает сообщение, информирующее о месте и времени встречи.

Как утверждают создатели сайта, в среднем один из трех одиноких людей готов найти вторую половину скорее благодаря участию друзей или знакомых, чем с помощью агентств или сайтов знакомств. А значит, избранный подход вполне может рассчитывать на популярность. Заметим, впрочем, что отдельный сайт для этих целей совершенно необязателен. Куда проще и эффективнее создать приложение для любой из социальных сетей. ■

ЦИФРОВОЙ БИЛЕТ

ЛОНДОНСКИЙ ОПЕРАТОР ПО ПРОДАЖЕ БИЛЕТОВ TICKET TAILOR ОТМЕНИЛ КОМИССИИ ЗА СВОИ УСЛУГИ.

В России участники зрелищной индустрии к такому выводу, судя по всему, придут еще не скоро. А вот руководители британской Ticket Tailor уверены: именно дополнительные платежи зачастую останавливают посетителей концертов, спектаклей и иных представлений, что сказывается на продажах. Не случайно отныне компания исповедует новую модель. Теперь комиссия предлагается оплачивать самим организаторам мероприятий (в Великобритании объемы такого рода дополнительных платежей составляют в среднем около 10% от розничной цены билета — и это без учета прочих издержек).

Стартовые суммы выглядят совершенно смехотворными: от 6 фунтов в месяц за одно мероприятие при любом количестве мест до 75 фунтов за неограниченное число событий. Есть и «завлекалка»: ритейлер готов распространить до 10 билетов на одно мероприятие бесплатно. Впрочем, Ticket Tailor позволяет организаторам устанавливать любую комиссию — если она кажется необходимой. В «абонентскую плату» включена и вся статистика по продаже билетов.

Ну а среди новомодных «фишек» — интеграция с социальной сетью Facebook, версия для смартфонов и электронные билеты. ■

ЗАПРАВКА ДЛЯ ВЕЛОСИПЕДОВ

УНИВЕРСИТЕТ АВСТРИЙСКОГО ГРАЦА ПЕРВЫМ В СТРАНЕ УСТАНОВИЛ ЗАРЯДНУЮ СТАНЦИЮ ДЛЯ ЭЛЕКТРИЧЕСКИХ ВЕЛОСИПЕДОВ.

Европейские муниципалитеты и общественные организации продолжают стимулировать жителей городов к отказу от автомобилей, причем наряду с обычными велосипедами все большей популярностью начинают пользоваться электрические байки. Как подсчитали в университете Граца, из 27 тысяч студентов около 85% не имеют собственных автомобилей, а число электробайков в Австрии в ближайшие де-

сять лет должно увеличиться с 2 750 до 400 тысяч.

Скооперировавшись с энергетической компанией Energie Graz, в 2010 году университет запустил новую парковку для велосипедов, оборудованную зарядной станцией. По словам представителей компании, в ближайших ее планах — оборудовать аналогичные площадки около отелей, торговых центров и крупных парковок вблизи офисов. ■



ПРОСТО ЛУЧШЕЕ

НОВЫЙ САЙТ JUST BUY THIS ONE НЕ ОСТАВЛЯЕТ ПОТРЕБИТЕЛЮ НИКАКОГО ВЫБОРА: ОН ПРОСТО ПРЕДЛАГАЕТ ПОСЕТИТЕЛЯМ ЛУЧШУЮ БЫТОВУЮ ТЕХНИКУ И ЭЛЕКТРОНИКУ НА РЫНКЕ.



Для выбора используется база данных материнского сайта Reevo, содержащего более миллиона отзывов на разнообразные потребительские товары. Just buy this one выбирает в каждой категории (ноутбук, телевизор, тостер, пылесос и так далее) наиболее популярный товар с самой высокой оценкой и просто вывешивает его на главную страницу, сопровождая краткой характеристикой, ценой и ссылкой на список магазинов, в которых этот товар можно приобрести.

Если посетитель сайта желает почитать более подробные отзывы и самостоятельно изучить все характеристики, он легко может перейти на Reevo. В условиях, когда агрегаторы, интернет-магазины, компании по производству электроники и модели, которые они производят, исчисляются сотнями тысяч, подобный прямолинейный подход вполне может сработать: если тысячи других потребителей довольны, то почему бы и не согласиться с их выбором? ■

ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ НАВИГАЦИЯ

КАНАДСКАЯ КОМПАНИЯ RECON INSTRUMENTS ПРЕДСТАВИЛА ПЕРВУЮ ГОРНОЛЫЖНУЮ МАСКУ С GPS-НАВИГАТОРОМ.

Современные смартфоны позволяют легко определить местоположение. Но для этого нужны как минимум свободные руки. А вот лыжник или сноубордист, мчащийся с горы со скоростью 75 километров в час, подобной роскоши позволить себе не может. Так и до беды недалеко. Зато новая маска под названием Transcend предоставляет лыжникам, альпинистам и другим спортсменам полную информацию о текущем состоянии в реальном времени:

встроенный дисплей отображает текущую скорость, широту и долготу, высоту над уровнем моря, пройденную дистанцию, текущее время и температуру воздуха. Визуализация построена на тех же принципах, что и системы навигации, применяемые в шлемах летчиков боевых вертолетов. Цифры, по уверениям производителя, буквально «возникают в воздухе» примерно в двух метрах от спортсмена, а потому помогают избежать потери ориентации в пространстве.



Главная фишка этого интегрированного горнолыжного гаджета — встроенный GPS-навигатор, который заряжается через USB и сохраняет все данные о пройденном пути в течение нескольких дней. Стоит устройство около 500 долларов, весит чуть меньше 300 граммов и работает на

аккумуляторах до восьми часов, причем для управления не нужно снимать перчатки: кнопки крупные и удобные.

Первая партия Transcend, появившаяся в канадских магазинах в октябре 2010-го, была моментально раскуплена. Так что в 2011 году Recon Instruments планирует расширить производство. ■

АТАКА КЛОНОВ

Клонирование зарубежных проектов существенно ограничивает глобальные перспективы российских технологических компаний. Однако опираться на чужой опыт полезно. Ведь прежде чем поразить мир невиданными новинками, нужно научиться делать то, что умеют другие.



ДМИТРИЙ СТАВИСКИЙ

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МЕЖДУНАРОДНОМУ РАЗВИТИЮ EVERNOTE

Бытует расхожее мнение: дескать, российские высокотехнологические компании — прежде всего действующие на рынке ИТ и Интернета — попросту копируют модели зарубежных проектов. Однако подобные утверждения, на мой взгляд, нуждаются в некоторых корректировках.

Прежде всего: в использовании опыта зарубежных игроков я не вижу ничего ужасного. Это естественная и логичная ступень в развитии отечественного рынка. Перед тем как начать создавать что-то оригинальное и новое, полезно научиться тому, что умеют другие (разумеется, речь идет о заимство-

ваниях цивилизованных, не нарушающих прав на интеллектуальную собственность). С другой стороны, соглашусь: коммерческий потенциал проектов-копий действительно ограничен скромными размерами российского рынка. Ведь шансы успешного выхода клонов на рынок мировой ничтожны.

Часто приходится слышать, что абсолютно все российские проекты в сфере хайтека — вторичны. Но и этот тезис выглядит весьма спорным. Люди, говорящие о тотальном заимствовании, почему-то забывают о таких замечательных компаниях, как «Лаборатория Касперского», Abbyu, «Яндекс» и Parallels. Первые две сумели выстроить широко известные на Западе бренды со своими уникальными технологиями. Третья удерживает лидерство на российском рынке поиска, хотя в подавляющем большинстве стран местные компании уже давно уступили Google. Ну а Parallels — прекрасный пример компании с «русской ДНК» и глобальными амбициями. Такой же, по сути, является и наша Evernote.

Да, ряд проектов, которые ныне популярны в русском сегменте Интернета, в той или иной степени можно отнести к клонам западных проектов. Но так ли уж это плохо? Не уверен. Скорее, это лишь показатель того, что российский рынок находится на определенной степени эволюции. Принимая за

основу успешный зарубежный опыт, создатели российских аналогов значительно сокращают как временные, так и финансовые затраты, необходимые для выхода на рынок. А заодно снижают и собственные бизнес-риски. В той же Кремниевой долине компании тратят на проверку бизнес-идей и технологических подходов огромные средства. Российские же стартапы могут взять уже апробированные идеи и адаптировать их к местным условиям.

К тому же клонирование чужой идеи и дальнейшее ее превращение в успешный проект — разные вещи. Мало того, порой оказывается очень непростым делом точно определить, кто и чьим клоном является, кто выступает в роли донора, а кто оказывается реципиентом.

Скажем, Google пришла на рынок уже после того, как в сегменте поиска появилась другая система — Yahoo. И уж совсем немногие вспоминают ныне о легендарном поисковом сервисе AltaVista, завоевавшем заслуженную популярность у пользователей молодой и растущей Сети во второй половине XX века. Как бы то ни было, никому сегодня не приходит в голову обвинять Сергея Брина и Лари Пейджа в том, что они «использовали чужую идею»!

Другой пример — популярный сервис групповых покупок Groupon, который недавно чуть было не приобрела Google. Следуя

” Порог выхода на рынок Интернета снизился.

Команда, сложившаяся вокруг перспективной идеи, с высокой вероятностью способна воплотить инновации в жизнь за куда меньшие деньги, чем в недавнем прошлом

обсуждаемой логике, можно утверждать, что авторы Groupm многое (а может быть, даже очень многое) позаимствовали у европейского проекта Vente Privée. Почему об этом сегодня никто не вспоминает? Да просто потому, что историю пишут победители. К тому же победителей, как известно, не судят.

Будем объективны: просто так «взять» и без дальнейшей доработки пересадить чей-то проект на другую почву невозможно. Требуется длительная и серьезная адаптация. Обратите внимание на популярные ныне социальные сети. Да, возможно, некоторые российские проекты такого рода и можно было поначалу обвинять в «плагиате». Но теперь-то они стали уже совсем другими, они принципиально отличаются от оригиналов во всех отношениях! Здесь используются оригинальные технологии, иные способы привлечения аудитории, да и ее монетизации. И если бы это было не так, российские соцсети вряд ли смогли бы в течение уже достаточно длительного времени не только сохранять, но и наращивать свою популярность.

Конечно же, следует признать: техника заимствования бизнес-моделей и идей чревата целым рядом отрицательных последствий. Так, очень трудно построить в полном смысле глобальную компанию, дотошно копируя чужой опыт. Выход на зарубежные рынки компании-клон, скорее всего, будет заказан. И авторам таких проектов, а также инвесторам, следует иметь в виду это обстоятельство.

Неверными я считаю и утверждения о том, что вложения в действительно новый продукт, создаваемый «с нуля», — слишком опасная затея, а потому более предпочтительными с финансовой точки зрения оказываются заимствования, повторение уже отработанных успешных ходов, сделанных другими. В реальности все давно иначе. Порог выхода на интернет-рынок сегодня куда ниже, чем десять или даже пять лет назад. А значит, профессиональная и сплоченная команда, сложившаяся вокруг оригинальной и перспективной идеи, с высокой вероятностью способна воплотить инновации в жизнь за куда меньшие деньги, чем

в недавнем прошлом. Венчурных денег на российском рынке, как известно, теперь много больше, чем всего несколько лет назад. А инвесторы весьма заинтересованы в оригинальных, амбициозных проектах.

Чего в таком случае не хватает российским стартапам? На мой взгляд — прежде всего практического опыта и полезных контактов. Частая и общая беда отечественных технологических предпринимателей — своего рода «провинциальность». Да и общие условия ведения бизнеса в России, к сожалению, все еще оставляют желать лучшего. Как бы то ни было, это не повод опускать руки и отказываться от попыток реализовать перспективный бизнес-план.

В этом смысле опыт компании Evernote весьма показателен. Ее основатель Степан Пачиков принял решение развивать свою амбициозную идею «расширения человеческой памяти» именно в Кремниевой долине. То есть там, где сложились рынок и опыт. Там, где уже сформирована и работает инновационная экосистема. Там, где проще найти и инвесторов, и соратников, и необходимых профессионалов. Однако с самого начала у Evernote появилось российское подразделение. Сначала этот офис занимался преимущественно разработкой, а теперь взялся еще и за решение маркетинговых задач. Таким образом, связь с «исторической родиной» проекта не только не теряется, но и крепнет. В штаб-квартире компании, расположенной в Маунтин-Вью, немало русскоговорящих сотрудников, включая генерального директора Фила Либина и четырех топ-менеджеров. Мало того, первые венчурные деньги мы нашли именно в России. Венчурный фонд, сформированный при участии «Тройки Диалог», поверил в Evernote. Поверил в тот самый момент, когда все остальные потенциальные инвесторы не готовы были оценить рыночные перспективы стартапа.

Я уверен, что нынешний этап развития российской индустрии высоких технологий носит переходный характер. Так что появление множества действительно успешных проектов, основанных

на оригинальных прорывных идеях, — всего лишь вопрос времени. Конечно, для того чтобы это произошло, требуется выполнение нескольких существенных условий.

Во-первых, необходим опыт. В не меньшей степени нам требуются и истории успеха российских технологических команд (и в том числе подкрепленные значимыми, заметными IPO). Нужно активно

” *Европейцы тоже всерьез озабочены проблемой построения собственной «Кремниевой долины» по американскому образцу. Но пока получается не очень. Возможно, Долина — уникальный феномен, воссоздать который путем копирования не получится*

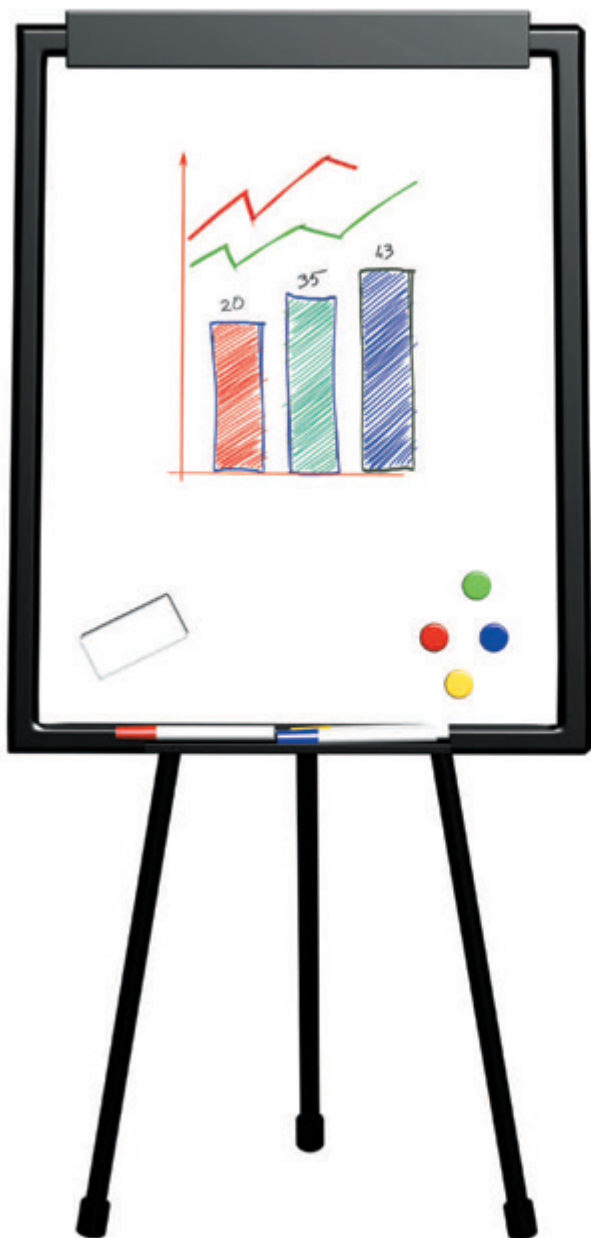
развивать венчурную инфраструктуру, о которой у нас так много говорят в последнее время и которую решено формировать по образцу Кремниевой долины. Правда, последнее, на мой взгляд, — как раз тот самый случай, когда клонирование чужих идей вряд ли способно привести к положительным результатам. Конгломерат технологических компаний, инвесторов, интеллекта и предпринимательского духа, который сложился в Калифорнии, уникален. Об истинных причинах этого феномена написано множество трудов. Но однозначного ответа так и не найдено.

