

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 12 (51) 29 МАРТА — 04 АПРЕЛЯ 2004

www.sf-online.ru



Капитализм с человеческим лицом

Практическое руководство
по социально ответственному бизнесу **с16**

Страховая защита от претензий персонала **с64**

Действенные меры для торговых посредников **с54**


Спокойный, уверенный, интригующий кетчуп **с40**





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru



«На таком рынке, как наш — с небольшими объемами и резкими скачками цен, когда в один день оборот огромный, а на следующий торговли нет вообще, — инсайд может резко обострить ситуацию на торгах. Негативный эффект инсайдерской информации заключается еще и в том, что она отпугивает потенциальных инвесторов. А фактор доверия играет огромную роль в условиях развивающегося рынка»

АНДРЕЙ ФЕДЕТ

26 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

29 марта – 04 апреля №12 (51)

главные темы:

[СТРАТЕГИЯ] 16

«Мы сейчас собираемся принять специальный закон о корпоративной социальной этике. Его неисполнение повлечет за собой бойкот организаций. А это будет куда страшнее, чем штраф»

[МАРКЕТИНГ] 54

«Многие считают: достаточно дать посреднику денег, а уж он организует процесс, как нужно. Это в корне неверно. Без участия собственных менеджеров трейд-маркетинг не может быть эффективным»

[ФИНАНСЫ] 48

«Клиент слышал, что аналогичная компания, расположенная по соседству или в том же городе, была продана за определенную сумму. Но он-то точно знает, что его бизнес значительно лучше!»

[ПЕРСОНАЛ] 64

«На моей памяти был случай обращения в суд работника, которому во время ремонта офиса испачкали костюм, мирно болтавшийся на вешалке. И страховщик, не протестуя, выплатил возмещение»

с3



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

34 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Если вы покупаете костюм, вам не нужно знать продавца. В музыке все не так. Музыканты подбирают инструмент не-делями, и для них важен личный контакт»



ДАРЬЯ КАРАУЛНИК

58 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

«Тезисы Пиза нельзя воспринимать как аксиому. Привычка может быть ни на чем не основана, и если кто-то трет ухо, это не 100-процентное свидетельство того, что он врет»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 12 КВАРТАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ
- 32 ЛЮДИ
- 44 КОМПАНИИ
- 74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

[СТРАТЕГИЯ]

- 16 Капитал дальнего плавания**
Неясно, что или кто на самом деле подталкивает компании к приданию своему бизнесу социально ответственного звучания, — государство, желание быть привлекательнее для иностранных инвесторов или моральные принципы владельцев. Но эта тема стала вдруг актуальной для многих российских корпораций

РАЗГОВОР НОМЕРА

[ЛИДЕРЫ]

- 26 «Если бы я не верил в это, наша работа теряла бы всякий смысл»**
Президент фондовой биржи РТС Владислав Стрельцов — о перспективах российского рынка ценных бумаг

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[МЕНЕДЖМЕНТ]

- 34 Бизнес по нотам**
Продаж музыкального оборудования и инструментов по модели «профессионалы для профессионалов» компании A&T Trade показалось мало. Теперь профессионалы будут обслуживать еще и любителей

[МАРКЕТИНГ]

- 40 Спокойный, уверенный, интригующий кетчуп**
Что может быть общего между Брюсом Уиллисом, Шоном Коннери и бутылкой кетчупа? Компания «Акмалько» и рекламное агентство Tandem BBN Russia такую связь нашли

ЛАБОРАТОРИЯ

[ФИНАНСЫ]

- 48 Три цены бизнеса**
Затратный, доходный и рыночный подходы к определению стоимости компании

[МАРКЕТИНГ]

- 54 Не заплатишь — не продашь**
Перечень задач, которые компания может решить с помощью трейд-маркетинга, действительно впечатляет

БИЗНЕС-ШКОЛА

[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

- 58 Деловой разговор без слов**
Какими жестами стоит «разговаривать» с контрагентами

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

[РЕЦЕНЗИЯ]

- 62 Ставки в поставках**
С чего должен начинаться любой бизнес

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

- 63 Персональное дело**
Технологии кадрового менеджмента

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	05.04.04
ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	12.04.04
«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ И ДИЗАЙН ОФИСА	12.04.04
«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	19.04.04

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 12 (51) 29 МАРТА — 04 АПРЕЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК
ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ
ИРИНА СТЕПАНЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР
МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
(отдел «Бизнес-практика»)
АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ
(отдел «Бизнес-технологии»)

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ
ОБОЗРЕНИЙ
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

