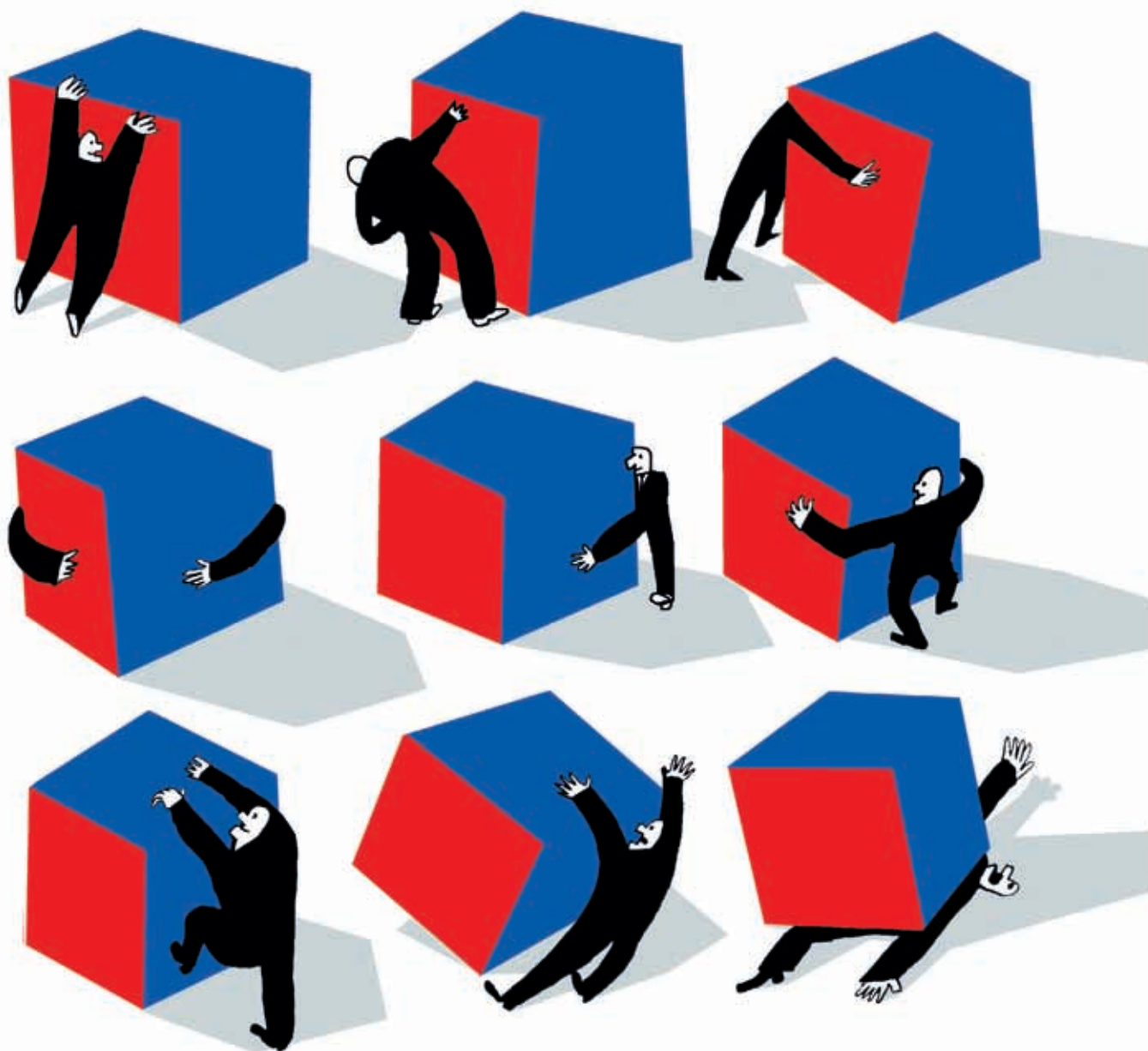


Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 12 (28) 07 ИЮЛЯ — 20 ИЮЛЯ 2003

Правила покупки кота в мешке

О чем должен знать покупатель чужого бизнеса **с39**



О каком социальном налоге мечтают предприниматели **с16**

Как оцениваются самые дорогие бренды мира **с55**

Что делать, когда в компании полный бардак **с44, 74**

ISSN 1727 - 4176



9 771727 417006



ДЕСЯТЬ ЛЕТ КОМПАНИИ ЮКОС



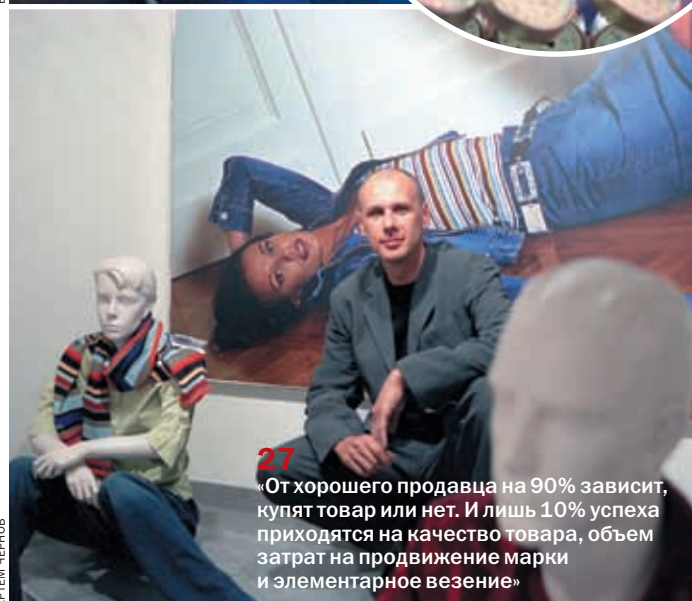


«Если у дамы нет нового платья, она „заболевает“ и не идет на бал. Так и с выставкой: если компании нечем выделиться, ее экспонирование в глазах клиентов будет проигрышным на фоне компаний-соперниц, демонстрирующих новинки»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН



47



27 «От хорошего продавца на 90% зависит, купят товар или нет. И лишь 10% успеха приходится на качество товара, объем затрат на продвижение марки и элементарное везение»

АРТЕМ ЧЕРНОВ

4 ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

12 СУТЬ ДЕЛА

Риск без права передачи
Зачем «Тройка Диалог» купила «Росгосстрах»
Вас какой налог устроит?

16 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

БИЗНЕС-СХЕМА

18 РЕЦЕПТ

«Для меня фактор времени – это богатство»
Интервью президента АПК «Черкизовский» Игоря Бабаева
Джинсы навтыжку
Как «Джинсовая симфония» работала с продавцами

27 РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

БИЗНЕС-ПЛАН

30

Граф для курьера
Без чего не бывает хорошей службы доставки

БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ

39 МЕНЕДЖМЕНТ

Правила покупки кота в мешке
Пять факторов риска при покупке чужого бизнеса
Аудит людей
Кого звать на помощь, когда в компании бардак
Ошибки с выставки
Как правильно себя показать

44 ПЕРСОНАЛ

47 МАРКЕТИНГ

БИЗНЕС-КЛУБ

55 В ПЕРЕВОДЕ НА РУССКИЙ

«Мы бы с удовольствием оценили брэнд „Калашников“»
Представители компании Interbrand ответили на наши вопросы
Двигатель рекламы
Копирайтер – это ремесло с элементами творчества, а не наоборот
«Иногда бывает полезно что-то упустить»
Почему глава «СИА Интернейшнл» Игорь Рудинский боится быть азартным

60 ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

65 ЧАСТНОЕ МНЕНИЕ

БИЗНЕС-ШКОЛА

69 УЧЕБНЫЙ КУРС

Школа для самоучек
Московские программы для предпринимателей
«В плохом выполнении задачи всегда виноват начальник»
Почему подчиненные делают не то, о чем их просят

74 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

78 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

Больше, чем слова



Распространенный случай: компания развивается, набирает обороты — и вдруг упирается в потолок, темпы роста снижаются. В чем причина? На первый взгляд все выглядит вполне благополучно — стратегия у компании внятная, товар современный и востребованный, дистрибуция налажена. И только потом выясняется, что причина в недостаточно хорошей работе персонала — причем не топ-менеджеров, определяющих стратегию развития фирмы, и даже не руководителей среднего звена, реализующих поставленные перед ними задачи. Оказывается, компания перестала развиваться только потому, что рядовой персонал не слишком внимателен к конечному потребителю. Узнав об этом, руководство фирмы вводит жестко формализованные правила работы сотрудников, изменяет систему оплаты и ставит обучение на постоянную основу. И бизнес снова идет в гору. Специалисты по управлению персоналом считают, что в ошибках, допускаемых сотрудниками, виноваты исключительно их руководители, которые либо плохо формулируют задачу, либо не способны правильно проконтролировать ее выполнение. И достаточно научиться тому и другому, чтобы люди работали в полную силу, а в конечном итоге — приносили пользу компании. Впрочем, такая точка зрения может показаться кому-то однобокой. Действительно, тонкостей в управлении персоналом настолько много, что уложить их в пару-тройку рекомендаций просто нереально. Иначе зачем платить тысячи долларов консультантам, которые детально изучат кадровую систему в компании, найдут в ней узкие места и дадут рекомендации, как поправить дело? А между тем такая услуга — ее называют кадровым аудитом — становится все более популярной на российском рынке. Значит, слова о том, что люди — это основной капитал компании, перестают быть только словами.

— МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА, главный редактор

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 12 (28) 07 июля — 20 июля 2003

Редакция

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА	ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
главный художник ИРИНА БОРИСОВА	КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ФИЛИПП КОЛЕСНИК, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, ЛИНА ПЕРФИЛЬЕВА, ОКСАНА СВЕТЛАКОВА
ответственный секретарь ВЯЧЕСЛАВ ГУДИЛИН	ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН	КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ОЛЬГА ЦВЕТКОВА
бильд-редактор МАРИЯ УЖЕК	ДИЗАЙН ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ ЮНЕ. ИЛЛЮСТРАЦИИ АЛЕКСАНДР ВАСИН
редактор тематических страниц ЮНЕ ИГОРЬ ПИЧУГИН	
редактор отдела «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА	

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, «КОММЕРСАНТЪ»

УЧРЕДИТЕЛЬ ЗАО «КОММЕРСАНТЪ XXI»
ИЗДАТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

Коммерческие службы

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ	СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН (ЮНЕ), ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ («КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»), АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ (МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ SF INTERNATIONAL)
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА (ДИРЕКТОР), ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО, АННА ДАНИЛОВА, НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА	СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС), E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU
ДИРЕКЦИЯ ПО РЕКЛАМЕ МАРИНА ХРУЩЕВА (ДИРЕКТОР), ТАТЬЯНА АБАКУМОВА, ЮЛИЯ БАРКОВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ, ЕКАТЕРИНА РЯЗАНОВА	 РАСПРОСТРАНЕНИЕ БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ, ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943
ДИРЕКТОР ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ КОНСТАНТИН СЛЕПНЕВ	

ОТПЕЧАТАНО
В ТИПОГРАФИИ «АЛМАЗ-ПРЕСС», МОСКВА, ТИРАЖ 35 200 ЭКЗ.

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков

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

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ
ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.
СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-13476 ОТ 26 АВГУСТА 2002 Г.

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

Microsoft КОЮБИТ ParaType

© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ XXI»,
ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2002, 2003



С 1 ИЮЛЯ



Они живут
в бытовках.
Они работают
целый день.
12 семейных
пар строят



своей мечты.
Но этот дом
достанется
Только одной
семье!

24 часа в день
их снимают
видеокамеры.

Ты увидишь,
на что они
ГОТОВЫ

ради ДОМА -

Дома ценой
8 000 000
рублей

Это самый
БОЛЬШОЙ
приз

в истории
российского
телевидения

**ЗА ОДНО
ТЫ
УЗНАЕШЬ
КАК ПОСТРОИТЬ**



новое реалити шоу
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ ТНТ

В **21.00** каждый день



дневник наблюдений компании

«Домик в деревне» купят французы

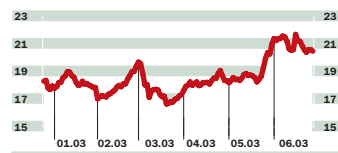
НАМЕРЕНИЯ

Компания «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» (ВБД) решила подтвердить факт переговоров по поводу продажи контрольного пакета или всех акций французской Groupe Danone. Если это приобретение состоится, оно станет крупнейшим на российском продовольственном рынке. Как сообщается в распространенном компанией заявлении, «акционеры ВБД вовлечены в предварительные переговоры в связи с возможной трансакцией, которая может или не может в результате закончиться приобретением всех или большинства

«ВИММ-БИЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

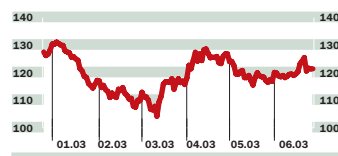
ВЫРУЧКА (\$ МЛН)	824,7
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛН)	51,9
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛН)	35,7
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 24.06.03 (\$ МЛН)	880,0
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)	



GROUPE DANONE

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (€ МЛН)	13,555
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛН)	1,938
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛН)	1,449
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 24.06.03 (€ МЛН)	16,713
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, PSA (€)	



Компания «Вимм-Билль-Данн» решила подтвердить факт ведения переговоров по поводу продажи контрольного пакета или всех своих акций французской Groupe Danone.

Сейчас Danone контролирует 7,2% акций российской компании.

Аналитик ИГ «Атон» Тимоти Маккачен говорит, что это обычная для Danone тактика: подогреть рынок, дожидаясь, что он устанет, а затем купить компанию целиком за приемлемую цену.

акций группой Danone». От других комментариев представители крупнейшего на рынке производителя соковой и молочной продукции отказались. Так же поступил и Danone. Однако даже столь расплывчатый документ вызвал ажиотажный спрос на бумаги ВБД — после его обнародования котировки на NYSE за день выросли на 6%, а оборот торгов увеличился с 40 тыс. акций в день до 65 тыс. Слухи о продаже французам крупного пакета акций ВБД появились еще в прошлом году. Крупнейший европейский производитель молочных продуктов и питьевой воды проявил

интерес к российской компании уже в ходе первичного размещения ее ADR на NYSE, приобретя 4% акций, а в сентябре увеличил долю в уставном капитале ВБД до 6,23%. На момент появления официальных разъяснений со стороны ВБД Danone контролировал уже 7,2% акций российской компании. «Это тактика, которой обычно придерживается Danone, решив купить тот или иной актив, — полагает аналитик ИГ „Атон“ Тимоти Маккачен. — В течение определенного времени подогреть рынок, дожидаться, что он устанет, а затем купить часть или всю компанию

целиком за приемлемую для себя цену. В том, что Danone заинтересован в приобретении активов ВБД, нет никаких сомнений. Последнее время французская компания практически не растет, и будущая сделка может стать хорошим способом для успокоения акционеров».

Три в одном

СИМБИОЗ

Корпорация Deutsche Post World Net (DPWN), одна из крупнейших в Европе почтовых служб, объединяет под брендом DHL Worldwide Express бизнес трех принадлежащих ей компаний, специализирующихся на экспресс-доставке и логистике. В состав новой структуры войдут DHL International (авиадоставка), Danzas (морские грузоперевозки) и Deutsche Post Euro Express (почтовая доставка). «Все больше наших потребителей хотят приобретать услуги из одного источника, — говорит председатель совета директоров и главный управляющий компании DHL Уве Деркен. — Создание DHL Worldwide Express дает нам исключительное конкурентное преимущество». Решение о представлении услуг группы компаний под единой маркой было принято в начале этого года, когда DPWN завершила приобретение 100% акций мирового лидера авиадоставки. Как сообщил Уве Деркен, объединение происходит в рамках программы, направленной на наращивание стоимости активов группы. По итогам прошлого года оборот DPWN составил 39,3 млрд евро, и более половины этой суммы (около 21,6 млрд евро) пришлось на бизнесы, выделяемые в компанию DHL

индекс

КОМПАНИИ И ЛЮДИ, УПОМЯНУТЫЕ В НОМЕРЕ
УКАЗАНЫ СТРАНИЦЫ, С КОТОРЫХ НАЧИНАЮТСЯ
СТАТЬИ С УПОМИНАНИЕМ КОМПАНИИ (ПЕРСОН)

ASTRAZENECA	10
EMIRATES	10
DEUTSCHE POST WORLD NET	4
INTERBRAND GROUP LTD.	55
VOLKSWAGEN AG	10
«ВИММ-БИЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	4
«ДЖИНСОВАЯ СИМФОНИЯ»	27

«ЕВРОМЕНЕДЖМЕНТ»	44
«МАГАЗИН ГОТОВОГО БИЗНЕСА»	30
«МОБИЛЬНЫЕ ВЫСТАВОЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	47
«ПОНИ ЭКСПРЕСС»	30
«РОСГОССТРАХ»	12
«СКОРОХОД»	30
«СЛУЖБА 77»	30
«СЛУЖБА ДОСТАВКИ ЛЕКАРСТВ»	30
«ТИНЬКОФ»	10
«ТРОЙКА ДИАЛОГ»	12
«ЧЕРКИЗОВСКИЙ»	18
АГУРБАШ НИКОЛАЙ	18
АКОПОВ РАФАЭЛЬ	4

БАБАЕВ ИГОРЬ	18
БЕЛЬЮКОВ ИГОРЬ	4
БЕЛЬЮКОВА ИННА	4
БОДРЯКОВ РОМАН	30
БУЛАНОВ ДМИТРИЙ	16
ВАРДАНЫАН РУБЕН	12
ВАСИЛЬЕВ СЕРГЕЙ	16
ВЭКСАЛ СЭМ	4
ГАНЖА ИГОРЬ	60
ГОЛИК ВИКТОР	18
ГОЛОВ АНАТОЛИЙ	16
ГОНОРОВСКИЙ АЛЕКСАНДР	60
ГОРДЕЕВ МИХАИЛ	44
ГОРХОВА ЕКАТЕРИНА	16

ГРИН ФИЛИП	4
ГУЦЕРИЕВ МИХАИЛ	4
ДАЛМАТОВА ЕЛЕНА	60
ДРОБОТ ВАДИМ	30
ЗАПФ ПИТЕР	4
ИГНАТЬЕВ ИГОРЬ	12
КАСЬЯНОВ МИХАИЛ	12
КОВАЛЕВА ОЛЬГА	74
КОЛЕСНИКОВ АНДРЕЙ	69
КОПЕВ ГЕННАДИЙ	30
КОТОВ СЕРГЕЙ	30
ЛИСИНЕНКО ИРИНА	16
МАККАЧЕН ТИМОТИ	4
МИХАЙЛЕНКО РОМАН	16



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Председателю совета директоров и главному управляющему компании DHL Уве Деркену может что-нибудь приглянуться и в России

Worldwide Express. Планируется, что валовая прибыль объединенной группы компаний экспресс-доставки к 2005 году увеличится на 40% — с 2,2 млрд до 3,1 млрд евро. Особую ставку в DPWN делают на рынки России и стран Тихоокеанского региона: здесь бизнес компании растет значительно быстрее, чем в США и Европе. Интерес к этим рынкам DPWN уже проявила, когда нынешней весной купила 5% китайского грузоперевозчика Sinotrans. И, как сказал господин Деркен, не исключена возможность приобретения и в России. В рамках нового позиционирования уже начат процесс смены корпоративного дизайна автомобилей, упаковочных материалов и офисов компании. Общий рекламный бюджет на про-

движение объединенного бренда DHL составит около 125 млн евро. К появлению обновленной DHL конкуренты относятся спокойно. «Во всем мире сейчас наблюдается тенденция, когда сильные почтовые структуры укрепляют свои позиции на рынке, приобретая компании по экспресс-доставке», — говорит Мария Корбут, директор по маркетингу и развитию бизнеса TNT Express в России. — Что же касается нового бренда, сейчас предпринимается лишь первый шаг в его построении. Это необходимо — и прежде всего для сотрудников новой DHL. Ведь именно сейчас идет процесс становления новой корпоративной культуры компаний».

«Арбат Престиж» становится непрестижным

РАЗВОД

Сеть магазинов косметики и парфюмерии «Арбат Престиж» теряет поставщиков. Французская компания LVMH, владеющая брендами Christian Dior, Givenchy, Guerlain и Kenzo, отказалась поставлять ей свою продукцию, мотивируя это тем, что «Арбат Престиж» нарушил принципы торговли косметикой класса «люкс». Как рассказали **СФ** в компании «Селдико» (официальный дистрибутор продукции LVMH в России), французская сторона возмущена тем, что ее продукция в магазинах «Арбат Престиж» соседствует с продукцией сегмента массмаркет. Кроме того, продукция LVMH зачастую продается по ценам ниже рекомендованных поставщиком. По словам представителя «Селдико», LVMH так и не удалось до-

ЛЮДИ



Трижды президент

Михаил Гучериев, президент компании «Русс-нефть» и бывший президент «Славнефти», избран президентом ассоциации малых и средних нефтедобывающих предприятий «Ассо-нефть», призванной лоббировать их интересы. До Гучериева этот пост в течение трех лет занимал начальник департамента нефтяной промышленности Минэнерго Владимир Соломин. Однако недавно члены «Ассонефти» выяснили, что за рубежом подобные организации возглавляют руководители компаний-членов, и сочли некорректным, что их ассоциацией управляет чиновник. На недавно прошедшем годовом собрании было решено, что Михаил Гучериев как никто подходит на эту должность: имеет большой опыт работы в «нефтянке», а также вхож в коридоры федеральной власти (до «Славнефти» был вице-спикером Госдумы). Как сказал **СФ** сам господин Гучериев, главной задачей ассоциации он считает создание возможности для малых и средних предприятий перерабатывать нефть на российских заводах. Он отметил, что в России лишь около 150 независимых нефтяных компаний, тогда как в США их больше 6 тыс. «Надо создать такие условия, чтобы в России появлялось пять-десять независимых нефтяных компаний в год», — сказал он. Новый президент «Ассонефти» обещал начать с формирования аналитической группы для разработки законодательных инициатив.

Отпетые топ-менеджеры

Правоохранительные органы США всерьез взялись за топ-менеджеров крупных корпораций. Уже оглашены первые приговоры. Бывший глава известного производителя лекарств ImClone Systems **Сэм Вэксал** получил семь лет и три месяца тюрьмы. А один из бывших руководителей крупнейшей американской нефтяной компании Mobil Oil Corp. **Брайан Уильямс** может провести за решеткой почти пять лет. Последнего окружной суд Манхэттена признал виновным во взяточничестве. В 1993–1999 годах при слиянии Mobil Oil Corp. и Exxon Уильямс получил \$7 млн от правительств разных стран и руководителей компаний за подписание нужных соглашений. А Сэм Вэксал осужден за инсайдерскую торговлю, препятствование правосудию и уклонение от налогов. Узнав об отказе в сертификации разработанному ImClone антираковому препарату, он предупредил знакомых, что акции ImClone пора продавать. На суде Вэксал признал, что лгал следствию, а также недоплатил \$15 млн налогов при покупке предметов искусства. Помимо тюрьмы он должен выплатить штраф \$3 млн и \$1,2 млн налогов в казну штата Нью-Йорк. Впрочем, самые суровые приговоры, возможно, еще впереди. Сейчас прокуратура Манхэттена расследует дела нескольких топ-менеджеров, подозреваемых в манипуляциях прибылью, в том числе руководства компании WorldCom и семьи Ригас, основателей Adelphia Communications.

МИХАЙЛОВА ЕКАТЕРИНА	47
МОСКВИЧ АЛЕКСЕЙ	39
МЯСНИКОВ ПЕТР	12
ПАСТУХОВ БОРИС	12
ПЕЦ ИГОРЬ	47
ПИСАРСКИЙ ДМИТРИЙ	55
ПОДОЛЬНЫЙ ЮРИЙ	16
ПОПОВ СЕРГЕЙ	16
ПОТАПОВ АЛЕКСЕЙ	27
РЕНАРД АНДРЕЙ	47
РУДИНСКИЙ ИГОРЬ	65
РУТКОВСКАЯ ИРИНА	69
САМСОНОВ ВАДИМ	39
СЕДОВ ВИКТОР	69

СМИРНОВА СВЕТЛАНА	60
СОЛОВЕЙЧИК ГЕННАДИЙ	16
СТАКИ НИК	55
СТАНИШ НИКОЛА	55
СТЕПАШИН СЕРГЕЙ	12
СУДЕЙКИН МИХАИЛ	30
ТРЕТЬЯКОВ ЛЕВ	69
ТРОЯНОВСКИЙ ОЛЕГ	44
ТУРСУНОВА МАРИНА	27
УИЛЬЯМС БРАЙАН	4
ФЕДОРОВА ЕЛЕНА	16
ФОМИНА ИРИНА	16
ХИЖНЯК АНДРЕЙ	18
ЯКОВЛЕВА ЕЛЕНА	69

говориться с руководством «Арбат Престижа» о соблюдении правил торговли элитной косметикой и парфюмерией, поэтому отношения между компаниями были разорваны.

В «Арбат Престиже» в разрыве отношений обвиняют LVMH, которая, по их мнению, устанавливает слишком высокие цены для розницы. Как утверждают в компании, продукция Christian Dior, Givenchy, Guerlain и Kenzo продается в неограниченных количествах на рынках и в переходах метро по ценам в два-три раза ниже тех, которые LVMH рекомендует для продажи в магазинах сети. Президент «Арбат Престижа» Владимир Некрасов заявил, что его компания неоднократно требовала, чтобы «Селдиго» разорвалась с наличием продукции LVMH на рынках или установила для «цивилизованной розницы» такие же низкие цены. В свою очередь, «Селдиго» отрицает, что на рынках могут продаваться косметика и парфюмерия, произведенные LVMH.

Впрочем, маркетинговой политикой «Арбат Престижа» довольны не только поставщики элитной продукции. Недавно отношения с сетью расторг производитель отечественной косметики под маркой Emansi, находящейся в сегменте мас-маркет (60–150 рублей). Как рассказал **СФ** гендиректор ЗАО «Лаборатория Emansi» Вадим Кормилицын, «Арбат Престиж» в рамках акции «Обвал цен» начал продавать продукцию Emansi по ценам на 40–50% ниже рекомендованных производителем. По словам господина Кормилицына, вдвойне возмутительно то, что «Арбат Престиж» проводит подобные акции без согласования с поставщиками: «Мы допускаем не большое снижение цен на нашу продукцию в рамках маркетинговой или промо-акции. Но оно должно составлять максимум 15–20% от рекомендуемой нами цены, и акция не должна продолжаться дольше пяти-семи дней. По такой схеме мы, в частности, работаем с «Рамстором». Когда мы предложили «Арбат Престижу» поискать компромиссный вариант, сеть ответила отказом». Вадим Кормилицын отмечает, что наличие большого количества брендов

Сеть магазинов «Арбат Престиж» теряет поставщиков.

Компания LVMH, владеющая брэндами Christian Dior, Givenchy, Guerlain и Kenzo, отказалась поставлять ей свою продукцию, мотивируя это тем, что «Арбат Престиж» нарушил принципы торговли косметикой класса «люкс».

Гендиректор ЗАО «Лаборатория Emansi» Вадим Кормилицын, также недавно разорвавший отношения с «Арбат Престижем», считает, что от сети могут отвернуться многие поставщики.

в «Арбат Престиже» было конкурентным преимуществом сети. Однако если она продолжит свою необдуманную маркетинговую политику, от нее отвернутся многие поставщики.

«Полар» становится агрессивным

Холдинг «Полар», российский производитель электронной и бытовой техники, запустил завод в Калининградской области, на котором собирается уже в следующем году выпустить около 1 млн телевизоров. Это смелое заявление — по данным Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютер-

ной техники (ПАТЭК), в России продается всего 1,6–1,7 млн отечественных телевизоров в год. Однако, как заявил гендиректор «Полара» Эдуард Поляков, компания будет активнее работать на экспорт. В частности, сейчас ведутся переговоры о поставках в Латвию.

Холдинг производит телевизоры с 1994 года, но до последнего времени у него не было собственной производственной базы — он выпускал технику на заводе «Арсенал» в Александро-во. В проект по строительству своего завода компания вложила \$4 млн, в этом году в его развитие будет инвестировано еще \$10 млн. Суммарная мощность всех установленных на заводе линий позволяет выпускать до 2,5 млн единиц техники в год (телевизоров, стиральных машин, пылесосов, СВЧ-печей). Между тем производство в Александро-во компания сворачивать не собирается. На двух заводах в этом году она намерена выпустить 380–400 тыс. телевизоров. Сейчас доля «Полара» на рынке российских телевизоров, по разным оценкам, составляет порядка 10%. Руководство «Полара» надеется, что с помощью агрессивной маркетинговой политики удастся существенно ее увеличить. «Возможно, мы упустили время и из-за этого пропустили вперед наших конкурентов. Но

Генеральный директор холдинга «Полар» Эдуард Поляков (слева) хочет завалить телевизорами не только Россию, но и Прибалтику





раньше мы не были готовы к мощному продвижению марки. Сейчас мы планируем ежегодно выделять по \$2–3 млн на рекламные цели», — сказала брэнд-менеджер «Полара» Светлана Жирухина. Как полагает президент РАТЭК Александр Пляцовой, запуск завода в Калининградской области, где действует закон об особой экономической зоне, принесет «Полару» очевидные конкурентные преимущества: «Капитал там дает больше отдачи. И даже если через пять лет льготы в области будут отменены, все равно у завода будут конкурентные преимущества за счет близости к порту».

BP прощается с Африкой

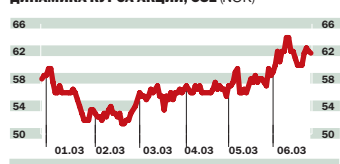
РАСПРОДАЖА

Компания British Petroleum (BP), позиции которой в 2002 году несколько пошатнулись, старается заработать на продаже неприбыльных активов. Недавно она нашла покупателя на свои доли в предприятиях в Африке, созданных на базе BP и алжирской госкомпании Sonatrach. Приобрести эти активы собирается норвежская Statoil, стремящаяся к международной экспансии. Она согласна выкупить у BP за \$740 млн доли в двух крупных

STATOIL

(на 31 декабря 2002)

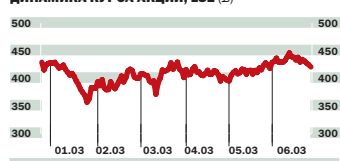
ВЫРУЧКА (млрд нок)	242,5
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млрд нок)	51,77
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млрд нок)	16,50
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 24.06.03 (млрд нок)	135,754



BP

(на 31 декабря 2002)

ВЫРУЧКА (\$ млрд)	178,72
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ млрд)	11,264
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ млрд)	6,92
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 7.05.03 (\$ млрд)	159,49



газовых проектах: 49% акций в проекте разработки газового блока «Ин Салах» и 50% в проекте «Ин Аменас». Но для завершения сделки партнеры должны получить одобрение антимонопольных органов Европы и Алжира, а также разрешение на продажу от компании Sonatrach, поскольку та обладает первоочередным правом на выкуп долей BP в обоих проектах. Как считает аналитик Citigroup Smith Barney Джонатан Райт, решение BP вполне логично и соответствует стратегии компании, направленной на избавление от недостаточно рентабельных активов. В первом квартале этого года компания продала свои активы в Северном море и США, заработав на сделках около \$3,5 млрд. В целом BP запланировала реализовать в 2003 году активов на сумму около \$6 млрд. То есть выручка от продажи нерентабельных предприятий окажется ненамного выше, чем сумма сделки, заключенной в первом квартале этого года между BP и ТНК. Тогда в приобретение 50% акций ТНК и создание нового нефтяного холдинга ТНК-BP британская компания планировала инвестировать \$6,75 млрд. Однако недавно BP пересмотрела размер сделки, которая теперь составит \$5,75 млрд. Сокращение участия BP в этом проекте на \$1 млрд, по мнению западных аналитиков, связано с возросшим интересом BP к другой российской компании — «Славнефть». Впрочем, некоторые российские аналитики и раньше утверждали, что сделка BP с ТНК, месторождения которой порядком истощились, продиктована планами британцев в будущем прибрать к рукам богатую сырьевыми запасами «Славнефть», на 50% принадлежащую ТНК (другой половиной владеет «Сибнефть»).

Хотеть не вредно

ПЛАНЫ

Компания Bols, голландский производитель спиртных напитков, с 2001 года входящий в концерн Remy Cointreau, в следующем году начнет экспансию на российский рынок. Вообще, компания собирается за три года вывести свою одноименную

ЛЮДИ

Восставшие из пепла

Инна и Игорь Бельтюковы, основавшие турфирму «Инна Тур» и покинувшие ее из-за разногласий с руководством группы «Гута», которой они в 2000 году продали 75% акций своей компании, снова в туристическом бизнесе. Они создают турфирму «Капитал Тур», которая может составить серьезную конкуренцию их бывшему детищу.

Как рассказала **СФ Инна Бельтюкова**, «Капитал Тур» создается на привлеченные средства, ее контрольный пакет будет находиться у семьи Бельтюковых. Они планируют, что в первый год работы оборот компании составит свыше \$25 млн. Предполагается, что «Капитал Тур» начнет работу в сентябре и уже к зиме предложит потребителям свой продукт.

«Отличия новой компании от «Инна Тур» будут существенными. Если в «Инна Тур» доля библиотечного бизнеса составляла 70%, а туроператорского — только 30%, то в «Капитал Тур» все будет наоборот. Кроме того, мы планируем расширить географию туризма», — сказала госпожа Бельтюкова. По ее словам, новая компания будет конкурировать с «Инна Тур» не больше и не меньше, чем с остальными участниками рынка.

Как считает эксперт ИА «Туринфо» Светлана Ставцева, новой фирме будет нетрудно соперничать с «Инна Тур», в которой сейчас «не происходит ничего конструктивного, что могло бы вывести компанию из кризиса. Ведущие сотрудники уходят, концепция развития неясна, фирма топчется на месте».

Ушел за ненадобностью

Крупнейшее в мире агентство финансовой информации Reuters Group объявило об уходе главного директора по операциям **Филипа Грина**. Работавший до Reuters на аналогичной должности в DHL International Грин занимал этот пост с 2001 года. С его уходом должность упраздняется, а непосредственный контроль за операциями будет осуществлять правление во главе с гендиректором Томом Глоссером. Отставка топ-менеджера Reuters является очередным этапом плана по упрощению управленческой структуры и оптимизации расходов, разработанного специально для выхода из кризиса. В 2002 году чистые убытки компании (впервые с момента акционирования в 1984 году) составили 394 млн фунтов стерлингов. Капитализация за тот же период сократилась на 46%. Компания собирается сократить до 2006 года 3 тыс. рабочих мест (около 19%). Прибегнув к сокращению персонала, в этом году агентство рассчитывает сэкономить 150 млн фунтов стерлингов, а к 2006 году — до 440 млн. Вдобавок предполагается сузить спектр предлагаемых продуктов. Как говорит Том Глоссер, «фокусируя усилия на сильных сторонах Reuters как поставщика информационных продуктов, компания может сохранить и даже увеличить рыночную долю, а также повысить показатель прибыли».

марку в число 15 ведущих алкогольных брэндов мира. Согласно заявленной стратегии роста, в этом году продукция компании появится на рынках скандинавских стран, в 2004-м — в Центральной и Восточной Европе, а затем и на рынке США. Сейчас производимые Bols водка, джин и ликеры продаются более чем в 100 странах. На российском рынке до сих пор присутствовали только ликеры Bols, причем свой брэнд голландцы никак не поддерживали. Ежегодный оборот компании составляет 120 млн евро, причем половина его приходится на рынок Польши, где Bols за 10 лет стала второй по популярности водочной маркой. «Восточная Европа и особенно Россия — стратегически важные для нас рынки прежде всего благодаря их огромному потенциалу, а также не особенно сформированной лояльности покупателей к определенному брэнду», — говорит международный брэнд-директор Bols Джо О'Коннор. В России компания планирует представить всю линейку напитков. Во сколько обойдется выход на российский рынок, в Bols не комментируют. До конца года компания планирует завершить исследования рынка и определиться со стратегией экспансии. А вот решение о

Крупнейший в мире производитель вооружений Lockheed Martin обвиняет компанию Boeing в том, что та незаконно получила принадлежавшие Lockheed документы.

Это позволило Boeing в 1998 году получить крупный заказ Пентагона на поставку ракет для запуска военных спутников.

В Boeing все отрицают, хотя и начали внутреннее расследование, чтобы выявить круг лиц, имеющих отношение к скандалу.

выборе дистрибутора должно быть принято уже в конце июля. Вероятнее всего, им станет российский офис международной компании Maxxium (в ее портфеле, правда, уже есть Absolut), 25% которой владеет Remy Cointreau. Однако Bols ведет пе-

реговоры и с рядом локальных дистрибуторов, имеющих широкую региональную сеть. Как полагает коммерческий директор компании «Перно Рикар Русь» Олег Букин, ни с джином, ни с водкой у Bols практически нет шансов выйти на наш

рынок. «В сегменте крепкого алкоголя доля импортных напитков очень невелика, и даже таким маркам, как Finlandia и Absolut, здесь приходится очень непросто», — отмечает он. — Что же касается сегмента цветных ликеров, то он не настолько велик, чтобы можно было говорить о действительно масштабной экспансии».

Новый имидж биг-мака

РЕБРЭНДИНГ Корпорация McDonald's объявила о глобальной смене маркетинговой концепции компании. Корректируя ценности, предлагаемые крупнейшей в мире по оборотам сетью заведений фаст-фуда, маркетологи компании рассчитывают вернуть посетителей в свои рестораны. Последние годы дела компании шли неважно, а в конце прошлого года впервые за историю своего существования McDonald's понес убытки (чистые потери по итогам четвертого квартала 2002 года составили около \$390 млн). На суд общественности новый имидж ресторанов McDonald's будет представлен осенью этого года одновременно более чем в 100 странах. К этому моменту рекламные агентства должны разработать все составляющие корпоративного стиля, включая видео, музыку, печатную продукцию, а также адаптировать для местных рынков новый слоган. Кстати, как именно он будет звучать в русском варианте, в российском офисе пока не знают. О том, что компания намерена всерьез заняться своим маркетинговым направлением, заявил в сентябре прошлого года Ларри Лайт — гуру брэндинга,

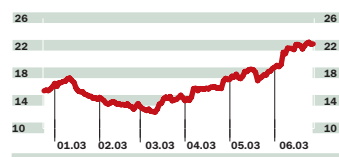
Глава McDonald's Джим Канталупо хочет вдохнуть в биг-маки новую жизнь



MACDONALD'S

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	15,406
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	1,662
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,990
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 24.06.03 (\$ МЛРД)	28,360
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)	



приглашенный в McDonald's на должность главы глобального маркетингового департамента. В октябре компании удалось переманить из Procter & Gamble другого именитого маркетолога Кэя Напье, ставшего вице-президентом по маркетингу. Работа над поисками оптимальных вариантов репозиционирования потускневшего брэнда McDonald's началась в феврале этого года, когда компания объявила тендер на лучшую творческую идею. Новое креативное направление, о котором пока не известно ничего, кроме слогана I'm lovin' it, было разработано мюнхенским рекламным агентством Heye & Partner (входит в международную группу DDB), постоянным партнером компании на протяжении последних 30 лет. По мнению руководства корпорации, инициатива по смене концепции просто обречена на успех. «То, что мы создали, намного больше, чем слоган или креативная идея, — уверен глава глобального маркетингового департамента Ларри Лайт. — I'm lovin' it станет объединяющим элементом глобального креативного подхода, старт которому будет дан этой осенью».

