

Какой из трех путей развития выберет «Равиоли»
Зачем «АльфаСтрахование» меняется сотрудниками с конкурентами
Что заставило «Ростелеком» приятно удивить клиентов

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

05.06 — 12.06.2006

№21 (156)

3

верных
способа
сократить
очереди
и перестать
терять деньги

Мы думаем, что глобальные
компании учат нас маркетингу.
Неправда: они сами учатся у нас.
И лучшие наши идеи уже
экспортируют на Запад

наши бьют

“Если бы я знал, что капитализация
точно вырастет, то перестал бы
быть менеджером. Я бы вложил
свои деньги в акции и просто
сидел и ждал прибыль”



Президент «Системы Телеком»
Сергей Щебетов мастерски играет
в шахматы. Это многое объясняет



www.sf-online.ru



продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru



^{1/}
22

«ВМЕСТО МОЛИТВЫ ВСЕ МИССИЮ ШЕПЧУТ, ВМЕСТО ВОСКРЕСНЫХ МЕСС УСТРАИВАЮТ КОРПОРАТИВНЫЕ ВЕЧЕРИНКИ, вместо проповеди отправляют на учебу. Но на самом деле за этим ничего не стоит»



^{1/}
66

«ЭТО СКРЫТАЯ УГРОЗА. В любой момент недовольство может перейти в открытую фазу, и тогда некоторые специалисты просто уйдут»

В этом номере

частная практика

^{1/}
16 СИСТЕМНЫЙ АДМИНИСТРАТОР У нового президента «Системы Телеком» Сергея Щебетова любой проект похож на шахматную комбинацию. Он обещает, что к новому логотипу компании все привыкнут за несколько ходов

^{1/}
22 ПЕЛЬМЕННАЯ РЕЛИГИЯ Конкурентный рынок пельменей оставляет мало шансов для маневра. Но совладелец компании «Равиоли» Дмитрий Слесарев уверен, что у него еще есть три пути для развития

^{1/}
28 КОЛЬЦЕВАЯ ДОРОГА «ТРАНСКРЕДА» Транскредитбанк может перейти под контроль РЖД. Однако воссоединение с главным клиентом только усилит потребность банка во внешних источниках финансирования

лаборатория

^{1/}
38 ЛОКАЛЬНЫЙ УРОК Мы думаем, что глобальные компании учат наш рынок маркетингу — а они сами учатся у рынка, экспортируя лучшие российские идеи на Запад

^{1/}
44 ОЧЕРЕДНОЙ МАНЕВР Победить очереди можно, если прибегнуть к помощи сервисных и информационных технологий

^{1/}
48 НАТУРАЛЬНЫЙ ОБМЕН Некоторые компании, бесплатно обучая чужих сотрудников, извлекают из этого выгоду

^{1/}
54 ОТЦЫ И БРЭНДЫ Изучив шорт-лист конкурса Best Russian Brands, «Секрет фирмы» понял: лучшие отечественные марки испытывают самую сильную страсть к изменениям

^{1/}
62 банк идей

В каждом номере

дневник наблюдений

^{1/}**07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА**

^{1/}**12 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ**

^{1/}**14 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**

^{1/}**34 КОМПАНИИ**

^{1/}**36 ЛЮДИ**

^{1/}**60 ТРЕНДЫ**

^{1/}**06 почта**

^{1/}**32 своя игра**

^{1/}**57 конкуренция**

^{1/}**68 спроси «Секрет фирмы»**

^{1/}**70 рецензия**

^{1/}**74 пять случаев**

В ближайших номерах

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

19.06.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

26.06.06 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы».

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

e-mail: reclama@sf-online.ru

Формула S Спорт. Стил. Страсть.

товар сертифицирован



Специальное предложение на Audi A4 с пакетом внутренней и внешней отделки S line от quattro GmbH – от \$ 39 900

Официальные дилеры Audi в России: Москва: Audi Центр Север (495) 785 2727; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Audi Центр Москва (495) 797 9090; Audi Центр Запад (495) 775 7772; Audi Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Audi Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Audi Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633



Audi A4 S line.

Жизнь — это всегда состязание, если в сердце живет азарт гонщика. Благодаря специальному пакету S line владельцу Audi A4 легко представить себя пилотом гоночного болида. Литые диски, эффектные спойлеры, накладки на пороги, спортивный кожаный руль и спортивные сиденья — стиль больших скоростей и больших побед воплощен в каждой детали.

Audi A4 S line — выбор страстных игроков.



Limited Edition



Красноярск: Audi Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Audi Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пенза:** Эксклюзив Сервис (8412) 44 0070; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Audi Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 76 55 16; **Тольятти:** Audi Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Audi Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

Секрет фирмы

№ 21 (156) 05.06 — 12.06. 2006

Редакция журнала

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

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ВЫПУСК АНДРЕЙ УТКИН
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

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

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,
ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
АННА КУЛАГИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, СЕРГЕЙ
ПАХТУСОВ, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА,
ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕКАТЕРИНА ЦИБИНА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,
ОКСАНА АГРАНОВСКАЯ, ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА,
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕР., Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731,
267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU
СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

**РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И
РОЗНИЦЫ»**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808

ФОТОАГЕНТСТВА ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», АРР, АР,
BEST PICTURES, EAST NEWS, ФОТОБАНК, РРР, ФОТОЛНК, INTERPRESS, PHOTAS,
PHOTOXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTO

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNAMUSTA
P.O. BOX 99, KOSTI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU
ТИРАЖ **НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05 Г.

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

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

Microsoft® **ParaType** **КУКУЛИН** **Билайн®**
ic Портал Редакции **alesta**

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

05.06 — 12.06.2006 — №21 (156) **Секрет фирмы**

почта readers@sf-online.ru

«Вот читаю я ваш журнал 11 месяцев» (с тех пор как стала совладельцем outdoor-центра) и каждый раз, просматривая статьи о кредитах для малого и среднего бизнеса, думаю об авторах статей и редакции **СФ** как о кремлевских мечтателях, поющих панегирики заботливым банкам, которые ден-но и ночью соревнуются, как выгоднее и поудобнее дать кредит представителям этого самого малого бизнеса. (Хотя нет... Была как-то маленькая очень правдивая заметочка на эту тему.)

За 11 месяцев существования мы обратились чуть ли не во все банки России, почти все нас «послали», в трех из них (Сбербанк, «Абсолют», «Транскапитал») собрали полный пакет документов, не надо рассказывать, чего нам это стоило. Ни один банк не выдал нам кредит: причины отказа самые разные: недостаточно залогов, товар в обороте — не залог, много просим, мало просим, недолго существуем на рынке и т. д. Последняя статья «Битва гулливеров за лилипутов» вызывает чувство бесконечного раздражения и безнадежности от того, что нам никак не удастся встретиться с теми банкирами, которые выдают кредиты. Наверное, они бегают каждый день на почту и сокрушаются: «Опять от этой компании ни звука, а так хочется выдать ей кредит!» Очень бы хотелось услышать хотя бы один правдивый рассказ от получившего кредит стартапа. Или их все-таки нет?»

Лариса Савченко, Санкт-Петербург

«Битва гулливеров за лилипутов»

СФ №20(155) 29.05.2006

«Обещание Внешторгбанка выдать малому бизнесу кредиты на \$1 млрд вызвало бы лично у меня восторг, если бы не один нюанс. Пока малый бизнес в стране (по крайней мере, большая его часть) находится в пещерной стадии развития, ни о каких прозрачных схемах его ведения речи быть не может. А значит, и банкирам делать там особенно нечего. Причем, с одной стороны, Внешторгбанк рапортует Путину о том, что готов всячески содействовать мелким бизнесменам, а с другой — мы видим, как даже компании с многомиллионными оборотами не могут законными методами защитить себя от беспредела чиновников, и это ни для кого не секрет. В такой ситуации малому бизнесу остается работать по старым проверенным схемам: «черный нал», подставные фирмы, взятки и т. д. Может, с новой клиентурой ВТБ поторопился?»

Виталий Артюхов, Челябинск

«Битва гулливеров за лилипутов»

СФ №20(155) 29.05.2006

«Изъяны характера — большая тема. Я не встречал ни одного руководителя, у которого бы не было солидного набора деструктивных качеств. И чем выше позиция, тем более явными они становятся — видимо, такова уж наша управленческая культура. Но самое главное — вряд ли кто-то из менеджеров осознавал в себе эти недостатки. Наверняка ни один начальник не поверил бы, если бы ему об этом сказали. Как в такой ситуации можно их компенсировать, не знаю. Окружающие как-то приспособивались, а те, кто не мог, уходили. Мне кажется, что менеджер должен в первую очередь работать над собой, а уже потом «строить» и «воспитывать» остальных сотрудников. Иначе однажды бизнес компании окажется в залогах у какого-нибудь серьезного деструктора-руководителя.»

Семен Торопов, Москва

«Характерный изъян»

СФ №20(155) 29.05.2006

дневник наблюдений

компания → с34
люди → с36
тренды → с60



У России появились «стальные» амбиции

Глава «Северстали» Алексей Мордашов и губернатор Чукотки Роман Абрамович инициируют масштабные слияния в черной металлургии. Два российских миллиардера создают мегахолдинги, претендующие на глобальное лидерство в отрасли.

Стальной зажим

текст: александр бирман

«Россия! Ты можешь больше» — этот мегафоновский слоган на футболке, надетой на плечи Романа Абрамовича, стал восприниматься весьма двусмысленно после того, как «Газпром» заплатил \$13 млрд за «Сибнефть». Теперь на фоне уже объявленных и еще только готовящихся мегасделок в черной металлургии этот призыв приобретает еще один слой значений.

Наверное, неслучайно совпало время официального объявления о предстоящем слиянии «Северстали» и Arcelor и сообщения о переговорах между Абрамовичем и владельцами «Евразхолдинга» на предмет продажи 40% Millhouse Capital. Алексей Мордашов опровергает

наличие связи между нашумевшей сделкой с Arcelor и грядущими изменениями в составе акционеров «Евразхолдинга». Строго говоря, череповецкий металлургический гигант еще в 2003 году начал реализовывать разработанную McKinsey стратегию, предполагающую превращение «Северстали» в глобального лидера. И объединение с Arcelor вполне отвечает поставленным три года назад задачам.

Но, как говорится, жизнь богаче схем. Появление Романа Абрамовича на «евразовском» горизонте создавало предпосылки не только для увеличения финансовых возможностей конкурентов Мордашова. Следующим шагом, скорее всего, стало бы объединение «Евразхолдинга» с «Металлоинвестом» Алишера Усманова, который давно уже плотоядно поглядывает в сторону уральского металлургического холдинга. Более того, именно с Усмановым многие наблюдатели связывают возбуждение уголовного дела против экс-председателя совета директоров «Ренессанс Капитала» Олега Киселева. Финансиста обвиняют в мошенничестве с акциями Михайловского ГОКа, который в начале 2005 года приобрели Алишер Усманов и его деловой партнер Василий Анисимов. Представители правоохранительных органов в своих официальных комментариях, касающихся этого дела, «Евразхолдинг» не упоминают. Однако до заключения \$1,6-миллиардной сделки с Усмановым и Анисимовым прежний владелец Михайловского ГОКа Борис Иванишвили якобы договорился о продаже комбината «Евразхолдингу» за \$1,4 млрд. И, согласно одной из версий, «Евразхолдинг» с помощью Киселева пытался отобрать у новых собственников крайне важный для стального производства сырьевой актив.

«Александр Абрамов (председатель совета директоров и основной владелец «Евразхолдинга» — **СФ**) нажил себе очень опасного врага в лице Усманова», — считает топ-менеджер одного из госбанков. В такой ситуации продажа значительного пакета акций «белому рыцарю» Абрамовичу является едва ли не самым выгодным для владельцев «Евразхолдинга» решением. Продать всегда лучше, чем отдать. Губернатор Чукотки поможет Абрамову не без пользы для себя выйти из бизнеса, который затем объединит с усмановскими активами. «Мы готовы к любой форме консолидации, увеличивающей стоимость наших активов и их прибыльность», — цитируют СМИ слова Усманова. Весьма показательно и недавнее выдвижение Олега Киселева в совет директоров НЛМК. Вряд ли владелец липецкого комбината Владимир Лисин позволил бы себе такую откровенную фронтлу, если бы не предполагал, что «дело Киселева» вскоре развалится.

«Северстали» атака со стороны Усманова вряд ли угрожает. Все-таки связи Алексея Мордашова с ближайшим окружением Путина уходят еще в те времена, когда будущий российский президент работал в Смольном. Тем не менее на фоне щедро финансируемой государственным Внешторгбанком и поддерживаемой Millhouse Capital экспансии «Металлоинвеста» череповецкий меткомбинат просто рисковал оказаться в аутсайдерах. Равно как НЛМК с «Магниткой».

Кстати, Лисин понимал это и тоже поглядывал на второго в мире производителя стали — Arcelor, упорно оборонявшегося от притязаний со стороны лидера отрасли Mittal Steel. То, что люксембургская сталелитейная компания предпочла в качестве спасителя «Северсталь», отчасти, видимо, тоже объясняется кремлевскими связями Мордашова. Ведь у него, в отличие от владельца НЛМК, гораздо больше шансов добиться тарифных преференций от «Газпрома», снабжающего Европу энергоносителями. Показательно, что за неделю до объявления о сделке с Arcelor Алексей Мордашов встречался с Владимиром Путиным в его сочинской резиденции. Причем в той части беседы, которая проходила при журналистах, глава «Северсталь-групп» много рассказывал о взаимоотношениях своего холдинга и «Газпрома». Съездив на аудиенцию в «Бочаров ручей», Мордашов не только получил президентское благословение на мегасделку, но и публично продемонстрировал свое умение «решать вопросы» на самом высоком уровне.

Другое дело, что и Роману Абрамовичу не откажешь в подобных талантах. И поскольку его сделка с «Евразхолдингом» тоже фактически одобрена Кремлем, получается, что российская власть содействует созданию двух равновесных сталелитейных гигантов, способных кон-



Алексей Мордашов решил посостязаться с Романом Абрамовичем

Продажа акций «рыцарю на белом коне» Абрамовичу является едва ли не самым выгодным владельцам «Евразхолдинга» решением

курировать друг с другом уже не на национальном, а на глобальном уровне. Но в этом перетягивании «стального» каната решающую роль может сыграть Mittal Steel. Опасаясь утраты лидирующих позиций, Лакшми Миттал сейчас пытается помешать объединению «Северстали» и Arcelor. «Он может увеличить цену своего предложения», — считает управляющий директор «Ренова капитал» Олег Царьков. — Это осложнит жизнь «Северстали», которой придется или отказываться от сделки, или менять ее условия». □

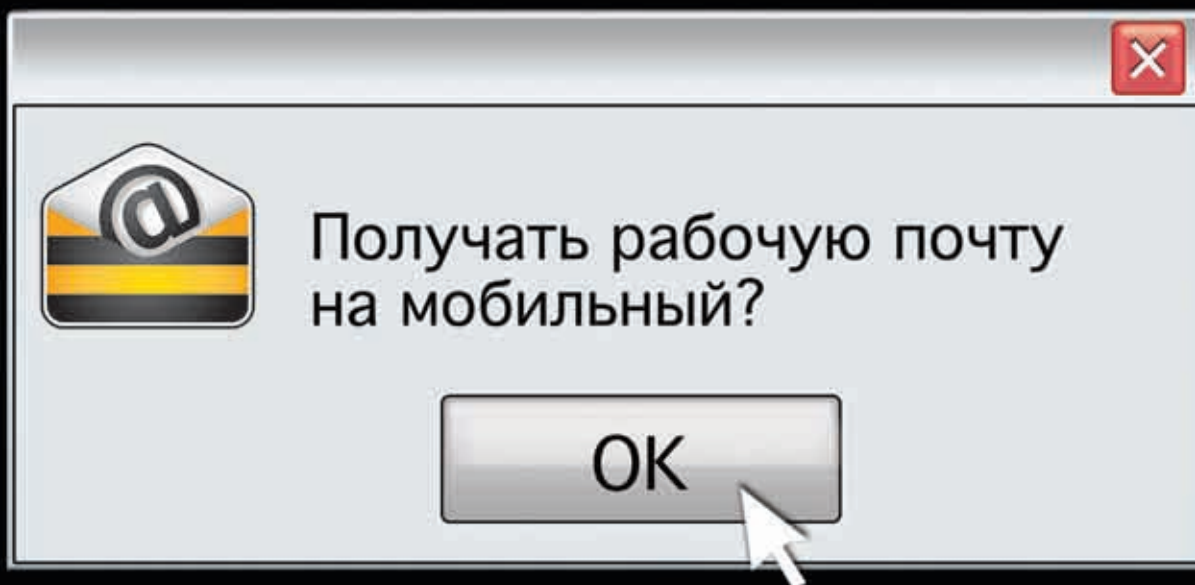
РЕЗЮМЕ

ФАКТ: «Северсталь» объединяется с Arcelor, а Роман Абрамович завершает переговоры о приобретении 40% акций «Евразхолдинга». В дальнейшем возможно слияние «Евразхолдинга» с «Металлоинвестом».

ПРИЧИНА: Обострение конкуренции между российскими сталелитейными гигантами, которые стремятся занять лидирующие позиции не только в стране, но и в мире.

ПОСЛЕДСТВИЯ: В России появляются две влиятельные группировки, чье благосостояние определяется глобальным доминированием в мировой черной металлургии.

Просто рабочая почта станет мобильной



Подключение услуги	- 0 у.е.*
Абонентская плата	- 0 у.е.*

Установить Мобильную почту «Билайн» стало просто, поэтому получать рабочие письма на мобильный теперь могут сотрудники и больших, и малых компаний.

Узнайте больше! (495) 789 3333 www.beeline.ru

* Предложение действительно для корпоративных клиентов, подключивших услугу с 15 мая по 15 августа.
С ценами в рублях Вы можете ознакомиться в офисах компании или по бесплатному телефону Центра поддержки клиентов 0611.


Билайн™

Сотовые операторы рассчитывают сохранить свой доход после того, как все входящие звонки на сотовые телефоны станут бесплатными. Для этого они собираются повысить цены на входящие для абонентов и стоимость использования своих сетей — для конкурентов.

Расплата за входящие

текст: павел куликов

Меньше чем через месяц все российские операторы связи должны начать работать по принципу Calling Party Pays (CPP), согласно которому входящая связь станет бесплатной. В частности, за звонок со стационарного телефона на мобильный будет платить звонящий. Мининформсвязи называет фиксированную связь «социально значимой», поэтому и тарифы для звонков с фиксированного телефона будут щадящими. Сейчас «Связьинвест» предлагает министерству установить их на уровне 1,4–1,5 руб. за минуту. Это на 30% ниже, чем за междугороднюю связь до 100 км, и почти столько же, сколько стоит звонок с мобильного телефона на мобильный в пределах одного региона.

Часть полученного дохода операторы «Связьинвеста» будут оставлять себе, часть вернется сотовым компаниям. Однако какая доля придется на фиксированного оператора и сколько получит сотовый, пока неясно. В «Связьинвесте» считают справедливым оставлять себе половину дохода. Это значит, что сотовые операторы смогут претендовать лишь на \$0,3 за минуту.

Сейчас абоненты сотовых сетей в среднем платят за входящий звонок с городских телефонов \$0,22–0,25, а с мобильных — \$0,05–0,07. По подсчетам сотовых компаний, после ввода новой системы они могут лишиться 10% выручки — около \$1 млрд по итогам 2005 года.

Пару недель назад топ-менеджеры сотовых компаний говорили, что социальная политика государства их чуть ли не разорит. Рынок воспринял их заявления столь серьезно, что акции МТС на Нью-Йоркской фондовой бирже за один день упали на 6,5%, а «Вымпелкома» — на 4%.

Впрочем, на прошлой неделе сотовые компании неожиданно продемонстрировали сговорчивость в диалоге с чиновниками. Вполне возможно, что с представителями операторов «большой тройки» социальную составляющую CPP обсудили на уровне правительства. В самих компаниях на эту тему не распространяются, но их предложения отличаются от условий, выдвигаемых монополистом фиксированной связи, уже совсем немного.

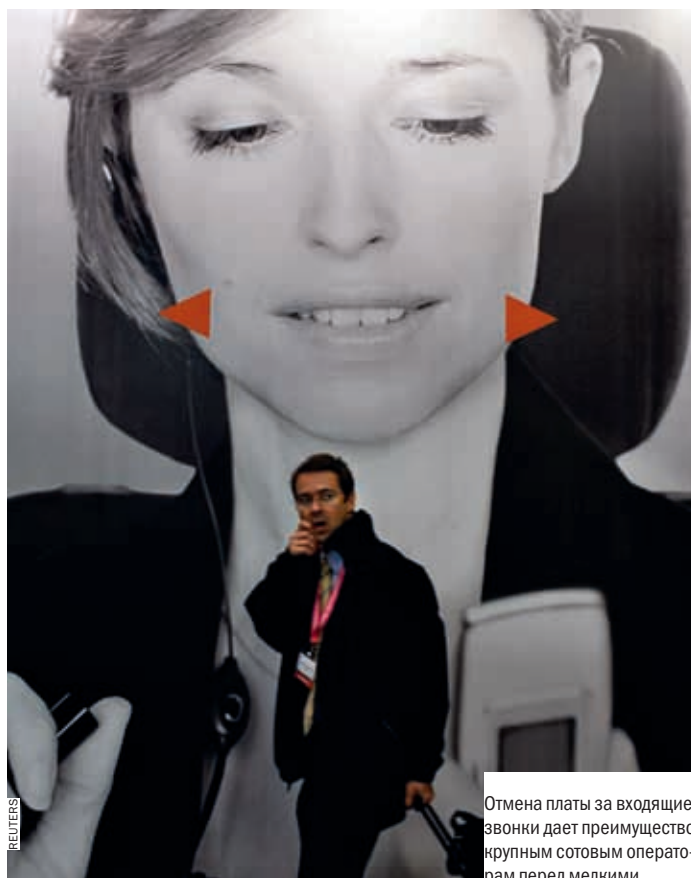
Исполнительный вице-президент «Вымпелкома» Николай Прянишников ратует за компенсацию \$0,04 за минуту. Вице-президент по маркетингу МТС Гжегож Эш с ним согласен, при условии, что с 1 июля 2007 года ее повысят до \$0,05.

Заместитель генерального директора «Мегафона» по коммерческим вопросам Лариса Ткачук ждет, пока Федеральная служба по тарифам (ФСТ) утвердит тариф «фиксированный—мобильный». О нем будет объявлено 20 июня, и сотовым операторам вряд ли стоит ждать поблажек.

Впрочем, в «Вымпелкоме» и МТС план действий, кажется, уже готов. Дыру можно ликвидировать за счет увеличения стоимости исходящих звонков для сотовых абонентов. Никто из операторов этого не отрицает, и, по оценкам аналитиков, после отмены платы за входящие стоимость исходящих может возрасти на 10%.

Другой способ пережить CPP без потерь — повысить цены за пользование своей сетью для конкурентов. «Вымпелком» и МТС уже заявили о том, что стоимость минуты соединения с их сетями с 1 июля повысится с \$0,01 до \$0,05.

Сейчас сотовые операторы с небольшой абонентской базой, такие как Tele2 или «Скай Линк», предлагают дешевые безлимитные тарифы во многом благодаря низким ценам на «интерконнект». После ввода CPP ситуация изменится: эти предложения могут подорожать, а то и во-



Отмена платы за входящие звонки дает преимущество крупным сотовым операторам перед мелкими

все исчезнуть. То есть социальная политика ФСТ, как это ни парадоксально, сильнее всего отразится на мелких сотовых компаниях. В какой-то мере принцип CPP даже выгоден всполошившимся операторам «большой тройки». У них появилась экономически оправданная возможность ослабить позиции мелких конкурентов. При насыщении рынка сотовой связи, близком к 100-процентному, возможно, это самый очевидный способ пополнить абонентские базы. □

РЕЗЮМЕ

ВЫИГРАВШИЕ: «Связьинвест» сможет тарифицировать исходящие с городских телефонов на мобильные и, по оценкам аналитиков, получить до \$50 млн дополнительной прибыли.

ПРОИГРАВШИЕ: Небольшие сотовые компании, столкнувшиеся с ростом цен на использование сетей операторов большой тройки.

Гремучий коктейль Сабадаша

текст: владислав коваленко

Похоже, политические амбиции петербургского предпринимателя Александра Сабадаша сыграли с ним злую шутку.

Не так давно с подачи спикера Совета федерации Сергея Миронова он был вынужден покинуть сенаторское место. Как оказалось, это было лишь начало. Генпрокуратура арестовала Юрия Никулина, гендиректора принадлежащего Сабадашу водочного завода «Ливиз», и главного бухгалтера предприятия Ирину Валдай. Им предъявлены обвинения в уклонении от уплаты налогов на 178 млн руб.

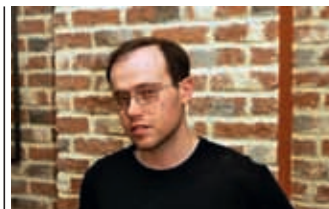
До сих пор Сабадаш чувствовал себя в подобных ситуациях вполне уверенно. За 10 лет он успел нажить немало врагов, в числе которых и нынешний полпред президента в Северо-Западном округе Илья Клебанов. В 1998 году Клебанов, будучи председателем комитета по экономике городской администрации Петербурга, обвинил Сабадаша в уходе от налогов. Прямых подтверждений интересов Клебанова в водочном бизнесе нет. Известно только, что в 1999 году, когда он занимал пост вице-губернатора, советником Клебанова был Вениамин Грабар, ныне гендиректор еще одного крупного питерского водочного завода — «Ладоги».

В 2003 году Сабадаш стал сенатором от Ненецкого АО, а Илья Клебанов получил пост полпреда. С тех пор открытых конфликтов между ними замечено не было. А в мае 2006 года Сергей Миронов неожиданно потребовал лишить Сабадаша сенаторских полномочий. Губернатор Ненецкого автономного округа Алексей Баринов отставку сенатора не утвердил, и в результате оказался под стражей.

Теперь Александр Сабадаш остался и без сенаторского звания, и без гендиректора, и, похоже, его противники на этом не остановятся. Примечательно, что глава ФКП «Союзплодоимпорт» Владимир Логинов, с которым Сабадаш совсем недавно договорился о разливе водки Stolychnaya на экспорт, неожиданно высказал намерение приобрести производственную площадку. Это заявление подозрительно совпадает по времени с арестом топ-менеджеров «Ливиза». Если под «производственной площадкой» глава «Союзплодоимпорта» имеет в виду «Ливиз», то момент для его покупки выбран вполне удачно. Впрочем, вполне вероятно, Сабадаш поспешил обзавестись влиятельным партнером именно из-за того, что над его головой начали сгущаться тучи. □



В бочке спирта, принадлежащей Александру Сабадашу, обнаружилась большая ложка дегтя



версии александра бирмана

Таможенный блюз

У недавно назначенного главой Федеральной таможенной службы (ФТС) Андрея Бельянинова появились два новых заместителя — вдобавок к трем уже имеющимся. Причем если Игорь Завражный до того, как пересест в кресло зама, руководил управлением собственной безопасности ФТС, то Владимир Малинин в таможенных органах до сих пор не работал. Он возглавлял московское территориальное управление Федеральной службы финансово-бюджетного надзора (ФСФН), находящейся в ведении Министерства финансов.

Алексей Кудрин пытался перевести в свое подчинение таможенную службу еще в 2004 году, когда она в результате административной реформы была создана на базе Государственного таможенного комитета. Однако тогда в аппаратной борьбе победил извечный кудринский оппонент Герман Греф, глава Минэкономразвития. В качестве «компенсации» Минфин получил другую «силовую» экономическую службу — налоговую; кроме того, Кудрин поставил своего человека во главе Федеральной службы по финансовым рынкам.

Теперь, когда Федеральная таможенная служба выведена из подчинения ведомству Грефа, а в самой службе началась кадровая «зачистка», Кудрину представилась возможность частично взять реванш. Вряд ли этому поспособствовал ныне курирующий ФТС премьер-министр Михаил Фрадков, который относится к Алексею Кудрину не менее прохладно, нежели к Герману Грефу. А вот вице-премьер и по совместительству глава Минобороны Сергей Иванов, чьим человеком, по некоторым данным, является Андрей Бельянинов, вполне мог похлопотать за «делегирование» минфиновских кадров на таможду.

И дело тут не только в желании вице-премьера снабдить своего протеже квалифицированными, но не ангажированными прежним руководством ФТС помощниками. У близкого к Сергею Иванову «Рособоронэкспорта» слишком много масштабных инвестиционных проектов, чтобы забыть про 1,9 трлн руб., находящиеся в распоряжении стабфонда, и не пытаться наладить конструктивное взаимодействие с трепетно оберегающим это «национальное достояние» министром финансов. □

«Чтобы объединить разрозненные активы „Интуриста“ в эффективную структуру, требуются огромные вложения. Для АФК „Система“ „Интурист“ рискует стать бездонной бочкой»

«Путевка в жизнь», **СФ** №09/2006, стр. 23–28



БАО «Интурист» установило себе высокую планку: компания планирует стать лидером российской туриндустрии, увеличив оборот в семь с лишним раз — до \$1 млрд. Но пока несет только убытки. **текст: дмитрий крюков**

Убыточная капитализация

Команда топ-менеджеров, пришедшая в «Интурист» в 2005 году, начала активно увеличивать капитализацию компании, потратив на это более \$40 млн. «Интурист» купил 51% акций авиаброкера «Мегаполис авиаچارтер», 20% гостиницы «Космос». Кроме того, туроператор начал создавать сеть гостиниц туркласса в России и даже строить отель в Сирии: эту страну компания собирается продвигать как конкурента Турции. Впрочем, о Турции в «Интуристе» тоже не забыли, тем более **Андрей Власов** — ныне вице-президент, курирующий производственный блок, — ранее занимал пост генерального директора в компании Tez Tour, специализирующейся на отдыхе в этой популярной стране. В апреле «Интурист» впервые стал предлагать программы в Турцию — по четыре рейса в неделю.

По мнению директора по продажам БАО «Интурист» **Юрия Щеголькова**, активные наступательные действия на рынке выездного туризма и стали главной причиной того, что в первом квартале 2006 года убытки составили \$548 тыс. (для сравнения: в прошлом году «Интурист» завершил тот же период с символической прибылью менее \$3 тыс.) «Большие вложения делаются на старте сезона. Мы выкупаем номера в гостиницах, блоки мест на самолетах, — рассказывает Юрий Щегольков. — Но эти пассивы превращаются в активы, когда мы начинаем продавать туры. Поэтому о работе можно будет судить по итогам третьего квартала, то есть летнего сезона».

Однако специалисты допускают, что впоследствии убытки туроператора могут, напротив, возрасти. Стратегию «Интуриста», который в ближайшие два года намеревается завоевать 10% рынка выездного туризма, они оценивают весьма скептически. Турецкий рынок давно поделен, в первую очередь турецкими же операторами, которые работают здесь не один год, имеют собственные отели и поддержку местных властей. Например, из \$6 млн, выде-



Частые перестановки в «Интуристе» снизили лояльность турагентств к известной марке

«Игры с менеджерами и смена концепций происходят в „Интуристе“ так часто, что партнеры не могут понять, как строить с компанией долгосрочные отношения»

ленным Турцией в 2005 году на продвижение страны на российском рынке, львиная доля ушла на совместную рекламу «своих» туроператоров.