Не так давно я побывал на конференции LeWeb в Париже. Европейцы тоже всерьез озабочены проблемой построения собственной «Кремниевой долины» по американскому образцу. Но пока получается не очень. Возможно, методами прямого копирования подобный опыт не повторить и не воссоздать.

Что в таком случае делать? Да то же самое, что и на рынке венчурных проектов: изучать чужое, а создавать — что-то действительно свое. Уникальное. То, чего никто, кроме нас, придумать еще не смог. ■

Денис Волков

СЧАСТЬЕ В ДЕНЬГАХ



Завершающийся кризис научил российский бизнес тщательно оценивать отдачу от вложений в информационные технологии. Но нужно сделать еще один шаг — перестать воспринимать ИТ как волшебную таблетку, способную мгновенно излечить предприятия от управленческой импотенции.

Если верить оценкам аналитиков, российский бизнес все-таки оправился от кризиса. В качестве одного из доказательств эксперты приводят динамику расходов предприятий на информационные технологии. Так, по данным IDC, в 2010 году отечественные компании потратили на средства автоматизации существенно больше, чем в тяжелом 2009-м: прирост составил 17%. Многие представители индустрии ИТ относятся к этим цифрам с изрядной долей скептицизма, считая их явно завышенными. Однако признают: рост, пусть и небольшой, определенно был.

«Согласно имеющимся данным, — говорит исполнительный директор компании «Техносерв Интеграция» Сергей Корнеев, — средний объем затрат российских предприятий на информационные технологии составил в прошлом

году около 0,87% от совокупной выручки, что выше показателя 2009-го (0,8%). Таким образом, ИТ-бюджеты российских компаний в 2010 году подросли, хотя и весьма незначительно». Согласен с такой оценкой и генеральный директор IBS Сергей Мацоцкий, подтверждающий, что в целом по итогам года рост сегмента ИТ оказался незначительным: «Рынок одновременно пребывал в состоянии стабилизации и стагнации, что вполне объяснимо: планируя ИТ-бюджеты 2010-го, заказчики проявляли очень большую осторожность. Сейчас уверенности в завтрашнем дне прибавилось, поэтому есть надежда, что ИТ-бюджеты в 2011 году увеличатся».

К переходу от затяжного пике всей экономики к подъему (пусть даже медленному и осторожному) эти оценки имеют самое непосред-

**НА 17%
ВЫРОСЛИ**

расходы российских компаний на ИТ в 2010 году по данным IDC

ственное отношение. Ведь два года назад акционеры и топ-менеджеры российских компаний дружно пустили под нож именно бюджеты на информационные технологии, продемонстрировав тем самым свой взгляд на истинную ценность средств автоматизации бизнеса. Оказалось, что значительных конкурентных преимуществ (в том числе тактических, «антикризисных») ИТ, на взгляд руководителей предприятий, не обеспечивают. Таким образом, в одночасье рухнула вся мифология, которую поставщики ИТ-решений выстраивали на протяжении последних двух десятилетий. Складывалось впечатление, что ни «роста управляемости», ни «прозрачности», ни «оптимизации процессов», ни других «даров духа», приносимых автоматизированными системами, бизнес попросту не замечает, расценивая ИТ чуть ли не как «баловство». Да, когда корабль идет ко дну, становится не до развлечений. Но ведь ИТ-решения, кажется, давно уже распрощались с имиджем модной, но вовсе не обязательной статьи расходов.

Дискуссии об истинной роли систем автоматизации в реальной деятельности отечественных компаний продолжаются. Это что же, «универсальное средство» не сработало? И (о ужас!) почти не влияет на реальную эффективность?

Разумеется, мы намеренно сгущаем краски. Однако полученный сигнал действительно оказался весьма тревожным.

«Кризис для меня начался с увольнения из холдинга, возмевшегося разом провести двукратное сокращение персонала управляющей компании, — вспоминает ИТ-директор НПО им. С. А. Лавочкина Александр Куприянов. — В том числе решено было сократить управление ИТ,

которое я возглавлял и сформировал шесть лет назад. Одновременно был сокращен и ИТ-бюджет». Если даже крупные корпорации без лишних опасений пожертвовали дальнейшими инвестициями в поддержание ИТ-инфраструктуры, то что уж говорить о среднем и тем более малом бизнесе?

— Жесткое секвестирование ИТ-бюджетов коснулось практически всех наших клиентов, — подтверждает технический директор компании IT-Centrum Владимир Фисейский. — Причины очевидны. Мы работаем в сегменте малого и среднего бизнеса. А уровень зрелости таких клиентов, к сожалению, до сих пор зачастую не позволяет им рассматривать ИТ как стратегическое направление. В условиях экономической нестабильности все — от самых маленьких и до самых больших компаний — начали жестко экономить на всем. И на ИТ в том числе. Да и нынешнее восстановление бюджетов произошло далеко не у всех. В последнем случае, правда, говорить следует скорее о психологических факторах, чем об объективных причинах.

Похоже, главный вопрос можно сформулировать так: либо информационные технологии действительно не в состоянии серьезно повысить эффективность российских компаний в силу локальных особенностей («ненастоящая» конкуренция, определяющее влияние административного ресурса и коррупция — слишком сильные факторы, на фоне которых «тонкая подстройка» при помощи ИТ и правда может оказаться незаметной), либо корпоративные потребители просто не умеют оценивать реальную отдачу от инвестиций в автоматизацию. Или, как коротко формулируют проблему поставщики, «не умеют считать».

Свидетельствует ли зафиксированный рыночными аналитиками подъем о том, что руководители предприятий-заказчиков «одумались», осмыслили истинную роль ИТ и готовы «исправиться»?

— Что действительно изменилось? Прежде всего снизилась средняя стоимость проекта, — отвечает Сергей Мацоцкий (IBS). — Компании стали более жестко

ограничивать рамки проекта и контролировать стоимость работ, проводить больше конкурсов для поиска оптимальных цен. Крупные проекты заказчики стали разбивать на отдельные этапы, чтобы лучше контролировать затраты и отслеживать промежуточный результат. Они более внимательно относятся к тому, какой эффект получат от каждого вложенного в информационные технологии рубля. Это естественная реакция на то, что денег на ИТ стало выделяться меньше, их необходимо строже контролировать и бороться за лучший результат. Думаю, такая тенденция сохранится, и «бездумных трат», раздутых бюджетов на ИТ в наступившем году ожидать не следует.

Если так, то, похоже, главный вывод следует сформулировать иначе. ИТ вполне эффективны и практически безальтернативны. И правда, не возвращаться же в аналоговый «каменный век»! Просто завершающийся кризис заставил наконец-то всех корпоративных

” В одночасье рухнула вся мифология, которую поставщики ИТ-решений выстраивали на протяжении последних двух десятилетий

заказчиков ИТ всерьез озаботиться скрупулезной, точной и методичной оценкой реальной отдачи от инвестиций в средства автоматизации. Если так, то «Великой депрессии», которой завершилось первое десятилетие XXI века, следует сказать большое спасибо.

ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

Когда кризиса не было и в mine, а российская экономика буквально купалась в нефтегазовых долларах, только ленивый не покупал новых серверов, не внедрял очередную ERP- или CRM-систему, не подумывал о покупке дорогой, но «позарез необходимой» системы корпоративной телефонии. Ведь именно такая уже стояла у конкурентов!

Участники рынка ИТ признают, что всплеск интереса к автоматизации во многом был продиктован модой, а «лишние» деньги позволяли следовать этой моде без особого напряжения. Однако десятилетнее процветание сыграло с российским бизнесом злую шутку (впрочем, далеко не одну). Автоматизация бизнеса велась не столько потому, что компании стремились к максимальной эффективности, а скорее в силу имевшихся возможностей. Однако каждый родитель знает: купленная любимому чаду бездельца, о которой тот вовсе не просил, спустя непродолжительное время оказывается заброшенной в самый дальний угол. Мало того, ребенок имеет наглость утверждать, что игрушек у него «мало». И требует «чего-нибудь новенького». Хорошо, если дитя способно точно сформулировать потребность: железная дорога, радиоуправляемая машинка, новый Кен для ненасытной Барби — взамен предыдущего, потерявшего товарный вид. А если не способен?

Папура. — Но в период кризиса для многих заказчиков первоочередными задачами стали сокращение затрат, жесткий контроль ликвидности и финансовой устойчивости, свертывание инвестиционных проектов — ради сохранения рентабельности основного бизнеса. Вот почему теперь новые ИТ-проекты получают финансирование, только если они имеют непосредственное влияние на эффективность ключевых бизнес-процессов организации.

Конечно, далеко не во всех российских компаниях исповедовали и исповедуют такой подход. Так, по словам ИТ-менеджера «БАТ Россия» Сергея Гладышева, в 2010 году в компании не произошло существенного сокращения бюджетов на ИТ-инфраструктуру и проекты, поскольку руководство понимает, насколько такие решения важны для поддержки и развития бизнеса. «Каждый проект, имеющий ИТ-составляющую, — говорит Гладышев, — тщательно анализируется и просчитывается нашими специалистами на предмет эффективности от его внедрения для бизнеса компании в целом. На основании этого анализа и принимаются решения о целесообразности внедрения тех или иных систем».

Впрочем, разница между бизнесом «по-русски» и бизнесом международным, похоже, как раз и заключается в том, что многие наши предприятия так и не научились с ощутимой пользой применять инструменты, зарекомендовавшие себя во всем мире. Рассуждать, копировать внешние атрибуты, жонглировать терминами — умеем. А вот эффективно применять — пока не получается. В том числе по причине полной сумятицы в системах оценки возврата на инвестиции.

ГОВОРИМ ПО-РУССКИ

Согласимся, что для непосвященного и неподготовленного слушателя разговор двух «айтишников» — чистой воды тарабарщина, извлечь из которой что-либо полезное не представляется возможным. Но одно дело — ежедневно выслушивать словесные излияния знакомого гика по поводу очередного гаджета, обильно одобренные специальной терми-

0,87%
ОТ ВЫРУЧКИ
составляли затраты российских предприятий на информационные технологии в 2010 году

нологией, и совсем другое — объяснить, зачем и на что ИТ-директор компании в очередной раз просит деньги. А именно так до сих пор и происходит. Несмотря на двадцать лет компьютеризации-информатизации-автоматизации российского бизнеса.

— В большинстве компаний менеджеры среднего звена, составляющие «костяк», как правило, слабо подкованы в сфере ИТ, — разводит руками генеральный директор Penny Lane Realty Георгий Дзагуров. — Именно поэтому они не могут донести до руководства важность принятия тех или иных решений в сфере «информационной подкованности» фирмы.

Да и не каждый директор по ИТ в состоянии просчитать и предоставить топ-менеджменту качественное обоснование взаимосвязи между инвестициями в ИТ и результативностью бизнеса компании, полагает Михаил Папура («Микротест»).

Но позвольте, ведь одинаково понятные и «айтишникам», и топ-менеджменту, и акционерам методики оценки вложений в автоматизацию вроде бы существуют! Это и ROI (отдача на вложенные инвестиции), и TCO (совокупная стоимость владения), и отдача активов. Разве это не универсальный язык, не «универсальный предметный код»?

— К сожалению, эти методики недостаточно объективны, — признается Михаил Папура. — При расчетах входных показателей часто используются экспертные оценки, и на выходе получается оценочный результат, который можно оспорить.

И вот это уже проблема. Судя по всему, заказчики и правда готовы всерьез оценивать результативность внедрения новых ИТ-

„ До кризиса наличие финансовых «излишков» позволяло российским компаниям финансировать ИТ-проекты, не интересуясь их окупаемостью

Руководители отечественных предприятий неспроста списали в тираж ИТ-«игрушки», которые так и не были интегрированы в реальную (а не живущую лишь в фантазиях и эффектных презентациях) систему бизнес-процессов. Да и сами бизнес-процессы не были «состыкованы» с информационными системами, существуя в «параллельных реальностях». Такой «балласт» действительно легко сбросить, когда припрет.

— Пока экономика была на подъеме, во многих компаниях имелись «излишки», которые позволяли финансировать ИТ-проекты, не интересуясь их окупаемостью, — говорит директор бизнес-направления управленческого консалтинга компании «Микротест» Михаил

инструментов. И, возможно, если доказанный эффект окажется достаточно высок, готовы будут увеличивать соответствующие бюджеты. Здесь уж главное — не пасовать поставщикам. Но вот как раз с «доказательствами», похоже, дело обстоит неважно. Не зря руководители многих ИТ-компаний все чаще заводят речь о необходимости разработки и использования единых стандартов, позволяющих превратить проекты в сфере автоматизации бизнеса из «штучных» и не подчиняющихся единым принципам оценки — в своего рода «типовые» решения (как минимум с точки зрения определения задач, управления реализацией и подведения итогов работ).

Участники рынка признают: даже в тех компаниях, где ИТ-специалисты и руководитель подразделения в процессе защиты «своего» бюджета способны использовать не компьютерный новояз, а язык бизнеса (тоже, впрочем, новояз, но являющийся диалектом, используемым акционерами и топ-менеджерами), аргументированно подкрепляя свои предложения конкретными метриками, первые лица все равно далеко не всегда оказываются удовлетворены внедрением тех или иных средств автоматизации. Виноваты «автоматизаторы»? Поставщики и СЮ предприятий? Да нет. Просто чаще всего в российских компаниях все еще ждут «волшебных результатов» автоматизации, позволяющих получить ощутимый прирост в качестве управления без изменения дремучих бизнес-процессов. Как в таком случае измерять эффективность ИТ? Измерить-то можно. Вот только итоговые результаты мало кого обрадуют. Оборудовав скрипучую телегу навигаторами и дорогими стереосистемами, все равно не получить «Мерседеса». И не угнаться за современными экипажами, в которых цифровые системы тесно интегрированы с механикой.

«Прозрачность отечественного бизнеса оставляет желать лучшего, — соглашается заместитель генерального директора группы «Оверсан» Павел Варнавский. — Многие просто боятся переводить свои бизнес-процессы на дивизи-

онизированные «рельсы». А ведь современные ИТ-решения позволяют оптимизировать не только целевые расходы, но и собственно операционный бизнес, повысить его эффективность, качество производства. Отсутствие готовности менять бизнес-процессы, на мой взгляд, является главным барьером для наращивания бюджетов как на рынке ИТ-решений, так и в сфере ИТ-аутсорсинга».

Будучи погруженными в управленческий хаос, информационные системы способны повысить уровень «разумности» компании, но лишь в незначительных пределах. «Площадку» нужно готовить. Михаил Папура отмечает, что на эффективность ИТ прямо влияют такие составляющие, как отлаженность ключевых бизнес-процессов и фактическая роль «человеческого фактора» в операционной деятельности компаний. Если менеджмент не сбалансирован, а решение множества неформализованных задач находится в ведении конкретных людей (не являясь частью *процессов*), высокой отдачи от очередного внедрения ждать не следует. ИТ-система станет функционировать сама по себе, а люди (лояльные и тайно ненавидящие работодателя, профессиональные и плохо подготовленные, оказавшиеся на своем месте или просто брошенные «затыкать брешь») все равно будут работать так, как считают нужным. А не так, как следовало бы во имя достижения максимальной эффективности.