Boeing-шпион

СКАНДАЛ

Крупнейший в мире производитель вооружений американская компания Lockheed Martin обвинила своего главного конкурента Boeing в промышленном шпионаже. По мнению руководства Lockheed, корпорация Boeing незаконно получила принадлежавшие компании документы, что позволило ей в 1998 году получить крупный заказ Пентагона стоимостью около \$2 млрд на поставку ракет для запуска военных спутников. Lockheed подала в суд и добивается возмещения понесенных убытков, возврата всей принадлежащей ей информации и вынесения судебного вердикта против Boeing. При этом сумма иска пока неизвестна. Как выяснилось, министерство юстиции США, ВВС и Пентагон начали расследование в отношении Boeing еще до официальной подачи судебного иска Lockheed. Федеральные прокуроры подали иски против двух бывших сотрудников Boeing

Кеннета Бранча и Уильяма Эрскина, обвиняя их в незаконной передаче руководству компании секретных документов Lockheed. По мнению прокуроров, именно Бранч и Эрскин стали главными действующими лицами скандала. Они некогда работали в Lockheed, затем перешли на работу в корпорацию McDonnell-Douglas, которую в 1997 году приобрела Boeing. Бранч и Эрскин поделились с новым руководством коммерческими и техническими секретами своих бывших работодателей. Адвокат Эрскина заявил, что его клиент не считает себя виновным ни в одном из вменяемых ему преступлений и активно сотрудничает со следствием. А адвокат Бранча напомнил, что уже на протяжении пяти лет его подопечный говорит о том, что Boeing «оказывала на него давление», заставляя раскрыть секретные документы Lockheed. В Boeing же продолжают настаивать, что полученные документы никогда не использовались при подготовке к конкурсу на получение заказа Пентагона. В свое оправдание Boeing заявляет, что их предложения в отношении запусков ракет превосходили проекты Lockheed. Исполнительный директор Boeing Фил Кондит в открытом письме подчеркнул, что о компании не следует судить только на основании действий отдельных ее сотрудников. Впрочем, представитель пресс-службы Boeing Дэн Бек уточнил, что его компания будет отвечать по обвинениям Lockheed. Как отмечает Reuters, несмотря на то, что Boeing уволила обвиняемых еще в 1999 году, в скандале могут быть замешаны многие высокопоставленные сотрудники корпорации. Во всяком случае, Фил Кондит объявил о начале внутреннего расследования в Boeing, которое должно установить круг лиц, имеющих отношение к скандалу. **сф**

УТОЧНЕНИЕ

В **сф** №11 за 2003 год в статье «Одежда для брэнда» была допущена неточность. Производителем кисломолочных продуктов под торговой маркой «Актилайф», а также ее правообладателем является **ОАО «Очаковский молочный завод»**. Редакция приносит свои извинения.

ЛЮДИ

Юрист на службе СМИ

Бывший первый заместитель гендиректора телекомпании НТВ и член правления «Газпром-медиа» **Рафаэль Акопов** назначен заместителем гендиректора холдинга «Интеррос». По словам самого господина Акопова, главной целью его работы в «Интерросе» является расширение присутствия компании на медиарынке с последующим выводом этих активов на фондовые рынки. На новой должности он будет курировать медиаактивы компании. «Интерросу» принадлежит холдинг «Проф-медиа», владеющий пакетами акций газет «Известия», «Комсомольская правда», «Советский спорт», журналов «Эксперт» и «Финансовый директор», ИА «Прайм-ТАСС», нескольких радиостанций и региональных телерадиокомпаний. Кроме того, холдинг владеет 35% издательского дома «Индепендент медиа». Выпускник юридического факультета МГУ, с 1991 по 1995 год Рафаэль Акопов был юристом компании «Манойл». В 1996 году после получения степени LL.M. в University of Dundee (Шотландия) работал в компаниях Allen & Overy, затем в должности вице-президента по юридическим вопросам компании «Ренессанс Капитал». Оттуда в 1999 году перешел управляющим директором в группу «Спутник», где специализировался на слияниях, поглощениях и антикризисном управлении инвестициями. В эти годы господин Акопов также был членом совета директоров Новолипецкого металлургического комбината, а позже компании СИДАНКО. В телекомпании НТВ Акопов работал с 2001 года. Здесь в сферу его деятельности входили финансы, инвестиции, кадры, вопросы, связанные с реструктуризацией бизнеса телеканала. В частности, Акопов провел сделку по выкупу активов у Владимира Гусинского.

Не справился

Немецкий концерн Siemens уволил главу подразделения беспроводных устройств (ICM) **Питера Запфа**, работавшего на этой должности с 2000 года. До тех пор пока Siemens не найдет постоянного главу ICM, временно исполняющим его обязанности будет член правления концерна Руди Лампрехт. Как утверждают в Siemens, смещение Питера Запфа произошло «по внутренним причинам и связано с рутинными перестановками в руководстве». Однако известно, что главе подразделения ICM было предложено оставить свой пост сразу после публикации очередного исследования компании Gartner Dataquest, исключившей немецкого производителя из тройки мировых лидеров на рынке мобильных телефонов. Как следует из отчета Gartner, в сравнении с первым кварталом прошлого года доля Siemens на мировом рынке сократилась с 8,5 до 7,6%. Место концерна в тройке лидеров занял южнокорейский Samsung, имеющий сейчас 10,5% рынка.

11

российских компаний впервые оказались в рейтинге «500 самых высокодоходных компаний Европы», составленном газетами The Wall Street Journal Europe и Handelsblatt. В список попали «Газпром», ЛУКОЙЛ, РАО «ЕЭС России», ЮКОС, «Сургутнефтегаз», Сбербанк, «Татнефть», «Норникель», АвтоВАЗ, «Сибнефть» и «Транснефть». Главный критерий отбора — доходность за прошедший финансовый год. Признания мирового бизнес-сообщества в этом году добились и российские сотовые компании «Вымпелком» и МТС. Обе улучшили свои прошлогодние позиции в рейтинге InfoTech-100 журнала Business Week (составляется на основе финансовых данных по 10 тыс. публичных компаний). МТС за год переместилась с 19-й строчки на 15-ю, «Вымпелком» — с 40-й на 28-ю. А Exel Survey, очередное исследование аналитической компании Thomson Financial, позволило выявить лучших в Европе фондовых брокеров и аналитиков. Среди них также немало представителей России. Лучшими признаны семь российских брокерских компаний и 11 российских аналитиков. Еще 11 специалистов из России названы «восходящими звездами на европейских развивающихся рынках» (почти половина из них — сотрудники компании «Тройка Диалог»).

\$700 млн

инвестирует в этом году в российские компании Международная финансовая корпорация (IFC), инвестиционное подразделение Всемирного банка. Это рекордная сумма, если учесть, что за десять лет работы в России IFC вложила ненамного больше — \$1,3 млрд. Самые крупные суммы получают от IFC банки. Советом директоров корпорации уже одобрены инвестиции на \$200 млн, предназначенные для приватизации Внешторгбанка, \$100 млн получит Moscow Narodny Bank для финансирования экспортных операций российских компаний и диверсификации свое-

1-е место в Европе и 2-е в мире занимает Москва по дороговизне жизни. Таковы результаты очередного исследования консалтинговой компании Mercer Human Resources.

В основе рейтинга лежит сравнение уровня жизни в 144 городах мира, причем стоимость проживания оценивается именно для иностранцев. Ориентируясь на эти результаты, крупные компании разрабатывают компенсационные пакеты для сотрудников, отправляемых на работу в другие страны.

Лидерство в рейтинге, удерживаемое уже не первый год, российской столице обеспечила высокая стоимость аренды жилья.

го кредитного портфеля, \$100 млн — Eurobank, \$80 млн достанется Райффайзенбанку для развития направления по ипотечному кредитованию и \$66 млн — банку DeltaCredit для тех же целей (в прошлом году IFC уже предоставила ему заем в \$20 млн сроком на десять лет). В случае с Внешторгбанком и DeltaCredit условия выделения кредитов предполагают, что впоследствии IFC сможет частично конвертировать средства в акции этих финансовых структур.

70 млрд

дирхемов, или \$19 млрд, потратит государственная авиакомпания Объединенных Арабских Эмиратов Emirates на закупку пассажирских самолетов. О заключении крупнейшего в мировой истории контракта на поставку авиалайнеров стало известно на 45-м ежегодном авиасалоне в Ле-Бурже. Большую часть заказа выполнит концерн Airbus, который поставит Emirates 41 лайнер на сумму \$12,5 млрд. Оставшиеся за-



казы достанутся Boeing. На сегодняшний день Emirates имеет 51 самолет, входя при этом в двадцатку крупнейших авиакомпаний мира по числу перевезенных пассажиров (в 2002 году — 8,5 млн) и в пятерку самых прибыльных (чистая прибыль в прошлом году — \$247 млн). К 2012 году Emirates рассчитывает увеличить свой флот до 125 лайнеров, а к 2010 году довести объем пассажирских перевозок до 29 млн человек в год.

31-я

страна, вошедшая в FATF (международную финансовую организацию по борьбе с отмыванием денег), — Россия. До октября прошлого года за недостатком активности борьбы с отмыванием преступных денег Россия числилась в черном списке FATF. Исключения оттуда и получения статуса наблюдателя удалось добиться после принятия Госдумой закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», а также создания комитета по финансовому мониторингу. Кроме того, российскому правительству пришлось пойти на ряд уступок. В частности, теперь необходимо ужесточить Уголовный кодекс — ввести уголовную ответственность за любые нелегальные доходы (сейчас под УК подпадают лишь суммы, превышающие 2 тыс. МРОТ). Также FATF потребовала снять ограничения на проверку ЦБ РФ всех банков, хотя недавно в российское законодательство были внесены изменения, строго регламентирующие возможности ЦБ по проведению таких проверок. На следующий день после принятия России в FATF эта организация утвердила еще и новую версию обязательных для ее членов «40 ре-



ропейском рынке, как и во втором полугодии 2002-го, был больше, чем на американском: \$221,7 млрд против \$192,5 млрд. Нынешняя динамика снижения на 18% меньше, чем прошлогодняя: сумма сделок по слияниям и поглощениям в мире в первой половине 2002 года упала по сравнению с аналогичным периодом 2001-го на 35% — до \$528 млрд. Как считают аналитики, сложившаяся ситуация — результат череды скандалов и разоблачений, участниками которых в последние годы стали ряд крупнейших корпораций.

\$355 млн

составил штраф, который за платила англо-шведская фармацевтическая компания AstraZeneca, чтобы урегулировать конфликт, связанный с выдвинутыми против нее обвинениями в мошенничестве. В 1993–1996 годах компания умудрилась дать взятки более чем 400 американским докторам, чтобы они выписывали большим раком ее препарат Zoladex. Кроме того, врачи продавали это лекарство по завышенной стоимости компаниям, занимающимся медстрахованием (по \$300 за месячную дозу вместо положенных \$170). В результате подскочила и рыночная стоимость Zoladex, что принесло фармацевтической компании дополнительную прибыль. За свои услуги врачи получали льготные турпутевки и билеты на развлекательные мероприятия. Трое врачей, которые занимались подобными махинациями, уже арестованы и ждут суда. Из всей суммы штрафа \$266 млн будет выплачено в качестве компенсаций пациентам, переплатившим за лекарство. \$64 млн AstraZeneca заплатит, чтобы урегулировать возбужденные в ее отношении уголовные дела. Еще \$25 млн получат медицинские организации, которым врачи продавали бесплатные образцы лекарств. Однако сотрудники компании и ее руководство не будут привлечены к уголовной ответственности, поскольку у следствия нет прямых доказательств их причастности к преступлению. **СФ**

комендаций» по борьбе с отмыванием преступных доходов. Теперь не только финансовые организации должны проверять, не отмывают ли их клиенты преступно нажитые деньги, а практически все — агентства по недвижимости, юридические компании, казино, продавцы драгоценностей, нотариусы, бухгалтеры и т. д. Однако участники рынка уверены, что эти требования фактически невыполнимы.

70 лет

насчитывает история всемирно известного немецкого автомобиля «Жук», выпускаемого концерном Volkswagen. И вот она завершается. Летом этого года компания намерена полностью снять легендарную машину с производства. Биография «Жука» началась в середине 1930-х годов. В 1991 году его производство в Германии было приостановлено, и с тех пор автомобиль выпускался только на мексиканском заводе в городе Пуэбла. Ежедневно там собирается не менее 50 машин. Всего же за время существования этой модели во всем мире было продано более 21,5 млн «Жуков». В Volkswagen официально не объясняют причину снятия модели с производства, но очевидно, что она уже не пользуется спросом на мировом рынке как морально устаревшая. По крайней мере в последние годы автомобиль-долгожитель продавали только в Мексике. Альтернативу преж-

ней модели Volkswagen предложил еще в 1999 году — тогда модифицированный «Жук» VW New Beetle начали производить все в той же Пуэбле. Сейчас компания намерена полностью перепрофилировать производство под новую модель. Предполагается, что в год будут выпускать 100 тыс. таких машин. Как считают в VW, основными потребителями New Beetle станут лояльные покупатели из числа нынешних или бывших владельцев классических «жуков». Именно поэтому рекламный девиз этого автомобиля звучит так: «Если вы продали свою душу в 1970-х, у вас есть шанс сейчас ее выкупить».

25 раз

— во столько выросли продажи пива «Тинькофф» через два месяца после начала работы завода компании в Ленинградской области. До пуска завода это пиво разливалось на мини-пивоварне при ресторане «Тинькофф» в Санкт-Петербурге, мощность которой составляет всего 150 тыс. бутылок в месяц. Первая очередь нового завода способна выпускать в год 3,5 млн бутылок емкостью 0,33 л, а с вводом в эксплуатацию второй очереди в конце этого года производство пива «Тинькофф» вырастет вдвое. Инвестиции в строительство предприятия составили \$20 млн. Еще в \$4 млн обошлась стартовавшая сразу после открытия завода скандальная рекламная кампания. В рамках

этой кампании на ТВ в течение полутора месяцев демонстрировался ролик, приостановить показ которого из-за «подозрений на неэтичность» порекомендовало телеканалам Министрство по антимонопольной политике. Как полагают в компании, выход завода на проектную мощность и агрессивная маркетинговая политика к 2004 году позволят увеличить долю «Тинькоффа» на российском пивном рынке до 3,5% (в настоящее время только 0,6% в денежном выражении). Очевидно, не в последнюю очередь этой цели планируется достичь и за счет повышения отпускной цены на напиток (сейчас она составляет 22 рубля) на 10% в ближайшее время и еще раз — в течение лета.

17%

— на столько, по информации агентства Bloomberg, снизилась в первом полугодии 2003 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года общая сумма сделок по слияниям и поглощениям в мире. В настоящее время она составляет \$465 млрд — самый низкий результат за последние шесть лет. Первое место по суммарной стоимости обслуживаемых сделок занимает банк Merrill Lynch (\$77,1 млрд). Вторым оказался прошлогодний лидер Goldman Sachs (\$75,3 млрд). Третье и четвертое места делят J.P. Morgan и Citigroup (по \$67,3 млрд). Объем сделок по слияниям на ев-

Риск без права передачи

КОМПАНИЯ «ТРОЙКА ДИАЛОГ» СТАЛА ВЛАДЕЛЬЦЕМ КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА АКЦИЙ (75%) «РОСГОССТРАХА». ГОСУДАРСТВО ОТСУПИЛО НА ПОЗИЦИИ МИНОРИТАРНОГО АКЦИОНЕРА, ОСТАВИВ ЗА СОБОЙ 25%. СТРАХОВОЙ РЫНОК БУДОВАЖИТ МЫСЛЬ, ЗАЧЕМ ПРОДВИНУТОЙ «ТРОЙКЕ» КОМПАНИЯ, ПО СЕЙ ДЕНЬ РАБОТАЮЩАЯ ПО СОВЕТСКИМ СТАНДАРТАМ, НА МОДЕРНИЗАЦИЮ КОТОРОЙ ТРЕБУЕТСЯ ОКОЛО \$200 МЛН. Текст: Оксана Светлакова

Тройка, семерка, туз

Июньская покупка «Тройкой» 26% пакета акций «Росгосстраха» напоминает знакомую всем со школьной скамьи историю Германна из пушкинской «Пиковой дамы». Он был уверен в выигрыше, так как знал заветную комбинацию цифр. По всей вероятности, **Рубен Варданян**, глава компании «Тройка Диалог» и по совместительству гендиректор «Росгосстраха», тоже не сомневался в победе. Да и карта упала так, как задумывалось: три минуты длились торги, семь компаний подали заявку на участие в аукционе, но бывший советский «туз» «Росгосстрах» оказался нужен только «Тройке».

Причем компания заплатила за получение контроля над «Росгосстрахом» (с учетом приобретенных еще в 2001 году 49% теперь у «Тройки» 75% акций страховщика) всего на 10 млн рублей больше стартовой цены аукциона — 661 млн рублей. Но никто из остальных участников не стал торговаться дальше, объясняя это нежеланием переплачивать за сложные активы бывшей госу-

дарственной компании. Однако аналитики рынка смотрят на ситуацию иначе. «Никого из инвесторов не интересовал 26-процентный пакет „Росгосстраха“, — уверяет аналитик страхового рынка из компании TRC **Петр Мясников**. — Другие компании могли проявить активность лишь в том случае, если бы государство выставило 51% акций на продажу. Мне кажется, что участники аукциона просто договорились между собой. Ведь если бы никто, кроме „Тройки“, не подал заявки, то торги признали бы недействительными. На мой взгляд, это была имитация конкурса, чтобы передать пакет нужной структуре по заранее назначенной цене».

Сам Рубен Варданян прокомментировал ситуацию так: *«В „Росгосстрах“ необходимы серьезные инвестиции, так как компания находится в сложном состоянии. Вероятно, конкуренты это поняли и отказались от борьбы».*

Активы «Росгосстраха» на 1 апреля 2003 года составляли 3,3 млрд рублей, нераспределенная прибыль прошлых лет — 46,3 млн рублей, нераспределенная прибыль отчетного

года — 57,33 млн рублей. Общая сумма долговых обязательств компании на 1 апреля 2003 года — 1,1 млрд рублей. В состав компании входят 80 «дочек», 76 территориальных управлений, 1777 филиалов, 328 агентств.

Долги под контролем

Участники страхового рынка до последнего момента надеялись, что государство выставит на продажу весь госпакет «Росгосстраха», составлявший на тот момент 51% акций. Избранная правительством схема продажи компании — 26% минус одна акция — вызвала массу претензий. В начале июня Госдума даже приняла обращение к правительству, в котором предлагала отложить проведение аукциона и еще раз рассмотреть вопрос о целесообразности продажи пакета акций «Росгосстраха». Глава Счетной палаты РФ **Сергей Степашин** заявил тогда, что неправильно выставлять на торги принадлежащий государству контрольный пакет акций страховщика по частям: *«Я считаю неразумным для государства терять значительные средства, которые оно может получить от*

продажи всех акций ОАО «Росгосстрах». Господин Степашин утверждал, что 51-процентный пакет можно продать втрое дороже, чем 26-процентный.

Такого же мнения придерживается вице-президент инвестиционной группы «Атон» **Александр Агибалов**. «Решив продать 26%, а не 51% акций „Росгосстраха“, государство пошло на не самые выгодные для бюджета условия приватизации компании, — утверждает господин Агибалов. — Единовременная реализация контрольного пакета с точки зрения интересов государства много эффективнее. К тому же, когда придет время продать оставшиеся 25% акций, они уйдут по гораздо меньшей цене, чем нынешние 26%, так как в них никто, кроме консорциума инвесторов „Тройки“, заинтересован не будет».

Но частные акционеры самого «Росгосстраха» выступали категорически против как отсрочки аукциона, так и предложения о полном выходе государства из числа акционеров компании. «Просто в таком случае их победа в аукци-



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ. «Ъ»



Росгосстрах планирует инвестировать \$50 млн в развитие системы страхования автогражданской ответственности

оне не была бы так однозначна, — утверждает Петр Мясников. — Пакетом могли заинтересоваться и другие инвесторы. На рынке упорно ходили слухи, что контроль над „Росгосстрахом“ хочет получить „Базэл“, чтобы создать на основе этой компании и „Ингосстраха“ суперстраховщика.

Отстаивая продажу акций по частям, заместитель гендиректора «Росгосстраха» **Надежда Крайнова** заявляла тогда, что если на аукционе сразу будет продан весь госпакет акций компании, то у частного страховщика может возникнуть соблазн отказаться проводить нерентабельную для бизнеса программу выплат россиянам по договорам страхования жизни, заключенным до 1992 года с бывшим Госстрахом. Однако, уверяла она, если государство оставит у себя 25% акций, оно сможет контролировать эти выплаты.

Идею сохранения за государством блокирующего пакета поддержал премьер-

министр правительства РФ **Михаил Касьянов**: *Министерство финансов считает, что блокирующий пакет акций компании должен оставаться у государства.* В итоге правительство страны выбрало схему, благодаря которой аукцион прошел сугубо в интересах «Тройки», причем без сучка и задоринки.

На 1 января 1992 года «Росгосстрах» заключил 52,5 млн договоров накопительного страхования. Общая сумма предварительных компенсационных выплат гражданам в рамках программы погашения долгов бывшего Госстраха составляет около 30 млрд рублей. За 2001 год (год запуска программы) «Росгосстрах» обеспечил выплаты 100 млн рублей, в 2002 году — 1,2 млрд рублей для 1,8 млн граждан. До конца 2003 года сумма выплат может достичь 3 млрд рублей, их получат 5 млн граждан. В целом же программа рассчитана на 10 лет.

Азартный Варданян

О безответной любви Рубена Варданяна к «Росгосстраху» на отечественном страховом рынке ходят легенды. В конце 2001 года консорциум инвесторов во главе с компанией «Тройка Диалог» последова-

тельно на трех аукционах приобрел 49% (9, 39 и 1%) акций «Росгосстраха», потратив в общей сложности \$40 млн. Тогда аналитики утверждали, что «Тройка» значительно переплачивает, и оценивали все активы этой постсоветской структуры примерно в \$60 млн. И, скептически усмехаясь, добавляли, что на тот момент 49% можно было купить и за \$25 млн.

К тому времени очевидные плюсы «Росгосстраха» — разветвленная филиальная сеть и огромный штат сотрудников — превратились в огромные минусы. Реально управлять всей системой было невозможно. Многие страховые компании тогда активно внедряли новые методы управления, а «дочки» «Росгосстраха» продолжали трудиться по старинке. Хорошие специалисты перешли на более перспективную и высокооплачиваемую работу в частные страховые компании. Работа в филиалах разваливалась на глазах, там использовали устаревшие страховые механизмы, подрывающие финансовую стабильность компании. Руководитель одного из

крупных российских страховщиков рассказывал **СФ**, как в Читинской области постоянно страховали частные дома от ущерба несмотря на то, что они практически каждый год страдали от наводнений. При этом страховые тарифы не менялись, а компания не слала убытки.

Рубен Варданян с азартом взялся за перестройку компании. Глава «Тройки» (он же новоиспеченный гендиректор «Росгосстраха») на личные деньги нанимал charterные рейсы, чтобы облететь все филиалы компании и проверить их работу. Он повсюду заявлял, что основная цель «Тройки» — оптимизировать деятельность «Росгосстраха» и вывести его из кризиса. Но советскую махину очень непросто сдвинуть с места. Общение со страховыми специалистами из филиалов напоминало разговор слепого с глухим.

«Сегодня все архивы „Росгосстраха“, оставшиеся с советских времен, находятся в бумажном виде, — рассказывает Петр Мясников. — Чтобы перевести их в электронную систему, надо потратить око-

«С этим государственным активом Рубен Варданян набил себе уже немало шишек»

ло \$200 млн, а примерно на такую сумму сейчас и тянут активы всего „Росгосстраха“».

В конце прошлого года господин Варданян просто потряс рынок очередным заявлением. Он сообщил, что совет директоров „Росгосстраха“ утвердил бюджет компании, предполагающий инвестировать в течение ближайших трех лет фантастическую сумму в развитие этой структуры — \$162 млн. Бизнес-план по дальнейшему развитию „Росгосстраха“ был разработан менеджментом компании совместно с консалтинговой фирмой McKinsey. Средства будут направлены на развитие продуктового ряда, информационных технологий и подготовку персонала. В дополнение к этой сумме компания планирует инвестировать \$50 млн в развитие системы страхования автогражданской ответственности.

Аналитики рынка утверждают, что такие деньги в страховании в России еще никто не инвестировал, а чтобы окупить вложения, „Росгосстрах“ должен будет занять не менее 25% рынка (сегодня его доля не превышает 5%). Но новые топ-менеджеры „Росгосстраха“ уверены, что смогут поставить эту старую советскую структуру на ноги. Новая стратегия компании, как утверждает статс-секретарь „Росгосстраха“ **Игорь Игнатьев**, направлена на то, чтобы увеличить к 2007 году капитализацию компании до \$1 млрд. Среди приоритетных направлений в работе „Росгосстраха“ менеджмент компании называет развитие материально-технической базы, разработку и внедрение новейших информационных технологий, подготовку и переподготовку кадров, а также разработку и дальнейшее продвижение страховых продуктов. Сейчас специалистами компании разрабатывается принципиально новая программа по накопительному страхованию жизни и другие страховые продукты совре-

менного класса. Недавно в „Росгосстрахе“ разработали новейшую комплексную страховую услугу «Зеленая волна». Она включает в себя одновременно страхование гражданской ответственности водителя транспортного средства, страхование водителя от несчастных случаев и добровольное медицинское страхование.

С корабля на бал

Через неделю после сделки по рынку поползли слухи, что в „Росгосстрахе“ готовятся серьезные кадровые перестановки. Руководитель одной из страховых компаний, пожаловавшийся остаться неназванным, рассказал, что в скором времени бывший глава Промышленно-страховой компании (ПСК) Борис Пастухов займет один из ведущих постов в „Росгосстрахе“. По сведениям газеты «Коммерсантъ», часть средств, потраченных на выкуп госпакета акций страховой компании, принадлежала лично Борису Пастухову. Источник в „Росгосстрахе“ тоже на условиях анонимности сообщил **СФ**, что бывшего главу ПСК уже представили в компании как нового партнера «Тройки». Однако официального подтверждения этой информации получить не удалось — Рубен Варданян, как, впрочем, и Борис Пастухов, отказался от комментариев.

Собственно, к моменту выхода этого номера в свет ситуация должна проясниться. На 30 июня намечено собрание акционеров компании «Росгосстрах», которое все расставит по своим местам. Если Пастухов действительно участвовал в покупке акций компании, его непременно введут в совет директоров.

Аналитики рынка считают возможным появление среди топ-менеджеров компании Бориса Пастухова закономерным и очень удачным шагом. «Появление сильного управленца в рядах руководящего

звена „Росгосстраха“ было бы очень хорошим решением для компании, — говорит Петр Мясников. — Кстати, на днях стало известно, что первым заместителем гендиректора „Росгосстраха“ назначен Дмитрий Макаров. А он, как известно, большой друг Пастухова, они вместе создавали ПСК».

Борис Пастухов — очень известная фигура на российском страховом рынке. В 1992 году он создал и возглавил Военно-страховую компанию, а уже через год организовал ПСК. Несколько лет ПСК была крупнейшим страховщиком в России по величине собираемых взносов. В 2001 году компания привлекла 43 млрд рублей (по данным агентства «Эксперт РА»), из которых на страхование жизни пришлось около 96%. В марте прошлого года Борис Пастухов продал 99% акций ПСК финансовой корпорации «НИКОйл», мотивировав это тем, что компании для дальнейшего развития нужен крупный стратегический инвестор.

Должность президента ПСК он оставил, но занял пост исполнительного директора «НИКОйла», а позже главного исполнительного директора корпорации «Автобанк-НИКОйл-Страхование». Сотрудничество Пастухова с «НИКОйлом» продолжалось меньше года — в январе 2003-го он неожиданно покинул финансовую корпорацию. Уход Бориса Пастухова никак не комментировали в «НИКОйле», да и сам он на эту тему тоже не распространялся. Последние полгода господин Пастухов никаких должностей в отечественных страховых компаниях не занимал. Но участники рынка утверждают, что столь опытный топ-менеджер сегодня может претендовать на один из ведущих постов практически в любой российской страховой компании, так как хороших специалистов на этом рынке катастрофически не хватает.

«Думаю, сотрудничество Пастухова с „Росгосстрахом“ могло бы стать взаимовыгодным проектом, — утверждает один из руководителей страховой компании „Согласие“, попросивший не называть его имени. — С этим государственным активом Рубен Варданян набил себе уже немало шишек. Ему нужны хорошие специалисты, способные вывести компанию из кризиса».

А желание господина Варданяна «поднять» «Росгосстрах», по мнению аналитиков, вполне объяснимо. «Самый большой плюс этой компании, — считает Петр Мясников, — раскрученный брэнд на отечественном рынке. Сейчас страховщики больше всего беспокоятся по поводу либерализации рынка и прихода в Россию иностранных страховых компаний. „Тройка“, на мой взгляд, будет усиленно готовить „Росгосстрах“ к выгодной продаже в дальнейшем иностранным инвесторам. Западные страховые компании заинтересованы не в самостоятельном выходе на наш рынок, а в покупке российских страховщиков. Главное условие — наличие разветвленной региональной сети. Этим требованиям отвечают немногие отечественные компании, поэтому иностранцев может очень заинтересовать „Росгосстрах“».

Но в случае успеха проекта по укреплению «Росгосстраха» «Тройка Диалог» вряд ли станет продавать компанию целиком. По крайней мере Рубен Варданян на одной из пресс-конференций зимой этого года утверждал: *Через несколько лет мы рассчитываем разместить часть акций «Росгосстраха» на российской и международной фондовых биржах, и я надеюсь, что они будут пользоваться спросом. Возможно, мечта господина Варданяна осуществится. Во всяком случае, пока все идет по плану.* **СФ**



ВСЕ О БИЗНЕСЕ И ДЛЯ БИЗНЕСА

24 часа в сутки

РБК ТВ

российское бизнес-телевидение

Телефон горячей линии: **363-0303**

Перед тем как уйти на каникулы, Госдума приняла в первом чтении поправки в главу Налогового кодекса о едином социальном налоге (ЕСН). Его максимальная ставка сейчас составляет 35,6%. Предполагается, что если предложенные изменения будут окончательно приняты, то налоговое бремя на работодателей снизится как минимум на 6%. По мнению авторов законопроекта, это должно способствовать выводу зарплат из тени.

СФ решил узнать мнение самих работодателей: вас какой налог устроит?

СЕРГЕЙ ВАСИЛЬЕВ,
НАЧАЛЬНИК ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «ЭНЕРГОГАРАНТ»:
— Я полагаю, что ставка данного налога может быть сокращена до уровня ставки налога на прибыль, которая сейчас составляет 24%. Что касается вывода зарплат из тени, то, с моей точки зрения, это вопрос не только величины ставки налога, но и схемы его взимания. Так, работодателя устроила бы следующая схема: плательщиком налога является не предприятие, а работник — по аналогии с налогом на доходы физических лиц. То есть, иными словами, можно было бы говорить о формуле «высокая зарплата — высокие налоги». Такой подход соответствует мировой практике и позволил бы существенно увеличить налогооблагаемую базу.

СЕРГЕЙ ПОПОВ,
ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ ООО «БРАУ СЕРВИС» (ОАО «АФНАСИЙ-ПИВО»):
— Оптимальным был бы размер ЕСН, близкий к подоходному налогу, в пределах 13 — 15%. Но этого мало для решения проблемы «серых» зарплат. Налог должен стать прозрачным. Люди должны видеть, что этот налог работает на их интересы, что он реально решает социальные проблемы. Сейчас же мы видим, что это не так.

ЕЛЕНА ФЕДОРОВА,
РЕКТОР АКАДЕМИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ:
— Я не считаю снижение ставки ЕСН эффективным инструментом для полного вывода заработной платы из тени. За счет некоторой экономии, безусловно, часть заработной платы может быть легализована.

Однако более значимым инструментом в этой сфере представляется снижение так называемых порогов регрессивной шкалы по ЕСН. На сегодняшний день этот порог составляет 100 тыс. рублей в год. Его снижение может послужить существенным стимулом для поднятия заработной платы за счет экономии на налоговых отчислениях, а доля выведенного из-под налогообложения фонда заработной платы напрямую будет зависеть от уровня снижения ставки регрессивной шкалы.

ГЕННАДИЙ СОЛОВЕЙЧИК,
ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНОМУ РАЗВИТИЮ ЮВЕЛИРНОЙ ГРУППЫ «АДАМАС»:
— Для нашей компании вопрос с ЕСН не является критичным. Гораздо более важны отраслевые особенности налогообложения. В частности, обсужда-

ется вопрос снижения НДС или изменения порядка его начисления. Сейчас вся тяжесть этого налога ложится на производителя ювелирных украшений, а в связи с длительным циклом производства средства оказываются заморожены на срок от полугода и выше.

РОМАН МИХАЙЛЕНКО,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ЗАО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ГРУППЫ МДМ»:
— Да, наверное, изменение ставок ЕСН будет побуждать часть работодателей отказываться от использования «серых» схем при выплате заработной плат. Но вот приведет ли принятие этого законопроекта к снижению налогового бремени — очень сомнительно. У нас, например, как и у многих других крупных корпораций, зарплаты высокие и «белые». А теперь по вы-

«Очень сомневаюсь, что принятие этого законопроекта приведет к снижению налогового бремени»



платам, превышающим 600 тыс. рублей в год, ставку предполагается увеличить с 2 до 5%. В результате наши отчисления только вырастут. Так что в своем нынешнем виде законопроект соответствует только фискальной цели, а вот снижения налогового бремени не будет.

ИРИНА ЛИСИНЕНКО, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «МАЙ»:

— Мы безусловно одобряем этот шаг, поскольку он позволяет снизить налоговую нагрузку на фонд оплаты труда и стимулирует работодателя к повышению заработной платы сотрудникам. Сделав шкалу подоходного налога плоской, законодатель сказал «А», и только теперь мы дождались от него «Б». Если бы это не было сделано, первый шаг потерял бы всякий смысл. Несмотря на то обстоятельство, что бизнес любит стабильность — тем более в такой сфере, как налоговое планирование, мы готовы перетерпеть перемены в этой области еще раз. Главное, чтобы эти перемены были к лучшему.

ЕКАТЕРИНА ГОРОХОВА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР KELLY SERVICES CIS:

— Для нас это более чем хорошая новость. Если говорить непосредственно о компании, это позволяет высвободить дополнительные средства, нанять больше людей и т. д. Но главный плюс снижения ЕСН даже не в этом. Наша компания выступает пионером на рынке услуг по предоставлению временного персонала. Его емкость в России сейчас исчисляется десятками миллионов долларов, в европейских странах — сотнями, а в США — миллиардами. И, по сути, этот сегмент рынка у нас в стране имеет громадный потенциал

роста. Однако пока нанимать временный персонал могут позволить себе в основном иностранные компании и крупные отечественные структуры. Мелкому и среднему бизнесу приходится скрываться от высоких налогов, и поэтому привлекать к работе временных сотрудников небольшие компании просто не могут. Так что с новой шкалой ичисления ЕСН мы ждем всплеска спроса с их стороны на услуги агентства по подбору специалистов на временную работу.

ДМИТРИЙ БУЛАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ GREEN MAMA:

— Чтобы добиться улучшения ситуации, необходимо снизить сам порог как минимум в два раза. Потому что, если ЕСН снизят всего на 5–7%, ситуация с выплатой зарплаты «вбелую» не изменится. Кроме того, как практик могу с сожалением констатировать, что действующая сейчас регрессивная шкала все еще малоэффективна. Порог заработной платы, при котором регресс начинается работать, слишком высокий для компаний. Правительству помимо снижения ЕСН следовало бы рассмотреть и возможность реформации системы социального страхования. Например, сделать все страховые выплаты адрес-

ными, а не через фонды, где невозможно контролировать расход денежных средств. В таком случае и работники, и работодатели только выиграют, а уровень жизни социально незащищенных слоев населения повысится.

ИРИНА ФОМИНА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ МБГ (ДИСТРИБУТОР АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ):

— Снижение ставки ЕСН где-то до 20% было бы оптимальным. Мы полагаем, что любая компания, делающая упор на профессиональные кадры и дорожающая своими сотрудниками, должна в любом случае вывести зарплату из тени. Конечно, снижение ставки ЕСН значительно облегчит этот процесс.

АНАТОЛИЙ ГОЛОВ, ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ:

— Если бы наше государство довело ставку до 20–25%, то из тени вышли бы очень многие организации. Однако помимо этого государство должно сделать более четкой и ясной саму структуру налогообложения. Я считаю, что у нас ЕСН должен быть построен так, как в Германии и ряде других европейских стран: на базовую пенсию там могут

рассчитывать все, кто потерял способность работать. Кроме того, в той же Германии налог платят пополам работник и работодатель, и при этом работник может отслеживать, куда идут его деньги. Мы, к сожалению, не можем переложить часть налогового бремени на работников, проиндексировав на 10% зарплату и превратив ее в налог. Я думаю, что снижение ЕСН на 6% существенно не повлияет на выход работодателей из тени. Точнее, они и так постепенно начинают оттуда выходить, но совсем по другим причинам. Крупным предприятиям становится все более неудобно использовать черный нал, из-за этого у них возникает слишком много трудностей — приходится придумывать хитрые схемы и т. д. По оценкам экспертов, на двойную бухгалтерию уходит 7–8% от выплат. Поэтому это тоже далеко не бесплатно.

ЮРИЙ ПОДОЛЬНЫЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ПРОМЭКСТЭК»:

— На мой взгляд, ЕСН в России должен быть менее 20%. Сомневаюсь, что шестипроцентное снижение ЕСН серьезно снизит налоговое бремя компании, с одной стороны, и приведет к резкому увеличению собираемости налогов — с другой. Вопрос шире: в радикальном изменении налоговой системы, особенно для производственных предприятий. Тем не менее остается признать, что любое снижение налогов в нашей стране можно считать серьезным шагом правительства и подарком отечественному бизнесу. Я не хочу ни критиковать, ни восхвалять авторов законопроекта. Хочу лишь пожелать, чтобы снижение ЕСН на 6% стало не конечным пунктом назначения, а всего лишь промежуточным. **сф**







Президент агропромышленного комплекса «Черкизовский» **Игорь Бабаев** формировал свой холдинг на сельскохозяйственных «руинах», скупая убыточные предприятия и восстанавливая их. За последние пять лет он создал компанию, ставшую лидером на российском мясном рынке. Глава холдинга считает, что появление серьезного конкурента в ближайшем будущем «Черкизовскому» не грозит. Господин Бабаев утверждает, что уже купил все предприятия, которые хотел, и его интересы лежат теперь в сфере розничного рынка. — Текст: Наталья ОБУХОВА

«Для меня фактор времени — это богатство»

Слева от корпусов Черкизовского мясоперерабатывающего завода (ЧМПЗ) высится здание-башня. На нем логотип компании: вписанные в круг буквы «И. Б.» — инициалы хозяина. Этот знак красуется на всей продукции завода с 1994 года. Игорь Бабаев решил, что имеет на это полное право, после того как за несколько лет превратил худшее из шести столичных предприятий отрасли в крупнейший в Европе мясоперерабатывающий завод.

Кстати, имя главы «Черкизовского» в немалой степени способствовало успеху ныне крупнейшего в мясной отрасли АПК, поскольку являлось своего рода залогом возврата банковских кредитов. К тому моменту господин Бабаев уже зарекомендовал себя как

исключительно успешный кризис-менеджер. Директором Анапского мясоперерабатывающего комбината он стал в 26 лет. Через два года, в 1976-м, возглавил Армавирский комбинат со штатом 3000 человек. За семь лет его руководства кубанское предприятие стало одним из ведущих в отрасли.

Когда в 1989 году Игоря Бабаева избрали на должность гендиректора ЧМПЗ, предприятие было убыточным. После полного технического перевооружения (мощности завода выросли втрое, до 350 тонн продукции в сутки) и увольнения части сотрудников предприятие стало приносить прибыль.

С середины 1990-х, владея уже двумя успешными предприятиями (в 1995 году в трастовое управление



Агропромышленный комплекс «Черкизовский» создан в 1998 году на базе Черкизовского МПЗ. В настоящий момент в состав холдинга входят более 30 компаний, в том числе девять мясоперерабатывающих предприятий в Москве, Белгороде, Пензе, Ульяновске, Ростове и на Кубани, семь птицефабрик, два свиноводческих комплекса, комбикормовый завод, торговые дома. За десять лет в модернизацию предприятий АПК «Черкизовский» инвестировано более \$350 млн. Производственные мощности холдинга позволяют выпускать до 500 тонн продукции в сутки. На входящих в «Черкизовский» предприятиях работает около 15 тыс. человек. По итогам 2002 года оборот АПК составил около \$400 млн. «Черкизовский» занимает 11% отечественного рынка мясной продукции (оценка Мясного союза России) и входит в пятерку крупнейших производителей мяса птицы (40% столичного рынка). Контрольные пакеты большинства компаний холдинга принадлежат президенту АПК «Черкизовский» Игорю Бабаеву.