ОБОЗРЕВАТЕЛИ
ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК
СЕРГЕЙ КАШИН
СТАНИСЛАВ МНЫХ
ЮЛИЯ ФУКОВОЛА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ

НИКОЛАЙ ДИЦМАН
ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА
ЮЛИЯ ИПАТОВА
ЕКАТЕРИНА КРОТОВА
ПАВЕЛ КУЛИКОВ
НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА
ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ТЕМАТИЧЕСКИЕ

СТРАНИЦЫ
«ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»
ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор)
АНДРЕЙ ШЕРМАН
КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР
ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ФОТОГРАФ
ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР
ВЕРА СЕРПОВА

КОРРЕКТОРЫ
ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВА
ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

ОБЛОЖКА
АЛЕКСАНДР ВАСИН

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

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ
ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
И РЕКЛАМЕ
ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
МАРИНА ХРУЩЕВА
(руководитель)
ТАТЬЯНА АБАКУМОВА
ЮЛИЯ БАРКОВА
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА
ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА
ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО
ОЛЬГА КАЛАШНОВА
ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ
НАТАЛЬЯ ХОЛОВА
ЕВГЕНИЯ ХРИСТИЧ

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ
(руководитель)
АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION
ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО
(руководитель)
ОЛЬГА БЕСКИНА

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА
ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE»
(WWW.SF-ONLINE.RU)
ВЛАДИМИР
ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ
ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО
АЛЬБИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ
МАРИНА СЕМЕНОВА
АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК
НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ

РЕКЛАМЫ
ТЕЛ. (095) 771-6184,
771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),
E-MAIL:
RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ
БИЗНЕС-АГЕНТСТВО
ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ
ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943



ПЕЧАТЬ

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП.34
ТИРАЖ: НОМЕРА 40 200 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
INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

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

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

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

Microsoft **КОМКОДАНТ** **ParaType**

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



you + hp



сможешь носить его в сумке или рюкзаке
сможешь распечатывать качественные фотографии 10x15 прямо на месте
сможешь делать это даже без помощи компьютера
сможешь превратить весь мир в свою фотостудию



ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВЫЙ ПРИНТЕР HP PHOTOSMART 245

Настолько мал, что его можно взять с собой куда угодно. Уже через 90 секунд после фотосъемки HP PHOTOSMART 245 удивит тебя и твоих друзей четкими красочными фотографиями размером 10x15 без полей. Просто подсоедини камеру HP к принтеру или вставь любую карту памяти в соответствующий слот. Просмотр и редактирование фотографий на встроенном цветном дисплее принтера, жми на «печать». Делись весельем, пока оно в разгаре! Будь фотонаходчивым!

Просто позвоните: 797-3-797
www.hp.ru

Все изображения симулированы. Photosmart является зарегистрированным товарным знаком Hewlett-Packard Development Company, L.P. © 2004 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.





Президент устал от нищеты

Владимир Путин призвал правительство не стесняться ставить амбициозные задачи для увеличения темпов социально-экономического развития России.

«Самым крайним» в этой ситуации оказался глава Минэкономразвития Герман Греф, вынужденный пообещать президенту еще быстрее и продуктивнее бороться с бедностью в нашей стране. «Трибуной» для первого после переизбрания программного выступления президента оказалась совместная коллегия Минфина и Минэкономразвития, на которой Владимир Путин и попросил Грефа сообщить, за какой срок правительство планирует снизить число граждан с доходами ниже прожиточного минимума до 10–12% (в настоящее время этот показатель составляет 24%). «Желательно сделать это за четырехлетку», — ответил министр. Однако президент призвал его не стесняться в своих прогнозах и «признаться» в том, что данный результат будет достигнут за три года. Грефу оставалось только согласиться с установкой, хотя он и попытался осторожно заметить, что нынешние неплохие темпы роста экономики связаны в основном с высокими ценами на нефть, которые в дальнейшем могут и упасть. Путин возразил, что сейчас эти цены растут, и добавил: действительно устойчивой может быть «только диверсифицированная, разнообразно развитая экономика».

Впрочем, сразу же после коллегии глава Минэкономразвития попытался отмежеваться от своих обещаний, он затруднился ответить, насколько решаемая поставленная президентом задача, сославшись на необходимость «подкорректировать свои расчеты». Но в любом случае, добавил Греф, решить проблему бедности в России можно только при объединении усилий бизнеса и власти. Таким образом, не исключено, что бороться с бедностью будет предложено российскому бизнесу, поскольку о конкретных способах решения этой задачи правительство пока не заявляет.

Правительство разделалось с налогами

Завершение налоговой реформы должно улучшить жизнь российских бизнесменов, правда, не всех.