Российский бизнес уже научился отстраивать линейные, «низовые» процессы. Характерный пример — расчетно-кассовый центр в банке, где все процессы жестко формализованы, регламентированы и исполняются операционистами так, как предписывает система (а иначе просто не получится: «компьютер на разрешит»). Но стоит подняться на уровень среднего менеджмента — и картина выглядит уже иначе. Нормативы, должностные инструкции, правила, распорядительная документация — все вроде бы есть. Но реальная деятельность осуществляется опять-таки «мимо» нарисованной на бумаге структуры. В итоге автоматизация



„ Судя по всему, заказчики и правда готовы всерьез оценивать «в деньгах» результативность внедрения новых ИТ-инструментов

хаоса не приносит никакой радости. Поскольку «радости» и быть не может.

Еще одно препятствие — низкий «внутренний спрос» на автоматизацию, инициируемый отдельными подразделениями. Ведь чаще всего оценке подвергается «общий результат», а не эффективность конкретных структур компании. В итоге новые технологии оказываются еще и не нужны внутреннему заказчику в лице руководителей функциональных отделов и департаментов.

Метрология — наука об измерениях — требует соблюдения множества условий, чтобы полученные оценки можно было считать соответствующими действительности. В случае с ИТ вывод напрашивается

печальный. Условий для точной оценки экономической отдачи от внедрения информационных систем в российском бизнесе нет. Виновата, так сказать, «общая деловая культура». А исправить ее за своих клиентов поставщики ИТ не в состоянии. Хотя многие из них давно уже переквалились из «чистых компьютерщиков» еще и в бизнес-консультантов.

ИТ СЧЕТ ЛЮБЯТ

Если убрать всю шелуху, останется один-единственный и главный вопрос, который задают представителям мира ИТ (как собственным сотрудникам, так и внешним подрядчикам) собственники и топ-менеджеры компаний: «Можно ли наконец-то четко и ясно оценить возврат на инвестиции в средства автоматизации?»

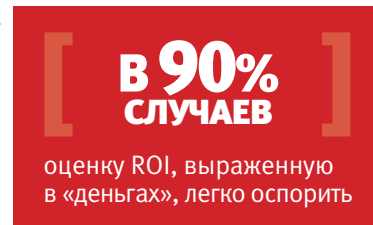
Вот тут бы представителям рынка ИТ и выскочить из табакерки с заранее заготовленным ответом, таким же простым и ясным. Но... не высказываются.

ный блеск современных ИТ, выдавая их за такую же вынужденную и скучную статью обязательных расходов, как аренда офиса, поддержание бухгалтерии, корпоративного автопарка или службы безопасности. Хитрость? Скорее, свидетельство бессилия. Потому что неэффективная компания, поверхностно использующая средства автоматизации, легко разорится, несмотря на самый шикарный офис и гориллоподобных бойцов у входа. А умная фирма, оптимизирующая бизнес-процессы и всерьез применяющая информационные системы, имеет все шансы стать новой звездой. Пусть даже родившейся в черной дыре «бизнес-центра», разместившегося в наспех переоборудованном заводском цеху.

Иными словами, оценивать отдачу от реализации ИТ-проектов «в реальных деньгах» бессмысленно, если ограничиться банальной покупкой программного обеспечения, аппаратных средств и консалтинговых услуг, сопровождая такую автоматизацию громкими лозунгами, за которыми ничего не стоит. Добиться действительно ощутимого эффекта можно лишь на пути комплексной перестройки бизнеса, в рамках которой ИТ — обязательный, но далеко не единственный элемент.

Точно так же не следует ждать «самопроизвольного» экономического эффекта от реализации все более популярных ныне «облачных» технологий. Не важно, где физически «крутятся» информационные системы — в «облаке» или на собственных серверах компании. Если структура, которую пытаются «починить» при помощи современных технологий, останется неизменной, неэффективной и отсталой, «волшебства» снова не произойдет. А эффект окажется близким к нулевому — какую методику ни применяй.

Интерес к «облачным» технологиям в России растет. По данным IDC, ежегодный прирост этого рынка в РФ должен составить 100%, достигнув к 2014 году \$161,5 млн. При этом очевидную заинтересованность в «облачных» технологиях проявляют в том числе небольшие и средние компании,



для которых такой подход выглядит менее затратным и более прозрачным.

Все это замечательно. Главное — не наступить снова на те же грабли. «Облака» — тоже не чудо.

— Мне кажется, разговоры о том, что кризис радикально изменил схемы и форматы взаимодействия поставщиков и заказчиков ИТ, несколько преждевременны, — философски отмечает Сергей Мацоцкий (IBS). — На самом деле, кроме в целом сократившегося в объеме рынка, всерьез ничего не изменилось. Разве что соотношение объемов поставок аппаратуры и услуг в 2009 году качнулось в пользу услуг. Но в 2010-м ярко выраженного продолжения этой тенденции не последовало. И, несмотря на множество разговоров, пока лишь как довольно отдаленную перспективу можно рассматривать внедрение новых подходов к предоставлению ИТ-инфраструктуры — таких как «облачные» технологии и централизация ресурсов. Очевидно, за этим будущее, но предсказать, когда это будущее наступит, пока сложно.

Как бы то ни было, кризис преподал российскому бизнесу хороший урок. Первый шаг сделан: корпоративные потребители ИТ готовы всерьез оценивать результативность расходов на средства автоматизации. Но осталось сделать второй шаг: понять, что сама по себе реализация новых ИТ-проектов в отрыве от модернизации управленческой системы не принесет ожидаемой отдачи.

Информационные технологии, содержащие в себе «экстракт» глобального опыта управления бизнесом, вот уже два десятилетия «подталкивают» отечественные предприятия к необходимости повышения деловой культуры и операционной эффективности. Кризис помог «вправить мозги» — спасибо. А там, глядишь, капля наконец-то «доточит» камень. ■

” Сама по себе реализация новых ИТ-проектов в отрыве от модернизации управленческой системы не принесет ожидаемой отдачи

— В 90% случаев оценку ROI, выраженную в «деньгах», легко оспорить, — говорит Михаил Папура («Микротест»). — ROI останется на бумаге, если внедрение ИТ-решения наталкивается на саботаж сотрудников организации или идущие с ним вразрез политические решения топ-менеджмента компании.

Не случайно Павел Варнавский («Оверсан») советует рассматривать вложения в ИТ не как затраты на поддерживающую инфраструктуру, а как инвестиции в основное направление деятельности. Между прочим, озвученной Варнавским позиции придерживаются сегодня многие представители рынка информационных технологий. Поставщики *намеренно* «снижают планку» и затушевывают истин-

ПОЧЕМ БРЕНДЫ?

На вопрос о стоимости российских брендов до сих пор нет однозначного ответа.

Если вы захотите купить Coca-Cola, но денег на всю компанию у вас не хватит, — лучше приобрести права на бренд, а не на все принадлежащие гиганту активы. Не прогадаете!

В современном маркетинге бренд считается одним из материальных активов компании. И, следовательно, измеримой величиной. Но точное определение стоимости бренда — задача невероятно сложная, а во многом еще и спорная с точки зрения методики. Особенно в России.

Сложность расчета стоимости бренда заключается в необходимости интегрированной оценки объективной и субъективной информации. В частности, для получения точной оценки необходимо перевести в цифры столь многогранный показатель, как «здоровье бренда». А сделать это крайне сложно — ввиду отсутствия единой модели измерений, в полной мере удовлетворяющей рынок. Совершенной методики оценки стоимости российских брендов сегодня не существует. А значит, доверять или не доверять рейтингам — ваше личное дело.

Раз в два года в России публикуется рейтинг стоимости брендов по версии международной компании Interbrand. Самый свежий отчет появился в конце 2010 года. Вот десятка самых ценных российских брендов по версии агентства:

- МТС — \$7 753 млн (+12%¹);
- «Билайн» — \$6 323 млн (-15%);
- «Балтика» — \$2 284 млн (-4%);
- ЛУКОЙЛ — \$1 173 млн;
- «Мегафон» — \$634 млн (+11%);
- Сбербанк — \$591 млн (+47%);
- «Пятерочка» — \$379 млн (+6%);
- ТНК — \$373 млн;
- Роснефть — \$370 млн;
- «Домик в деревне» — \$309 млн (-20%).

Результаты исследования Interbrand трудно назвать одно-

значными. Методика основана на сопоставлении различных данных из открытых источников с экспертными оценками. Кроме того, легко заметить, что в десятку вошли не просто известные компании, а лидеры трех секторов российской экономики — сотовой связи, экспорта нефти, а также производства и продажи продуктов питания. Плюс — Сбербанк. В принципе, все более или менее логично. Но при этом совершенно очевидно, что само по себе сопоставление стоимости и роли бренда в таких разных сферах бизнеса, как производство пива и добыча и переработка углеводородов, — вопрос очень серьезный. Наконец, очень сложно «вычленить» значение корпоративного бренда (торговой марки компании-производителя) в успехе или неудаче конкретной продуктовой марки. Ведь МТС или «Балтика» — бренды корпоративные, а «Домик в деревне» — продукт Wimm Bill Dann. Ну и, конечно, нерешенной остается острейшая проблема доступа к открытой бизнес-информации в России. Недаром в рейтинг не вошли ни «Норникель», ни «Ростелеком», ни «Интурист»...

Таким образом, общий «брендклимат» в России рейтинг Interbrand в определенной мере отражает. Но вряд ли позволяет принимать взвешенные решения. Например — о стоимости компании или параметрах возможных сделок по покупке-продаже бизнеса.

Вы нашли свой бренд в рейтинге самых дорогих в России? Если нет — не расстраивайтесь. Все еще впереди. Но каким же показателям можно доверять, чтобы узнать свои позиции?

Я считаю, что главный доступный индикатор здоровья бренда — это уровень знания о нем (Brand awareness). Современные методики

Антон Куклин

НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА АЛЬФА-БАНКА, ПРЕПОДАВАТЕЛЬ КАФЕДРЫ РЕКЛАМЫ РУДН



позволяют достаточно эффективно измерять известность вашего бренда в сравнении с конкурентами. Если же вы до сих пор не пользуетесь такими данными — немедленно устраняйте этот «пробел».

Известность бренда традиционно принято делить на «наведенную» и «спонтанную». Первая — известность с «подсказкой». Вторая — без нее. То есть в первом случае потребитель при анкетировании отвечает на вопрос: «Знаете ли вы йогурт «Солнышко»?», а во втором — «Какие марки йогуртов вы знаете?». Так что для оценки знания бренда важно регулярно вести мониторинг каждого из двух видов.

Исследования, которые позволяют объективно оценить показатель знания бренда в масштабе России (и даже одного крупного города), весьма дороги. Но ведь вам не обязательно заказывать их «персонально»!

Почти наверняка в вашей сфере бизнеса на рынке существует возможность покупать результаты «отраслевых» или синдикативных (совместных) исследований. Например, в банковском секторе традиционно авторитетными считаются ежеквартальные мониторинги BRIM и FMDS, которые готовит международная компания GfK. Кроме того, существует рейтинг потребительского сектора M'Index, который готовит авторитетная компания Gallup. Как правило, в случае работы с синдикативными исследованиями имеется возможность покупать отдельные данные по одной или нескольким узким категориям. Это сравнительно недорого. И уж точно себя оправдывает. Не сомневайтесь!

¹ Здесь и далее — динамика по сравнению с 2008 годом.

ЦЕЙТНОТ

ВОССОЕДИНЕНИЕ ЛИБО РАБСТВО



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

ПИСАТЕЛЬ, ПОЛИТИЧЕСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ,
ЖУРНАЛИСТ И МНОГОКРАТНЫЙ
ПОБЕДИТЕЛЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ИГР

Более полувека назад Джулиан Саймон показал: в долгосрочной перспективе процент сырья в цене любого конкретного товара падает, а основная доля прибыли достается следующим звеньям производственной цепочки. Теоретический прогноз вскоре подтвердился экспериментально: обвал рынка меди подкосил социалистические реформы в Чили.

Под закон Саймона попала и первая попытка нашей страны стать великой энергетической державой. После арабского нефтяного эмбарго на почве войны Египта и Сирии с Израилем 6–24 октября 1973 года (так называемой Войны Судного дня) нефть на мировом рынке подорожала на порядки. Под давлением Отдела пропаганды и агитации ЦК КПСС во главе с Михаилом Андреевичем Суловым экономические реформы, начатые в 1965-м под руководством премьера Алексея Николаевича Косыгина, двинулись вспять, а дырки в экономике до поры до времени затыкали пачками нефтедолларов. Когда же нефть лет через десять заметна — хотя и далеко не до прежнего

Если Россия не опередит другие страны на выходе из кризиса, вскоре весь мировой рынок будет заинтересован в том, чтобы на постсоветской территории не осталось никакой промышленности, кроме приведения сырья к удобному для транспортировки виду. И никакой науки — кроме умения считать до ста.

уровня — подешевела, оказалось, что мы утратили и былой статус великой промышленной державы: слишком уж многие направления собственных разработок заменили закупками за рубежом.

Вторая попытка наступить на старые грабли пока развивается успешнее. Даже нынешняя Великая депрессия, ударив прежде всего по ценам сырья, вскоре отступила перед бычьим нефтегазовым рынком. Дело в том, что нефть нынче — не столько сырье, сколько инвестиционный товар. Доллар, при всех усилиях ведущих держав мира поддержать его, того и гляди рухнет под напором внутренних неурядиц: источник кризиса — десятилетия жизни взаимности США, давно уже оплачивающих основную часть своих расходов необеспеченной эмиссией. Золота слишком мало, чтобы при существующей цене оно могло покрыть все сбережения, а росту его цены препятствуют все те же США разнообразными политическими маневрами. Поэтому значительная доля свободных средств

вкладывается в нефть. А поскольку Федеральная резервная система еще долго будет снабжать свою страну, а через нее и весь мир свободными средствами, нефть вряд ли подешевеет до конца кризиса.

Да и после кризиса перспектива открывается вроде бы радужная. Заработает промышленность — понадобится ей сырье. Правда, по закону Саймона рано или поздно найдется замена и нефти: снимут политические ограничения с самой экологически чистой — ядерной — энергетики, разовьют синтез бензина по образцу Германии, провоевавшей почти шесть лет на смеси синтетического бензина с бензолом в качестве антидетонатора, или еще что придумают. Но у нас и другого дефицита хватает. В советское время в наших недрах вообще вся таблица Менделеева лежала в товарных количествах. Но и в нынешних границах много найдется. Например, как только Китай, почти монополизировавший переработку редких металлов, объявил о сокращении экспорта,

” К концу 2011 года в погоне за сырьем к нам придут все, кто приблизится к выходу из кризиса. И постараются продлить сырьевую халаяву

появилось множество проектов развития месторождений на Кольском полуострове и в Якутии.

К сожалению, богатство не гарантирует счастья. Закон Саймона опирается на человеческую изобретательность, изыскивающую пути замены и экономии любого конкретного сырья. Но закон сохранения массы-энергии все-таки выше. Невозможно обойтись вовсе без чего-то исходного. А потому изобретательность неизбежно обращается и на поиск путей гарантирования поставок сырья. По возможности — подешевле.

Всплеск производства по окончании нынешнего кризиса наткнется на дороговизну большей части сырья. Потому что не одна лишь нефть стала инвестиционным ресурсом. Те же редкие металлы нужны Китаю не только для стремительно раскручивающейся и усложняющейся промышленности, но и потому, что с каждым днем все очевиднее нелепость вложения долларов, поступающих от экспорта, в обязательства федерального казначейства США. Куда разумнее вложить бумагу, чья ценность зависит только от доверия к заоканской финансовой пирамиде, в ценности твердые. Китай уже скупил немало крупных заводов за рубежом. Но и на пополнении сырьевых запасов не экономит.