«Для успешной работы, особенно на массовых направлениях, необходима сильная агентская база, которая создается не один год», — отмечает заместитель директора по связям с общественностью компании «Натали турс» **Татьяна Чувилкина**. «„Интуристу“ никак не удастся выстроить нормальный менеджмент. Игры с ме-

неджерами и смена концепций происходят так часто, что партнеры не могут понять, как строить долгосрочные отношения, — соглашается еще один собеседник **СФ**, работающий на туррынке. — Хотя марка у компании сильнейшая».

Пока «Интурист» находится под крылом АФК «Система», ему вряд ли стоит опасаться невзгод. Другое дело, если IPO, намеченное на 2008 год, окажется неудачным, то «Система» может постараться избавиться от своего туристического актива. **СФ**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА БАО «Интурист» было создано в 1929 году и является старейшим туроператором в России. В настоящий момент основным акционером компании (72% акций) является АФК «Система». В начале 2006 года президент АФК «Система» Владимир Евтушенков заявил, что в скором времени планирует начать подготовку «Интуриста» к IPO, намеченному на 2008 год. После этого компания стала проявлять на рынке небывалую активность, скупая разнообразные активы, связанные с туристическим бизнесом.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

международная конференция

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ: ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

8 июня 2006 года

МОСКВА
ГОСТИНИЦА «МАРИОТТ РОЯЛ АВРОРА»
УЛ. ПЕТРОВКА, 11/20

Менеджеров учат изменять реальность,
в то время как лидеры учатся изменять
представление об этой реальности...
Люк де Брабандер

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЛАДЕЛЬЦАМ, ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ КОМПАНИЙ ИЗ
РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ, РУКОВОДИТЕЛЯМ ПРОЕКТОВ
ПО ОРГПРЕОБРАЗОВАНИЯМ И УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ.

ПРОГРАММА

09.30–10.00 РЕГИСТРАЦИЯ

10.00–11.30 Инновации и креативность: два фактора изменений в компании
Люк де Брабандер, эксперт по управлению изменениями, вице-президент международной
компании **The Boston Consulting Group**

11.30–12.00 Почувствуйте разницу: как измерить результаты изменений в компании
Штефан Дертниг, вице-президент, директор московского офиса **The Boston Consulting Group**

12.00–12.30 КОФЕ-БРЕЙК

12.30–13.00 Управление изменениями при реструктуризации холдинговых компаний
Олег Евсеенков, первый заместитель начальника Департамента бизнес-планирования,
РАО «ЕЭС России»

13.00–13.30 Развитие компании и связанные с этим изменения
Мина Хачатрян, директор по маркетинговым коммуникациям, **Sitronics**,
завкафедрой брэнд коммуникаций Международного института рекламы

13.30–14.30 ЛАНЧ

13.30–14.30 Управление изменениями как фактор успеха инициативы «шесть сигма»
Владислав Бутенко, консультант, **The Boston Consulting Group**

15.30–16.00 Человеческий фактор в управлении изменениями
Сергей Фоменков, вице-президент по коммерции, **Евросеть**

16.00–16.30 КОФЕ-БРЕЙК

16.30–18.00 Управление восприятием, образное мышление и повышение конкурентоспособности
Сергей Филонович, профессор, декан **Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ**,
руководитель секции «Менеджмент» Экспертного совета Президентской программы
подготовки управленческих кадров, консультант

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

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$500

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47

e-mail: conference@sf-online.ru

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Сотовые операторы ведут борьбу за снижение потерь, которые они понесут после введения принципа «платит звонящий». Они настаивают на том, чтобы получать компенсацию в \$0,041 за минуту звонка с фиксированного на мобильный телефон (так называемый тариф на приземление), а с 1 июля 2007 года повысить эту сумму до \$0,05. Кто должен платить за бесплатные звонки?



Гарри Делба, президент СК НАСТА:

— Сотовые компании до последнего времени пребывали в тепличных условиях, работая в прибыльных сегментах рынка и в достаточно спокойной конкурентной ситуации, когда платежеспособный спрос на их услуги постоянно превышал предложение. Поэтому они привыкли к высоким доходам, и потеря некоторой их части, разумеется, довольно чувствительна. Но в это же время компании фиксированной связи «Связьинвеста» находили ресурсы для развития, несмотря на тарифное регулирование со стороны антимонопольных органов, и весьма преуспели в этом. Значит, на том же самом рынке есть примеры развития и без супердоходов — сотовым операторам надо просто проявить гибкость. Платить

за бесплатные звонки не должен никто, нужно изыскивать другие пути получения доходов. А компенсировать потери просто за счет корректировки тарифов — это самое простое решение, но совершенно не обязательно, что оно себя оправдает.

Алексей Кудрявцев, генеральный директор компании Integrated Service Group:

— Все стенания сотовых операторов по поводу введения принципа «платит звонящий» — это лукавство. Естественно, никто не хочет терять прибыли. А все игры в дополнительные тарифы — отчаянный способ сохранить ARPU. В итоге за звонки все равно будет платить клиент, другое дело, как. Думаю, что все спорные вопросы будут урегулированы в рамках договоров о межоператорском взаимодействии, а все новые тарифы, предложенные сотовыми компаниями, будут предусматривать издержки на Calling Party Pays.

Илья Звонов, глава представительства корпорации APC в России:

— Ситуация, когда абонент фиксированной связи должен платить за звонки со своего телефонного номера, представляется мне несправедливой. С другой стороны, вопрос «за чей счет этот банкет» кажется в этом случае риторичес-

ким: операторы всегда найдут способ вернуть потерянные прибыли.

Антон Чумаков, директор по продажам компании Electrolux:

— Один из законов рынка гласит, что за все изменения в структуре цены, связанные с увеличением себестоимости и снижением прибыли до определенного уровня, должен платить конечный покупатель. Как бы неприятно нам это ни было. Я далек от мысли, что этот бизнес балансирует на грани рентабельности. Однако мне кажется, что стремление операторов сотовой связи каким-то образом вернуть деньги, которые они потеряют, вполне объяснимо и нормально. Во-первых, несмотря на то что абоненты сотовой связи за входящие платить не будут, сам трафик никуда не денется. Во-вторых, наблюдающиеся в последние годы бурный рост рынка сотовой связи и столь же бурное снижение тарифов не в последнюю очередь определялись финансовыми возможностями операторов, которые были обусловлены и существованием тарифов, предусматривавших оплату входящих звонков.

Михаил Соколов, менеджер по развитию информационных технологий компании DHL в России:

— В большинстве стран операторы работают по принципу «платит зво-

нящий». Это актуально и для России. Абоненты фиксированной связи должны платить за дополнительный сервис, если они звонят на мобильные телефоны. Это справедливо. Но тариф в пять центов кажется завышенным. По моему мнению, тариф не должен превышать четырех центов.

Леонид Платонов, директор по продажам компании Lucent Technologies в России и СНГ:

— То, что с абонентов фиксированной связи у нас в стране не брали денег при звонках на мобильные номера, — исторический конфуз. Его, без сомнения, надо исправлять. Ведь звонки никогда не были бесплатными, за них всегда кто-то платил. В результате внедрения общемировой практики в расчетах платы за телефонные разговоры просто сменяет систему координат и платить при любом вызове будет его инициатор. Что касается суммы платежа за звонок, то она должна или устанавливаться рынком, или определяться регулятором. Кстати говоря, большинство мировых операторов опционально поддерживает услугу «звонок за счет вызываемого абонента». Эта услуга может решить проблему оплаты разговоров в экстренных случаях. **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ www.sf-online.ru

МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БРЭНДА ПРЕДСТАВЛЯЕТ

ЛУЧШИЕ БРЭНДЫ РОССИИ

Церемония награждения
и Благотворительный приём

10 июля 2006

Государственный Музей
изобразительных искусств
имени А.С. Пушкина



Организатор



при поддержке:

Совет Федерации РФ



Главный
медиа-партнер

Секрет фирмы

Официальная
телекомпания



Официальная
радиостанция



Информационный
партнер



Официальный
партнер



(495) 787 85 62/63 WWW.BESTBRAND.RU



частная практика

ЛИДЕРЫ

стратегия → с22
банковские тайны → с28
своя игра → с32

У нового президента «Системы Телеком» **Сергея Щебетова** любой проект похож на шахматную комбинацию. Вот и теперь он обещает, что к новому логотипу «Системы Телеком» абоненты привыкнут за несколько ходов.

Системный администратор

ТЕКСТ:

павел куликов

ФОТО:

наталья медведева

СЕРГЕЙ ЩЕБЕТОВ родился 19.12.1966 в г. Тара (Омская область). В 1991 году закончил Новосибирский университет по специальности «квантовая оптика», после чего учился в бизнес-школе Стэнфордского университета (США), а в 1994 году получил диплом MBA. С 1994 по 1996 годы — консультант в российском офисе McKinsey. Работал в Aton Capital Group в должности вице-президента департамента корпоративных финансов. В 1999–2001 годах занимался частной консалтинговой практикой, работая по совместительству в «Интегрум-техно», «Никита», Сутогене Согр. и «Астрофарм». В 2001 году возглавил департамент корпоративного развития АФК «Система». В апреле 2005 года назначен первым заместителем генерального директора, а в январе 2006-го — генеральным директором ЗАО «Система Телеком».

Сергей Щебетов — кандидат в мастера спорта по шахматам. Будучи солдатом-срочником, он выиграл заочный армейский шахматный турнир за своего комбата. Плоды интеллектуального триумфа он пожинал до самой демобилизации: в увольнительных бывал чаще остальных.

Как шахматная партия развивалась и вся карьера Щебетова. До назначения на пост главы «Системы Телеком» о нем не было известно практически ничего. Между тем в АФК «Система» он оказался пять лет назад и с тех пор планомерно двигался по черным и белым клеткам офисной иерархии. Щебетов приложил руку ко многим громким сделкам и двум IPO «Системы», при этом ухитряясь быть незамеченным и СМИ, и коллегами по рынку.

«Я обычный человек, — уверяет Щебетов. — Люблю читать, путешествовать, играю в шахматы и хожу в музеи». Но, разумеется, новый глава «Системы Телеком» не так уж прост.

Телефонная рокировка

«В „СИСТЕМУ“ МЕНЯ ПРИВЕЛ ЛЕВАН», — говорит Щебетов. В конце 1990-х вместе с нынешним первым вице-президентом «Системы» и главой компании РОСНО **Леваном Васадзе** он работал в руководстве Aton Capital Group. Оттуда Васадзе ушел в «Систему», а Щебетов стал частным консультантом и одновременно директором контент-провайдера «Никита» и информ-агентства «Интегрум-техно».

В 2001 году бывший коллега порекомендовал Щебетова на должность руководителя департамента корпоративного развития компании. На новом месте Щебетов занялся подготовкой сделок «Системы» на самых разных рынках.

«Я отвечал за разработку стратегий бизнес-направлений группы», — говорит Сергей Щебетов. За три с половиной года он успел поработать с топ-менеджерами всех подразделений «Системы». «Когда мы завершили IPO „Системы“, на смену строителям корпорации должна была прийти группа мо-



ДОСЬЕ

«СИСТЕМА ТЕЛЕКОМ» — дочернее подразделение АФК «Система», основанное в 1998 году для управления ее телекоммуникационными активами. В группу «Система Телеком» входит более 50 компаний, работающих практически во всех секторах телекоммуникационного рынка: мобильная и фиксированная связь, передача данных, доступ в интернет, аренда каналов связи, консультирование. Самые крупные из них — МТС (52,8% акций), «Комстар — Объединенные телесистемы» (51%), «Скай Линк» (50%), «Межрегиональный транзиттелеком» (50%). Акции МТС с 2000 года в виде ADR торгуются на NYSE и в виде GDR — на нескольких европейских площадках. Акции «Комстар — ОТС» в виде GDR торгуются на LSE. Консолидированная выручка «Системы Телеком» за девять месяцев 2005 года выросла по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 28%, до \$4,3 млрд, прибыль — на 17%, до \$1,5 млрд.

родного московского банка. Причем по условиям договора долг можно увеличивать до \$150 млн.

Размещение акций «Комстара» состоялось в феврале этого года на LSE и стало крупнейшим российским IPO после самой «Системы». Компания разместилась по максимально возможной цене в \$1,06 млрд.

После этого Евтушенков решил поставить Щебетова во главе «Системы Телеком» вместо **Владимира Лагутина**. Так автор IPO «Комстара» оказался во главе «Системы Телеком» накануне нашумевшего ребрендинга. Поэтому если маркетинговые усилия Wolff Olins окажутся не стоящими выведенного яйца, то крайним окажется именно он.

В шкуре маркетолога

«Я САМ ЭТО ЗАТЕЯЛ, И ОТВЕЧАТЬ БУДУ Я», — говорит Щебетов. Как оказалось, к ребрендингу «Системы Телеком» он имеет самое непосредственное отношение. А с топ-менеджерами компании Wolff Olins, которым принадлежит авторство логотипа-яйца, Сергей Щебетов познакомился еще в 2003 году. Партнеры Wolff Olins **Мартин Свенссон** и **Джон Вильямсон** тогда приезжали в Россию и предлагали менеджерам «Системы» идею «сквозного» бренда.

Тогда от этой идеи отказались. «Представляете себе тогдашнюю „Систему“? Мы только вели переговоры о выкупе 10% акций МТС у Deutsche Telekom. Мы были не готовы», — говорит Щебетов.

О предложении Wolff Olins вспомнил Владимир Евтушенков в мае 2005 года. К тому времени британские маркетологи уже провели ребрендинг «Билайна», а в МТС разразился маркетинговый кризис — компанию покинули ведущие маркетологи (см. **СФ** №05/2006). Ввиду отсутствия в топ-менеджменте компании маркетологов ответственным за ребрендинг стал финансист Щебетов: «Владимир Петрович (Евтушенков. — **СФ**) попросил меня плотно заняться этим вопросом».

В тендере на обновленный бренд «Системы Телеком» участвовали четыре маркетинговых агентства с мировым именем (названий в «Системе» не раскрывают до сих пор), представивших в общей сложности 250 вариантов логотипа. Wolff Olins присоединилась позже всех с восемью вариантами семейств логотипов, так называемых рутс, и в итоге победила.

В «Системе» не случайно выбрали компанию, как нельзя лучше осведомленную о ребрендинге «Билайна». «Определенная хитрость в этом есть», — признается Щебетов. — Но мы делали не ребрендинг компании, а ребрендинг группы. Это были другие и значительно более сложные задачи».

лодых менеджеров-управленцев, — говорит Щебетов. — Я был частью новой волны». В результате владелец корпорации **Владимир Евтушенков** назначил Щебетова первым вице-президентом «Системы Телеком».

На новой должности Сергей Щебетов разыграл дебют, приведший его на вершину компании. «Я изучил в общем и целом, что к чему», — говорит Щебетов. Обстановка была не из легких. «Система» пять лет пыталась вывести на IPO МГТС, но второй мажоритарный акционер — «Связьинвест» — был против. Между тем в планах Евтушенкова значилась модернизация МГТС, состоявшая на тот момент лишь на 20% из цифровых АТС, и на 80% — из аналоговых.

В итоге «Система» решила проблему нетривиально: к IPO решили готовить не МГТС, а «Комстар». «Система» передала свои 55,62% акций МГТС ОАО «Комстар — Объединенные телесистемы», превратив оператора из самостоятельной компании в «дочку».

В «Комстар — Объединенные телесистемы» вошли «Комстар», «Телмос» и «МТУ-информ», до этого принадлежащие АФК «Система» и МГТС. После чего корпорация выкупила у миноритарных акционеров еще 4,2% акций МГТС. Сейчас «Связьинвесту» принадлежит 28% МГТС, и его позиции в объединенном «Комстаре» оказались сильно размыты. А когда Минсвязи введет оплату сотовых услуг по принципу «платит звонящий», усиление контроля «Системы» над МГТС, по мнению аналитиков, превратится и в преимущество для МТС.

После цепочки операций с акциями МГТС в «Системе» появился комитет по подготовке к IPO «Комстара», который Щебетов и возглавил. Часть средств на развитие МГТС он нашел еще до вывода «Комстара» на Лондонскую биржу. В ноябре 2005 года «Система Телеком» заняла \$65 млн у ABN Amro, ING и Междуна-

В «Системе» не случайно выбрали компанию, как нельзя лучше осведомленную о ребрендинге «Билайна». «Определенная хитрость в этом есть», — признается Щебетов

Красный цвет для логотипа МТС Сергей Щебетов выбирал сам: «Я специально приезжал на точки оплаты и смотрел — красный цвет не занят никем из мобильных компаний».

Щебетов и яйцо

ИДЕЯ РЕБРЭНДИНГА УЖЕ ОПРОБОВАНА всеми европейскими телеком-гигантами, в центре бизнеса которых сотовая связь. Концепция «бренда-семьи» рассмотрена у France Telecom (бренд Orange) и Deutsche Telekom (бренд T).

Двенадцать лет назад Wolff Olins разработала для британского оператора Hutchison Microtel новый бренд Orange. В 2001 году компанию Orange UK поглотил гигант France Telecom, объединив ее со своим мобильным подразделением. Когда встал вопрос, как назвать объединенную компанию, тогдашний ее гендиректор сказал: «Только через мой труп я назову телекоммуникационную компанию именем фрукта».

Wolff Olins предложила для France Telecom еще четыре варианта. Orange был пятым и провалил все тесты на фокус-группах. Однако решением председателя совета директоров Мишеля Бона France Telecom все-таки переименовала сотового оператора в Orange. Более того, в июне 2005 года он объявил, что под этот

бренд перейдут две других «дочки» France Telecom — Wanadoo и Equant.

Сергей Щебетов в восторге от этой истории: «Ну и что, есть какие-то сомнения, что Orange — суперуспешный бренд? Вот и нам проще было взять серенькое средненькое решение. Кольца там, кружки, шестигранники, мишень или бабочку какую-нибудь. Все бы сказали: хуже, чем у „Билайна“, но все равно пойдет. МТС — большая компания и на любом логотипе выедет».

Логотип-яйцо поначалу озадачил Щебетова. «Я решения принимаю быстро, — говорит гендиректор „Системы Телеком“. — Если говорю „Мне не нравится“, то даже не рассматриваю это и сразу отклоняю». Однако в отношении яйца Щебетов сразу не смог принять окончательного решения и долго колебался.

«Менеджеры „Системы“ браковали логотип, а через день-другой к нему возвращались», — рассказывает Щебетов. «Как вам теперь ваш новый логотип?» — спрашивали у менеджеров «Системы Телеком». «Уже нравится», — отвечали они. Такой же таинственный результат дали фокус-группы. Это развеяло все сомнения президента «Системы Телеком». «Яйцо выбирал совет директоров, — говорит Щебетов, — но мое мнение было не последним, и я прикладывал все усилия, чтобы это решение было принято».

РЕШЕНИЕ ВАШИХ ЗАДАЧ – НАША РАБОТА. КАЖДЫЙ ДЕНЬ.



DHL осуществляет перевозку грузов и документов по принципу «от двери до двери» более чем в 500 российских городов и населенных пунктов. Мы предлагаем полный спектр услуг – от доставки документов в тот же день до грузовой транспортировки палет. Просто выберите наиболее удобный для Вас по стоимости и срокам способ доставки, и мы позаботимся обо всем остальном.

Свидетельство ГТК РФ №10000/0026

Более подробная информация на сайте www.dhl.ru

DHL

Ну а далее прикоснувшийся к маркетинговой кухне стратег ударился в мистику. На презентации нового брэнда он сообщил следующее: «По преданию китайцев, сначала был хаос, потом из хаоса возникло яйцо, а в яйце — великан Пан-Гу. Он рос, яйцо сломалось и распалось на инь и ян — небо и землю». По итогам презентации выяснилось, что с яйцом связано бесконечное число мифов и легенд, а в математике новый логотип «Системы Телеком» известен как овал Кассини.

Как бы то ни было, непреложной истиной для гендиректора «Системы Телеком» является то, что через год от сегодняшних

«Есть какие-то сомнения в том, что Orange — суперуспешный брэнд? Вот и нам проще было взять серенькое, средненькое решение. Все бы сказали: хуже, чем у „Билайна“, но все равно пойдет»

ироничных отзывов, сопровождающих ребрэндинг, не останется и следа. «Логотип „Билайна“ тоже не ругал только ленивый, — говорит Щебетов. — Все говорили: пчела была лучше».

Дар убеждения

СЕЙЧАС НА НОВЫЙ ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ перешла только МТС, но на днях перейдет и «Стрим», а «Комстар», МГТС и МТТ — до конца года. Правда, все это — уже в рамках маркетинговых бюджетов компаний и под руководством собственного менеджмента. Побывав в шкуре маркетолога, Сергей Щебетов снова вернулся к трезвой финансовой реальности.

Аналитики назвали IPO «Системы» и «Комстара» самыми успешными в российской бизнес-практике, но Владимиру Евтушенкову хочется большего. Теперь задача Щебетова — повысить капитализацию МТС с нынешних \$13 млрд до \$20 млрд.

«Российские телекомы сейчас являются в значительной степени недооцененными по сравнению с международными, — уверен Щебетов. — Есть гэн, который вы либо ликвидируете, либо нет. Мы работаем над тем, чтобы ликвидировать».

Ажиотаж вокруг сотовых операторов развивающихся рынков вызывает у Щебетова удивление. Тендер по покупке 100% акций турецкого оператора Telsim «Система Телеком» проиграла оператору Vodafone, который предложил \$4,55 млрд против \$2,95 млрд «Системы». На индийском рынке «Систему Телеком» тоже опередил Vodafone, купив за \$1,45 млрд 10% крупнейшего местного оператора Bharti Tele-Ventures.

Щебетов особо не расстраивается и говорит, что один из способов убедить инвесторов в высокой стоимости МТС таков: «Показать себя разумными людьми и не переплачивать ни за какие активы». Ареал экспансии глава «Системы Телеком» определяет так: Юго-Восточная Азия, Северная Африка и Балканские страны. Помимо экономической, культурной и политической близости эти регионы отличает слабая активность телеком-гигантов. «Система Телеком» интересуется Грецией и уже собралась в Сербию, где МТС участвует в тендере на покупку госпакета оператора Moby 63.

В остальном Щебетов собирается возделывать капитализацию МТС стандартными инструментами финансиста: «Снижать расходы при том же самом уровне доходов, а лучше — при более высоком. Ну и капитальные затраты — на таком уровне развития бизнеса они должны понижаться, а они повышаются». Помимо «оптимизации» МТС планирует вывод но-

Основные финансовые показатели группы компаний «Система Телеком» (\$ млрд)

ПОКАЗАТЕЛЬ	2003 г.	2004 г.	2005 г.
ВЫРУЧКА	3,25	4,62	5,89
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ ДО ПЕРЕОЦЕНКИ ФОНДОВ И АМОРТИЗАЦИИ (OIBDA)	1,6	2,41	2,92
КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ	1,15	1,65	2,34
ЗАДОЛЖЕННОСТЬ (КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ)	1,88	2,5	3,09
АКТИВЫ *	5,2	7,2	9,7

* ПО ДАННЫМ НА 31 ДЕКАБРЯ ОТЧЕТНОГО ГОДА | ИСТОЧНИК: ЗАО «СИСТЕМА ТЕЛЕКОМ»

вых конвергентных услуг. Эти услуги, оплата которых производится по одному чеку, абонентам будут предоставлять «дочки» «Системы Телеком».

Несколько услуг уже представил исполняющий обязанности президента МТС **Леонид Меламед**. Пока они направлены в основном на сотовых абонентов. Это «единый номер», когда дома мобильный телефон использует проводную сеть и Wi-Fi, а на улице — сеть GSM. «Единый центр сообщений», когда в почтовой программе можно проследить все звонки и сообщения на мобильном и домашнем телефонах.

Впрочем, поставленная Евтушенковым задача настолько масштабна, что шахматная привычка Щебетова все просчитывать на несколько ходов вперед больше не работает. «Если бы я знал, что капитализация точно вырастет, то перестал бы быть менеджером, — говорит Щебетов. — Я бы вложил свои деньги в акции, просто сидел и ждал прибыль».

По его прогнозам, в ближайший год рынок ждут революционные изменения. Виртуальные операторы наконец смогут работать в рамках законодательства. Скорее всего, вступит в силу закон о сохранении номера при переходе от одного оператора к другому. «Конкуренция увеличится, — констатирует Щебетов. — А по уровню снижения ARPU (доход с одного абонента. — **СФ**) российский рынок и так беспрецедентен. Мы проводили исследование: этот показатель у российских операторов самый низкий среди сотни стран».

Сергей Щебетов видит конец ценовой войны и даже надеется на повышение тарифов. «Если конкуренты проявят инициативу в этом вопросе, то и мы ответим адекватным образом», — обещает он.

На днях МТС и «Вымпелком» одновременно заявили о пятикратном повышении цены на обмен трафиком для остальных участников рынка. Стоимость минуты соединения с сетями МТС и «Вымпелкома» для них вырастет с \$0,01 до \$0,05. А если другие операторы откажутся платить, то операторы «большой тройки» вряд ли станут соединять своих абонентов с их сетями.

Владимир Евтушенков проводит жесткую кадровую политику. Не оправдавших надежд менеджеров он публично бичует перед коллегами и журналистами. Но нового главу телекомов «Системы» это не останавливает: «Я готов нести любую ответственность перед акционерами». Шахматист Щебетов привык рассчитывать каждый шаг. Видимо, он все просчитал и на этот раз. **СФ**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА СВОИМ НАВСЕГДА

14 ИЮНЯ

2006

МОСКВА

ОТЕЛЬ HOLIDAY INN LESNAYA

УЛ. ЛЕСНАЯ, 15

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЛАДЕЛЬЦАМ КОМПАНИЙ,
КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ, ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ

ПРОГРАММА

- 10.00–10.30 РЕГИСТРАЦИЯ
10.30–11.00 Стратегия развития с ориентацией на клиента
Алексей Форов, директор по маркетингу, «Старик Хоттабыч»
11.00–11.30 Создание устойчивого конкурентного маркетингового преимущества
Эрик Барре, генеральный директор «Лоялти Партнерс Восток» (накопительная программа «Малина»™)
11.30–12.00 От дисконтной программы к бонусной
Сергей Лагутин, начальник аналитического отдела, «Красный куб»
12.00–12.30 Практика использования программы лояльности на примере сети гипермаркетов «Мосмарт»
Алексей Самсонов, ведущий менеджер по программам лояльности, «Мосмарт» (сеть магазинов подарков)
12.30–13.00 КОФЕ-БРЕЙК
13.00–13.30 Easy Come — Easy Go: маркетинг привлечения vs. маркетинг лояльности
Олег Ульянский, заместитель генерального директора по маркетингу, «МедиаМир»
13.30–14.00 Управление лояльностью клиентов (опыт РОСНО)
Евгений Голомысов, директор департамента по качеству обслуживания клиентов, РОСНО
14.00–14.30 Финансовые и нефинансовые программы лояльности: преимущества и недостатки
Ольга Кулейкина, руководитель направления массовых программ лояльности, «Вымпелком»
14.30–15.00 Тема уточняется
Александр Долгих, заместитель генерального директора, «ЛУКОЙЛ-Интер-Кард»
15.00–15.30 КОФЕ-БРЕЙК
15.30–16.00 Использование совместных программ лояльности с банками
Роман Абдуллаев, руководитель специальных проектов, «Детский мир — Центр»
16.00–16.30 Своя программа или совместная?
Ирина Нурматова, директор по маркетингу, «Партер.ру»
16.30–17.00 Кросс-отраслевые программы (совместные)
Ксения Галева, руководитель отдела по специальным проектам, Dixis

МОДЕРАТОР: **Владислав Ус**, генеральный директор ЛМ «Консалтинг Групп»

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

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$360

(без учета НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно
для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес»
предусмотрена скидка 10%
регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)
e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ПАРТНЕРЫ:

Sostav.ru

Маркетинг Рекламы PR

LOYALTY.INFO

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

ВЫСОКОКОНКУРЕНТНЫЙ ПЕЛЬМЕННЫЙ РЫНОК ОСТАВЛЯЕТ МАЛО ШАНСОВ ДЛЯ МАНЕВРА ЕГО ИГРОКАМ. НО СОВЛАДЕЛЕЦ ПИТЕРСКОЙ КОМПАНИИ «РАВИОЛИ» **ДМИТРИЙ СЛЕСАРЕВ** УВЕРЕН, ЧТО У НЕГО ЕЩЕ ЕСТЬ ТРИ ПУТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ. И СКОРО ЕМУ ПРИДЕТСЯ РЕШАТЬ, ПО КАКОМУ ИЗ НИХ ПОЙТИ.

текст: елена локтионова

Пельменная религия



Признавая, что пельменный рынок «будет умирать», Дмитрий Слесарев воздерживается от поспешных шагов

«А зовут меня Семен Семенович», — заведующий складом компании «Равиоли» даже внешне чем-то похож на героя «Бриллиантовой руки». Точнее не сам завскладом, а мультяшный персонаж на сайте компании.

Технолог завода Мария Витальевна выглядит как фотомодель, а секретаршу можно пригласить потанцевать. Но только после интерактивной экскурсии по заводу, во время которой можно зайти на производство и попробовать сварить пельмени.

Правда, на виртуальной экскурсии знакомство с компанией «Равиоли» заканчивается. Владельцы одного из крупнейших игроков на рынке заморозки ведут себя как партизаны: информацию о себе и своей компании держат в строгой сек-

ретности, интервью стараются не давать. «А зачем? — излагает **СФ** свою позицию в первом за последние несколько лет интервью совладелец „Равиоли“ Дмитрий Слесарев. — Я же не Олег Тиньков, которому нужно было продать завод, а для этого — заработать публичность. У нас такой задачи не было. Мы хотели продвигать продукт, а не меня. Зачем мне публичность? Я же не собираюсь быть депутатом».

ДОСЬЕ

ПЕТЕРБУРГСКАЯ КОМПАНИЯ «РАВИОЛИ» была основана в 1994 году частными лицами. Компания работает на рынке замороженных мясных полуфабрикатов, выпускает пельмени, блины, котлеты, готовые блюда и т. д. Развивает несколько брэндов — «Равиоли», «Равиолло», «Снежная страна», «Ценная бандероль».

Объемы производства составляют 1,5–1,7 тыс. тонн в месяц (в зависимости от сезона). Оборачиваемость компании в прошлом году по сравнению с 2004-м вырос на 7% и составил около \$50 млн (EBITDA — \$8 млн, рентабельность — примерно 15%).

Наиболее сильные позиции «Равиоли» в Москве и Санкт-Петербурге. По России в целом компания входит в тройку лидеров практически во всех сегментах рынка замороженных мясopодуKтов.