НАЛОГИ

Министерство финансов и Минэкономразвития договорились, как реформировать систему налогообложения. Наиболее значительные изменения должны коснуться единого социального налога. Снизить самый высокий из всех российских налогов — ЕСН, правительство пообещало бизнесу еще год назад. Однако это грозило потерями бюджету Пенсионного фонда, в который сейчас направляется большая часть соцналога — 28% от действующей базовой ставки 35,6%. Теперь, с 2005 года эффективная ставка ЕСН снизится с 30,4% до 24,15%. В результате, как подсчитало ведомство Алексея Кудрина, у предприятий останутся дополнительные 280 млрд рублей, которые можно направить на повышение зарплат и модернизацию производства. Чтобы не допустить пенсионного дефолта, часть налоговой нагрузки планируется перенести на самих работников. Им предлагается на добровольных началах увеличить свои отчисления в накопительную часть пенсии с нынешних 2% до 6%. Хотя, как обычно, нет никаких гарантий, что со временем «добровольные начала» не превратятся в принудительные, и тогда к подоходному налогу в 13% добавятся еще и 4% пенсионного «сбора».

Оценка экспертов +0,64

Одновременно Минфин озвучил предложение вернуться к уплате ЕСН малым предприя-

Алексей Кудрин и Герман Греф пришли к согласию в налоговом вопросе



ям, в настоящее время работающим по упрощенной схеме налогообложения. А чтобы не увеличивать общую налоговую нагрузку на малый бизнес, министерство планирует резко снизить для них ставки по остальным налогам. Как считают на рынке, возвращение к ЕСН может вынудить малый бизнес снова уйти в налоговую «тень». Оценка экспертов -2,21

Кроме того, министерства решили не вводить со следующего года спецсчета для уплаты НДС. Но зато снижать этот налог начнут только с 2006-го.

Оценка экспертов +0,64

Россия пошла на попятную

Наша страна решила смириться с расширением Евросоюза на восток, однако продолжает отстаивать свои требования о компенсации потенциальных потерь российского бизнеса, которые могут стать результатом этой экспансии.

СПОР

Россия согласилась распространить все льготы Соглашения о партнерстве и сотрудничестве (СПС) с Евросоюзом на вступающие в него с 1 мая страны — Кипр, Чехию, Эстонию, Латвию, Литву, Венгрию, Мальту, Польшу, Словакию и Словению. Между тем десять новых членов ЕС будут обязаны автоматически применять утвержденные Еврокомиссией торговые ограничения, что грозит России серьезными финансовыми потерями. Свой общий ущерб в результате расширения ЕС Россия оценивает в 300 млн евро ежегодно. Чтобы смягчить удар, Москва долго добивалась удовлетворения 14 требований, среди которых увеличение квот на импорт стали и сельхозпродуктов, снижение импортных тарифов и сборов за транзит грузов из Калининграда через Литву, разрешение на полеты «шумных» российских самолетов над Европой и т. д. Однако до сих пор нашей стране удалось получить согласие Еврокомиссии только на некоторое увеличение квоты импорта стали. Тем не менее, чтобы не допустить кризиса в торговых отношениях с нашей страной, Евросоюз уже пообещал выпустить совместное с Россией за-

ПУТИН ХОЧЕТ БОРЬБЫ С БЕДНОСТЬЮ | ПРАВИТЕЛЬСТВО СНИЖАЕТ ЕСН | РОССИЯ ПРОИГРАЛА ЕВРОСОЮЗУ В СПОРЕ | НЕФТЯНИКИ БУДУТ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ НАЛОГОВ | МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ СОБИРАЕТСЯ НАСАДИТЬ МСФО | БАНКАМ РАЗРЕШИЛИ РЕЗЕРВИРОВАТЬ НА 1% МЕНЬШЕ ДЕНЕГ

явление, предлагающее «пути решения вопросов, вызывающих озабоченность российской стороны».

Оценка экспертов +0,93

Чиновники против нефтяников

Фискальная нагрузка на нефтяные компании значительно возрастет.