Китай выбирается из кризиса — развитием необъятного внутреннего рынка взамен съжившегося внешнего. В ближайшее время его примеру последует Индия. Правда, по сравнению со средним китайцем средний индиец — нищий. Но тем легче поднять его потребление даже очень малыми дотациями. А когда маховик взаимосвязи спроса с предложением через зарплату, впервые запущенный еще Генри Фордом, начинает раскручиваться, экономика разгоняется по экспоненте.

В ближайшее время Европейский союз и страны Юго-Восточной Азии выстроят взаимодействие напрямую — без посредничества американских торговцев и денег. Тогда их экономики также начнут разгон — на топливе взаимодополняющего спектра спроса и предложения.

На мой взгляд, уже к концу 2011-го крупнейшие промышлен-

ности мира выйдут на мощность, требующую всей доступной им добычи сырья. А ей нужны изрядные и долгосрочные капиталовложения. Обустройство нефтепромысла или шахтного комплекса — дело нескольких лет и миллиардов долларов. Немалая часть уже освоенных месторождений законсервирована за годы кризиса: их тоже не удастся запустить мгновенно.

Между тем у нас сырье сравнительно дешевое. Не из-за легкости добычи (нефть Самотлора на порядок дороже аравийской!), а по невостребованности: немалая доля нашей собственной промышленности убитая за последнюю четверть века, и сырьевые мощности, унаследованные от СССР, избыточны по отношению к остатку обрабатывающих производств.

Возродить отечественную промышленность ориентацией на экспорт не удастся. Различные нашей и западноевропейской инженерных школ (его я кратко описал в заметке «Гражданский танк»¹) объясняется объективными различиями условий. Скажем, средние расстояния поездок у нас настолько больше, что выгоднее инвестировать не в автострады, а в прочность автомобилей. Поэтому мы либо не удовлетворим зарубежного потребителя, либо в погоне за ним хуже обеспечим собственные потребности.

Внутренний же рынок России недостаточен, чтобы новые разработки окупались. По моим оценкам, для этого нам сейчас нужен рынок с населением не менее двухсот миллионов человек. То есть единое экономическое пространство (ЕЭП), включающее по меньшей мере Белоруссию, Казахстан, Украину и остальную Россию. Пока оно не создано, стимула к развитию промышленности (и потреблению собственного сырья) не возникнет.

К концу 2011-го в погоне за сырьем к нам придут все, кто дальше нас продвинется на выход из кризиса. И постараются продлить сырьевую халяву.

Есть у нас и еще один дешевый в нынешних условиях вид сырья — рабочая сила. При отсутствии промышленности она не востребована. Квалификация же немалой ее части, унаследованной от СССР или

воспитанной в первые постсоветские годы, когда промышленность еще жила, достаточна даже для самых взыскательных зарубежных работодателей.

Правда, ее запас исчерпается довольно скоро. Ведь для поддержания дешевизны нашего сырья мало убить промышленность. Надо еще предотвратить ее возрождение. А для этого — уничтожить систему развития наших умов. Что в какой-

” Нам нужен рынок с населением не менее 200 млн человек, включающий в себя Белоруссию, Казахстан, Украину и остальную Россию

то мере уже сделано. Но и некавалифицированная рабочая сила дефицитна, когда собственные граждане загружены чем-то повыгоднее. О чем непрестанно напоминают нам таджикские дворники и молдавские строители у нас, галицкие сиделки в Польше, польские сантехники во Франции... Так что если встанет выбор между утратой образования и восстановлением производства — понятно, что выберут все наши потенциальные партнеры.

Итак, если мы не опередим других на пути из кризиса, то уже через год весь мировой рынок всею своею мощью будет добиваться, чтобы на всей постсоветской территории не осталось никакой промышленности сверх приведения сырья к виду, удобному для транспортировки, и никакой науки сверх умения считать до ста. И продлится такое состояние по меньшей мере до очередной Великой депрессии — то есть два-три поколения.

Техническая часть создания ЕЭП — подготовка и ратификация соглашений — потребует самое малое полгода. Еще примерно столько же нужно, чтобы промышленность почувствовала вкус большого единого рынка и двинулась на его освоение. Даже в лучшем случае мы обгоним конкурентов на считанные месяцы. Решать надо немедленно.

¹ См.: Бизнес-журнал. 2008. №6.

АНТОН ЧЕРНИГОВСКИЙ

МЕТРОВЫЙ ЗАДЕЛ

Аналитики продолжают спорить о том, как будут вести себя цены на столичное жилье. Как бы то ни было, покупка квартиры в Москве остается одним из наиболее прогнозируемых способов вложения денег для частных лиц.

**85 650
СДЕЛОК**

с недвижимостью было зарегистрировано управлением Росреестра по Москве в 2010 году

Кажется, в столице перестали действовать базовые экономические законы. Зафиксированный в 2010 году всплеск спроса на жилье неминуемо должен был привести к росту цен. Но этого не произошло. Эксперты тут же предложили свои объяснения. Дескать, рынок жилья в столице крайне инертен и не способен бы-

стро реагировать на меняющуюся конъюнктуру. К тому же платежеспособный спрос восстановился не до конца. А это не позволяет продавцам резко повышать цены. Что же, может быть и так. Но как долго инерция сможет удерживать рост цен? И есть ли другие силы, препятствующие торжеству экономических законов спроса и предложения?

ГОД СБЫВШИХСЯ НАДЕЖД

По данным управления Росреестра по Москве, в 2010 году в столице было заключено 85,65 тыс. сделок с жилой недвижимостью, что превысило показатели 2009-го (55,8 тыс.) почти на треть. Таким образом, про-

шлогодний рынок московского жилья сумел побить исторический рекорд, установленный в 2007-м, когда за год Росреестр зарегистрировал 77,4 тыс. сделок. По словам аналитиков АКЦ «МИЭЛЬ», эти цифры говорят о полном восстановлении сегмента жилой недвижимости в Москве и возвращении на рынок отложенного спроса. Покупатели, в течение кризисных лет откладывавшие покупку квартиры, снова активизировались, понимая: ожидавшегося обвала цен так и не случилось, а жилищный вопрос, как ни крути, решать надо.

Немаловажным фактором, способствовавшим росту рынка жилья, эксперты считают и возрождение ипотеки в 2010 году. По данным АИЖК, за 11 месяцев объем выданных ипотечных кредитов в России в 2,5 раза превысил аналогичные показатели предыдущего года и составил 315,1 млрд рублей, а ставки по ипотеке снизились до 11,1% в валюте и 13,2% в рублях против 13,0% и 14,4% в декабре 2009-го соответственно.

Менялась и структура рынка. По словам гендиректора «Главмосстрой-Недвижимость» Татьяны Решняк, в 2010 году существенная доля сделок с жильем приходилась на так называемые «альтернативные» (обмен, улучшение жилищных условий). Эксперты связывают высокое количество таких сделок с тем, что цены на рынке оставались довольно стабильными в течение всего года, а клиенты могли не опасаться, что за время оформления цена новой квартиры увеличится.

Очевидно, что спрос формировался не только за счет обмена. По данным МИАНА, количество инвестиционных покупок выросло до 7–8% от общего объема рынка (в докризисные годы доля таких сделок оценивалась в 25%, а в острой фазе кризиса — в 3–4%). Интерес инвесторов к столичному рынку недвижимости легко объяснить. Согласно материалам Центра макроэкономических исследований и стратегических разработок (ЦМЭИ) группы компаний БДО в России, в 2010 году уберечь от инфляции (8,8%, по официальной информации Росстата) и помочь приумножить личные сбережения смогли вложения в ПИФы, золото и московскую

недвижимость, чистая доходность которой составила 4,2%. Вот только ожидания инвесторов, надеявшихся на новый виток цен, оправдались далеко не в полном объеме.

«Скачок спроса не спровоцировал такого же взрывообразного роста цен, поскольку платежеспособность покупателей до сих пор не восстановлена», — объясняет руководитель управления маркетинга ГК «Контин» Сергей Мигунов. Цены на квартиры в 2010 году демонстрировали высокий уровень волатильности и в итоге остались почти на том же уровне, что и в начале года. Аналитик ИК «Финанс Менеджмент» Максим Клягин считает это следствием сравнительно невысокого уровня инвестиционного спроса. Проще говоря, спекулятивная составляющая оказалась довольно низкой. К тому же большинство сделок носило альтернативный характер.

По оценкам IRN.RU, на конец года индекс цен на столичное жилье в долларовом выражении составил \$4 548 за кв. м, что не намного превышает показатели начала года. Как объясняют специалисты компании, дифференциация цен оставалась высокой: хорошие объекты прибавляли в цене, тогда как менее удачные квартиры даже дешевели. «Причина относительно медленного роста цен заключается в значительном перевесе предложения на рынке, образовавшегося в период кризиса», — объясняет директор по анализу финансовых рынков и макроэкономики УК «Альфа-Капитал» Владимир Брагин. — Кроме того, падение цен на рынке жилой недвижимости в Москве было несопоставимо меньше, чем в аналогичных ситуациях в других странах. Продавцы попросту предпочли переждать неблагоприятный период, вместо того чтобы соглашаться на снижение цены».

Риелторы и девелоперы, разумеется, пытаются не афишировать эти обстоятельства и усиленно убеждают всех заинтересованных в том, что цены растут на все объекты. Чем тогда участники рынка объясняют фиксацию цен на прежнем уровне или даже их снижение? Чаще всего — скидками. Сначала компания громко объявляет о росте цен на

квартиры в своем проекте на 10%, но в процессе переговоров дает покупателям аналогичную скидку. «Такие действия очень хорошо стимулируют продажи, поскольку многие покупатели всегда рады скидкам и не обращают внимания на то, что цена до этого была увеличена как раз на размер дисконта», — признается один из девелоперов. При этом, по его словам, скидки делаются не публично, а в процессе переговоров с каждым клиентом, что и создает иллюзию роста цен предложения.

Что же, против рынка не пойдешь. Попытки необоснованного завышения цен во многих проектах приводили лишь к снижению уровня продаж и переносу спроса на другие объекты. Таким образом, все девелоперы попали в своеобразную ловушку: либо стимулировать спрос, поддерживая минимальный рост цен, либо повысить цены, лишившись львиной доли спроса. Но если до кризиса такой вопрос всегда решался в пользу роста цен, то в

” Секрет роста цен: сначала компания громко объявляет о подорожании квартир на 10%, а затем предоставляет покупателям аналогичную скидку

нынешних условиях девелоперам и продавцам пришлось изменить прежние подходы.

— Мнение о том, что высокий спрос на жилье всегда приводит к росту цен, не совсем верно, — говорит руководитель аналитического центра портала Gdeetodm Александр Пыпин. — Ведь как минимум существует еще и такой фактор, как предложение! Уровень спроса и число сделок тоже отнюдь не связаны жестко. При высоком уровне спроса и значительном колебании цен процент сделок,ходящих до завершения (особенно сделок альтернативных), гораздо ниже, чем при стабильных ценах, когда у участников сделки меньше поводов их менять. Кроме того, многие потенциальные покупатели в период долгосрочной стабилиза-

ции цен быстрее выходят на рынок, так как не ждут, когда же, наконец, кончится рост и начнется снижение цен, а многие продавцы — когда цены еще чуть поднимутся.

Таким образом, одной из причин большого числа сделок в 2010 году был негласный психологический консенсус продавцов (предложение)

данным «Инком-Недвижимости», спрос на квартиры в 2011 году сохранится на высоком уровне: ежемесячно будет совершаться примерно 7,5 тыс. сделок. Такая оценка связана с высоким неудовлетворенным спросом на жилье и дефицитом предложения. Но «разогнать» цены на квартиры вряд ли удастся.

Максимальный рост цен в 2011 году не превысит 10% на первичном рынке и 15% на вторичном. При этом специалисты IRN.RU отмечают, что дорожать будут прежде всего наиболее ликвидные и пользующиеся спросом объекты, тогда как цены на квартиры в старых домах (а также неудачно расположенных) либо останутся на прежнем уровне, либо и вовсе снизятся. Но сегодня нет «никаких оснований для резких скачков рынка ни в одну, ни в другую сторону», — уверяют аналитики портала.

«Тот факт, что цены в кризис продемонстрировали слабое снижение, означает, что их текущий уровень для большинства конечных покупателей все равно слишком высок. Как следствие, надо рассчитывать на рост цен в пределах инфляции», — отмечает Владимир Брагин.

А Максим Клягин прогнозирует, что в 2011 году восходящий ценовой тренд сохранится, однако ценовые индикаторы в целом заметно не превысят уровня инфляции.

Тем не менее у инвесторов есть все шансы заработать на недвижимости, выбирая наиболее интересные и доходные инструменты. Александр Пыпин полагает, что основным способом заработать на рынке жилья Москвы по-прежнему является покупка новостроек на низкой стадии готовности (особенно в экономклассе, который всегда пользуется спросом): «К моменту получения свидетельства о собственности цена может возрасти на 25–50%. Учитывая, что весь процесс от начала строительства до получения свидетельства о собственности занимает полтора–два года, доходность на рынке экономкласса получается на уровне 12–30% годовых. Но и риски, как известно, высоки». Действительно, покупатели такого жилья рискуют столкнуться с недобросовестностью застройщиков, не получив в итоге квартир и потеряв деньги. «Теоретически стоимость жилой недвижимости, приобретенной на

” Основным способом заработать на рынке жилья Москвы по-прежнему является покупка новостроек на низкой стадии готовности

и покупателей (спрос) в том, что уровень цен взаимоприемлем и они будут стабильными, а потому ждать нечего — пора покупать.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

Чего ждать покупателям жилья от 2011 года? Однозначного ответа на этот вопрос специалисты дать не могут («Знал бы прикуп...»). По

ДВА ВАРИАНТА ВЛОЖЕНИЯ СРЕДСТВ В МОСКОВСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ

	ПОКУПКА НА СТАДИИ КОТЛОВАНА	ПОКУПКА ЖИЛЬЯ НА ВТОРИЧНОМ РЫНКЕ
СТАРТОВЫЕ УСЛОВИЯ	Квартира в строящемся доме в хорошем районе на начальной стадии строительства площадью 80 кв. м («двушка» в доме бизнес-класса)	Квартира в построенном хорошем доме площадью 80 кв. м («двушка» в доме бизнес-класса)
ЦЕНА	\$360 000 за квартиру (\$4,5 тыс. за метр)	\$480 000 за квартиру (\$6 тыс. за метр)
ПРЕИМУЩЕСТВА	Более низкая цена	Возможность сразу же сдавать жилье в аренду
РИСКИ	Низкая ликвидность квартиры, пока дом не будет сдан госкомиссии, риск недостроя или срыва сроков строительства	Риск простоя квартиры
ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ (НЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗАЕМНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ)	В случае нормальных темпов строительства дома за год квартира подорожает примерно на 10% из-за роста стадии строительства, еще 10% составит средний рост цен по рынку. Таким образом, на конец года купленная квартира будет стоить \$432 тыс., а доход инвестора составит \$72 тыс.	За год стоимость квартиры вырастет примерно на 15% и к концу года составит \$552 тыс. Сдать в аренду квартиру можно минимум за \$1,8 тыс. в месяц, что принесет еще \$21,6 тыс. за год. Около \$3 тыс. в год составят расходы на содержание квартиры. Таким образом, доход инвестора составит \$90,6 тыс.
ДОХОДНОСТЬ НА ВЛОЖЕННЫЙ КАПИТАЛ БЕЗ УЧЕТА ИНФЛЯЦИИ	20%	18,9%

Примечание. В обоих случаях рассмотрен наиболее оптимистичный для инвестора сценарий развития рынка. Редакция не призывает вкладывать деньги в недвижимость и предупреждает о наличии целой череды рисков, связанных с такими инвестициями, а также о том, что закладываемый в финансовую модель рост цен носит прогнозный характер и по итогам года может показать отрицательную динамику в случае выбора неудачного объекта.