Сайт для «Равиоли» — как, впрочем, название брэнда и все рекламные кампании — Слесарев придумал сам. «Меня ругали, говорили, что такой сайт свидетельствует о несерьезности компании. А я считаю, это наоборот говорит о том, что мы не хотим быть как все, не боимся идти против религии», — говорит Слесарев.

Религией совладелец «Равиоли» называет маркетинг, корпоративную культуру, моду на IPO (которая, по его мнению, ни к чему хорошему не приведет), то есть все то, без чего сложно сегодня представить существование любой компании. В «Равиоли» религии тоже есть, но Слесарев от этого не в восторге.

— Раньше была одна религия, теперь другая. Вместо молитвы все миссию шепчут, вместо воскресных месс устраивают корпоративные вечеринки, вместо проповеди отправляют на учебу. Но на самом деле за этим ничего не стоит, — уверен Слесарев.

«Пока Тиньков не продал „Дарью“, у нас продолжались эти войны. То он нас хотел купить, то, наоборот, нам предлагал купить „Дарью“. Но ни о чем так и не договорились»

— Как так?

— Ну, сами посмотрите. Все, кто получил MBA, приходя на новое место, сразу же начинают искать себе другую работу. То есть никакие заклинания, корпоративный дух и культура не спасают.

— А вас какая религия спасает?

— Я вам одно могу сказать: гимн мы по утрам не поем. Корпоративные вечеринки устраиваем, но я лично на них не хожу, потому что потом обычно бывает стыдно всем. Но религия у нас есть — это качество. Когда люди десять лет работают, и им каждый день вдалбливают, что если они произведут хотя бы один невкусный пельмень или блин, то потеряют навсегда кучу потребителей, это действует.

Стратегия выживания

ПРО КАЧЕСТВО СВОИХ ПЕЛЬМЕНЕЙ, которые не слипаются и не развариваются, Дмитрий Слесарев готов говорить вечно. Как и про историю появления компании. У «Равиоли» даже есть музей пельменей, куда водят на экскурсии школьников, выращая, тем самым, по выражению Слесарева, «пожизненных raviolincev».

Другой вопрос, что ориентироваться только лишь на бывшие заслуги сегодня явно недостаточно. Пельменный рынок, еще недавно росший процентов на тридцать в год, сейчас демонстрирует динамику не более чем в 5%. А между тем пельмени по-прежнему занимают львиную долю

в бизнесе «Равиоли» — 60–65% (остальное приходится на блины, котлеты и готовые блюда). Но доходность этого бизнеса стремительно падает.

«Да, золотые годы прошли. Если раньше наш оборот каждый год рос на 50–70% в год, то в 2005 году по сравнению с 2004-м — всего на 7%. Увеличилась себестоимость производства, соответственно, снижается рентабельность. Такая картина наблюдается не только у нас, но и у других производителей, — признает Дмитрий Слесарев. — Конечно, сильно повлияло введение квот на мясо, которое из-за этого подорожало за два года более чем в два раза. В то же время сети объединяются и вводят моратории на повышение цен».

В ситуации стагнирующего рынка мелкие производители постепенно выходят из игры, а крупным ничего не остается, кроме как искать новые возможности для развития. Раньше компании сражались за потребителя на рекламном фронте. Теперь на первый план у ведущих игроков рынка выходят инвестиции в расширение продуктовой линейки и укрупнение бизнеса, в том числе и за счет регионов, поделенных еще не так жестко.

«Талосто» разместила облигационный заем и собирается часть средств потратить на приобретение предприятий в разных регионах. «Морозко» недавно купила завод в Подмосkовье, где планирует помимо мясной заморозки делать замороженные



КЛИМАТ ПОД КОНТРОЛЕМ ПРОФЕССИОНАЛОВ

- квалифицированный расчет и подбор оборудования
- качественное сертифицированное оборудование
- профессиональный, аккуратный монтаж оборудования
- гарантия на оборудование
- гарантия на установку оборудования
- четкое соблюдение сроков

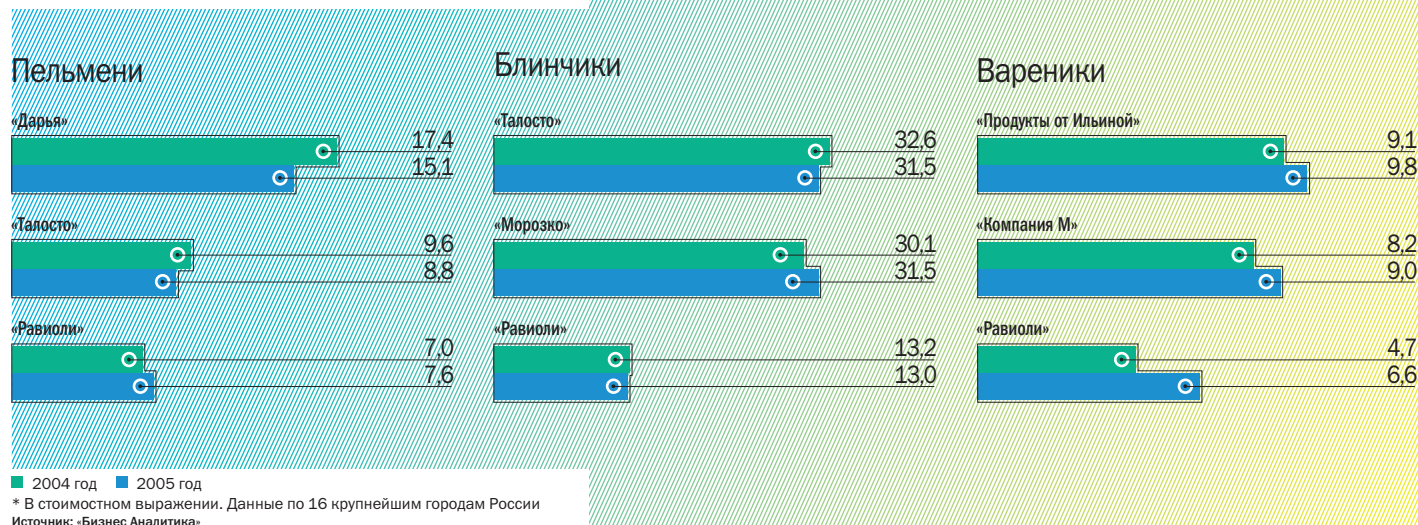
бытовые и промышленные кондиционеры, системы вентиляции

тел.: (495) 956-22-70 (многоканальный) www.prom-holod.ru www.eurosv.ru



Тройка лидеров рынка заморозки*

(доли в различных сегментах, %)



овощи, рыбу и морепродукты. А «Продукты питания» вложат \$200 млн в строительство завода по производству замороженных полуфабрикатов.

На этом фоне складывается ощущение, что «Равиоли» топчется на месте: компания никого не покупает, ничего нового не выпускает, да и вообще новостями о себе рынок не балует. Что особенно странно для одного из ведущих игроков, чья политика, казалось бы, и должна влиять на рынок.

Может быть, поэтому, несмотря на то, что «Равиоли» появилась на рынке одной из первых, и несмотря на сильные позиции в родном Питере, компания так и не

сумела стать лидером ни в одном из сегментов в целом по России. Так, по данным «Бизнес Аналитики» по 16 крупнейшим городам, «Равиоли» выше третьего места не поднимается. По пельменям компания уступает «Дарье» и «Талосто», по блинам — «Талосто» и «Морозко», по вареникам — «Продуктам от Ильиной» и «Компании М» (см. график).

По мнению медиаменеджера Sun Interbrew **Михаила Горбунцова**, раньше работавшего директором по рекламе в «Дарье» и «Тинькофф», «Равиоли» не стала первой потому, что компании, возможно, не хватило понимания, как выходить на феде-

ральный уровень: «Когда мы выводили „Дарью“ на всю Россию, то перепозиционировали бренд: изменили фирменный стиль, ушли от мультяшных лубочных образов. То есть сделали все на более качественном, современном уровне. А „Равиоли“ пыталась завоевать рынок со своей прежней локальной рекламной концепцией. Но для федерального уровня такого продвижения было недостаточно. К тому же они потратили много сил на борьбу с нашей маркой „Царь-батюшка“, которая была выведена на рынок для отвлечения внимания конкурентов от основного бренда „Дарья“».

МЕДИА-МЕНЕДЖЕРЫ РОССИИ, ОБЪЕДИНЯЙТЕСЬ!

VI Национальная премия «Медиа-Менеджер России – 2006»
6 июля 2006 года
Летняя площадка ресторана Белладжио,
ул. Мосфильмовская д. 8
Торжественная церемония награждения лауреатов

Организаторы: **Медиа-Менеджеры России**
Партнер: **Ресторан Белладжио**
Официальный спонсор церемонии: **ООО «ФИНСВЯТ МОУНТИНГ»**
Спонсоры: **Конус, Пудинг**
Медиапартнер: **News Outdoor**
Техническая поддержка: **VA, VITRINA.A**
Генеральный информационный партнер: **Секрет Фирмы**
Информационные партнеры: **Рамблер, Эксперт**

Оргкомитет премии: **Тел./факс: (495) 500-00-26/27 E-mail: mm@medianews.ru WWW.MEDIA-MANAGER.RU**

Что касается Слесарева, то его сложившийся расклад сил устраивает, да и в нынешнем поведении своей компании он не усматривает ничего странного, хоть и признает, что пельменный рынок «будет умирать». А значит, сейчас как раз то самое время, когда необходимо предпринимать какие-то шаги. Но Слесарев не хочет торопиться: он решил пока понаблюдать за действиями конкурентов, заняв выжидательную позицию.

На войне как на войне

КОГДА В НАЧАЛЕ 1990-Х Дмитрий Слесарев с четырьмя партнерами основали «Равиоли», про пищевое производство они не знали ничего. Профильного образования, как водится, ни у кого не было (сам Слесарев, в частности, закончил ЛЭТИ и одно время строил подводные лодки), опыт в бизнесе ограничивался торговлей продуктами питания с лотков.

Выпускать пельмени по итальянской технологии компания стала по чистой случайности. На одной из выставок партнеры увидели итальянский станок для ravioli (в Италии они считаются одним из видов пасты) и решили его купить. Со временем выяснилось, что название «ravioli» запатентовать нельзя, потому что это, по сути, пельмени по-итальянски. Так появилась еще одна марка — «Равиолло», которая позиционировалась в более высоком, чем «Равиоли», ценовом сегменте. Позже к ней добавились марки «Снежная страна» и «Ценная бандероль».

«Рынок мы заняли довольно быстро, по Питеру у нас было 60–70% рынка. Хотя Москву упустили: не было денег на то, чтобы развиваться в разных городах, все вкладывали в производство, не успевавшее за сбытом», — говорит Дмитрий Слесарев.

Но и за питерский рынок приходилось биться без передышки. Появившаяся позже других крупных игроков «Дарья» сразу повела себя агрессивно и развязала против «Равиоли» рекламную войну. «Они были нашими основными конкурентами на питерском рынке, „Талосто” и „Морозко” работали в другой ценовой нише. Да, было интересно... Веселые времена были, романтические», — вспоминает Михаил Горбунцов.

Слесарев тоже скучает по тем романтическим временам. «Был энтузиазм, а сейчас уже не так интересно: все в книжках расписано», — ностальгирует он.

А тогда все было просто. Например, «Дарья» запускает в Питере рекламу,

основная идея которой — от ravioli бывают только колики. «Равиоли» в ответ — ролик с посылом «Дашка, брысь». «И все пять лет, пока Тиньков не продал „Дарью”, у нас продолжались эти войны, — вспоминает Слесарев. — За это время то он нас хотел купить, то, наоборот, нам предлагал купить „Дарью”. Но ни до чего так и не договорились».

Стратегию военных действий Дмитрий Слесарев решил разрабатывать сам. Потому что не доверяет, как он выражается, «рекламной церкви». «Приходят рекламные гуру и говорят: давайте нам кучу денег, мы их сейчас по телеканалам и газетам распределим. А вот чтобы с какими-то идеями прийти, такого нет. Поэтому я всю нашу рекламу придумывал сам, — говорит Слесарев. — Даже по „Дарье” видно. Тиньков делал все сам, посылал эту рекламную церковь, так сразу реклама была заметна. Что по пиву, что по пельменям».

Свою рекламу Слесарев тоже старался сделать заметной. Когда через «наружку» продвигали марку «Ценная бандероль», установили в Москве перевернутые щиты.

НОУ-ХАУ

Компания «Равиоли»:

- создала федеральный брэнд, сумела занять сильные позиции в крупных городах, за счет чего вошла в тройку лидеров на рынке заморозки;
- на фоне снижения динамики роста рынка и активизации других игроков заняла выжидательную позицию и не предпринимает пока никаких решительных действий;
- рассматривает для себя три пути дальнейшего развития: купить конкурентов, продаться самой или временно ограничиться захватом доли рынка более слабых игроков.

А для продвижения брэнда «Равиолло» придумали такую акцию: поставили в магазинах фотографов, которые снимали людей, купивших три пачки пельменей. Фотографии размещали на щитах со слоганом «Стань знаменитым с „Равиолло”». «После таких акций продажи вырастали на 20–30%, повышалась лояльность к брэнду», — утверждает Дмитрий Слесарев.

Государственный Университет Управления
основан в 1919 г.

MBA
Master of Business Administration

General Management Корпоративное управление и корпоративные финансы (495) 371-32-55	
Master of Business Information (MBI) (495) 371-45-00	
Стратегический и инновационный менеджмент (495) 377-65-71	
Логистика (495) 377-65-71	
Маркетинг (495) 174-60-94	
Стратегия международного бизнеса (495) 377-69-57	
Гостиничный и туристический бизнес (495) 371-73-91	
Управление энергетической компанией (495) 371-31-74	
Управление человеческими ресурсами (495) 371-69-96	
Менеджмент в PR и рекламе (495) 377-82-27	

Executive MBA
программа индивидуальной подготовки топ-менеджеров
(495) 377-77-88
www.execmba.ru

Начало занятий: октябрь, февраль
Диплом государственного образца
Продолжительность обучения: 2 года

Москва, Рязанский пр-т, д.99
www.guu.ru

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА замороженных мясных полуфабрикатов с точностью посчитать не может никто: слишком велико количество небольших локальных производителей. В среднем, по данным компании Discovery Research Group (DRG), в прошлом году было выпущено от 800 до 1200 тыс. тонн продукции на сумму около \$1,4 млрд. Рынок подразделяется на следующие сегменты:пельмени, мясные полуфабрикаты, блины, вареники, пиццу, тесто и изделия из теста. По данным «Бизнес Аналитики», в стоимостном выражении пельмени занимали большую часть рынка — 61,3% в 2005 году. На втором месте мясные полуфабрикаты — 22,4%, на третьем — блины (10,2%). Крупнейшие игроки, работающие почти во всех сегментах, — традиционно «Талосто», «Дарья», «Равиоли» и «Морозко». В последнее время этот рынок растет все медленнее: в прошлом году — примерно на 15%. Хотя производители рассчитывают на дальнейший рост (по данным DRG, в Европе потребление мясных полуфабрикатов составляет 35–40 кг на человека в год, тогда как в России — всего 8–9 кг), но признают, что все равно через несколько лет он будет составлять не более 5–7% в год. Игрокам приходится осваивать новые, более высокомаржинальные ниши, что они и делают. Так, у «Дарьи» есть серия «Легкая жизнь», «Равиоли» выпускает готовые блюда, например брокколи и цветную капусту, «Талосто» собирается начать выпускать лазанью, канеллони и т. д.

Несмотря на все выдумки, «Равиоли» всегда уступала конкурентам в размере бюджетов. Так, по данным TNS Gallup Media, в прошлом году лидером по количеству выходов рекламных роликов на ТВ была «Талосто» (более 6,5 тыс. выходов), далее следовали «Морозко» (1518) и «Мириталь» (1233). «Равиоли» с показателем в 778 рекламных выходов — на последнем месте. Точнее, на предпоследнем, если учесть, что «Дарья» уже второй год не рекламируется вовсе.

Правда, на сегодня рекламную активность практически свернули все производители. Что неудивительно. Так, по данным Synovate, при покупке пельменей на рекламу ориентируются всего 3,3% потребителей.

Как считает Михаил Горбунцов, подобная политика производителей продиктована также стагнацией рынка и тем, что стоимость рекламы постоянно растет:

«У нас есть три пути для развития. Первый — все покупать. Второй путь — продаваться. Третий — занимать место слабых игроков»

производители, доходы которых растут очень медленно, уже не могут себе позволить рекламу на центральных каналах.

Его слова подтверждает и Слесарев. «Рекламируется только „Сам Самыч“ от „Талосто“, но у них другие задачи: они на IPO хотят выйти. Им надо показать, что у них все хорошо, — говорит он. — Сейчас нужны огромные бюджеты для того только, чтобы потребителю в ухо что-то забилось. Мы не можем себе их позволить. А меньшие бюджеты просто тонут. Так что мы теперь занимаемся продвижением на местах продаж — знаете, все эти пляски вокруг прилавка».

На распутье

СЛЕСАРЕВ БЕЗ УСТАЛИ КЛЕЙМИТ позором конкурентов, выпускающих дешевые пельмени, потому что «мяса в них нет»: «При нынешней стоимости мяса 80–100 руб. не могут пельмени стоить 30 руб. за килограмм, как у некоторых производителей. Очень легко сделать дешевые пельмени, заполнить ими рынок и получить в итоге большую долю. Но в долгосрочной перспективе такие производители не выдерживают конкуренции. К тому же сегмент дешевых пельменей все больше утрачивает свои позиции. Поэтому мы никогда не будем делать дешевые пельмени. Это, конечно, заманчиво, но опыт других компаний показал, что на них никто не зарабатывает — ни „Дарья“, у которой появилось много дешевых марок, ни „Мириталь“, ни другие».

Как говорит директор по стратегическому развитию и маркетингу компании «Мириталь» **Наталья Романова**, ее компания начала ощущать замедление темпов роста продаж примерно с октября прошлого года. «По данным компании MEMRB, с сентября 2005-го по апрель 2006-го объем пельменного рынка сократился на 1% по сравнению со среднегодовым темпом роста в 8–10% в 2004–2005 годах, — констатирует Романова. — Нашим приоритетом сначала было поддержание минимальной цены. Но затем мы, понимая, куда движется рынок, инвестировали в повышение качества и продвижение марки „Мириталь“, которая теперь пози-

ционируется в средне-высоком ценовом сегменте».

Времена, когда можно было, выпустив дешевый продукт, подмять под себя рынок, действительно прошли (см. справку о рынке). По результатам исследования компании Synovate, проведенного осенью прошлого года, только 31,4% российских потребителей при выборе пельменей ориентируются на цену. Основная масса прежде всего обращает внимание на вкус и качество (77,8% и 60,6%). Соответственно, меняются и потребительские предпочтения в отношении различных марок. Так, недорогие пельмени «Богатырские» от «Талосто», в свое время бывшие у компании локомотивом, сейчас покупают лишь 5,3% потребителей, тогда как более дорогие «Сам Самыч» той же «Талосто» — 15,9%.

В этом смысле у «Равиоли» есть некоторое преимущество перед конкурентами. Компания всегда позиционировала свою продукцию в среднем ценовом сегменте, и сейчас ей не надо продвигаться с нуля, как, скажем, «Мириталь», в 2005-м выпустившему более дорогую марку «Баба Люба», а в этом году — «Один к одному», марку в высоком ценовом сегменте (около 150 руб. за 750-граммовую пачку в рознице). Впрочем, даже если бы и нужно было, Дмитрий Слесарев все равно не стал бы тратить силы на масштабное продвижение. Потому что это противоречило бы стратегии выживания.

«Я думаю, у нас есть три пути для развития. Первый — все покупать. Второй путь — продаваться. Но есть еще и третий, на котором вполне можно выстоять. Рынок становится тяжелым, слабые игроки выпадают. Вот можно занимать их место. Но я еще не решил, по какому пути двигаться дальше, — размышляет Слесарев.

Пока еще на рынке заморозки не произошло ни одной значимой сделки, не появилось ни одного нового крупного предприятия: у конкурентов «Равиоли» все это в планах. Так что у Слесарева есть время на размышления и возможность выдержать паузу. Главное, чтобы она не затянулась. **СФ**



PROСПОРТ

ЖУРНАЛ

WWW.PROSPORTS.RU

В ПРОДАЖЕ КАЖДЫЕ ДВЕ НЕДЕЛИ.

ТРАНСКРЕДИТБАНК (ТКБ) В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ МОЖЕТ ПЕРЕЙТИ ПОД КОНТРОЛЬ РЖД. ОДНАКО ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ ВОССОЕДИНЕНИЕ ТКБ С ЕГО ГЛАВНЫМ КЛИЕНТОМ ТОЛЬКО УСИЛИТ ПОТРЕБНОСТЬ БАНКА ВО ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ. **текст: александр бирман**

Кольцевая дорога «Транскреда»

«Мощный финансовый институт с разветвленной сетью РЖД не помешает, хотя это и нельзя назвать профильным активом», — так президент российской транспортной монополии **Владимир Якунин** ответил на вопрос **СФ** о том, почему возглавляемая им корпорация стремится получить контроль над Транскредитбанком.



Покупатели акций ТКБ будут «инвестировать» во Владимира Якунина

В подтверждение слов Владимира Якунина совет директоров компании в середине мая утвердил перечень мероприятий, связанных с внесением в уставный капитал ОАО «Российские железные дороги» 75-процентного пакета ТКБ. Если правительство, которое сейчас является главным акционером ТКБ, согласится с предложениями РЖД, железнодорожники смогут вернуть уже принадлежавший им однажды банк, не заплатив за него ни копейки.

Без «семьи»

ТКБ ПЕРВЫЙ РАЗ перешел под контроль железнодорожников в конце 1990-х годов. В то время он обслуживал финансовые потоки «Евразхолдинга». Продажа банка, очевидно, стала одним из элементов стратегического альянса между уральскими металлургами и влиятельным министром путей сообщения **Николаем Аксененко**. При этом 25% акций ТКБ оказалось у фирм, представлявших интересы сына главы МПС **Рустама Аксененко**.

ДОСЬЕ

ТРАНСКРЕДИТБАНК был создан в ноябре 1992 года. Его учредителями выступили фирмы, представлявшие интересы Олега Бойко. В 1999 году основными акционерами банка стали структуры Министерства путей сообщения России. В 2003 году около 75% акций ТКБ было передано Министерству государственного имущества РФ (с 2004 года — Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом). Капитал ТКБ — 4,9 млрд руб. Чистые активы — 50,3 млрд руб. У банка 24 филиала и 40 дополнительных офисов. Кроме того, руководство ТКБ рассчитывает преобразовать в филиалы пять региональных дочерних банков. Росимущество пока не назначило оценщика для Транскредитбанка. Руководство РЖД оценивает банк в 4 млрд руб.

Он-то и стал инициатором модернизации ТКБ. Банк существенно расширил филиальную сеть. Был сформирован «розничный» департамент, который возглавил **Игорь Липанов**. А его бывшему начальнику по «Русскому стандарту» **Александру Григорьеву** Аксененко-младший предлагал занять пост президента банка.

Однако в январе 2002 года Аксененко-старший, прочно ассоциировавшийся с ближайшим окружением Бориса Ельцина, ушел в отставку. В железнодорожной отрасли началась реформа, приведшая в результате к упразднению МПС и появлению ОАО «Российские железные дороги». А в феврале 2003 года 75% ТКБ были переданы Минимущество для дальнейшей приватизации.

Железнодорожников перспектива окончательной потери опорного банка, правда, не устраивала. «Транскредитбанк — это финансовый институт, которым мы совместно с Минимуществом предполагаем распорядиться так, чтобы решать проблемы задолженности, которая есть у отрасли», — заявил в марте 2003 года Владимир Якунин, в ту пору занимавший пост первого заместителя министра путей сообщения. Тогда же впервые была высказана идея о внесении пакета ТКБ в уставный капитал РЖД.

Нежелание петербуржца Якунина расставаться с банковским наследием «семейного» Аксененко вполне объяснимо. Банк, обслуживающий финансовые потоки крупной корпорации, может быть использован не просто как касса, но и как инвестиционный посредник. Наглядный тому пример — Газпромбанк, роль которого в формировании рынка акций газового концерна и его «чеболи-

Если правительство согласится на предложения РЖД, железнодорожники смогут вернуть однажды принадлежавший им банк, не заплатив ни копейки

зации» трудно переоценить. Хотя формально контрольным акционером ТКБ теперь являлось Минимущество, президента банка по-прежнему назначало железнодорожное начальство. А Владимир Якунин с мая 2003 года возглавлял совет директоров ТКБ.

Два машиниста

ДРУГОЕ ДЕЛО, что несмотря на влияние первого замминистра путей сообщения (а впоследствии — первого вице-президента РЖД), который знаком с Владимиром Путиным с начала 1990-х годов, окончательно решить вопрос с ТКБ так и не удавалось. Отчасти тому виной скрытое противостояние между Якуниным и его непосредственным начальником — первым президентом РЖД **Геннадием Фадеевым**.

Опасаясь усиления позиций своего первого зама, взявшегося патронировать ТКБ, Фадеев сделал ставку на Балтийский банк. В феврале 2005 года он даже приостановил перевод счетов сотрудников ОЖД из «Балтийского» в питерский филиал ТКБ.

«Следует иметь в виду, что ТКБ будет в скором времени приватизирован, что может повлиять на политику банка», — так объяснил свое сдержанное отношение к опорному банку отрасли тогдашний глава РЖД. Трудно сказать, на чем была основана уверенность Фадеева. К ТКБ, помимо его главного клиента,

проявляли интерес Альфа-банк, Росбанк и, по некоторым данным, Казкоммерцбанк.

Но «стороннему» покупателю ТКБ крайне невыгодно ссориться с железнодорожной монополией. Как показала история с МДМ-банком и «Атомным» Конверсбанком, недружественное поглощение отраслевого финансового института сводит стоимость такого актива к минимуму. Основной клиент просто закрывает все свои счета, а новый владелец остается со специфической филиальной сетью, которую весьма затруднительно наполнить бизнесом, никак не связанным с обслуживавшейся банком отраслью.

Видимо, поэтому никто так и не воспользовался двоевластием в РЖД (длившимся до июня 2005 года, когда президентом корпорации стал Якунин), чтобы отобрать у железнодорожников ТКБ. Правда, достаточно серьезным сигналом стало состоявшееся в апреле 2004 года назначение на должность советника президента ТКБ **Дмитрия Лебедева**. До тех пор именно с этого поста начинали свое восхождение по карьерной лестнице все предыдущие руководители банка. Но очередной кандидат в президенты ТКБ, по некоторым данным, принадлежал к тому же кругу питерских бизнесменов и чиновников, что и министр транспорта **Игорь Левитин**. А его взаимоотношения с Якуниным оставляют желать лучшего.



УЖЕ НАСТУПИЛ!

EXPRESS-EXPEDITION

ОТВЕТСТВЕННОЕ РЕШЕНИЕ
ПО ЭКСПРЕСС-ЭКСПЕДИРОВАНИЮ ГРУЗОВ

экспресс-экспедирование — это:

- отправка грузов любого объема и веса
- гарантии сохранности отправок
- разумные цены на перевозки
- гарантированные сроки доставки
- возврат денег при нарушении сроков
- уникальная система отслеживания перевозок



BIZPAK

пунктуальность в доставке грузов

узнай больше об экспресс-экспедировании +7(495) 775 4275

группа компаний Armadillo



Геннадий Фадеев
недооценил
Транскредитбанк
и его покровителей

На пути из Калинина в Тверь

НЕУДИВИТЕЛЬНО, что Лебедев, вопреки традиции, так и не стал президентом ТКБ. В июле 2004 года этот пост занял бывший начальник казначейского департамента РЖД **Сергей Пушкин**. С тех пор как ТКБ ушел в «одиночное плавание», железнодорожная монополия делегировала в банк не просто своего человека, а одного из ключевых менеджеров финансового блока. Нелишне отметить и то, что Пушкин привел в РЖД его бывший сослуживец по Тверьуниверсалбанку **Федор Андреев**, который в октябре 2003 года был назначен старшим вице-президентом, отвечающим за финансы.

Вскоре к борьбе за ТКБ подключился еще один выходец из Тверьуниверсалбанка. В ноябре 2004 года в совет директоров ТКБ вошел давний приятель Анд-

реева, председатель правления Вэб-инвест банка (ныне — «КИТ финанс») **Александр Винокуров**. Как следовало из слов самого Винокурова, он действовал в интересах клиентов банка, купивших 25% акций ТКБ, ранее принадлежавших Рус-таму Аксененко.

В банковских кругах поговаривали, что новым миноритарием опорного банка РЖД стал «Северстальтранс» (ССТ), а это могло создать определенные проблемы для руководства железнодорожной компании. Особенно если учесть, что Леви-тин до перехода в правительство занимал пост заместителя генерального директора ССТ. Но основатели «Северстальтранса» **Константин Николаев** и **Никита Мишин** за-рекомендовали себя как весьма прагматичные бизнесмены. «У них совершенно инвестиционные мозги. Они все покупают и все продают», — говорит один рос-

Недружественное поглощение отраслевого финансового института сводит стоимость такого актива к минимуму. Основной клиент просто закрывает все свои счета

РЫНОК

САМЫМ УСПЕШНЫМ ОТРАСЛЕВЫМ БАНКОМ на сегодня является Газпромбанк (ГПБ). Этот финансовый институт наряду со Сбербанком и Внешторгбанком входит в тройку крупнейших кредитных учреждений страны. ГПБ также стал самым крупным объектом западных инвестиций в российский банковский сектор. За его блокпакет Dresdner Bank согласился заплатить \$800 млн. Таким образом немецкий акционер компенсирует ГПБ затраты, понесенные им в результате масштабных приобретений в энергетическом секторе, осуществленных в интересах «Газпрома». На днях ГПБ победил в конкурсе по отбору банков для работы со средствами федерального бюджета, выделяемыми в рамках национального проекта «Доступное жилье». По итогам 2005 года чистая прибыль ГПБ, рассчитанная по российским стандартам бухучета, превысила \$500 млн. Только на выплату дивидендов банк намерен направить 2 млрд руб. В отличие от ГПБ Конверсбанк, созданный в конце 1980-х годов для обслуживания предприятий атомной промышленности, не может похвастаться сколько-нибудь значительными достижениями. Владелец МДМ-банка Андрей Мельниченко, покупая в 2000 году Конверсбанк, рассчитывал использовать финансовые потоки атомной отрасли для дальнейшего развития своего банковского бизнеса и приобретения промышленных активов. Однако в марте 2001 года симпатизировавший Мельниченко глава Минатома Евгений Адамов ушел в отставку, а новое руководство отрасли перевело счета в другие банки. Осенью 2002 года МДМ-банк за \$65 млн продал «пустой» Конверсбанк акционерам сравнительно небольшого Академхимбанка. Новые акционеры сделали банк ядром одноименной группы, куда входят также Интерпрогрессбанк, «Енисей», Инвестбанк, Гранкомбанк, литовский Snoras и Latvijas Krajbanka. По состоянию на 1 января 2006 года активы, находившиеся в управлении банков-участников «Конверс групп», составляли \$2,62 млрд, собственный капитал — \$260 млн, прибыль по итогам 2005 года — \$27,5 млн.