ПОБОРЫ

Кабинет министров одобрил идею Минфина установить единые ставки налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и экспортной пошлины на нефть. Теперь налоговые сборы будут увеличиваться или уменьшаться по мере изменения мировых цен на нефть сорта Urals относи-

тельно уровня \$18 за баррель. По оценкам чиновников Минфина, при среднегодовой цене нефти \$24 за баррель бюджет дополнит \$900 млн «нефтяных налогов», при цене \$27 (средний уровень 2003 года) — \$2 млрд, причем «без ущерба для перспектив развития отрасли». Новая шкала экспортных пошлин на нефть может начать действовать уже с июля-августа текущего года, а формула расчета НДПИ вступит в силу с 1 января 2005-го. Механизм дифференциации налога на добычу в зависимости от свойств месторождений пока разработать не

Фискальные ведомства придумали, как превратить нефтяные потоки в финансовые

смогли. По словам главы Минфина Алексея Кудрина, к этой идее можно будет вернуться не ранее чем через год-два. Минфин намерен ввести законопроект о борьбе с одной из самых распространенных среди нефтяников схем налоговой оптимизации — трансфертными ценами. До недавнего времени размер налогов на добычу нефти зависел еще и от цены ее последующей реализации, и поэтому добывающие подразделения почти всех нефтяных холдингов продавали сырье по заниженным ценам головным компаниям или связанным с ними офшорным структурам, пользовавшимся региональными льготами при уплате налога на прибыль. В начале этого года региональные офшоры в России упразднены, но правительство одобрило идею создать особые экономические зоны. Теперь ведомство Кудрина планирует предложить Госдуме внести поправки в Налоговый кодекс, согласно которым чиновники смогут доначислить налоги, если плательщик продает связанной с ним структуре товар по цене, уровень которой более чем на 20% отклоняется от рыночной.

Оценка экспертов +2,36

Правительство покончит с бухгалтером

Компании могут быть освобождены от обязанности вести бухгалтерскую и финансовую отчетность по российским стандартам.

ФИНАНСЫ

В феврале текущего года правительство поставило перед Минэкономразвития задачу разработать концепцию обновления учета и отчетности в нашей стране. Новая версия этого документа устанавливает типы так называемых «общественно значимых компаний», которым придется работать на основании международной отчетности, а также сроки перехода данных фирм на МСФО. Ведомство Германа Грефа подробнее прописало передачу Минфином полномочий, регулирующих данный сектор, негосударственной структуре. Уже с этой осени в число «самых важных» попадут все российские банки и компании, акции которых котируются на бирже. С 2007 года к ним присоединят-

Сергей ИГНАТЬЕВ



председатель Центрального Банка России

заявил, что даже если цены на нефть повысятся, ЦБ не допустит укрепления реального курса рубля более чем на 7%. На совместном заседании банковского и бюджетного комитетов Госдумы Игорь Игнатьев отметил: «Безболезненное снижение курса рубля невозможно, поскольку как только мы это сделаем, инфляция развернется в другую сторону. Но даже если цены на нефть в этом году будут очень высокими, мы не допустим укрепления реального курса рубля более чем на 7%». Исходя из нынешних показателей, это может означать, что в ближайшее время курс рубля к доллару будет находиться примерно на уровне 28,5.

Игорь Игнатьев добавил, что курс рубля стал меньше влиять на экономику России — ее реакция на этот показатель стала слабее, чем до кризиса 1998 года. При этом непрекращающееся последние два года укрепление курса рубля ведет к снижению кредитоспособности отечественных компаний и ухудшает их положение как на внешнем, так и на внутреннем рынках, поскольку разница в цене между российской и импортной продукцией постепенно уменьшается. Это может привести к тому, что наши производители окажутся не в состоянии конкурировать с иностранцами. Однако очевиден и тот факт, что для ослабления курса рубля ЦБ придется более интенсивно скупать доллары. Таким образом, рынок получит приток рублевой массы, что приведет к росту инфляции. Поэтому Центробанк будет вынужден лавировать между инфляцией и укреплением национальной денежной единицы, попеременно ущемляя интересы российских экспортеров и импортеров.



REUTERS

ся страховые компании и ГУПы, а с 2010-го — остальные АО и организации, ведущие сейчас учет по схемам US GAAP. Предполагается, что их освободят от необходимости вести учет по российским стандартам. Остальные с 2006 года будут вести только налоговую и статистическую отчетность, а бухгалтерский и финансовый учет перестанут быть обязательными. Впрочем, Минэкономразвития еще предстоит согласовать данный вариант с Минфином. Как считает вице-президент Банка Москвы Андрей Лапко, и международная, и отечественная системы отчетности должны существовать в нашей стране параллельно, поскольку Россия еще не настолько глубоко интегрирована в мировую экономику. МСФО нужны фирмам, работающим на зарубежных рынках. Но, добавляет Лапко, нельзя делать международный учет обязательным, у компаний всегда должно быть право выбора. Повальный перевод крупных российских предприятий на МСФО окажется серьезным перегибом, поскольку в этом случае по всей стране придется переучивать сотни тысяч бухгалтеров не знакомых с МСФО. Член правления Гильдии инвестиционно-финансовых аналитиков Валерий Петров уверен в обратном. «Переход крупных компаний на МСФО должен стать не просто пожеланием правительства, а настоящей необходимостью, поскольку без этого будет чрезвычайно сложно не только отследить денежные потоки для решения фискальных задач, но и добиться повышения инвестиционной привлекательности компаний», — говорит Петров. — Необходимо осуществлять дифференцированный подход к фирмам различного уровня, и прежде всего определить критерии классификации компаний, поскольку мелким предприятиям бухучет действительно ни к чему».