Источник: подсчеты «Бизнес-журнала»

ранней стадии реализации проекта, после завершения строительства и сдачи объекта может вырасти на 20–30%, но для этого нужно выбирать надежных девелоперов», — предупреждает Максим Клягин.

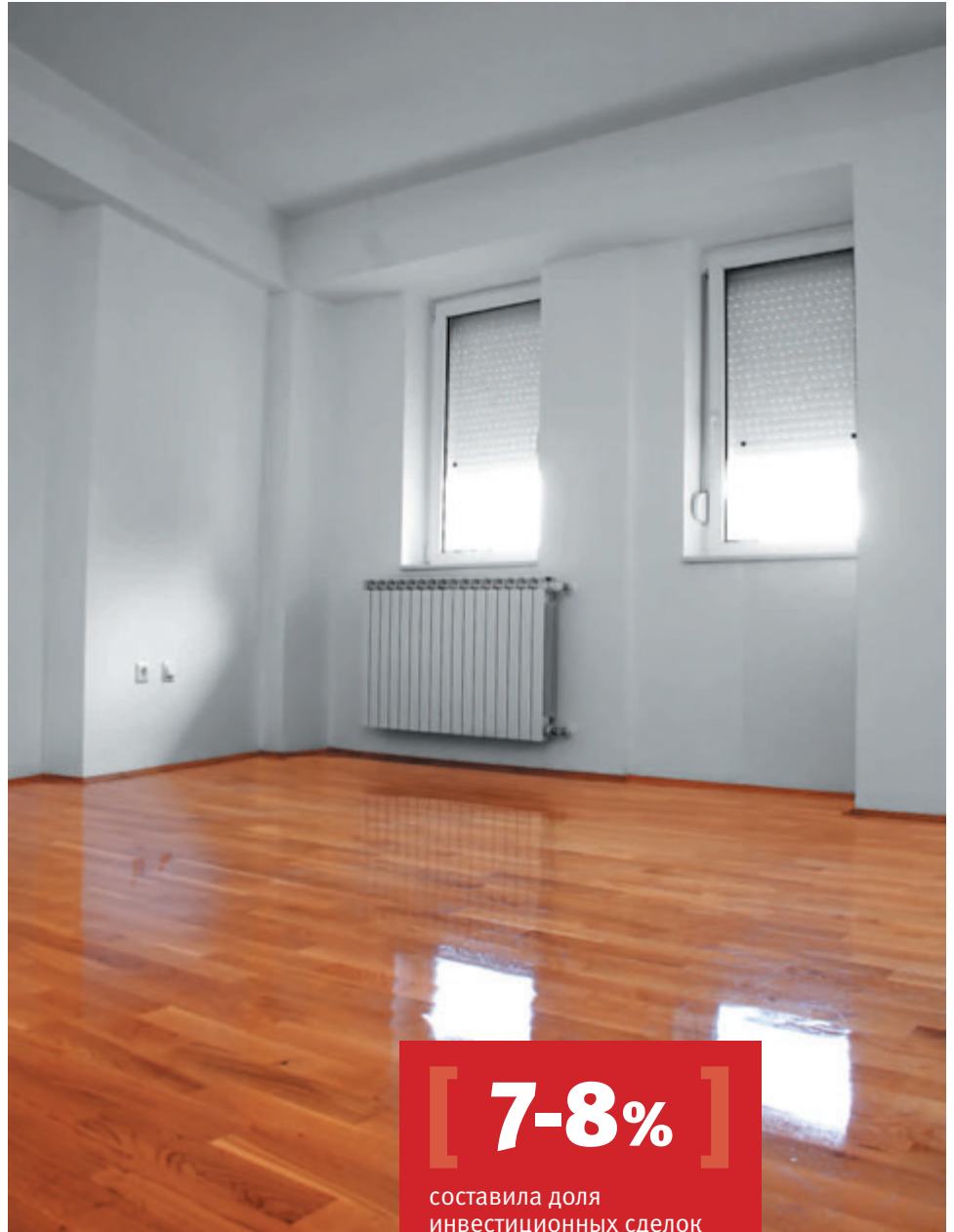
Что же касается покупки готовых квартир на вторичном рынке, то тут ситуация еще более непростая. С одной стороны, чистая доходность вложений в такую недвижимость, связанная со сдачей квартиры в аренду и не учитывающая возможного роста цен, ничтожно мала.

— Если инвестор не собирается тратить значительное время на управление квартирой как активом либо сдавать ее высокорисковым категориям населения (или под специфические услуги), то добиться доходности от аренды выше, чем в 6% годовых в рублях, будет очень трудно, — говорит Александр Пышин.

Владимир Брагин согласен, что инвестиции в столичную жилую недвижимость не слишком прибыльны, но считает, что они все-таки позволяют защитить средства от инфляции и даже получать небольшой доход от сдачи ее в аренду (на уровне 4–5% без учета расходов на ремонт и времени простоя). А если учитывать, что такие вложения не обесцениваются инфляцией, это не так уж мало. Ведь если инвестировать в облигации, то с поправкой на инфляцию доходность таких вложений в 2011 году ожидается в районе нуля, в лучшем случае — на уровне 1–2%.

Альтернативой вложениям в столичные квадратные метры в 2011 году Брагин считает фондовый рынок. «Мы ожидаем, — говорит аналитик, — что фондовые индексы могут вырасти на 15–20%, а при умелом управлении можно получить и более высокую доходность, с поправкой на инфляцию это будет 5–10%». Если, однако, при расчете доходности инвестиций в недвижимость опираться на возможный рост ее стоимости, то в случае продажи купленной квартиры через несколько лет доходность может оказаться выше. А доход от сдачи квартиры в аренду станет «приятным дополнением» к основной прибыли, которая формируется за счет роста цены.

Таким образом, если рынок жилья в Москве продолжит демонстри-



7-8%

составила доля инвестиционных сделок на столичном рынке жилья в 2010 году, что в два раза больше, чем годом ранее

ровать признаки выздоровления, инвесторы будут возвращаться, тем самым подогревая ажиотаж и стимулируя рост цен.

«В 2011 году на рынке ожидается рост инвестиционной активности, тем не менее, пока рынок будет восстанавливаться медленными темпами, инвестиционного бума ждать не стоит», — рассуждает директор департамента консалтинга и аналитики компании Blackwood Ольга Широкова.

Впрочем, именно те инвесторы, которые рискнут выйти на рынок в

период неопределенности и сумеют выбрать надежные инструменты для вложения средств, окажутся в наибольшем выигрыше. Тем же, кто ждет начала стабильного роста рынка, достанется куда меньше. Что же, в этом смысле рынок жилья Москвы не противоречит базовым экономическим законам: чем выше риск, тем аппетитнее бонус. ■

ЮРИЙ РОМАНОВ

ДЕНЬ ЗАЩИТНИКА

«НИКТО, КРОМЕ НАС!»

ДЕВИЗ РОССИЙСКИХ ВДВ



Нам позарез не хватает Героя. Современного защитника Отечества, выводящего Россию на первые места в состязании технологий, организующего невиданные производства и обеспечивающего впечатляющие научные достижения. Героя-предпринимателя, инвестора, инноватора, строителя новой экономики.

ПАТРИОТИЧЕСКАЯ ТРАГЕДИЯ

Что, собственно, происходит с нашей страной? На фоне отсутствия сколько-нибудь заметного «прорыва» в науке, технологиях и в сфере управления включились факторы коллективного эгоизма. Значительная часть представителей старшего поколения, лишённая возможности что-либо существенно изменить, начинает самоустраиваться от поиска выхода из сложившейся ситуации. «Мы свое отжили, теперь дело за молодыми», «После нас хоть потоп!» Знакомо, не так ли? Меньшая же часть буквально

вопиет: «Отечество в опасности!» Но кто сегодня слушает мэтров? Пусть даже мэтры при ученых званиях и немалых должностях. Ведь они не «у руля».

Часть поколения среднего возраста как-то приспосабливается, мигрируя в центры принятия административных решений, где «на тактическом уровне» небезуспешно решает насущные житейские проблемы, попутно поддерживая небывалый всплеск коррупции и воровства по всей вертикали институтов управления и контроля. Вплоть до самых высоких.

Остальные — тихо спиваются, что беспристрастно фиксирует статистика алкогольной смертности.

Наступил период «воинствующего прагматизма». Будущим никто не интересуется. И не случайно, что система образования, да и наука, прокладываящие обществу «тропинку в завтра», пришли в упадок. Они просто не востребованы. Мало-помалу — «мирно» или в техногенных катастрофах — останавливаются промышленные предприятия, лишённые притока квалифицированных кадров и нового технологического оборудования (своего нет, а чужое купить не на что). Плохо образованная молодежь, в силу скудости кругозора и знаний не имеющая возможности хотя бы *понять*, что происходит вокруг, активно пополняет ряды низкоквалифицированного персонала, «силовиков» и чиновничества. А все более редкие «светлые головы» продолжают уезжать за границу, лишаясь возможности оказывать влияние на судьбы родины.

Социально-экономическая карта государства стала напоминать лоскутное одеяло. Там, где еще недавно кипела жизнь вокруг промышленных гигантов и научно-производственных комплексов, породивших целые города и поселки, возникают глухие «депрессивные районы»¹... Теория их возникновения, основанная на концепции «длинных циклов Кондратьева», позволяет предвидеть подобные процессы и намечать шаги по минимизации негативных экономических (да и социальных) последствий. Тем обиднее, что воспользоваться выводами теории, похоже, не уда-

ется. Кризис науки, кризис доверия к науке...

Все это особенно грустно, поскольку лишь с помощью научного анализа возникших проблем можно сформулировать истинные цели, путь к достижению которых приведет к выходу регионов из тупика. Всякого рода административный волюнтаризм здесь абсолютно неприемлем, однако до сих пор остается единственным методом «решения наиболее проблем».

А ведь существует еще фактор времени. Ни одно управляющее воздействие невозможно осуществить мгновенно! Как минимум должна быть сформирована материально-техническая база планируемых преобразований и подготовлены кадры — специалисты, чья квалификация будет достаточной для решения возникающих научно-технологических задач. Одно дело — начинать создание комплексов второго передела и тонкого органического синтеза на базе действующих угледобывающих предприятий (понимая тенденции снижения рыночного интереса к углю как к топливу, но имея задел кадрового потенциала работающего предприятия и опираясь на инвестиции из сфер малотоннажной химии). И совсем другое — пытаться реанимировать депрессивный район, где большая часть оборудования и шахт уже изношена до крайней степени, львиная доля персонала пребывает в предпенсионном возрасте, а условия жизни абсолютно непривлекательны для молодых специалистов. Да и самих специалистов нет, не говоря уже о молодых. Цена вопроса в этом случае возрастает настолько, что сама целесообразность каких бы то ни было действий на таких территориях у любого инвестора не вызовет ничего, кроме больших сомнений. Нередко положение не спасает даже административное объединение экономически неблагополучного района с регионом-донором, о чем регулярно толкуют в Думе. Кстати, много ли у нас сегодня таких «доноров»?

ПЕРЕГНАТЬ, НЕ ДОГОНЯЯ

Старый советский лозунг «Догнать и перегнать!» при всем

своим задором и оптимистичностью в условиях нынешних реалий, к сожалению, не работает. Почему? Да просто потому, что страны, проигрывающие экономические схватки, оказываются в «потенциальных ямах» в силу низкого уровня производительности труда, высоких издержек производства, малой инвестиционной привлекательности и нехватки капитала. Эти потенциальные ямы не зря именуют

1 Классические примеры: районы добычи угля на востоке страны, тяжелое машиностроение и «оборонка» во многих региональных центрах.



” *Высоты глобальной экономики знаний России придется штурмовать с той молодежью, которую удалось вырастить. Другой у нас нет...*



«Потенциальные ямы» не зря именуют «ловушками». Они способны в течение неограниченного времени удерживать попавшие в них отрасли и целые экономики

«ловушками». Ведь они способны в течение неограниченного времени удерживать попавшие в них отрасли и целые экономики. А значит, для того, чтоб хотя бы начать кого-то «догонять», сперва необходимо как-то из этой ловушки выбраться.

Несколько лет назад, исследуя проблему «потенциальных ям» в отечественной электронике, я беседовал со многими руководителями предприятий отрасли — как с бывшими, так и с действующими. Итог общения, признаться, был неутешительным. Мои собеседники неоднократно подчеркивали комплексный характер высокотехнологического производства и его чрезвычайную зависимость от наличия действующей кооперации поставщиков сырья и оборудования. Будучи единожды нарушенной (сказано было круче — разгромленной), такая кооперация восстанавливается с огромным трудом, поскольку предприятия, прежде участвовавшие в цепочках, либо прекращают существование, либо перестраивают технологические линии на выпуск другой продукции. В нашей стране жертвами этого сценария оказались в том числе заводы и КБ, которые разрабатывали оборудование, используемое при производстве материалов для микроэлектроники и выпуска микросхем.

Итог: технологическое оборудование, а также комплектующие и сырье для большинства отраслей России сегодня дешевле покупать за границей (а очень многое мы до сих пор и вовсе не научились выпускать). Вот она — «потенциальная яма» в действии. Так обстоит дело с выпуском полимеров и красителей, продуктов тонкого органического синтеза и высокотехнологичного сырья, лекарственных форм и медицинского оборудования, решений для биотехнологии и геной инженерии... Список далеко не полный.

Что же касается издержек, то здесь важно помнить: очень многие виды продукции отечественных производств даже при прочих равных условиях (а они сегодня, конечно же, не равны) априори не способны конкурировать с зарубежными аналогами. Слишком высоки в России издержки на перевозку, отопление и обеспечение жизнедеятельности работников. Страна-то большая. А вдобавок еще и холодная. Многочисленные исследования Института прикладной математики РАН с математической точностью подтверждают наличие этой особенности.

КЛАССИЧЕСКИЙ ВОПРОС: ЧТО ДЕЛАТЬ?

К счастью, не все возможности еще потеряны. И самая удивительная из них заключается в самом факте нынешней глобальной схватки экономик. Нужно научиться производить что-то такое, чего еще никто не умеет (в венчурной индустрии такие технологии именуют «destructive technologies», поскольку прорывные инновации способны не только «отправить в архив» прежние подходы, товары и услуги, но и создавать новые рынки), формировать индустрию знаний и выходить на мировой рынок с собственным востребованным продуктом.

Выражаясь военным языком, это тактика «нападения», навязывания противнику своих правил. Впрочем, как показали результаты моделирования, проведенные в ИПМ РАН, существуют и некоторые другие (назовем их «оборонительными») возможности. Например, развитие транспорт-

ной инфраструктуры Сибири и Северного морского пути.

Так или иначе, все эти возможности предполагают не «выпрыгивание» из «потенциальной ямы», а скорее «туннелирование» — выход на мировой экономической уровень «в обход», путем инноваций. Важнейшими элементами этой стратегии являются три фактора: принципиальное видение своего будущего продукта на мировом рынке, наличие человеческого ресурса, позволяющего осуществить задуманное, и — государственная поддержка (поскольку своими силами отечественный бизнес с этой задачей не справится). Кроме того, из-за высоких рисков, присущих исследовательской работе, без которой в инноватике не обойтись, интерес участников рынка к рискованным экспериментам может оказаться и вовсе незначительным (что мы и наблюдаем сегодня, как следует из представленной в январе стратегии инновационного развития страны до 2020 года; подготовлено Минэкономразвития).

Итак, нам нужно придумать, а затем научиться изготавливать и продавать на мировой арене *новые продукты*. Причем такие, производство которых возможно в условиях разрушенной инфраструктуры и кооперации. Продукты, обладающие огромными рыночными перспективами.