 **Государственный Университет Управления**

MBA
(Master of Business Administration)

- ЛОГИСТИКА
- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Начало занятий: октябрь
Продолжительность обучения: 2 года
Диплом государственного образца

Бизнес-школа инноватики & логистики
Москва, Рязанский просп., д. 99, к. 1, А-517а
(495) 377-65-71
<http://iil.guu.ru> iil@iil.guu.ru



сийский инвестбанкир, некоторое время назад сотрудничавший с ССТ.

Следуя этой логике, Николаев и Мишин должны были рассматривать миноритарный пакет ТКБ не столько как «входной билет», открывающий доступ к «закрыткам» их главного конкурента на рынке грузовых железнодорожных перевозок, сколько как очередной актив, на последующей перепродаже которого можно неплохо заработать.

Косвенно это признал и Александр Винокуров в своем прошлогоднем интервью **СФ**. «Если в РЖД посчитают приобретение пакета ТКБ экономически очень важным, то компания сможет предложить на аукционе цену, превышающую ту, которую готовы заплатить другие претенденты. А наши клиенты в любом случае получают выгоду, даже если им не удастся приобрести контрольный пакет ТКБ», — заявил председатель правления «КИТ финанса» в ноябре 2005 года.

В поисках «пассажира»

В СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ есть только один нюанс — РЖД не хочет покупать ТКБ.

Владимир Якунин добивается, чтобы государство просто внесло 75% акций банка в качестве оплаты очередной допэмиссии акций железнодорожной корпорации.

Но, как отмечает начальник управления общественных связей ТКБ **Георгий Шахназарянц**, банку нужны «живые деньги» для дальнейшего развития. Особенно если учесть, что наряду с участием в таких, мягко говоря, немаржинальных проектах РЖД, как, например, социальная ипотека, Транскредитбанк потратил около \$30 млн на приобретение особняка, ранее принадлежавшего Национальному резервному банку (кстати, по иронии судьбы, НРБ в середине 1990-х годов владел 20% акций ТКБ).

Поэтому Сергей Пушкин тоже заговорил о необходимости проведения допэмиссии на \$200 млн, в результате которой наряду с РЖД в число акционеров ТКБ войдут и другие крупные российские финансово-промышленные группы. Поскольку речь здесь идет не о контрольном пакете, предложение Пушкина рассчитано главным образом на «финансовых пассажиров», подобных «Северстальтранс».

Владелец контрольного пакета обеспечит ТКБ рост бизнеса, что в свою очередь создаст предпосылки для повышения стоимости банка и обеспечит неплохой возврат на инвестиции.

Однако экономические плюсы нивелируются политическими минусами. По мере приближения президентских выборов 2008 года борьба между различными группами влияния будет еще больше обостряться. И вовсе не очевидно, что усиление Владимира Якунина и осуществляемая не без помощи Транскредитбанка «чеболлизация» РЖД, предполагающая вовлечение в сферу интересов этой госкомпании самых разных непрофильных активов, включая и массмедиа, отвечает планам руководства «Северсталь-групп» и ее союзников в путинском окружении.

Не исключено, что ССТ воздержится от участия в масштабной допэмиссии ТКБ, и банку придется искать других инвесторов. Так, глядишь, акционерами ТКБ снова станут основатели «Евразхолдинга», которые недавно получили около \$3 млрд наличными после продажи своего металлургического бизнеса **Роману Абрамовичу**. **СФ**

EMS ПОЧТА РОССИИ

**ЭКСПРЕСС
ДОСТАВКА
ДО ДВЕРИ**

как по нотам

8 800 2005 055
звонки бесплатны

телефон в Москве
8 (495) 744 55 44

Лицензия Министерства Российской Федерации по связи и информатизации А 025271 № 25577

частная практика

СВОЯ игра

Казанская исследовательница **Любовь Зенитова** представила бизнесменам инновационное средство для сбора разлитых нефтепродуктов. Однако инвесторы заподозрили подвох. **текст: антон бурсак**

Укротительница нефтяных пятен



В следующем номере **СФ** читайте о проектах из ближайшей серии шоу (в эфире 11 июня):

- усовершенствованная цепь привода газораспределительного механизма в отечественных автомобилях
- кафе, специализирующееся на торговле элитными сортами китайского чая
- мужской салон красоты

Любовь Зенитова предложила «капиталистам» разработку в области сорбентов (веществ, используемых для сбора нефти, вылившейся в результате ЧП). Изобретенный Зенитовой сорбент в 20 раз дешевле (около 37 руб. за килограмм), чем его аналоги, применяемые сейчас нефтяными компаниями и спасателями. МЧС, к примеру, использует в основном импортные сорбенты стоимостью \$18 за килограмм. Россия ежегодно производит и закупает 1,1 млн тонн таких веществ. Кроме цены вещество российского изобретателя обладает еще одним преимуществом: оно позволяет не только избежать отрицательного эффекта, но и практически полностью — до 90% — собирать разлившуюся нефть (сейчас большая ее часть для компании считается потерянной).

Любовь Зенитова просила 9 млн руб. на создание передвижной установки, позволяющей вырабатывать сорбент, а также на проведение полевых испытаний. За это она предлагала 30% компании, владеющей патентом.

Предложение выглядело крайне заманчиво. Все крупнейшие нефтяные компании мира регулярно сталкиваются с авариями танкеров и прорывами нефтепроводов. Например, осенью 2002 года у побережья Испании потерпел аварию греческий танкер Prestige, на борту которого была нефть, добытая компанией ТНК-ВР. Убытки составили, по приблизительным оценкам,

25 миллиардов евро, без учета стоимости потерянной нефти. Если вещество Зенитовой действительно так эффективно и дешево, как утверждает, нефтяники выстроились бы в очередь к владельцу патента на подобное изобретение.

С другой стороны, взрывные идеи обычно сами себя продают. Не так уж сложно донести информацию о новой разработке хотя бы до российских нефтяников. Если она так хороша, то привлечь финансирование не составило бы большого труда, рассудили предприниматели. Они спросили Зенитову, обращалась ли она в компании, которые могут быть заинтересованы в использовании изобретенного ею сорбента. Та призналась, что вела предварительные переговоры только с местным отделением МЧС в Казани, но пока сотрудничество лишь предварительно обсуждается.

После этого бизнесмены единодушно отказались от инвестиций: риски показались им слишком высокими. Тем более что реальные вложения, требуемые для развития проекта, существенно превышали сумму инвестиционной заявки Любови Зенитовой.

Впрочем, **Андрей Коркунов** (Одинцовская кондитерская фабрика) и **Надежда Копытина** («Ледово») пообещали Зенитовой, что расскажут о ее изобретении знакомым топ-менеджерам нефтяных компаний. Так что скоро у «капиталистов» появится шанс узнать, не допустили ли они серьезную ошибку, отказавшись вложить не очень крупную сумму в бизнес казанской изобретательницы. □

Велосипед в чемодане

Поначалу бизнесменам показалось заманчивым предложение изобретателя Владимира Пантюхова. Он представил проект производства двух велосипедов оригинальной конструкции.

Один из них — трехколесный — уже успешно продается за границей по цене 3 тыс. евро за штуку. Другой пока существует только в виде чертежа. Его можно сложить до размеров небольшого чемоданчика. По мнению изобретателя, новинка должна привлечь в первую очередь тех, кто хотел бы добираться на велосипеде до метро, а затем складывать его и спускаться в подземку. Продавать устройство предполагалось по 800 евро. Пантюхов утверждал, что в России можно продать минимум 1 млн подобных велосипедов. Предпринимателю нужно было 1,5 млн руб. на создание мастерской, которая занималась бы изготовлением опытных образцов и подготовкой серийного производства. За это он обещал поделить с инвестором 20% прибыли с продаж.

Цифры не вызвали особого энтузиазма в студии. **Евгений Чичваркин** («Евросеть») заявил, что план продаж в миллион устройств завышен в десятки раз. **Павел Теплухин** («Тройка Диалог») вообще усомнился в адекватности людей, способных выложить за трехколесный велосипед 3 тыс. евро. «Наверное, найдутся несколько богатых чудаков, но это же не бизнес», — рассуждал он. В итоге Владимир Пантюхов ушел с пустыми руками,

а бизнесмены в очередной раз посетовали на недостаток предпринимательских способностей у авторов идей. «Почему-то все предлагают инвестировать в изобретения, а не в бизнес», — недоумевал Теплухин.

Схожий «диагноз» получил еще один гость студии — физик **Дмитрий Ципенюк**. Он предлагал наладить производство кукол со специальными «пятнами грязи»: если вымыть игрушку в теплой воде, они исчезают, а через некоторое время снова проявляются. По авторской задумке, такие игрушки должны приучить детей соблюдать личную гигиену. Более мелких кукол можно будет вкладывать в качестве подарка, например в упаковки шоколадных конфет (эта идея, правда, не понравилась Андрею Коркунову).

Изобретатель рассказал, что уже продал партию кукол и даже получил с этого 400% прибыли. Но на вопрос Евгения Чичваркина, поинтересовавшегося, почему бы просто не повторить этот цикл, постепенно увеличивая оборот, изобретатель ответил крайне невнятно. В результате глава «Евросети» усомнился, что Ципенюк вообще может успешно заниматься бизнесом. И денег тот не получил.

Павел Теплухин заметил, что Ципенюку нужны не инвестиции, а партнер с хорошими предпринимательскими навыками, который смог бы «раскрутить» изобретение и наладить продажи. **Сергей Недорослев** («Каскол») поддержал эту идею. «Большинство успешных бизнесов создают три человека: предприниматель, гениальный ученый и хороший финансист», — подытожил он. **сф**



**СРЕДНИЙ
БИЗНЕС**

Программа кредитования среднего бизнеса. Гибкая тактика. Надежная стратегия.

- овердрафт
- рефинансирование
- долгосрочное финансирование
- кредиты на пополнение оборотных средств

Заявки на www.raiffeisen.ru

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России №3292

Москва (495) 721-2849, Санкт-Петербург (812) 718-6817, Самара (846) 267-3894, Екатеринбург (343) 379-2900
Новосибирск (383) 210-5908, Челябинск (351) 247-2224, Н. Новгород (8312) 317-010, Краснодар (861) 210-9918

Raiffeisen. Разница в ОТНОШЕНИИ



DPA/PHOTAS

В аромате парфюма проявился отчетливый запах алкоголя

Духи вне закона

Новые правила торговли спиртосодержащей парфюмерией ставят под удар крупнейших участников этого рынка, а для мелких вполне могут обернуться уходом из бизнеса.

С 1 июля этого года в силу вступает ряд новых положений закона «О государственном регулировании производства и оборота спиртосодержащей продукции». Теперь компании-производители и дистрибуторы парфюмерии обязаны будут иметь «алкогольную» лицензию, а также подключиться к единой государственной автоматизированной информационной системе: в нее заносится информация о движении спиртосодержащей продукции.

Вероятным последствием нововведения станет уход с рынка мелких игроков, для которых стоимость лицензирования — на сегодня она составляет 600 тыс. руб. — может оказаться слишком чувствительной. Введение новых правил грозит неприятностями и крупным игрокам. Рассмотрение заявок на получение лицензий занимает в среднем от месяца до двух, так что в начале июля многие ведущие дистрибуторы и производители парфюмерии рискуют оказаться «вне закона». Руководитель парфюмерно-косметической сети Ile de Beaute Ирина Сеницына считает, что ситуация может привести к частичному перераспределению долей поставщиков. «Я думаю, что большинство наших партнеров сможет получить лицензию к указанному сроку, — говорит она. — Доля тех, кому это не удастся, снизится. Люди не очень привязаны к конкретным ароматам и всегда при помощи консультанта смогут подобрать замену отсутствующему в магазине парфюму».

Налоговики не сдаются

Авиастроительная корпорация «Иркут» вновь впала в немилость у налоговиков. Они требуют доплатить в госбюджет \$10 млн за 2003–2004 годы.

Претензии налоговой инспекции к корпорации предъявляются уже не в первый раз. Так, за якобы неправильно исчисленные налоги за 2000–2002 год «Иркут» должен был доплатить в госбюджет \$23,8 млн. Однако корпорация с этим не согласилась и обратилась в суд. По результатам рассмотрения дела он признал правоту «Иркута». Налоговую инспекцию обязали вернуть около \$16 млн. По оставшимся \$7,7 млн все еще идет разбирательство. По мнению ана-

цифра

\$41

млрд составили убытки британской Vodafone в 2005–2006 финансовом году. Это новый рекорд в истории европейского бизнеса: до сих пор лидером по убыткам был Deutsche Telekom, потерявший в 2002 году \$31,7 млрд.

Убытки Vodafone стали результатом переоценки стоимости зарубежных компаний, приобретенных корпорацией на волне технологического бума 1999–2000 годов. Наиболее крупной сделкой была покупка немецкой Mannesmann за \$186 млрд: сегодня стоимость этого актива упала более чем в пять раз. Убытки принесли также активы компании в Японии, Италии и Швеции.

За опрометчивые покупки британская корпорация расплачивается уже шестой год. За это время Vodafone удалось выйти в плюс только один раз — в 2004–2005 годах, когда ее прибыль составила \$12 млрд. В этом году выручка увеличилась на 10%, однако растущие продажи не покрыли убытков. Генеральный директор Vodafone Арун Сарин признает, что рыночная ситуация диктует компании новую стратегию. Падение прибыльности сотовой телефонии заставляет Vodafone расширять спектр услуг. Среди новых направлений — доступ в интернет, интеграция беспроводной и фиксированной связи, мобильное телевидение. Через три-четыре года новые услуги должны составить 10% продаж компании. Инвесторы разделяют оптимизм Аруна Сарина: после объявления финансовых результатов Vodafone, несмотря на огромные убытки, курс ее акций вырос на 3,6%. Этому способствовало и обещание компании увеличить на 49% дивиденды. □

Уценка рынком

На прошлой неделе на NASDAQ состоялось долгожданное IPO «СТС-медиа». Компания выбрала не самое удачное время для размещения, заработав в итоге меньше, чем планировала.

«СТС-медиа» продала около 16,4% акций по \$14 за каждую, выручив \$345,8 млн. Ранее компания собиралась продать 19,51% по цене от \$16 до \$18, но перед самым размещением скорректировала планы, снизив и ценовой коридор, и количество предлагаемых рынку ценных бумаг. В результате капитализация «СТС-медиа» составила не \$2,4–2,7 млрд, как рассчитывали организаторы IPO, ориентируясь на интерес западных инвесторов к российским бумагам, а \$2,108 млрд. Хотя на рынке и эту цифру считают завышенной, оценивая «СТС-медиа» примерно в \$1,8 млрд.

Рыночная конъюнктура сейчас весьма неблагоприятна. Из-за повышения учетной ставки в США, Японии и ЕС инвесторы забирают деньги с развивающихся рынков (в том числе и из России). В такой ситуации западные фонды опасаются инвестировать в новых эмитентов. Кроме того, на интерес к акциям «СТС-медиа», скорее всего, повлияла и неопределенная ситуация на российском рекламном рынке. Непонятно, как изменятся доходы компании после вступления в силу нового закона «О рекламе», который сократит объем телевизионной рекламы в целом на 25%.

тренд

Развлекательный формат

Западные издательские дома взяли за сегмент развлекательной прессы. ИД Axel Springer Russia (ASR) намерен пополнить свою линейку, в которую входят русские версии журналов Forbes и Newsweek, новым гляцевым журналом о знаменитостях. В ASR сообщили, что пока не опреде-

лились с выбором и ведут переговоры о получении лицензии сразу с несколькими компаниями. Участники рынка считают, что, скорее всего, партнером ASR станет британский журнал OK!, издаваемый Express Newspapers и Northern & Shell. Почти одновременно стало известно о том, что Independent Media Sanoma Magazines ведет переговоры о покупке ИД «ОБА-пресс», выпускающего, в частности, другой журнал о знаменитостях — Hello. Осенью прошлого года

эти компании уже создали СП и издают журналы FHM и Top Sante. Интерес к развлекательной нише вполне объясним. Рынок деловой прессы перенасыщен, в то время как развлекательные издания лидируют и по тиражам, и по рекламным сборам. Так, по данным Ассоциации коммуникационных агентств России, в прошлом году \$580 млн рекламных поступлений пришлось на журналы, причем львиная доля этих денег досталась гляцевым изданиям. Развлекательные издания в числе лидеров и по аудитории. Например, российская аудитория одного номера журнала «7 дней», который позиционируется и как телегид, составляет, по данным TNS Gallup, более 3,9 млн человек. Кстати, ASR присматривается и к «желтой» прессе: компания вел переговоры с газетой «Жизнь», но потом отказалась от этой покупки. Скорее всего, издательство будет подыскивать региональный «желтый» проект. □

литика ИК «Антанта капитал» **Ильи Макарова**, новые претензии к «Иркуту», возможно, связаны со своеобразной попыткой налоговиков доказать свою правоту при предыдущих проверках.

Конкретные причины претензий пока не уточняются руководством компании, которая вновь собирается обжаловать в суде заключение налоговых органов. Но как бы ни закончилась новая история с налоговыми проблемами «Иркута», потеря \$10 млн вряд ли серьезно помешает развитию корпорации. «Сейчас на „Иркуте“ работы хватает, — указывает **Илья Макаров**. — Его портфель заказов — более \$5 млрд, в том числе крупные проекты для Индии и Алжира. Я думаю, потеря нескольких миллионов не критична, хотя и неприятна».

Большая русская отвертка

Вслед за Ford, Renault, уже имеющими производства в нашей стране, и Toyota, которая тоже строит завод, о своих планах по созданию производств объявили General Motors и Volkswagen.

Причина активности иностранцев — рост на 50% продаж иномарок в 2005 году. Такими темпами не может похвастаться даже Китай. GM начнет с инвестиций \$115 млн в завод в Ленобласти и выпуска 25 тыс. автомобилей моделей Aveo и Lacetti в год. Volkswagen рассчитывает наладить ежегодный выпуск 20 тыс. автомобилей бизнес-класса Skoda Octavia и «компакта» VW Polo. Всего же немцы вложат в новые мощности в Калужской области, рассчитанные на 115 тыс. автомобилей в год, 400 млн евро. А на следующей неделе соглашение с Минэкономразвития о строительстве автозавода в Ленинградской области подпишет и японская Nissan (50 тыс. автомобилей в год; около \$200 млн), еще месяц назад объявившая о намерении создать производство в России. Более того, вслед за автоконцернами в Россию идут

и зарубежные поставщики компонентов. Британская компания Acertec (поставщик Ford во Всеволожске), по словам ее директора Джона Суорда, собирается вложить 30 млн фунтов стерлингов в производство комплектующих.

Приход новых игроков, по мнению **Дмитрия Парфенова**, аналитика ИК «Проспект», усилит соперничество между автомобильными компаниями, которое приведет к драматическому уменьшению доли на рынке отечественного автопрома.

Объединенный долг

Сделка по слиянию «Пятерочки» и «Перекрестка» наконец завершилась. Объединенная компания сразу же получила синдицированный кредит от банков ABN AMRO, HSBC, Raiffeisen и WestLB на сумму \$800 млн.

Из этих денег на дальнейшее развитие сети пойдут всего \$350 млн. \$150 млн предполагается потратить на рефинансирование существ-

ующих долгов, а остальные \$300 млн являются, как сказано в официальном пресс-релизе, «трехлетним траншем для финансирования поглощения». Таким образом, эти средства «Пятерочка» использует для реструктуризации задолженности, возникшей в результате объединения с «Перекрестком».

Подобный расклад привел к увеличению долговой нагрузки и ухудшению кредитного качества объединенной компании. Напомним, что еще 12 апреля, в день объявления о начале сделки, международное рейтинговое агентство Standard & Poor's поставило рейтинг «Пятерочки» на пересмотр с негативным прогнозом. Однако аналитики считают, что это не приведет к повышению процентной ставки, по которой компания будет финансировать себя на открытом рынке. «„Пятерочка“ позиции занимает на внутреннем рынке, а местные инвесторы не делают поправку на эти рейтинги, — говорит аналитик ИК „Атон“ **Алексей Ю.** — Более того, объединенная компания получит большую кредитную емкость». □



Даже после увеличения долговой нагрузки «Пятерочка» не потеряла привлекательность для кредиторов



Минус Казанская

МДМ-банк Санкт-Петербург, став частью Восточно-Европейской финансовой корпорации (ВЕФК), которой владеют крупнейшие банковские инвесторы Петербурга **Александр Гительсон** и **Юрий Зипман**, лишился топ-менеджмента во главе с председателем правления **Ольгой Казанской** (на фото).

Работать при новых владельцах одна из самых влиятельных петербургских банкирш не пожелала и сложила с себя полномочия, как и три ее заместителя, главный бухгалтер и директор по правовым вопросам. Напомним, председателем правления Казанская стала сразу после покупки Петровского народного банка (предыдущее название МДМ-банка Санкт-Петербург) МДМ-банком в июне 2001 года. На эту должность она пришла с аналогичного поста, который занимала в питерском Промстройбанке.

В ВЕФК не переживают из-за ухода ключевых менеджеров. «Наш менеджмент не менее квалифицирован», — утверждает генеральный директор корпорации **Александр Могучев**. — А когда приобретается крупная структура, топ-менеджеры уходят сами, и их, за редким исключением, никто не удерживает».

Годовое собрание акционеров, намеченное на 6 июня, скорее всего, утвердит в качестве нового председателя правления **Виталия Рябова**, ныне являющегося директором ЗАО «Рускобанк» (одного из шести банков, принадлежащих ВЕФК). «Это грамотный и толковый менеджер», — поясняет Александр Могучев. Дальнейший карьерный путь руководителей МДМ СП не обязательно будет общим. По информации **СФ, Елена Угрюмова**, бывший

заместитель Казанской, перейдет на работу в петербургский филиал МДМ-банка. А Ольга Казанской МДМ, вероятнее всего, предложит соответствующий ее опыту пост в Москве.

Модные инвестиции

Рустам Аксененко, сын экс-министра путей сообщения **Николая Аксененко**, ударился в модный бизнес. Швейцарская группа Finartis, которая, по данным западных СМИ, принадлежит молодому российскому миллионеру, приобрела 100% американского фонда прямых инвестиций HMD Investment Partners. Тот в свою очередь владеет 27% акций Escada. Сумма сделки оценивается в 100 млн евро.

Finartis специализируется на инвестировании в компании страхового, финансового, судостроительного, телекоммуникационного и пищевого секторов. Доля в немецком производителе одежды, парфюмерии и косметики — непрофильный актив. Сделку можно рассматривать как личное «имиджевое вложение» Рустама Аксененко. По мнению Дениса Богатырева, генерального директора российского представительства Mexx, появление среди акционеров компании россиянина вряд ли даст Escada новый импульс. К слову, работать над формированием благоприятного образа предприниматель начал еще в марте 2005 года, когда купил архив знаменитого филолога Юрия Лотмана и передал его в дар Эстонскому гуманитарному институту (до этого наследники Лотмана хотели продать архив в США).

Впрочем, обладание известными европейскими марками далеко не всегда приносит добрую славу сыновьям влиятельных россиян. В 2004 году **Николай Смоленский**, сын основателя «СБС-агро» и «Первого О.В.К.» **Александра Смоленского**, приобрел завод элитных английских спорткаров TVR. За два года новый владелец так и не сумел найти общий язык с британским менеджментом, и в мае 2006 года объявил о закрытии убыточного предприятия в Блэкпуле. Правда, он утверждает, что вскоре откроет производство TVR на других мощностях.

Шляпочник ни при чем

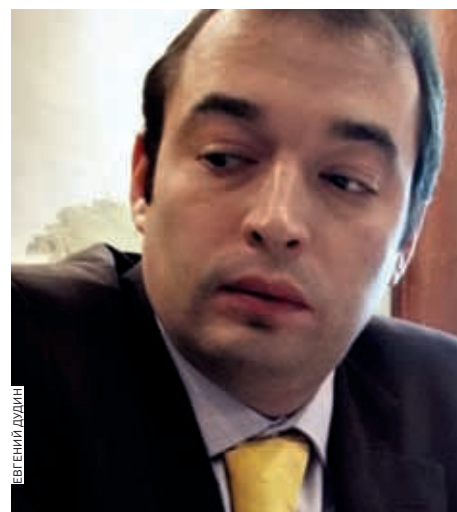
Поставлена точка в двух долгих судебных процессах, инициированных кредиторами агропромышленного холдинга «Русагрокапитал».

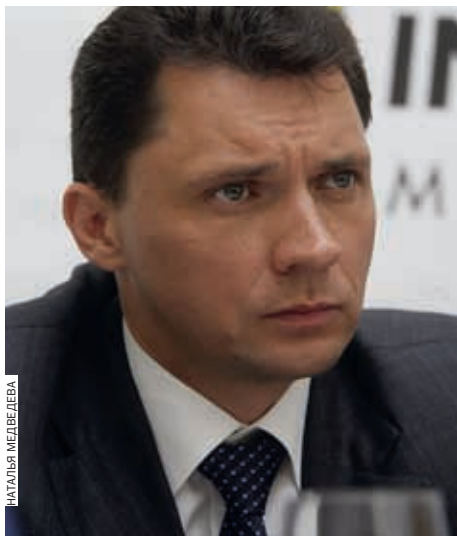
«Никойл» и МДМ-банк два года судились с бывшим генеральным директором «Русагрокапитала» **Яковом Шляпочником** (на фото). В обоих случаях суд признал, что Шляпочник

не виноват: он не является поручителем по долгам этим банкам, поэтому не должен возвращать ни ссуду в 545 млн руб., выданную МДМ-банком, ни кредит в 270 млн руб., полученный от «НИКойла». Долг перед МДМ-банком будет взыскан с преемника Шляпочника **Алексея Кобцева**. «Аргументом, решившим дело в мою пользу, стало мое отсутствие в Москве в дни подписания поручительств», — рассказывает Шляпочник. — И оба банка, естественно, не смогли найти свидетелей, которые бы подтвердили факт моей подписи на договорах. А три экспертизы доказали ее фальсификацию».

Конфликт в «Русагрокапитале» начался вскоре после смены владельца в июле 2003 года. Компания была куплена кипрской фирмой Albatros, за которой, по словам Шляпочника, стояли его заместитель **Алексей Кобцев** и финдиректор **Павел Демин**. Тогда же Шляпочник был уволен с поста гендиректора. А в начале следующего года он уже отбивался от обвинений в финансовом мошенничестве. Тогда Шляпочник заявил, что кредиты брали менеджеры компании во главе с Кобцевым под залог имущества «дочек» (предприятий по переработке и хранению зерна, птицефабрики, мясокомбината и маслоэкстракционного завода). По иску одного из кредиторов, МДМ-банка, было арестовано имущество большинства предприятий холдинга, остальные кредиторы тоже стали предъявлять претензии, и «Русагрокапитал», набравший долгов на \$137 млн (при активах в \$60 млн), оказался на грани банкротства.

Суд восстановил доброе имя Якова Шляпочника, но это не делает итоги деятельности компании менее плачевными. «Русагрокапитал» развалился: некоторые предприятия забрали за долги кредиторы, а за оставшиеся продолжают драться акционеры и банки.





Верность президента

Президент Импэксбанка **Дмитрий Ерошкин** (на фото) в ближайшее время покинет банк и перейдет на работу в УК «Уникор», принадлежащую прежнему главному акционеру Импэксбанка **Борису Иванишвили**.

В середине мая была завершена сделка по продаже Импэксбанка австрийской группе Raiffeisen за \$550 млн. Тогда же председатель правления Raiffeisen International **Герберт Степич** заявил, что топ-менеджеры Импэксбанка сохраняют свои посты. Это было благое пожелание: руководящая команда банка начала расходиться. Уже уволились два заместителя председателя правления — **Валерий Карташев** и **Павел Иванов** — и главный бухгалтер **Ярослав Семенов**. Теперь настал черед и Дмитрия Ерошкина. Он намерен сосредоточиться на работе в управляющей компании «Уникор», президентом которой является. В частности, он займется развитием сети аптек «Доктор Столетов» и строительными проектами. После ухода Ерошкина банк возглавит один из немногих уцелевших топ-менеджеров **Павел Лысенко**, который до недавнего времени был председателем правления Импэксбанка.

По мнению экспертов, уход Ерошкина вполне логичен: Борис Иванишвили поставил перед ним задачу довести до конца сделку с Raiffeisen, и он ее успешно выполнил. А когда дело было сделано, экс-президент Импэксбанка предпочел остаться в своей команде. Похоже, что в скором времени в банке из старой гвардии останется лишь сам Борис Иванишвили, член совета директоров Импэксбанка. Дело в том, что по условиям сделки Raiffeisen заплатил владельцам Импэксбанка Иванишвили и Малкину \$500 млн, а вто-

рой транш в \$50 млн будет выплачен после получения аудированных результатов за 2006 год. Так что Борис Иванишвили в любом случае не сможет уйти из банка до конца текущего года.

Дерипаска строит планы IPO

Закончив реструктуризацию «Баззла», **Олег Дерипаска** (на фото) занялся подготовкой к IPO своих многочисленных строительных активов. На данный момент в «Корпорацию „Главстрой“» объединены несколько крупных московских стройкомпаний, приобретенных Дерипаской у депутата и бизнесмена **Сулеймана Керимова** — «Главмосстрой» (ГМС), «Мосмонтажспецстрой», «Моспромстройматериалы» и СПК «Развитие». Стратегической целью строительного подразделения, как отмечают в пресс-службе «Баззла», является выход на IPO.

Таким образом, Олег Дерипаска стал владельцем крупного игрока столичного строительного рынка: по прогнозам компании, только у ГМС обороты в 2006 году могут составить 17 млрд руб. По оценкам экспертов, в случае успешного размещения «Корпорации „Главстрой“» ее капитализация должна достигнуть не менее \$1 млрд, что соразмерно стоимости лидера рынка «Группы ПИК».

Первым шагом к выводу на биржу стало учреждение должности гендиректора в ключевом активе — ГМС. После намеченного на 14 июня собрания акционеров им может стать нынешний исполнительный директор **Николай Ашлапов**, который, как отметил источник в ГМС, вероятно, и займется подготовкой к IPO. Раньше первым лицом компании был президент, но теперь за занимающим эту должность **Геннадием Улановским** Олег Дерипаска, скорее всего, оставит лишь представительские функции. □



три вопроса

«Сибирский берег» по распоряжению ФАС разместил в московском метро контррекламу. О том, как появился плакат «Настоящие сухарики могут называться корочками», рассказал генеральный директор компании **Александр Ладан**.



«Секрет фирмы»: Согласны ли вы с тем, что ваши плакаты 2004 года со слоганом «Настоящие сухарики корочками не назовут» повредили брэнд «Бриджтаун фудс»? «3 корочки»?

Александр Ладан: Нет, я не согласен. Плакаты были лишь небольшим элементом рекламной кампании нашей марки «Кириешки»: в ней мы убеждали потребителей есть настоящие сухарики. Наши исследования выявили массу стереотипов: например, люди считают, что все сухарики делают из черствого хлеба. Рекламная компания боролась с этим и, по моему мнению, принесла пользу всей отрасли.