ЧМПЗ был передан Бирюлевский МПК), Бабаев занялся решением очередной задачи: построением вертикально интегрированной структуры, позволяющей не зависеть от импортного сырья.

Вплотную к реализации амбициозных планов он приступил в 1998 году, перейдя с должности гендиректора ЧМПЗ на пост президента созданного тогда же АПК «Черкизовский». В 1997 году компания купила новгородский комбинат «Мясной двор», в начале 1998-го — несколько подмосковных птицефабрик и комбикормовый завод, а затем мясокомбинаты в Белгороде и Пензе. Игорь Бабаев смог договориться с Morgan Stanley Bank и канадской компанией Ronald Chisholm Int. о кредите, успев получить первый транш в \$30 млн и даже стал готовить компанию к IPO, когда случился дефолт. За долги «Черкизовскому» пришлось отдать «Мясной двор», а окончательно рассчитаться с кредиторами удалось лишь в 2001 году, конвертировав долги в акции ЧМПЗ. По 15% получили Morgan Stanley и Ronald Chisholm Int., 20% — Агентство по реструктуризации кредитных организаций, выкупившее требования банка «Возрождение». Однако от идеи формирования холдинга господин Бабаев не отказался и продолжал идти тем же путем — покупая и восстанавливая убыточные предприятия мясной отрасли и агропромышленного комплекса.

Сейчас «Черкизовский» — мощнейший холдинг с годовым оборотом более \$400 млн. В состав «мясной» группы, помимо ЧМПЗ, входят еще восемь мясокомбинатов — в Москве, Белгороде, Ульяновске, Ростове, на Кубани. Совокупный оборот сельскохозяйственной «ветви» холдинга — АПК «Михайловский»,

«На то, чтобы поднять производство и собрать команду, конкурентам потребуются годы. А у нас все уже работает, и останавливаться мы не собираемся»

созданного в 1998 году, составляет около \$100 млн. «На селе» группе компаний принадлежат два крупных подмосковных свиноводческих комплекса — «Кузнецовский» и «Буденновец» (здесь откармливается 70 тыс. свиней), комбикормовый завод, животноводческие хозяйства и семь птицефабрик, крупнейшая из которых, «Петелинская», на 40% обеспечивает столичный рынок мясом птицы. Введение в этом году квот на импорт мяса только подтвердило верность выбранного направления — продукция собственных хозяйств обеспечивает значительную часть потребностей мясокомбинатов «Черкизовского» в охлажденном сырье.

Несколько лет назад активными вложениями в создание АПК занялись и другие предприниматели, но, как утверждает Игорь Бабаев, сравнимый по масштабам с «Черкизовским» конкурент появится на рынке еще не скоро. «Да, в отрасль пришли компании с большими финансовыми возможностями, например „Агрос“ и „Планета Менеджмент“, — говорит господин Бабаев. — Но чтобы реально заставить эти деньги работать, придется поднимать производство, собирать команду. На это требуются годы. А у нас все уже работает, и останавливаться мы не собираемся».

Классовые различия

На ЧМПЗ, головном предприятии холдинга (на его долю приходится около 40% выпускаемой АПК «Черкизовский» мясной продукции), господина Бабаева видят нечасто: самое налаженное и стабильное производство уже не требует к себе столько внимания, сколько свежеприобретенные региональные активы.

«До сих пор мы практически не вкладывались в рекламу, продвигая брэнд за счет сильной дистрибуции. Но одного этого теперь мало: конкуренты ведут себя все агрессивнее»



Хотя предприятие оснащено буквально по последнему слову техники, значительную часть операций все равно приходится выполнять вручную. Доля ручного труда в мясном производстве во всем мире весьма высока, и ЧМПЗ не исключение. Всего на производстве занято около 1300 человек.

Наименее механизирован процесс обвалки — отделения мяса от костей. В обвалочном цехе завода мощностью 150 тонн в сутки работает 300 человек. В отличие от небольших предприятий, где тушу разделяет один человек, на ЧМПЗ этот технологический процесс дифференцирован — каждый обвальщик «специализируется» на определенной части туши.

— Во всем мире обвальщики — наиболее высокооплачиваемый «контингент» мясного производства, — объясняет директор по производству ЧМПЗ **Виктор Голик**. — От того, как тщательно они сделают свою работу, зависит, сколько денег заработает комбинат. Скажем, у нас обвальщики получают на 40% больше, чем по заводу в среднем.

Как говорит господин Голик, в улучшении профессиональных навыков работающие на ЧМПЗ заинтересованы материально: согласно принятой здесь схеме, оклад для каждого сотрудника рассчитывается персонально, в зависимости от присвоенного ему класса, а также исходя из норм выработки и качества производимого продукта. Всего таких классов три. Получая новые знания и повышая квалификацию (для этого при заводе на базе одного из вузов созданы курсы повышения квалификации, где обучают всему, что касается новых технологий, способов обработки и т. д.), рабочий может перейти в более высокооплачиваемую категорию. Решение о переводе принимает аттестационная комиссия. «Около 70% персонала ЧМПЗ отнесено к первому классу, — говорит Виктор Голик. — И у людей есть стимул, ведь для одной и той же специальности раз-

ница в оплате между третьим и первым классом составляет до 60%».

Средний уровень зарплат на предприятии — коммерческая тайна. В подтверждение того, что платят здесь неплохо, мне приводят такой пример: ночью, когда к работе приступает третья смена, на стоянке перед комбинатом не припаркуешься.

Ветчина федерального уровня

Полностью производство на ЧМПЗ останавливается всего раз в году — на несколько часов 31 декабря. В остальное время завод работает круглосуточно. Половина продаж приходится на вареные колбасы, еще 25% — на сосиски и сардельки. Оставшаяся четверть — более дорогие сырокопченые и сыровяленые изделия.

В отрасли ЧМПЗ считается «законодателем мод» — семь лет назад предприятие первым в стране установило линию по производству нарезки в вакуумной упаковке и купило оборудование для выпуска «Мортаделлы» — вареной колбасы с различными добавками. А полностью автоматизированной линии по производству сосисок или автоматики, позволяющей упаковывать деликатесную нарезанную продукцию в модифицированной газовой среде (это увеличивает срок хранения), нет больше ни у одного завода в России. ЧМПЗ является единственным в стране предприятием, владеющим технологиями и оборудованием для производства сыровяленой колбасы.

Всего на основном перерабатывающем предприятии холдинга производится около 300 наименований продукции. От комбината к комбинату ассортимент варьируется.

— Потребности и возможности жителей Москвы и, например, юга достаточно сильно различаются, — объясняет директор по маркетингу АПК «Черкизовский» **Андрей Хижняк**. — Исходя из этого мы корректируем ассортимент каждого нашего предприятия. Скажем, жители юга России не очень любят вареную колбасу со шпигом или, в отличие от москвичей, предпочитают немного «пересушенную» сырокопченую. То же можно сказать и в отношении названий: так, в Пензе мы выпускаем «Докторскую пензенскую», на Кубани — марку «Казацкая».

Большая часть «секретных» колбасных рецептов и технологических ноу-хау АПК «Черкизовский» — результат работы собственной экспериментальной лаборатории (последняя ее модернизация обошлась



АЛЕКСАНДР ГОРЮШИН

«Скупить часть активов отрасли еще не значит заставить их работать более эффективно»

Николай Агурбаш, президент мясоперерабатывающего предприятия «Мортадель»:

— Руководство «Черкизовского» — это профессионалы, способные грамотно использовать и условия рынка, и собственные ресурсы.

Безусловно, представителей большого капитала нужно считать сильными конкурентами. Однако скупить часть активов отрасли еще не значит заставить их работать более эффективно — тем более в колбасном деле, где критерием успешной деятельности является удовлетворение потребностей населения, а не все возрастающая прибыль компании. По нашему мнению, это простой перелив капитала из добывающей в аграрную отрасль. Полагаю, что в ближайшие пять лет на колбасном рынке останутся только профессионалы, а остальные перейдут в какую-нибудь менее сложную отрасль.

компании в \$1 млн). Это своего рода мини-цех, в котором появляются новые наименования продукции и осуществляется контроль качества. В день здесь проводится до десяти проб. Все работы по созданию новых продуктовых позиций в маркетинговом дивизионе холдинга координирует отдел товарных категорий — то, что на Западе называется *research & development*. Он аккумулирует все предложения, например, по сокращению издержек или внешнему виду, поступающие от разных подразделений (производства, снабжения и т.д.), и тесно сотрудничает с отделом, проводящим исследования потребительских рынков. Как утверждают в компании, удачными на рынке становятся до 70% новых наименований. Так, разработки прошлого года — в основном продукция среднего и дорогого сегмента — занимают в товарообороте компании 18%.

— На аналогах далеко не уедешь, — объясняет Андрей Хижняк. — Чтобы быть лидерами, необходимо постоянно придумывать что-то новое. Скажем, мы были первыми, кто стал делать «Докторскую» ручной вязки. А сейчас ее производят все, и защититься от этого невозможно. Один из вариантов — искать более узкие ниши и создавать под них изделия с отдельным брэндом. Это более затратно, но конкурентам выбить такой продукт с рынка гораздо сложнее. Пока у нас есть только одна подобная марка «федерального» уровня — ветчина «Империя вкуса». Ее раскрутка обошлась компании в 2002 году в несколько миллионов долларов.

Часть прошлогоднего рекламного бюджета пошла на продвижение брэнда «Черкизовский» — на продукцию под этой маркой приходится более половины объема продаж мясной продукции АПК. Хотя результаты проведенных исследований показали довольно высокое знание марки, ее восприятие по регионам было разным, и потребители не всегда идентифицировали ее с продуктом. В компании решили репозиционировать брэнд: к логотипу добавилась надпись «Черкизовский», а большую часть наименований начали паковать по-новому — клише, когда надпись наносится на упаковку, сменила более яркая металлизированная этикетка. В поддержку нового позиционирования компания осенью 2002 года провела первую масштабную рекламную кампанию на ТВ и в прессе. Кроме того, был выделен бюджет на торговый маркетинг — на покупку фирменных холодильных витрин, обеспечение магазинов продавцами-консультантами, на проведение BTL-акций (например, дегустаций продукции).

— До сих пор компания практически не вкладывалась в рекламу, продвигая брэнд за счет сильной дистрибуции, — объясняет господин Хижняк. — Но одного этого теперь мало: конкуренты ведут себя все агрессивнее, и значит, мы должны двигаться еще быстрее.

«Многие ошибки тогдашний рынок прощал»

Даже после непродолжительного пребывания на ЧМПЗ начинает казаться, что о стратегических целях холдинга (остаться на рынке компанией-лидером) и средствах достижения (работать лучше и луч-



АННА ЧИЖИКОВА

ше) осведомлен весь без исключения персонал предприятия. «Без определения цели эффективное движение вперед невозможно, — убежден Игорь Бабаев. — Если при этом тебе удалось собрать вокруг себя людей, которые разделяют идеологию компании, за исход дела можно не волноваться». Судя по скорости, с которой развивается сейчас АПК «Черкизовский», за эту сторону своего бизнеса господин Бабаев может быть спокоен.

СЕКРЕТ ФИРМЫ: ЧМПЗ стал первым предприятием в отрасли, пошедшим по пути создания холдинга. Насколько сильно вы рисковали?

ИГОРЬ БАБАЕВ: Многие наши ошибки тогдашний рынок прощал. На тот момент у нас практически не было опыта, который требовался для правильного ведения бизнеса. ЧМПЗ являлся плановым предприятием, которое ставило перед собой задачу выполнения



госплана, загрузки мощностей и обеспечения госзаказа. К сожалению, мы были воспитаны именно на этой схеме, то есть не были рыночниками, не формировали объемы, цены, ассортимент. Позже, конечно, я получил представление обо всем этом во время учебы за границей. Имей я эти знания тогда, на старте, удалось бы избежать многих серьезных просчетов.

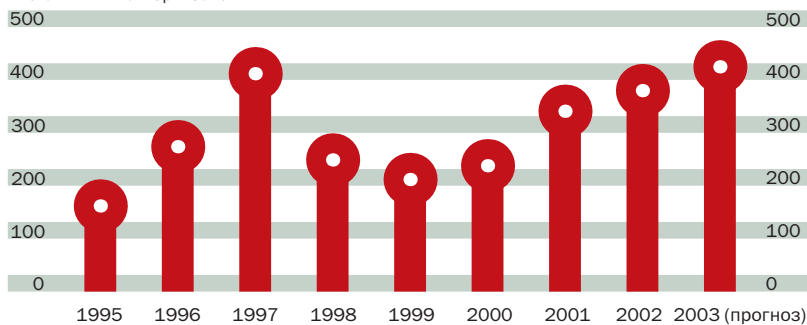
СФ: Каких, например?

ИБ: К 1993 году мы вышли на сумасшедшие обороты — с тем уровнем инфляции выходило до \$5 млн в месяц. И мы решили, что для системного обеспечения завода сырьем нам нужны «убойные» предприятия. Мы выбрали сырьевые районы и начали строить в них два мясокомбината, вложив в строительство с нуля все личные ресурсы, привлекли кредиты — всего около \$50 млн. Пока шло строительство, сельское хозяйство оказалось практически уничтожено, брать

ТОВАРООБОРОТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»

\$ млн

Источник: АПК «Черкизовский»



«Мы стали делегировать в регионы своих ребят, и они создавали на местах торговые дома — сначала на арендных площадях, потом на стационарной основе»

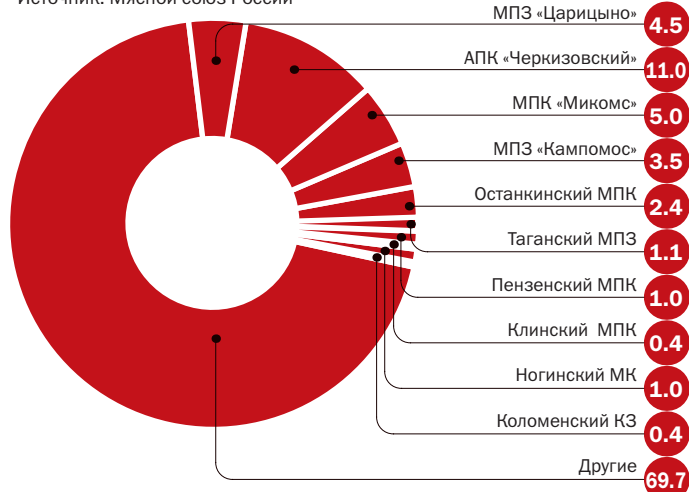


АННА ЧИКИОВА

ДОЛИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МЯСНОЙ ОТРАСЛИ В 2002 ГОДУ

%

Источник: Мясной союз России



сырье стало негде. Получилось, что прибыль я вложил не туда, куда надо. И потом мы очень долго страдали, прежде чем выйти из той долговой ямы, в которую попали. Так пришлось расплачиваться за старую идеологию — на старте у нас даже понятие «финансист» отсутствовало. Были гендиректор, экономист, главбух. В 1995 году мы пригласили на должность финансового директора американца Майкла Харманна (сейчас он работает в компании «Трансмарк». — **СФ**). Он получал столько, сколько не получал я — \$150 тыс. в год. С его приходом в компании начался перелом: появилась серьезная финансовая дисциплина.

СФ: А какой смысл было вкладываться в убыточный Бирюлевский МПК?

ИБ: Тот же, что и в случае с ЧМФЗ. Заняться «Бирюлевским» в 1995 году меня попросил Юрий Лужков. А так как я не хотел работать с государственными акциями, мне предложили взять комбинат в трастовое управление, с правом выкупа доли акций после выполнения определенных обязательств по его восстановлению. Это был переломный момент, предопределивший дальнейшее развитие группы. Дальше пошла цепная реакция — когда я увидел, что у меня получилось, появился азарт.

«Торговля сегодня душит производителей.
Не за горами момент, когда мы приобретем
одну из российских торговых групп
и будем развивать еще и это направление»



СФ: Как вам удалось расплатиться с долгами, висевшими на «Бирюлевском»?

ИБ: По той же схеме — определение цели, постановка задач, подбор нужных людей, которые верят в то, что делают. На предприятие пришли деньги, появилось новое оборудование — и процесс пошел. Сейчас это одно из мощнейших предприятий города.

СФ: А как «Бирюлевский» перешел в вашу собственность?

ИБ: Существовала инвестиционная программа, предусматривающая вложения примерно на \$20 млн. Это был 30-процентный пакет. А дальше пошло наращивание доли.

СФ: Где вам удалось взять деньги на развитие производства?

ИБ: Использовали кредитные средства. «Бирюлевский» не кредитовали из-за отсутствия обеспечения, но под мою гарантию, под наше имя, начали давать деньги.

«Кто-то из наших партнеров работал хорошо, кто-то нас банкротил»

СФ: Почему после неудачного «захода» в сельское хозяйство вы рискнули вернуться сюда еще раз?

ИБ: Ну, идея-то сама по себе не перестала быть рациональной. После 1998 года инвестиционный климат «потеплел», а у нас появились команда, опыт, знание рынка. Мы вложили в собственное сырьевое направление \$25 млн. Эти инвестиции себя уже оправдали.

СФ: Все ваши предприятия покупались по себестоимости. Какие еще моменты, кроме цены, учитывались при покупке?

ИБ: Цена здесь — относительный показатель. Скажем, за акции Ульяновского МПК мы заплатили \$20 тыс. А при этом долгов у него было на \$2 млн, завод разрушен, рабочие пьют. Но была и ульяновская марка, заводские инженерные сети, рынок крупного города. Все эти факторы, естественно, учитывались. И при этом региональные предприятия становились еще и торговыми домами, обеспечивая местный рынок продукцией других наших комбинатов.

СФ: Значит, изначально структура сбыта выглядела не так, как сейчас?

ИБ: Достаточно сказать, что до того, как сформировалась наша система торговых домов, нам приходилось отгружать товар дистрибуторам на условиях отсрочки платежа. Для Запада это нонсенс — там ни один производитель не отпустит продукцию без предоплаты, без страховки и гарантии банка. Кто-то из наших партнеров работал хорошо, кто-то — не возвращал деньги или продукцию. В итоге мы поняли, что полностью положиться можем только на себя. Мы стали делегировать в регионы своих ребят, и они создавали на местах торговые дома — сначала на арендных площадях, потом на стационарной основе. Сейчас в компании около 20 таких торговых домов. Но время отшлифовало и дистрибуторов — появились профессионалы, с которыми можно работать, чей менталитет, ответственность, залоговая стои-

мость отвечают нашему представлению о надежном торговом партнере.

СФ: И в каких случаях вы отдаете им предпочтение?

ИБ: Примерно половина наших продаж проходит через стороннюю дистрибуцию. Нам прежде всего интересны дилеры, имеющие стабильный широкий охват сетевой розницы. Поэтому таким компаниям мы готовы помогать — рекламными материалами, техникой, оборудованием.

СФ: Оправдывает ли себя сеть ваших фирменных магазинов?

ИБ: У нас сейчас около двух десятков собственных торговых точек, но тягаться с такими монстрами, как Metro, Auchan и прочие, мы, конечно, не можем. Сейчас наша стратегия — создание мощной промышленной базы, которая будет делать ставку на эти торговые предприятия. Но если бы меня сейчас спросили, как надо было развивать бизнес тогда, то я бы ответил так: создавая собственную торговую компанию и строя «агрессивную» розничную сеть. На Западе торговля сегодня буквально душит производственные компании. Поэтому я не исключаю, что не за горами момент, когда мы купим одну из российских торговых групп и будем развивать еще и это направление.

РОЛЬФ – ЛУЧШИЙ ВЫБОР!



RENT ACAR TAXI SERVICE

- Полный комплекс услуг проката автомобилей
- Долгосрочная аренда
- Аренда автомобиля с водителем
- Широкий выбор НОВЫХ автомобилей от экономического до бизнес-класса
- Застрахованные автомобили, без франшизы
- Специальные предложения для новых и постоянных клиентов
- Сеть пунктов аренды в Москве и Санкт-Петербурге
- Высокий профессионализм сотрудников

Тел. (095) 788-68-88, 788-62-60
www.rolfrent.ru

«С молоком получилось забавно: коровы достались нам по наследству вместе с купленными птицефабриками. Сейчас наше дойное стадо дает 100 тонн молока в сутки»



АННА ЧИРКОВА

«Все покупается и продается»

СФ: Не проще ли делать что-то одно? Почему помимо мясного направления вы занялись еще птицей и молочным производством?

ИБ: Мы прощупали «птичье» направление на Петелинской птицефабрике и поняли, что это очень выгодно. Тенденция такова, что куриное мясо используется в производстве колбас все больше. Но если первоначально мы предполагали только обеспечивать себя сырьем, то сейчас занимаемся и поставками мяса конечным потребителям. Потребление мяса птицы в России до сих пор в несколько раз ниже, чем в Европе, и в ближайшее время будет только расти. А с молоком получилось так: коровы достались нам по наследству вместе с купленными птицефабриками. Сейчас наше дойное стадо дает около 100 тонн молока в сутки.

СФ: Кто занимался реанимацией региональных предприятий?

ИБ: Я везде ставил москвичей: они отлаживали на предприятии необходимые процессы и заодно получали опыт самостоятельного управления. Прежнее руководство, как правило, убиралось. Не то чтобы мы всех увольняли: те, кто смог принять нашу идеологию, — остались, кто не смог — ушли сами. Скажем, директор Пензенского комбината и сейчас возглавляет предприятие. Воспитав года за два «правильный» управленческий состав, московская команда отходила. Сейчас команда, ее вера в то, что мы делаем, — самое главное преимущество АПК «Черкизовский». Мы единственные в отрасли, кто умеет масштабно управлять предприятиями независимо от их местоположения.

СФ: Как вам это удается?

ИБ: Благодаря тому, что в свое время мы вложили десятки миллионов долларов в совершенно сумасшедшее программное обеспечение и в сеть, которая связала все наши компании. Мы знаем, сколько конкретный комбинат продал в течение суток, сколько он на это потратил денег и сколько заработал. Плюс к этому в Москве или на выездных сессиях руководители всех предприятий ежемесячно отчитываются по разработанной нами системе отчетности. Это не значит, что менеджмент в регионах сам ничего не решает. Он действует в системе разумного контроля. Допустим, нельзя купить мясо дороже, чем по цене, определяемой «центром». Дешевле — можно. Все понимают, что если мы хотим развиваться рыночно, нужно и поступать в соответствии с правилами рынка. То же касается и инвестиционной политики. Никто не имеет права самостоятельно что-то проинвестировать. Потому что заработать деньги — это, конечно, сложный процесс, но еще сложнее правильно ими распорядиться.

СФ: Как сейчас выглядит инвестиционный портфель «Черкизовского»?

ИБ: У нас нет необходимости покупать что-то еще. Может быть, только торговую сеть — при условии, что это будут не деньги банков, а средства стратегических инвесторов. Но пока мы хотим заставить работать на полную катушку то, что уже имеем. Сейчас АПК продает 12 тыс. тонн продукции в месяц, а реально может продавать 20 тыс. тонн. По мясу мы сейчас первые, по птице входим в пятерку крупнейших российских производителей, а хотим стать лидерами. Все необходимое для этого у нас есть. Поэтому главное инвестиционное направление — птица. Мы уже вложили сюда \$40 млн и вложим еще больше. Но только после того как убедимся, что все работает в соответствии с нашими расчетами. Если допустить ошибку сейчас, рынок может этого не простить.

СФ: Опять будете брать кредиты?

ИБ: У нас есть масса вариантов, как привлечь деньги. Могу сказать, что сейчас нашим бизнесом серьезно интересуются мощные иностранные производственные компании — датчане, канадцы, американцы. Если какое-то предложение окажется выгодным для нас и будет реально соответствовать нашей стоимости, будем серьезно думать, как действовать. Все покупается и продается — в зависимости от того, какая цена вопроса.

СФ: Но вы не отказались от планов выхода «Черкизовского» на западную биржу?

ИБ: Мы реально готовы осуществить выход на IPO к концу года. Но сейчас нас все больше начинает интересовать российская биржа — потому что становится все привлекательнее и для западных инвесторов. Дешевеют кредитные ресурсы. Мы обсуждаем со своим андеррайтером все варианты. Да, иногда надо вовремя войти — иначе потеряешь потенциал. У нас иная ситуация: для меня фактор времени — это богатство. Я знаю, что если сейчас «Черкизовский» стоит \$400 млн, то через год он будет вдвое дороже. У компании сумасшедший потенциал роста. **СФ**

Джинсы навывтяжку



РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ «ДЖИНСОВАЯ СИМФОНИЯ», ПОЯВИВШАЯСЯ НА РЫНКЕ В 1995-М, ДО СЕРЕДИНЫ ПРОШЛОГО ГОДА РАЗВИВАЛАСЬ ОЧЕНЬ БЫСТРО — И ВДРУГ ТЕМПЫ РОСТА РЕЗКО ЗАМЕДЛИЛИСЬ. НОВЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ СЕТИ ПРИШЕЛ К ВЫВОДУ: КОМПАНИЯ УДЕЛЯЕТ МАЛО ВНИМАНИЯ РАБОТЕ С ПРОДАВЦАМИ. «ДЖИНСОВАЯ СИМФОНИЯ» ЗАНЯЛАСЬ РЕШЕНИЕМ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ И ВСЕГО ЗА ПЯТЬ МЕСЯЦЕВ УВЕЛИЧИЛА ОБОРОТЫ ПОЧТИ НА 20%.

Текст: Лина Перфильева

Сеть «Джинсовая симфония» объединяет свыше 30 магазинов в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Казани, Красноярске, Краснодаре, Пятигорске и Самаре. Является дистрибутором фирм Wrangler и Lee, Levi Strauss & Co (отделение в Венгрии), Pioneer, Andy Jllien, Gin Tonic и Tom Tailor (Германия), а также эксклюзивным поставщиком в Россию продукции Bigstar (Франция—Германия), джинсовой серии Pierre Cardin и Mustang (Германия). Компания принадлежит двум физическим лицам. Сведения об оборотах сети не раскрываются.

Наружное наблюдение

В начале нынешнего года в «Джинсовую симфонию» пришел новый управляющий **Алексей Потапов**, человек с большим опытом в сфере продаж. Так, он был управляющим компании «Вессо-Линк Единая Пейджинговая» и директором московского филиала сети магазинов «Эльдорадо». Владелец «Джинсовой симфонии» дали ему месяц на то, чтобы разработать стратегию, которая обеспечила бы заметный рост продаж.

Пытаясь найти причины замедления темпов роста компании, господин Потапов объехал все московские магази-

ны «Джинсовой симфонии» и ряд региональных, но явных недостатков в их работе не обнаружил. Точки были расположены удачно, ассортимент был широк и вовремя пополнялся, штат укомплектован.

Разговоры с продавцами, директорами магазинов и сотрудниками центрального офиса ситуацию не прояснили. Тогда Алексей Потапов вновь наведялся в торговые точки и, делая вид, что разглядывает товар в витринах, пристально наблюдал за работой продавцов. «Наружное наблюдение» показало, что обслуживание в сети далеко от совершенства. К примеру, продавцы, увлеченные беседой друг с другом, зачастую не обращали никакого внимания на входящих в магазин посетителей.

Затем управляющий выяснил, что регулярным обучением продавцов в компании никто не занимается, хромает и контроль над их работой. В «Джинсовой симфонии» считали, что достаточно предложить качественный товар, а покупатель на него всегда найдется. У господина Потапова же была иная точка зрения: «От хорошего продавца на 90%

зависит, купят товар или нет. И лишь 10% успеха приходится на качество товара, объем затрат на продвижение марки и элементарное везение».

Реструктурированная премия

Алексей Потапов убедил владельцев «Джинсовой симфонии» в том, что если они хотят успешно развивать бизнес, нужно по-новому строить работу с продавцами.

Первым делом им увеличили фиксированную часть заработной платы. Теперь, как считает директор магазина «Джинсовая симфония» в Дмитровском переулке **Марина Турсунова**, месячный доход продавцов не колеблется так сильно, как раньше, а держится примерно на одном уровне, поэтому сотрудники ощущают большую стабильность.

Второе изменение затронуло бонусную систему. Раньше руководство компании ежемесячно распределяло план продаж на каждого продавца и выплачивало ему проценты от объема реализованного товара. Индивидуальные планы заменили на общий план продаж для магазина. Теперь продавцы полу-

чают премии, зависящие и от продаж точки в целом, и от того, насколько активно каждый работал в течение месяца. Кого именно премировать, решает директор магазина. **Марина Турсунова:** *Директор всегда видит, кто из сотрудников весь день в движении, а кто стоит и караулит одного «богатенького Буратино», который придет и сразу купит много. Но ведь в обязанности продавца входит также общение с теми, кто зашел просто посмотреть на товар. Огни сразу говорят, что ничего покупать не собираются, другие могут примерять джинсы разных фасонов целый час и ничего не купить. Продавец и в этом случае должен обслуживать посетителей качественно. Кроме того, в магазине есть другая работа, не менее важная, чем продажи, — например, выкладка и пересчет товара, контроль за порядком в зале. И ее тоже нужно поощрять. Все это я учитываю, когда принимаю решение о премировании.*

Как говорит Алексей Потапов, компания устанавливает реальный план для каждого магазина, а иногда даже спе-

работа над ошибками

Увлеченные беседой друг с другом, продавцы зачастую не обращали никакого внимания на входящих в магазин посетителей



АННА ЧИБИЦОВА

Мнение, что хороший товар сам себя продает, Алексей Потапов считает в корне неверным

циально занижает его. «Потому что если продавец будет постоянно тянуться до этой планки и не дотягиваться, у него пропадет желание работать лучше», — считает он.

Идея об устранении индивидуальных планов пришлась по душе не всем сотрудникам. Продавец **Лина Попова**, например, считает, что стимулов

для хорошей работы стало меньше: *Теперь зарплата у всех практически одинаковая, и таких больших премий, как раньше, уже нет. Хотя то, что оклад стал побольше, — это, конечно, хорошо.*

Анна Монженко, старший продавец: *Иногда магазину план выполнить не удастся. Вот сейчас погода плохая —*

выручка падает, соответственно, уменьшается объем премии. Так что теперь она лишь приятное дополнение к зарплате.

Без права на посадку

Одновременно в компании ввели единые жесткие правила, где прописано, что нужно делать в течение рабочего дня, как встречать и обслуживать посетителей и т. д. В частности, запрещено опаздывать на

работу, выходить по двое обедать или курить и проч. **Алексей Потапов:** *Мы хотим приучить продавцов, чтобы даже в отсутствие посетителей они не обсуждали личные проблемы, а раскладывали товар на полках.* Марина Турсунова отмечает, что новые требования стали более конкретными: *Четко прописано, например, что продавец должен здороваться с посетителем. Раньше, когда мы говорили сотруд-*

«Директор всегда видит, кто из сотрудников весь день в движении, а кто стоит и караулит одного „богатенького Буратино“, который придет и сразу купит много»



нику: «Ты нас не устраиваешь, потому что не здороваешься», некоторые могли искренне нас не понять. Теперь же все это есть в правилах.

Теперь продавцов штрафуют за любое нарушение, причем на приличную сумму. **Марина Турсунова:** Если за нарушения по 10 рублей снимать, на правила вообще не будут обращать внимания. Например, опоздание — серьезный проступок. Магазин открывается в 10.00. В правилах четко сказано, что 09.40 — крайний срок появления на рабочем месте, и тот, кто опоздал без уважительной причины, штрафуются. И люди перестали опаздывать, причем даже те, кто делал это постоянно.

Чтобы проконтролировать, насколько четко соблюдаются установленные правила, в «Джинсовой симфонии» ввели систему «таинственный покупатель» (СФ подробно рассказал об этой технологии в №6 за 2003 год). Схема проста: компания нанимает посторонних людей, они получают деньги и задание — объехать магазины сети и сделать в них покупку. Потом «покупатель» отчитывается о том, как его встретили и обслужили, а руководство делает оргвыводы.

Лина Попова утверждает, что вместо страха перед «засланным казачком» продавцы испытывают азарт: Приходясь внимательнее наблюдать за людьми, мы пытаемся лучше в них разобраться. Однажды мы все угадали, что перед нами «таинственный покупатель».

Впрочем, сам господин Потапов признает, что все требования, изложенные в правилах, выполнить на 100% невозможно. В этом он убедился на собственном опыте, проработав 12 часов в качестве продавца. По его словам, за это время он чуть с ума не сошел: «Находиться там по 12 часов в сутки и постоянно стоять — это адский труд. Мало того что ноги отваливаются, так еще в выходные, когда большой наплыв

посетителей, даже в туалет не отойти — клиенты тебя чуть ли не на части разрывают».

После этого «адского» опыта управляющий стал давать продавцам некоторые послабления. Например, разрешил им сидеть, если в зале нет посетителей, хотя официально правила это запрещают.

Тренировка нон-стоп

Еще одной важной мерой стали тренинги, которые Алексей Потапов предложил проводить постоянно. Нанятый в штат компании тренинг-менеджер учит продавцов правильно общаться с посетителями. Например, объясняет, что поза, когда руки скрещены на груди, воспринимается как неготовность к общению. Продавец должен стоять в «открытой» позе, когда руки скрещены сзади. Также на тренингах учат, как вести себя с недовольными покупателями.

Марина Турсунова: Продавцы разные бывают. Одному нахамили, он выпьет чаю, отдохнет — и снова с улыбкой выйдет в зал. А бывает, что продавца просто поторопили, и он уже воспринял это как личное оскорбление, унижение, сразу в слезы. Особенно сложно тем, кто раньше не работал в торговле. Таким сотрудникам тренинги просто необходимы.

Обычно продавцы кидаются в крайности — либо не обращают внимания на посетителя, либо обступают со всех сторон и навязывают покупку. «Джинсовая симфония», обучая сотрудников, стремится найти золотую середину, хотя, по признанию Марины Турсуновой, сделать это очень сложно: Можно человека научить торговать, и он будет технически все делать правильно, но не факт, что станет успешным. Все-таки продавец должен уметь чувствовать вошедшего человека. Есть люди, которым нравится, когда им навязывают то-

вар, они любят быть в центре внимания, когда их обслуживает не один человек, а сразу несколько. А кого-то, наоборот, все это раздражает.

Тренинги — это еще и способ узнать, что продавцы думают о деятельности компании. Как правило, они делятся своими мыслями с тренинг-менеджером, а тот обсуждает их предложения с руководством. Полученная информация позволяет менеджерам компании корректировать требования к работе продавцов и делать запросы на разработку новых тренинговых программ.

Сейчас компания планирует запустить программу обучения персонала в регионах. «Мы хотим, чтобы покупатель, например, из Новосибирска, посетив московскую „Джинсовую симфонию“, не мог сказать: „А вот в нашем новосибирском магазине продавцы на посетителей вообще внимания не обращают“», — объясняет господин Потапов.

Директор по стратегическому развитию компании «Менеджмент трейнинг интернейшнл» **Александр Тимошин** считает, что «Джинсовая симфония», наладив систему обучения персонала, пошла по верному пути: В любой розничной компании именно от работы продавцов во многом зависит лояльность покупателя. И те компании, которые не будут уделять достаточного внимания обучению персонала, со временем проиграют в конкурентной борьбе. Но просто обучать мало — нужно создать систему, при которой самые активные имели бы возможности для профессионального роста. Если этого нет, получается следующее: компания вкладывает средства в обучение, но люди не могут в полной мере реализовать полученные навыки. И наиболее активные продавцы уходят.

Татьяна Борисова, маркетолог компании «Твое» (под этой маркой работают шесть магазинов; входит в холдинг

«Русский трикотаж») уверена, что грамотная работа с продавцами напрямую влияет на рост оборотов сети. Правда, в ее компании считают более разумным обучать директоров магазинов, а не продавцов, поскольку текучка среди менеджеров высшего звена намного ниже. **Татьяна Борисова:** Мы регулярно проводим тренинги для директоров, а те, в свою очередь, распространяют этот опыт на подчиненных. Они же осуществляют контроль над работой продавцов и становятся инициаторами их премирования или штрафования. Решение же о поощрении или штрафе принимает руководитель розничной сети, который знает всех продавцов по имени и в лицо.

Страховка от увольнения

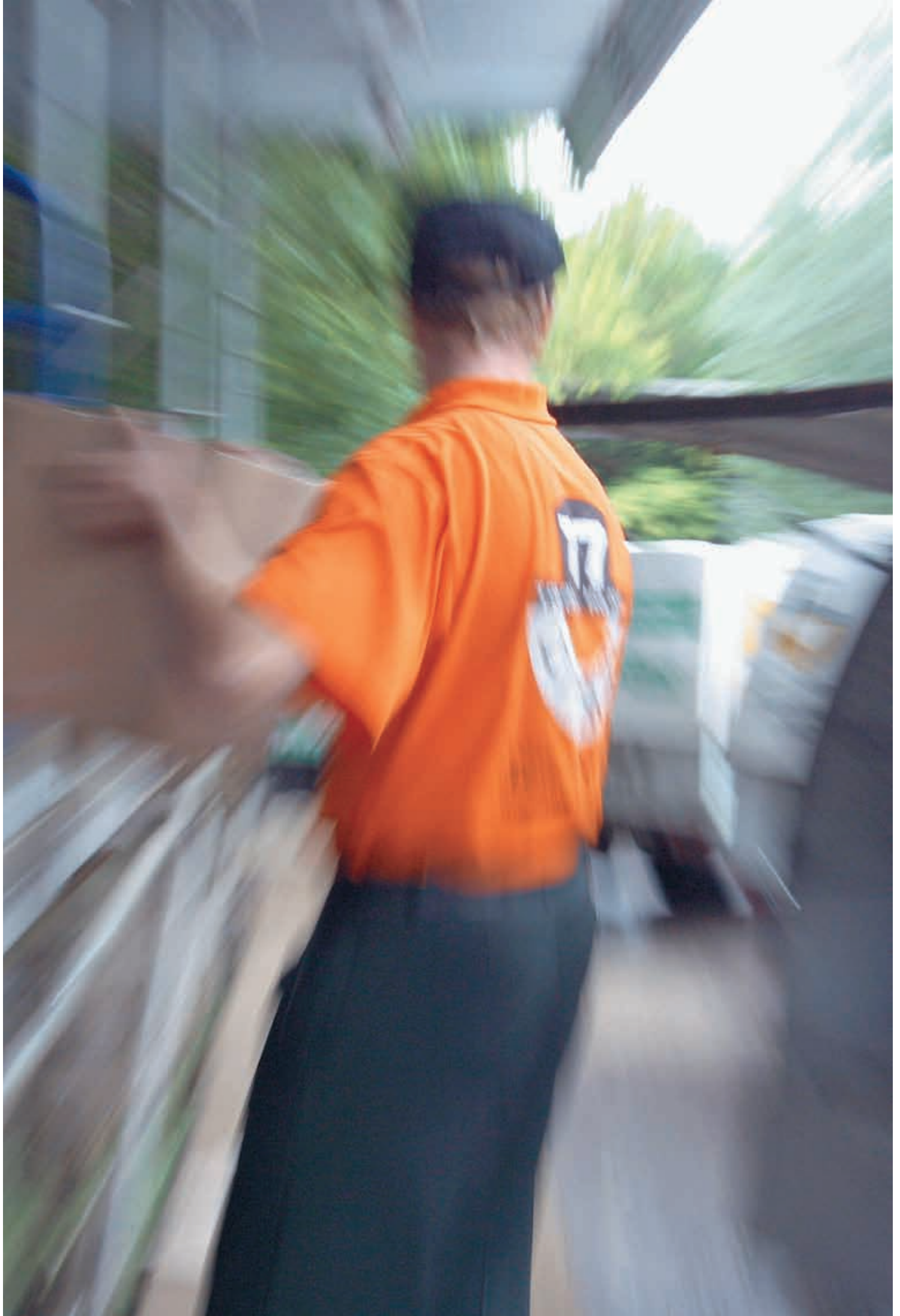
Хотя преобразования в «Джинсовой симфонии» начались менее полугода назад, они уже принесли плоды — за это время оборот торговой сети увеличился на 18%. Но Алексей Потапов считает, что итоги подводить рано — еще многое предстоит предпринять для повышения уровня обслуживания. Сейчас главная задача «Джинсовой симфонии» — удержать в компании тех продавцов, которых она обучила. Управляющий уже придумал, как это сделать: нужно обеспечить сотрудников годовой медицинской страховкой.