Что это за товар? Компьютеры и информационные технологии? Вряд ли. Слишком уж мы отстали (хотя в некоторых сегментах, таких как поисковые технологии, суперкомпьютеры и разработка программного обеспечения, есть несомненные успехи). Скорее, речь может идти о живых системах. О комплексе био- и генных технологий, чаще всего именуемых «медициной будущего» и «новой агрикультурой» и «биомеханикой», в последнее время находящийся в поле внимания мировой науки. Сегодня уже совершенно ясно: массовые продукты на базе этих технологий появятся обязательно. Важно просто успеть. Но для этого непременно необходимо озаботиться наличием других факторов успеха, упомянутых выше. Вот об этом и поговорим.

2 Евгений Балацкий, д.э.н., профессор, главный редактор интернет-журнала «Капитал страны»: «На всех уровнях идет натуральное зомбирование населения, что Россия, которая не смогла построить развитое индустриальное общество, сможет перепрыгнуть этот досадный этап в развитии и освоить совершенно новые, высокотехнологические рынки. Сама по себе такая цель ничего плохого в себе не несет, возникает только вопрос, кто будет все это делать?»

РЯДОВЫЕ, НЕОБУЧЕННЫЕ

Говоря о будущих научно-технологических успехах России (в последнее время о них говорят все, даже астрологи и провидцы, что вообще-то внушает тревогу), важно понимать: никаких таких успехов у нас не появится, если некому будет создавать для них научную и технологическую базу².

Сам по себе этот тезис не нов, он многократно повторялся и повторяется с разных трибун. Но... видимо, слишком сильна в нас надежда на чудо. Ведь никаких *реальных* попыток остановить процесс распада системы воспитания и подготовки смены в нашем обществе до недавнего времени не предпринималось. И даже анонсированные на высшем уровне в конце прошлого года меры по восстановлению системы дошкольного воспитания, государственной поддержки талантливой молодежи, — встречи были далеко не однозначны. Показательно: комплекс президентских инициатив, озвученных в традиционном Послании Президента Федеральному собранию, в СМИ быстро окрестили «детской неожиданностью». А многие эксперты даже не смогли разглядеть принципиальной разницы между обычными социальными программами поддержки населения и предлагаемыми — по существу — инвестициями в будущее страны. Поразительно и — достойно сожаления.

Увы, эффект «потенциальной ямы» в полной мере проявляется не только в экономике, но и в других сферах, таких как образование и подготовка кадров. Двадцатилетний период неостребованности качественного образования пришелся на два средневозрастных поколения россиян, которые на своем опыте убедились в бессмысленности усилий, предлагаемых для получения знаний. Многие из них за эти годы успели сами стать педагогами. А тут чудес не бывает. Недоученные учителя не могут обеспечить качественное обучение своих учеников. Для этого им слишком многое нужно наверстать самим. Кстати, то же самое касается и бизнес-специальностей: маркетингу, менеджменту, корпо-



ративным финансам и азам инвестирования у нас учат чаще всего не опытные топ-менеджеры, не бизнесмены и даже не «сбитые летчики», а — теоретики, никогда в жизни не нюхавшие предпринимательского пороха.

Известная всем статистика, свидетельствующая, что Россия быстро приближается к статусу страны со всеобщим высшим образованием, никого не должна вводить в заблуждение. В последние годы стремительно сокращается число детей, успешно осваивающих всего лишь программу средней школы. В то вре-

” У России имеется шанс сказать свое веское слово на зарождающемся рынке медицины будущего, новой агрикультуры и биомеханики

мя как количество специалистов с высшим образованием бьет рекорды. Чудо? Отнюдь. Большинство нынешних студентов вузов, говоря простым языком, просто покупают в

ДИАГНОЗ ИНГЛХАРТА

Знакомьтесь: Роналд Инглхарт (Ronald Inglehart), профессор Мичиганского университета, руководитель глобальной исследовательской программы World Values Survey (WVS, «Всемирное исследование ценностей»), автор нашумевшей книги «Модернизация, культурные изменения и демократия. Последовательность человеческого развития». В декабре прошлого года профессор Инглхарт возглавил российский социологический проект в рамках программы мега-грантов Министерства образования и науки.

Важнейшим результатом опубликованного недавно отчета WVS явился вывод о том, что россияне по самоощущению являются самым несчастным народом мира. Утверждается, что при сопоставимых условиях жизни так скверно себя не чувствуют граждане ни одной другой страны мира. При этом постоянный гнет неосознанных печали и грусти часто обуславливает стремление «поправить самочувствие» при помощи спиртного.

По мнению профессора Инглхарта, благополучие государства и индекс счастья жителей связаны нелинейной зависимостью. Экономический рост бедной страны вызывает увеличение числа людей, ощущающих себя счастливыми, но так происходит до определенного предела. Дальнейший рост экономики государства не приводит к появлению большего количества счастливых. В России при имеющемся уровне экономического развития индекс счастья катастрофически мал. Роналд Инглхарт на основании социологических исследований, которые он проводит уже более 30 лет, пришел к убеждению: все это — следствие распада СССР в 1991 году.



„ Наш «Последний день Помпеи» может наступить тихо и без спецэффектов, если мы проиграем глобальную технологическую гонку

рассрочку документ об образовании. Возможно, кому-то из молодых читателей это мое заявление покажется необоснованным. Однако убедиться в его справедливости очень просто. Достаточно раскрыть сборник задач для вузов по своей специальности, изданный в годах эдак 70-80-х, и попытаться самостоятельно (честно, для себя, «без дураков») выполнить пару-тройку упражнений. Думаю, все сомнения и обиды исчезнут сами собой... А ведь за прошедшие годы сложность научно-технологических задач, которые сама практика ставит перед учеными и инженерами, значительно возросла. И что будем делать?

На этот вопрос придумано много ответов. Но ни один из них, как показал опыт внедрения ряда одиозных новаций (чего стоит один ЕГЭ!), не позволяет существенно улучшить ситуацию. И неудивительно. Покинуть «потенциальную яму», глубина дна которой определяется степенью невежества, можно лишь двумя способами:

► на базе традиционных подходов повышать уровень культуры и знаний населения (правда, это сопряжено с очевидной трудностью — неясно, кто этой работой сможет заниматься и какие принципы мотивации здесь окажутся эффективными);

► путем перестройки системы образования и подготовки кадров таким образом, чтобы главным критерием успешности учащегося стало его умение практически решать учебные, а затем — и реальные задачи.

Умеешь — значит, знаешь! Не умеешь — учись дальше... Этот простейший критерий, взятый на вооружение многими финскими педагогами (следовательно, при поддержке государства!), уже сумел нанести ощутимый удар по традициям «copy-paste»: во многих школах отменили письменное реферирование.

По словам журналистки Анны Довгань, в Финляндии во многих школах отказались от письменных домашних заданий по гуманитарным предметам. Зато учеников просят анализировать и сравнивать информацию, устно формулируя свое мнение. То есть собственное мнение нельзя «списать» или скачать из «Википедии». В России же практика «защиты» добытых в Интернете рефератов стала повсеместной.

И вот еще что. Никого отчего-то не тревожит то обстоятельство, что в стране угрожающими темпами растет число детей с отклонениями в развитии, физически слабых, страдающих хроническими заболеваниями. Психическое здоровье даже школьников начинает внушать тревогу специалистам — пугающая статистика суицидов в среде молодежи свидетельствует о явном неблагополучии. А ведь именно с этой молодежью России придется штурмовать высоты экономики знаний. Другой у нас нет. Хватит ли у нашего «поколения Y» сил — физических и моральных?

БОЙЦЫ И КОМАНДИРЫ

Так кто будет атаковать? Кто будет реализовывать стратегию «Инновационная Россия — 2020»?

Армия защитников Отечества нового типа — это «спецназ» инноваторов, изобретателей, создателей новых технологий. Вот только сами по себе с поставленной боевой задачей они не справятся. К тому же возникает множество других непротых вопросов. Мы много говорим о перспективах прорыва на мировой рынок с новыми видами продукции

и технологий. Но ведь очевидно, что этим будет заниматься далеко не все население страны. Стало уже общим местом приводить примеры с миллиардным объемом экспорта программного обеспечения Индией. Но что с того? Разве все граждане этой страны заняты в высокотехнологичном бизнесе? Или уровень жизни в Индии уже невероятно высок?

Вопросы эти вполне применимы и к России. Например: кто будет выпускать продукцию традиционных технологий для собственного потребления? А ведь за этим — не только некий абстрактный «внутренний рынок», но и совершенно конкретные рабочие места для населения страны.

И тут мы снова, в который уже раз, вынуждены вспомнить о существовании «потенциальных ям», поглотивших целые отрасли отечественного производства. Производить «свое» невыгодно, потому что купить «чужое» оказывается дешевле.

Глубина «ям» определяется издержками производства, которые зависят, в частности, от производительности труда (да и экономического климата в стране в целом). А производительность труда — напрямую зависит от технологии, совершенствовать которую в нашей власти. Но для этого нужны те, кто сумеет такое сделать. Не обязательно ученые, но обязательно — изобретатели и рационализаторы (жаль, у нас сегодня даже слова эти воспринимаются с оттенком легкой неприязни). Кто возьмется выпестовать нужное количество таких людей? Кроме государства — никому.

В конкретных условиях, сложившихся сегодня в России, государство в лице специальных созданных институтов должно стать главным инноватором, венчурным инвестором и основным идеологом собственного прогресса. А если так, полезно озаботиться скорейшим созданием системы научного прогнозирования и целеполагания. Кто не видит цели, тот никуда не придет.

В СССР существовали отраслевые НИИ — организации, которые призваны были определять, «ловить» направления прогресса

и обеспечивать достаточный уровень отечественных разработок, технологий. Призваны-то они были призваны, да справлялись с этой задачей не всегда. А вот сегодня видение целей нам нужно как никогда. И вновь констатируем — задачу эту по силам решить лишь государству. Более заинтересованного лица не существует.

Говоря о формах взаимодействия государства и бизнеса, нельзя не вспомнить еще об одной «потенциальной яме» — отсутствии доверия бизнеса к государству. Ну, или как минимум — к его представителям, с которыми приходится сталкиваться ежедневно. Это очень опасная «яма». И «роет» ее само государство руками чиновников-мздоимцев и бесчисленных контролеров.

Тем временем выход из кризиса доверия вполне возможен. В частности, патентная защита новаций нередко непосильна для творцов нового. А значит, финансирование (или хотя бы софинансирование) должно взять на себя государство. Отрадно, что эта логика уже реализуется путем создания Инфраструктурного фонда Российской венчурной компании.

Выделять гранты исследователям и не отбирать от 40 до 60% этих сумм обратно в виде налогов и начислений, отменить практику предоставления грантов только юридическим лицам, обеспечить персональное получение средств исследователями — важные шаги к укреплению партнерского доверия. Что ж, здравые идеи на сей счет фигурируют в стратегии «Инновационная Россия — 2020». Если начать всерьез финансировать разработку технологий (в том числе и традиционных) с условием (и даже — требованием!) превышения мирового уровня качества и производительности труда, то инженерные таланты потянутся к государственным задачам.

КАК В КИНО...

Мне часто вспоминаются слова пожилого уже директора завода, с которым мы как-то ехали в поездке на конференцию в Нижний Новгород. Он сказал примерно так: «Мы все живем, как в кино. Даже когда все плохо, верим в счаст-

ливый конец, а сами ни черта не делаем. Как будто кто-то обязан для нас его устроить. И никому ничего не скажешь — кругом же все патриоты, а ты вроде как отщепенец-паникёр!»

Победно завершившиеся отечественные войны в художественном изложении переключались на экраны кинотеатров, затем — телевизоров, потом — мониторов. К ним добавились кинопобеды «крепких орешков» над мафией, террористами и инопланетными агрессорами. Победное шествие продолжают мужественные российские парни, успешно справляющиеся с заданиями в «горячих точках» и офисах криминальных авторитетов. И везде — одни победы и ничего, кроме побед.

По законам психологии зритель всегда ассоциирует себя с успешным героем фильма. Следовательно — с победителем. Кинокартина, где такого героя нет, обречена на провал. Внимание! — на такой же провал обречены все, даже самые эмоциональные призывы, цель которых — разбудить общественное мнение и обратить внимание на продолжающееся уже многие годы отступление, а точнее сказать — «драп деморализованных российских сил» на всех фронтах мировой экономики.

«Война» государств за место в системе мирового хозяйства продолжается. Она не так заметна,

как реальные боевые действия со стрельбой, но не менее реальна по своим конечным результатам. А результаты таковы: победители становятся мировыми лидерами, определяющими пути развития и «правила игры». Проигравшие — в полной мере ощущают на себе все «прелести» положения аутсайдера. Включая отсутствие контроля над собственной экономикой, финансовой системой и даже территорией. Плюс к этому — стабильно низкий уровень жизни, демографические проблемы, отсутствие перспектив. И все это без эффектной военной машинерии, без обмена ядерными ударами, без рейдов в тыл врага. Тихо и практически необратимо.

В книгах, на телевизионном и киноэкране (а также в СМИ, в полемике, в государственной идеологии, наконец) нам позарез не хватает Героя. Современного защитника Отечества, выводящего Россию на первые места в состязании технологий, организующего невиданные производственные и обеспечивающего впечатляющие научные достижения. Героя-предпринимателя, инвестора, инноватора, строителя новой экономики.

Без соответствующей идеологической поддержки не обходилась прежде ни одна военная кампания. «Тихая война экономик» — не исключение.

С Днем защитника Отечества всех нас! ■

КАПИТАЛЬНЫЙ РЕСУРС

До середины прошлого века экономисты склонялись к мнению, что «человеческий капитал» характеризует лишь сумму накопленных профессиональных знаний и способность населения к труду. Принято было относить к непроизводственным затратам расходы, направляемые на воспитание и обучение.

Ныне точка зрения на суть и значение этого понятия коренным образом поменялась. Высокое качество человеческого капитала становится обязательным условием успешного осуществления преобразований в государстве, реформ, технологического обновления, преобразований экономики. И главной составляющей здесь оказывается образование.

Человеческий капитал не тождествен «трудовым ресурсам», под которыми обычно понимается общая сумма трудоспособного населения без учета его квалификации, уровня общей и технологической культуры. Человеческий капитал — интегральная характеристика инвестиционного вклада государства в образование и воспитание, системы здравоохранения, общественной безопасности и даже в среду жизнедеятельности населения.

Основываясь на теории человеческого капитала, успешно перестроили свою экономику Швеция, Финляндия и многие другие страны. Ею пользуются экономисты, озабоченные проблемами выхода из кризисных обстоятельств. Наконец, это еще и основа всей глобальной венчурно-инновационной индустрии, в которой Россия так стремится занять подобающее место.

СРЕДСТВО ОТ СЕБЯ

*Правы те, кто утверждает, что кризис — в головах.
Но как его оттуда выбить?*



ИРИНА МОРОЗОВСКАЯ

ПРАКТИКУЮЩИЙ ПСИХОТЕРАПЕВТ,
АВТОР РЯДА ПЕРЕДОВЫХ МЕТОДИК

Кризис заканчивается. Но эксперты уже обещают нам наступление эры «турбулентности». Как сохранить душевный покой, способность трезво оценивать ситуацию и уверенной рукой направлять бизнес? Некоторые ответы на эти вопросы лежат в сфере психологии.

Трудные времена (в том числе и любой кризис) всегда находят отражение в нашем восприятии

лог Эрик Берн. Основную массу составляют те приличные и приятные люди, которые превыше всего ценят стабильность. Предсказуемость и подконтрольность среды позволяют им сохранять душевное равновесие. Но лишь до тех пор, пока события не начинают выходить за привычные рамки. Не случайно любой социальный кризис приводит к длительным и болезненным изменениям, которым подвержено огромное количество людей: «сценарные сломы» отбрасывают их назад и вниз.

Порой говорят, что любой кризис — это полезно. Думаю, что не любой. И не для всех, а только для тех, у кого имеются ресурсы, позволяющие справиться с неожиданными переменами. А что делать тем, кому такой стресс не по силам?