СФ: Как думаете, контрреклама позитивно повлияет на имидж «3 корочки» или только еще раз напомнит потребителям о «Сибирском береге»?

АЛ: Мы не задумывались об эффекте, а просто выполняли распоряжение ФАС. Макет согласовывался с ФАС и «Бриджтаун фудс», и нашей единственной целью было сделать контррекламу, которая устроит все стороны.

СФ: Повлиял ли конфликт на вашу рекламную стратегию?

АЛ: Да, теперь мы стараемся избегать двусмысленных сообщений, которые могут быть неправильно поняты. □



лаборатория

ГЛОБАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

сервисные инновации → с44

бесплатное обучение → с48

роль личности → с54

конкуренция → с57

Сделано в России: Danissimo, Juicy Fruit и Palette Natural Colors. Мы думаем, что глобальные компании учат наш рынок маркетингу — а они сами учатся у рынка. И даже начинают экспортировать лучшие российские идеи на Запад.

Локальный урок

текст:

елена провоторова
максим котин

иллюстрация:

анна музыка

Алексей Андрееву позавидовали бы многие коллеги. В списке клиентов его брендингового агентства значатся глобальные компании — заказчики, о которых другие только мечтают. Тем не менее у президента Depot WPF есть повод для меланхолических размышлений. «Многие компании до сих пор пребывают в состоянии глобализации», — делится Андреев впечатлениями от общения с международными игроками.

Пребывание в состоянии глобализации напоминает пребывание в спячке: укрывшись лозунгом «думай глобально — действуй локально», западные компании предпочитают и думать, и действовать тривиально. Их активность нередко сводится к освоению утвержденного штаб-квартирой бюджета, а адаптация позиционирования — к замене в рекламных роликах лиц с легким отпечатком европейской культуры на лица с тяжелым отпечатком российской.

Впрочем, пока одни спят, другие просыпаются. Компания Warner Bros. долго не включала российский рынок в число приоритетных — до тех пор, пока рынок одного только кинопоказа не вырос до \$350 млн. Судя по всему, теперь ситуация меняется: недавно стало известно, что Warner Bros. хочет купить одну из крупнейших отечественных киносетей. Более того — не дожидаясь, когда государство решит проблему пиратства, мировой киногигант решил действовать.

Новый подход Warner Bros. напоминает стратегию отечественных издателей компьютерных игр: потеснить пиратов, применив их же оружие — низкие цены. Теперь кинокомпания стремится выпускать лицензионные фильмы через две недели после премьеры и продавать по более понятной для россиян цене 150–300 руб. Раньше Warner Bros. поступала так только в Китае.

Тигровые кирпичи

«САМЫЕ РАЗВИВАЮЩИЕСЯ ИЗ РАЗВИВАЮЩИХСЯ» СТРАН — Китай, Бразилия, Индия и Россия — с легкой руки аналитиков банка Goldman Sachs три года назад получили название BRIC. Можно было, наверное, придумать по-

лучше, и некоторые пытаются. Китайцам должно понравиться более образное название «молодые тигры». Хотя не так уж важно, называют тебя тигром или кирпичом: важнее, как относятся.

Возрастающую роль России в мировом бизнесе легко почувствовать, полистав финансовые отчеты. По итогам прошлого года продажи Carlsberg выросли на 5% и достигли \$6 млрд — и этот рост компания заработала на Востоке прежде всего за счет российских поклонников пива. В то время как в Западной Европе продажи сократились вчетверо, объем пива, произведенного компанией BBH, вырос на 12% (Carlsberg владеет половиной BBH). У глобальных компаний с совершенно разных рынков, таких как Procter & Gamble и Danone, ландшафт отчетов похож: на традиционных рынках — застой, в России и других развивающихся странах — уверенный рост.

В такой ситуации вопрос конкуренции с российскими компаниями становится все острее. Что могут предложить «глобалисты»? Проверенные в мире продукты, завидные рекламные бюджеты и архив мировых решений, из которого можно долго выбирать что-нибудь подходящее для российской адаптации. Такая тактика имеет название glocal — симбиоз слов global и local. Но «глокальности» уже мало — нужна сверхлокальность.

И многих уже подталкивает к этому рынок. PepsiCo, продающая не только газировку, но и чипсы под маркой Lay's, долго игнорировала растущий рынок сухариков: в ее мировом портфеле никогда не было такой категории. Разглядев наконец динамичный рынок с ежегодным ростом в 30%, компания отставила в сторону и свой портфель, и размышления о том, что сухари-

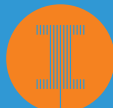
Адаптация позиционирования сводится к тому, что лица с легким отпечатком европейской культуры заменяются в роликах лицами с тяжелым отпечатком культуры российской

ки — это как-то не по-западному. И наладил в конце прошлого года выпуск сухарей под маркой Twistos.

Через два года PepsiCo даже собирается занять 20%. Действуя и дальше локально, а думая глобально, компания могла упустить крупный снековый рынок. Впрочем, может быть, уже упустила: по данным ACNielsen, на долю «Сибирского берега», «Бриджтаун фудс», «Консенсус» и «Меридиан плюс» приходится примерно 90% рынка сухариков.

Кислая бомба

«РАЗВЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД кто-нибудь мог вообразить, что иностранная компания будет производить кефир?» — спрашивает **Николас Коро**, член совета директоров компании Neims.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

20 ИЮНЯ 2006 ГОДА

МОСКВА

ОТЕЛЬ HOLIDAY INN, УЛ. СУЩЕВСКИЙ ВАЛ, 74

БИЗНЕС-ВСТРЕЧА

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ СОБСТВЕННИКА В РАСТУЩИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Многие российские компании на сегодняшний день достигли уровня развития, при котором роль собственника в управлении компанией должна измениться. Немало примеров, когда собственники сосредоточились на стратегических задачах или вовсе отошли от управления компанией. Есть и более категоричные утверждения: собственники являются основным тормозом развития российских компаний и они должны уступить место профессиональным менеджерам. Так ли это?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

варианты эффективной координации действий владельцев и наемных топ-менеджеров ■ эволюция роли собственника и рост компании ■ кем себя больше чувствуют собственники: собственниками или менеджерами ■ с какими проблемами сталкиваются владельцы, меняя свою роль в компании ■ как строить взаимодействие с наемными топ-менеджерами

СВОИМ ОПЫТОМ ПОДЕЛЯТСЯ

Александр Печерский, генеральный директор консультационной компании «Альт»

Лев Аветов, генеральный директор и собственник, «БрокИнвестСервис»

Алексей Фролов, генеральный директор и собственник, «Мириталь»

Продолжительность мероприятия с 10.00 до 14.00

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

\$200

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»

и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10%

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)

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

СООРГАНИЗАТОР





Warner Bros. снижает цену на DVD, чтобы завоевать Китай и Россию

Давно привыкнув к иностранным названиям, мы привыкли также считать, что любой западный продукт — результат маркетингового импорта. На самом деле глобальные компании могут решиться и на разработку продукта специально для России, если мировой комплект не очень подходит нашему рынку. Некоторые из них уловили ветер перемен гораздо раньше PepsiCo.

Мировой конек компании Danone — йогурты. «Но россияне привыкли пить перед сном кефир», — говорит брэнд-менеджер Danone **Наталья Коптева**. Большую часть молочного рынка занимают кисломолочные продукты — кефир и ряженка. Чтобы занять на рынке серьезную позицию, глобалистам пришлось изменить себе. Взяв название своей не очень успешной марки, Danone стала развивать серию кисломолочных продуктов под брэндом «Активиа».

Вроде бы опыт компании не назовешь уникальным: и до этого многие западные игроки развивали брэнды локально. Так, Nestle еще в прошлом веке придумала карамель «Савинов», а British American Tobacco — «Яву золотую». Но, как правило, подобные инициативы прежде всего были вызваны необходимостью развивать приобретенные российские производства и использовать доставшиеся вместе с ними активы. Danone принялась за свой брэнд «по доброй воле».

«Когда появилась „Активиа“ от Danone, „Вимм-Билль-Данн“ пребывал в полной уверенности, что его никто не подвинет с кисломолочного Олимпа», — вспоминает Николас Коро. — Стрелочки и результаты исследований в роликах — довольно архаичный для Европы вариант, но у нас это сработало».

За несколько лет «Активиа» стала одним из самых главных брэндов в портфеле российского Danone. И компания сохраняет верность локальным традициям, полгода назад она представила суббрэнд «Активиа кефирная». «Проведя исследования, мы выяснили: часть аудитории считает „Активиа“ „неправильным“ кефиром и поэтому отдает предпочтение продукции российских производителей», — говорит Наталья Коптева. — Специально для них мы вывели „правильный“ кефир от Danone».

Продукты питания кажутся не столь сложным для действительно подвижных компаний рынком — неудивительно, что Danone входит в число традиционно «локальных» компаний. Казалось бы, гораздо труднее делать специальные российские предложения производителям электроники. Но и технологичные компании готовы предлагать нашему рынку уникальные продукты.

В мае Samsung начал продавать в России уникальный для самой компании товар — встраиваемую технику для кухонь. «Мы посмотрели на дома наших потребителей изнутри и поняли: у нас есть техника для любой домашней задачи, и единственное, что мы упустили — встраиваемая техника для кухни», — поясняет продакт-менеджер по

НА СЛУЖБЕ У ВАШЕГО ГРУЗА

т./ф.: (495) 221-6735

www.pobeditrans.ru

ПОБЕДИТРАНС

- Прямые договоры с РЖД и дорогами СНГ
- Гибкие тарифы и оперативная информация
- Согласование спецусловий и разрешений
- Мультимодальные перевозки

бытовой технике Samsung **Анна Какалия**. — А в России оптимальные условия для того, чтобы научиться чему-то новому».

Омоложение по-соседски

«ПО-МОЕМУ, ЕСЛИ СИЛЬНО ОБОБЩАТЬ, действительно получишь усредненную картину мира. Но правды о людях в ней будет вот на столько», — говорил **Чарли Френетт**, президент европейского отделения Coca-Cola, показывая пальцами расстояние в сантиметр. Френетт стоял у руля глобальных изменений в Coca-Cola на рубеже тысячелетий, когда компания задумалась о том, что глобализм, как это ни кажется странным, должен остаться в прошлом веке.

Получив самые низкие в истории компании продажи в Гарлеме, на острове Манхэттен, компания провела исследование и выявила, что большое значение имеет то, где проживают занимающиеся сбытом — здесь или в «чужом» районе. Coca-Cola наняла торговых представителей для каждого микрорайона из местных жителей, и продажи выросли более чем вдвое. «Мы только вступаем на этот путь, но через десять лет, думаю, у нас будут тысячи таких Гарлемов во всем мире», — заявлял Чарли Френетт.

Абсолютно новые продукты и марки — далеко не все, на что способны мировые компании, освободившиеся от оков глобализма. Они готовы в корне менять способ продвижения и имидж уже сложившихся марок: соображения эффективности теперь перевешивают идеалистические представления о том, что во всех странах мира бренд должен иметь одно лицо.

В середине мая Panasonic прекратила поставки в Россию мобильных телефонов. Еще три года назад доля трубок Panasonic, по данным Mobile Research Group, составляла 2% рынка: чтобы окончательно выбить компанию с рынка, конкурентам потребовалось немного времени. Похожая угроза нависла и над другими продуктами компании.

В начале 1990-х марка Panasonic была иконой, но у нового поколения другие кумиры. «Молодые и дерзкие считают этот бренд „техникой моего папы“, — считает **Дмитрий Левтеев**, директор по работе с клиентами агентства IQ Marketing. — Купить плеер Panasonic — не круто».

Мы привыкли считать Россию свалкой мировых маркетинговых концепций, в то время как она все чаще становится экспортером новых идей

В этой ситуации российский офис не стал дожидаться глобального обновления марки и полностью омолодил бренд, запустив рекламную кампанию «Соседи». Построенная на необычных героях и интернет-сайте концепция наделала шуму в кругу маркетологов, которые подчеркивали яркость подхода, продемонстрированного компанией на российском рынке. И большинство упустили из виду, что «Соседи» инновационны и для самой Panasonic.

«Ни в одной стране Panasonic до сих пор не обращалась к молодежной аудитории», — поясняет **Сергей Спивак**, руководитель интернет-подразделения агентства Prior, которое придумывало новый образ. «В самих „Соседях“ ничего выдающегося нет, но для такой консервативной компании это революция», — признает Дмитрий Левтеев. — Вы вспомните, что было в рекламе раньше: люди с пластилиновыми улыбками и детские руки, которые тянутся к папе».

Внутренняя работа

КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ РЕШАЮТСЯ отойти от стандартных принципов работы во всех странах, не только подправляют кривую продаж на локальных рынках, но и обогащают свой мировой портфель



МИРОВОЙ ЛИДЕР
В ФИТНЕСЕ С 1965г.

МОИ ДОСТИЖЕНИЯ НЕ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ БИЗНЕСОМ



931-9616

Ленинградский пр-т, 31, стр. 30
www.goldsgymrussia.ru

Всё начинается здесь.

решений. Мы привыкли считать Россию свалкой мировых маркетинговых концепций, в то время как она все чаще становится экспортером новых идей.

Конечно, прежде всего речь идет об экспорте в страны СНГ и Восточной Европы. Еще в 1998 году Danone, решив создать новую марку для своего безымянного творожка с фруктами, поручила разработку бренда Danissimo для всей Восточной Европы именно российскому офису. Сейчас перед компанией стоит новая задача: нужно расширять производство в России и выходить на рынки СНГ. И разработанный в России продукт, близкий и жителям сопредельных государств, в портфеле Danone уже есть.

Отечественная реклама тоже оказывается востребованной в развивающихся странах. Так, в прошлом году Intel решил разработать единую кампанию для России, Индии, Китая и Бразилии. Ролики «Узнай, что внутри!», где из системного блока выпрыгивали персонажи компьютерных игр, создал российский офис McCann Erickson. «Рекламу, которая близка уху, сердцу и даже животу человека из развивающегося мира, должны делать люди из этого самого развивающегося мира, — говорит генеральный директор агентства Александр Алексеев. — Наша мультипликационная идея оказалась экспортируемой, потому что была наглядной».

Но способен ли российский маркетинг перешагнуть границы развитых стран? Reckitt Benckiser адаптирует для европейских стран рекламу Calgon, созданную для нашего рынка агентством Euro RSCG Moradpour, а Schwarzkopf & Henkel (S&H) выпускает на свой домашний рынок марку, придуманную в России.

Осенью прошлого года S&H выпустила на наш рынок недорогую краску для волос «Palette Фитолиния». Этот суббренд был ответом на действия главного конкурента — компании L'Oréal, которая начала продавать краску Garnier Color Naturals. И сначала разработанный в России суббренд также предназначался только для стран Восточной Европы.

Но динамика продаж оказалась настолько успешной, что в конце года идентичный продукт был запущен (S&H) и на немецком рынке под названием Palette Natural Colors. Хорошее недорогое предложение пришлось как нельзя кстати в Германии и стало ответом на появление у немецких ритейлеров «красочных» private labels.

Домовитый экспорт

НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО СО ВРЕМЕНЕМ экспорт российских идей — даже на цивилизованные рынки — встанет на поток. Во всяком случае уже есть ярко выраженные симптомы. В конце прошлого года Wrigley стала продавать на российском рынке жевательный мармелад Juicy Fruit. Первые продажи оказались столь успешными, что, по сведениям **СФ**, сейчас компания намеревается продавать новый товар и в европейских странах. Внимательно изучив опыт «Соседей» свои региональным офисам рекомендовала и штаб-квартира Panasonic.

Из России можно качать не только нефть — это поняли даже компании, которые пока предпочитают не столь активно присутствовать в России. Казалось бы, формат реалити-шоу хорошо отработан мировыми телеканалами, и россиянам сложно придумать здесь что-нибудь новое. Однако год назад Sony Pictures Television International купила у ТНТ права на отечественное реалити-шоу «Дом-2», а вместе с ним — и уникальную систему SMS-голосования. И ТНТ уже готова утолять идейный голод зарубежья другими своими шоу «Голод» и «12 негрятят». **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Ребята, которые строят бизнес в России, могут поделиться с иностранцами смекалкой»



Ростислав ОРДОВСКИЙ-ТАНАЕВСКИЙ БЛАНКО, президент корпорации «Ростик групп»

— УТВЕРЖДЕНИЕ О ТОМ, что Россия уникальная страна и что все, что апробировано на Западе и Востоке, здесь действует малоэффективно, считаю мифом. Посмотрите, что сегодня происходит: сплошные ребрендинги и рестайлинги. У кого мы этому учимся? Да, безусловно, у тех же западных глобалистов, для которых это уже пройденный этап. Нет сомнений, что российский рынок — это фантастические возможности для западных компаний, и адаптация бренда к вкусам и предпочтениям местных потребителей здесь необходима, как во многих странах. Наш рынок многих заставляет менять заученные стратегии, так было и в случае с «Ростик'с», когда компания Yum! Brands приняла уникальное решение развивать на региональном рынке локальную марку, а не собственный бренд. Процесс «обучения» западных и российских компаний является двусторонним. В России есть определенные новации, они пока являются исключением, а не правилом. Но год в России эквивалентен нескольким годам западных стран по масштабам развития и эволюции рынка. И мы видим, как страна движется вперед, как будто мы смотрим видеофильм, держа нажатой кнопку Fast forward. Известная ситуация, когда иностранец, проживший здесь несколько лет, вернувшись в свою страну, никак не может реадаптироваться к устойчивости и монотонности жизни и порой ищет возможности вернуться в Россию. Сегодня нам еще многого нужно достичь и в маркетинге, и в менеджменте. Однако с уверенностью можно сказать, что ребята, которые строят бизнес в России, могут поделиться с иностранцами смекалкой и умением найти выход из любой тупиковой ситуации.

Чего конкретно сегодня не хватает российскому бизнесу? В первую очередь человеческих ресурсов. Молодых людей со здоровыми амбициями и желанием учиться и расти. Менеджеров, которые умеют стратегически мыслить, обладают навыками эффективного планирования и управления средними и большими компаниями. И мы пока ищем варианты для управления ими, а на Западе и во многих странах Востока этот процесс очень давний, и, конечно, многие системы и процессы управления, которые для нас являются новинками, там вполне традиционны и даже стандартны. Но еще раз хочу отметить, что новой России всего лишь немногим более десяти лет, а прошла она путь, близкий к 70 годам европейского развития. То есть думаю, что с определенными трудностями, но мы движемся вперед.

ОЧЕРЕДИ — ИЗВЕЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ РАЗДРАЖЕНИЯ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И СТРЕССА ДЛЯ ПЕРСОНАЛА. МОЖНО ЛИ ИХ ПОБЕДИТЬ? УТВЕРДИТЕЛЬНЫЙ ОТВЕТ НА ЭТОТ ВОПРОС ДАЮТ СЕРВИСНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. **текст: антон бурсак**

Очередной маневр

В офис продажи билетов дубайской авиакомпании Emirates на Павелецкой площади входит хорошо одетый мужчина. Пару минут он вдумчиво набирает что-то на сенсорном терминале, установленном у входа в офис, и забирает отпечатанный машиной отрывной талон.



Создатели новых технологий для ритейла утверждают, что очереди когда-нибудь станут пережитком прошлого

Затем удобно усаживается на диване перед телевизором и в таком положении проводит еще несколько минут. На экране сменяют друг друга рекламные ролики шикарных отелей и сообщения о специальных предложениях Emirates. Вскоре на табло, стоящем в центре помещения, загорается сообщение с номером оператора. Мужчина встает и неторопливо направляется к стойке продажи билетов.

Звучит странно, но формально все это времяпровождение можно охарактеризовать как стояние в очереди. Только очередь — электронная.

Без простоев

У БЕСКОНЕЧНЫХ ОЧЕРЕДЕЙ в супермаркеты, рестораны и любые офисы любого сервисного типа отчетливо наметился горизонт. Поток покупателей, прежде необузданным, как горная река, появилась возможность эффективно управлять. Делая время ожидания клиента более осмысленным и приятным, ускоряя темпы его обслуживания, компании получают двойной эффект — имиджевый и финансовый, поскольку очереди — это не только растрата времени и нервов. Закрывая глаза на проблему, компания фактически

мирится с убытками, уверен глава консалтинговой компании George Group **Джордж Л. Майкл**: «Если поставленная задача находится в очереди, значит, существует некий товар или услуга, которые нельзя доставить потребителю. Это задерживает получение дохода».

Можно выделить три основных приема, доступных компаниям, регулярно сталкивающимся с наплывом посетителей.

1_ Система электронных очередей.

Трансформирует живую очередь в лист ожидания в памяти компьютера. Клиента вызывают к конкретной кассе в тот момент, когда могут его обслужить.

2_ Решения в области предкассового обслуживания. Позволяют частично обслужить покупателя, пока тот стоит в очереди: пропустить его покупки через сканер штрихкодов или принять заказ и передать сотрудникам, отвечающим за его формирование.

3_ Решения на базе RFID-чипов — более совершенная замена штрихкодов, позволяющая, к примеру, мгновенно вычислить стоимость огромной корзины с покупками.

Услуги по талонам

НАСТРОЙ БОЛЬШИНСТВА ПОСЕТИТЕЛЕЙ сервисных центров трудно назвать дружелюбным. Поломка техники и так испортила клиенту день (неделю), а еще эта очередь в офисе ремонтной службы — она способна окончательно вывести человека из себя. Так рассуждало руководство компании Dixis, принимая решение внедрить в своем сервис-центре систему электронной очереди. Как сообщили в Dixis, расходы на установку шести терминалов, выдающих талоны, составили (без учета

стоимости программного обеспечения и монтажа) \$10 тыс.

«В результате мы смогли наконец избавиться от столпотворения и толчеи возле стойки, раздражающей сотрудников и покупателей, — говорит глава PR-службы Dixis **Татьяна Москалева**. — Клиентам не приходится стоять в очередях, на чеке написано приблизительное время ожидания, и при большом скоплении народа есть возможность отойти и вернуться к указанному сроку». Время сокращается, поскольку сотрудник, непосредственно предоставляющий услугу, заранее узнает о том, что нужно клиенту, и может заблаговременно подготовить необходимые документы или продукты.

В отдельных случаях электронная очередь — еще и дополнительный источник дохода компании. Так, в российском сервисном центре IKEA, где установлена подобная система, к услугам ожидающего свой заказ клиента — кофейня и магазин сувениров.

Электронные очереди лучше всего подходят для компаний, в которых обслуживание клиента требует времени, — мага-

Открытия своего первого магазина в Москве французская сеть Auchan ожидала словно стихийного бедствия, к которому можно подготовиться, но нельзя предотвратить

зинов бытовой техники и компьютеров, пунктов продажи билетов авиакомпаний, сервисных и фотоцентры. В частности, табло, на которых высвечивается номер заказа, использует московская сеть магазинов «Фотоцентр.ру», первой в России создавшая центр печати фотографий, работающий в режиме быстрого обслуживания (более подробно см. **СФ** №43/2004).

Электронная очередь может и существенно ускорить процедуру работы с клиентом, в которой заняты сразу несколько специалистов, что не редкость для банков и страховых компаний. На терминале клиент выбирает требуемый тип услуги, получает талон с номером и ожидает появления сигнала, если менеджер, ответственный за тот или иной сервис, в текущий момент занят. При таком подходе

посетителю не придется долго выяснять, к кому обратиться: его сразу направляют к нужному менеджеру. Преимущество нового сервиса уже смогли ощутить клиенты Альфа-банка, не так давно запустившего в нескольких столичных отделениях проект по внедрению системы электронных очередей.

Исчезновение обычной живой очереди повышает уровень конфиденциальности операций. За спиной клиента никто не стоит — нет повода нервничать, снимая крупную сумму наличных. «Это важный элемент банковского сервиса. Ведь неслучайно во многих банках операционист и клиент в разговоре не называют денежную сумму, а набирают ее на калькуляторе», — говорит генеральный директор российского офиса компании Q-Matic



Москва занята бизнесом





Электронные очереди помогают Dixis успокоить клиентов, раздраженных поломкой телефона или карманного компьютера

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

(один из крупнейших в мире поставщиков решений в области электронных очередей) **Любовь Страндквист**.

Убийцы очередей

ГОВОРЯТ, что открытия в 2002 году своего первого магазина в Москве французская сеть Auchan ожидала как стихийного бедствия, к которому можно подготовиться, однако нельзя предотвратить. После того как гипермаркет открыл свои двери, его просторные помещения в считанные секунды наводнили покупатели, сметая все на своем пути.

Кассовые терминалы хронически не справлялись с нагрузкой. Впоследствии на помощь им были брошены так называемые «мобильные кассиры», вооруженные терминалом сбора данных, сканером штрихкода и мобильным принтером. Такой кассир предлагает (порой довольно настойчиво) стоящему в очереди покупателю просканировать штрихкоды товаров в его корзине, чтобы затем переложить их в специальный пакет. Далее пакет запечатывается, а на него наклеивается предварительный чек с указанием номера заказа и общей стоимостью покупки. Оплачивается товар на стационарной кассе, но уже в ускоренном режиме. Происходит двойная экономия времени клиента и, соответственно, двойное повышение пропускной способности кассы.

Queue Busting (убийство очереди) — так несколько преувеличенно называют решения с использованием «мобильных кассиров» в Европе и США. Оборудование для одного «мобильного кассира» обходится заказчику от \$1,5 тыс. до \$3 тыс. в зависимости от функциональной сложности.

Преимущество арсенала Queue Busting в том, что в пиковое время (скажем, на выходных или в праздники) он позволяет обслуживать больше клиентов, не открывая при этом новые стационарные кассы. «Для обращения с таким оборудованием не требуется каких-то особых навыков, поэтому в качестве „мобильного кассира“ могут выступать подсобные рабочие или сезонный персонал», — поясняет менеджер компании «Штрих-М» **Ксения Петракова**. По расчетам «Штрих-М», при внедрении технологии Queue Busting для супермаркета с шестью кассами со средней суммой чека в 1 тыс. руб. (приобретает три комплекта оборудования для мобильных кассиров за \$1,5 тыс. каждый) срок окупаемости составит шесть дней. Дополнительный доход от внедрения решения после достижения окупаемости — 24 тыс. руб. в день.

Мобильных кассиров давно использует российский McDonald's. До недавнего времени борьба с очередями в ресторанах сети велась при помощи ручки и бумаги: заказы очередников менеджер предварительно заносил в специальную форму, ко-

торая затем передавалась в работу сотрудникам за стойкой. Однако менеджмент компаний посчитал, что повысит пропускную способность своих заведений, снабдив персонал беспроводными терминалами, передающими заказы по мере их оформления сразу на кассу. Достигнутый в этом случае выигрыш во времени в российском офисе McDonald's уточнить отказались, охарактеризовав его только как «очень существенный». Пока беспроводные терминалы применяются лишь в нескольких ресторанах McDonald's, но в будущем этот принцип работы планируется распространить на все заведения сети.

В отличие от Запада, где «убийцы очередей» можно увидеть в каждом втором крупном магазине, в России решения Queue Busting еще не успели снискать большой популярности. Из российских компаний, использующих эту технологию, участники рынка вспомнили только екатеринбургскую сеть «Континент».

Хай-тек vs человеческий фактор

В АПРЕЛЕ 2003 ГОДА компания Metgro AG открыла в немецком городе Рейнберг магазин Extra. В этом супермаркете будущего все товары были снабжены радиочастотными метками, использующими технологию RFID. Посетители Extra могут делать покупки, не вступая в контакт с персоналом. Они самостоятельно сканируют товар при помощи экрана, распознающего информацию на радиочастотной метке с достаточно большого расстояния — до нескольких метров. Можно сканировать все покупки одновременно, не вынимая их из корзины. Проблема очередей к кассам таким образом решается сама собой.

Вице-президент подразделения Oracle Retail в регионе EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка) **Тарик Таман** считает, что массовое использование RFID начнется с логистики (для маркировки контейнеров или самых дорогих товаров). До продуктового ритейла такие решения, по оценке эксперта, доберутся лет через пять, когда стоимость чипов упадет до нескольких центов с нынешних \$0,5–1.

Впрочем, было бы ошибкой во всем полагаться на волшебную силу новейших технологий. Технические средства еще не в силах устранять дефекты управления и сервисной культуры компаний, а значит, причинно-следственная связь между человеческим фактором и живой очередью по-прежнему актуальна. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Очереди, как и все на свете, имеют две стороны»



Ростислав ОРДОВСКИЙ-ТАНАЕВСКИЙ БЛАНКО, президент корпорации «Ростик групп»

— ПРОБЛЕМА ОЧЕРЕДЕЙ имеет разные причины. Соответственно, есть и разные пути для управления этим явлением. В большинстве случаев очередь — знак спроса на ту продукцию или услуги, которые компания предоставляет. Но спрос может быть вызван как явным выделением товара или услуги среди остальных конкурентов, так и вообще монополией на определенные услуги или товары указанной компании. И есть третий тип очереди, появляющийся в пиковые часы потребности в каком-то товаре или услуге у населения. Самый важный принцип управления очередями — позитивное отношение обслуживающего персонала к клиентам. Даже в самых трудных ситуациях, когда ожидающий клиент начинает нервничать, очень важно не начинать с ним игру в пинг-понг, а дать возможность сбросить «накопившиеся мячики». Сказать легко, но в ре-

альности это требует постоянного тренинга персонала, а также хорошего подбора сотрудников, непосредственно несущих ответственность за управление очередями. В больших западных торговых центрах вопрос решается оформлением организованных длинных коридоров, где посетители постоянно чем-то развлекаются. В случае очереди за определенным товаром или услугой хороший и проверенный способ — подключить сотрудников, готовых помочь клиентам выбрать и оформить свой заказ еще в торговом зале, чтобы при подходе к прилавку заказ был уже готов. Очередь начнет двигаться гораздо быстрее. Естественно, это требует очень серьезной работы по обеспечению возможности сформировать заказ за пределами прилавка или, как в нашей ситуации с ресторанами, наличия достаточных дополнительных производственных мощностей и персонала.

Когда в наших ресторанах в часы пик возникают очереди, хостес старается посадить гостей в зале максимально компактно или предлагает им подождать в баре. Если помещение позволяет, то в холле ресторана организуются места ожидания, где можно спокойно посидеть, почитать журналы. Пока вы ждете, вам даже могут предложить заказать напитки. В ресторанах, где нет такой возможности, хостес старается сориентировать посетителей по времени — сколько осталось минут до того, как освободится столик, — и ставит гостей в лист ожидания. Таким образом, эти 15–20 минут люди могут прогуляться по магазинам, сделать еще какие-то дела, а не стоять в очереди. Очереди, как и все на свете, имеют две стороны. И то, как получается управлять ими, избегая раздражения и недовольства клиентов, как раз и отличает преуспевающие компании от начинающих.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Москва занята бизнесом



УЧИТЬ ЧУЖОГО СОТРУДНИКА, ДА ЕЩЕ И БЕСПЛАТНО, СПОСОБНА НЕ КАЖДАЯ КОМПАНИЯ. ОДНАКО НЕКОТОРЫЕ «БЕЛЫЕ ВОРОНЫ» УЖЕ УМЕЮТ ИЗВЛЕКАТЬ ВЫГОДУ ИЗ ОБМЕНА ПЕРСОНАЛОМ. **текст: дмитрий лисицин**

Натуральный обмен



Персональная стажировка

«ЧУЖАКИ? К НАМ НА СТАЖИРОВКУ? Это невозможно», — примерно так отвечали в большинстве компаний, опрошенных **СФ**. Российские руководители еще только учатся обмениваться сотрудниками, преодолевая недоверие друг к другу.