Алексей Потапов: Да, это большие затраты. Но если мы не позаботимся о своем персонале, то будет сложно достичь того результата, к которому мы стремимся. Для торговых точек характерна высокая текучка кадров. Молодежь, составляющая костяк «магазинного» персонала, — это нестабильный сегмент, который растет, взрослеет, ищет, где лучше. Но ушел из компании — страховку потерял. Надеемся, это будет для сотрудников хорошим сдерживающим фактором. СФ

Граф на службе у курьера

Создание эффективно работающей службы внутригородской доставки становится серьезным преимуществом в жесткой конкурентной борьбе. Однако соблюдение обещанных клиенту сроков в современных мегаполисах — серьезная проблема.

— Текст: Сергей КАШИН Фото: Матвей ЖЕГАЛОВ



Зонирование — самый распространенный и эффективный прием, используемый службами доставки для оптимизации работы



Серьезное внимание доставке своей продукции клиентам должны уделять практически все компании, выпускающие продукты, — молочные комбинаты, мясоперерабатывающие предприятия и хлебозаводы, а также различные дистрибуторские компании (в частности, табачные). Оптимизация маршрутов стоит на первом месте по важности для таксопарков, компаний по доставке питьевой воды и пиццы, по техпомощи на дорогах, для служб доставки интернет-магазинов. Естественно, это ключевой бизнес-процесс для специализированных курьерских компаний. Службой доставки обзаводятся сейчас и крупные продуктовые сети.

С чего начать

По словам **Романа Бодрякова**, управляющего партнера консалтинговой компании Romb Consulting, изначально нужно задать базовые показатели логистического сервиса. Другими словами, определиться с тем, какие обязательства по срокам доставки товара или

предоставлению услуг способна принять на себя компания. На сегодняшний день большинство фирм стараются выполнять заказы в течение суток — машина или курьер прибывают на следующий день после того, как поступил вызов клиента. Некоторые специализированные компании могут устанавливать для себя более жесткие сроки. Понятно, что это оборачивается более высокими расходами — как минимум приходится увеличивать число используемых автомобилей или курьеров. Например, «Служба 77», по словам ее коммерческого директора **Елены Воробьевой**, гарантирует доставку в течение четырех часов, если заказ сделан до 18.00. Надо учитывать, что не всегда проблема жесткого графика может быть решена простым увеличением автопарка. Роман Бодряков говорит, что компания, с которой он сейчас работает в Санкт-Петербурге, стремится обеспечить доставку в течение часа после поступления заказа. Но пока, хотя для этого предпринимаются самые серьезные усилия, укладываться в такие сжатые сроки удается менее чем в 80% случаев.

При работе с индивидуальными клиентами значительно больше времени приходится тратить на подтверждение заказа



«Служба 77» — одна из немногих компаний, привозящих заказы в течение четырех часов

Особенности работы службы доставки очень сильно зависят от ассортимента продукции или вида оказываемых услуг. Например, **Шамиль Сафин**, исполнительный директор транспортной компании «Скороход», считает, что доставку в компании — дистрибуторе табачных изделий организовать гораздо легче, чем в интернет-магазине («Скороход» обслуживает интернет-магазины eHouse). Ведь у «табачников» более или менее стабильный список клиентов, однотипная и удобно упакованная продукция. У «Скорохода» же адреса доставки постоянно меняются, заказы друг на друга совсем не похожи и, скажем, выполнение срочного вызова за счет резерва (лишней или появившейся после отказа клиента партии товара) практически исключено. Напротив, для компании «Чистая вода» это обычная практика. Водители берут несколько резервных баллонов с питьевой водой и могут после звонка оператора оперативно выполнить срочный заказ.

Еще один важный базовый параметр — состав клиентов. Корпоративные заказчики более предсказуемы и обязательны, чем частные. Понятно, что гораздо проще разминуться с заказчиком, когда груз доставляется в квартиру, а не в офис. Поэтому при работе с индивидуальными клиентами значительное время приходится затрачивать на подтверждение заказов. Например, в «Скороходе» повторный звонок на домашний телефон является правилом. И все равно срывы доставки могут достигать 5% от общего числа точек. Полностью исключить такие сбои невозможно, и их нужно учитывать при планировании.

Посмотри на профессионалов

Определив основные характеристики системы доставки, приступают к непосредственному выстраиванию ее работы. **Вадим Дробот**, руководитель департамента по маркетингу и развитию компании «Пони Экспресс» (доставка почты) сообщил, что есть несколько основных приемов, которые используют курьерские компании в своей работе. Во-первых, это разделение города на зоны обслуживания, во-вторых, доставка разбивается на «пешую» и на автомобильную, в-третьих, используется несколько

«волн» выхода машин или выезда курьеров на линию, в-четвертых, применяется разделение труда — машина или курьер работает только на доставку или только на сбор корреспонденции.

Зонирование — самый распространенный и эффективный прием работы службы доставки. Обслуживаемая территория разбивается на части исходя из принципа удобства транспортировки. В Москве зоны чаще всего образуются на базе обслуживаемых больших автомагистралей вроде Ленинградского шоссе, Шоссе Энтузиастов или Кутузовского проспекта. В случае так называемой пешей доставки зоны естественным образом группируются вокруг одной станции метро или же нескольких, расположенных на одной ветке. Количество зон, на которые делится обслуживаемая территория, зависит от числа выполняемых в день заказов. Так, например, в кабинете директора отдела доставки компании «Чистая вода» **Сергея Котова** висит огромная карта столицы и ближайшего Подмосковья, поделенная на 76 зон (маршрутов, как их называют в компании). По словам хозяина кабинета, размер каждого маршрута выбран таким образом, чтобы обслуживать его могла одна машина с постоянно работающим на нем водителем. Таким образом достигается максимальная эффективность работы: водитель, досконально зная свой район, может значительно сэкономить время на доставку. У такой схемы есть, правда, один недостаток — болезнь или отпуск водителя могут привести к сбоям в работе. Чтобы предотвратить подобные ситуации, с особенностями маршрута надо ознакомиться по крайней мере еще одного водителя.

Как говорит Сергей Котов, размеры зон в плановом порядке пересматриваются раз в три месяца. Границы изменяются в том случае, когда к обслуживанию маршрута приходится регулярно привлекать дополнительные машины. Впрочем, и в обычные дни зона не догма. Если диспетчер примет решение, водитель для выполнения заказа пересечет ее границу.

Иногда, если территория крупного города обслуживается небольшим количеством автомобилей, зоны получают чересчур большими и различающимися по объему заказов. В одних зонах в определенные дни заявок нет вообще, в других же их, напротив, с избытком. Роман Бодряков советует в этом случае предусмотреть выделение так называемых дополнительных зон. Если заказов мало, то одну из этих зон «перекрывают» две соседние основные. Правда, для такого дробления надо иметь подробную статистику, на сбор которой потребуются достаточно длительное время. В тех же целях — эффективное покрытие зон с небольшим количеством заказов — компания «Чистая вода» делит подмосковные маршруты на пять секторов, каждый из которых обслуживается в определенный день недели. Ведь вызовы в область бывают значительно реже, а пробег автомобиля в данном случае значителен. Правда, здесь есть одно ограничение: заказчик должен «смириться», что воду он будет получать в определенный день недели. «Это может быть только результатом договоренности оператора и клиента», — говорит Сергей Котов.

Опытный диспетчер помнит, что на Ленинском проспекте дома №7 и №11 далеко друг от друга и что в компании X машину разгружают долго

Из других приемов оптимизации, названных Вадимом Дроботом, чаще всего применяется разделение на автомобильную и пешую доставку. Последняя в столице может в ряде случаев быть значительно более оперативной, чем «колесная». Например, как сообщил руководитель проекта «Служба доставки лекарств» **Михаил Руденко**, заказанные через их компанию препараты прибывают к клиентам почти исключительно с помощью курьеров. Характеристики товара позволяют использовать такой вариант: медикаменты не занимают много места и мало весят. Шамиль Сафин из компании «Скорость» говорит, что примерно из 500–700 ежедневных заказов половина выполняется на 25 машинах, оставшиеся — усилиями курьеров. Последние, например, незаменимы в центре столицы, где парковка автомобиля превращается в огромную проблему. В то же время автомобильный способ не имеет альтернативы, когда речь идет об объемных, тяжелых и дорогих грузах.

«Волны» в выходе автомобилей на линию применяются компаниями, у которых жесткие сроки выполнения заказов — менее суток. Так делают в «Службе 77» и «Пони Экспресс». В этом случае часто приходится жертвовать степенью загрузки автомобиля. Например, в «Службе 77» машина отправляется на маршрут, когда набрано 5–7 заявок, которые необходимо выполнить за два часа (часть времени из обещанных клиенту четырех часов уходит на формирование заказа). Чтобы укладываться в срок, иногда применяют прием, который можно назвать «патрулированием»: машина какое-то время находится в определенной зоне города, чтобы в любой момент выехать по указанному диспетчером адресу. (На Западе крупные транспортные и доставочные фирмы координируют маршруты своих автомобилей, используя спутниковые системы, но российским компаниям до этого еще пока далеко ☹.) Конечно, вариант с патрулированием имеет естественное ограничение — узкий ассортимент продукции «на борту», где находятся лишь наиболее часто заказываемые товары. Надо помнить так-

же, что жестко заданные стандарты времени требуют наличия определенного количества машин в резерве — на случай поломок и аварий.

Кадровый вопрос

Ключевой фигурой в процедуре составления маршрутов является диспетчер. От его опыта зависит очень многое. Чаще всего это бывший водитель, экспедитор или курьер. Например, в «Пони Экспресс» требование к минимальному стажу диспетчера — трехлетний опыт работы на перечисленных должностях. Главные знания диспетчера, которые очень трудно формализовать, — особенности расположения и поведения разных клиентов. **Сергей Котов:** Опытный диспетчер — это тот, кто знает, что на Ленинском проспекте дом №7 и дом №11 — это не рядом. Кроме того, он помнит, что в компании X на разгрузку уходит вдвое больше времени, чем у всех остальных клиентов.

Опыт, которым обладают нанимаемые шоферы и курьеры, тоже весьма важен. Их набор часто производят под конкретную зону обслуживания, а не «вообще». Водитель, например, обязан отлично знать все тонкости движения внутри определенного района. Разницу между опытным и начинающим курьером Шамиль Сафин характеризует так: первый обслуживает до двух десятков клиентов в день, а для второго десять — верхний предел.

Программный вопрос

Для решения проблем маршрутизации существует специальное программное обеспечение. Хотя оно еще не получило широкого распространения, крупные компании такими программами уже обзавелись.

Основу программ составляют геоинформационные системы (ГИС), часто называемые электронными или цифровыми картами. В Москве распространением ГИС для транспортных задач занимаются компании «Эрма Гео Софт» и «Дата-плюс», «Киберсо», «Геоцентр-Консалтинг», «Геоцентр ГИС», «Атласы национальных автодорог». По мнению **Генна-**

Завтрашний день

В настоящее время технически возможен переход от планирования маршрутов к непосредственному контролю за перемещением автомобилей прямо из диспетчерского центра. Это создает принципиально новые возможности для компаний, занимающихся бизнесом по доставке.

Такой контроль чаще всего реализуется при помощи спутниковой радионавигационной системы GPS (Global Positioning System). Она базируется на 24-х спутниках, обращающихся вокруг Земли и передающих навигационные сигналы. Подвижные объекты на Земле, принимая и обрабатывая сигналы от нескольких спутников, с высокой точностью вычисляют свои координаты, величину и направление скорости, пройденное расстояние и другие характеристики. Для получения данных о местоположении приемник, расположенный на автомобиле, должен «увидеть» как минимум четыре спутника. Но обычно эта цифра больше.

Технически GPS-система состоит из антенны, набора датчиков и сенсоров, позволяющих передавать в диспетчерский пункт информа-

цию о состоянии машины и груза (вес груза, попытка вскрытия, температура рефрижератора и т. д.), бортового контроллера, обрабатывающего информацию GPS и различных датчиков, и радиостанции, с помощью которой осуществляется связь с диспетчерским пунктом. Концепция слежения и контроля перевозок подразумевает оперативное получение диспетчерской службой объективной информации о координатах и техническом состоянии автомобиля и груза, а затем — управление действиями водителя.

Несмотря на активное обсуждение возможностей таких систем и присутствие на рынке доведенных до практической реализации предложений, среди которых «МТС-П» (МТС), «Купол» (НПФ «Гейзер»), «Логистик» (НТЦ «Талисман»), Track Master («Гео Спектрум»), «Старком» («Старком Рус»), «Автолокатор» (компания «Мегапейдж»), широкого распространения они не получили. В России подобные решения применяются лишь для защиты дорогих автомобилей от угона и при перевозке ценностей.

Опрошенные **СФ** компании задачу управления автомобилями на линии решают, выдавая всем водителям мобильные телефоны.



Обычно цифровые карты города приобретают компании, выполняющие более полутысячи заказов в день



дия **Копеева**, представителя консалтинговой компании КСК, обобщившей имеющийся в этой области в России опыт, в создании продуктов для планирования доставки наиболее продвинулись первые две из названных компаний.

По словам **Нины Лебедевой**, представителя «Дата-плюс», цифровая карта столицы стоит от \$3 до \$10 тыс. Такая же карта для, скажем, Нижнего Новгорода — уже \$1 — 2 тыс. Программный комплекс, позволяющий использовать карту для маршрутизации, — еще несколько тысяч долларов. Например, в «Дата-плюс» эта сумма составляет \$5 тыс.

Применение программ такой стоимости требует достаточно серьезного анализа при покупке. Экономический эффект от их внедрения подсчитать не просто. Цифры, приводимые в западной прессе, говорят об окупаемости подобных продуктов за два-три года. **Михаил Судейкин**, генеральный директор компании «Эрма Гео Софт», представляющий одну из таких программ, рассказывает: *Мы часто демонстрируем отдачу от программы на практике. Приезжаем к потенциальному клиенту перед процедурой определения маршрутов. Диспетчер работает в своем обычном режиме, с конкретными данными. Параллельно те же данные вносим в нашу программу*

и мы. Сравниваем полученные результаты, оценивая, например, средний пробег автомобиля за день — при каком варианте расчета эта цифра меньше. Очень наглядно: эффективность программы видна сразу. Кстати, и впоследствии с ее помощью можно контролировать показатели себестоимости доставки, выраженной в пробеге, расходе бензина или времени, затраченном на одного клиента.

По словам господина Судейкина, польза от программы может быть получена уже тогда, когда речь идет о 50 заказах в день. Но на практике большинство покупателей подобных систем выполняют от 500 до 800 заказов в сутки. При таких объемах даже квалифицированный и опытный диспетчер начинает испытывать затруднения. Впрочем, покупка программы вовсе не означает, что его нужно уволить. Наибольшая эффективность достигается при совместной работе компьютера и человека.

Работаем с программой

Для планирования доставки продукции помимо собственно цифровой карты необходимы привязанный к определенным точкам на карте адресный реестр (который может содержать до нескольких десятков тысяч адресов домов и строений с подробными опи-

Рэдиссон САС Лазурная Парк Отель

КОНФЕРЕНЦИИ

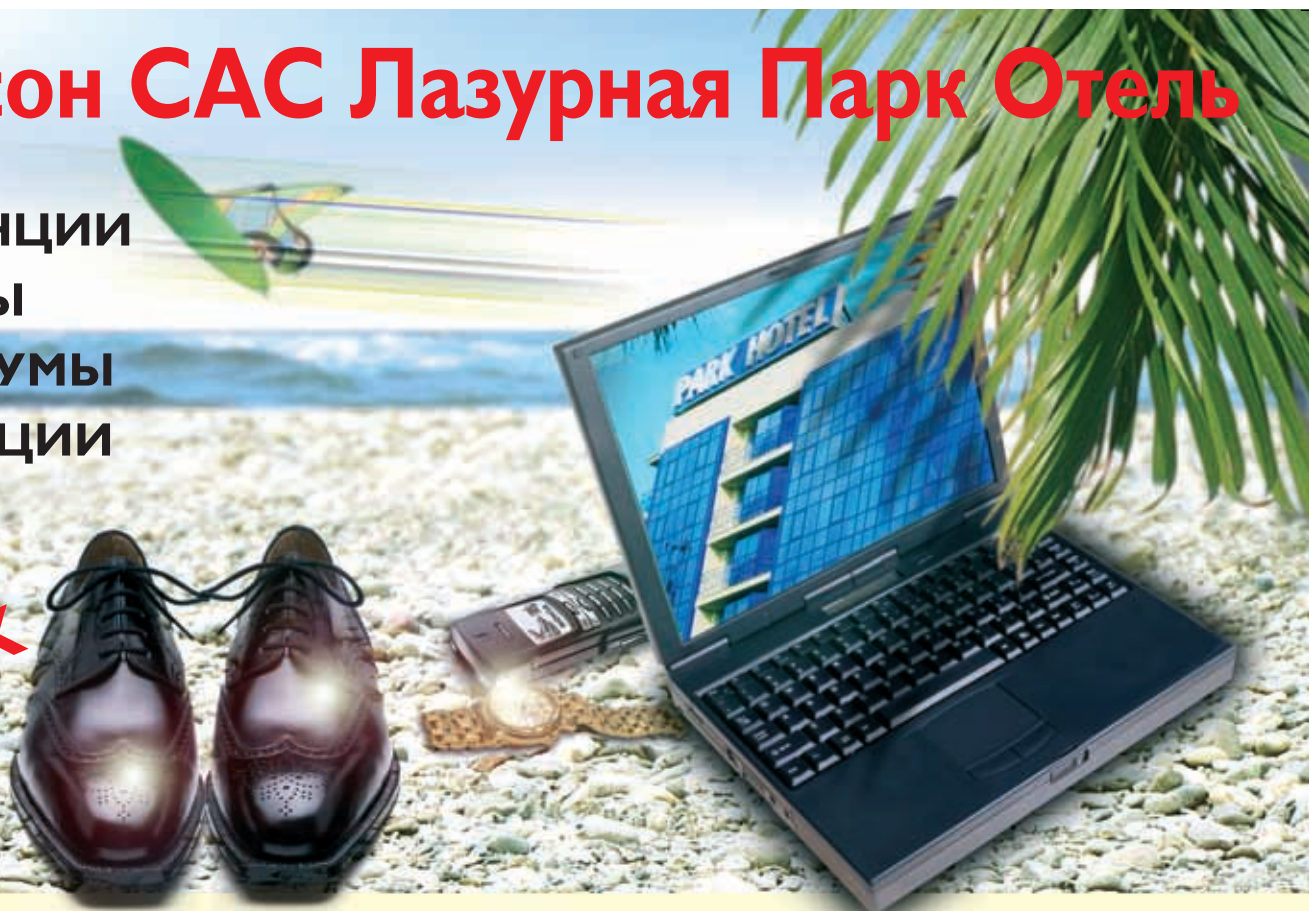
СЕМИНАРЫ

СИМПОЗИУМЫ

ПРЕЗЕНТАЦИИ

БИЗНЕС
ВСТРЕЧИ

**+
ОТДЫХ**



Бесплатная московская линия: (095) 255 7007
Телефон в г. Сочи: (8622) 693 000
E-mail: bus@rslparkhotel.ru www.rslparkhotel.ru

Radisson SAS
LAZURNAYA PARK HOTEL

В некоторых фирмах распределение маршрутов основано на своего рода «дедовщине», и новым водителям достаются самые неудобные точки



Шоферов часто набирают под конкретную зону обслуживания

саниями), все характеристики транспортной сети, данные по автопарку компании.

На карте графическим изображением объектов соответствуют базы данных, позволяющие получать информацию или делать необходимые расчеты. Для маршрутизации необходимо, чтобы к карте был «привязан» и граф, который отражает транспортную сеть. Город при этом изображается в виде совокупности отрезков от одного уличного перекрестка до другого. Это уже позволяет ставить задачу поиска кратчайшего пути. В математике такая задача называется «задачей коммивояжера». Указав начальную точку пути и пункты, которые нужно посетить, запускают алгоритм оптимизации маршрута, который отыщет и покажет минимальный общий путь. Так выглядит процедура в упрощенном виде.

Для того чтобы ситуация была похожа на реальность, отрезкам улиц приписываются различные коэффициенты, которые должны отразить реальное положение дел — скажем, наличие одностороннего движения, знака, запрещающего поворот, или что здесь постоянно образуются пробки. **Михаил Судейкин:** Известно, что на МКАД автомобили могут двигаться со средней скоростью около 60 км в час. А в центре она составляет всего около 20 км в час. Для получения корректных результатов нужно

Выбор программы

Как сообщил **СФ Геннадий Копеев** (компания КСК), при выборе цифровых карт у российских пользователей возникает достаточно много проблем.

Во-первых, такие карты созданы лишь для двух-трех десятков городов России. Проблема нормальной цифровой карты в масштабах отдельной области не решена до сих пор даже для Подмосковья. Существующие же карты неполны. Эта проблема обсуждается, по словам господина Копеева, уже семь-восемь лет, но так и не решена до конца. Как утверждает еще один эксперт, пожелавший остаться неназванным, сейчас нельзя рассчитывать на соответствие карты реальности. Даже в столице между БТИ, регистрирующим объекты недвижимости, и Мосгоргеотрестом, который готовит основу для карт, не налажено обмена данными. Поэтому какого-нибудь дома может просто не оказаться на карте. В других городах ситуация похожа.

Во-вторых, при приобретении карты надо учитывать формат, в котором записаны ее данные. Они часто несовместимы — это результат попыток производителей программ защититься от воровства. Разные форматы представления данных помешают в будущем эти карты обновлять.

В-третьих, компания, продающая цифровую карту, должна иметь разрешительные документы Госгеонадзора, свидетельствующие, что не нарушены требования относительно режима секретности. Геннадий Копеев считает, что для добросовестной компании получить эти бумаги сегодня не составляет особой проблемы. А вот отсутствие этих документов может привести к возникновению проблем в отношениях с государством у компании-продавца, а впоследствии и у покупателя не зарегистрированной по закону карты.

Последняя, и самая большая проблема — обновление цифровых карт. Строительство, из-за которого перекрыто движение, ремонт до-

роги, авария на водопроводе, появление знака, изменяющего порядок движения, не говоря уж об информации о регулярно возникающих пробках, — все это на сегодняшних цифровых картах не отражается. И дело не только в отсутствии расторопности у продавцов этой продукции. Сегодня в принципе не существует государственной или частной организации, которая обладала бы полной информацией такого рода. У каждого ведомства, собирающего данные об изменении ситуации на дорогах, есть свой «кусочек» общей картины, о положении в целом не знает никто. Например, Мосводоканал передает информацию об аварии на своих сетях, называя только номер ближайшего к месту ЧП дома. Даже если вы получили доступ к этим сводкам, пользы немного. Попытки следить за изменениями дорожной обстановки другими способами (например, на сайте www.77.ru пытаются рассказывать об изменениях, собирая информацию с помощью добровольных информаторов) тоже пока не могут создать адекватную картину, поэтому опрошенные нами компании в повседневной работе эти данные не используют. В фирмах, занимающихся доставкой, до сих пор самым надежным источником информации являются собственные водители.

Помогает и постоянный сбор информации. В очень многих компаниях водители, если не удастся выполнить заказ, пишут объяснительную. И эта процедура носит не только воспитательное значение. Анализируя факты, нашедшие отражение в объяснительных, менеджеры вносят изменения в работу компании. Роман Бодряков (Romb Consulting): «Изучив все случаи срывов доставки, в одной из петербургских компаний решили, что зимой самой коварной преградой оказывается Московский проспект. Теперь маршрут составляют таким образом, что при его выполнении не нужно пересекать эту трассу».



иметь возможность учитывать эти данные. Идеальная система — построенная при помощи программного продукта или без него — должна учитывать реальную обстановку на дорогах (качество дорожного покрытия, скоростной режим, требования существующих знаков плюс постоянно меняющуюся информацию — возникающие пробки, аварии, ремонты дорог). Доставка должна быть оптимизирована с учетом грузоподъемности и вместимости имеющегося автопарка и заказанного клиентами времени доставки, соблюдения установленных приоритетов в обслуживании клиентов. Иногда надо учитывать и другие специфические ограничения — например, отсутствие пропусков для въезда в центр столицы у некоторых автомобилей, время погрузочно-разгрузочных работ. Учет затрачиваемых на доставку времени, пробега и топлива, безусловно, тоже необходим. Все вместе это может быть весьма непростой задачей. Поэтому в компании «Дата-плюс», например, при написании своей программы сотрудничали с мехматом МГУ.

Если подобная программа приобретена, требуется время на то, чтобы настроить ее под специфические требования конкретной организации и научить работать с ней персонал. **Нина Лебедева:** *Просто прийти, поставить программу и начать с ней работать не получится. Принцип plug and play, «купил-включил» здесь неосуществим.* Как минимум надо совместить программу с принятой в компании отчетностью и добавить данные о клиентах (иногда приходится, например, вносить информацию о торговых ларьках, которые адреса просто не имеют). Проблем с настройкой достаточно много. Не в последнюю очередь по этой причине некоторые компании пишут такие программы самостоятельно. Например, продукт собственной разработки используют в компаниях «Служба 77» и «Пони Экспресс». Даже если программа покупная, в ее настройке должен участвовать ИТ-отдел компании. Тогда впоследствии проблем возникает гораздо меньше — точнее, они оперативно решаются.

Привыкание персонала к программе тоже не всегда проходит гладко. Михаил Судейкин, например, считает, что она однозначно осложняет жизнь водителям. Ведь в некоторых компаниях распределение маршрутов основано на своеобразной «дедовщине». **Михаил Судейкин:** *Сначала приходит самый старый и опытный. Отбирает самый лучший вариант, требующий минимум затрат времени. Затем идут другие водители — по степени убывания «важности». Новичкам остаются самые неудобные точки.*

Последнее слово в оценке программы часто принадлежит диспетчеру. Ведь именно он принимает окончательные решения по определению маршрутов. Михаил Судейкин: «За несколько лет работы мы убедились, что хорошее решение программы должно быть похоже на то, которое принимает человек». В идеале сотрудничество диспетчера и компьютера позволяет находить наилучшие способы обслуживания клиента. **СФ**

лаборатория новых бизнес-идей

«Секрет фирмы» представляет новый проект

«Секретная лаборатория»

С помощью наших читателей, экспертов и успешных предпринимателей мы попробуем найти секреты появления на свет и воплощения в жизнь удачных бизнес-идей. Результатом этих обсуждений станут публикации в СФ. В них мы обязательно процитируем самые интересные ваши высказывания.

Как появляются идеи нового успешного бизнеса?

В изложении самих удачливых предпринимателей это выглядит зачастую как случайная находка. «Хотел постирать рубашку — не оказалось нормальных прачечных». «Шел по Лондону, увидел что-то, чего не продают в Москве». И вот бизнес, приносящий сотни тысяч долларов, готов.

Ясно, однако, что даже когда подобное описание — чистая правда, а не легенда, то от идеи до ее реального и успешного воплощения — как до Луны. Этот путь мы и постараемся пройти. Появление яркой и эффективной идеи — практически не поддающийся формализации процесс. Но найти способы, которые позволяют отделить зерна новых идей от никчемного мусора, оценить их качество нам вполне по силам

«Секрет фирмы» будет выносить на суд читателей бизнес-идеи, которые описывают несуществующий на данный момент рынок.

Это лишь несколько суждений о том, как его построить, показывающих, почему идея кажется привлекательной и потенциально прибыльной. Наша задача — оценить ее жизнеспособность, пригодность для построения реального бизнеса. Мы приглашаем читателей «Секрета фирмы» высказывать свое мнение на форуме нашего сайта

www.sf-online.ru

Будет ли оно основано на личном опыте или подтверждено теоретическими выкладками, уложится в пять строчек или потребуются несколько страниц текста, неважно. Важно, чтобы идея, различные ее аспекты, подверглась экспертизе многих людей. От предпринимателей, владельцев реального бизнеса на форуме сайта

принимаются любые замечания и соображения о практическом воплощении предложенной идеи в жизнь.

Если вы относитесь к ней скептически — объясните, почему. Любые цифры, будь то расходы на изготовление вывески, цена содержания офиса в Москве, стоимость привлечения денег в Самаре или реальные объемы продаж товара-аналога в Екатеринбурге, могут оказаться очень важными. Специалисты — в рекламе, финансах, логистике или других областях — могут «размяться», покритиковав предположения авторов. А у кого-то наверняка найдутся время и желание поупражняться в составлении полного варианта бизнес-плана.

Естественным завершением этого процесса будет

либо выбраковка идеи как провальной, либо создание годного к применению бизнес-плана.

Высказанные вами соображения станут основой для статьи в «Секрете фирмы». Сейчас на сайте **СФ** представлена

ПЕРВАЯ ИДЕЯ ПРОЕКТА

бизнес на подержанных тренажерах

Импровизированное маркетинговое исследование показывает, что в крупных городах скопилось много спортивных тренажеров, уже не используемых владельцами. Почему бы не попробовать извлечь из этого доход? Однако прежде необходимо получить ответы на несколько серьезных вопросов, которые позволят выяснить, пригодна ли эта идея для построения бизнеса.

менеджмент

39



Правила покупки кота в мешке

Какие вопросы должен задать себе покупатель чужого бизнеса и как получить на них похожие на правду ответы

персонал

44



Аудит людей

Насколько эффективны процедуры управления персоналом в вашей компании?

маркетинг

47



Ошибки с выставки

Профессиональные выставки большинству участвующих в них компаний не приносят абсолютно никакой отдачи. Почему?



Правила покупки кота в мешке



ЧУЖОЙ БИЗНЕС — ПОТЕМКИ. ДОХОДНОЕ С ВИДУ ПРЕДПРИЯТИЕ НА ПОВЕРКУ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ БЕЗ ПЯТИ МИНУТ БАНКРОТОМ, А ЕГО ПРЕУСПЕВАЮЩИЙ ХОЗЯИН — ОБЫЧНЫМ МОШЕННИКОМ. КАКИМ РИСКАМ ПОДВЕРГАЕТ СЕБЯ ПОКУПАТЕЛЬ ГОТОВОГО БИЗНЕСА И КАК ЗАЩИТИТЬСЯ ОТ ЗЛОГО УМЫСЛА ПРОДАВЦА? Текст: Евгений Карасюк

Стоматологическая клиника, спортивный клуб, кафе или кирпичный завод — сегодня покупается и продается практически любое дело. Последние несколько лет вторичный рынок малого и среднего бизнеса энергично растет, и по прогнозам экспертов тенденция сохранится. Между тем процесс покупки компании в этом секторе связан с повышенным риском для инвестора. Лишь в незначительной мере он регулируется правом. Большинство подводных камней ожидают приобретателя в такой эфемерной для России сфере, как деловая этика. Так, в нашей стране законодательство не запрещает предпринимателю, продающему бизнес, заниматься прежним делом в том же городе. Поэтому в том, что продавец подчас становится прямым конкурентом по отношению к покупателю вскоре после сделки, нет ничего противозаконного. В то же время не следует переоценивать силу соглашения, являющегося по сути джентльменским. В нем бывший хозяин компании обязуется не предпринимать действий, которые можно квалифицировать как недобросовестную конкуренцию (такие соглашения в последнее время подписывают многие компании, но даже самый гуман-

ный суд рассматривать их не возьмется).

Риски покупки бизнеса, таким образом, можно разделить на две части. Первая — действия мошенника, предусматривающие ответственность по закону. Как правило, это то, что в просторечии принято называть грубым словом «кидок». Примеры таких сделок без труда можно найти в криминальных хрониках (особенно за первую половину 1990-х годов) — продажа чужой собственности и исчезновение с деньгами покупателя, подделка финансовых документов и проч.

Риски второй группы не столь очевидны. Они сводятся к дезинформации, точнее, к попыткам ввести покупателя в заблуждение. Опасной в такой ситуации может быть и простая недосказанность. Понятная цель продавца — сбыть товар подороже. И любая информация, способная этому помешать, — будь то размещение офиса в зоне плановой застройки или натянутые отношения с клиентами, наверняка будет замалчиваться.

Чтобы не попасть впросак, покупателю бизнесом стоит уделить особое внимание пяти основным факторам риска: **1. Имущественный комплекс и месторасположение** — нужно навести справки обо всем, что потенциально может

причинить ущерб бизнесу. Так удастся упредить проблемы, например, в связи с расторжением арендного договора или действиями градостроителей.

2. Заявленная продавцом прибыль и оборот фирмы. Всегда следует опираться на факты и по возможности не верить на слово, какой бы благонадежный продавец его ни давал.

3. Условия сделки (в частности, механизм расчетов) — по завершении каких процедур продавец имеет право получить деньги.

4. Наличие долгов, в особенности тех, что не проходят по бухгалтерии: на этот случай предусмотрена юридическая защита, и нужно ею воспользоваться.

5. Ущерб от увольнения ключевого персонала — вместо стабильной компании есть риск купить группу нелояльных сотрудников.

Покупатель бизнеса обезопасит себя от наиболее вероятных рисков, если учтет все перечисленное до заключения сделки.

При первом же знакомстве с компанией необходимо задать себе контрольный вопрос: почему этот бизнес продается? Понимание мотивов продавца подскажет круг про-



блем, которые от покупателя, возможно, скрывают. Официальные причины могут быть как личного (выезд на ПМЖ, ухудшение здоровья), так и делового характера (неблагоприятная конъюнктура, давление конкурентов). Некоторые из них не требуют серьезных доказательств. Но в остальном нужна проверка достоверности.

Ориентация на местности Информация из альтернативных источников (напрямую не связанных с продавцом)



ЕЛЕНА ФОКИНА

либо избавит покупателя от лишних подозрений, либо, напротив, доведет их до критической массы — тогда самым верным будет отказаться от участия в сомнительной сделке. Начать можно с самых доступных вещей. Покупая

предприятие сферы услуг (например, бар или салон мобильной связи), нелишним будет внимательно осмотреться вокруг — что мешает или потенциально может помешать бизнесу? Высока ли вероятность открытия анало-

гичной точки где-то поблизости, позволяет ли это сделать существующая застройка (скажем, много ли помещений нежилого фонда в радиусе лобовой конкуренции, кто их занимает)? Подобные сведения есть у муниципальных

чиновников, и при желании их можно получить.

Еще один непраздный вопрос: как будет развиваться микрорайон, на территории которого расположен объект торгов. Планируются ли по соседству дорожные работы или

«Я проникся к человеку, продававшему компанию, исключительным доверием, что в нашей работе случается редко»



масштабная стройка? Ведь иногда бизнес выставляется на продажу именно по этой причине. Известен пример, когда покупатель автомойки, расположенной в районе Третьего транспортного кольца Москвы, не поленился выяснить планы развития этого участка городской инфраструктуры. Оказалось, что через три года мойку должны снести. По проекту Москомархитектуры на этом месте будет проходить ответвление дороги. Правда, покупатель все-таки пошел на сделку, поскольку рассчитывал менее чем за год окупить вложения. Продавец заверил его, что благодаря удачному месту это возможно.

Сколько корова дает молока

Узнать реальный уровень доходности бизнеса — важная и одновременно самая сложная задача покупателя. Универсальных рецептов здесь не существует. Скажем, серая бухгалтерия прибыльной компании вполне может отражать нулевой, а иногда и отрицательный баланс. Поэтому в ряде случаев сбор информации — нетривиальная задача, решать которую приходится дедуктивным методом. «Покупателю следует запрашивать сведения из разных источников, в том числе и косвенных. По сути, ему предстоит провести мини-расследование, чтобы побольше узнать о бизнесе, который он намеревается купить», — говорит руководитель проекта Института экономической безопасности **Михаил Иванченко**.

Так, бизнес-брокерам консалтинговой группы «Магазин готового бизнеса» (специализируется на сопровождении сделок по приобретению и отчуждению действующих предприятий) пришлось изрядно поломать голову над тем, как проверить данные о компании «Пластик-Плюс».

В Подмоскowie ей принадлежит производство пластиковых окон. Посредникам были известны отпускная стоимость товара и приблизительные цифры издержек. Но объективные сведения об объеме выпуска напрочь отсутствовали — значительная часть товара уходила налево, естественно за черный нал. Генеральный директор «Магазина готового бизнеса» (МГБ) **Вадим Самсонов**: *Переврал все варианты, в конце концов мы обратили внимание на упаковку. Перед продажей все изделия упаковываются в полиэтиленовую пленку. Зная расход этого материала на одно пластиковое окно, с относительной точностью мы уже могли подсчитать и месячный товарооборот предприятия. Для этого мы запросили информацию у поставщика пленки, с которым у «Пластик-Плюс» был подписан контракт: сколько за последние три месяца ее ушло под конкретный заказ. Эти данные помогли провести независимую оценку доходов предприятия.*

Впрочем, подобные хитрые методы нужны не всегда. Так, для проверки финансовых результатов работы кафе достаточно постоять день-другой у кассового аппарата в торговом зале — и объем выручки будет понятен. Когда же объективные сведения о фирме отсутствуют либо их невозможно получить, инвестор поступит разумно, если откажется покупать кота в мешке.

Бизнес на песке

Желаемое, выданное за действительное, — типичная ситуация на рынке бизнеса на продажу. На первый взгляд компания может показаться привлекательным объектом для вложений. Независимая оценка ниши, которую она занимает, тоже может вселить оптимизм. Между тем за растущим рынком и внешним

благополучием продавца нередко скрываются убытки.

Сделка должна стать результатом маркетингового и финансового анализа компании. А для этого нужно, чтобы продавец раскрыл свои карты — то есть как минимум документально подтвердил успехи.

В этом смысле показательна сделка по покупке пищевого производства. Она уже близилась к завершению, однако вовремя была остановлена: информация о реальном состоянии дел на предприятии поступила прежде, чем продавец получил свои деньги.

В октябре прошлого года на продажу была выставлена фирма «Скай-Макс», расположенная в городе Королеве (Московская область). Она занималась производством сухариков под звучным названием «Улетные». На местном рынке поставщик пользовался определенной известностью, входил в число контрагентов компании «Бриджтаун Фудс» (бренд «Три корочки»). Сам владелец «Скай-Макс» производил благоприятное впечатление. «Я проникся к нему исключительным доверием, что в нашей работе случается редко», — вспоминает Вадим Самсонов.

«Поначалу сложно было что-то заподозрить. Человек закончил философский факультет МГУ, дорого одевался и ездил на Lexus, — рассказывает готовивший сделку консультант МГБ **Алексей Москвич**. — Он говорил, как хорошо он работает головой. Как однажды его осенила мысль закрепиться на этом малоосвоенном рынке. Я узнал также, что „Скай-Макс“ была первой компанией, которая обратилась к московским хлебозаводам с предложением делать сухарики».

К моменту продажи фирме исполнилось всего полтора года. При этом ее хозяин предпочитал говорить о перспективах продаваемого бизнеса.

На словах все казалось логичным. «Скай-Макс» нашла привлекательную нишу, работала торговой марку, договорилась с партнерами об аутсорсинге — заготовке сухариков. По словам владельца, компания оставила за собой отдельные производственные функции (добавление специй, фасовка), а также сбыт и маркетинг. «Скай-Макс» даже закупила оборудование для обжарки семечек и фисташек, чтобы впоследствии продвигать их вместе с сухариками под единой торговой маркой. На один только семечки, по уверениям владельца, заказов было собрано на 60 тонн.

Перспективы описывались в ярких красках и от этого выглядели весьма заманчивыми. Причем настолько, что невольно рождался вопрос: зачем понадобилось продавать предприятие с таким потенциалом? Впрочем, и здесь хозяин отвечал вполне убедительно: бизнес запущен и успешно работает, далее — рутинный процесс. Продавец же относил себя к управленцам категории project manager: пришел, придумал, реализовал — пора инвестировать в новый проект.