Привычная картина мира порой преобразуется слишком быстро. В итоге человек не успевает вовремя зафиксировать происходящие перемены. Не говоря уже о том, чтобы измениться самому. Бежишь себе по привычному маршруту. А ночью рабочие, оказываясь, вырыли на твоем пути канаву, забыв установить ограждение. Да и освещения рядом нет. Счастье, если удастся отделаться только синяками. Тем более не каждый способен уследить за куда более сложными структурными изменениями. Впрочем, некоторые рецепты все-таки имеются.

Итак, для начала нужно найти новую точку опоры. Любую. Не слишком размышляя — какую

именно. Это уж как получится. Тем более что сделать это довольно сложно. Потребуется усилие, которое тем сложнее предпринимать, чем масштабнее изменения вокруг, поглощающие и материальные, и личные ресурсы.

Все рекомендации сводятся к двум довольно простым вещам. Во-первых, надо заставить себя выйти за рамки привычного хода событий. А во-вторых, сделать это следует вместе с кем-нибудь еще.

Подпитка от контакта с живым (а не техничным или технологичным) необычайно важна. Очень многие предприниматели, по сути своей, являются индивидуалистами. И даже имеют склонность к культивированию своей «индивидуальности», что усугубляется сначала «высотой полета», а со временем и возрастом. Такое «самообслуживание» довольно удобно в стабильных условиях. Но оно же и консервирует личность, затрудняя ее апгрейд в случае, когда меняющаяся среда требует еще и серьезной внутренней работы.

Итак, требуется «локомотив». Разве что найти его не так-то просто. Что-то должно (или кто-то должен) вытащить человека за пределы его мыслей. В противном случае мысли эти достигнут предельной концентрации и начнут разъедать личность как кислота. Тело при этом, кстати, нередко начинает тоже страдать и жаловаться на нарушения кислотности: чело-

” Кризис кончился, начинается эпоха турбулентности. Как сохранить душевный покой, а значит, и способность уверенной рукой направлять бизнес?

жизни. В таких ситуациях лучшим рецептом сохранения личности оказывается решительный отказ от самодостаточности. А точнее — от уверенности, будто с любыми проблемами можно справиться с опорой только на собственные силы.

«Чистых победителей», как и абсолютных неудачников, немного. Об этом говорил еще великий психо-

веку в буквальном смысле трудно «переварить» происходящее с ним.

В кризисные периоды (в пику нежеланию предпринимать что бы то ни было) я бы порекомендовала направлять усилия в сторону увеличения физической нагрузки — движения и напряжения. Причем не в тренажерном зале, где контакт происходит скорее с металлоконструкциями, и не при помощи медитативных упражнений, оставляющих человека наедине с миром. Необходимо найти средство для контакта именно с живым! Например, выбрав что-нибудь вроде легких единоборств, которые позволят получить удовлетворение от выхода агрессии вполне «легитимным» образом. А можно выкроить время и на более пассивные процедуры, связанные с телесностью, будь то сауна или массаж.

Это — для людей одиноких, у которых по каким бы то ни было причинам не сложился неформальный круг общения. Искусственным образом не восстановить ни кавэновского прошлого, ни бардовского окружения. Возможно, именно поэтому предприниматели, у которых подобное прошлое имеется, очень дорожат прежними связями и поддерживают соответствующий образ жизни.

Что еще полезно сделать, если на дворе кризис, так это обязательно разомкнуть круг, по которому бежит человек. Ведь, как и Алиса из Страны чудес, мы нередко несембы голову только для того, чтобы оставаться на одном и том же месте.

Кстати, реальность более чем напоминает миры Кэрролла: вовсе не всегда для того, чтобы остаться на том же месте, нужно бежать. Иногда достаточно остановиться. И посмотреть, что происходит с миром вокруг тебя. Или же — забегать в два-три совершенно «посторонних» места. Или отправиться совсем в другую сторону, как сделала Алиса. Так или иначе, важно прекратить уповать на то, что есть только один путь, одна правильная дорога.

Нужно помнить: по мере истощения (эмоционального, да и физического) мы склонны все больше и больше заблуждаться. Чем меньше сил и энергии, тем больше иллю-

зий, что «нужно что-то сделать», иначе «все рухнет». В итоге человек замыкается в собственной матрице и лишается возможностей из нее выбраться, отделяя себя от новых возможностей глухой стеной. По мере пребывания в такой «колбе», с виду довольно уютной, глухота к миру только усиливается.

Как известно, психотерапевты следуют той или иной школе. Я, например, с восхищением и обожанием отношусь к Милтону Эриксону¹. Последние годы жизни он провел в городе Фениксе и удивлял своих посетителей фирменной «фишкой»: нередко в процессе терапии он отправлял приезжавших к нему отовсюду пациентов на вершину местной горы Скво. Восхождение на нее занимало много времени. Домашние не понимали, почему гости слушаются Эриксона. Однако рецепт действительно работал. Прodelывая долгий путь, люди находили ответы на свои вопросы. Не только потому, что кругом была необыкновенная красота, созерцание которой содействовало излечению. Скорее потому, что усилия, предпринимаемые ими для преодоления маршрута, лежали за пределами привычной плоскости. Даже в буквальном, географическом смысле. Точно так же у себя в Одессе я, бываю, отправляю людей в дикое место к морю или в дельфинарий.

Подобного рода действия, выпадающие из привычных шаблонов поведения, обычно запускают в нас довольно специфическую поисковую систему, способствующую переменам. Особенно в условиях жизни, жестко определяемой разного рода социальными институтами. В немалой степени — институтом семьи, который весьма плодотворно «обучает» человека беспомощности. Просто потому, что любой институции эта самая беспомощность — выгодна. Ведь именно в этом лежит залог стабильности всей системы.

Однако, ввязываясь в историю с переменами, необходимо заставить себя избежать другой крайности, которая отсылает нас в область иллюзий. Нужно заметить, что иллюзии бывают как конструктивными, имеющими отношение к рациональному (фактически это планы), так и деструктивными, квартирующими в

области фантазий. Например, идея прогресса как таковая обусловлена именно иллюзиями, то есть построена на воображении о том, чего еще нет. Но работа с иллюзиями как раз и предполагает поиск границы между тем, что ведет к прогрессу, и — иллюзией бесплодной, способной разрушить жизнь человека.

Практически все восточные практики нацелены на то, чтобы видеть мир как он есть: камень — это камень и ничего, кроме камня. Но добиться этого не просто: требуется определенная степени просветле-

” Индивидуализм — ахиллесова пята бизнесмена, затрудняющая ангрейд личности в переломные моменты, требующие серьезной внутренней работы

ния. И здесь мы снова приходим к необходимости слушать «другого» (или к поиску живого «локомотива») — в пику мнению скептиков, призывающих слушать только себя.

Альянсы разной степени формальности, взаимодействие с коллегами и оппонентами — очень полезны. Даже разговор с единомышленником, полностью разделяющим ваши убеждения, способен создать новое и переоценить прежние установки: ваши слова, произносимые другим, воспринимаются как более «материальные». А значит, их легче воспринять.

Все это очень похоже на общение с ребенком, который иногда способен привести своих родителей в ужас, даже в бешенство. Но ведь зачастую юные чада всего лишь повторяют то, что слышат от взрослых!

Победить кризис в самих себе можно. Такой результат — вовсе не чудо и не торжество новых технологий, а следствие союзничества, дружбы с самим собой, а также наличия рядом других людей. Так что главное — подобрать те инструменты и тех людей, которые помогут именно вам. В своей стае разобраться с проблемами куда проще, чем в одиночку.

1 Выдающийся американский психиатр. Специализировался на медицинском гипнозе. Автор направления, известного как «эриксоновский гипноз и психотерапия». Разработанные Эриксоном методы легли в основу нейролингвистического программирования.



ХО Н ХАЙ

«ЧЕРЕЗ 20 ЛЕТ В МИРЕ ОСТАНУТСЯ ТОЛЬКО ДВЕ КОМПАНИИ: ВСЁ ПРОИЗВОДИТЬ БУДЕТ FOXCONN, А ПРОДАВАТЬ — WAL-MART STORES».

ПОПУЛЯРНАЯ ШУТКА СРЕДИ ТЕХ, КТО В ТЕМЕ

В июне 2006 года лондонский таблоид Daily Mail опубликовал осуждающий наезд на китайскую фабрику в Лонгхуа, производящую музыкальные плееры iPod для Apple. 30 тысяч бесправных рабов за кров и похлебку вкалывали на потогонном производстве, напоминающем трудовой концентрационный лагерь: повсюду — колючая проволока, охранники на КПП, работники перемещаются

по территории строевым шагом, не хватало только собак и характерных окриков «Шнеллершнеллер!» Даже имя у фабрики, и то говорящее — Foxconn¹.

Понимающие люди сразу догадались, что бульварной газете до участи китайских рабочих дела мало: Apple заказали конкуренты. Не случайно все последующие рецидивы борьбы за права человека и всплески праведного гнева средств массовой информации в адрес ки-

тайского потогонного производства совпадали по срокам с выходом на рынок триумфальных гаджетов Стива Джобса: iPhone 3GS, iPad, iPhone 4.

Как бы там ни было, но в 2006 году впервые засветилось имя китайского «контрактного производителя» Apple, о котором ранее ведали лишь посвященные профессионалы, — Foxconn. Заинтригованная общественность принялась копать глубже и глазам своим не поверила:

¹ Fox — лисица, Conn — уголовник, зек (англ.).

взору предстал не очередной безмятный мастер наколенной сборки из Поднебесной, а колоссальное предприятие, чьи обороты в полтора раза превышают обороты заказчика (Apple). Вот лишь несколько ключевых показателей Hon Hai Precision Industry (Foxconn — торговое имя тайваньской компании):

- ▶ 920 тысяч работников (!!!);
- ▶ оборот: 79 миллиардов долларов (2008 г.);
- ▶ чистая прибыль: 2,36 миллиарда долларов (2008 г.);
- ▶ крупнейший экспортер Китая;
- ▶ крупнейшая компания Тайваня;
- ▶ 12 производственных мощностей в 9 городах континентального Китая; остальные фабрики разбросаны по миру: в США, Японии, Великобритании, Чехии, Венгрии, Бразилии, Мексике, Индии, Вьетнаме, России;
- ▶ полный список заказчиков и производимой продукции держится в строжайшем секрете; из того же, что всплыло на поверхность: Foxconn изготавливает mac mini, iPod, iPhone и iPad для Apple, игровые приставки PlayStation 2 и PlayStation 3 для Sony, игровую приставку Wii для Nintendo, Xbox 360 для Microsoft, электронные «читалки» Kindle всех поколений для Amazon.com, сетевое оборудование для Cisco, материнские платы для Intel, компьютеры для Dell и Hewlett-Packard, комплектующие для IBM, телефоны для Nokia и Motorola, а также материнские платы и видеокарты под собственной маркой WinFast.

Сказать, что производственный список «Хон Хай» впечатляет, — значит ничего не сказать. Перед нами практически вся линейка самой востребованной на рынке продукции индустрии ЗС². При таком раскладе шутка из эпитафии даже и не кажется гиперболой.

Поразительно, однако, как «Хон Хай» удавалось скрывать свои истинные масштабы до самого последнего времени под шапкой-невидимкой! Компания свято блюла промышленные тайны своих заказчиков, а Терри Гу, отец-основатель и генеральный директор, вел неприметный образ жизни, категорически отказывал-

ся от интервью и камуфлировал 6 миллиардов долларов личного состояния официальным годовым окладом в размере 30 центов (1 тайваньский доллар). Даже штабквартиру компании укрыли от посторонних глаз на третьем этаже отгрузочного дока в промышленном пригороде Тайбэя Тучень³ — чем не иллюстрация гангстерских фильмов из Голливуда!

Впрочем, маскировочных действий предпринимать не требовалось: именно здесь, в Грязном городе, «Хон Хай» и появился на свет в 1974 году. История восхождения Терри Гу написана в лучших традициях rags-to-riches⁴. Одолжив у родителей 7 400 долларов, Терри купил два формовочных пресса и принялся отливать пластиковые ручки для переключения телевизионных каналов. За ручками последовали коннекторы, которыми «Хон Хай» в начале 80-х соединял джойстики с игровыми приставками Atari.

В середине 80-х Терри Гу отправился в турне по Соединенным Штатам, где на протяжении 11 месяцев демонстрировал чудеса коммивояжерского искусства.

**920 ТЫС.
РАБОТНИКОВ,**

статус крупнейшего экспортера Китая и ведущей компании Тайваня — вот что такое Foxconn сегодня

Прикапывал в незнакомый город, арендовал там длинный-предлинный и не менее безвкусный «Линкольн», заваливался прямо с улицы в компьютерные компании и предлагал свои услуги: любые коннекторы, любые шлейфы, лю-

” До недавнего времени Foxconn удавалось скрывать истинные масштабы своего бизнеса: компания свято блюла тайны своих заказчиков

бые блоки питания, любые корпуса, любые кабели — и всё это по цене в 10 раз ниже той, что у вас есть сейчас!

Из Америки Гу вернулся победителем с длинным списком производственных заказов, на вершине которого красовался сам Голубой гигант — IBM! Дело было за малым: заказы эти выполнить. В конце 80-х Тайвань испытывал кризис перепроизводства, а сильная местная валюта и высокие зарплаты усложняли конкуренцию на внешнем рынке. Предприниматели в спешном порядке выводили производство в Юго-Восточную Азию — Индонезию, Сингапур,

2 Computer — компьютеры, Communication — коммуникации, и Consumer-electronics — бытовая электроника.

3 Грязный город (мандаринск.).

4 Из грязи в князи, американская мечта (англ.).



Малайзию и Таиланд. Терри Гу, один из немногих, решил попытаться счастья на исторической родине.

И не прогадал. Поднебесная, отпугивавшая тайваньских предпринимателей коммунистической идеологией, давно уже созрела для массового производства: привлекательность миллионной армии работников, готовых вкалывать 24 часа в сутки за символические деньги, усиливалась практически полным отсутствием конкуренции со стороны местных управленцев. Не считать же таковыми красных директоров и начальников цехов на социалистическом производстве, приученных «культурной революцией» лишь исправно брать под

kozyрек да выполнять спущенные сверху пятилетние планы?

Расторопный Тайвань быстро воспользовался удачным стечением обстоятельств: высококлассные бизнесмены, получившие MBA в лучших университетах США и Европы, с легкостью направляли в нужное русло энергию исполнительных люмпенов, лишенных долевых амбиций.

Вслед за IBM договор о производственном аутсорсинге с Foxconn подписали Compaq, Hewlett-Packard, Apple и Dell. Ради эксклюзивных отношений Терри Гу шел на любые уступки. Захотел Майкл Делл, чтобы Foxconn наладил производство у него под боком (для упрощения контроля) — пожалуйста! «Хон Хай» купил готовую фабрику в Канзас-Сити и запустил линию по сборке компьютерных корпусов. Себе в убыток. Зато — товар лицом. Зато — показал себя. И зарекомендовал. Сегодня Foxconn изготавливает практически всё, что продает Dell. Под ключ. И делает это в Китае.

Самое привлекательное для западных заказчиков в «Хон Хае» — его умение хранить производственные тайны. Как в могиле. Единственная утка случилась летом 2009 года, когда 25-летний Сан Даньён из отдела снабжения засветил прототип iPhone 3GS, а затем от горя и стыда наложил на себя руки. Конкуренты, разумеется, не преминули списать трагедию на счет «негуманной и военизированной системы управления, игнорирующей фундаментальные права человека». Но Apple расставил акценты точно: выразил соболезнование родственникам Сана и подтолкнул Foxconn к правильной компенсации: брат Сана получил 44 тысячи долларов, а подруга — новенький MacBook Pro.