Недавно компании «Гелиос компьютерс» понадобился корпоративный рекрутер, и на эту должность взяли девушку, которая работала в другой компании секретарем. Опыта подбора персонала у нее не было, к тому же она боялась кандидатов, претендовавших на высокие посты. Все попытки чему-то ее научить остались

безуспешными. В «Гелиос компьютерс» нашли нетривиальное решение проблемы: отправили девушку на стажировку в компанию «Амплуа-брокер», которая занимается, в частности, подбором персонала. Там ее и обучили азам профессии.

Помогая своему старому клиенту, «Амплуа-брокер» тоже получила определенную выгоду. «Лишний сотрудник, пусть даже и на короткий срок, пусть даже совсем неопытный, нам оказался полезен, — говорит исполнительный директор «Амплуа-брокер» **Юлия Ужакина**. — За те две недели, которые у нас провела сотрудница «Гелиос компьютерс», она отсортировала всю входящую корреспонденцию, а неко-

торых кандидатов, которых она нашла, мы потом устроили на работу».

Современные организации активно ищут альтернативы корпоративным тренингам и бизнес-школам. Все чаще они берут на вооружение обучение на рабочем месте. Одна из популярных технологий обучения «в полевых условиях» — ротация персонала. Сотрудник получает новые навыки, а компания закрывает проблемные участки сильными специалистами. Подобную практику называют «секондмент» (от англ. secondment — командирование персонала), то есть стажировка сотрудника в другой бизнес-структуре.

Первоначально слово secondment использовали для обозначения внутренних стажировок, то есть временных переводов сотрудников из одного подразделения в другое или в представительство компании за рубежом. Например, западные аудиторские или консалтинговые фирмы предлагают соискателям secondment как одно из своих преимуществ. И этот же прием используют большинство крупных корпораций с разветвленной структурой — General Electric, Alcoa и другие.

Однако в последние годы стал популярным другой тип секондмента — внешний, то есть стажировка в чужой компании. Так, британская юридическая фирма Allen & Overy регулярно «меняется» персоналом с клиентами, другими юридическими фирмами и с некоммерческими организациями. Не так давно компания «обменялась» сотрудниками с Information Commissioner's Office — независимой организацией, наблюдающей за защитой личной информации. Подобные стажировки на стороне позволяют адвокатам увидеть бизнес-проблемы глазами клиентов и надзорных органов, что существен-

При всей полезности секондмента он имеет недостатки. Компании всерьез опасаются не только раскрытия своих коммерческих тайн, но и ухода собственных сотрудников, которым может понравиться на новом месте

но увеличивает их профессиональную ценность как юристов.

Российские представительства западных компаний пока не увлекаются секондментом. Так, PricewaterhouseCoopers (PwC) во многих странах мира практикует стажировки сотрудников в компаниях-клиентах. Но, по словам руководителя отдела персонала PwC Роберта Уотерза, сейчас только рассматривается возможность применения этого опыта в России. А в российском подразделении Allen & Overy припомнили один случай секондмента, но поскольку с тех пор прошло уже пять лет, то никто не смог сообщить подробностей.

Российские компании уже используют внешний секондмент, правда, для решения ограниченного набора задач. «Недо-

статков у секондмента практически нет», — считает президент корпорации «Галактика» Николай Красилов. Действительно, если стажировка в другую компанию правильно организована, то выгоду из нее смогут извлечь все три стороны. «Компания, посылающая сотрудников на стажировку, улучшает их навыки и расширяет сеть своих контактов, — говорит Юлия Ужакина, — принимающая сторона получает ресурсы для использования их в своих проектах, а сам сотрудник учится решать новые задачи».

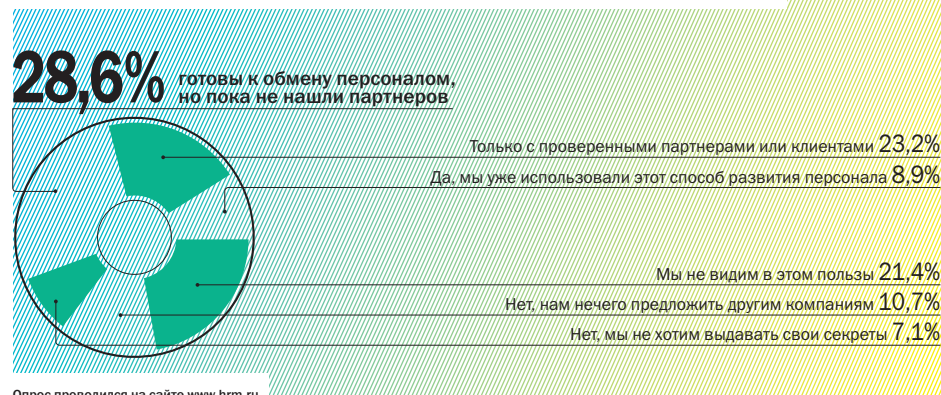
Братская помощь
НА ВНЕШНИЙ СЕКОНДМЕНТ чаще всего решаются взаимозависимые организации — например, поставщики и покупа-



Москва занята бизнесом



Готовы ли вы временно обмениваться персоналом с другими компаниями (% ответов)



тели, партнеры и т. п. В этом случае выгода очевидна обеим сторонам.

«О чем думает руководство компании, когда оборудование ломается? — спрашивает заместитель генерального директора кинопрокатной сети «Киномакс» **Ирина Туманова**. — О том, что поставщик продал ему брак!» В свое время у неопытных барменов «Киномакса» возникали трудности с эксплуатацией машин по производству попкорна и снеков. Дорогое оборудование нередко ломалось. Тогда его поставщик, компания «Деловая Русь», предложила кинопрокатчикам обучать их сотрудников на стажировке. Сотрудники «Киномакса» были командированы на базу «Деловой Русь», где прошли тренинги по работе на специфическом оборудовании. В результате бармены стали гораздо меньше ошибаться, сбои в работе аппаратов практически прекратились. Примеру «Деловой Русь» последовал и Ernemann, поставщик

киноаппаратуры. Компания по собственной инициативе бесплатно обучала инженеров «Киномакса» устройству проекторов и систем бесперебойного показа, рассказывала о типичных поломках и способах их устранения. Фактически руками немецкой компании в «Киномаксе» была создана полноценная сервисная служба.

«Деловая Русь» и Ernemann старались не зря: в обмен на бесплатные стажировки они получили своеобразную гарантию того, что клиент будет работать с ними и дальше. «Это для них важнее сиюминутной выгоды», — считает госпожа Туманова.

В некоторых сферах бизнеса обмен персоналом и односторонние стажировки являются давно устоявшейся практикой. Например, у ИТ-компаний, регулярно отправляющих сотрудников учиться к вендорам, чьи системы и оборудование они продвигают на российском рынке. Так, специалисты корпорации «Галактика» стажировались

в компаниях-партнерах, а это, в частности, Microsoft и Oracle. В свою очередь «Галактика» регулярно обучает персонал собственных партнеров. «Специалисты компаний-партнеров получают возможность из первых рук узнать о новых решениях и услугах «Галактики», а также воспользоваться корпоративной базой знаний, — говорит Николай Красилов. — А чем лучше работают с нашим оборудованием сотрудники других компаний, тем быстрее продвигаются решения корпорации».

Дружба с конкурентами

КАЗАЛОСЬ БЫ, безусловно запретная зона — это стажировка у конкурентов. Многие компании не допускают и мысли об утечке коммерческой информации. Именно поэтому генеральный директор издательства «Эксмо» **Олег Новиков** считает секондмент неэффективным управленческим инструментом для издательского бизнеса: «На нашем рынке очень острая конкуренция за технологии, поэтому практика обоюдных стажировок у нас не распространена».

Тем не менее конкуренты тоже могут обучать друг друга, но только если речь идет не о передаче ноу-хау, а о вспомогательных знаниях. Чаще всего обучающими визитами обмениваются ИТ-специалисты и HR-менеджеры. Подобные стажировки происходят стихийно, на основе неформальных связей, причем руководитель принимающей стороны может и не догадываться о присутствии в своем офисе «стажеров».

Например, HR-специалисты обычно отправляются в «командировки» перед тем, как внедрять у себя новые технологии.

Стажер по собственному желанию

Секондмент широко используется на Западе. Согласно исследованию Сертификационного института развития персонала (CIPD), до 71% британских работодателей применяют эту технологию, и особенно ее ценят компании, в которых возможности карьерного роста сотрудников невелики. Наиболее распространен именно внешний секондмент — командировки сотрудников в общественные или государственные организации или к партнерам и клиентам. Например, несколько лет назад британская розничная сеть Budegens отправила всех своих тренинг-менеджеров в одну из школ графства Дербишир для развития творческих способностей и навыков межличностного общения. В этой школе тренинг-менеджеры должны были создавать креативную игровую площадку для детей. Компания отметила, что команда тренеров после возвращения стала работать слаженнее. Срок стажировки в другой организации может составлять от 100 часов рабочего времени до одного года. Подобные программы организуют

для сотрудников всех уровней: руководителей, линейных менеджеров, специалистов, технического персонала и т. д. Как правило, работнику, осваивающему новые навыки, зарплату начисляет компания, которая его «командировала».

Но секондмент на Западе — не только способ развития персонала, но и особая форма трудовых отношений. Временный перевод сотрудника в другую организацию, предоставление персонала в аренду или консультационная помощь тоже могут оформляться как секондмент. Скажем, во многих юридических фирмах приняты подобные командировки сотрудников к клиентам. Например, специалисты юридической фирмы Freshfields Bruckhaus Deringer недавно проходили стажировку в Reuters, IBM, Morgan Stanley. Однако длительная зарубежная командировка сотрудника может вызвать некоторые сложности. Например, потребуется разрешение на привлечение иностранной рабочей силы. В этом случае принимающая сторона фактически становится временным работодателем командируемого, она выплачивает ему зарплату и платит за него налог.

«Риск ошибки при выборе технологии и ее поставщика очень велик, — говорит директор по персоналу компании „Альфа-Страхование“ **Екатерина Успенская**. — Поэтому всегда важно знать, как программа работает в другой компании». Сама госпожа Успенская, выбирая поставщика услуг автоматизации оценки персонала, «стажировалась» сразу в нескольких компаниях. Она узнавала, кто из ее знакомых HR-директоров уже внедрил подобные системы, а потом договаривалась о визитах.

Неформальная стажировка продолжалась один-два полных рабочих дня, за которые Екатерина Успенская тестировала с помощью «хозяев» программные продукты. В иных условиях продукт нужно было бы покупать. «Мне пришлось бы искать подводные камни в ходе внедрения, — говорит HR-директор. — А так я могла своими глазами увидеть, как работает каждая система, оценить достоинства и недостатки». В итоге подбор программы стал практически бесплатным. Взамен партнеры получали право ознакомиться с технологиями оценки персонала, применяемыми в «АльфаСтрахова-

нии». Но с ограничениями. «Мы готовы принять на короткую стажировку коллег из других компаний, — говорит госпожа Успенская. — Но ознакомить их можем только с теми технологиями, которые не много „устарели“ для нашей компании, уже обновлены и не являются нашим конкурентным преимуществом».

Основной недостаток неформального обмена персоналом — в том, что его легко интерпретировать как шпионаж, а это может привести к конфликту с руководством принимающей компании. «Мне иногда приходилось приезжать инкогнито», — признается Екатерина Успенская. Поэтому неформальный секондмент не может быть систематическим и продолжаться долго.

Официальный секондмент используют лишь в тех случаях, когда компании не являются прямыми конкурентами. Так, в 2002 году миланский банк Mediobanca и «Внешторгбанк» заключили генеральное кредитное соглашение на сумму \$300 млн. В этом договоре был и пункт о стажировке персонала. Сотрудники «Внешторгбанка» (в основном технические специалисты) регулярно приезжали

в Милан для изучения банковских технологий. Возможно, сотрудничество банков будет продолжено и в этом году.

Персонал в чужие руки

ПРИ ВСЕЙ СВОЕЙ ПОЛЕЗНОСТИ секондмент имеет и серьезный недостаток. Компании всерьез опасаются не только раскрытия своих коммерческих тайн, но и ухода собственных сотрудников, которым может понравиться на новом месте. Например, генеральный директор компании АХОФТ **Виталий Ананьев** не считает целесообразным обмениваться персоналом даже с бизнес-партнерами. «Есть риск потерять ценного сотрудника, — считает Ананьев. — Это перевешивает все выгоды от обмена». Решить проблему могли бы юридические нормы и правила. Но, к сожалению, их пока нет. «Вопросы секондмента персонала в значительной части остаются за рамками российского законодательства», — говорит юрист компании Legas **Марта Сюткина**.

Но даже в таких условиях всегда найдутся компании, которые захотят рискнуть ради новых знаний. **сф**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

Издательский дом «Секрет фирмы» продолжает подписку на московскую ежедневную деловую газету **бизнес** на второе полугодие 2006 года. Газета **бизнес** сочетает в себе пристальное внимание к деятельности российских компаний, присущее деловому журналу «Секрет фирмы», с оперативностью информации о том, что происходит в реальном бизнесе.

Внимание!

Только до 20 июня 2006 года вы можете оформить полугодовую подписку на газету «Бизнес» в редакции и получить подарок с однозначным ответом на вопрос, кто же все-таки делает бизнес



По вопросам подписки, пожалуйста, обращайтесь по тел. **(495) 795-3065** или по e-mail: **podpiska@sf-online.ru**

www.b-online.ru

Газета для тех, кто делает бизнес



Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

*"Искреннее
желание помочь -
залог успеха
адвоката"*

Тер-Акопов
Георгий Рубенович
Адвокат

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru

т.: (495) 299-34-03, 299-89-66, 729-43-48

ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

КОНГРЕСС-ЦЕНТР
ГОСТИНИЦА
МЕЖДУНАРОДНАЯ

АРЕНДА
ОФИСОВ и
КВАРТИР

www.wtcmoscow.ru

123610, ЦМТ, Москва,
Краснопресненская наб., 12

тел.: (495) 258-1212

БИЗНЕС-МАСТЕР

Бизнес-тренинги, рекрутинг, оценка персонала, консалтинг
Эксклюзивные тренинги

КОНСТАНТИНА БОРДУНОСА
для руководителей и собственников компании

Автор и ведущий: Константин Бордунос

16-18 июня
«УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ»
Москва

23-25 июня
«ВЕКТОРНОСТЬ ЛИДЕРА», САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

30 июня-2 июля
«УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ», ЕКАТЕРИНБУРГ

Автор и ведущий: Станислав Кузавов

23-25 июня
«УПРАВЛЕНИЕ РОСТОМ НА ОСНОВЕ
ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ», МОСКВА

3-4 июля
«ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ», САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

16-18 июня
«ТЕХНОЛОГИИ ВЫРАЩИВАНИЯ КОМАНДЫ»,
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

30-2 июня
«ОЦЕНКА НА ВХОДЕ», САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Москва, Кутузовский пр-т, 36 стр.3 под.4а
+7(495)504-34-56
+7(926)296-08-51

e-mail: ov@bzmaster.co.ru
www.business-master.ru

группа независимых компаний
ИНТЕРСЕРТИФИКА

ИНТЕРЕС ЗАКАЗЧИКА - НАШ ИНТЕРЕС

ЗАО «ТКБ ИНТЕРСЕРТИФИКА»
Консультации на всех этапах создания систем менеджмента качества (ISO 9001, ISO/TS 16949), систем менеджмента окружающей среды (ISO 14001), систем менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (OHSAS 18001).
Тел.: (495) 785 1257, факс: (495) 128 9730
E-mail: tkb@icgrp.ru

ООО «ИНТЕРСЕРТИФИКА Р»
Профессиональная подготовка специалистов в области систем менеджмента качества (ISO 9001, ISO/TS 16949), систем менеджмента окружающей среды (ISO 14001), систем менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (OHSAS 18001).
Тел.: (495) 785 1254, факс: (495) 755 8854
E-mail: seminars@icgrp.ru

**ООО «ИНТЕРСЕРТИФИКА-ТЮФ
совместно с ТЮФ ТЮРИНГЕН»**
Сертификация систем менеджмента качества (ISO 9001, ISO/TS 16949), систем менеджмента окружающей среды (ISO 14001), систем менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (OHSAS 18001) от имени сертификационного органа TÜV CERT (Германия).
Организация и проведение совместных аудитов с Системами сертификации ГОСТ Р, Мосстройсертификация, Военный Регистр.
Тел.: (495) 785 1255, факс: (495) 785 1256
E-mail: tuv@icgrp.ru

Мы делаем это лучше других.

117393, Москва, ул. Архитектора Власова, д.55
Тел.: (495) 784 6454, факс: (495) 784 6450
E-mail: info@icgrp.ru, web-сайт: www.icgrp.ru

Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает бухгалтера по расчету заработной платы

Требования к кандидату

жен. до 35 лет, опыт работы от года на соответствующем участке, желательно в/о, ПК- 1С Зарплата и Кадры 7.7

Условия

График работы: 10.00--19.00, полное соблюдение ТК РФ, соцпакет, медстраховка

м. «Курская»

3/п по собеседованию

Тел. 265-70-70 Елена Панина

personal@sf-online.ru

classified

ЮК Стратегия Защиты:

- услуги адвокатов в арбитраже
- таможенные и налоговые споры
- вексельные споры
- работа на результат

Тел./факс 450-01-37 www.legalact.ru
Тел.: 772-90-24
795-93-27

по вопросам размещения рекламы в рубрике
classified обращайтесь по тел.:

(495) 960-3128, 797-3171,
960-3118

**СОВРЕМЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО
УПАКОВКИ ИЗ ГОФРОКАРТОНА**

Мощность 180 млн.кв.м в год

**До открытия
нового завода –
один месяц**

г. Дмитров Московской области



ГОФРА
ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ

Центральный офис: (495) 362-84-49, 362-86-08

Производство и отдел клиентского сервиса: (495) 937-35-73, 981-16-39

info@gofra.ru

www.gofra.ru

юридические услуги

Срочная регистрация, ликвидация фирм.
т. 452-29-50, 514-53-09. www.registr-firm.ru

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309

Арбитраж любой сложности 261-3717

Оформление сделок с недвижимостью 267-3743

ФСФР, ФАС 267-3733

Лицензии Ликвидация Взыскание долгов Объединённые Юристы
(495) 741-6512 www.ULC.ru

продаем

Банк 4119476

туристические услуги

Крым, Сочи. 514-8668

покупаем

Банк 4119476

финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802

Налоговые споры 261-2577

услуги

Учредители. Участники. Акционеры для банков 4119476

Вырезать

Покупателям магазина Заказлинз.ру
**заказы доставляются
БЕСПЛАТНО!**

**Не всегда под рукой
компьютер?**
можно сделать заказ по телефону:

730-5260

Заказ Линз
www.zakazlinz.ru
контактные линзы
с доставкой
по Москве и России
WWW.ZAKAZLINZ.RU

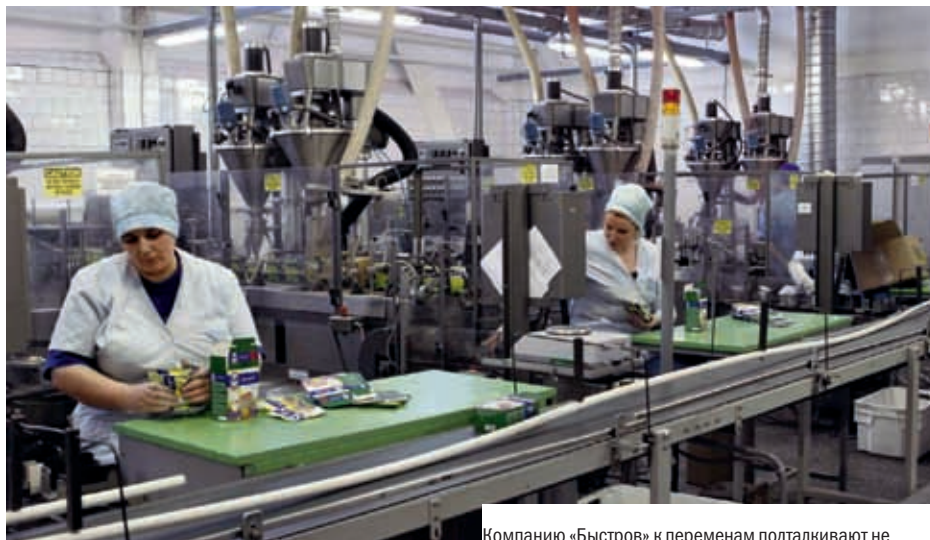
Григорьев Ю.В. (495) 730-5260

10 ИЮЛЯ БУДУТ ОБЪЯВЛЕНЫ ПОБЕДИТЕЛИ РЕЙТИНГА МЕЖДУНАРОДНОЙ АКАДЕМИИ БРЭНДА BEST RUSSIAN BRANDS. ИЗУЧИВ ШОРТ-ЛИСТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ МАРОК, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОНЯЛ, ЧТО ЛУЧШИЕ БРЭНДЫ В РОССИИ ИСПЫТЫВАЮТ САМУЮ СИЛЬНУЮ СТРАСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ.

текст: **сергей русаковский**

Отцы и бренды

«Нам не нужен статус мощнейшего мирового бренда. Сильные бренды слишком уж круты. Мы не такие», — говорил **Хофт Граафланд**, директор по маркетингу Heineken NV.



Компанию «Быстров» к переменам подталкивают не только простые открытия ее владельца, но и развитие рынка — вернее, его деградация

Легко ему было так говорить, управляя брендом Heineken, который за свою 150-летнюю историю завоевал репутацию самой последовательной марки, не страдающей дурной страстью к изменениям. За все время компания не выпустила ни одной бутылки Heineken Light, или Heineken Ice, или даже Heineken Dry. Зачем что-то менять, если дела и так идут хорошо?

«Иногда амбициозность бренд-менеджера заставляет его думать о росте собственной карьеры и пытаться как-то изменить бренд, чтобы было видно, что он принял в нем участие», — замечал Хофт Граафланд.

Большинству создателей российских брендов идея изменений ради изменений не близка, но вряд ли они согласились бы с позицией голландских пивоваров. Сози-

дательные усилия номинантов Best Russian Brands уже получили признание коллег и аналитиков. Однако это не мешает номинантам стремиться к изменениям.

Стремительная честность

КАРЬЕРНЫЙ РОСТ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ БРЭНДОСТРОИТЕЛЕЙ мало волнует их прежде всего потому, что люди, определяющие развитие марок, одновременно являются их владельцами. Российские бренды родились недавно, и их родители еще не потеряли к ним интереса.

До сих пор они празднуют дни рождения ежемесячно, в то время как западные коллеги если и замечают важные вехи жизни своих марок, то лишь крупные юбилеи. Такой вовлеченности могли бы позавидовать

западные компании, отдавшие управление марками на откуп наемным менеджерам.

«Мы создаем продукт, ориентируясь не на абстрактных потребителей, а на самих себя», — говорит **Андрей Бережной**, основатель и владелец компании Ralf Ringier. — Наши основные ценности — честность и стремление сделать все как можно лучше».

Самые честные — самые стремительные. Многие номинанты рейтинга как раз сейчас меняют стратегии, которые были созданы в последние годы и принесли им признание. Можно тысячу раз мусолить тезис об удивительном темпе роста российского рынка, но идею гораздо легче прочувствовать, взяв в руки шорт-лист рейтинга лучших российских брендов. Вскоре после объявления победителей все эти бренды, возможно, будут совсем другими. А некоторые станут другими еще до объявления.

Конечно, и мировые марки постоянно совершенствуются; удивительно постоянные Heineken или даже Marlboro — скорее исключения из правил. Разумеется, скорость обновления стратегий вполне коррелирует со скоростью развития рынков. Но на самом деле изменения могут быть обусловлены весьма различными причинами, и все они становятся возможны только потому, что владельцы до сих пор принимают активное участие в судьбе брендов.

Разъезд идентичности

«МЫ СОЗДАЕМ НОВЫЕ РУССКИЕ ОБРАЗЫ», — говорит вице-президент Faberlic **Александр Даванков**. Как раз сейчас эти образы находятся в переработке.

Долгое время разные рекламные кампании бренда эксплуатировали, по сути, одну идею — преимущества кислородной



Немногие успешные марки меняли позиционирование так часто, как Ralf Ringer

«Иногда амбициозность бренд-менеджера заставляет его думать о росте собственной карьеры и пытаться как-то изменить бренд, чтобы было видно, что он принял в нем участие»

косметики. Но, похоже, в старом позиционировании Faberlic становится душно: сейчас кислородная косметика составляет только часть ассортимента.

Для успешной конкуренции с транснациональными компаниями, которые год за годом отвоевывают докризисные позиции на нашем рынке, нужна новая идея. На чем может основываться новый имидж? «Faberlic — это бренд с национальным колоритом, соответствующий идентичности российской женщины», — говорит Даванков. Осталось немного — получить понять женщину и предложить ей что-то идентичное, но не «кислородное».

Приведение брендинга в соответствие с реальностью — очистительная процедура, которую время от времени приходится проходить многим маркам. Слишком часто представления производителей

о собственном брендинге разьежаются с окружающей их реальностью.

Этого греха не избежала даже General Motors, которая пыталась осовременить автомобили Oldsmobile и проигнорировала истинных ценителей марки — людей пожилого возраста. В результате выпуск Oldsmobile был два года назад прекращен, а компания так и не смогла справиться с проблемами на домашнем рынке и до сих пор испытывает финансовые трудности.

Крутящие марки

«УБИЙЦА НОМЕР ОДИН В РОССИИ — высокий уровень холестерина», — говорит основатель компании «Быстров» **Сергей Выходцев**. — Чтобы в разы снизить риск, нужно всего лишь употреблять клетчатку, содержащуюся в овсе. Настолько банально и просто, что в это с трудом верится».

Номинанты конкурса Best Russian Brands (категория «Потребительские товары»)

№	БРЭНД	ОСНОВАТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ, КОМПАНИЯ
1	«1С»	БОРИС НУРАЛИЕВ	ДИРЕКТОР ФИРМЫ «1С»
2	FABERLIC	АЛЕКСЕЙ НЕЧАЕВ	ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ FABERLIC
3	RALF RINGER	АНДРЕЙ БЕРЕЖНОЙ	ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ RALF RINGER
4	SELA	АРКАДИЙ ПЕКАРЕВСКИЙ, БОРИС ОСТРОБРОД	БОРИС ОСТРОБРОД — ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ SELA; АРКАДИЙ ПЕКАРЕВСКИЙ — ОСНОВАТЕЛЬ И ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ SELA
5	VITEK	АНДРЕЙ ДЕРЕВЯНЧЕНКО	ПРЕЗИДЕНТ «ГОЛДЕР-ЭЛЕКТРОНИКС»
6	«А. КОРКУНОВ»	АНДРЕЙ КОРКУНОВ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕЗИДЕНТ ООО «ОДИНЦОВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА»
7	«БАЛТИКА»	ТЕЙМУРАЗ БОЛЛОВ	ОСНОВАТЕЛЬ И БЫВШИЙ ПРЕЗИДЕНТ ОАО «ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»», В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗАО ФОСП
8	«БАЛТИМОР»	АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И УПРАВЛЯЮЩИЙ ЗАО «БАЛТИМОР-ХОЛДИНГ»
9	«БЫСТРОВ»	СЕРГЕЙ ВЫХОДЦЕВ	ОСНОВАТЕЛЬ НПК «БЫСТРОВ», В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ — ОСНОВАТЕЛЬ И УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ VELLE
10	«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»: «ДОМИК В ДЕРЕВНЕ», «ЧУДО» И ДР.	ДАВИД ЯКОБАШВИЛИ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»
11	«ДОБРЫЙ»	ДМИТРИЙ ТРОИЦКИЙ, ДМИТРИЙ КОРЖЕВ	ОСНОВАТЕЛИ И (ДО ПРОДАЖИ) АКЦИОНЕРЫ КОМПАНИИ «МУЛТОН». В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ДМИТРИЙ ТРОИЦКИЙ — ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ЗАО «НЕВА-РУСЬ», ДМИТРИЙ КОРЖЕВ — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «СОВМЕСТНЫЙ КАПИТАЛ»
12	«ДЫМОВ»	ВАДИМ ДЫМОВ	УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «ДЫМОВСКОЕ КОЛБАСНОЕ ПРОИЗВОДСТВО»
13	«ИСТОК»	ТАЙМУРАЗ БОКОЕВ	ПРЕЗИДЕНТ ГК «ИСТОК»
14	«КАЛИНА»: «ЧИСТАЯ ЛИНИЯ», «32 НОРМА»	ТИМУР ГОРЯЕВ	ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «КОНЦЕРН «КАЛИНА»
15	«ЛЕБЕДЯНСКИЙ»: СОКИ «Я»	НИКОЛАЙ БОРЦОВ, ЮРИЙ БОРЦОВ	ОСНОВАТЕЛИ И СОВЛАДЕЛЬЦЫ (ЮРИЙ БОРЦОВ — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, НИКОЛАЙ БОРЦОВ — ПРЕЗИДЕНТ) ОАО «ЭКЗ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»
16	«МАЙСКИЙ ЧАЙ»	ИГОРЬ ЛИСИНЕНКО	ПРЕЗИДЕНТ ОАО «КОМПАНИЯ «МАЙ»
17	«МАКФА»	МИХАИЛ ЮРЕВИЧ	ОСНОВАТЕЛЬ И ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «МАКФА», В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ — МЭР ЧЕЛЯБИНСКА
18	«ОЧАКОВО»	АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ	ПРЕЗИДЕНТ ЗАО «МПБК «ОЧАКОВО»
19	«РУССКИЙ ПРОДУКТ»	ОЛЬГА МИРИМСКАЯ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ»
20	«РУССКИЙ СТАНДАРТ»	РУСТАМ ТАРИКО	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «РУССКИЙ СТАНДАРТ»
21	«ТИНЬКОФ»: «Т», «ДАРЬЯ»	ОЛЕГ ТИНЬКОВ	В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ТИНЬКОФФ», ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «САН ИНТЕРБЮ»
22	«ФЛАГ МАН»	АРТУР ПЕРЕПЕЛКИН	ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ РУССКОЙ ВИНО-ВОДОЧНОЙ КОМПАНИИ
23	«ШАТУРА»	ВАЛЕНТИН ЗВЕРЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «МЕБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ШАТУРА»

Такой вовлеченности могли бы позавидовать западные компании, отдавшие управление марками на откуп наемным менеджерам

Уверовав в клетчатку, «Быстров» решил продавать обогащенные каши и перепозиционировать марки, сменив быструю на пользу для здоровья. К переменам подталкивают не только банальные и простые открытия Сергея Выходцева, но и развитие рынка — вернее, его деградация. Потребление каш моментального приготовления снизилось на 8%, что для растущего российского рынка больше похоже на катастрофу, чем на «коррекцию».