Но довольно быстро первоначальное впечатление о компании сменилось разочарованием. Учредительные документы «Скай-Макса» были в порядке. Однако запрос финансовой информации неожиданно поставил владельца в тупик. Он начал сбивчиво объяснять, что последние цифры по прибыли для компании не показательны — не сезон. А за предыдущие периоды точные данные он не называл. «Доходило до смешного, — рассказывает Алексей Москвич. — Я его о балансе спрашиваю, а он мне про рекламный ролик толкует. Поехали на место. Офис хороший, но активности никакой. Ранее он говорил мне о нескольких менеджерах по

«Владельцу постоянно приходилось что-то вбрасывать в этот бизнес из собственных средств. Фирма была построена на мечтах»

продажам, но никого из них я так и не увидел. Как он объяснил, сухарики поставляются в регионы, половина продавцов в командировках, а остальные на выезде — работают с оптовыми клиентами. Интересуюсь, где продукция. Говорит, что с утра все развезли. И так обо всем, о чем ни спроси».

После этого состоялось несколько показов компании потенциальным покупателям. Из них бизнес на сухариках заинтересовал только Павла Чуйкова, бывшего директора по продажам компании «Дилайн» (дочерняя фирма IBS): «Я специально объехал все магазины и рынки, чтобы посмотреть, как представлен их товар. Товара не нашел, но и с выводами спешить не стал. Надеюсь, что мне все объяснит хозяин». Однако тот наотрез отказался говорить о конкретных вещах до внесения залога. Поэтому господину Чуйкову пришлось пойти на его условия. Но прежде Алексей Москвич предложил указать

в договоре следующий пункт: продавец обязуется подтвердить декларируемый финансовый рост контрактами с клиентами, а также предоставить покупателю всю свою бухгалтерскую документацию. Если вопросов при этом не возникает, покупатель обязан выкупить компанию. Но если будут видны серьезные расхождения — забирает задаток (его МГБ хранит у себя до полного завершения сделки).

«В конечном итоге продавцу пришлось показать нам финансовые бумаги, и тотчас все стало на свои места. Заявленный продавцом объем реализации оказался выше реального минимум в шесть раз. А тех доходов, что получает компания, едва хватало на зарплату и аренду офиса. Строго говоря, компания была в минусе — при хорошей работе владельцу постоянно приходилось что-то вбрасывать в этот бизнес из собственных средств. Фирма была построена на мечтах о будущем», — говорит Алексей Москвич.

Кредитная история

Владелец бизнеса может уступить соблазну и постараться сбыть хозяйство со всеми долгами. В этом случае техника безопасности со стороны покупателя может заключаться в правильном юридическом оформлении сделки. В договоре должна быть четко прописана ответственность, которую несет продавец на случай претензий кредиторов.

Особенно опасны так называемые внебалансовые обязательства (очевидно, что долги фирмы можно обнаружить, только если они отражены в бухгалтерских документах). Тем более что ни менеджеры, ни даже владельцы предприятия подчас не знают, что, скажем, бывший учредитель компании выдал вексель или дал поручительство — пока об этом не напомнит кредитор. «О долгах фирмы ее последние собственники и вправду могут ничего не ведать. А поручительство, к слову сказать, вообще по балансу не отражается — только в банках оно имеет свою строку», — говорит дирек-

тор юридического департамента МГБ Сергей Самсонов. — Поэтому мы разработали гарантийное обязательство, которое подписывают все учредители и гендиректор. После этого они несут персональную ответственность за любые замешательства компании в течение последних трех лет. У покупателя же в случае чего появиться возможность: а) предъявить этот документ кредиторам и отправить их к реальному должнику; б) если дело дойдет до суда, подать регрессный иск о защите своих прав».

Нередко прошлое покупаемой фирмы оказывается слишком туманным. Частые перемены в составе учредителей, запутанная структура собственности — все это резко повышает вероятность долговых проблем. В такой ситуации, как считают в МГБ, самым разумным будет зарегистрировать новое юридическое лицо и уже на него перевести все активы приобретаемой фирмы. Логика простая: новорожденная компания старые долги не унаследует.

Право налево

Значительно повысить безопасность сделок в нашей стране могли бы законодатели. В идеале большинство конфликтов между продавцом и покупателем бизнеса должны иметь судебный способ разрешения. Однако и судебная система, и законы в России для этого слишком несовершенны. Надежд на защиту государства у инвесторов мало. Законодательство развитых стран учитывает множество рисков приобретения готового бизнеса. В частности, в Европе отработан правовой механизм защиты покупателя от возможной недобросовестной конкуренции и дезинформации со стороны продавца. Ответственность за преднамеренную ложь может быть весьма строгой. Так, в Финляндии собственник рискует угнать за решетку, если суд докажет недостоверность сведений, которые тот предоставил покупателю. Причем давность иска может достигать десяти лет, а срок тюремного заключения мошенника доходить до пяти лет. Законы Франции и той же Финляндии запрещают бывшему собственни-

ку компании участвовать в проданном бизнесе как в качестве учредителя, так и даже генерального директора в течение трех лет — правда, только на определенной территории. А в Бельгии, например, в сделках принимают обязательное участие налоговый советник и нотариус. Они составляют договор о покупке бизнеса, в котором подробно расписывают все вопросы, интересующие обе стороны. Среди них: отсутствие задолженностей по налогам, социальным выплатам, кредитам. Отдельно прописывается материальная ответственность продавца на случай серьезных проблем в бизнесе, если их источники связаны с прошлым компании, но бывший собственник о них умолчал. На этом цивилизованном фоне наша правовая база выглядит бледно. Достаточно сказать, что в российском гражданском законодательстве даже не существует такого объекта сделок, как «бизнес». Кроме того, само это понятие не имеет отдельного нормативного определения. «Это значит, что бизнес не может напрямую продаваться по договору купли-продажи, сда-

ваться в пользование по договору аренды, предоставляться в качестве залога в обеспечение исполнения обязательств», — говорит Ирина Григорьева, юрист «Магазина готового бизнеса». По ее словам, российский ГК (а также ряд нормативных актов) в качестве правового явления рассматривают только предприятие и сделки с ним. Однако бизнес — гораздо более емкое понятие. «В него включена разрешительная и техническая документация (лицензии, сертификаты, стандарты), интеллектуальная собственность (товарные знаки, технологии, ноу-хау) и профессиональные трудовые ресурсы». Сюда же следует отнести и то, что в западной практике правоотношений в отличие от нас считается нематериальным активом компании — ее положение на рынке, деловые связи и репутацию (так называемый goodwill). В России рынок купли-продажи бизнеса начал формироваться недавно. Поэтому многие из перечисленных вопросов с правовой точки зрения еще толком не отрегулированы, считает госпожа Григорьева.



Следует остерегаться компаний, где работают только незаменимые сотрудники



Однако и этот вариант не гарантирует полной защиты — что доказывает опыт покупки столичной фирмы «Вета-стиль» (она владеет небольшой сетью розничных точек по продаже кофейных и чайных аксессуаров). Примечательно, что в данном случае создать новое юрлицо и добросовестно перевести на него активы вызвался не кто иной, как собственник компании. Получив одобрение от покупателя, он лично зарегистрировал новую фирму, причем по адресу старой. Передача дел обещала занять не менее полутора месяцев. Не дожидаясь ее окончания, покупатель бизнеса решил потихоньку начать работу. Он уже переехал в новый офис и изучал документы в момент, когда на пороге его кабинета появились двое незнакомцев. «Слава богу, — с облегчением произнес один из них, — а шеф уже не надеялся получить свои деньги».

Бизнес-брокер МГБ **Михаил Кузнецов**: *Оказалось, что практически перед самым закрытием сделки продавец взял товарный кредит на \$20 тыс. для другого своего проекта. Естественно, он предпочел не отражать это в официальной отчетности. Печать зарегистрированного им юрлица находилась тогда у него, поэтому ему не составило труда оформить долг на новую компанию. К счастью для покупателя, кредитор, видимо, заподозрил что-то неладное и послал по известному ему адресу двоих своих людей. Когда выяснилось, кто на самом деле является должником, претензии кредитора были сняты. Но ведь за деньгами могли прийти и позже, когда бы продавца и след простыл.*

У покупателя есть только один способ избежать подобных сюрпризов — сохранять контроль за ходом сделки (особенно все связанные с ней юридические процедуры) до полного ее завершения.

Дело мастера боится

Покупатель может стать жертвой комбинации, которую нередко разыгрывают хозяин бизнеса по сговору с персоналом компании. Оставленная ценными сотрудниками фирма сразу теряет опору — в том случае, если добавленная стоимость продукта или услуги в ней создавалась благодаря высокой квалификации специалистов. С их возвращением к прежнему начальнику покупатель фактически остается не у дел.

Хрестоматийный пример — продажа ресторана. Покупатель соглашается на сделку после первого же просмотра: оживленное место, постоянная клиентура, опытный персонал — и все это по приемлемой цене. Но не проходит и двух месяцев со дня завершения сделки, как приобретенный бизнес выставляется на продажу уже новым владельцем. Причина — уход шеф-повара с командой помощников. Таким образом, сразу после продажи заведение лишилось главного конкурентного преимущества, ради которого его посещали клиенты: качества кухни.

Приобретение бизнеса, где основной актив — профессионализм людей, априори является очень рискованным, считает **Александр Ходаков**, руководитель информационного проекта «Медикус» и основатель Центра готового бизнеса (одной из первых в России фирм такого профиля). Господин Ходаков условно делит компании на «мануальные» и «аппаратные». В «мануальном» бизнесе все завязано на человеке, его руках, голове, личных связях и контрактах с поставщиками и клиентами. Главная ценность «аппаратного» дела — высокий класс современного оборудования; человеческий фактор здесь сведен к минимуму.

«Возьмем два салона красоты, — рассуждает Александр Ходаков. — В первом

прическу, маникюр, педикюр или работу по омоложению лица выполняют опытные специалисты — парикмахеры, маникюрши, педикюрши, косметологи. Во втором салоне делают все то же самое, но только при помощи современной техники. А она не требует особой квалификации от обслуживающих ее людей. Какой вариант опаснее для нового собственника, догадаться нетрудно. Умыкается, копируется, уходит чаще всего ручной бизнес. А ведь уходящий персонал еще и тянет за собой клиента — у Марьи Ивановны золотые ручки, поэтому часть посетителей согласна обслуживаться только у нее и по большому счету неважно где».

Разумеется, автоматизация возможна далеко не везде. Однако покупатель может трезво оценить потенциальный ущерб для дела от потери того или иного специалиста. Следует остерегаться компаний, где работают только незаменимые сотрудники.

Теория заговора

Профессиональные посредники в сделках с готовым бизнесом советуют инвесторам проявлять осмотрительность, но не впадать при этом в крайность. Наивно думать, что купленный в хорошем состоянии бизнес застрахован от сугубо рыночных, конъюнктурных рисков. А ставить их в вину продавцу — все равно что предъявлять претензии к автопроизводителю в связи с угоном машины.

Сделка может считаться чистой, если продавец честно выполнил все условия по договору: передал во владение бизнес, не обремененный долгами, не составил покупателю конкуренцию, не увел у него персонал и вообще не делал ничего такого, о чем говорилось выше. Тем не менее, у нового хозяина может сложиться неверное впечатление, что его обманули.

«Возможно, в этом случае человеку нужно искать причину в себе», — говорит Вадим Самсонов. Характерный случай был в практике МГБ. Выставленная на продажу итальянская кофейня, расположенная рядом со Старым Арбатом, привлекала внимание одного из топ-менеджеров РАО ЕЭС. «До сих пор не возьму в толк, с какого перепугу он решил податься в предприниматели. Я честно его предупредил: не ваше это, подумайте хорошенько. Но что бы я ни говорил, ответ был один: не надо меня учить», — вспоминает господин Самсонов.

Кофейня была продана в середине декабря. Так что при новом хозяине заведение успело хорошо заработать на новогодних праздниках. Однако с первых чисел января спрос начал стремительно падать, а к середине зимы клиентов и вовсе не стало. Недолго думая, покупатель пришел к выводу, что его обвели вокруг пальца. Он отправился к посредникам, принялся кричать и требовать свои деньги обратно. Мол, обещали стабильный доход, а на деле сплошные убытки. Топ-менеджер был также раздосадован общением с пожарными. Никто не предупредил его и о расходах на СЭС. **Вадим Самсонов**: *Он действительно ничего не понимал, поскольку жил в другом измерении. У него другие понятия о проблемах и деньгах. То, что приходят инспекторы и требуют взятку, — да, мы этого не прописывали в договоре, но ведь, с другой стороны, это очевидные вещи.*

В результате бизнес был реализован повторно. Правда, незадачливому ресторатору пришлось приложить немало усилий, чтобы подготовить его к перепродаже. Как говорит Вадим Самсонов, поначалу он вообще ничего не хотел там делать: «Но мы убедили его, что в таком случае и продавать будет нечего. И он был вынужден это признать». **СФ**

Аудит людей



КАДРОВЫЙ АУДИТ — ДОСТАТОЧНО МОЛОДАЯ УСЛУГА ДЛЯ НАШЕГО РЫНКА. ОТЧАСТИ ЕЕ МОЖНО СРАВНИТЬ С АУДИТОМ ФИНАНСОВЫМ, ТОЛЬКО В ДАННОМ СЛУЧАЕ КОНСУЛЬТАНТЫ АНАЛИЗИРУЮТ НЕ ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ, А СИСТЕМУ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ. ИЗ ПОДОБНОЙ ИНФОРМАЦИИ КОМПАНИИ МОЖЕТ ИЗВЛЕЧЬ НЕМАЛУЮ ПОЛЬЗУ. Текст: Юлия Фуколова



Само понятие «кадровый аудит» появилось сравнительно недавно, однако сегодня подобную услугу предлагают очень многие консалтинговые компании. В какой-то степени этот спрос обусловлен модой. Но, как следует из последнего исследования компании Accenture и Ассоциации менеджеров (см. **СФ** №11 за 2003 год), рост бизнеса российских компаний все больше зависит от эффективного использования внутренних ресурсов, и самый главный из них — кадры. Как говорит исполнительный директор консалтинговой компании «Евроменеджмент» **Ольга Доронина**, «многие фирмы сегодня понимают, что нужно оценивать не только персонал, но и собственные

процедуры управления персоналом» (см. схему на стр. 46).

Стандарты кадрового аудита пока не разработаны, поэтому каждый понимает суть этого термина по-своему. Во многих случаях имеется в виду комплексная оценка сотрудников, но чаще всего термин рассматривают в более широком смысле — как аудит всей системы управления сотрудниками компании. «Персонал в фирме есть всегда, и управление персоналом тоже есть всегда, — рассуждает начальник отдела управленческого консультирования «Евроменеджмента» **Михаил Гордеев**. — Другое дело, что оно может быть эффективным, а может и не быть».

Как показывает практика, потребность в кадровом аудите может быть вызвана разными причинами. Так, на многих предприятиях у отделов кадров сохранились исключительно советские функции — ведение кадровой документации и обеспечение безопасности. И чтобы наладить полноценную работу с персоналом, директор пытается оценить, как и в каком направлении ее нужно перестраивать.

Другой вариант: в компании уже внедрены все кадровые процедуры — начиная с оценки рабочих мест и закан-

чивая обучением, но руководителя что-то не устраивает. Как заметил генеральный директор консалтинговой компании Pathways **Олег Трояновский**, «наличие в организации каких-то процедур никак не связано с их эффективностью. Если, скажем, в компании действует учебный центр, это еще не значит, что проблемы с обучением персонала в ней решены». Например, штат одного из банков настолько разросся, что топ-менеджеры забили тревогу — никто не понимал, кто и зачем набирает столько людей, тем более что результативность работы от этого нисколько не увеличивалась. Как потом выяснилось, линейные менеджеры писали заявки, а кадровая служба охотно их выполняла, ничуть не задумываясь о реальной потребности в людях. Более того, премиальные сотрудников отдела персонала напрямую зависели от того, насколько успешно они закрывали вакансии. Кадровый аудит помог руководителям увидеть эту проблему и заняться ее решением.

Наконец, аудит проводится в тех случаях, когда компания переживает переломные моменты (покупка, слияние, реорганизация и т. д.) и руково-

дителю нужно понять, куда двигаться и какие для этого есть ресурсы. Например, дочерние предприятия РАО «ЕЭС России» вот уже несколько лет занимаются кадровым аудитом в рамках реформы электроэнергетики.

Аудиторы

Определив свою потребность в кадровом аудите, компания должна ответить на следующий вопрос: кто будет его проводить? Ведь если аудит финансовый — это обычно сугубо внешняя услуга, то с кадровым анализом дела обстоят несколько иначе. Конечно, его можно провести силами штатных сотрудников. Но проблема в том, что анализировать систему, будучи встроеным в нее, довольно сложно, тем более если эти люди сами ее и создавали.

В ряде случаев нанимают нового HR-менеджера и в качестве основной задачи поручают ему оценку существующей системы управления персоналом, а также разработку кадровой стратегии. Однако найти для этой цели квалифицированного специалиста не так-то просто. Один HR-менеджер, как правило, не может быть компетентен во всех направлениях кадровой работы, он обычно «заточен» под кон-



EASTNEWS

Аудит работы с персоналом начинается с изучения кадровых документов

кретные процедуры (подбор, обучение людей или ведение кадровой документации). А наем суперпрофессионала будет стоить очень дорого — его зарплата потянет на \$5 — 10 тыс. в месяц, не считая расходов на рекрутинг.

Еще один вариант — пригласить консультантов. Преимущество такого подхода в том, что многие из них обладают достаточным опытом и не принадлежат к разным «политическим» группировкам внутри компании. Но консалтинг тоже стоит денег. По разным оценкам, внешний кадровый аудит обходится компаниям в \$10 — 20 тыс. Тем не менее на эти расходы идут. **Николай Жестков**, заместитель генерального директора по безопасности и кадрам ЗАО «Межрегиональный Транзит-телеком»: *Я бы не сказал, что консультанты на многое нам открыли глаза и что мы в своем глазу бревна не видели. Но мы поработали очень продуктивно и не зря потратили деньги. Кадровый аудит очень полезен, потому что со стороны всегда удобнее смотреть на те вещи, которые не видны изнутри.*

Технология

Работа кадровых аудиторов обычно начинается с выяснения того, что менеджмент хочет получить от своего отдела персонала. Эти цели могут быть самыми разными. Как рассказывает Олег Трояновский, в одном из проектов компании требовалась служба, которая бы эффективно занималась социальными вопросами, страховкой и т. п. В других случаях на первое место выходила задача подбора персонала. Встречались компании, в которых традиционные вертикальные связи слишком длинные — руководство не могло видеть, что происходит на нижних уровнях. Им был нужен дополнительный инструмент для получения обратной связи, и именно эту работу хотели возложить на менеджеров по персоналу.

Дальше проводится диагностика — насколько реальные кадровые процедуры соответствуют заявленным целям. **Михаил Гордеев**: *Существует некий эталон, вытекающий из стратегии компании, и мы проверяем кадровые процедуры на соответствие ему. Например, в рамках определенной стратегии какая-то из процедур может быть неактуальной. Если, скажем, компания не планирует расти, то*

детально продуманные технологии отбора и найма людей ей не нужны. И наоборот, если фирма хочет совершить скачок, их нужно разработать очень тщательно.

Анализ кадровых функций происходит следующим образом. Для начала изучается вся кадровая документация вплоть до приказов о приеме и увольнении. По мнению Ольги Дорониной, «документы дают первичную ориентировку в проблемах компании». Цель — понять, кто именно и за какие функции отвечает и насколько эффективно они выполняются. Ведь если отдел кадров не занимается подбором персонала, мотивацией или планированием карьеры, то эти задачи в той или иной степени решают линейные менеджеры.

После изучения бумаг появляется пища для размышлений, и консультанты составляют план интервью с сотрудниками — кого о чем спрашивать. «Вопросы, конечно, не ставятся в лоб: какие, мол, у вас проблемы, — рассказывают в „Евроменеджменте“. — Например, выяснилось, что согласно должностной инструкции линейный менеджер обязан ежемесячно оценивать сотрудников. „Как вы это делаете?“ — спросим мы его. До-

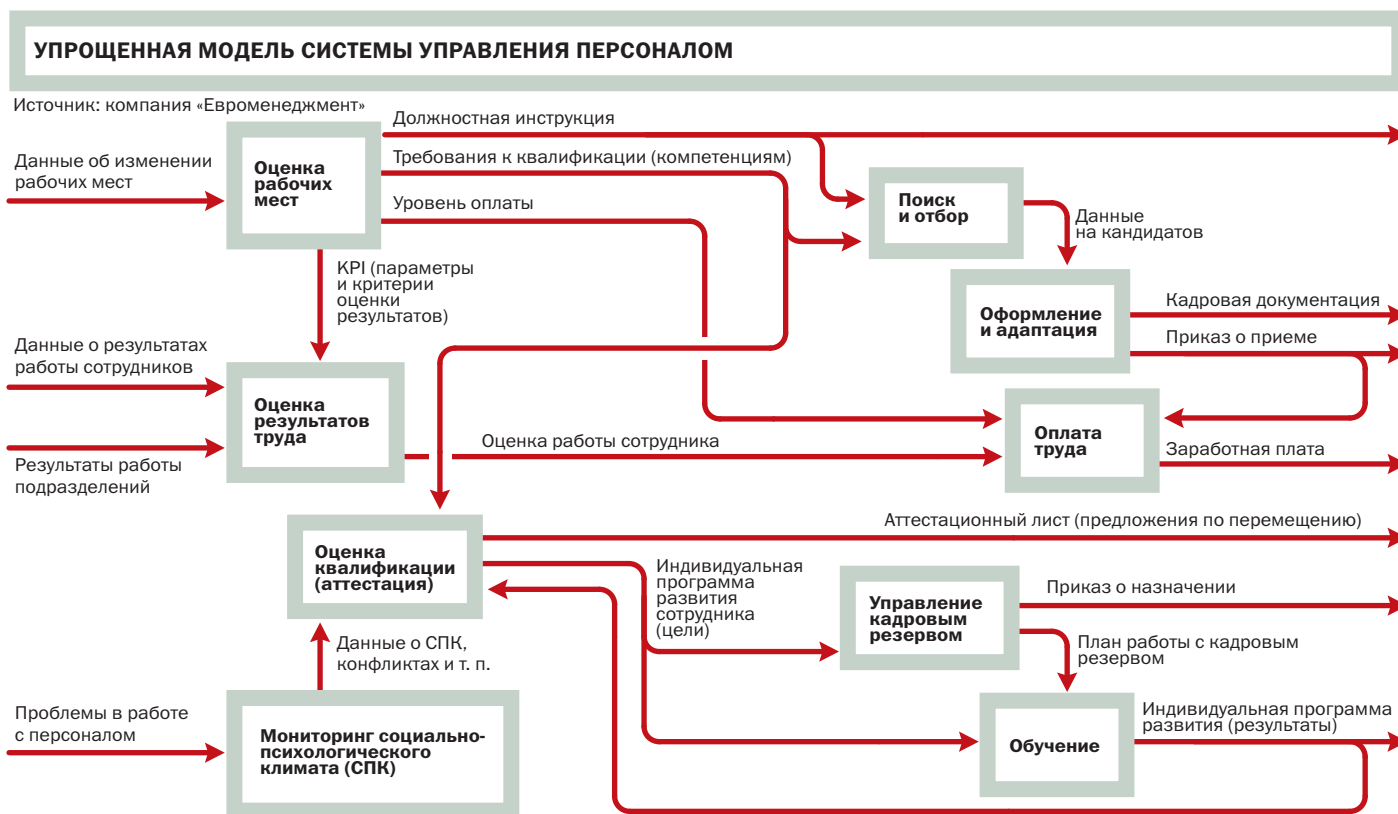
пустим, он отвечает: „Подписываю табели“. Тогда мы будем дальше выяснять подробности: оценивает ли он реально вклад каждого человека и т. д.». Конечно, трудно ожидать, что все сотрудники честно поделятся информацией о состоянии дел в компании. Но, как говорит Олег Трояновский, «расспрашиваем не одного и не двух человек. Как правило, беседы ведутся с топ-менеджерами и представителями каждой категории персонала. В компании, где работает от 400 до 1000 сотрудников, мы опрашиваем порядка 30 — 60 человек. И по максимуму проводим анкетирование. Постепенно из кусочков складывается целостная картина».

После этапа диагностики консультанты часто рисуют графическую модель того, как в компании выполняются кадровые процедуры, и эта схема наглядно демонстрирует узкие места. **Михаил Гордеев**: *Работая с крупной компанией, мы изобразили схему процесса подбора персонала. Как оказалось, в графике не было ни одной прямой линии, сплошные разветвления. То есть никакой системы в компании не существовало. Если искали секретаршу для директора, схема была одна, если секретаршу для заместителя — другая, для начальника отдела — третья. И так почти на каждую вакансию. Причем никаких регламентирующих документов не было, все делалось на основе устных договоренностей. Используя такой график, проще объяснять заказчику, где у него сложности.*

Проблемы и рекомендации

Какие же проблемы консультанты вытаскивают на свет в результате такого анализа? **Михаил Гордеев**: *Первая и самая главная проблема — это несоответствие системы управления персоналом стратегии компании. Например, в одной фирме работали 500 чело-*

«Секретаршу для директора искали по одной схеме, для заместителя — по другой, для начальника отдела — по третьей. И так почти по каждой вакансии»



век, и в течение пяти лет она собиралась удвоить свою численность. Однако при этом в ближайших планах стояло внедрение HR-модуля SAP/R3, в то время как данная система предназначена для более крупных компаний.

Другая частая проблема — это, по выражению консультантов, «полный бардак». Если кадровый учет во многих компаниях еще как-то поставлен, то эффективность остальных процедур оставляет желать лучшего. Например, в ходе кадрового аудита одной нефтяной компании выяснился любопытный факт: в управлении персоналом во главу угла было поставлено обучение, однако руководство понимало его неправильно, и это серьезно вредило кадровой политике. Сотрудники компании учились просто для того, чтобы учиться, лишь бы набрать больше часов, а какие навыки при этом приобретаются, используются ли они

потом в работе, никого не интересовало.

Кроме того, многие компании (особенно западные, которым кадровая стратегия спущена из штаб-квартир) слишком увлекаются формализмом. Например, в США принято возиться с национальными и прочими меньшинствами, устанавливать для них квоты. И то же самое, по идее, должны делать представительства американских фирм в России. Как рассказал Олег Трояновский, «менеджеры по персоналу западных компаний нередко впадают в панику и ищут тех, кто помог бы им внедрить здесь аналогичные программы, хотя в условиях российского рынка это вряд ли можно считать эффективной работой».

Разумеется, работа консультантов не заканчивается констатацией «проблемных зон». «Мы описываем и показываем руководителю риски, с которыми может столкнут-

ся его компания, а также даем рекомендации, в каком направлении ему стоит двигаться», — говорит господин Трояновский. — При этом предлагается не одно решение, а, как правило, два-три».

Например, некая крупная компания затеяла серьезные изменения на стратегическом уровне — новый проект, инвестиции и т. п. Но система информационных потоков в ней была устроена так, что 95% сотрудников не знали, что именно происходит в компании. Они нервничали, и нестабильность росла. А когда часть сотрудников перевели на полугодовые контракты, сразу пошла слухи о предстоящих увольнениях, хотя ничего подобного не планировалось. Многие начали подыскивать себе работу. «Это все зоны риска», — объясняет Олег Трояновский, проводивший в этой компании кадровый аудит. — И мы дали несколько рекомендаций. Во-первых, увеличить

информационный поток — еженедельные собрания коллектива с участием руководства, раз в месяц рассылать информационное письмо по компании, создать внутреннюю сеть интранет, регулярно проводить опросы, корпоративные выезды и т. д.».

Понятно, что компания выбирает, какие из полученных рекомендаций она будет использовать. «В этой фирме стали проводить опросы, технология им очень понравилась. Кроме того, директор начал выступать перед сотрудниками, проводились какие-то совместные вечеринки. Внутреннюю сеть они делать не стали, информационный листок выпустили всего один-два раза, но остроту проблемы удалось снять».

Кстати, внедрением рекомендаций специалисты по кадровому аудиту обычно не занимаются. Это уже совсем другая работа, и стоит она совсем другие деньги. **СФ**

Ошибки с выставки



УЧАСТИЕ В ДЕЛОВОЙ ВЫСТАВКЕ — УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА, СОЕДИНЯЮЩИЙ В СЕБЕ РЕКЛАМУ, ОРГАНИЗАЦИЮ СБЫТА И ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА. ОДНАКО НЕОБХОДИМ ТАКОЙ ИНСТРУМЕНТ ДАЛЕКО НЕ ВСЕМ КОМПАНИЯМ. А ТЕ ФИРМЫ, КОТОРЫЕ В НЕМ НУЖДАЮТСЯ, НЕРЕДКО СОВЕРШАЮТ ОШИБКИ, СВОДЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТ УЧАСТИЯ В ВЫСТАВКЕ К НУЛЮ.

Текст: Филипп Колесник

Директор крупной туристической фирмы как-то пожаловался: «Зачем нам все эти выставки? Каждый год участвуем, расходы большие, но как минимум 70% потраченных денег не приносят никакой отдачи». Тем не менее он продолжает раздавать сотрудникам распоряжения о подготовке к очередной профильной выставке.

Ничего удивительного в этом нет. Выставка — инструмент уникальный, она представляет собой миниатюрную модель рынка, где на небольшой территории компактно представлены заказчики, партнеры и конкуренты. По данным ЗАО «Мобильные выставочные технологии», с 1998 по 2001 год число экспонентов в России удвоилось и составляет порядка 100 тыс. компаний в год. Однако при этом далеко не все российские фирмы имеют продуманную выставочную стратегию и принимают решение об экспонировании взвешенно. «Еще не так давно было модно давать рекламу, что делали почти все, не считаясь с реальными потребностями бизнеса. Теперь то же самое происходит и с выставками, которые для многих компаний превратились в „обязаловку“.

При этом внятных целей у них нет, и мероприятие оказывается бессмысленным», — говорит вице-президент «ЕМС-консалтинг» **Андрей Ренард**.

Чтобы выставка реально приносила отдачу, компания должна, во-первых, правильно определиться с экспозицией и четко сформулировать цель — что она хочет получить в результате. Участие в выставке — лишь один из инструментов маркетинга, причем весьма дорогостоящий ☹. Поэтому прежде чем принимать решение о его использовании, необходимо убедиться, что нет других, более эффективных и менее затратных способов добиться необходимых целей. Очевидно, например, что при выводе на рынок массового продукта выставка может быть лишь вспомогательным средством. Кроме того, специфика некоторых компаний и их рынков просто не предполагает экспонирования. Во-вторых, к выставке нужно серьезно готовиться и обучать персонал, который будет работать на стенде. В-третьих, информацию, полученную на выставке, нужно правильно обрабатывать.

Но обо всем по порядку.

Показательный маркетинг

Основные цели, ради которых компании участвуют в выставках, можно свести к трем: **формирование или поддержание имиджа, поиск новых партнеров и клиентов и маркетинговая разведка**. Лучше всего, если компания уделит максимум внимания всем этим целям, иначе можно упустить хорошие возможности.

Так, некоторые фирмы участвуют в выставках исключительно ради имиджа. Но это не самый верный путь. Компания АФК (производство мягкой мебели) на одной из выставок решила сделать ставку только на имидж и оформила свой павильон в стиле первых пятилеток — обклеила его советскими газетами и плакатами. Эта акция привлекла множество оптовиков и рядовых посетителей. Но все они остались разочарованными, потому что компания вообще не собиралась с ними работать — оптовиков отсылали в представительство компании, а рядовых покупателей в магазины. «Поддержание имиджа в отрыве от других маркетинговых задач — надуманный фетиш», — считает Андрей Ренард. — Если задача компании сказать „мы живы“, что от это-



го потребителю? Экспозиция — это сообщение о том, что компания может дать, то есть предполагается работа с клиентами».

Для импортера и производителя вин «Дионис Клуб» имиджевая составляющая на выставках также важна, хотя бы потому, что работать приходится в условиях жестких ограничений на рекламу алкоголя. Но не меньше внимания компания уделяет общению с региональными дистрибуторами. Как говорит главный маркетолог «Дионис Клуба» **Игорь Пец**, «у нас нет другой возможности собрать всех клиентов вместе, чтобы показать им новый ассортимент, устроить коллективные дегус-



Экспозиционные расходы

Умеренная выставочная смета составляет в среднем \$15–30 тыс. При этом нижний предел — \$3–5 тыс., а верхний ограничен только возможностями компании и может достигать \$100 тыс. Как правило, основные выставочные затраты приходятся на аренду и устройство павильона. Аренда выставочной площади на престижных столичных выставках колеблется в пределах \$150–300 за 1 кв. м. На региональных площадках цена в несколько раз ниже (например, на «Тверской ярмарке» — \$30 за метр).

К аренде нужно добавить стоимость установки стенда (от \$50 за самый простой вариант до десятков тысяч долларов за стенд с мультимедийным оборудованием). Плюс декорации, энергообеспечение, обустройство павильона мебелью и профильным оборудованием. Например, работа электрика на московской выставке может стоить \$20 в час, установка одной розетки — \$25, телефона — \$100–200, а аренда стула — превысит его стоимость. Многие маленькие компании ограничиваются типовым павильоном и сами оснащают его всем необходимым. По подсчетам некоторых фирм, это обходится раза в четыре дешевле аутсорсинговых услуг.

Другая крупная расходная статья — полиграфия. На печать прайс-листов, каталогов и прочих материалов обычно тратят сумму, составляющую не менее 30% от затрат на аренду и устройство павильона. И здесь лучше не экономить: нехватка раздаточных материалов у экспонента равносильна нехватке патронов у солдата. «Не будет визиток — выставка проиграна», считают маркетологи. А они заканчиваются у многих к четырем-пяти вечера, как раз во время появления большинства посетителей-бизнесменов. «Если экспонент ищет крупных клиентов, то визиток должно быть в три раза больше числа планируемых контактов. Как правило, это 30–40 штук в день на одного стендиста», — делится опытом бизнес-консультант из Санкт-Петербургского института

бизнеса Лолита Волкова. К примеру, ООО «Таганский ювелирный завод» готовит для каждой выставки 1 тыс. визиток и 5 тыс. каталогов. Кстати, причиной нехватки раздаточных материалов могут стать «пылесосы» — так специалисты называют праздношатающихся посетителей, которые расхватывают на выставках сувениры, образцы продукции, каталоги и т. д. Поэтому лучше не выкладывать все имеющиеся экземпляры буклетов.

Если на стенде работают привлеченные со стороны сотрудники, то их труд может стоить от \$2 (студент-промоутер) до десятков долларов в день (специалист). Следует учесть зарплату уборщикам (примерно \$1 за каждый квадратный метр павильона за всю выставочную неделю) и охранникам (\$3 в час). О последних стоит позаботиться особо — на выставках случаются кражи. В павильоне компании, производящей кухонную мебель, на одной из последних выставок исчез даже хлеб, служивший декоративным элементом экспозиции. А на «Охране, безопасности и противопожарной защите» со стенда профильной фирмы пропали сумки сотрудников с документами и деньгами.

При желании можно предусмотреть угощение для посетителей (напитки, печенье и т. п.), а иногда, если это важные для компании клиенты, — оплату их расходов на дорогу и проживание. Например, для «Дионис Клуба», который приглашает на свою экспозицию в Москве ключевых региональных дистрибуторов, это самая затратная статья.

Если финансов недостаточно, то некоторые выгоды от экспозиции можно получить и не имея на ней своего стенда. Так, одна текстильная компания ограничила свое выставочное присутствие адресной раздачей приглашений на презентацию, которую проводила в тот же день в своем офисе. Приглашенных привезли на арендованном автобусе, показали новую продукцию, а затем устроили банкет. Это позволило привлечь новых дилеров и укрепить доверие старых, а обошлось мероприятие в 15 раз дешевле, чем участие в выставке.



«Если у дамы нет нового платья, она лучше не пойдет на бал. Так и с выставкой: если нечем выделиться, экспонирование в глазах клиентов будет проигрышным»

Раньше в качестве стендистов приглашали красивых длинноногих девушек. Теперь все чаще эту функцию выполняют специалисты

тации, поощрить и выслушать их пожелания. Поэтому доля экспонирования в общих расходах на продвижение „Дионис Клуба“ достаточно велика и составляет 10%. Такой же политики придерживаются в компании «Новус Инвест», владеющей маркой кухонь Zetta. **Александр Хацкевич**, директор по маркетингу «Новус Инвест» сказал, что «регулярное участие в крупнейших мебельных выставках „Евроэкспомебель“ (КВЦ „Сокольники“) и „Мебель“ („Экспос-центр“) — почти единственный способ выйти на новых региональных дилеров. Продажи значительно повышаются уже через два-три месяца, а через полгода некоторые новые партнеры открывают региональные салоны кухонь Zetta».

Кроме того, выставки дают уникальную возможность провести быструю маркетинговую разведку рынка (правда, для этого не обязательно самому экспонироваться). Работа как испытательная площадка, выставка позволяет узнать мнение потребителей о новой продукции компании. «Недавно мы решили открыть новую для себя нишу спален и выставили опытный образец под маркой „Новус Инвест“, отдельно от кухонь Zetta. Опрос потребителей и специалистов выявил ряд недостатков, и теперь мы их устраняем, не повредив при этом репутации марки Zetta», — рассказывает Александр Хацкевич.

Наконец, выставка — отличное место для наблюдения за конкурентами и за рыночными тенденциями. К примеру, на одной из крупнейших специализированных выставок «Мебель-2002» итальянские компании арендовали обширные павильоны, которые обслуживали неумелые, спешно набранные стендисты —

все говорило об амбициозных, но рискованных планах. Некоторым российским мебельным «генералам» достаточно было полутора часов прогулки по выставочным залам, чтобы сделать вывод: со стороны многих итальянских мебельщиков следует ждать демпинга. Директор компании, занимающейся техническими средствами безопасности, высказался так: «Когда на профильных выставках я вижу, что основная масса предлагаемых решений тривиальна, то лишний раз убеждаюсь: у меня еще есть порох в пороховницах. И обязательно рассказываю об этом своим клиентам».

Самые ценные сведения, которые можно получить на выставке, — закрытая информация о компаниях. **Андрей Ренард:** *Нет ничего проще, чем узнать имя начальника и дождаться, когда он отойдет или вообще уйдет со стенда. Тогда можно сказать: «Я от Иван Ивановича, он срочно просил такие-то данные». Вашу просьбу выполнят, а поскольку у всех много дел, тут же о вас забудут.* Как говорят опытные «разведчики», лучше всего собирать информацию в последний вечер работы выставки — все устало, возможно, выпили, к тому же на стенде в это время собираются специалисты, а не рядовые сотрудники, которые ничего не знают.

Еще один способ заставить конкурента разговаривать — придумать себе легенду. К примеру, один московский производитель кухонь испытывал организационные и денежные трудности с поставщиками плит — их производство расположено в Калининграде и Польше. На профильной выставке компания решила найти нового поставщика. Нужен был не только выгодный, но и самый надежный вариант доставки, а информации о ценах и характеристиках моделей для принятия решения недостаточно. Поэтому

идти к производителям открыто руководство компании не решилось — от клиента всегда что-нибудь скрывают. Тогда мебельщики, представляясь партнерами (якобы тоже делающими плиты, но в Подмоскovie), стали предлагать производителям совместные проекты, но в обмен просили доказать свою состоятельность. В итоге компания узнала все, что ее интересовало: клиентскую базу, объемы поставок, оборот. Легенда поддерживалась с помощью мнимых рекевизитов, визиток и проч., а по указанному в них телефону сидел человек с готовым ответом: «Никого нет, все руководство уехало на выставку».

Как выбрать выставку

При планировании выставочной стратегии компания должна ответить на вопрос: с какой периодичностью и в каких именно выставках стоит участвовать? «Частота, с которой необходимо экспонироваться, зависит от многих факторов: от специализации компании, положения на рынке, от поставленных целей, — говорит замдиректора ЗАО „Мобильные выставочные технологии“ **Екатерина Михайлова.** — Если марка известна, то вполне достаточно участвовать раз в год в престижной выставке. Если же компания только выходит на рынок, нужно выставляться не менее трех раз в год». Например, новосибирский производитель продуктов питания «Сибирский берег» сейчас продвигает новую марку сухариков «Компашки». Чтобы привлечь дистрибуторов, компания участвует в 30 разноформатных выставках. При этом на конечных потребителей «Сибирский берег» воздействует с помощью массивной рекламной кампании.