Кому-то подобная реакция работодателя может показаться закономерной, однако для «Хон Хай» — это грандиозный скачок в развитии собственного социального имиджа. В 2006 году, когда двое китайских журналистов по стопам London Daily Mail осмелились опубликовать в China Business News свою версию упреков, Foxconn молниеносно подал

**25 тыс.
ПАТЕНТОВ**

на собственные разработки уже зарегистрировала Foxconn

в суд за клевету и добился заморозки личных банковских счетов правдолюбов. Потребовалось решительное вмешательство Apple и Hewlett-Packard, объяснивших тоталитарному могулу, что его непропорциональная мстительность катастрофически подрывает имидж брендов в западном полушарии. История с Сан Даньёном тем более показательна, что служба безопасности Foxconn и до инцидента с iPhone 3GS несколько раз фиксировала «пропажи» прототипов у неуравновешенного сотрудника.

В 2010 году компания Терри Гу уже демонстрировала чудеса выдержки и здравомыслия. К торжественному появлению на рынке планшета iPad и нового поколения смартфонов iPhone 4 конкуренты Apple оркестрировали блестящие массовые истерии: ведущие мировые СМИ как по мановению волшебной палочки поведали общественности о цепочке самоубийств, случившихся на заводах «Хон Хай» в Китае. Вызванных, разумеется, все тем же звериным презрением к «правам человека».

Реакция Foxconn достойна хрестоматии. Для начала руководство остудило публику статистикой. Оказалось, что уровень самоубийств на заводах компании в девять (!) раз ниже, чем средний по Китаю. Затем — дезавуировало слухи о «концлагере»: у «Хон Хай» лучшие в Китае условия проживания рабочих, лучшая система питания на производстве — с блюдами региональной кухни в меню и даже — о чудо! — полагающимся каждому труженику вареным куриным яйцом на завтрак, — высокий заработок с гарантией своевременной выплаты (вообще редкость, потому как рабочих в Китае кидают везде и постоянно) и высокие сверхурочные, которые, в отличие от общепринятой практики, опла-

” В 2010 году компания Терри Гу продемонстрировала чудеса выдержки и здравомыслия, умело парируя оплаченные конкурентами выпады СМИ



чиваются по утвержденной государственными нормативами таксе.

PR-акцию «Хон Хай» завершил на бодрой ноте: объявил о 30-процентном повышении заработной платы, украсил общежития боксерскими грушами с изображением начальников цехов (молоти себе на здоровье — снимай стресс, только не убивайся!), набрал в штат буддистских монахов для регулярных молебнов на производстве, создал телефон доверия, обещал каждому наступавшему на потенциального самоубийцу по 30 долларов, организовал фестиваль искусств, обмолтал общежития стальной сеткой³ и торжественно обещал больше не допускать сегрегации тайваньскими управленцами континентальных пролетариев. Apple мог гордиться своим учеником!

Предлагаю теперь читателям препарировать тайваньского гиганта на предмет выявления черт и обстоятельств, обеспечивающих «Хон Хай» уникальное место в системе трансконтинентальных экономических отношений. Это знание тем более важно, что сегодня как на Западе, так и в России доминируют вздорные и опасные мифы относительно китайской производственной доминанты. Общая тенденция этих мифов: стабильная недооценка опасности, связанной с диспропорциональным смещением производства в одну точку политической карты мира. Итак:

МИФ ПЕРВЫЙ: ТВОРЧЕСКОЕ БЕСПЛОДИЕ АЗИИ

Китай, мол, напрочь лишен эвристической мысли, единственно способной оплодотворить высокотехнологичный продукт. Изготовить комплектующие, отлить стальные шаблоны, собрать на конвейере — это пожалуйста, а вот самим что-то придумать — тут пас.

Развенчание этого мифа не составит труда: достаточно взглянуть на пример тайваньской НТС, долгие годы выполнявшей, подобно «Хон Хай», производственные заказы мировых брендов — Compaq, Hewlett-Packard, Sony, Fujitsu-Siemens. Пять лет назад НТС решила выйти из тени и выступить под собственным брендом. И каков результат? Полное уничтожение всей конкуренции, создание длинных линеек собственной продукции, которая по технологичности практически недостижима для бывших «заказчиков». Сегодня НТС тотально доминирует не только на старом рынке устройств под управлением Windows Mobile, но и на зарождающемся рынке Android.

По аналогии можно предположить, что если по каким-то соображениям пути Foxconn и Apple разойдутся, тайваньский монстр просто завалит мир собственными

**\$1 млрд
ИНВЕСТИРУЕТ**

Фоксноп в строительство крупнейшего центра R&D на Тайване



” *Азиатский гигант
дотянулся и до России.
В Северной столице открылось
совместное сборочное
предприятие Foxconn и HP*

аналогами айфонов и айпэдов, которые уничтожат пионера бренда да хоть бы пятикратно сниженной ценой.

Сегодня НИОКР Foxconn и других азиатских «контрактников» развивается бешеными темпами, подкрепленными многомиллиардными вливаниями капитала. Самые последние цифры: Терри Гу выделил 1 миллиард долларов на строительство крупнейшего исследовательского центра на Тайване. Откуда возьмутся знания и ноу-хау? Для начала: компания уже зарегистрировала 25 тысяч (!) собственных патентов и разработок. Если окажется мало, доберут остальное, скупив в готовом виде, либо по старинке «позаимствовав» и «творчески доработав»!

МИФ ВТОРОЙ: В ОТВЕТ НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ ЭКСПАНСИЮ АЗИИ ЗАПАД ЗАКРОЕТ СВОЙ РЫНОК ЗАПРЕТИТЕЛЬНЫМИ ТАМОЖЕННЫМИ ПОШЛИНАМИ.

В результате азиатское производство захлебнется, потому что на внутренних рынках Китая невозможно реализовать продукцию в привычных объемах.

В самом деле: откуда взяться покупателям айфонов в стране,

5 Все 14 самоубийств 2010 года были связаны с прыжками из окон и с крыш зданий.





Летом 2009 года 25-летний Сан Даныён из отдела снабжения засветил прототип iPhone 3GS, а затем от горя и стыда наложил на себя руки. Конкуренты торжествовали, но Apple вовремя провела контратаку на фронте PR.

где люди в охотку пашут за 100 долларов в месяц? Ну что вы! Это обманчивая иллюзия! Во-первых, китайский рынок совершенно безбрежен уже в ближайшей перспективе. Яркое доказательство: автомобильный рынок Китая, который на наших глазах превращается в Центр Мира. Гибкая система кредитования, дополненная государственным субсидированием, позволит полутора миллиардам китайцев покупать аналоги айфонов ничуть не в меньших количествах, чем они покупают уже сегодня автомобили. Во-вторых, не нужно забывать, что привычная для нас цена в 800-1 200 долларов за iPhone 4 — не более чем aberrация западного консьюмеризма. Китай уже сейчас буквально завален контрафактами и аналогами «надкусанового счастья» по цене, не превышающей 100-150 долларов.

**МИФ ТРЕТИЙ:
У FOXCONN И ВСЕЙ АЗИАТСКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ НЕТ ГЛАВНОГО:
УМЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ
СОЗДАВАТЬ ТРЕНД.**

Супертехнологичную электронную игрушку собственной разработки, может, и соберут, но вот заставить Запад ее покупать — ни в жисть!

К сожалению, это тоже заблуждение. Опровержением служит упомянутый НТС, он уже который год подряд создает не только высокотехнологичные, но и архимодные коммуникаторы на Windows Mobile и Android, и те разлетаются в Мюнхене, Лондоне, Париже и Москве как горячие пирожки. А вот еще: взгляните на Samsung, который из дизайнерского уродца (чего стоят одни только гигантского размера буквы логотипа, упорно наносимые производителем на лицевую сторону всех своих гаджетов!) пре-



Кое-кто отваживается шуметь и критиковать. Но подавляющее большинство почти миллионного штата Foxconn методы управления Терри Гу, судя по всему, устраивают

вратился в создателя самого совершенного и популярного (после iPhone, разумеется) коммуникатора наших дней — Galaxy S.

Короче говоря, надеяться на то, что Foxconn и его младшие китайско-тайваньско-корейско-сингапурские братья проявят скромность и откажутся от того, чтобы перетянуть на себя все одеяло без остатка, не приходится. Думаю, это лишь вопрос времени.

Взглянем теперь на составляющие успеха «Хон Хай». Помимо праздного любопытства («Каким образом маленькая лавочка превратилась в крупнейшего в мире производителя ЗС?»)⁶, напрашивается еще и прагматический мотив («Что мы можем этому монстру противопоставить?»).

Сразу скажем: в империи Терри Гу нет ничего оригинального. Все задействованные им методы управления и векторы развития давно и хорошо известны, однако в случае «Хон Хай» речь идет об исключительно гармоничном и удачном совмещении всего традиционного наследия.

В основе корпоративной культуры «Хон Хай» лежит принцип **вертикальной интеграции**. Желая перестраховаться от непредвиденных сбоев в поставке тех или иных составляющих, способных

сорвать выполнение заказов в жесткие сроки, Foxconn пытается все производить самостоятельно — от проводочка, винтика, разъема и шлейфа до материнских плат и жидкокристаллических экранов. Вертикальная интеграция, как уже было сказано, не является спецификой компании Терри Гу и давно уже используется всеми корейскими чаеболами.

Динамику производства «Хон Хай» определяет концепция органичного роста, которая предполагает постепенное и неспешное наращивание собственных мощностей, а не поглощение сторонних компаний. В таком подходе Foxconn достаточно оригинален, поскольку его главные конкуренты в области «контрактного производства» — сингапурский Flextronics и канадская Celestica — предпочитают более традиционный («пожирательный») подход.

Культура управления «Хон Хай» целиком и полностью выстроена на традиционной китайской модели. В ситуации, когда империя огромна (920 тысяч служащих!), а император один (Терри Гу), власть приходится делегировать. Но делается это не путем ее распределения между правителями локального уровня (менеджерами среднего звена), а за счет перенесения «кон-

цепта власти» в головы подданных. Звучит, конечно, устрашающе, на практике же реализуется на ура. Даже название для подобной «трансплантации» в истории есть подходящее — **культ личности!**

Императору не хватает рук, чтобы дотянуться до каждого исполнителя? Не беда! Будем управлять на уровне сознания. Управление и власть с окриков и репрессий на улице переносится в головы подданных. В этих головах закладывается *фундамент подчинения через обожествление руководителя*. На всех фабриках Foxconn висят портреты Терри Гу в компании видных политических и партийных шишек Поднебесной. В заводских книжных лавках продаются биографии Отца-основателя, а также — угадали! — «Цитатник Гу», наполненный такими же легко запоминающимися банальностями, что и у Великого Кормчего⁷.

Пора подводить итоги. Что же прикажете делать с тайваньским монстром? Как противостоять его натиску? Боюсь, никак. Запад сегодня (включая Россию!) абсолютно не в состоянии противопоставить Foxconn что-нибудь путное. Ни один из рецептов быстрого производственного роста и доминирования, задействованных Терри Гу на своих предприятиях, не работает в нашей цивилизации как минимум последние лет 50. Даже

в России, не особо избалованной изобилием, у работников — отличные от китайцев запросы, отличная дисциплина, отличные традиции и отличные трудовые отношения с начальниками и «императорами».

А посему остается смириться с китайским доминированием в мировом производстве и выстраивать собственные противовесы. Скажем, развивать переработку сырья, чтобы хотя бы торговать производными продуктами, а не позорным нефтегазом. Ну и, конечно же, вооружаться, потому как рано или поздно к нам придут и попросят добровольно поделиться излишками. И тогда разговорами о былом могуществе и величии не отделаешься.

7 Вот к примеру: «В каждой организации самое важное — это лидер, а не управление. Лидер должен проявлять готовность стать диктатором для всеобщего блага».

“ Foxconn пытается все производить сама — от проводочка, винтика и разъема до материнских плат и жидкокристаллических экранов

Управление и власть с окриков и репрессий на улице переносится в головы подданных. В этих головах закладывается фундамент подчинения через обожествление руководителя



«ПОЛНАЯ КАША», №10, 2010

Общественная истерия по поводу спекулятивного роста цен на гречку в августе–сентябре прошлого года заставила «Бизнес-журнал» в теме номера октябрьского выпуска взглянуть на этот феномен шире: понять, что в действительности означает в условиях рынка подзабытое с советских времен слово «спекуляция» и как далеко должно заходить государство в своих попытках регулировать цены. Совместно с приглашенными экспертами было доказано: мелочное регу-

лирование цен на микроуровне деформирует рынок, требует дополнительных административных усилий (что приводит к росту чиновничьего аппарата) и в конце концов ударяет по потребителю. Между тем на макроуровне у государства работа по ограничению роста цен не впрок, поскольку в структуре себестоимости российских продуктов «вес» затрат, на которые непосредственно влияет государственная экономическая политика, необычайно велик.



А. Плискунов, 17.10.2011:

Полностью согласен с выводами. Стоит установить предельные цены на «отдельные виды товаров», как предлагают некоторые, и это станет первым шагом назад к «совку». Ценовой потолок автома-

тически побуждает бизнес растить маржу — уже за счет снижения не только издержек, но и качества. Пройдет совсем немного времени, и наивный потребитель, кричавший, что «буржуи» наживаются на гречке, начнет интересоваться: «Ну вот, а теперь проклятые «буржуи» перестали выпускать хорошую гречку!»

«ВСЕ УШЛИ В НАРОД», №10, 2010

В октябрьском номере прошлого года «Бизнес-журнал» подробно рассмотрел плюсы и минусы использования такого маркетингового инструмента, как продвижение в социальных медиа — в блогах, на форумах и в социальных сетях. Инструмент это модный, но противоречивый: как измерять эффективность рекламной кампании — неизвестно; фальшь в общении легко раскусывается интернет-аудиторией, и в таком случае рекламная кампания может случайно

превратиться в антикампанию; как более или менее прогнозировать конечный результат — также в точности не установлено. К тому же опытных профессионалов в этой области мало. Словом, продвижение в социальных медиа — зона рискованного маркетинга. Тем не менее на этот канал, по оценкам экспертов, уже приходится 8–10% рекламных бюджетов, выделяемых на продвижение в Рунете, а мировой рынок рекламы в соцсетях достиг оборота в \$3,3 млрд.



Бывалый, 13.11.2011:

Модный инструмент? Да этой индустрии мнений уже по крайней мере лет восемь, а то и десять! Начиналось все с форумов. Помнится, рерайтерам-надомникам оптимизаторы предлагали за скромное вознаграждение размещать коммерчески «заряженные» посты. Даже интернет-биржи появились, чтобы сводить заказчиков и исполнителей. Потом блогеры развернулись — стали брать деньги за product-placement. Помните случай с «Утконосами» четыре года назад? Вдруг пошла волна по блогосфере: приличные с виду блогеры ни с того ни с сего, как го-

ворившись, стали нахваливать эти магазины. После этого еще шутка появилась: «Размещу в своем блоге скрытую рекламу, недорого, утконоса не предлагать».

Аноним, 09.12.2011:

На своем опыте могу сказать, что такого рода «маркетинг» наиболее эффективен лишь в «черной» форме: облить грязью конкурента под видом «общественного мнения». У оптимизаторских фирм, которые услуги такого рода предлагают, это называется «управляемое обсуждение в сети».



Тверской

В центре красивой жизни

3-я Тверская-Ямская улица, вл.4-10

Квартиры от 157 до 262 кв.м





INSPIRED BY THE PAST, BUILT FOR THE FUTURE. *

LUMINOR MARINA.

Механизм с ручным заводом,
калибр Panerai OP XI.
Сертификат COSC.
Водонепроницаемость 300 м.
Корпус из стали диаметром 44 мм.
Застежка из стали.