Изменения на рынке, ограничивающие дальнейший рост под прежним флагом, — наверное, самый действенный катализатор смены имиджа. Лиц у этого страшилища может быть много: сокращение рынка, стагнация отдельного сегмента или, например, бесперспективность прежде столь желанной целевой аудитории. Похоже, с подобной проблемой столкнулась и компания Ralf Ringer.

Мало кто из успешных марок менял позиционирование так часто. Сначала ролики подчеркивали доступность марки, потом — «выносливость», затем — удобство. В конце концов компания пыталась расширить рынок, обратившись к новой и более впечатлительной аудитории — женщинам, которые, как выяснилось, влияют на решение о покупке обуви.

Но теперь недостаточно даже женщин — Ralf Ringer хочет завоевать более взыскательную публику обоих полов. В рекламной кампании этого года под слоганом «Крутящие землю» мужественность стала основной ценностью бренда. «С помощью нового позиционирования мы хотим продвинуть новые линейки бренда в более высокий ценовой сегмент», — поясняет заместитель директора по маркетингу Ralf Ringer **Татьяна Струк.**

Открытие кулера

ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА обновление брендинга явно стало хорошим тоном. Стремятся к обновлению марок даже компании, которым, казалось бы, ближе должна быть стратегия Heineken.

По данным «Бизнес Аналитики», рыночная доля «Балтики» в прошлом году выросла на 2% — на разогретом пивном рынке это неплохой результат. Тем не менее компания обновляет титульный бренд, пытаясь завоевать молодежь с помощью «Балтики кулер». «Нам придется решить довольно сложную задачу — внести в палитру характеристик титульного бренда новые краски», — говорит директор по развитию ключевых брендов и инновациям «Балтики» **Теймур Ахундов.**

Остается открытым вопрос, вредит ли бизнесу компаний их чрезмерная страсть к обновлению брендинга. Об инновациях интересно говорить, но за разговорами не всегда следуют продажи. Нужны ли Heineken новые нотки в брендинге? На этот вопрос Хофт Граафланд отвечал так: «Мы это обсуждаем и будем продолжать обсуждать. И хорошо, что обсуждаем». **СФ**



сделай слабым идеям ручкой!

Leo Burnett Moscow сообщает о проведении конгресса рекламных киллеров «Каннский Прогноз 2006». Мы созываем профессионалов из всех областей, кто хоть раз убивал идеи, чтобы вместе уничтожить ролики, недостойные «Каннских Львов». На конгресс прибывает 50 лучших работ со всего мира, претендующих на награду в Каннах. По проверенным данным, победят только 20, а остальные необходимо вычислить и уничтожить в Москве. Лицензии на убийство в кассах города. Инструктаж можно пройти на сайте www.kanskiprognoz.ru

КАНСКИЙ ПРОГНОЗ 2006
конгресс рекламных киллеров

16 июня, к/т «ударник»

Генеральный партнер



Спонсоры:



Генеральный медиапартнер:



Генеральный Интернет-спонсор:



Информационная поддержка:



On-line партнер:



Специальные информационные спонсоры:



Интернет-поддержка:



ЗАКАЗ БРОНИРОВАНИЕ ДОСТАВКА БИЛЕТОВ

www.kontramarka.ru 933 3200

ЗАКАЗ БИЛЕТОВ **PARTER.RU · 258 0000**



лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Производители мороженого с жаром бьются за розницу. На «замерзшем» рынке контроль за сбытовыми каналами стал главным конкурентным преимуществом.

Разогрев заморозки

текст: **анатолий казаков**

Рынок мороженого в России до сих пор рос гораздо медленнее других отраслей. По данным исследовательской компании «Бизнес Аналитика», в 2005 году рынок прибавил в весе всего 4% и составил 453 тыс. тонн. При этом, по оценкам Союза мороженщиков России, половину мороженого в стране производят десять крупнейших производителей, а еще в 2004 году эта доля была распределена на 15 компаний. С каждым годом разрыв между лидерами и аутсайдерами становится все заметнее — компании первой пятерки идут в рост, мелкие и средние производители стагнируют. В результате в 2005 году полтора десятка хладокомбинатов сменили собственников.

Когда расти с рынком возможности уже нет, остается два пути: передел или вертикальная интеграция. Мороженщики решили сначала укрепить позиции в рознице, причем на чужих территориях. Зимой новосибирская «Инмарко» установила 700 своих точек в родном для «Русского холода» Барнауле. В ответ «Русский холод» приобрел две сети в Новосибирске: в феврале розницу у компании «Гранд Гулливер», в мае — около 100 киосков ТД «Филиппов».

Аналогичную стратегию выбрали и мороженщики Центрального региона. Например, в мае «Альтервест» приобрел розничную сеть хладокомбината «Коломенский», а компания «Айсберри» купила двух московских дистрибуторов — «Флагман» (одного из крупнейших распространителей замороженной продукции в столице) и «Норд Ист комплекс». Своим путем среди лидеров рынка идет разве что «Талосто»: не имея собственной розницы, компания инвестирует преимущественно в закупку хладокомбинатов.

Большое количество сделок на рынке потребовало существенных инвестиций. Впервые в отрасли компании начали размещать облигационные займы — в декабре «Инмарко», а в марте «Талосто» привлекли по 1 млрд руб. Остроту же ситуации придает то, что доходность предприятий отрасли, по данным Союза мороженщиков России, постоянно снижается. Сейчас рентабельность большей части производителей находится в пределах 5–10%. Впрочем, в скором времени мороженщики могут вздохнуть свободнее: по данным компании «Инмарко», потребление мороженого в России за первый квартал 2006 года выросло на рекордные в последнее десятилетие 11%.



Белгородский хладокомбинат
Крупный региональный комбинат борется за то, чтобы остаться в десятке крупнейших производителей мороженого, используя нестандартные решения. С 2000 года он продает всю свою продукцию под запоминающимся брэндом «Бодрая корова».

Объем производства в 2004 году: 10,5 тыс. тонн

Объем производства в 2005 году: 10,4 тыс. тонн

Стратегия: вывод брэнда на федеральный уровень.

Тактика: комбинат концентрируется на продвижении единственной торговой марки. Привлекает дистрибуторов поставками и сервисом торгового морозильного оборудования, отказываясь от развития собственной сети продаж. Старается быть независимым от поставщиков (в холдинг входит ООО «Семхоз Ракитянский», поставляющее молоко, муку и сахар для собственного производства).

Проблемы: ослабление позиций марки «Бодрая корова» из-за того, что крупнейшие игроки выводят федеральные брэнды с мощной рекламной поддержкой. Отсутствие собственной сбытовой сети и, как следствие, зависимость от дистрибуторов.

Результат: девятое место по объемам производства по данным Союза мороженщиков России. Налаженная работа с дистрибуторами в Северо-западном, Южном, Поволжском регионе.

Новые цели: войти в когорту растущих лидеров. Расширение рынков сбыта за счет зарубежья (Украина). Сохраняется и прежняя цель по выведению брэнда на федеральный уровень, так как предыдущие усилия оказались не слишком успешными.

2,84 кг мороженого в год потребляет средний житель России.
В Европе этот показатель приближается к 15 кг

В ближайшие годы «Инмарко» может потребоваться расширение производства



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

После покупки «Метелицы» «Талосто» получила известный бренд развесного мороженого



PHOTOXPRESS.RU

«Инмарко»

Крупнейший производитель мороженого в России, выросший из небольшой новосибирской компании, по-прежнему скромно: вместо широкомаштабных рекламных кампаний предпочитает вкладываться в дистрибуцию.

Объем производства в 2004 году: 37,5 тыс. тонн*

Объем производства в 2005 году: 43,5 тыс. тонн*

Стратегия: построить самую разветвленную среди российских мороженщиков систему дистрибуции (в 2004 году по количеству морозилок «Инмарко» уступала компании Nestle). При этом заполнять морозилки только собственной продукцией.

Тактика: постоянное расширение ассортимента — каждый год на 10–15 видов, что позволяет сбалансированно заполнить морозилку без привлечения сторонних марок. Массированная установка своих морозильных ларей — только за 2005 год их появилось более 10 тыс. и к началу 2006-го стало 36 тыс.

Проблемы: при сохранении нынешних темпов роста компания рискует в ближайшие годы столкнуться с недостатком производственных мощностей. По оценкам экспертов, строительство нового завода займет три года и обойдется в \$50 млн.

Результат: по собственным оценкам, компания контролирует 11% российского рынка мороженого. При этом 48% ее продукции в денежном выражении реализуется через собственные каналы сбыта: магазины, где установлены фирменные морозилки «Инмарко», и 470 киосков.

Новые цели: занять 20% российского рынка.

* Используются данные ИА «Бизнес Аналитика»

«Талосто»

Единственный из лидеров на рынке мороженого, который может похвастаться тем, что свидетельство о регистрации компании подписал Владимир Путин, бывший в 1992 году председателем комитета по внешним связям мэрии Петербурга.

Объем производства в 2004 году: 22,2 тыс. тонн*

Объем производства в 2005 году: 33,8 тыс. тонн**

Стратегия: концентрация на производстве. Покупка успешных производителей, в том числе владеющих сильными марками.

Тактика: отказ от развития собственной розницы. Акцент на работе с дистрибуторами. Широкая и разнообразная рекламная поддержка торговых марок («Оазис», «Слитки», «Ля Фам»). Один из самых активных рекламодателей-мороженщиков (в 2004 году в продвижение своих торговых марок вложено \$4 млн). В ноябре 2005 года, после покупки «Метелицы», компания вышла на второе место среди российских производителей мороженого.

Проблемы: зависимость от дистрибуторов. По оценкам конкурентов, на оптовиков приходится около 80% продаж. Даже в городах, где открыты филиалы, этот показатель составляет более 50%.

Результат: два филиала (в Ростовской области и Подмоскowie). За год объем производства вырос на 18% (без учета покупки «Метелицы») — самый высокий показатель в первой десятке компаний.

Новые цели: по экспертным оценкам, компания готовится к привлечению стратегического инвестора.

* Используются данные ИА «Бизнес Аналитика» | ** Данные Союза мороженщиков России

250 производителей мороженого насчитывалось в России по итогам 2005 года

«Русский холод» не гонится за продажами, зато построил самую современную фабрику в России



PHOTOXPRESS.RU

Фирменные лари 10 лет назад были главным козырем Nestle



ЮРИЙ МАРТЫНОВ. «Ъ»

«Русский холод»

Компания выделяется среди остальных лидеров самой высокой степенью контроля над дистрибуцией — она самостоятельно доставляет в магазины 80% продукции.

Объем производства в 2004 году: 24,0 тыс. тонн*

Объем производства в 2005 году: 28,1 тыс. тонн*

Стратегия: повышение стоимости бизнеса, наращивание объема продаж, выход на IPO в 2007–2008 годах.

Тактика: продажи через 15 торговых филиалов в крупных городах, что позволяет самостоятельно доставлять в магазины 80% продукции (в розничных точках «Русскому холоду» принадлежат более 25 тыс. ларей). Производство 50% продукции до последнего времени компания размещала у партнеров, теперь развивает его на базе своих площадок в Барнауле и Подмоскowie.

Проблемы: разветвленная сеть филиалов затрудняет управление. Отсутствие сильных брендов не позволяет захватить доминирующие позиции в сетевых магазинах.

Результат: крупнейшая в России сеть фирменных киосков (после покупки последней крупной сети в Новосибирске их количество приблизилось к 900) и самый современный завод в России — в Подмоскowie.

Новые цели: в течение трех лет увеличивать производство на 10 тыс. тонн в год. Развивать продажи, чтобы полностью загрузить самую мощную в России фабрику. В ближайший год разместить еще 10 тыс. морозильных ларей. Добиться лидерства в европейской части России.

* Использованы данные ИА «Бизнес Аналитика»

Nestle

Вышла на российский рынок мороженого через покупку в 1996 году фабрики в Подмоскowie. Первой предложила продавцам фирменное холодильное оборудование, но вскоре этот прием переняли конкуренты.

Объем производства в 2004 году: 21,8 тыс. тонн*

Объем производства в 2005 году: 22,2 тыс. тонн*

Стратегия: стать лидером в премиум-сегменте.

Тактика: предоставление продавцам эксклюзивных холодильников. Продвижение двух групп торговых марок: ретробрендов (например, «48 копеек») и международных (Extreme, Maxibon, Mega и Heaven Dream). Ориентация на самые динамичные сегменты рынка — рожки и мороженое для домашнего потребления. Московский рынок является приоритетным.

Проблемы: среди лидеров самые медленные темпы роста продаж в натуральном выражении в течение последних двух лет. Хорошо растут продажи только у международных брендов. Доля на российском рынке мороженого за год сократилась с 5% до 4,9%. Недостаток поставщиков качественного сырья.

Результат: по оценкам самой компании, ее доля в сегменте премиального мороженого близка к 50%. Nestle имеет в России два завода по производству мороженого: в Тимашевске (Краснодарский край) и Жуковском (Московская область).

Новые цели: стратегия компании — лидерство в премиум-сегменте — остается без изменений. **СФ**

* Использованы данные ИА «Бизнес Аналитика»

Чрезмерное внимание к ресурсам напоминает ситуацию, когда человек хвастается, что ежедневно бежит по три часа и увеличивает себе жизнь на 10 лет, не понимая, что именно столько и тратит на этот бег”

Стивен Р. Кови

Язык футболки: Футболки с надписью, даже совсем неприличной, становятся new media, средством решения множества бизнес-задач, а их производство — индустрией.

Шведская компания T-Post превратила футболку в СМИ. Каждые шесть недель подписчики T-Post по всему миру получают «тематическую» футболку с заголовком на груди и текстом на лейбле, где обычно указывают размер и правила ухода за одеждой. Заголовком может быть рисунок или надпись, тема — всегда философская. Например, Love on command: спереди стоит соответствующая надпись, а на лейбле — размышления о «любви по требованию», скажем, между домашним питомцем и его хозяином.

Футболка часто служит средством отражения внутреннего мира владельца или его настроения. Некоторые американские подростки располагают целыми коллекциями футболок на все случаи жизни. Скажем, сегодня можно надеть футболку Squirrels Are Nature's Ninjas от компании OMG Clothing, а завтра — с надписью «Все путем!» от молодежного движения «Наши».

Футболка — это и средство показать свое социальное самосознание, каким бы оно ни было. Так, школьнику из Пенсильвании в судебном порядке разрешили носить в школе «политическую футболку» с изображением Джорджа Буша и надписью International Terrorist. Член городского собрания Таллина появился на публике в футболке I hate gays.

Социально-активную общественность Вологды несколько лет держала в напряжении история местного торговца футболками. Вначале его оштрафовал городской народный суд за изображение на майке листа конопли. Затем Верховный суд России, куда бизнесмен обратился с апелляцией, предпринимателя оправдал.

Футболка — признанный рекламоноситель из разряда new media. Американское агентство Brand Marketersстроило в футболки ЖК-мониторы. И одело в них промоутеров, которые рекламировали картину «Я робот» на входе в кинотеатры: на встроенных дисплеях мелькали фрагменты фильма.

Для некоторых компаний реклама на футболках — крупная статья маркетингового бюджета. В 2005 году Tamoi!, например, заплатила клубу «Ювентус» 22 млн евро за рекламу на футболках игроков. T-Com рекламирует себя на футболках мюнхенской «Баварии» за 17 млн евро в год.



Футболка — инструмент, с помощью которого миру можно продемонстрировать свою систему жизненных ценностей и настроение

Владелец онлайн-каталога Shirtcountdown.com Родни Блэквелл говорит, что футболки с надписями в США продают 1,5 тыс. сайтов. Он сам ежедневно добавляет в свой каталог 60 из них за плату в \$19,95 с каждого.

Себестоимость футболки может достигать \$3, однако маржа в большинстве случаев тоже невелика. Зачастую ключ к «футболочному» бизнесу — эксплуатация какой-нибудь нетривиальной мысли. Например, тот же Блэквелл в свое время создал сайт Ihatclowns.com, посвятив его «клоунофобии». На протяжении десятка лет он продавал по 90 футболок в месяц с надписями вроде Can't sleep, clowns will eat me... («Не могу заснуть, клоуны съедят меня»).

Из вороха футболок может подняться настоящая бизнес-империя. Надписи на футболках вывели много любительских порталов в разряд серьезных проектов. Сайт CollegeHumor.com некоторое время просто публиковал шутки и фотографии из кампусов колледжей, а потом перенес некоторые из них на футболки. Сейчас владелец сайта Connected Ventures LLC получает от продажи футболок около \$200 тыс. в месяц.

Другой интернет-портал, владельцам которого удалось поставить выпуск футболок с надписями на поток, — Cafepress.com. Это каталог огромного числа уже готовых незатейливых рисунков и надписей, структурированных по темам. Каждую из них посетители cafepress.com могут заказать себе на футболке, стоимость которой составляет \$8,99.

Американскую индустрию рекламной одежды (в основном футболки и кепки с надписями) эксперты оценивают в \$20–25 млрд, немецкий рынок — в \$4 млрд. В Италии и Великобритании его обороты составляют примерно \$1 млрд в год, во Франции — \$750 млн. Объем российского рынка не превышает \$150 млн. Пока он представляет собой обширное поле для бенчмаркинга и поиска новых идей. □

Интерьер. Перезагрузка:

Если реальность не устраивает, ее без лишних усилий можно заменить киберпространством. Уже сегодня.

Японские конструкторы разработали интерактивные окна. Ландшафт, видимый за ними, можно менять одним нажатием кнопки на пульте. Если за окном дождь или печальный пейзаж, дело могут исправить сенсорные панели-стекла, на которые проецируется изображение с установленных на раме специальных дисплеев. В каталоге прилагаемых к окнам ландшафтов — де-



Вскоре виртуальную реальность настолько усовершенствуют, что ее невозможно будет отличить от настоящей

сятки земных и фантастических пейзажей, легко подменяющих настоящий вид из окна. Разработчики заявляют, что их решение поможет жителям мегаполисов бороться со стрессами.

Можно не сомневаться, что моделирование среды начнет теперь теснить среду «натуральную» и в бизнесе. К чему строить огромный Диснейленд или хотя бы банальный аттракцион формата «Пещера страха», если все это можно реализовать с помощью цифровых технологий, причем значительно дешевле. Примерно так рассуждали создатели высокотехнологичного луна-парка из компании 5WITS. Их Вселенная — небольшой дом в Бостоне, напичканный воспроизводящим цифровые миры оборудованием. Посетители аттракциона вполне реально переживают виртуальные приключения. На данный момент в 5WITS внедрены сюжеты, обыгрывающие археологические раскопки в гробнице египетского фараона с полным набором визуальных, обонятельных и тактильных эффектов. Но технология такова, что позволяет создавать самые разные сюжеты — от поиска воды на Марсе до путешествия во времени.

А в петербургской компании «Транс-форс» используют цифровые миры во вполне прозаичной сфере ресторанного бизнеса. Заказав блюда, посетители ресторана «Транс-форс» могут оказаться на капитанском мостике кругосветного лайнера или в кресле пилота космического корабля, застрявшего в поясе астероидов. Изображение выводится на гигантские панели, создающие у посетителей вполне ощутимый эффект присутствия, при этом управлять картинкой можно прямо из-за столика.

В какую следующую сферу войдет моделирование реальности — туристический бизнес, обучение, деловые переговоры или, скажем, массмедиа? Очевидно одно: уже довольно скоро многие будут с сомнением относиться к утверждению, что окружающий нас мир обязательно должен быть материальным. □



идеи константина бочарского

Судьба монополиста

НАРОДНАЯ ПРИМЕТА: если из почтового ящика исчезла квитанция на оплату межгорода, значит, скоро вам позвонит робот компании «Ростелеком». Приметы не врут. И когда робот сообщил, что через несколько дней мне отключат «восьмерку», я вздохнул, набрал номер отделения связи, занес палец над клавишей Redial и пожелал себе терпения. Схема моих отношений с «Ростелекомом» до недавнего времени выглядела так: сначала из моей жизни пропадал счет, затем в нее входил робот, а после я сидел за телефон и проверял на прочность клавишу автодозвона. Затем выспрашивал у занятых людей всякие глупости, а после ехал на улицу Докукина, расположенную так, что добраться туда можно разве что с попутной экспедицией.

И вот на днях мне снова позвонил знакомый робот. Выслушав его, я набрал тот самый номер... и тут начались странные вещи. Всего после пары гудков трубку взяла явно обученная девушка. На вопрос о счете, чуть запнувшись на слове «е-мейл», она заинтересовалась, можно ли прислать его по электронной почте, затем рассказала, как оперативно я могу совершить платеж, а после, воспользовавшись моей беспомощностью, сообщила о новой услуге и в довершение всего поблагодарила за то, что я остаюсь верным клиентом ее компании...

Помню, недавно меня впечатлило массивное появление на улицах яиц МТС. Нет, конечно, по долгу службы я многое знал. Но когда впервые вышел на улицу, в жизнь которой уже прочно вошли яйца, был все-таки обескуражен такой одномоментностью. Перемены, произошедшие в телефонной трубке во время звонка в «Ростелеком», потрясли меня не меньше. С 1 января этого года «Ростелеком» лишился монопольного положения на рынке дальней связи. Лицензии на предоставление услуг получили около десятка компаний, лихорадочно готовящих к вводу свои сети. По прогнозам, «Ростелеком» может потерять до 50% рынка стоимостью около \$3,5 млрд, который, скорее всего, вырастет еще больше из-за войн тарифов и, как следствие, увеличения трафика. Как, оказывается, просто измениться даже такой огромной компании. Надо лишь перестать быть на рынке одному. Кстати, у моей кнопки Redial еще осталось несколько «любимых» номеров. □

Столкнувшись с регулярным невыполнением плана продаж, руководство компании «Айтек» задалось вопросами: на что же сотрудники тратят рабочее время и как правильно организовать рабочий процесс?

Тайм-менеджмент продаж

текст: елена провоторова

Как оценивались бизнес-решения

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

«Черные дыры» — так называют в «Айтек» проблему, с которой здесь столкнулись два года назад. Тогда при расширении компании в отделе продаж появились менеджеры, которые на первый взгляд всегда были заняты делом, а вот результаты продаж у них оказывались смехотворные.

Отстающих попросили написать отчеты, и выяснилось, что за день они делают меньше десяти звонков и готовят всего два-три коммерческих предложения.

Версию о неэффективной мотивации в компании отметили сразу. По мнению руководства, оклад плюс процент от личных продаж — хороший способ заинтересовать в высоких результатах. Было и другое предположение: расширяя штат, компания взяла на работу людей, которые умело имитируют кипучую деятельность. Однако никто из менеджеров и не отрицал низкую эффективность своей работы. Правда, объяснить, почему на выходе у них такой мизерный результат, они тоже не могли.

«Все дело в неумении организовать рабочий процесс», — решили в компании. Но как это исправить? Сторонников жесткого контроля (отслеживать интернет-трафик, телефонные разговоры и пр.) в «Айтек» не нашлось. Хотя нет ясности и в том, какими либеральными способами можно устранить проблему.

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 87 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших. Вот как эксперты объясняют свои предпочтения.

Автор проблемы

Артем Лебедев, директор по развитию бизнеса компании «Айтек»:

— Многие авторы, в частности Владимир Котов, верно подметили, что у нас нет человека, который бы постоянно курировал работу отдела продаж. Традиционно это входило в мои обязанности, но в последнее время я занимаюсь главным образом развитием бизнеса, и времени на постоянный контроль над сотрудниками недостаточно. Поэтому, наверное, мы следуем его совету и введем такую должность.

В присланных решениях много рекомендаций по изменению системы мотивации. Пожалуй, я поторопился, сказав, что проблем в этой области у нас нет. По мнению Андрея Ефимова, в решении которого много интересных идей, нашу схему вознаграждения трудно назвать эффективной. Ее нужно развить, а именно ввести бонус от «вторичных» заказов, привязанный к индивидуальному плану, и отчисления от продаж новым клиентам. Аркадий Хоменко считает, что процентную часть стоит выплачивать не от объема привлеченных средств, а по достижении определенного уровня. Например, если продано товаров на 200 тыс. руб., то премия — 10 тыс. руб. Следующая ступень — 300 тыс. руб. и премия 15 тыс. руб. С такой прогрессивной системой меньше будет соблазна остановиться на достигнутом. Это мне понравилось.

Алексей Букин советует ввести также коллективную мотивацию — процент за выполнение плана всем отделом. По опыту знаю, что в базе у каждого менеджера есть клиенты, на работу с которыми времени не хватает, но и передавать их коллегам никто не хочет. А если зарплата будет зависеть от общих результатов, то менеджер охотнее будет пере-



Артём ЛЕБЕДЕВ



Глеб АРХАНГЕЛЬСКИЙ



Андрей БОГАЧЕВ

давать их тому, кто не так загружен.

В нашей компании менеджеры по продажам ведут заказчика от и до. Людмила Гиндулина не сомневается, что этот принцип также стоит подвергнуть пересмотру. Необходимость заниматься документами, «выбивать» деньги из заказчика — это «временные дыры», отвлекающие от активных продаж. Я согласен: продажи нужно разделить на активные и пассивные. Но как это быстро и эффективно внедрить — пока не знаю.

Какое-то время назад мы пытались выделить бэк-офис в отдельное подразделение. Спустя два месяца отказались от этого: очень много времени ушло на то, чтобы сначала ввести людей в курс дела, а потом проконтролировать, все ли они верно выполнили. Хотя, повторюсь, менеджеров разгружать нужно. Для начала переложим контроль задолженности на бухгалтерию. Кроме того, скоро у нас в компании появится человек, который займется подготовкой презентаций, организацией деловых завтраков с партнерами и пр.

Что касается построения работы внутри отдела, то меня за-

интересовала идея Романа Краснокутского о ежемесячном проведении круглых столов, на которых менеджеры могут обмениваться опытом, обсудить, какие решения работают лучше. Андрей Ефимов развил эту мысль дальше: обобщить нарабатанный всеми опыт в корпоративной библии и показывать ее новичкам. Если перед глазами будут ответы на самые распространенные отказы — «а у нас все есть», «спасибо, у нас все в порядке», — это намного облегчит дело.

Чтобы дисциплина не хромала, Рауф Алиев предлагает установить видеокамеры. Идея интересная, но неоднозначная. Все-таки нам бы не хотелось создавать в коллективе нервную атмосферу.

Практик

Андрей Богачев, директор по продажам компании «Хэпиленд»:

— Первое, на что я обратил внимание: учитывая масштабы вашей компании, у вас довольно большой отдел продаж. То же самое подметила, кстати, и Юлия Зимкина. Мне кажется, что было бы достаточно двух-трех активных продавцов, а остальным можно поручить поддержку клиентов. Я понимаю, что любая реструктуризация отдела — болезненная процедура. Кроме того, многое здесь строится на личных отношениях менеджера и клиента. Но сделать это необходимо.

Во-первых, покупать должны у вашей компании, а не у конкретного человека. Во-вторых,

в моей практике были ситуации, когда менеджеры по продажам занимались одновременно и продажами, и административными делами. Сначала энтузиазма хватало на то, чтобы продавать много. Но потом человек просто увязал в бумагах. Освободите «охотников» от рутинных дел, и вы сможете получать максимальную отдачу от них как от продавцов. Уверю, продажи вырастут даже не в два раза. Заодно можно будет разобраться с теми, кто оправдывает невыполнение плана необходимостью отвлекаться на «консультации клиентов» или «бумажные дела». Если отстающие так и не дотянутся до установленной компанией планки, значит, они просто не продавцы. А за основу при рас-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	7,1	АЛЕКСЕЙ БУКИН	СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО «ПРОГРЕСС-НЕВА»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2	6,7	АНДРЕЙ ЕФИМОВ	«СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ — ЧЕЛЯБИНСК»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА СБЫТА	ЧЕЛЯБИНСК
3	6,3	АРКАДИЙ ХОМЕНКО	«ИНТЕКО»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	МОСКВА
4	5,9	ДМИТРИЙ СМЕРНОВ	—	ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	МОСКВА
5	5,7	РОМАН КУЛЕШОВ	«СЕМЯС»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	СЕМИКАРАКОРСК (РОСТОВСКАЯ ОБЛ.)

ПОБЕДИТЕЛЬ



Алексей БУКИН,
заместитель генерального дирек-
тора ЗАО «Страховое общество
„Прогресс-Нева”»

— В кейсе нигде не фигурирует начальник отдела, который отвечает за работу продавцов. Если такого нет — необходимо подобрать, если есть — разобраться с его обязанностями и эффективностью работы. Основная задача начальника отдела — организация работы продавцов: составление планов работы на определенный период и контроль за их выполнением. Находиться он обязан среди сотрудников, а не в отдельном кабинете. Продавцы должны заниматься продажами. Поскольку консультации отрываю от основной работы, но являются важной частью деятельности самой фирмы, необходимо создать специальный отдел. Продавцы полностью посвящают себя сбыту, и не будет отговорок, что нужно время для консультирования клиентов.

Мотивацию продавцов также стоит пересмотреть, а то планы не выполняются, но продавцы вроде всем довольны. Система мотивации должна включать процент за выполнение личного плана продаж и за аналогичный показатель всего отдела. Если существует проблема передачи опыта, необходимо ввести выплаты за наставничество. Вводить новую систему нужно аккуратно, чтобы она не ущемляла лидеров по продажам. Для создания здоровой конкуренции следует подумать о возможности выделения нескольких служб продаж, например в зависимости от каналов реализации.

Полный вариант решения опубликован на сайте журнала www.sf-online.ru

«Конечно, задачу планирования работы отдела можно поставить и так: делай что хочешь, но выполни план. Скажу сразу — в России эта схема работает неэффективно»

чете вознаграждения я бы взял схему Андрея Ефимова.

И обязательно должна быть четко описанная технология продаж. Когда у менеджера есть понятный алгоритм действий, он не тратит энергию на придумывание правильных решений и способов подступить к заказчику. Помимо этого, так можно снизить зависимость компании от самых успешных сотрудников, склонных шантажировать руководство своим возможным уходом. Если будет понятная технология работы — вы всегда легко вырастите смену. И тогда, как правильно заметил Андрей Ефимов, не придется просыпаться среди ночи в холодном поту из-за того, что ушел ведущий менеджер.

Теоретик

Глеб Архангельский, генеральный директор компании «Организация времени»:

— В большинстве решений авторы призвали исследовать психологические портреты сотрудников, связи между разными отделами, анализировать рыночную ситуацию. Мало кто говорил о менеджменте, а проблема-то как раз в управленческих недоработках.

Решение Алексея Букина хоть и краткое, но он правильно задал главный вопрос: кто и как управляет отделом продаж? Без руководителя, который будет постоянно находиться в отделе, контролировать сотрудников, составлять план продаж, не обойтись.