В процессе выбора конкретной выставки фирмы ориентируются на мнение специалистов, знакомых, интернет, справочники («Выставки в России и за рубежом», «Вы-

ставки Москвы» и проч.). Критериями выбора обычно служат престижность, условия организаторов, время проведения, но главное — состав участников и посетителей. Как правило, все стараются выставляться на профильных экспозициях. Так, ООО «Таганский ювелирный завод» (ТЮЗ) участвует только в одной выставке — «Ювелир». По словам менеджера по продажам ТЮЗ **Ксении Алимовой**, московский ювелирный рынок сформирован и поделен, старые каналы сбыта уже не отвечают потребностям роста, поэтому ТЮЗ в поисках региональных дистрибуторов выбрал одну из самых масштабных профильных экспозиций. **Ксения Алимова:** *Это одна из крупнейших площадок нашего профиля, на нее съезжаются люди со всей страны. Кроме того, выставка проходит в сентябре, в начале бизнес-сезона, когда предприниматели особенно настроены на решение важных и долгосрочных задач. Мы считаем, что она обеспечивает возможность живого общения, дает больше шансов установить долгосрочные деловые отношения. Кроме того, экспонирование обходится нам намного дешевле по сравнению с телефонными звонками, директ-маркетингом или рекламой в справочниках.*

Компания «Дионис Клуб» может себе позволить участвовать в нескольких выставках и регулярно участвует в трех — Interdrink (специализированная российская выставка спиртных напитков), Worldfood и «Продэкспо» (крупные продовольственные площадки Москвы). На последней около 30% участников — производители и торговцы спиртным. «Это самые большие и престижные экспозиции нашего профиля. Участвуя во всех них, мы можем должным образом реализовать наши выставочные цели», — говорит Игорь Пец.

Погуляв по выставке полтора часа, российские мебельные „генералы” пришли к выводу: итальянцы готовят демпинг

Однако выбирая выставку только по ее названию или типу ☺, компания может допустить ошибку. **Андрей Ренард:** *Некоторые выставочные организации проводят исследования своей аудитории, но им не всегда можно верить. То же касается и услуг, которые они обещают. А ведь знать о том, кто к вам придет и как вы сможете его принять, принципиально важно. Поэтому лучше заранее сходить и посмотреть, кто посещает экспозицию.* Так, например, специализированная выставка обязательно предполагает работу с оптовиками. Но московские обувные фирмы, приехавшие в их поисках на экспозицию «Обувь и товары народного потребления» в Санкт-Петербург, неожиданно столкнулись с проблемами. После массовой рекламной акции устроителей, обещавших распродажи, в павильоны хлынули розничные покупатели. Продавать же в розницу фирмам-участникам было нечего: они привезли только образцы обуви. В то время как многие оптовики, не имея возможности работать в толчее, просто покинули выставку.

С похожей ситуацией сталкивалась и компания «Кенга» (игровые приставки). В поисках региональных дилеров

фирма в свое время решила экспонироваться в Воронеже на выставке товаров для детей. Но за несколько месяцев до мероприятия выяснилось, что организаторы продают оставшиеся на выставке места розничным торговцам, которые к тому же представляют другие рынки — электронику, косметику, продукты и т. д. Из специализированной экспозиции превращалась в базар. От участия руководство «Кенга» отказываться не хотело, поэтому был найден оригинальный ход. Один из маркетологов компании предложил сделать из павильона игровую комнату, в итоге она стала самой посещаемой, с утра до вечера в ней играли дети. Местные продавцы техники, видя такой интерес со стороны «конечных потребителей», начали предлагать компании дилерские услуги. А крупный воронежский бизнесмен узнал о «Кенге» от своего сына, который всю неделю пропадал в павильоне, после чего скупил все привезенные на выставку приставки и заключил с производителем дилерский договор.

Принимая решение об участии в выставке, компании должны учитывать, что состав посетителей экспозиций, в которых они участвуют много лет, может качественно изме-

ниться. Так, до 2001 года концерн «Белый ветер» ежегодно и с большой отдачей участвовал в IT-выставке «Комтек», привлекая поставщиков и дистрибуторов. «Однако после 2001 года рынок в значительной степени сформировался, и у потенциальных клиентов появилось множество других способов поиска партнеров — IT-издания, интернет-ресурсы, директ-маркетинг и др., — рассказывает PR-менеджер концерна **Ольга Пьянова.** — Поэтому вместо реальных клиентов на „Комтек” стали ходить преимущественно студенты и школьники. Мы поняли, что изменения на рынке и соответственно на выставке необратимы, и нужно искать другие пути привлечения клиентов. С другой стороны, для сохранения имиджа совсем не выставляться „Белый ветер” не может, поэтому мы нашли другую выставку — „IT-формат”. Участие в ней стоило нам \$20 тыс., в полтора раза дешевле, чем на „Комтеке”». Кстати, многие компании, лишившись своей целевой аудитории на одной площадке, нередко переходят на выставки, представляющие участников других рынков. К примеру, операторы сотовой связи с большим успехом выставляются на банковских, аграрных, автоэкспо-

зициях, предлагая аппаратные решения, приспособленные к профильным нуждам.

Себя показать

Чтобы выставка прошла максимально эффективно, компания должна выделиться среди конкурентов и привлечь внимание целевой аудитории. Завлекают в первую очередь новинками. «Если у дамы нет нового платья, то она „заболеет” и не идет на бал. Так и с выставкой: если компании нечем выделиться, ее экспонирование в глазах клиентов будет проигрышным на фоне компаний-соперниц, демонстрирующих новинки», — считает Андрей Ренард.

Впрочем, далеко не обо всем новом нужно рассказывать. К примеру, воронежское мебельное предприятие «Ангстрем» на одной из специализированных выставок показало свои последние модели. Поскольку в серийном производстве их не было, то заинтересованные заказчики покидали стенд ни с чем. Зато конкуренты быстро скопировали модели и запустили их в массовое производство. Опасаясь повторения этого неудачного опыта, в следующий раз компания решила демонстрировать лишь свою новую дилерскую политику.

Какие бывают выставки

По территориальному охвату выставки можно условно разделить на два типа — московские и региональные. В Москву, где пока еще базируется около половины из 2000 российских выставок, приезжают ключевые игроки со всей страны. Для столичных компаний, не располагающих сетью филиалов, и региональных фирм площадки Москвы — оптимальный вариант заявить о себе на всю Россию. Кроме того, большинство столичных выставок называются международными и в состоянии помочь экспонентам, ориентированным на зарубежных партнеров. Однако, по словам замдиректора ЗАО «Мобильные выставочные технологии» **Екатерины Михайловой**, не все эти экспозиции соответствуют западным стандартам, которые предъявляются к выставкам международного уровня (не менее 2000 кв. м площади, не менее 30% зарубежных экспонентов и 10% посетителей-иностранцев, а также около 400 видов сервиса — автостоянка, интернет-кафе, конференц-залы и т. д.).

Во многих российских городах (Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Новосибирск и др.) в последние годы появи-

лись экспозиционные центры, которые для местных фирм могут сыграть серьезную роль. А, например, экологическая выставка «Великие реки России» (Нижний Новгород), военно-промышленная «ВТТВ-Омск» вообще не имеют московских аналогов. По специализации выделяются два выставочных формата — В2С («бизнес для конечных потребителей») и В2В («бизнес для бизнеса»). Тематика первых, как правило, смешанная. Часто это ярмарки продовольствия и товаров широкого потребления («Консумэкспо», «Балтика», часть экспозиций ВВЦ). Очевидно, что это хорошая возможность рекламы и сбыта для компаний, ориентированных на массового покупателя. Хотя и есть риск — трудно предвидеть состав аудитории, а организация розничных продаж на выставке связана с большими затратами. Формат В2В («Связьэкспоком», Interdrink, «Росупак», «Дизайн и реклама» и проч.) предполагает более или менее узкую специализацию. Именно на таких выставках наиболее компактно представлены профессиональная аудитория и ближайшие конкуренты. Это оптимальное место как для привлечения партнеров, так и для исследования рынка.





ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Большую роль для эффективного экспонирования играет выбор удачного места для стенда. Как считает Екатерина Михайлова, «если компания собирается воздействовать на конечного потребителя, то лучше выбрать место с большой проходимостью: на пересечении проходов, даже вблизи туалетов». Хотя универсальных рекомендаций здесь нет. Кондитерская фабрика имени Самойловой на ярмарке в Санкт-Петербурге остановила свой выбор на непопулярном у других экспонентов месте, разместив экспозицию в просвете между эскалаторами, и выиграла: ее павильон стал самым посещаемым. Фирме, которая рассчитывает на установление бизнес-контактов, предпочтительнее находиться в стороне от людского потока, чтобы обеспечить потенциальным клиентам спокойные условия.

Если компания не может поразить конкурентов новинками, а расположение павильона не самое удачное, на помощь приходят креативные решения. **Андрей Ренард:** *Экспозиция должна действовать не только по законам маркетинга, но и шоу-бизнеса. Она должна приносить удовольствие посетителям: быть доступной, броской, нескучной. «Чем будем удивлять?» — вот о чем должны спросить себя участники.* К примеру, мелкий производитель поролона с разрешения некоторых мебельщиков-экспонентов разместил на их стендах белый плакат с черной надписью: «А что внутри дивана? Узнай в павильоне №...». Это сообщение привело в «павильон №...» немало посетителей.

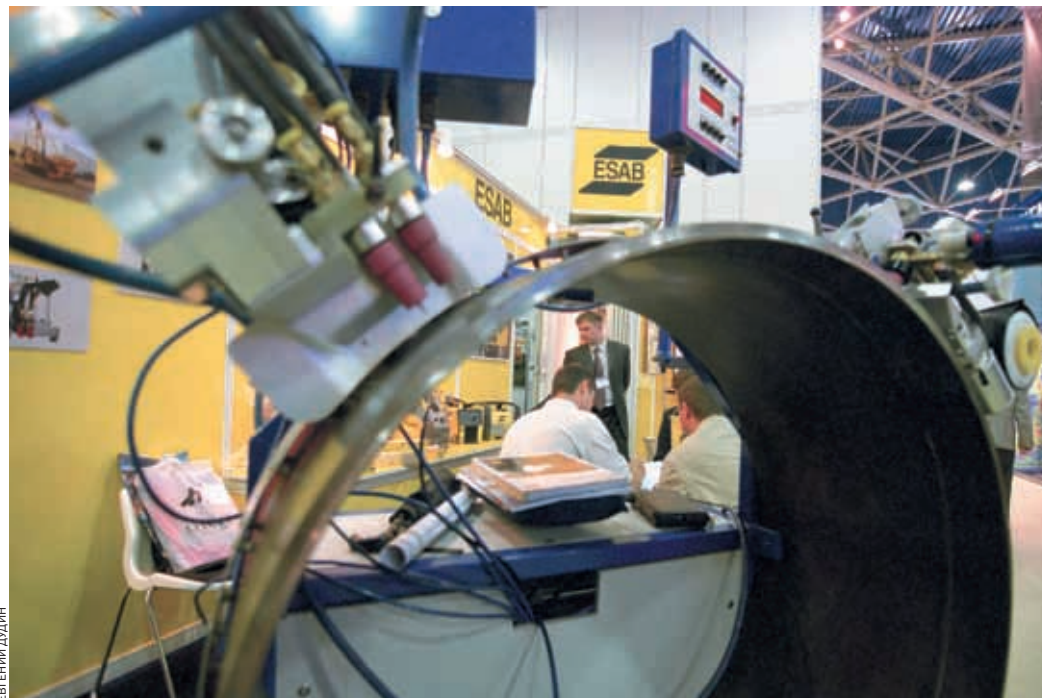
Еще один способ добиться к себе повышенного внимания — различные рекламные и PR-акции. Например, пресс-конференции, мастер-классы,

Эффективность выставки оценивают по количеству установленных за время ее работы бизнес-контактов

презентации для партнеров, увеселительные мероприятия и конкурсы. Так, для стимулирования спроса «Белый ветер» на одной из выставок разыгрывал новые карманные ПК. «Новус Инвест», поддерживая внимание к марке Zetta, регулярно проводит музыкальные шоу.

Приманкой для потенциального клиента может служить и хитрость. Участвуя в профильной выставке в Красноярске, московская обувная компания развесила объявления о планах по открытию в городе филиала. На самом деле потенциал фирмы этого не позволял, но местные торговцы, увидев объявление, предложили москвичам торговать через свои магазины. Они остались довольны тем, что им удалось избежать появления конкурента, а москвичи получили контракты.

Однако выставочный креатив, будь то оформление стен-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

да или рекламная акция, должен соответствовать маркетинговым задачам компании, иначе результат будет нулевым. Например, один из крупнейших отечественных издателей сделал стенд в виде стильного книжного магазина с одним входом. В итоге из-за наплыва любопытных туда не смогли попасть дистрибуторы, на которых рассчитывала компания. А на выставке «Ак-

Стенды производителей промышленного оборудования не страдают от наплыва зевак

ватерра», посвященной водочистке, профильная компания устроила конкурс, в результате чего толпой зевак от стенда были отрезаны посетители-бизнесмены.

Кто на стенде

Успех от участия в выставке напрямую зависит от персона-

ла, который работает на стенде. Разумеется, не следует отправлять туда случайных сотрудников, которые не разбираются в продукции или просто не способны вести переговоры. Руководитель одной компании, по долгу службы посещающий много выставок, заметил: «Еще не так давно

«Эффективность выставок невысока»

Существуют бизнесы, для которых выставки не являются важным элементом продвижения. А невысокий уровень действующих на этих рынках экспозиций и вовсе заставляет от них отказываться.

Полиграфический центр 2Print впервые за пять лет отказался от участия в каких бы то ни было экспозициях. «Демонстрировать нечего», — говорит гендиректор 2Print Сергей Фомкин, — потому что ничего нового в мире полиграфии не появляется уже с конца 1990-х годов. Последнее технологическое новшество — hi-fi печать — мы презентовали на профильной выставке «Дизайн и реклама» еще в 1999 году. Что же касается привлечения клиентов, то отечественные полиграфические выставки не могут служить для этого серьезным средством. За пять лет участия в «Дизайне и рекламе» мы получили лишь несколько незначительных заказов, которые не стоили таких хлопот, а главное, затрат. Ведь ежегодное участие в этой выставке обходилось компании в \$15 тыс.». В том, что экспоненты не имеют возможности хотя бы «отбить» свои затраты, господин Фомкин видит отчасти вину устроителей выставки: «Для того чтобы участники получали заказы, им нужно обеспечить присутствие реальных клиентов, в то время как сейчас туда ходят в основном студенты, журналисты и просто любопытные». С сомнением в 2Print относятся также и к экспонированию в целях поддержания имиджа. «Рынок полиграфии уже сформировался, наша компания известна на нем с 1994 года и имеет хорошую устойчивую репутацию. Выставка ничего к этому прибавить не может. Более того, «Дизайн и реклама» все больше становится похожей на светский раут, где участники соревнуются между со-

бой размерами и уровнем креативности в оформлении стенда. Например, год или два назад несколько участников консолидированно провели акцию — за символические деньги продавали... песок. Я считаю, что поддерживать свой имидж на полиграфическом рынке можно и нужно за счет качества продукции», — считает господин Фомкин.

Разумеется, кроме «Дизайна и рекламы» есть и другие экспозиции, где могла бы выставляться полиграфическая компания, — «Реклама», «Полиграфинтер». Однако, по мнению Сергея Фомкина, их эффективность также невысока, но есть и другие минусы — более дорогое участие или плохая организация. А узкоспециализированных выставок по полиграфии пока нет вообще. «Поэтому неудивительно, что у нас нет выставочной стратегии», — говорит руководитель 2Print.

В компании считают, что ничего не потеряли, отказавшись от выставок. В ее арсенале имеется достаточное количество других инструментов продвижения: участие в специализированных каталогах, публикация новостей компании в СМИ, а в планах — проведение тематических презентаций, на которые будут приглашать исключительно потенциальных заказчиков. На репутацию компании работает спонсорство в профильных мероприятиях. Уже несколько лет подряд 2Print является официальным спонсором Московского международного фестиваля рекламы со статусом «Вся полиграфия фестиваля».

Впрочем, руководство 2Print не склонно окончательно ставить крест на экспозициях. Осенью в Москве откроется выставка «Дизайн и полиграфия» — новое детище «Экспо-Парка», организатора «Дизайна и рекламы». Чтобы выявить ее потенциал, компания собирается делегировать на выставку «разведчика» и затем решить, стоит ли участвовать в ней в следующем году.



Когда устроители выставки пообещали распродажи, в павильоны хлынули розничные покупатели. А оптовики так и не пробилась к стендам



многие фирмы приглашали в качестве стендистов красивых длинноногих девушек. Но когда я обращался к ним с вопросами о продукции, они ничего не могли ответить. Теперь такие случаи бывают все реже».

К примеру, на экспозициях «Новус Инвест» присутствуют не только представители отдела продаж, маркетинга и сервисного обслуживания, но и технологи с завода — только они могут дать исчерпывающую информацию партнеру-специалисту. «Дионис Клуб» для работы на стенде нанимает студентов, однако предварительно в течение двух дней их обучает. Как говорят в компании, этого достаточно, чтобы ответить на ключевые вопросы посетителя, а если ему потребуются специальные сведения, на выручку консультанту приходит технолог компании.

Поведение стендистов зависит от позиционирования компании и ее известности. Как говорит Екатерина Михайлова, «если фирма только выходит на рынок или выводит новый продукт, то ее стендист ведет себя наступательно. Скажем, вежливо, но несколько навязчиво общается с посетителями, причем не только у себя на стенде, но и выходит за его пределы. Стендист известной или солидной компании, наоборот, обычно ведет себя спокойно и реагирует, если только человек явно чем-то заинтересовался». Например, стендисты компании «Новус Инвест» весьма сдержанны. **Александр Хацкевич:** *Кухни Zetta горюие, их никогда не встретишь в дешевом магазинчике или на рынке. Соответственно, наши сотрудники не раздражают посетителей вопросами из серии: «Чем вам помочь?» Когда человек молчит, они подойдут к нему, только заметив интерес в его глазах.*

Кстати, о стендистах обычно рассказывают немало баек, особенно об их неумении вес-

ти переговоры. **Андрей Ренард:** *Стендист полчаса говорит с потенциальным клиентом, при этом так увлекается, что забывает о других посетителях. А когда начальник его спрашивает: «Ну что, о чем вы договорились?», оказывается, что ни о чем, да еще и не обменялись контактной информацией. Переговоры нужно вести по существу и жестко — вокруг одни конкуренты. И при этом всегда окликать знаки внимания новым посетителям. Как правило, эти трудности решаются с помощью специальных тренировок по работе на выставках.*

Подведение итогов

Число заключенных после выставки контрактов обычно зависит от того, сумеет ли компания обработать полученную информацию и грамотно ей распорядиться. Как показывает западная практика, если для обычного заключения сделки требуется около четырех встреч, то после выставки — в среднем 0,8 встречи. То есть предварительные договоренности, достигнутые на экспозиции, потом могут лишь согласовываться по почте, факсу и т. д. По словам бизнес-консультанта из Санкт-Петербургского института бизнеса **Лолиты Волковой**, «почти треть экспонентов в России не только не обрабатывает контакты, но и не занимается оценкой выставочного эффекта». «Обычное дело, когда полученная на выставке контактная информация навсегда сдается в архив или попросту выбрасывается, а экспонент, не оценив результаты этой выставки, уже подумывает о следующей», — добавляет Андрей Ренард.

Лучше всего еще во время выставки позаботиться о сортировке данных. «Если реквизиты гостей стенда сваливаются в одну коробку, то они путаются, и работать с ними невозможно», — говорит Лолита Волкова. — Я советую иметь при

себе степлер, чтобы сразу прикрепить к прайс-листам и буклетам гостей стенда их визитки. Потом, в зависимости от важности и специализации посетителей, эти бумаги необходимо положить в соответствующую папку, ящик и т. д.». После закрытия выставки папки с контактами распределяют по отделам, например, «потенциальных дилеров» — в отдел продаж, «поставщиков» — в производственное подразделение и т. п. И еще один нюанс. Со всей полученной информации имеет смысл снять копию, иначе сотрудник, уйдя из компании, эту базу унесет с собой.

Сформировав список наиболее интересных гостей стенда, менеджеры компании начинают их «обрабатывать». Например, в прошлом году стендисты Таганского ювелирного завода на выставке заключили около полусотни договоров и завязали такое же количество полезных контактов. С большинством из потенциальных партнеров разные отделы компании работали в течение нескольких месяцев. «Мы звоним посетителям и помимо наших старых, выставочных предложений даем им дополнительную информацию о продукции и условиях сотрудничества. Иногда люди сами связываются с нами, и бывает, очень неожиданно. Так, в июне нам позвонил человек, узнавший о нас на экспозиции в сентябре», — рассказывает Ксения Алимона.

После выставки необходимо также оценить ее экономическую эффективность, чтобы более обдуманно принимать решения на будущее. Как считает Андрей Ренард, «чем точнее руководство формулирует свои выставочные интересы, тем проще узнать выгоды». Остается выбрать целевые показатели (розничные продажи, поставки дистрибуторам и т. д.) и, посчитав их, сравнить с затратами. К примеру, когда «Белый ве-

тер» искал с помощью выставки поставщиков и корпоративных пользователей, критерием эффективности было число подписанных соглашений. По данным компании, в 1995 году она заключила после выставки 36 контрактов, в 1998-м — 20, а в 2000-м — четыре. «После 2001 года контракты стали исчисляться единицами, и выставка стала для нас невыгодной. Поэтому мы существенно снизили выставочную активность», — говорит Ольга Пьянова. Кстати, для компаний, работающих в сфере B2B («бизнес для бизнеса»), процесс оценки может затянуться: контракты на выставке заключаются редко, будущие клиенты только знакомятся, прицениваются, а серьезные переговоры зачастую начинаются спустя несколько месяцев.

Сложнее всего оценить выгоду от участия в выставке, если компания преследует имиджевые цели. Например, в «Дионис Клубе» признались, что подобной оценкой не занимаются. Объясняется это еще и тем, что компания разрослась и корректно посчитать эффективность экспонирования невозможно. «Но выгода чувствуется», — отметил Игорь Пец. — Например, на новую продукцию, которую мы демонстрируем на выставке, вскоре резко увеличиваются оптовые заказы». **сф**



Секрет фирмы



Карьера



Бизнес Олимпиада

**ARTVEK entertainment представляет
1-ю Спортивную Бизнес Олимпиаду,
с 11 по 15 августа 2003 г.**

**Соревнования пройдут в престижных спортивных
комплексах Москвы и Подмосковья, по следующим видам спорта:
мини-футбол, волейбол, теннис, баскетбол, боулинг, бильярд,
мини-гольф, теннис, плавание, легкая атлетика, пейнтбол, дартс.
Среди участников отечественные и зарубежные компании.**

Заявки на участие команд по тел.: 974 04 23

www.artvek.ru



«Мы бы с удовольствием оценили бренд „Калашников”»

Компания Interbrand получила мировую известность благодаря своим ежегодным рейтингам самых дорогих брендов.

На сегодняшний день ее метод оценки бренда признается ведущими международными корпорациями. Хотя российские торговые марки пока ни разу не попадали в этот список, наш рынок является для Interbrand очень интересным. Представители швейцарской штаб-квартиры компании Ник Стаки и Никола Станиш впервые приехали в Москву на «Саммит брендов-лидеров» и дали эксклюзивное интервью «Секрету фирмы».

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА Фото: Людмила ЛАЗЕБНАЯ



«Можно использовать брэнд как обеспечение для получения кредита и таким образом снижать капитальные затраты»



«Брэнд — не предмет роскоши, а прежде всего инвестиции»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Зачем компаниям оценивать свои брэнды?

НИК СТАКИ (на фото справа): В любой организации есть отдел маркетинга и финансовый отдел, и они, как правило, разговаривают на разных языках. Допустим, маркетологи говорят, что им нужно больше средств, а финансисты удивляются: «Зачем они вам?» Так что оценка брэнда может служить внутренним оправданием работы отдела маркетинга. Но это только одна из целей. Есть и другие, связанные с управлением брэндом. Если рассматривать брэнд как источник финансирования, можно использовать его в качестве обеспечения для получения кредита и таким образом снижать капитальные затраты. Наконец, оценка брэнда нужна для того, чтобы в перспективе видеть, насколько ваша стратегия рентабельна, приносит ли она прибыль. И чтобы проверить, имеет ли брэнд правильную архитектуру.

НИКОЛА СТАНИШ (на фото слева): Очень важно, чтобы компания видела в брэнде не только источник расходов. Не надо воспринимать его как некий предмет роскоши. Это прежде всего инвестиции, причем долгосрочные, и оценка брэнда как раз может показать, насколько эти вложения оправданны.

Как рассказал Ник Стаки на «Саммите брэндов-лидеров», сегодня более 20% стоимости компаний создают их брэнды. Например, год назад компания Nokia стоила 67 млрд евро, тогда как ее осязаемые активы оценивались всего лишь в 13,6 млрд евро.

Конечно, многое зависит от отрасли — скажем, в химической промышленности осязаемые активы играют большую роль, чем в компаниях, производящих предметы роскоши.

СФ: Почему до сих пор нет единого универсального метода оценки брэндов?

Что такое Interbrand Group

Международная компания Interbrand Group Ltd. основана в Лондоне в 1974 году и входит в число лидеров в области создания, управления брэндами, а также оценки их стоимости. Ежегодно публикует рейтинг топ-100 самых дорогих брэндов. Компания имеет представительства почти в 30 странах мира, среди ее клиентов — BMW, British Airways, Deutsche Telekom, Philips и многие другие.

Ник Стаки является членом управляющего комитета компании Interbrand Zintzmeyer & Lux (швейцарская штаб-квартира Interbrand) и отвечает за проекты по оценке брэндов. Он закончил программу MBA Rotterdam School of Management и специализировался в области маркетинга и финансового менеджмента. Ник Стаки также получил степень по графическому дизайну в Базельской школе дизайна. **Никола Станиш** — член управляющего комитета компании Interbrand Zintzmeyer & Lux.

НИК СТАКИ: Дискуссии о методах оценки брэндов сегодня идут очень остро. Многие используют в основном финансовые показатели, а кто-то основывается исключительно на идеях маркетинга. В ряде методик, например, оцениваются затраты, которые понесла компания на разработку брэнда, и делается вывод: это и есть его стоимость. Такая точка зрения, на мой взгляд, является упрощенной. Скажем, у компании Harley-Davidson большой рекламный бюджет, и стоимость брэнда очень велика. Но бывает, что огромные деньги вкладываются в продвижение, а брэнд при этом не стоит ничего. Или другой подход. Берут два одинаковых продукта, один из которых является брэндом, а другой — нет. Первый продается дороже второго, и разница между их стоимостью фактически и составляет стоимость брэнда. Но мы считаем, что эта разница может возникнуть и по многим другим причинам. В конце концов, есть аналогичные товары под известными брэндами, и они стоят дешевле.

Наша идея состоит в том, что брэнд является для компании одной из возможностей зарабатывать деньги. И его экономическая ценность — в способности обеспечить фирме доходы и в будущем. Как нам кажется, многие постепенно склоняются к точке зрения Interbrand. Мы оценили уже более трех тысяч брэндов, поэтому можем говорить, что имеем опыт в этом деле. Хотя вряд ли наступит время, когда на рынке останется только одна методология оценки брэнда. Всегда будет как минимум три разных подхода.

«Разница в оценке стоимости иногда очень существенна»

СФ: В чем все-таки суть вашей методики оценки стоимости брэнда?

НИК СТАКИ: Первое, о чем мы говорим, — экономический доход от брэнда можно измерить, и это основная отличительная черта нашей методологии. Вторая особенность состоит в том, что наша компания связала свой опыт в сфере разработки брэнда с финансовой методологией. Мы используем комбинированный подход и объединяем качественные маркетинговые показатели с финансовой информацией. Этот подход позволяет компаниям строить маркетинг так, чтобы он работал на увеличение стоимости брэнда, и брэнд-менеджеры понимают, в каком направлении им нужно двигаться.

СФ: И каким образом вы получаете необходимую для исследований информацию?

НИК СТАКИ: Первый этап нашей работы — это сегментация рынка по географическому принципу, а также по общности поведения групп потребителей. Так, для одной группы брэнд может играть серьезную роль, а для другой он не имеет большого значения. Все эти данные сводятся воедино.

Мы используем информацию, которая есть на рынке. Самостоятельно никаких маркетинговых исследований не проводим, данные берем у ведущих исследовательских институтов. Если же их недостаточно, то заказываем специальные исследования.

Сегодня более 20% стоимости компаний создается не материальными активами, а брэндами

СФ: Какие конкретно показатели вы учитываете?

НИК СТАКИ: Мы собираем два вида показателей. Во-первых, об имидже брэнда — как он воспринимается потребителями. И во-вторых, данные об известности марки, доле рынка и т. п. На самом деле это стандартный набор маркетинговых показателей, которые дают количественную информацию о распространении брэнда и качественную — о его восприятии потребителями.

СФ: Какие еще данные необходимы?

НИК СТАКИ: Конечно, собирается еще юридическая информация — о регистрации марки, насколько она защищена, а также финансовые данные.

СФ: Сколько времени занимает исследование по расчету стоимости брэнда?

НИК СТАКИ: Это зависит от того, сколько информации нам нужно собрать. От сегментации, которую нужно проводить, и от поддержки, которую получаем от компании. В общей сложности исследование занимает от трех месяцев до полугода.

Но все это мы делаем лишь в том случае, если проводим исследование стоимости брэнда по заказу компании.

СФ: А что, ежегодный рейтинг самых дорогих брэндов, который публикует ваша компания, рассчитывается как-то по-другому?

НИК СТАКИ: Да, это совсем другое исследование, потому что здесь не используется внутренняя информация компаний. У нас нет данных финансовых отчетов, и мы не изучаем отношение потребителей по каждому брэнду. Мы лишь используем все публично существующие данные о брэнде, о его продажах за год, о росте акций и т. д. — и просто сравниваем их между собой. В этом плане рейтинг, который публикует Interbrand, сильно отличается от той оценки, которую мы проводим по заказу своих клиентов.

СФ: Насколько же отличаются эти цифры?

НИК СТАКИ: Многие компании, которые входят в рейтинг топ-100, являются нашими клиентами, и разница в оценке стоимости их брэнда в ряде случаев

Расчленение брэнда

Методика оценки стоимости брэнда, используемая компанией Interbrand, предполагает четыре стадии анализа.

Сегментация. Поскольку стоимость брэнда редко создается единственным каналом дистрибуции или однородной группой потребителей, брэнд сначала сегментируется по потребительским, товарным и географическим критериям. Сумма стоимости отдельных сегментов составляет общую стоимость брэнда. Объективность оценки сегментов зависит прежде всего от доступности и полноты финансовой и маркетинговой информации.

Финансовый анализ. Оцениваются возможные доходы от нематериальных активов. Стартовой базой является пятилетний прогноз доходов, которые принесет брэнд. Расходы на основную деятельность по извлечению этих доходов вычитаются из полученной суммы. Результатом является сумма прибыли брэнда до выплаты процентов и налогов (EBIT), затем из нее вычитаются налоги и прогнозируемые затраты на капитал (проценты, дивиденды и т. п.).

Анализ ключевых бизнес-факторов: роль брэнда. Роль брэнда определяет, какая часть нематериальных активов производится брэндом. В исключительных случаях (например, в парфюмерной отрасли) доход от нематериальных активов может быть отнесен на счет брэнда целиком, поскольку здесь он зачастую является единственным значимым нематериальным активом. В других отраслях (таких, например, как high-tech) существуют и иные значимые нематериальные активы (в частности, патенты или ноу-хау). Поэтому очень важно дифференцировать доходы, приносимые собственно брэндом, и доходы, приносимые другими нематериальными активами. Чтобы оценить роль брэнда, необходимо также проанализировать, как он влияет на принятие потребителем решения о покупке. Для этого необходи-

мо точно определить ключевые факторы, влияющие на покупательский спрос. Анализ опирается как на существующие исследования рынка, так и на данные фокус-групп и интервью, организуемых консультантами Interbrand. Если необходимо, компанией проводятся дополнительные маркетинговые исследования. Оценка роли брэнда выражается в процентном показателе. Умножив его на общую сумму доходов от нематериальных активов, получают показатель общей доходности брэнда.

Анализ конкурентоспособности: сила брэнда. Вероятность получения предполагаемых доходов от брэнда определяется путем тщательного анализа конкурентной среды. Сильный брэнд, обеспечивая высокий спрос на продукцию и услуги, создает стабильность дохода в будущем. Чтобы измерить эту его способность, силу брэнда анализируют в сравнении с конкурентами и идеальным, или безрисковым, брэндом. Эта операция включает оценку рынка и сектора, в котором работает брэнд, уровня его лидерства, юридическую защиту и т. д. Определенные таким образом сильные стороны брэнда попадают в дисконтированный ряд, который отражает его риски. Этот ряд содержит как безрисковые активы (например, правительственный заем), так и ставки брэнда за риски (risk premium). Чем сильнее брэнд, тем ниже риски и, соответственно, выше вероятность того, что прогноз уровня доходов оправдается.

Стоимость брэнда вычисляется из двух отдельных показателей. Один из них — это сумма всех дисконтируемых доходов брэнда за установленный период времени, другой — прогноз доходов брэнда за предыдущий год, что в итоге дает показатель постоянного роста, или аннуитет. Аннуитет отражает постоянный прогнозируемый рост бизнеса. Эти показатели вместе составляют стоимость брэнда в год оценки стоимости.

ИВАН МОСКАЛЕНКО



«Нам приходится изолировать сотрудников, которые готовят рейтинг топ-100, от тех, кто оценивает брэнды по заказу клиентов»



очень существенна. Понятно, что исследование на заказ более точное.

СФ: Ваших клиентов не смущает, что стоимость их брэнда в рейтинге может оказаться ниже, чем при исследовании на заказ?

НИК СТАКИ: Они в курсе, что это два разных продукта, и относятся с пониманием к тому, что итоговые суммы различаются. Здесь особой проблемы нет. Гораздо больше сложностей с теми компаниями, которые не попадают в топ-лист. Другая проблема в том, что при составлении рейтинга нам приходится буквально изолировать некоторых наших сотрудников, составляющих рейтинг, от тех, кто оценивает брэнды по заказу клиентов и пользуется закрытыми данными. Это нужно, чтобы рейтинг получился объективным и все его участники оценивались только на основе открытой публичной информации.

СФ: Как вы выбираете компании для участия в топ-100?

НИК СТАКИ: Основное требование — их брэнды должны быть глобальными и иметь распространение в мире. Сейчас мы расширяем спектр отраслей и пытаемся охватить все, что является брэндом, независимо от того, товар это или услуга. То есть включаем в рейтинг не только потребительские товары. Например, в прошлом году мы оценивали финансовые сервисы, услуги B2B и т. д. Кстати, в своем нынешнем виде рейтинг существует уже четыре года. Раньше он подавался как совместный проект с Financial World, газета просто использовала нашу методологию, но по сути Interbrand сам в нем не участвовал. Нас это не устраивало, и теперь мы делаем проект самостоятельно, полностью отвечая за его результаты. Их сейчас на эксклюзивных условиях публикует журнал Business Week.

«Мы рассматриваем российский рынок как интересный»

СФ: Планируете ли вы когда-нибудь оценивать российские брэнды?

НИК СТАКИ: Наверное — когда они будут глобальными. Вот «Калашников» — это один из самых сильных российских брэндов, мы бы с удовольствием его оценили. У него огромный потенциал, который значительно шире, чем просто оружейная марка. Его можно распространить и на другие категории товаров, а не только на оружие.

СФ: А какие-нибудь российские компании обращались к вам с просьбой оценить их брэнды?

НИК СТАКИ: В лондонском офисе Interbrand были российские клиенты, но назвать я их сейчас не могу.

СФ: Недавно Доверительный и инвестиционный банк сменил название на «Инвестиционный банк „Траст“». Смена брэнда проводилась при непосредственном участии консультантов из вашей компании. Однако некоторые российские маркетологи скептически отнеслись к этому проекту — он показался им не очень интересным и слишком дорогим. Что бы вы ответили на критику?

НИКОЛА СТАНИШ: Расходы были высокими отчасти из-за того, что Interbrand не имеет российского представительства. Приходилось вести коммуникацию из лондонского офиса. Мы бы хотели создать здесь свое представительство, чтобы уменьшать расходы. Второй момент — нам платят деньги за профессиональную работу. Мы считаем, что предлагаем услуги высокого качества и можем в этом плане посоревноваться с другими компаниями. Кроме того, большие затраты окупаются не сразу, а только со временем.

СФ: Скандал с появлением в России «липового» представительства Interbrand до сих пор не утихает. И многие не знают, что компания «Интербренд Русконсалтинг», зарегистрировавшая марку на территории России, никакого отношения к настоящему Interbrand не имеет. Каким образом вы намерены присутствовать на российском рынке?

НИКОЛА СТАНИШ: Мы рассматриваем российский рынок как интересный и ищем способы быть на нем представленными. Компания «Интербренд Русконсалтинг» вот уже два года использует наше имя, но к нам она не имеет никакого отношения. Мы пытались их остановить, но пока ничего не добились.

СФ: Кстати, любопытно, что на своем сайте «Интербренд Русконсалтинг» пропагандирует новую услугу — выявление на рынке контрафактной продукции и борьба с ней...

НИК СТАКИ: Мы уже пробовали и купить их, и нанять их, но пока не смогли договориться ни о чем. Эта компания не хочет продавать право на данную торговую марку в России. Поэтому у нас два возможных варианта действий для выхода на российский рынок. Первый — приобрести здесь партнера, который смог бы нас идентифицировать и довести до сведения клиентов, что есть такой Interbrand, а есть другой. А второй вариант — судиться. Какой из них мы выберем, пока не решили. **СФ**

«В ближайшее время российские брэнды в топ-100 не войдут»

Дмитрий Писарский, генеральный директор агентства A/R/M/I-Marketing:

— Брэнд имеет смысл оценивать лишь тогда, когда от этого что-то зависит. Поэтому вопрос оценки стоимости брэнда может быть актуальным для компаний, которые готовятся к продаже, слиянию, поглощению, выходу на IPO и т. п. Например, уже давно говорят о том, что Danone собирается покупать «Вимм-Билль-

Данн». И цена этой сделки будет во многом зависеть от стоимости брэндов российской компании.

Думаю, что в ближайшее время российские торговые марки в топ-100 не войдут: все-таки туда могут попасть только глобальные брэнды, представленные во многих странах мира. По крайней мере, нашим потребительским маркам до этого пока еще далеко. Возможно, на рынках B2B ситуация иная, и российские брэнды — например, сырьевых компаний — смогут оказаться в рейтинге быстрее.



Двигатель рекламы

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СООБЩЕСТВЕ СОЗДАТЕЛЕЙ РЕКЛАМЫ КАК О БОГЕМНО-ТВОРЧЕСКОЙ ТУСОВКЕ ДАЛЕКО ОТ РЕАЛЬНОСТИ. У «РАБОЧИХ ЛОШАДОК» РЕКЛАМНОЙ ИНДУСТРИИ, КОПИРАЙТЕРОВ, НЕТ НИЧЕГО ОБЩЕГО С ГЕРОЕМ РОМАНА ВИКТОРА ПЕЛЕВИНА «GENERATION П». ОНИ НАЗЫВАЮТ СВОЮ РАБОТУ РЕМЕСЛОМ С ЭЛЕМЕНТАМИ ТВОРЧЕСТВА. ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА КОПИРАЙТЕРА — ВПИСАТЬ ПОЛЕТ СОБСТВЕННОЙ ФАНТАЗИИ В ЖЕСТКИЕ РАМКИ ЗАДАНИЯ, ПОЛУЧЕННОГО ОТ КЛИЕНТА. Текст: Оксана Светлакова

Счастливые неудачники

Ведущие отечественные копирайтеры — как правило, люди без специального образования в области рекламы. К примеру, **Светлана Смирнова**, автор сценария рекламного ролика «Амазонка», продвигающего сок «Я», получила профессию дизайнера в Строгановском высшем художественном училище. **Игорь Ганжа**, один из создателей рекламы «Раптор — насекомых нет», — бывший военный. Свое первое высшее образование **Александр Гоноровский**, автор слогана «У нас будет маленький», получил в Московском институте стали и сплавов, второе (уже ближе к теме) — во ВГИКе. **А Елена Далматова**, написавшая сценарий для ролика, рекламирующего косметику под маркой «Черный жемчуг», после окончания Московского педагогического института преподавала в школе русский язык и литературу.

Елена Далматова, копирайтер рекламного агентства «Бутик креативных коммуникаций Павла Полянцева»: *На уроках, как я сейчас понимаю, я постоянно придумывала эдакие рекламные «фишечки», кото-*

рые помогали моим ученикам лучше усвоить разные скучные темы. Потом на глаза попало объявление о приеме на курсы режиссеров рекламного фильма. Почему бы не попробовать? Мне повезло, в этой маленькой конторе дело было поставлено на удивление профессионально. Преподаватели за полгода сумели развить в нас то, что потом стали называть заморским словом «креативность»: видение, мышление неординарное. Мне захотелось непременно попасть в рекламное агентство, попробовать себя. Некоторое время путешествовала по тогдашним доморощенным «рекламным агентствам», помещавшимся в ангарах и даже в школьных спортзалах. Потом пришла в агентство «Беремот», где и состоялось мое становление как копирайтера. Там я набила первые креативные шишки и поняла, что реклама — это мое.

Игорь Ганжа, креативный директор и совладелец агентства LMN Consulting, попытался отшутиться от вопроса, почему он занялся рекламным бизнесом: *Это все равно что спросить: почему вы решили заболеть гриппом? А я бы от-*

ветил: вот решил испытать ломоту в суставах, посмотреть, как я переживу высокую температуру, насморк и боль в горле. Если же серьезно, я считаю, что реклама — очень технологичное ремесло, с жесткими законами эффективности и строгой дисциплиной. Видимо, симбиоз собственной мне гуманитарной направленности и умения организовать себя, приобретенного в военном училище, оказался достаточно приемлемым для этой деятельности.

Надо сказать, что не все копирайтеры смотрят на рекламный бизнес как на достойную возможность реализовать себя. Некоторые занимаются им, чтобы заработать на жизнь, а параллельно мечтают о большом искусстве. **Александр Гоноровский**, копирайтер из агентства «Приор»: *Креативом занимаются люди, которые не смогли про-
дать плоды своего творчества на рынке. Во всяком случае, я в свое время пришел в рекламное агентство, потому что не на что было жить.*

Александр только к 30 годам решил поступать на сценарный факультет ВГИКа. Дваж-

ды он становился победителем всероссийских конкурсов сценаристов, причем последний приз за лучший сценарий получил в этом году. Но работа в большом кино нестабильна, и Александр параллельно занялся рекламой. «Хочется заниматься кинодраматургией, но приходится работать и на производстве, — размышляет Гоноровский. — И это нормально. Реклама — это еще и великолепный тренинг для создания, например, хорошего киношного эпизода».

Творческий конвейер

Основная задача копирайтера — создать рекламу, которая понравится клиенту и одновременно повысит уровень продаж конкретного продукта. Копирайтеры — авторы идей, слоганов и сценариев — обычно состоят в штате рекламных агентств и работают в тесной связке с арт-директором и креативным директором. Сценарии роликов не рождаются спонтанно: общее направление и тему дают заказчики, а «рабочие лошадки» рекламной индустрии предлагают основную идею, которая может привлечь к продукту покупателя.

«Функция придумывать идеи встроена в мозг каждого человека»



Игорь Ганжа: «Реклама — очень технологичное ремесло с жесткими законами эффективности и строгой дисциплиной»



«В рекламе творчество всегда ограничено жесткими рамками ремесла, но в то же время ремесло без творчества не имеет никакого смысла», — считает Елена Далматова.

Самое важное для создателя креативных идей, как утверждает Александр Гоноровский, — получить четкий бриф (задание) с нормальной аргументацией: *Чем лучше менеджер и креативный директор сформулировали бриф, тем легче работать. Смешных и запоминающихся вещей можно придумать сколько угодно, но главная задача копирайтера, как на любом производстве, быстро и качественно выполнить свою работу.*

Надомники и энтузиасты

Работают создатели рекламных роликов по-разному. Александр Гоноровский, например, приезжает в офис только в случае крайней необходимости. «Когда я устраивался на работу, сразу спрашивал: есть ли у агентства высокоскоростной доступ в интернет, способны ли менеджеры быстро и четко формулировать задачи по телефону?» — рассказывает он. Работодатели не понимали, зачем ему все это. А он объяснял, что работать привык дома, выполняет любое задание быстро и ездить в офис не собирается. Александр просыпается около пяти часов утра и в половине шестого уже сидит у компьютера.

Елена Далматова и Светлана Смирнова, арт-директор из рекламного агентства Media Arts FCB, считают, что в офисе все же надо появляться, хотя генерируют идеи повсюду: и в офисе, и дома, и даже в гостях. «Не люблю работать в отрыве от клиента», — объясняет свою позицию Елена Далматова. — Необходимо принимать участие в переговорах, видеть заказчика, знать, для кого ты выполняешь работу». Она считает, что, общаясь, проще понять, что хочет увидеть кли-

ЛЮДИМИЛА ГАКШЕНАЯ

Елена Далматова: «Задача рекламиста не в том, чтобы творчески самоутвердиться за счет клиента, а в том, чтобы помочь ему продать продукт»

ент, объяснить свою точку зрения, убедить в правильности или абсурдности конкретной идеи. Проведение презентаций готового продукта для Елены Далматовой — настоящее событие: «Каждый раз я волнуюсь, как актер перед выходом на сцену, и радуюсь, если наш вариант рекламного ролика принимают на ура».

Игорь Ганжа и вовсе находится в постоянном движении между переговорами с клиентами, преподавательской деятельностью (руководит кафедрой дизайна в Международном институте рекламы) и творчеством. Одной из своих основных задач он видит правильное управление собственной компанией, но, правда, это «съедает» массу времени, которое могло бы быть потрачено на разработку рекламных идей.

Креативная методика

Копирайтеры — не поэты, поэтому вопрос «Как у вас рождаются идеи?» не повергает их в глубокий транс. Но подходы к работе у представителей этой профессии разные: одни проповедуют технологический метод, сравнивая креатив с математикой, другие утверждают, что при слепом использовании определенных методик выработки рекламных идей можно потерять что-то интересное и неожиданное, появляющееся в сознании спонтанно и непредсказуемо.

«Функция придумывать идеи встроена в мозг каждого человека, — утверждает Игорь Ганжа. — Вам дали голову, значит, вы умеете придумывать идеи, но поле их бесконечно. А для создания непосредственно рекламных идей существуют определенные технологии, ограничивающие это пространство».

Александр Гоноровский уверен, что в ближайшем будущем копирайтеров, использующих различные методики для повышения креативной производительности, станет



ПОДМИЛА ПАЗЕВНАЯ

«Самое большое количество ошибок в производстве рекламы происходит на этапе креатива и воплощения»



намного больше, чем тех, кто работает по старинке, полагаясь лишь на собственную фантазию. «Я долго ломал голову, как повысить продуктивность. В итоге самостоятельно дошел до некоторых простейших методик, которые, как оказалось, давно разработаны другими», — говорит Гоноровский. — Однажды я услышал, что Эрнст Хемингуэй, придумывая название очередного рассказа, составлял целый список заголовков, из которых потом выбирал лучший. Я подумал: почему бы так же не искать слоган, быстро и особенно размышляя? Сейчас у меня бывает очень много вариантов: от 50 до 150. Так же можно писать и ролики: очень быстро, а потом отбирать и компоновать самые удачные слова, сюжеты, детали».

Существует и другая точка зрения. Многие криэйторы считают, что «гнать лошадей» не всегда разумно, можно упустить что-то важное и значимое. По словам Светланы Смирновой, удачный сценарий ролика можно придумать за один день, но порой на этот процесс уходит неделя: «Все зависит от того, как быстро придет хорошая идея. А это непредсказуемо».

Елена Далматова: *Я в курсе различных методик, но очень редко им слеую. Считаю, что создание качественного рекламного продукта подразумевает творческую составляющую. Разработанные схемы — как аспирин. Болит голова, принял таблетку, голова прошла. Снял симптом, но не решил проблему. Так же и с методиками: можно воспользоваться на скорую руку, но что-нибудь основательное и интересное вряд ли получится. Например, методики предлагают стандартный набор мотиваций, стимулирующих покупку того или иного товара — их действительно не так уж и много. Но профессиональный рекламист не только отыгрывает мотивацию, он*

может сам ее придумать, и это будет удачным ходом.

Несмотря на разные подходы к организации своей работы, все креативное братство уверено, что копирайтинг можно и нужно учиться. Сейчас специалистов в этой области готовит Международный институт рекламы, который находится в Москве. Обучают будущих копирайтеров, режиссеров и операторов рекламных роликов во многих российских вузах на гуманитарных факультетах. «Прежде чем поступать на специализированный факультет любого вуза, — говорит Игорь Ганжа, — необходимо детально выяснить, кто готовит специалистов и есть ли у преподавательского состава практический опыт работы в рекламном бизнесе».

Креатив под присмотром

Иностранные компании, открываясь в западные агентства, полностью полагаются на профессионализм криэйторов. В нашей стране все обстоит иначе. Обычно клиент контролирует процесс создания рекламного продукта на всех этапах. «Реклама — практически всегда продукт тесного сотрудничества клиента и агентства. Клиент знает свой бизнес, мы — свой. Когда две стороны находят общий язык, понимают, уважают друг друга, получаются самые удачные варианты. Ролик, рекламирующий крем для лица „Черный жемчуг. Упругость кожи“, — как раз тот случай, когда мы в результате полного взаимопонимания с клиентом смогли найти довольно неожиданную мотивацию», — рассказывает Елена Далматова.

Целевую группу потребителей этого крема составляют молодые, активные женщины, следящие за своей внешностью. Трудность заключалась в том, что у потенциальных потребителей еще не возникало проблем с упругостью кожи лица. Поэтому их нужно было убедить в необходимости по-

купать продукт, ежедневное использование которого сохранит эту молодость и упругость надолго. «Легче показать, как разглаживаются морщины, старая кожа, становясь красивой и молодой, чем объяснить, что и без того красивой коже нужен ежедневный уход, и тогда она не увянет раньше времени», — говорит Далматова. — В конце концов, плодом креативных раздумий на данную тему стала аналогия с занятиями фитнесом, близкая и понятная нашей целевой группе».

Случается, творческие натур, только начинающие работать в рекламном бизнесе, бурно негодуют по поводу клиентского «диктата», сетуют на отсутствие вкуса у клиента и его «непробиваемость». Но как утверждают уже состоявшиеся копирайтеры, с таким отношением работать нельзя. «Кажется, великий Огилви сказал, что клиент приходит в рекламное агентство за исполнением своей мечты, — размышляет Елена Далматова. — Поэтому профессия рекламиста заключается не в том, чтобы творчески самоутверждаться за счет клиента, а в том, чтобы помочь ему продать его продукт».

Потеря эффективности

Рекламный ролик — продукт коллективного творчества, поэтому его эффективность может пострадать на любом этапе. К примеру, можно создать плохую идею, или написать не лучший сценарий, или пригласить слабого арт-директора, или режиссера, способного испортить проект. «Существует слишком много звеньев, влияющих на процесс создания продукта, — уверяет Игорь Ганжа. — Но больше всего ошибок в производстве рекламы происходит на этапе креатива и воплощения».

Светлана Смирнова рассказывает, что по сценарию первую часть рекламного ролика сока «Я» должны были снять в красном цвете: *Зри-*

тель видит девушку глазами влюбленного мужчины. Он любит ее движениями, ее чувственной пластикой, животной силой, которая смогла поглотить себе другую силу — коня. Крупным планом — конь, ноги девушки, капли пота. Светит яркое солнце, героине жарко. Наконец девушка у цели, она прыгает с коня, падает к экрану и забирает жизнь, наполняется красками, и зритель понимает, что видел все это через бокал красного сока. Английский режиссер Роджер Ланн, снимавший ролик, сделал по-своему. Поэтому ролик получился частично черно-белый, частично цветной, и на мой взгляд, красота и чувственность ушли. И взгляд на мир через бокал сока исчез.

Игорь Ганжа считает, что подобных ситуаций можно избежать, если привлекать к работе людей, которые способны обсуждать все нюансы будущего продукта и договариваться между собой: *Сочетание видения копирайтера со взглядом режиссера — вопрос общения. Если не мериться длиной ручек и объектива, оставить детские игры, кто круче, а вместо этого играть в игру «давай сделаем вместе хороший продукт», тогда все получается. К примеру, когда мы создавали ролик про комаров («Паптор — насекомых нет»), у нас с режиссером Егором Кончаловским была цель создать хорошую рекламу. Мы не пытались выяснить, кто важнее — копирайтер или режиссер. Мы просто пытались делать вместе хорошую работу.*

Тайный взгляд

Идеи для своих следующих работ, а также понимание того, какова реакция потребителей на рекламу, как свою, так и чужую, копирайтеры добывают по-разному. Кто-то изучает лучшие рекламные ролики Каннского фестиваля, сравнивая их с отечественными но-

действующие лица

В профессии креативщика едва ли не самое главное — доброжелательный настрой к людям

Светлана Смирнова: «Генерировать идеи можно повсюду — в офисе, дома и даже в гостях»



винками. Другие отправляются на открытые для рядовой публики просмотры отечественных рекламных роликов, чтобы понаблюдать, как люди реагируют на те или иные «раздражители». У Елены Далматовой есть еще один способ, с помощью которого она узнает, что необходимо потенциальному покупателю. «На мой взгляд, работа криэйтора заключается в постоянном наблюдении за жизнью и окружающими. Для меня, например, магазин — тоже своеобразный „бутик коммуникаций“. Захожу и ищу на полках продукт, который мы рекламируем, — говорит она. — Наблюдаю, как его покупают. Забавно бывает наблюдать, как покупатели ворчат по поводу рекламы, и тут же идут к полке, покупают что-то именно потому, что „про это реклама была“. Мне кажется, очень важно наблюдать за людьми и стараться любить их. Ведь в конечном итоге именно к ним ты обращаешься, создавая рекламу».

С ней соглашаются и другие создатели рекламных роликов, уверяя, что реклама обладает потрясающим влиянием на психику человека. Следовательно, креативом и копирайтом должны заниматься профессионалы. Пока же в российском рекламном бизнесе, по словам собеседников **СФ**, доля непрофессионализма достаточно высока. Это и неудивительно, считает **Игорь Ганжа**, ведь российский рекламный рынок пока еще очень молод: *Если всего десять лет назад в России не было ни одного рекламного режиссера, так откуда сейчас спонтанно взялась целая плеяда маститых рекламщиков, правильно понимающих идеи креатива? Люди, которые захотели с юных лет прийти в рекламу, только заканчивают высшие учебные заведения. Для того чтобы созрело новое поколение российских криэйторов, необходимо время.* **СФ**

ПОЛИНА ГИЗЕВА



«Иногда бывает полезно что-то упустить»



ГЛАВУ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ» **ИГОРЯ РУДИНСКОГО**, ЕДИНОЛИЧНО ВЛАДЕЮЩЕГО БИЗНЕСОМ С ГОДОВЫМ ОБОРОТОМ БОЛЕЕ ЧЕМ В \$500 МЛН, АЗАРТНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ НАЗВАТЬ НИКАК НЕЛЬЗЯ. ПОЙТИ ВА-БАНК ИЛИ ПОСТАВИТЬ ВСЕ НА КОН — ЭТО НЕ ПРО НЕГО. ПОТОМУ ЧТО ОН СЧИТАЕТ: РИСК, КОНЕЧНО, ДЕЛО БЛАГОРОДНОЕ, НО В БИЗНЕСЕ ВСЕ-ТАКИ ЛУЧШЕ ПРОЯВЛЯТЬ ОСТОРОЖНОСТЬ. РУДИНСКИЙ УВЕРЕН, ЧТО НЕОПРАВДААННЫЙ РИСК И ПРИНЯТИЕ НЕОБРАТИМЫХ РЕШЕНИЙ МОГУТ ВООБЩЕ ПРИВЕСТИ КОМПАНИЮ К БАНКРОТСТВУ. **Текст: Елена Локтионова**

Игорь Рудинский руководит компанией, на которую приходится шестая часть всего российского фармрынка. Помимо этого он является сопредседателем Союза профессиональных фармацевтических организаций и, согласно прошлогоднему рейтингу

ЦМИ «Фармэксперт» и газеты «Фармацевтический вестник», — третьей по влиятельности персоной на отечественном фармрынке (впереди него — только министр здравоохранения со своим заместителем). Все это не мешает Рудинскому оставаться фигу-

рой, широко известной лишь в профессиональных кругах. И правда, зачем лишний раз «светиться»? Осторожность превыше всего.

Распорядок дня у Рудинского по меньшей мере странный. На работу он приходит к двум часам дня, а уходит в пять утра. Наверное, потому что ночью, когда никто не отвлекает, ему легче обдумывать свои «обратимые» решения.

«За ошибки придется платить самому»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Что это значит — всегда принимать «обратимые» решения?

ИГОРЬ РУДИНСКИЙ: Это значит, что если нужно принять решение о совершении какого-то действия и ты знаешь, что результат может быть непредсказуем, но при этом обратной дороги не будет, то лучше не предпринимать ничего. То есть либо должен быть абсолютно понятен результат, либо, если его сложно прогнозировать, желательно все же принимать такое решение, которое можно в случае чего повернуть вспять.

А вообще я противник любых необратимых действий. Особенно когда принимаются обязательства, которые потом оказываются непосильными. Почему фирмы разоряются? Потому что в определенный момент возникают какие-то обязательства, для данной компании невыполнимые. По объективным или по субъективным причинам — неважно. А важно то, что такая ситуация вообще не была предусмотрена.

СФ: А как все предусмотреть?

ИР: Если бы я знал, то был бы, наверное, совсем другим человеком.

СФ: Бизнесмен, владеющий компанией с оборотом более чем в полмиллиарда долларов, наверное, все же имеет какие-то рецепты по этому поводу?

ИР: Рецепт прост. Во-первых, надо всегда отдавать себе отчет в том, что за ошибки придется платить самому. А во-вторых, необходимо заранее просчитывать, сумеешь ли ты своими силами исправить ошибку. Иначе последствия неверного решения могут быть для бизнеса самыми плачевными. Типич-

Доктор Айболит

По специальности Игорь Рудинский инженер. Он окончил Московский авиационный институт, некоторое время работал инженером-технологом на московском авиационно-строительном заводе «Салют», потом перешел во Всесоюзный НИИ кино и фотографии, где занимался научной деятельностью. Когда в начале 1990-х в стране с наукой стало совсем туго, Рудинский с несколькими партнерами основал компанию «Ринк», которая стала специализироваться на производстве приборов для иридодиагностики. В 1993 году для того, чтобы разделить производственное и сбытовое направления, было решено создать совместную с венгерскими партнерами фармацевтическую дистрибуторскую компанию «СИА Интернейшнл». Через два года СП распалось, и Рудинский стал единственным владельцем «СИА Интернейшнл».

На сегодняшний день компания, по оценкам ЦМИ «Фармэксперт», занимает более 15% российского фармрынка. Ее оборот в прошлом году составил \$552 млн, прогноз на этот год — \$650 млн. Компания имеет разветвленную филиальную сеть в разных регионах России — 36 дочерних компаний и 46 представительств. Всего в «СИА Интернейшнл» работает более 6 тыс. человек. Клиентами компании являются около 14 тыс. аптек и лечебных учреждений.



ный пример — слияния компаний. Я против необратимых слияний, здесь очень велика вероятность ошибки. Поэтому лучше всегда иметь пути к отступлению. Нужно заранее очень четко проговорить: если слияние не даст ожидаемого эффекта, а такое случается сплошь и рядом, лучше разделить обратно. Из-за того, что зачастую компании не договариваются об этом, у них и возникают неразрешимые проблемы, которые могут привести к банкротству.

СФ: У вас был подобный опыт?

ИР: Да. В 1997 году мы договорились о слиянии с компанией «Лиа-Натали». В то время это был очень известный дистрибутор на фармрынке. Они входили в первую пятерку, а мы тогда были месте на восьмом. Объединение казалось выгодным, поскольку мы считали, что оно даст синергетический эффект. Подписали договор о слиянии; одновременно был подготовлен договор о расторжении этого договора — на всякий случай. В течение года мы должны были стать одной компанией, но когда начали приводить в соответствие состояние акционерного капитала, логистику, поставки, смотреть, как можно объединить это все, стало понятно, что слияние ни к чему не приведет. Потому что ни по структуре клиентов, ни по структуре поставок, ни по логистической схеме никакой синергии не будет. Два плюс два — что в итоге получится? Может быть, четыре, а может, пять или три. Вот мы рассчитывали на пять, а пришли к выводу, что в лучшем случае будет три. Какой тогда в этом смысл? Так что заранее подготовленный договор о расторжении договора о слиянии в итоге очень даже пригодился.

«Нет смысла делать бизнес, который будет тормозить другой»

СФ: Вы являетесь идеологом создания Ассоциации фарма-

цевтических предприятий, объединяющей 87 московских аптек. Насколько я понимаю, эта ассоциация как раз и представляет собой пример обратимого объединения?

ИР: Да, именно так.

СФ: Какова ее схема?

ИР: Все аптеки, входящие в ассоциацию, юридически абсолютно самостоятельны. Они работают с нами по дого-

вору комиссии, согласно которому мы поставляем им товар. Однако аптекам не запрещается работать и с другими поставщиками. Можно сказать, что это чисто технологическая ассоциация, на базе которой отрабатываются различные системы снабжения и апробируются технологии. Таким образом, мы получаем возможность про-

водить эксперименты в области снабжения, а аптеки в свою очередь могут повышать свои обороты благодаря внедрению более технологичных схем.

СФ: И все довольны?

ИР: Нет, были такие, кто вышел из ассоциации по тем или иным причинам. Не может быть так, чтобы всем все нравилось. Но это нормально.



«Хочешь рисковать — рискуй, но только заранее представляй, что будешь делать, если твой риск окажется неоправданным»



В этом и есть суть обратимых объединений.

СФ: Не проще ли создать собственную розничную сеть?

ИР: Нет. Я не сторонник объединения под одной крышей дистрибуции и розницы. Это слишком разные бизнесы, и я не считаю целесообразным их смешивать. На построение собственной розничной сети требуется много денег. Знают, их нужно вынимать из оборота, а это неправильно. Нет смысла делать один бизнес, который будет тормозить другой. Вообще же, пока и в дистрибуции есть куда расти. Вот мы несколько лет строили филиальную сеть в регионах. Сейчас у нас большая региональная программа по созданию складов. На ее реализацию потребуется много времени и средств.

«Это уже не бизнесмен, а игрок»

СФ: Не кажется ли вам, что излишняя осторожность и отказ от риска — это тоже риск в какой-то степени?

ИР: Почему?

СФ: Ну, например, можно упустить какие-нибудь важные моменты, способные вывести компанию на принципиально иной уровень. А наверстать упущенное не всегда возможно — конкуренты ведь тоже не стоят на месте.

ИР: А может, иногда и полезно что-то упустить...

СФ: То есть лучше синица в руке, чем журавль в небе?

ИР: Вы знаете, на самом деле это всегда вот где-то внутри сидит: а вдруг я что-то упускаю? Но все-таки я придерживаюсь такого принципа: хочешь рисковать — пожалуй-

ста, рискуй, но только заранее представляй, что будешь делать, если твой риск окажется неоправданным. Я рискую всегда лишь в том случае, если знаю, что могу что-то потерять, но все равно выйду из сложившейся ситуации.

СФ: Например?

ИР: Такой случай был в моей практике. Я решил, что уже пришло время создавать на фармрынке отраслевой банк. Причем я думал, что проще не строить его с нуля, а купить готовый. Мы присмотрели банк, начали его покупать — и потеряли на этом много денег. Потому что пока мы занимались этим вопросом, владельцы банка провели ряд операций по выводу активов. В результате оказалось, что банк — банкрот. Но я с самого начала отдавал себе отчет, что могу

потерять деньги. Однако я знал также, что в случае чего смогу расплатиться сам и не попаду ни к кому в долговую яму. В противном случае я бы не стал связываться в это дело.

СФ: Получается, что вы никогда не совершаете поступков, которые сопряжены с неоправданным риском?

ИР: Никогда. Человек, который рискует безоглядно — это уже не бизнесмен, а игрок. Ведь нельзя выиграть только один раз. Если это происходит, ты убеждаешься в своей интуиции, правоте, способности к анализу, теряешь бдительность и продолжаешь играть. Но можно выиграть десять раз подряд, а потом за один раз потерять все. Я, кстати, не считаю, что это плохо. Это адреналин, это интересно. Просто я так не хочу. **СФ**



Качественная телефонная связь

- Прямые московские номера
- Многоканальные номера
- Экономичная междугородняя и международная связь

Надежный доступ в Интернет

- Высокоскоростной широкополосный доступ
- Решение "последней мили"
- Новейшие технологии (MPLS, xDSL)
- Dial-Up

Адрес: г. Москва, 2-й Обыденский пер., 12А
Тел.: (095) 363-2252

www.caravan.ru
info@caravan.ru

ЗАО "Караван-Интернет",
лицензии Мин-ва связи
и информатизации РФ №№
18994, 19058, 20375, 20445



Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»



ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДПИСКИ НА ТЕРРИТОРИИ РФ НЕОБХОДИМО:

ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

1. ЗАПОЛНИТЬ ПОДПИСНОЙ КУПОН ☒
2. ОТПРАВИТЬ ЕГО ПО ФАКСУ (095) 250-7677
3. ПОЛУЧИТЬ СЧЕТ И ОПЛАТИТЬ ЕГО В ЛЮБОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

1. ОПЛАТИТЬ ПОДПИСКУ ПО ЦЕНЕ: 62,04 РУБ., УМНОЖИВ ЭТУ СУММУ НА КОЛИЧЕСТВО МЕСЯЦЕВ ПОДПИСНОГО ПЕРИОДА, В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СБЕРБАНКА РФ ПО СЛЕДУЮЩИМ РЕКВИЗИТАМ:
ПОЛУЧАТЕЛЬ ПЛАТЕЖА: ООО «БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ»
ИНН 7729414122, Р/С 40702810802200000016 В ОАО «АЛЬФА-БАНК» ОТД. «ПОЛЯНКА»,
БИК 044525593, К/С 30101810200000000593
2. ПРИСЛАТЬ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ВМЕСТЕ С ЗАПОЛНЕННЫМ КУПОНОМ ☒
ПО ФАКСУ (095) 250-7677, 945-3229 (КРУГЛОСУТОЧНО)



И ЮРИДИЧЕСКИЕ, И ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА МОГУТ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ, ЗАПОЛНИВ ЭЛЕКТРОННУЮ ЗАЯВКУ НА САЙТЕ РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» WWW.SF-ONLINE.RU



ПОДПИСКА СЧИТАЕТСЯ ОФОРМЛЕННОЙ ПРИ УСЛОВИИ ПОСТУПЛЕНИЯ СРЕДСТВ НА РАСЧЕТНЫЙ СЧЕТ ООО «БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ» ДО 25 ЧИСЛА ПРЕДПОДПИСНОГО МЕСЯЦА.
ТЕЛЕФОНЫ ДЛЯ СПРАВОК: (095) 250-7677, 748-1943

ВНИМАНИЕ! ОТКРЫТА ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЧЕРЕЗ КАТАЛОГ МОСПОЧТАМТА — СТР. 87, ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС 17400. ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ МОЖНО ТАКЖЕ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА:

МОСКВА: ООО «ИНТЕР-ПОЧТА» ((095) 925-0794, для организаций)
ЗАО НПО «ИНФОРМ-СИСТЕМА» ((095) 127-9147,
для библиотек, WWW.INFORMSYSTEMA.RU)
ООО АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ «ИНИНС» ((095) 251-0442,
WWW.ININS.RU)
ООО «ДЕЛЬТА ПОСТ» ((095) 928-8762, для организаций)
МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ:
РЕУТОВ, НОГИНСК, БАЛАШИХА, ЭЛЕКТРОСТАЛЬ: ООО «ОДИН-2»
((257) 3-9991)
ОРЕХОВО-ЗУЕВО: ОАО МОП «СОЮЗПЕЧАТЬ» ((242) 2-1389, 2-1390)
СЕРГИЕВ ПОСАД: ООО «ОБНОВЛЕНИЕ» ((254) 6-0983)

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: ООО «ПЕТЕРБУРГ-ЭКСПРЕСС» ((812) 320-6789,
ИНДЕКС 00226)
ЕКАТЕРИНБУРГ: ООО «УРАЛ-ПРЕСС» ((3432) 75-7920,
75-8071, WWW.URAL-PRESS.RU)
ИРКУТСК: ЗАО ЦФЭИ ((3952) 25-8162)
КАЗАНЬ: ЗАО «КОММЕРСАНТЪ-КУРЬЕР» ((8432) 99-7081)
КРАСНОЯРСК: «ЛАСКА» ((3912) 65-1805, LASKA@POST.KTS.RU)
НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ: «ДАЙДЖЕСТ» ((8552) 53-9024, DIGEST_LTD@MAIL.RU)
НИЖНИЙ НОВГОРОД: ООО «БИЗНЕСПРЕСС КУРЬЕР» ((8312) 28-1014,
WWW.BPK.RU)
НОВОСИБИРСК: ООО АП «МЕДИА-КУРЬЕР» ((3832) 12-5721, 11-9059)

РЯЗАНЬ: АРПИ «СОЮЗ ПЕЧАТИ» ((0912) 77-5374, для организаций)
САМАРА: ООО «АДИ ЭЖ САМАРА» ((8462) 78-5758)
ТОЛЬЯТИ: ЗАО ИИЦ «ОРИОН» ((8482) 30-0884, для организаций)
МИНСК: КОМПАНИЯ «РЭМ-ИНФО» ((1037517) 284-7362, 284-7363,
WWW.RAMINFO.BY)
КИЕВ: АГЕНТСТВО KSS ((044) 464-0220, WWW.KSS.KIEV.UA)
КИШИНЕВ: АГЕНТСТВО «ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ EDITIT PERI-
ODICE» ((10 3732) 23-3740)
ДАЛЬНЕЕ ЗАРУБЕЖЬ: EAST VIEW PUBLICATIONS ((095) 318-0937,
WWW.EASTVIEW.COM);
ЗАО «МК-ПЕРИОДИКА» ((095) 281-9763, 281-5715, INFO@PERIODICALS.RU)



Подписной купон

1. ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА <input type="checkbox"/>	ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА <input type="checkbox"/>
2. КОЛИЧЕСТВО ДОСТАВЛЯЕМЫХ ЭКЗЕМПЛЯРОВ _____	
3. МЕСЯЦ НАЧАЛА ПОДПИСКИ _____ МЕСЯЦ ОКОНЧАНИЯ ПОДПИСКИ _____	
4. Ф.И.О. ПОЛУЧАТЕЛЯ _____	
5. АДРЕС ДОСТАВКИ: _____	
6. ТЕЛЕФОН (КОД ГОРОДА _____) _____	ФАКС _____
7. E-MAIL _____	
8. ПОЛНОЕ НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ • _____	
9. ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС • _____	
10. Р/С • _____	ИНН • _____
11. БАНК • _____	
12. К/С • _____	БИК • _____
13. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ _____	

• ОБЯЗАТЕЛЬНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ



СФБШ

Секрет фирмы **Бизнес-школа**

Школа для самоучек

Специализированные учебные программы для предпринимателей помогают создать или улучшить свою компанию, составить грамотный бизнес-план или скорректировать стратегию развития. В отличие от дорогостоящих программ типа MBA, в Москве некоторые «предпринимательские» курсы вообще бесплатные. — Текст: Юлия ИПАТОВА

В России начинают появляться программы, позволяющие в процессе обучения реализовать полученные навыки на практике



Инкубатор бизнеса

Последние 20 — 30 лет бизнес-школы западных стран оказывают предпринимателям активную поддержку. С этой целью было разработано множество образовательных программ. Некоторые школы стали своего рода бизнес-инкубаторами — организациями, которые бесплатно предоставляют начинающим коммерсантам различные услуги (секретарские, консалтинговые и юридические). Кроме того, они сдают им в аренду офисные помещения, обучают персонал и помогают в поиске инвестиций. Слушатели, предложившие наиболее удачные бизнес-идеи, могут рассчитывать на спонсорскую поддержку из фондов бывших выпускников и прочих резервов.

В США широко известны программы «10К» и «50К». В них участвуют авторы перспективных коммерческих проектов. Под бизнес-план они получают от школ беспроцентные ссуды в размере \$10 — 50 тыс., а в процессе обучения реализуют свои идеи под присмотром преподавателей. Обычно кредит возвращается по мере развития бизнеса. В западных бизнес-школах уровня Columbia, Stern или Sloan подобные проекты очень часто приносят слушателям неплохую прибыль.

Бесплатные советы

В России предпринимательских программ не так много. А те, что есть, еще не дотягивают до западных технологий обучения — главным образом из-за дефицита средств у организаторов.

С середины 1990-х годов предпринимателей обучают такие учебные заведения, как Центр «Предпринимательство и малый бизнес» Высшей школы

международного бизнеса (ВШМБ) АНХ, Центр предпринимательства «США—Россия». Институт предпринимательства и инвестиций (ИПИ) и Московский Фонд подготовки кадров работают в рамках Межотраслевой программы подготовки управленческих кадров для рыночной экономики под эгидой московского правительства. Обучение может длиться от нескольких дней до одного года. Так, в ИПИ учеба идет две недели, а Центр предпринимательства «США-Россия» проводит однодневные семинары. В ВШМБ есть две годичные программы: «Президентская программа „Менеджмент в малом и среднем бизнесе“», а также «Предприниматель: управление малым и средним бизнесом».

Львиная доля программ организованы при поддержке московского правительства — обучение в них бесплатное. К примеру, дотацию получают Межотраслевая программа, а также ВШМБ в рамках Президентской программы.

Стоимость остальных программ в зависимости от продолжительности составляет от \$250 до \$4000. Если предусмотрены заграничные стажировки (как в Центре «США—Россия»), слушатели оплачивают их отдельно.

Преподают на программах в основном консультанты и успешные предприниматели. Центр ВШМБ, например, сотрудничает с владельцем рыбооловецкой фирмы из Мурманска и представителем руководства крупного столичного банка.

Коммерсант средней руки

На «предпринимательские» курсы приходят коммерсанты средней руки. Центр «США—Россия» ра-

Участников курсов можно назвать трудягами, способными работать по семнадцать часов в сутки



ботает исключительно с представителями среднего бизнеса. **Виктор Седов**, исполнительный директор Центра «США—Россия», считает, что работа с этим сектором экономики дает наибольшую отдачу.

Андрей Колесников, директор Центра ВШМБ, называет участников таких программ «трудягами», способными работать по 17 часов в сутки: *По натуре это настоящие авантюристы, которые вынуждены самостоятельно пробивать себе дорогу и искать незанятые ниши.* Как правило, им по 30—35 лет, за плечами 5—7-летний стаж работы в бизнесе. В ИПИ обучаются люди в возрасте от 16 до 65 лет с образованием не ниже среднего. Есть даже обладатели кандидатской степени.

Одна из недавних выпускниц ИПИ **Светлана Влезько** возглавляет компанию Weekend (организация праздников, оформление залов). Она является частным предпринимателем, имея при этом два высших образования — педагогическое и психологическое. Госпожа Влезько считает, что последние три года работала почти на ощупь: «Мне приходится лично решать многие правовые вопросы, в частности те, что касаются организации бизнеса. На рынке очень мало полезной информации для таких, как я. Все-таки большинство статей, книг и экономических теорий рассчитаны на крупные предприятия». На программу ИПИ Светлана Влезько пошла, чтобы понять, как лучше развивать свой бизнес и оценить, насколько грамотно она работала в предыдущие годы.

Впрочем, ко многим слушателям идея по созданию своего дела приходит лишь на занятиях. **Ирина Рутковская**, заместитель директора ИПИ: *К примеру, один из наших недавних слушателей задумал открыть свое интернет-кафе и в процессе обучения составлял бизнес-план этого предприятия.*

Помощь зала

Отбор на программы осуществляется по результатам собеседования. Иногда кандидатов просят написать эссе о своем бизнесе. При этом конкурсы на программы достаточно высокие. На одно место порой претендует по 15—20 человек.

Обычно программы представляют собой смесь традиционного обучения и консалтинговых услуг. В

ВШМБ прежде чем получить рекомендации по своему бизнесу, слушателям предстоит прослушать учебный цикл, в который входят стратегический менеджмент, маркетинг, бухучет и другие дисциплины.

На краткосрочных программах лекционный материал сведен к минимуму. В Центре «США—Россия» консультанты сразу переходят к практическим советам: как грамотно работать с инвесторами, как сделать успешную презентацию, с чего начать подачу информации для партнеров и т. д.

Методика обучения у организаций, работающих по Межотраслевой программе, характеризуется отказом от лекций в их привычном понимании. **Ирина Рутковская**: *Слушатели приходят к нам за ответами на мучающие их вопросы, а теорию они могут прочитать и в учебнике.* Здесь применяется открытая форма обучения. Студенты самостоятельно работают со специальным учебным пособием, выполняя практические задания, напрямую связанные с их бизнесом. Кроме того, они участвуют в семинарах-консультациях.

Не менее ценный источник информации на любой программе — общение с сокурсниками. Многие интересные идеи рождаются именно в аудитории, во время «мозговых штурмов». К примеру, на занятиях в Центре ВШМБ ведутся дискуссии на самые разные темы — начиная с вопроса о целесообразности строительства аквапарка до мер по развитию услуг на рынке IP-телефонии. Один из студентов программы выводил на фармацевтический рынок новый препарат и обсуждал с однокурсниками жизнеспособность выбранной им стратегии.

Чем могли — тем помогли

Курсы заканчиваются выпускными экзаменами, которые позволяют понять, насколько хорошо был усвоен материал. **Денису Родригес-Алонсо**, совладельцу и коммерческому директору компании «Инстейл», обучение в Центре ВШМБ дало возможность понять миссию его компании на рынке, а также структурировать свои знания по управленческому учету и маркетингу.

«Жаль, что на таких программах не учат тому, как можно быстро „выбить“ в Москве хороший участок под автомойку или как самому, не привлекая марке-

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ КУРСЫ В МОСКВЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ	ПРОГРАММА	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ	СТОИМОСТЬ, \$	САЙТ КУРСА
ИНСТИТУТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ИНВЕСТИЦИЙ (ИПИ)	МЕЖОТРАСЛЕВАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ ПОД ЭГИДОЙ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА	2 НЕДЕЛИ	БЕСПЛАТНО	WWW.IPI.EDU.RU
ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ				WWW.IKT.RU
МОСКОВСКИЙ ФОНД ПОДГОТОВКИ КАДРОВ				WWW.MTFOND.RU
ЦЕНТР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА «США—РОССИЯ»	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СЕМИНАРЫ	4 ЧАСА	\$250–300 (СТАЖИРОВКА ОПЛАЧИВАЕТСЯ ОТДЕЛЬНО – \$1000)	WWW.CFE.RU
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	«1000 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ КАДРОВ»	6–8 МЕСЯЦЕВ	БЕСПЛАТНО	WWW.CKP.RU
ЦЕНТР «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И МАЛЫЙ БИЗНЕС» ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА (ВШМБ) АНХ	ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА «МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ»	1 ГОД	БЕСПЛАТНО	WWW.ESBC.RU
	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ: УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ МАЛЫМ И СРЕДНИМ БИЗНЕСОМ	1 ГОД	\$4000	

Предприниматели, которые во время программы находят общий язык со своими стажерами, часто приглашают их на постоянную работу



тинговое агентство, провести исследование рынка», — жалуется господин Родригес-Алонсо. По его мнению, на программе хорошо дают стратегию и финансы, а вот с маркетингом не «дотягивают». Андрей Колесников, правда, считает, что на этой программе приоритетным является изучение не маркетинга, а менеджмента.

А вот Светлана Влезько сумела оценить финансовое состояние дел и понять необходимость расширения ассортимента ряда своей продукции. После обучения она пересмотрела также политику работы с персоналом.