А что касается планирования работы отдела, то задачу, конечно, можно поставить и так: делай что хочешь, но выполни план. Скажу сразу — в России эта схема работает неэффективно. Многим сотрудникам

хватает зарплаты, обеспечивающей минимальный уровень комфорта. Поэтому стимулировать активность увеличением зарплаты до 15 тыс. руб., за что выступает **Дмитрий Смирнов**, бессмысленно. Мне ближе идея **Романа Кулешова**: снизить ее до 1,5–2 тыс. руб. Это однозначно подстегнет сотрудников.

Для отдела продаж с такой структурой, как у «Айтек», предпочтительнее жесткое управление. Но не стоит подходить к этому буквально и составлять четкий план: с 9 до 11 утра занимаюсь звонками, следующие два часа обрабатываю документы. Хотя в моей практике были примеры, когда в отделе продаж внедрили такую систему. Все началось с установления гонга. В 10 утра сотрудники появлялись на работе, начальник ударял в гонг, и все начинали звонить. Удар в гонг в 11.15 означал небольшой перерыв на чай, во время которого обсуждается реакция клиентов на предложения. Звучащий после обеда гонг — сигнал к поездкам на презентации. После внедрения системы продажи увеличились в полтора раза. И все потому, что был задан четкий ритм.

Но планирование может быть и более гибким: 60% рабочего времени — на активные продажи, 40% — на административные дела. Чтобы это соблюдалось, в отделе обязательно должен быть «дирижер». Но он ни в коем случае не должен заглядывать туда время от времени. Смысл в постоянном контроле. Присутствие начальника всегда дисциплинирует. Заниматься шесть часов выставлением одного счета сотрудники точно не будут. И не бойтесь разрушить контролем благоприятную атмосферу. Как справедли-

во заметил Роман Кулешов, его введение не значит недоверие.

По сути, руководитель отдела продаж — тренер: он ставит менеджерам голос, расписывает диалоги, то есть отвечает за технологию. Это очень удобно — менеджеры занимаются продажами, а не творчеством. Но заточкой схем придется заниматься в интерактивном режиме. Не продается товар или услуга с «холодного звонка» — руководитель тут же должен придумать другой вариант. У нас менеджер на этой должности получает процент от объемов продаж отдела.

Идея установить видеокамеры, высказывавшаяся в том числе **Александром Кимом**, имеет смысл, только если у вас 100 человек. А в этом случае можно сделать очень простую и эффективную вещь: развернуть мониторы так, чтобы они были на виду у руководителя. Мне приходилось видеть такое на практике. Продажи после этого выросли на 20%. При этом начальник отдела приживалась довольно либеральных взглядов: не карала сотрудников за посещение развлекательных сайтов. Все понимают, что периодически людям нужна передышка. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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



ТУРНИР НА КУБОК РОССИИ ПО БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ СОСТОЯЛСЯ! ПОЗДРАВЛЯЕМ ПОБЕДИТЕЛЕЙ!



КОМАНДА-ПОБЕДИТЕЛЬ

Сергей Житенев,
коммерческий директор
ДОК «Красный Октябрь»

Андрей Козлов,
руководитель финансового
подразделения,
компания «Метэкспо»

Денис Даниленко,
старший менеджер
по проектам развития
управления стратегического
планирования,
Магнитогорский металлур-
гический комбинат



Лучший инвестор турнира
Георгий Иванин, «Антанта-Капитал»



Специальный приз от ИД «Секрет фирмы»
получил **Дмитрий Коровин,**
ДОК «Красный Октябрь»



Специальный приз от компании ООО «Стратегика»
получили **Дмитрий Немчинов,**
ФГУП «ПО Уралвагонзавод»,
Константин Лавров, «Мегафон»,
Алексей Расолько, «Атланта-М»

Мы благодарим команды Магнитогорского металлургического комбината, Мегафона, Уралвагонзавода, международного автомобильного холдинга «Атланта-М», ДОК «Красный октябрь», «Метэкспо» за участие в турнире, а также официального инвестора турнира банк «Антанта-Капитал»!

СЛЕДУЮЩИЙ ТУРНИР СОСТОИТСЯ В НОЯБРЕ 2006 ГОДА

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

www.strategy-game.ru

Михаил Иванов, директор по развитию
ООО «Стратегика»
(495) 730-7747
ivanov@strategy.ru

ООО "Стратегика"
группа "про-инвест"

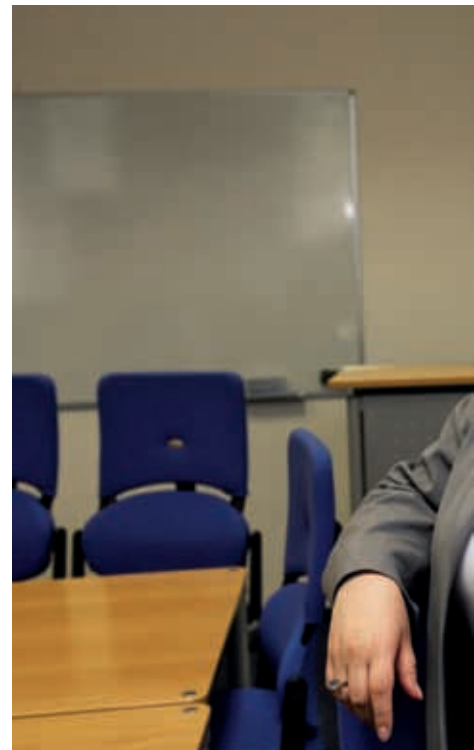
Марина Семенова, директор по специальным проектам
ИД «Секрет фирмы»
(495) 960-3118
conference@sf-online.ru

Секрет Фирмы

Ипотечный банк «Дельтакредит» столкнулся с тем, что дифференцированная схема оплаты труда, которой здесь очень дорожили, мотивирует сотрудников не работать, а жаловаться руководству. От самой схемы банк отказываться не собирается. Но как же справиться с недовольством?

Дифференцированная зависть

текст: дмитрий лисицин



Однажды к директору по персоналу банка «Дельтакредит» **Маргарите Денисенко** подошел встревоженный сотрудник. Он сразу заявил, что его не устраивает зарплата. Это удивило Денисенко: по меркам рынка труда сотрудник зарабатывал весьма неплохо. «В ходе беседы выяснилось, что он узнал от своего коллеги, работавшего на такой же позиции, что у того зарплата выше», — говорит Маргарита Денисенко. Сотрудник побеседовал со своим руководителем, который был недоволен его работой, а затем направился в HR-департамент. Но тогда в банке не сочли этот случай чрезвычайным.

Тревожный звонок прозвучал, когда департамент персонала решил провести исследование и выяснить, насколько лояльны работники. Опрос сотрудников показал их уверенно позитивное восприятие «Дельтакредита»: 91% специалистов сказали, что понимают, на чем строится имидж банка, 87% уверены в своей лояльности, а у 82% нет никаких вопросов к рабочим процессам. На последнем месте по уровню позитивной реакции оказалась система компенсации — 54%. Таким образом, показатель приблизился к отметке 50%, пересечение которой сигнализирует, что

в этой области у компании большие проблемы.

Между тем в банке всегда гордились своей системой компенсации и считали ее фундаментом построения брэнда на кадровом рынке. Поэтому решили взяться за поиски причин непонимания работниками мотивационной схемы банка. Направление поиска подсказали результаты исследования: 65% сотрудников заявили, что им понятны общие принципы начисления зарплат и премий, но лишь 44% понимали, почему у одних зарплата выше, чем у других. В «Дельтакредите» решили разобраться, что же в механизме

компенсаций ускользает от понимания сотрудников.

Система компетенций

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ СХЕМА мотивации в банке «Дельтакредит» построена на основе системы Topgrading. Все потенциальные работники делятся на три категории — А, В и С. Критерии комплексные — сочетание владения компетенциями и опыт работы. Правила приема жесткие: на работу берут только людей категории А. То есть тех, у кого и опыт, и компетенции по результатам входящих собеседований находятся на высоком уровне.

Однако, попав в «Дельтакредит», сотрудник лишается своей категории до первой оценки, которая проводится раз в полгода. Она проходит в форме личной беседы руководителя и подчиненного. Руководитель оценивает результаты работы сотрудника: достигнута цель или нет, качественно ли и в срок сделана работа. Кроме того, руководитель выясняет, развил ли его подчиненный ключевые компетенции — клиентоориентированность, нацеленность на результат, профессионализм, инициативность, работу в команде, управление рисками, лидерство (только для менеджеров). Например, балл за инициативность сотрудник может получить в одном из трех случаев: если он относится к своей работе с ответственностью «хозяина»; если постоянно ищет новые возможности по улучшению процессов; сам генерирует идеи по улучшению работы. Фактически оценивается то, как сотрудник вел себя в течение полугодия. Высокая оценка позволяет претендовать на значительное повышение зарплаты. «У нас вознаграждаются все, но лучшие вознаграждаются больше», — говорит Маргарита Денисенко.



Директор по персоналу банка «Дельтакредит» Маргарита Денисенко ломает голову над вопросом: как заставить сотрудников думать не о деньгах, а о работе?

«Человек, который узнал, что его зарплата ниже, чем у соседа, перестает эффективно работать и думает только о деньгах»

ют повышения зарплаты и начинают смотреть на сторону. «Это скрытая угроза, — говорит Маргарита Денисенко. — В любой момент недовольство может перейти в открытую фазу, и тогда некоторые специалисты просто уйдут». Открытый бунт ликвидировать просто: пригласить сотрудника, выяснить, в чем дело. Но как быть с тихим недовольством?

зарплаты коллег — личное расположение руководителя. Хвалить рекомендуют публично, по горячим следам, за конкретное дело, при этом проявлять интерес (расспросить, как достигнут результат) и избегать «ложки дегтя». А также искать новые способы поощрения и передавать похвалу от других людей. Критиковать сотрудников менеджеры «Дельтакредита» должны также по горячим следам, но без свидетелей. При этом рекомендуется говорить с подчиненным только о фактах и действиях, объяснять серьезность его ошибок и обязательно находить решение.

Однако в компании затрудняются оценить эффект этих мер. Пока походы к руководству не повторялись, но Маргарита Денисенко уверена, что скрытая угроза до сих пор существует.

От компенсационной схемы банк отказываться не собирается и не желает, чтобы люди уходили. «Мы хотим, чтобы сотрудники не завидовали друг другу, а ориентировались только на свой уровень», — говорит Маргарита Денисенко. Как же компании избавиться от скрытой угрозы? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 23.06.06. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 03.07.06, тогда же мы представим и победителя конкурса.

Скрытая угроза

НЕСМОТРЯ НА ТО, что оценка по компетенциям — довольно сложная процедура, Маргарита Денисенко считает, что причина непонимания сотрудниками системы мотивации не в этом. Дело в том, что результаты оценки — недостаточное условие для изменения вознаграждения. Повышение зарплаты основано сразу на четырех факторах: ожиданиях сотрудника, результатах оценки, состоянии рынка труда и бюджете на зарплату. «Ожидания рассматриваются во время входных и оценочных интервью, — говорит Маргарита Денисенко. — Мониторинг рынка труда проводим каждые полгода, а бюджет зарплат на год планируется заранее». Повышение зарплаты происходит только в том случае, когда все четыре показателя сочетаются друг с другом. «Иногда сотрудники приходят и говорят, что в другой компании им предложили больше, — поясняет Маргарита Денисенко. — А мы потом смотрим: какая у человека оценка, сколько у нас в бюджете заложено денег и как его позиция оценивается рынком. Так и решаем».

Большинство сотрудников согласны с оценкой по компетенциям, но, по словам Денисенко, далеко не все понима-

ют, что рост зарплаты обусловлен именно сочетанием всех факторов. Причем попытки объяснить это могут привести к демотивации специалиста. «Мы же не можем сказать ему, что с точки зрения рынка труда он имеет право претендовать на более высокую зарплату, но ему не хватает компетенций, — объясняет Маргарита Денисенко. — Представьте, что будет, если мы скажем это напрямую? Или заявим, что он просто недостаточно хорошо работает? Даже если качество работы сотрудника далеко от идеала, вряд ли он отнесется к этому позитивно». Конечно, компания рассказывает о том, как повышаются зарплаты, но все равно люди остаются недовольны. «Многим сотрудникам гораздо интереснее слушать только про то, почему именно им не повышают зарплату, а не как повышают зарплату вообще», — отмечает Маргарита Денисенко.

Хотя никаких забастовок в банке не было, а смелости поговорить со своими руководителями о повышении набрались лишь единицы, в «Дельтакредите» не считают проблему несерьезной. Демотивированные сотрудники не стремятся к росту, тем самым они понижают свою оценку, не получа-

Попытки решения

БАНК ПОПЫТАЛСЯ решить проблему тремя способами. Во-первых, Маргарита Денисенко ввела правило не обсуждать зарплату с коллегами, чтобы не усугублять раздражение от дифференцированной системы оплаты труда. Она разослала письмо, где подробно описала вред таких разговоров. «Человек, который узнал, что его зарплата ниже, чем у соседа, перестает эффективно работать и думает только о деньгах, — утверждает Маргарита Денисенко. — Он идет к руководителю, отвлекает его от работы. Потом он вовлекает в решение проблемы меня, и, в конце концов, мы вынуждены тратить время и деньги на то, чтобы повышать мотивацию этого человека».

Во-вторых, в компании решили регулярно проводить встречи HR-департамента с сотрудниками, на которых подробно объясняется, как и почему увеличивается вознаграждение. Наконец, в «Дельтакредите» с помощью тренингов руководители овладели навыками обратной связи с сотрудниками — умением сообщать подчиненному о его успехах и просчетах в работе, чтобы у него не возникло ощущения, что причина повышения

спроси секрет фирмы



Сергей ФЕДЧЕНКО,
Самара

Поощрение для маркетолога Зарплата маркетологов в нашей компании формируется из фиксированного оклада и премиальной части. На что ориентировать- ся при расчете размера премии?

Научно обоснованный расчет премиальной части зарплаты маркетолога в краткосрочной перспективе — невыполнимая задача. В настоящий момент не существует методик, позволяющих оценить степень участия таких сотрудников в успехе или, наоборот, в провале продукта в режиме online (это, впрочем, относится ко всем подразделениям, формирующим расходную статью бюджета компании). Поэтому у этой задачки есть несколько творческих решений. Первый подход: декомпозировать общую задачу, стоящую перед вашим специалистом, на составляющие, дополнить показателями, связанными с личностным ростом, и привязать ряд надбавок к постоянной части зарплаты. Второй подход: выплачивать премию по результатам более продолжительного, чем месяц, отрезка, исходя из того, что за длительный период работу специалиста по маркетингу будет легче оценить. «В большинстве компаний такие специалисты премируются поквартально в размере оклада», — говорит Елена Данилова, директор департамента HR-консалтинга консалтинговой группы „Борлас”. — Основанием для премирования чаще всего являются количественные и качественные показатели выполнения маркетингового плана по направлению и соблюдение бюджета». Исходя из значимости запланированных мероприятий определяется их доля в общем объеме премирования (10%, 30% и т. д.), а также размер санкций за превышение бюджета (например, снижение премии на 5% при превышении бюджета на 10%) и наличие формально зафиксированных (через анкеты) претензий к качеству. Экономия бюджета, как правило, не стимулируется из-за риска потери качества.

Марина НИЧИПОРУК,
менеджер по персоналу, Нижний Новгород

Счет на минуты Сотрудник постоянно опаздывает, штрафы не помогают, а увольнять не хотим. Что делать?

Решение в первую очередь зависит от должности, которую занимает этот сотрудник. Если работа человека связана с процедурными вопросами, где нужно придерживаться четкого регламента (например, продавец или менеджер, работающий с клиентами), то в таком случае опоздания недопустимы. Клиент не должен ждать из-за того, что менеджер проспал, иначе компания потеряет лицо. И если наказание рублем уже не помогает, пора расставаться — никаких других действенных методов воздействия компании пока не придумали. Другая ситуация, когда работа человека в большей степени завязана на

результат, а не на процесс, и от опозданий не будут страдать смежники. В этом случае у вас больше степеней свободы, и к компромиссу прийти легче. Допустим, разрешили вы сотруднику приходить немного позже (в рамках разумного, естественно). Но есть сроки сдачи работы, и как он собирается в них уложиться — его личное дело. Для многих менеджеров возможность свободно распоряжаться своим временем — очень важный мотиватор, ради которого они готовы держаться за свою работу. Но в случае срыва дедлайнов должно последовать серьезное наказание.

Евгений ДЕБРУКОВ,
Москва

Сделай паузу Мы выпускаем пластиковую посуду. Можно ли за- страховать риски от перерывов в производстве?

В теории такой вид страхования позволяет «прикрыть» риски непредусмотренной остановки производственного процесса. Причем не только по причине выхода из строя оборудования, но и, например, из-за неполучения вовремя сырья от поставщиков. Однако на практике этот страховой продукт не так привлекателен. Во-первых, страхование от перерывов в производстве невозможно без одновременного страхования имущества. Во-вторых, в отличие от того же страхования имущества его нельзя отнести на себестоимость. И наконец, для того чтобы воспользоваться этим продуктом, на пред-

приятии должна быть абсолютно «белая» и прозрачная бухгалтерия. Иначе оценить расходы на обслуживание оборудования и еще ряд ключевых факторов, используемых при расчетах, будет невозможно.

Страховка от рисков перерыва в производстве доступна сегодня лишь крупным компаниям. Для малого бизнеса такую услугу — в пакете комплексного страхования бизнес-процессов — предлагает, пожалуй, лишь «Росгосстрах». Но пока желающих немного. Вероятно, одна из причин этого — завышенные ставки. Подробнее о данном виде страхования см. в **СФ** №15/2006.

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

внедорожник года 2006

Генеральный
спонсор



Официальный
партнер



САМУРАЕВ

Официальные
спонсоры

YOKOHAMA

Henkel

ЕЖЕГОДНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ ЖУРНАЛИСТОВ

Проект представляют:



Станьте членом «Большого жюри», примите участие в голосовании или викторине и выиграйте главный приз премии внедорожник Nissan X-Trail Columbia.

Для этого необходимо заполнить анкету и выслать ее по адресу: 121552, Москва, ул. Крылатская, д. 12 «Внедорожник года». Кроме того, вы можете проголосовать на официальном сайте премии www.vnedorognikgoda.ru или отправить сообщение VD на номер 4565 и принять участие в sms-викторине. Стоимость отправки сообщения на номер 4565 составляет \$0.25 без НДС.

Все поклонники внедорожников могут получить на сайте www.vnedorognikgoda.ru цветные фотографии автомобилей для мобильного телефона.

Подведение итогов премии состоится 24 августа 2006 г.



ГЛАВНЫЙ ПРИЗ:
внедорожник
Nissan X-Trail



Информационные партнеры премии:



Профессиональное Жюри:



При поддержке:



Призовые спонсоры:



Обработка и анализ данных:



Церемония награждения состоится в ресторане «Заправочный».

ЛЮДИ, ВЫРОСШИЕ С КЛАВИАТУРОЙ В РУКАХ И МОНИТОРОМ ПЕРЕД ГЛАЗАМИ, ПРИНЕСШИЕ ВРЕМЯ, ИНТЕЛЛЕКТ И ЭМОЦИИ В ЖЕРТВУ КОМПЬЮТЕРНЫМ ИГРАМ, СОЗДАВШИЕ И РАЗВАЛИВШИЕ «НОВУЮ» ЭКОНОМИКУ, — ЧЕГО ЕЩЕ ОЖИДАТЬ ОТ НИХ? КАК ОНИ ИЗМЕНЯТ НАШ МИР? **текст: Владислав Коваленко**

Игры закончились



Доигрались!
ДЖ. БЕК, М. УЭЙД

М.: ПРЕТЕКСТ, 2006
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 248 С.

Этим вопросом задались авторы книги «Доигрались!» **Джон Бек и Митчел Уэйд**. Чтобы разобраться, они проинтервьюировали 2500 представителей поколения геймеров — спрашивали об их отношении к жизни, боссам, компаниям, в которых они работают.

С выбором темы исследователи попали в яблочко. Докажи они, что видеоигры действительно наводнили планету «инопланетянами», которые уже составляют костяк жизненно активного населения, — понять логику геймеров и их эмоциональный мир было бы весьма полезно и маркетологам, и руководителям компаний. На последних авторы делают особый акцент: представители геймерского поколения, дескать, таят в себе недюжинный лидерский потенциал, способный вывести компанию на принципиально иной уровень развития. Так что вдвойне жаль, что с развитием этой поразжающей воображение гипотезы у авторов не все получилось гладко.

Для начала о полуразрушенной «новой» экономике. Видимо, чтобы повысить значимость темы, Бек и Уэйд как бы мимоходом отдали ее создание на откуп геймерам. Тут не помешало бы глубже вдуматься в смысл приводимых в книге рассказов о том, как основатели разорившихся интернет-компаний, проснувшись од-

нажды утром, забыли о том, что игры закончились, и создали играючи целый мир, а потом играючи уничтожили его. Вместо критического анализа исследователи ограничиваются несколькими абзацами, вроде такого: «Для юных игроков это было ролевой игрой: выбираешь себе должность президента компании... Просто прыгай, как в игре, и собирай то здесь, то там мешочки с деньгами — капитал от инвесторов...» Яркий образ. Не очень убедительная интерпретационная модель.

Но что же дальше? Что особенного в этих геймерах, которых ждет такое великое будущее? К сути вопроса авторы переходят где-то на сотой странице. Но и тут аргументация исследователей небезупречна. Геймеры, уверяют Бек и Уэйд, — профессионалы в бизнесе, в котором работают. Такой вывод авторы делают, исходя из мнения о себе самих геймеров. Все остальные замечательные особенности геймерского характера (ориентация на соперничество, стремление к профессиональному

росту и т. д.) также выводятся из ответов геймеров, а не из наблюдений окружающих. Вот как, например, обосновывается преданность геймеров своей компании: «На вопрос, хотят ли они в ближайшем будущем найти работу в другой организации, геймеры чаще, чем негеймеры, говорили „да“». Логично было бы предположить, что эти респонденты не очень-то беспокоятся о будущем компаний, в которых работают. Но более правильным было бы заключение, что это их волнует, причем немало». Книга напоминает классическую ситуацию, когда исследователь влюбляется в объект исследования. В данном случае авторы, похоже, настолько глубоко погрузились в мир геймеров, что просто поверили в них и теперь призывают поверить нас.

Впрочем, если закрыть глаза на оценки и сосредоточиться на собранных данных, которыми богата книга, маркетолог вполне может найти в них немало поводов для размышлений. Можно ведь не пытаться убедить себя, что геймеры — профессионалы, а сыграть на уверенности геймеров в своих профессиональных качествах. Не верить в общительность геймеров, а использовать веру геймеров в свою общительность. Одним словом, принять их такими, какие они есть. **СФ**

ПОКУПАЕМ ИДЕИ



В ТЕЛЕПРОГРАММЕ КАПИТАЛ

5 КРУПНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ
ПОКУПАЮТ ХОРОШИЕ ИДЕИ

А У ВАС ЕСТЬ ХОРОШАЯ ИДЕЯ?
IDEA@TNT-TV.RU

С 14 МАЯ
каждое воскресенье

20:00



Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

Вы можете оформить годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» по льготной цене 1694 руб.*

подписной купон

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

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

Стоимость подписки на месяц 145,2 руб.*
Период подписки — любое количество месяцев.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

дополнительная информация
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065

или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**.

После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

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

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок

и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.

Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

Москва

ООО «АРПУ Информслужги» e-mail: informservice@mail.ru, тел. (495) 787-3545
ООО «Интер-Почта 2003» www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. (495) 500-0060
ООО «Дельтапост» (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (495) 928-8762
ООО «Вся пресса» e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (495) 787-3447
ООО «Эльстат» www.setbook.ru, e-mail: lstat@setbook.ru, тел.: (495) 743-5881, 995-44-63, 746-4137
ЗАО «Центр деловой литературы «Орикон-М» e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (495) 286-4266, 775-8386
ООО «Курьер-Прес-сервис» www.cpss.ru, тел. (495) 933-3071

Абакан

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (39022) 7-51-38

Брянск

ЧП «Семерюк Н.И.» e-mail: b-doka@online.debryansk.ru, тел. (0832) 41-56-91

Екатеринбург

ЗАО «Урал-Пресс» www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

Иркутск

ЗАО «ЦФЭИ» e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121

Казань

ООО «Агентство Коммерсантъ-курьер» e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

Красноярск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: laska@post.kts.ru, тел.: (3912) 65-1805
ООО «Начало дня» тел. (3912) 21-50-88
ООО «Предприниматель Багаев Ю.С.» тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

Калининград

ООО «Инок-пресс» e-mail: press@inok.ru, тел.: (0112) 77-7155, 70-8056
ООО «Пресса-Подписка» e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273

Киров

ООО «Деловая пресса» тел.: (8332) 40-5548, 40-5519
ООО «Вятка-Инфо 2003» e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

Липецк

ООО «Л-БИТ» e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

Набережные Челны

ООО «Дайджест» e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-90-24

Нижний Новгород

ООО «Бизнес-пресс Курьер» www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014
ООО «Агентство «С-Медиа» e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580
ООО «Пресс-Центр» e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65 7094, 65 8555

Новосибирск

ООО АП «Медиа-Курьер» e-mail: m_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059
ООО «Профпресс» e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361
ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: podpiska.nsk@rambler.ru, тел. (3832) 92-7941
ООО «Периодика» тел.: (383-2) 69-0095, 27-7282

Омск

ООО «ТРИЭС-Регион» e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

Пермь

ООО «Коммерсант-Курьер» e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

Самара

ООО «АДИ ЭЖ Самара» e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-57-58

Саратов

ЗАО АДИ «Орикон-С» e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

Санкт-Петербург

ООО «ПрессИнформ» e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-97-52

Тольятти

ООО «Агентство Деловая пресса» e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

Томск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (3822) 22-3127

Челябинск

ООО «Южноуральская почта» e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005
ООО «Альтернатива» тел. (3512) 62-7424

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

**Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ

ЗАО «МК-Периодика» e-mail: info@periodicals.ru, тел. (495) 281-9763

ПЯТЬ СЛУЧАЕВ

Когда погибали лидеры компаний
Преждевременный уход вдохновителя компании
как минимум сказывается на профиле ее деятель-
ности, а иногда приводит к распаду бизнеса.



№1 Прерванная традиция.

27 мая утонул 43-летний генеральный директор и президент компании Michelin Tyre Эдуард Мишлен (на фото). Его семья владеет около 30% акций Michelin Tyre, крупнейшего французского производителя автомобильных шин. У руля компании, основанной в 1889 году, всегда стояли только Мишлены. Сам Эдуард Мишлен начал работать в семейном бизнесе в 1985 году, а руководителем занял в 1999-м. При нем дела год от года шли в гору: в 2005-м оборот компании составил 15 млрд евро, что на 5,1% больше, чем в 2004-м. Пока бразды правления принял Мишель Ролье, 62-летний соуправляющий, пришедший в Michelin Tyre в 1996 году. Сохранят ли Мишлены традицию держать оперативное управление под своим контролем и кто из них встанет у руля компании, неизвестно. У Мишлена-старшего было пятеро братьев и сестер и шестеро детей, и договориться о единой стратегии семье будет нелегко. □

№2 **Только профиль.** В 2005 году, катаясь на снегоходе по льду Финского залива, утонул Кирилл Рагозин, совладелец холдинга «Веда». Холдинг осуществлял инвестиции в производство стекла, спирта, водки (в 2003 году — крупнейший в России производитель), слабоалкогольной продукции, в недвижимость и дистрибуцию. На алкогольное направление приходилось \$275–300 млн из \$500-миллионного годового оборота «Веды». Новый управляющий Александр Матт принял решение сфокусироваться на профильном бизнесе. Он продал строящийся в Новгородской области завод по производству листового стекла и спиртзавод в Саранске. □

№3 **Другая игра.** Иначе пришлось поступить основателю компании «Вист» Александру Рапопорту в 1999 году после убийства Михаила Постникова, 36-летнего совладельца и вице-президента. Потеряв партнера, Рапопорт был вынужден переключиться с компьютеров на производство и обслуживание кондиционеров. Основанный в 1992 году, «Вист» через три года захватил около 20% компьютерного рынка России. Но еще через три года компания обросла долгами, ее продажи упали. По одной из версий, отказ расплатиться по долгам и стал причиной гибели бизнесмена. □

№4 Достойное продолжение.

В 2004 году на охоте погиб Ержан Татишев, председатель правления и владелец 24% акций банка «ТуранАлем», крупнейшего в Казахстане (филиалы в Москве, Киеве, Минске, Бишкеке, Шанхае). Перед смертью Татишев наметил план развития на 2004–2010 годы, в который входило построение единой банковской сети в России и странах СНГ. Нынешнему управляющему, Садуакасу Мамештеги, удастся держать планку, поставленную харизматичным предшественником. Например, в октябре 2005 года «ТуранАлем» вышел на московский ипотечный рынок. □

№5 **Наложение кадров.** В 1994 году, возвращаясь на вертолете с горнолыжного курорта, погиб президент Walt Disney Фрэнк Уэллс (на фото). Смерть идеолога компании обострила противоречия между новым президентом Майклом Эйснером и руководителем студии Джеффри Катценбергом. Disney переживал тогда не лучшие времена, парк Euro-Disney под Парижем принес \$900 млн убытка. Эйснер, убедив саудовского принца купить 24% акций парка за \$500 млн, поправил дела, но удержать Катценберга не сумел. В том же году он основал студию DreamWork, ставшую злейшим конкурентом Disney. □



читайте в следующем номере

(в продаже с 13 июня)

частная практика

Михаил Зельман, самый последовательный и динамичный московский ресторатор, мечтает создать «народную» концепцию со средним чеком в \$2. Но пока ему приходится развивать дорогие рестораны для топ-менеджеров

Компания Unilever решила продвигать свой корпоративный брэнд, сделав основной его идеей «концепцию здоровья». В ее рамках компании предстоит объединить самые разнообразные товары — от майонеза до дезодорантов

лаборатория

В нынешнем году «Роснефть» и ВТБ проведут первичные размещения акций, в которых смогут принять участие физические лица. Как показывает зарубежный опыт, «народные IPO» — это и благо, и наказание для «простых» инвесторов

Компания UPECO, образовавшаяся после раздела группы «Руян», потеряла харизматичного лидера и самые интересные направления бизнеса. Но сотрудники «Руяна» переходят в UPECO, привлеченные нестандартной корпоративной культурой

а также каждую неделю:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы



РАЗНОЦВЕТНЫЙ XEROX



Современный бизнес требует ярких решений.
Цветные лазерные принтеры Xerox - это новый виток передовых технологий,
это Ваше движение к успеху, это возможность всегда выбирать
наилучший вид для Ваших документов.

Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.



www.xerox.ru

Technology

Document Management

Consulting Services

Представительства XEROX в России: Москва: пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50, факс: (495) 232-66-66. Санкт-Петербург: Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Аквафория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49. Екатеринбург: проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. Новосибирск: ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. Владивосток: проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Алфрес-Сейо", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95.