В Центре «США-Россия» привели пример одного из участников семинаров, который благодаря удачной презентации смог привлечь дополнительные инвестиции под проект. Однако основная цель этого центра — устанавливать более тесные контакты между российским и западным бизнесом. Для этого организуется обмен предпринимателей: так, недавно в США отправились шесть россиян. **Виктор Седов:** *Владелицу томской детской телестудии мы отправили в аналогичную телекомпанию в Лос-Анджелесе. А еще один участник программы поехал в Силиконовую долину набираться опыта по производству компьютеров.*

Центры-реализаторы

Перечисленные учебные заведения занимаются в основном передачей теоретических знаний. Тем временем в России начинают появляться и программы, которые позволяют в процессе обучения реализовать полученные навыки на практике. Например, Центр корпоративного предпринимательства (ЦКП), учредителем которого является Государственный университет — Высшая школа экономики (ГУ-ВШЭ). ЦКП предлагает программу «1000 предпринимательских кадров», созданную при поддержке Первого национального фонда кадровых инвестиций. Туда обращаются предприниматели, у которых есть бизнес-проект, но нет финансов, кадров и необходимых знаний. Центр набирает на свои программы старшекурсников и недавних выпускников вузов, которые в качестве стажеров участвуют в проектах предпринимателей и вместе с ними решают их проблемы. Результатом такой совместной деятельности вполне может стать создание подразделения компании или даже открытие своего бизнеса.

Преподаватели ЦКП предлагают также консультационную помощь, а при необходимости — помещение под офис и финансовую поддержку. Так, участники этой программы могут получить целевой кредит Сбербанка без залога под поручительство предпринимателя. Деньги выдаются под 19% годовых (в рублях), и вернуть заем нужно в течение трех лет. По мнению руководителя проектов ЦКП **Льва Третьякова**, даже для слушателей из регионов с относительно невысокими доходами это вполне приемлемо: ежемесячно нужно отдавать не более \$120 — 140.

Стажеры и предприниматели обсуждают стратегию и дальнейший план своей работы во время учебных сессий — они продолжается неделю и проходят с интервалом в три месяца. На сессиях участники программы разрабатывают бизнес-планы, которые получают экспертную оценку специалистов, и просчитывают все риски. В рамках сессии стажерам и предпринимателям предстоит прослушать курс лекций по финансовым и другим экономическим дисциплинам.

Предприниматели, которые во время программы находят общий язык со своими стажерами, часто приглашают их на постоянную работу. **Лев Третьяков**, в прошлом выпускник ЦКП, рассказывает, как их стажеры участвовали в создании подразделения «Группы МДМ». А **Александр Иванов**, бывший стажер ЦКП, после программы вошел в правление консалтинговой группы компаний «Минфин».

ЦКП отдает предпочтение «амбициозным карьеристам», мечтающим о собственном деле. Такие люди легко обучаемы и восприимчивы к новым идеям. **Елена Яковлева**, исполнительный директор ЦКП: *К нам могут приходить все желающие, но принимаем мы только самых достойных — тех, кто успешно проходит наше тестирование.* Многие стажеры через полтора-два года возвращаются в ЦКП уже зрелыми предпринимателями, в свою очередь предлагая на реализацию новые проекты и набирая под них стажеров. **СФ**

classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ
РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED и «КНИЖКА ДЛЯ
БИЗНЕСА» — (095) 771-6184.

Адвокат Пахомов
www.ustic.ru
518-0826

Фонд защиты беженцев
и вынужденных переселенцев
(на основании Устава и законодательства РФ)
Консультации и содействие в получении:
ГРАЖДАНСТВО РФ
Пропуска в Москве, области от 600 у.е.
Тел. 955-21-71, 955-21-42, 958-05-68
Ленинский пр-кт,
ул. Орджоникидзе, 12, оф. 600

Вниманию руководителей!
ПРЕДЛАГАЕМ В АРЕНДУ
КОПИРОВАЛЬНУЮ ТЕХНИКУ формата А3
ремонт, обслуживание, расходные материалы,
бумага, запасные части — **БЕСПЛАТНО**
Стоимость одной копии — от 0.02 USD
А также: расходные материалы,
офисное оборудование, бумага по низким ценам.
Тел.: (095) 159-3-159, 159-3-149, 159-41-72
E-mail: mark-paper@mail.ru www.markgroup.ru

Атмосфера комфорта

DAIKIN Профессиональный монтаж,
подбор оборудования, сервис

Кондиционеры
класса High-End

Panasonic. HITACHI LG

ЗАО «АК Дизайн»
тел: 212-38-31



О ЗУБАХ – СОВЕРШЕННО НЕ СЕКРЕТНО

Знакомая ситуация: вы пришли к стоматологу устранить прореху в зубах, мало ли по какой причине эта прореха появилась – когда-то вырвали больной зуб, потеряли его в результате игры в хоккей или по другим причинам, а врач сообщает вам, что нужно делать протезы (и хорошо еще, если несъемные). «Доктор, может имплантат?», – спрашиваете вы, – «ведь это может стать настоящим спасением для моего имиджа и здоровья», «Полноте, батенька», – заявляет добрый доктор, – «имплантат вам ну никак вставить не получится. У вас проблема с костной тканью, у вас прикус не тот, да и вы сами не тот, да и вылетит он у вас тут же». Почему же, думаете вы, другим можно, а мне нельзя. Объясняем. Потому что вы попали не к тому доктору. Этот доктор просто не умеет делать имплантацию, ему пока по плечу только протезы. Ну не умеет он! Зато заговорить зубы – на это он мастер! И ведь отговорит, и поверите вы ему! А на дворе третье тысячелетие, а лечат у нас, как и прежде, по старинке. Так вот знайте – противопоказание

к имплантации есть только одно – неграмотность и некомпетентность врача. Борис Павлович Агами, ведущий имплантолог России, член американской ассоциации дантистов «Альфа-Омега», практикующий врач с 22-летним опытом (свой первый имплантат Борис Агами установил в 1979 году) делится «секретами» своей профессии. – Имплантаты – это искусственные приспособления, которые надежно фиксируются в челюсти, восстанавливая отсутствующие зубы, при этом не повреждаются соседние! Они изготавливаются из различных типов металлических и керамических материалов, совместимых с костной тканью организма. Процесс имплантации занимает до 30 минут, процедура безболезненная и недолгая, затем идет процесс заживления в течение некоторого периода времени, и уже после этого на имплантат «одевают» специально изготовленный зуб. По окончании имплантации будет полное ощущение, что отсутствующий зуб клонировали – так похож на него имплантат.



Представьте себе, что, для того чтобы установить традиционный съемный или несъемный протез, стоматолог вынужден обтачивать здоровые зубы, нанося им непоправимый ущерб, имплантаты же позволяют не только сохранять соседние зубы здоровыми, но и полностью восстанавливать структуру полости рта. Несмотря на высокую стоимость стоматологической имплантации (от 400 до 1000 у.е. за 1 имплантат), эффективность этого вида лечения оправдана как с клинической, так и с эстетической точки зрения. Разумеется, мы используем имплантаты только ведущих стоматологических фирм, что вселяет уверенность в безупречном результате.

Имплантация может проводиться пациентам, у которых отсутствует от 1 до 32 зубов, независимо от возраста. И противопоказаний для имплантации нет: даже пациентам, страдающим сахарным диабетом или заболеванием пародонтита, в нашей клинике сделают имплантацию с предварительной подготовкой (кстати, в отличие от многих клиник, которые считают такие заболевания противопоказанием для имплантации).

– Как долго служат имплантаты?

По данным специализированных имплантологических клиник, этот срок доходит до 25 лет и более. Тот имплантат, который я установил в 1979 году, и по сей день служит верой и правдой своему хозяину. На самом деле, трудно предсказать точно, как долго прослужит имплантат: 20 или 30 лет, но учитывая, что мы используем только самые последние технологически прогрессивные имплантаты, сроки «эксплуатации искусственных зубов» возрастают.

– Как быстро исчезают последствия операции?

– Трудоспособность пациента полностью восстанавливается через час-два после операции. Незначительный послеоперационный отек, общая слабость обычно исчезают к концу третьих суток со дня «оживления» искусственных зубов.

На сегодняшний день трудно себе представить человека, который бы не заботился о своей внешности и, особенно, о зубах. Съемные протезы уходят в прошлое и выбор сегодня надо делать в пользу прогрессивных технологий, каковыми на современном этапе и являются имплантаты.

Более подробную информацию об имплантации можно получить в Медицинском Центре АГАМИ, 778-88-86 и 219-91-10.

Адрес: Москва, ул. Советской Армии, 17/52, www.agami.ru, agami@unlimit.ru

Agami
medical center

«В плохом выполнении задачи всегда виноват начальник»



УМЕНИЕ СТАВИТЬ ЗАДАНИЯ ПОДЧИНЕННЫМ И КОНТРОЛИРОВАТЬ ИХ ВЫПОЛНЕНИЕ ОТНОСИТСЯ К ЧИСЛУ САМЫХ ВАЖНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА. МЕЖДУ ТЕМ ЕЩЕ В 60-Х ГОДАХ ПРОШЛОГО ВЕКА АМЕРИКАНСКИЕ УЧЕНЫЕ ДЭВИД КЕЙРСИ И КЕННЕТ БЛАНЧАРД РАЗРАБОТАЛИ МЕТОДИКУ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОЙ ЭТИ ЗАДАЧИ РЕШАЮТСЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО. О ТОМ, КАК МОЖНО ПРИМЕНЯТЬ ИХ ТЕХНОЛОГИЮ СЕГОДНЯ, РАССКАЗЫВАЕТ ТРЕНЕР УЧЕБНО-КОНСАЛТИНГОВОГО ЦЕНТРА CLUB CONSULT **ОЛЬГА КОВАЛЕВА**.

Текст: Филипп Колесник

СЕКРЕТ ФИРМЫ: На первый взгляд, контроль за подчиненными сложности не представляет: поставил задачу — проверил исполнение. Почему же для многих руководителей это превращается в проблему?

ОЛЬГА КОВАЛЕВА: Сам по себе контроль несложен, поскольку предполагает только проверку того, что оговаривается заранее. Разве трудно периодически требовать у исполнителя отчет и если что-то не так, корректировать его действия? Другое дело, что действительный контроль невозможен без правильной формулировки задачи. И не все знают технологию, позволяющую создать для этого необходимые условия.

СФ: А чем менеджеру может помочь методика Кейрси и Бланчарда?

ОК: Эта методика (она называется «Ситуационное руководство») очень эффективна именно при постановке задачи и, как следствие, обеспечивает наилучший контроль. Ее авторы наблюдали за работой успешных топ-менеджеров, в результате чего вывели универсальные закономер-

ности эффективного руководства. И хотя методика создана в 1960-е годы, она работает до сих пор, и не только в Америке. Насколько мне известно, ее использует большинство отечественных бизнес-тренеров.

СФ: Какие же универсальные закономерности удалось обнаружить этим ученым?

ОК: Прежде всего выяснилось, что руководителям присущи два типа поведения. Иногда, давая поручение, можно ограничиться голым указанием: что, каким образом и когда нужно сделать. Такое поведение называется **директивным**. В другом случае можно решить задачу при помощи эмоционального и заботливого общения с исполнителем — похвала, попечение и проч. Это **поддерживающее** поведение. Однако на практике указанные типы поведения в чистом виде руководителям не присущи — обычно они сочетаются, причем в разных пропорциях. Чтобы максимально приблизить свою методику к действительности, Кейрси и Бланчард выделили на основе этих сочетаний еще

четыре стиля руководства — инструктивный, обучающий, поощряющий и делегирующий. Сущность методики «Ситуационного руководства» как раз и состоит в правильном использовании этих стилей.

СФ: А когда и какой стиль нужно применять?

ОК: Это зависит исключительно от опыта подчиненного. Если он в какой-то области новичок, руководитель должен действовать в инструктивном стиле, когда превалирует директивное поведение. Он лишь ставит задачу, что, как и в какой срок следует выполнить.

СФ: Нужно ли при этом как-то приободрить, настроить новичка?

ОК: Нет. Лучше, если поддерживающее поведение здесь будет минимальным. Чтобы создать благоприятные условия для выполнения задания, новичка важнее снабдить конкретными знаниями. Скорее всего, он будет бояться, робеть, но положительные эмоции руководителя здесь излишни. Скажем, человек, обучаясь водить машину, всегда нервничает, и единствен-

ный способ помочь ему — точно проинструктировать: крути руль туда, нажми на эту педаль и т. п. Все ваши улыбки и похвалы он может просто не заметить — ему сейчас не до того.

СФ: А если подчиненный уже обладает элементарными навыками, какой стиль предпочтительнее?

ОК: «Обучающий». Научившись выполнять легкие задачи, человек впадает в эйфорию и считает, что он без пяти минут профессионал. Пусть так и думает, это позволит лучше закрепить в нем базовые навыки. Начальник, с одной стороны, продолжает давать детальные инструкции, а с другой — начинает все больше подбадривать. Например, если это секретарша, у которой стали неплохо получаться отчеты, то нужно хвалить ее: «Отличный отчет! Как раз то, что мне нужно!»

СФ: И это позволит сотруднику стать профессиональным исполнителем?

ОК: Нет, до этого еще далеко. Затем сотрудник обычно впадает в уныние: головокруже-



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

ние от успехов проходит, он начинает понимать, что поле его деятельности намного шире, чем он представлял себе в первый момент. Например, начинающий водитель осознает, что ему не всю жизнь ездить по автодороге, придется и по улицам, и по горкам. Или, допустим, ассистент маркетолога научился работать с двумя-тремя параметрами, но затем сталкивается с ситуацией, когда для исследования необходимо рассмотреть несколько десятков параметров, — тут руки у него и опускаются. Тогда руководитель использует «поощряющий» стиль руководства. То есть директивное поведение минимально, поскольку большинство инструкций подчиненному уже известно, но важнее забота руководителя и апелляция к самолюбию. В таких случаях необходимо на эмоциональном уровне доказать, убедить человека: «Ты уже выполнял похожие задачи, у тебя есть все способности, просто сделай это!»

СФ: А какой стиль эффективен по отношению к подчиненному-профессионалу?

ОК: Если исполнитель компетентен, то руководитель прибегает к «делегированию» стилю, который ограничивается распоряжением: «Вот цель и сроки, давай вперед!» При этом в инструктаж не входит указание на способы решения задачи, поскольку профессионалу они уже известны. Эмоциональная поддержка здесь бессмысленна (подчиненный уверен в своих силах) и сводится к минимуму — руководитель может лишь предложить обратиться за помощью.

«Нужно всегда спрашивать: как ты меня понял?»

СФ: Бывает, что задание выполнено плохо. Кто обычно больше виноват — руководитель или подчиненный?

ОК: В любом случае руководитель, потому что выполнение задачи напрямую зависит от ее постановки, а это главная функция менеджера. Ответственность исполнителя только в том, чтобы точно выяснить у руководителя, что, когда и как надо сделать. Но такие любознательные сотруд-

ники — большая редкость, это идеал. Поэтому начальник должен сам позаботиться, чтобы исполнитель четко понимал, чего от него хотят. Если же подчиненный имеет правильное представление о задаче, обладает ресурсами и временем, но все же не способен ее выполнить, в этом тоже виноват руководитель — ведь именно он брал человека на работу.

СФ: Какие ошибки встречаются при постановке задач?

ОК: Часто руководитель применяет не тот стиль. Допустим, сотрудник достаточно компетентен, а ему все разжевывают будто ребенку, хотя он уже не раз прекрасно справлялся с аналогичными заданиями. Это не только обижает исполнителя, но и является пустой тратой времени. Или когда перед новичком ставят только цель, но не общаются, как ее достичь и за какой срок — пойдешь туда не знаешь куда. В большинстве случаев результаты его работы будут низкими. Другая ситуация: исполнитель уже не новичок, но еще и не специалист, а руководитель жестко ориентирован на выполнение задачи без того, чтобы поддержать человека эмоционально. Еще одна распространенная ошибка — формулировка задачи в терминах действия, но не критериев результата. Начальник говорит: «Сделай исследование рынка», а о том, что оно должно быть в двадцать страниц, умалчивает.

СФ: Нужно ли формулировать задачу письменно?

ОК: Если задача особенно важна или есть сомнения в способностях сотрудника, лучше записать. Пусть она будет оформлена в виде документа, который может служить своеобразным законом, позволяющим на стадии контроля избежать недоразумений, — например, чтобы подчиненный не жаловался потом, что вы ему чего-то не

сказали. Кроме того, сотрудник часто работает с огромным количеством информации, выполняет параллельно несколько задач, поэтому лучше не доверять его памяти и зафиксировать все указания.

СФ: А как узнать, что подчиненный точно понял задачу?

ОК: Тщательное, даже несколько навязчивое отношение к тому, как понял вас сотрудник, должно войти в привычку. Нужно всегда спрашивать: «Как ты меня понял?» Причем без толку задавать вопрос: «Понял ли ты меня?» Большинство подчиненных автоматически скажет «да», ведь что-то в любом случае поняли. Следует добиться от сотрудника подробного пересказа того, что нужно делать.

СФ: Некоторых людей это может обидеть.

ОК: Гораздо хуже, если сотрудник через три дня принесет вам не тот результат. Хотя, конечно, ваши формулировки должны быть мягкими, например: «Послушай, мне очень важно знать, как ты меня понял. Повтори, пожалуйста, то, что я сказал».

СФ: Стоит ли дублировать выполнение задачи и ставить ее сразу нескольким подчиненным?

ОК: Я считаю, что постановка одной и той же задачи для разных подчиненных — неграмотное управленческое действие. Это может породить конфликтную ситуацию, размыть в коллективе границы ответственности. Бывает, что параллельное выполнение одной задачи обусловлено технологической необходимостью или, например, проверкой компетентности, но об этом сотрудников необходимо заранее поставить в известность.

СФ: А влияет ли на постановку задачи специфика деятельности компании?

ОК: Здесь можно выделить «творческие» компании (рек-

«Если ставить одну и ту же задачу сразу нескольким сотрудникам, то в коллективе размываются границы ответственности»



Кривая показывает, что в зависимости от компетентности подчиненного эффективный менеджер пользуется четырьмя стилями руководства. В каждом из них в разной пропорции сочетаются инструктаж (директивное поведение) и моральная забота (поддерживающее поведение). Зона S1 соответствует уровню «Новичок»: степень директивности особенно высока, а эмоциональной поддержки — низка. Зоны S2 («Продвинутый новичок») и S3 («Уже не новичок, но еще не профессионал») предполагают постепенное усиление личной поддержки исполнителя при уменьшении количества подробных указаний. Зона S4 — «Профессионал», т. е. подчиненный, в отношении с которым интенсивность инструктажа и уровень опеки минимальны.

ламные агентства, ИТ-фирмы и проч.). В любом случае к ним тоже применимо «Ситуационное руководство», однако постановка задачи иная, поскольку тут способы достижения результата или даже сам результат точно предвидеть нельзя. Допустим, креативный директор рекламного агентства дает задание придумать слоган. Он может сказать, что слоган должен выражать позиционирование марки, но при этом сам не знает, как этого добиться. Руководитель «творческой» компании не всегда указывает, каким образом решить задачу, а только что и когда необходимо выполнить. На предприятиях другого типа, где работа строится по принципу ре-

гулярного менеджмента, ничто, кроме компетенции подчиненного, не может влиять на управление. Например, на заводе можно смело действовать согласно «Ситуационному руководству».

«Контроль — это просто»

СФ: Как и когда нужно ставить вопрос о контроле?

ОК: Единственное требование к организации контроля — его схема должна оговариваться заранее при постановке задачи. Однако многие руководители контроль не планируют — начальник проверяет сотрудника произвольно, время от времени, либо появляется тогда, когда в выполнении задачи возникает отклонение. В результате ее решение затя-

гивается или даже оказывается невозможным. Контролирующие действия очень просты: пришел в определенное время, проверил определенные показатели и если у подчиненного что-то не получается, дал дополнительные инструкции или эмоционально подбодрил — в зависимости от его компетенции. Сложность в том, чтобы договориться о промежуточных контрольных сроках: через два дня проверить одно, через три — второе и, наконец, через неделю — конечный результат. Хотя и это несложно.

СФ: А какие ошибки могут произойти на этапе контроля?

ОК: Когда все правила оговорены еще при постановке задачи и руководитель строго им следует, в контроле почти невозможно ошибиться. Хотя случаются курьезы, объясняющиеся уже личными качествами руководителя. Например, некоторые начальники требуют отчета о выполнении не того поручения, которое дали подчиненному. Или начальник результат проверил, но забыл сообщить подчиненному, что хорошо, а что плохо. И еще очень часто руководители хамят. Сотрудник написал в отчете слово с ошибкой, а ему: «Ты что, вообще ничего не умеешь?»

Вся проблема контроля в том, что руководители либо не планируют его, либо небрежно относятся к плану, по которому должна проходить проверка. В таких случаях часто бывает, что при наличии всех ресурсов задача не выполняется даже к крайнему сроку. Например, сотруднику поручили собрать маркетинговую информацию, срок — три дня. Но через три дня он говорит, что нужного человека не было на месте, в другой фирме отказали и т. п. Причина неудачи в том, что руководитель изолировал себя от сотрудника, и тот решал задачу в непредвиденных обстоятельствах, не имея необходимых ре-

сурсов. А если бы руководитель назначил промежуточные сроки проверки, он смог бы узнать о трудностях, с которыми столкнулся исполнитель, и вовремя помочь ему — например, организовать новую встречу.

СФ: Получается, что для эффективного контроля достаточно наладить обратную связь?

ОК: Да. Руководитель и подчиненный — это система, которая при обрыве информации начинает давать сбои, что снижает эффективность исполнения. Постоянный информационный обмен обязателен. Сотрудник должен иметь возможность говорить обо всех препятствиях, сбоях, требовать новые ресурсы.

СФ: Как много времени нужно отводить на общение с подчиненным?

ОК: Двадцать минут в день, не меньше. Оптимальный вариант — не менее двух часов в неделю. Если меньше, то исполнитель может испытывать недостаток знаний и внимания к нему. В этом случае руководитель рискует потерять контроль над ситуацией. Многие подчиненные из-за плохой обратной связи даже увольняются: они не только не справляются с обязанностями, но и испытывают дефицит внимания.

СФ: А есть ли верхний предел в таком общении?

ОК: Точного предела нет. Но лучше его «дозировать», например, общаться один раз в день. Многие любят поболтать с начальником, подходят к нему по десять раз в день — в результате руководитель перегружен, отвлечен от других своих задач. Хотя если это «творческая» компания, где необходим постоянный диалог начальника и подчиненного, общение может быть вообще неограниченным.

СФ: Нужно ли для каждого отдельного человека придумывать особую систему контроля?

ОК: Да. Чем компетентнее сотрудник, тем меньше про-
верок.

внутренний резерв

«Общаться с подчиненным нужно двадцать минут в день, не меньше. Оптимальный вариант — не менее двух часов в неделю»



СФ: И все? А разве индивидуальные особенности подчиненного не влияют на эффективность решения задачи?

ОК: Психологические качества влияют на контроль в меньшей степени. Допустим, подчиненный чересчур активен, бросается выполнять задачу, не выслушав до конца всех указаний, и потом еще двадцать раз что-то уточняет. Его нужно буквально держать в руках, очень тщательно инструктировать и спрашивать: «Как ты меня понял? А что ты будешь сейчас делать?» Хотя и после этого он, скорее всего, еще не раз прибежит к вам. Я работала с одной компанией, в которой есть замечательный менеджер по продажам. Он продает так, как не продает ни один другой сотрудник, но при этом ленив и необязателен. К примеру, отчет о проделан-

ной работе, который надо сдавать каждый день, он делал раз в три дня, а то и раз в неделю, тем самым дестабилизируя работу внутренней информационной системы.

СФ: Но его не уволили?

ОК: Как его уволишь, когда он фирме больше всех денег приносит!

СФ: И что сделал руководитель компании?

ОК: Были варианты разработать для менеджера особый график или посадить к нему другого человека, который бы писал за него отчеты, но от них отказались — это стало бы дурным примером для остальных сотрудников. В итоге руководитель провел с менеджером серьезную беседу: «Да, вы для нас очень ценны, но ставите под угрозу всю систему...» Испугавшись увольнения, сотрудник исправился.

Впрочем, на мой взгляд, решение проблемы личностных качеств, связанных с контролем за сотрудником, довольно однозначно. Либо можно договориться, чтобы он выполнял свои обязанности, либо нельзя. В последнем случае руководителю нужно взвесить все за и против и спросить себя: а нужен ли компании такой человек?

СФ: Методика «Ситуационного руководства» позволяет менеджеру научиться правильно ставить задачу и контролировать ее выполнение. Но не могут ли личные качества самого менеджера помешать реализации этой методики на практике?

ОК: Я отвечу так: есть сфера постановки задачи и ее выполнения, есть методика, как правильно это делать, и дело не в том, что личные качества могут помешать, а в том, что они не должны мешать. Да, мы все

индивидуальны, мужчина, например, в большей степени ориентирован на задачу и менее эмоционален, а женщина проявляет больше внимания к подчиненным, сильнее их поддерживает. Но только тот из них эффективный руководитель, кто умеет ставить задачи и контролировать их выполнение. Разумеется, именно от личных качеств руководителя зависит, сумеет ли он применить на практике «Ситуационное руководство». И если у человека это не получается, ему нужно обратиться к психологу, а потом сделать выводы. Хотя практика показывает, что если руководитель мотивирован (а он почти всегда мотивирован деньгами или властью), то стремится овладеть технологией и в большинстве случаев становится эффективным начальником. **СФ**

БРЭНД ГОДА/EFFIE 2003 ВНИМАНИЕ Открыт приём Заявок на участие в Конкурсе 2003



БРЭНД ГОДА/EFFIE

Национальная награда в области построения брендов в рамках международной системы EFFIE

Торжественная Гала-Церемония Награждения победителей состоится 31 Октября 2003

Регистрация участников и дополнительная информация
787 85 63/62 т
bestbrand@bestbrand.ru

www.bestbrand.ru

Организаторы



Соорганизаторы



Медиа-Партнеры



Спонсоры



Налево пойдешь — бизнес потеряешь



НАВЕРНОЕ, НЕТ В МИРЕ НИ ОДНОГО МАРКЕТОЛОГА-ПРОФИ, НЕ СЛЫШАВШЕГО О ДЖЕКЕ ТРАУТЕ. РОССИЯ НЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ — ЗАХВАЧЕННЫЕ «МАРКЕТИНГОВЫМИ ВОЙНАМИ» БОЙЦЫ ОТ МАРКЕТИНГА ВООРУЖАЛИСЬ ЗАПАДНЫМИ ЗНАНИЯМИ И БИЛИСЬ ЗА УЗНАВАЕМОСТЬ. ДЕСЯТАЯ ПО СЧЕТУ КНИГА ТРАУТА, ПО ЗАМЫСЛУ АВТОРА, ДОЛЖНА ВОЛШЕБНО ПОМОГАТЬ БИЗНЕСУ. ТОЛЬКО ЧЬЕМУ?

Текст: Марина Забелина



**ВОЛШЕБНАЯ ЛАМПА
БИЗНЕСМЕНА. КАК СТАТЬ
МАРКЕТИНГОВЫМ ГЕНИЕМ**
ТРАУТ ДЖ.

СПБ: ПИТЕР, 2003
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД С АНГЛ./
176 С.

Когда сказку рассказывает президент международной консалтинговой фирмы, которому доверяют руководители более 80 всемирно известных компаний, рядовой читатель вправе принять ее как руководство к действию. Тем более что явной лжи в сказке нет — жизненные проблемы фирмы под кодовым названием «Штучки-дрючки» с присущим Трауту юмором иллюстрируются примерами реальных западных компаний. Придуманы автором лишь два действующих лица: только что назначенный директором компании некто по фамилии Баран (ударение на первом слоге) и Джинн — не из бутылки, а из чудом появившегося на столе Барана компьютера. По сюжету новый директор не хочет ударить в грязь лицом перед подчиненными — специалистами по маркетингу, и явление Джинна, бесплатного советчика по всем непонятным маркетинговым вопросам, оказывается ему очень кстати. Хотя неплохо было бы и поинтересоваться, откуда машина, кто программу поставил. Про наличие службы безопасности в фирме, возглавляемой господином Бараном, сказка почему-то умалчивает. А зря.

В краткосрочном плане траутовской сказки советы Джинна очень помогают Барану не только поднять свой статус в глазах подчиненных, но даже опередить конкурентов и повысить доходы компании. Но как же в сказке без трудностей и лишений! Джинн быстро улетучивается туда, откуда явился, а у Барана немедленно возникают проблемы. Он в эйфории от полученных знаний организует приобретение, увеличивающее компанию вдвое. Народу ли вдвое прибавилось, товаров или услуг, а может, обороты увеличились — подробности сказочник опустил, предъявил только итог: с управлением такой крупной

фирмой Барану справиться не удалось, в результате чего держатели акций были крайне разочарованы.

Для классики сказочного жанра самое время Джинну-консультанту вернуться и протянуть руку помощи незадачливому клиенту. И Джинн возвращается, но лишь затем, чтобы от лица одноименного инвестиционного фонда сбывать акции «Штучек-дрючек», пока они совсем не обесценились. Классический прием: обеспечить повышение акций и успеть раньше прочих скинуть резко теряющие ликвидность бумаги. Траут же так объясняет причину неудачи Барана: «Он все меньше и меньше занимался стратегией, делегируя это право своим подчиненным».

Много полезного Джинн Барану понарасказал и даже семь маркетинговых грехов раскрыл (единственное, но значительное откровение в этой книге). Вот только про восьмой и самый главный грех волшебный консультант предпочел умолчать: любые маркетинговые действия не должны абстрагироваться от стратегии.


Конечно, каждый вывод из сказки сделает свои в зависимости и от отношения к собственности, и от планов на будущее. Но вот намек кажется очевидным для всех: не стоит связываться с консультантом, не проверив, нет ли у него в кармане акций вашей компании. В этом случае стратегии сторон могут оказаться прямо-таки противоположными.

Хорошо, если читатель, прочтя эту книгу, поймет, что сказка недосказана и он «попал» только на стоимость книги (а это не такие большие деньги). Но если кто-то решит, что этой «волшебной лампой» стоит осветить себе дорогу в бизнесе, то при такой частичной освещенности риск возрастает. Как в сказке. **СФ**

книги для бизнеса бестселлеры



25 КНИГ, ОКАЗАВШИХ САМОЕ ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ МИРОВОГО БИЗНЕСА ЗА ПОСЛЕДНИЕ 25 ЛЕТ		
1	THE AGE OF UNREASON (ВРЕМЯ БЕЗРАССУДСТВА)	CHARLES HANDY
2	THE ART OF THE LONG VIEW (ИСКУССТВО ВИДЕТЬ ПЕРСПЕКТИВУ)	PETER SCHWARTZ
3	BUILT TO LAST (ПОСТРОЕННЫЕ НАВЕЧНО)	JAMES C. COLLINS AND JERRY I. PORRAS
4	THE CHANGE MASTERS (МАСТЕРА ПЕРЕМЕН)	ROSABETH MOSS KANTER
5	THE CLUETRAIN MANIFESTO (CLUETRAIN. МАНИФЕСТ ПУТИ)	RICK LEVINE ET AL.
6	COMPETING FOR THE FUTURE (КОНКУРИРУЯ ЗА БУДУЩЕЕ)	GARY HAMEL AND C. K. PRAHALAD
7	COMPETITIVE STRATEGY (КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ)	MICHAEL PORTER
8	THE DEMOCRATIC CORPORATION (ДЕМОКРАТИЧЕСКАЯ КОРПОРАЦИЯ)	RUSSELL ACKOFF
9	THE DISCIPLINE OF MARKET LEADERS (ДИСЦИПЛИНА ЛИДЕРОВ РЫНКА)	MICHAEL TREACY AND FRED WIERSEMA
10	THE FIFTH DISCIPLINE (ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА)	PETER M. SENGE
11	FIRST, BREAK ALL THE RULES (ВО-ПЕРВЫХ, НАРУШЬТЕ ВСЕ ПРАВИЛА)	MARCUS BUCKINGHAM
12	GETTING TO YES (ПРИБЛИЖАЯСЬ К «ДА»)	ROGER FISHER AND WILLIAM URY
13	THE GREAT GAME OF BUSINESS (БИЗНЕС — ВЕЛИКАЯ ИГРА)	JACK STACK
14	HEALING THE WOUNDS (ИСЦЕЛЯЯ РАНЫ)	DAVID NOER
15	IN SEARCH OF EXCELLENCE (В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА)	THOMAS PETERS AND ROBERT WATERMAN
16	LEADING CHANGE (РУКОВОДСТВО ИЗМЕНЕНИЯМИ)	JAMES O'TOOLE
17	THE LIVING COMPANY (ЖИВАЯ КОМПАНИЯ)	ARIE DE GEUS
18	THE LOYALTY EFFECT (ЭФФЕКТ ЛОЯЛЬНОСТИ)	FREDERICK F. REICHHELD
19	MANAGING FOR RESULTS (УПРАВЛЕНИЯ РАДИ РЕЗУЛЬТАТА)	PETER F. DRUCKER
20	MOMENTS OF TRUTH (МОМЕНТЫ ИСТИНЫ)	JAN CARLZON
21	MY YEARS WITH GENERAL MOTORS (МОИ ГОДЫ С GENERAL MOTORS)	ALFRED P. SLOAN, JR.
22	ON BECOMING A LEADER (СТАНОВЯСЬ ЛИДЕРОМ)	WARREN BENNIS
23	POSITIONING (ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ)	AL RIES AND JACK TROUT
24	POST-CAPITALIST SOCIETY (ПОСТКАПИТАЛИСТИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО)	PETER F. DRUCKER
25	REENGINEERING THE CORPORATION (ПЕРЕСТРАИВАЯ КОРПОРАЦИЮ)	MICHAEL HAMMER AND JAMES CHAMPY
ПО ВЕРСИИ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСА ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА SOUNDVIEW EXECUTIVE BOOK SUMMARIES ® (WWW.SUMMARY.COM). ДАТА ПУБЛИКАЦИИ – ИЮЛЬ 2003 Г.		



**НЕ ТОРОПИТЕСЬ ПОСЫЛАТЬ РЕЗЮМЕ.
НЕТРАДИЦИОННЫЕ СОВЕТЫ ТЕМ, КТО ХОЧЕТ НАЙТИ РАБОТУ СВОЕЙ МЕЧТЫ**

ФОКС ДЖ.	<p>Каждому известно, как надо искать работу: составляем подробное резюме; рассылает его в отделы кадров потенциальных работодателей и ждем у телефона, пока нам позвонят. На самом деле все не так! Эти правила представляются вполне разумными, и, вероятно, многие нашли место именно таким способом. Но если банального трудоустройства вам мало, лучше всего отринуть общепринятые стандарты и постараться выделиться на фоне других, вполне обыкновенных претендентов.</p> <p>Эта книга может стать проводником при поиске работы, о которой раньше вы могли только мечтать. Правила, которые формулирует Фокс, не только помогут соискателям разработать выигрышную стратегию поиска места работы, но и научат, как правильно готовиться к отборочному интервью и произвести наилучшее впечатление. Эта насыщенная житейской мудростью книга даст читателям конкурентное преимущество на рынке труда и поможет подготовиться к трудностям и радостям получения не просто хорошего места, а работы вашей мечты.</p>
МОСКВА, АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД С АНГЛ.	
189 с.	

ЛОТ №
1203-02

**ЦЕНА (РУБ.)
139**


книги для бизнеса бестселлеры

25 КНИГ, ОКАЗАВШИЕ НАИБОЛЬШЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

1	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	Л. ЯКОККА
2	БИЗНЕС СО СКОРОСТЬЮ МЫСЛИ (BUSINESS @ THE SPEED OF THOUGHT)	Б. ГЕЙТС
3	КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ ДРУЗЕЙ И ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ (HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE)	Д. КАРНЕГИ
4	ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА. КРАТКИЙ КУРС (PRINCIPLES OF MARKETING)	Ф. КОТЛЕР И ДР.
5	ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА (MANAGEMENT)	М. МЕСКОН И ДР.
6	ТРИЛОГИЯ «ФИНАНСИСТ», «ТИТАН», «СТОИК»	Т. ДРАЙЗЕР
7	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ (FROM GOOD TO GREAT)	Д. КОЛЛИНЗ
8	КАПИТАЛ	К. МАРКС
9	МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ (MARKETING MANAGEMENT)	Ф. КОТЛЕР
10	СЕМЬ НОТ МЕНЕДЖМЕНТА	В. КРАСНОВА И ДР.
11	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА (FUNKY BUSINESS. TALENT MAKES CAPITAL DANCE)	К. НОРДСТРЕМ, Й. РИДДЕРСТРАЛЛЕ
12	МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ И СТРАТЕГИИ (MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGY)	П. ДОЙЛЬ
13	МОЯ ЖИЗНЬ, МОИ ДОСТИЖЕНИЯ. СЕГОДНЯ И ЗАВТРА. (MY LIFE AND WORK)	Г. ФОРД
14	ИСКУССТВО ПРОГРАММИРОВАНИЯ (THE ART OF COMPUTER PROGRAMMING)	Д. КНУТ
15	В ПОИСКАХ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (SEARCHING FOR EXCELLENCE)	Т. ПИТЕРС, Р. УОТЕРМЕН
16	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ (STRATEGIC MANAGEMENT)	И. АНСОФФ
17	СТРУКТУРА В КУЛАКЕ: СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (STRUCTURE IN FIVES: DESIGNING EFFECTIVE ORGANIZATIONS)	Г. МИНЦБЕРГ
18	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ (PRINCIPLES OF CORPORATE FINANCE)	Р. БРЕЙЛИ, С. МАЙЕРС
19	КАК ПЕРЕСТАТЬ БЕСПОКОИТЬСЯ И НАЧАТЬ ЖИТЬ (HOW TO STOP WORRYING AND START LIVING)	Д. КАРНЕГИ
20	ЭКОНОМИКА (ECONOMICS)	К. МАККОНЕЛ, С. БРЮ
21	РЕИНЖИНИРИНГ КОРПОРАЦИИ (REENGINEERING THE CORPORATION)	М. ХАММЕР, ДЖ. ЧАМПИ
22	РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И КОМПАНИЙ	И. МАЗУР, В. ШАПИРО
23	ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА В XXI ВЕКЕ (MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21ST CENTURY)	П. ДРУКЕР
24	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	С. ШЕКШНЯ
25	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT)	Р. ЧЕЙЗ И ДР.

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОПРОСА, ПРОВЕДЕННОГО В МАЕ 2003 ГОДА АССОЦИАЦИЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ РОССИИ.

Приглашаем читателей журнала «Секрет фирмы» принять участие в ежегодном открытом конкурсе Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций «Книга года» и определить лучшую книгу в номинации «РОССИЯ ДЕЛОВАЯ». На конкурс выдвигаются вышедшие в свет в период с 1 августа 2002 г. по 31 июля 2003 г. книги отечественных авторов по всему тематическому спектру экономики, финансов, организации российского бизнеса (исключая законодательные акты, комментарии к ним и практические пособия по бухгалтерскому учету). Ваши предложения с указанием названия книги, автора и издательства направляйте по факсу (095)771-6182 с пометкой «Книга года» или по адресу b4b@sf-online.ru. Не забудьте также указать свою фамилию, имя, отчество, место работы, должность и координаты для связи.

	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ: ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	
	ФОКС ДЖ.	<p>Продажи любого товара зависят не только и не столько от его качества и цены, сколько от того, как организован сам процесс продаж. Правила организации продаж просты, и их зачастую можно назвать прописными истинами. Однако коварство прописных истин заключается в том, что им почему-то очень непросто следовать на практике. Зато звездами в области продаж чаще всего становятся именно те, кому это удается. Эту книгу нельзя назвать учебником, хотя здесь есть и конкретные рекомендации, и разбор примеров. Это прежде всего заметки практика, позволяющие по-новому взглянуть на организацию продаж и сделать их более эффективными и агрессивными.</p>
	МОСКВА, АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД С АНГЛ.	
	170 С.	
ЛОТ № 1203-01		ЦЕНА (РУБ.) 139

с80

читайте в следующем номере
(в продаже с 21 июля)

Работающие вместе

Как добиться конструктивного взаимодействия персонала только что объединившихся компаний

Затишье после бури

Как наиболее успешные компании преодолевают сезонные спады продаж

Правила деления рисков

Как принцип разделенного партнерства работает в России

Клиент наполовину прав

Как убедить критически настроенных к вам покупателей изменить свое мнение



целое

состояние



СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО

| 095 | 232 1155