Оценка экспертов +2,64

Банки станут богаче на 1%

Банк России пошел навстречу российским банкирам и уменьшил количество взимаемых с них сборов.

Компании хотят освободить от обязанности вести бухгалтерскую и финансовую отчетность по российским стандартам.

МЭРТ предлагает перевести на МСФО «общественно значимые компании» (банки, компании, акции которых котируются на бирже, ГУПы, страховые компании и т. д.).

Остальные с 2006 года будут вести только налоговую и статистическую отчетность, а бухгалтерский и финансовый учет перестанут быть обязательными.



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ - 13

ИНИЦИАТИВА

Совет директоров ЦБ решил снизить с 1 апреля этого года норму обязательных отчислений, производимых банками в Фонд обязательного резервирования (ФОР). Однако бремя будет облегчено только на 1% — с 10% до 9%. Ставка отчислений по рублевым вкладам

ЦБ поделится с банками частью своих резервов

частных лиц останется на прежнем уровне — 7%. Размер ФОР оценивается в настоящее время в 160 млрд рублей. По данным Банка России, в результате последнего

постановления кредитные учреждения смогут оставить в своем распоряжении порядка 20 млрд рублей.

Банковское сообщество давно пыталось уговорить чиновников довести данную норму до уровня стран Восточной Европы, то есть до 2–5% от суммы всех депозитов. По уверениям банкиров, при нынешних условиях они просто не в состоянии конкурировать с западными финансовыми структурами. Несмотря на обещания снизить норматив, правительство до сих пор ни разу не назвало конкретных сроков, не обозначило новый уровень отчислений. А руководство ЦБ до осени прошлого года даже выступало против снижения отчислений, считая, что это может дестабилизировать и без того насыщенную избыточными деньгами банковскую систему и привести к скачку инфляции. Однако к концу 2003 года Банк России смягчил свои позиции, а в начале текущего года дал понять, что собирается в течение двух ближайших лет постепенно снизить размер отчислений в ФОР до уровня развитых стран. По мнению ЦБ, в последние годы появилось больше инструментов денежного регулирования, которые необходимо использовать эффективнее. Кроме того, уменьшается уровень ликвидности денежной массы на российском рынке и риск переизбытка денег.

В доработанной стратегии развития банковского сектора РФ на 2004–2008 годы туманно говорится, что вопрос о снижении нормы отчислений в ФОР будет ставиться «по мере разработки инструментов по регулированию денежной ликвидности» или, иными словами, по мере развития финансовых рынков в стране. Получается, что Банк России решил самостоятельно пойти на уступки банкирам. Впрочем, известно, что сейчас ЦБ также готовит пакет изменений в методологию расчета базы, подлежащей резервированию. И если одновременно со снижением ставки отчислений увеличится количество счетов, подлежащих резервированию, реального снижения не произойдет.

Оценка экспертов +1,5

В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от -5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией экспертом номера и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПРЕДЛАГАЕТ ДО 2010 ГОДА ПЕРЕВЕСТИ ВСЕ КРУПНЫЕ И «ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫЕ» РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ НА МСФО, А ОСТАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОСВОБОДИТЬ ОТ ОБЯЗАННОСТИ ВЕСТИ БУХУЧЕТ	+2,64
ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ ВЛАДИМИР ПУТИН ОБЯЗАЛ ПРАВИТЕЛЬСТВО ЗА ТРИ ГОДА СНИЗИТЬ ЧИСЛО РОССИЯН С ДОХОДАМИ НИЖЕ ПРОЖИТОЧНОГО МИНИМУМА В ДВА РАЗА — С 24% ДО 10–12%	+2,14
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЦБ РФ СЕРГЕЙ ИГНАТЬЕВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ДАЖЕ ЕСЛИ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ ВЫРАСТУТ, БАНК РОССИИ НЕ ДОПУСТИТ В ЭТОМ ГОДУ УКРЕПЛЕНИЯ РЕАЛЬНОГО КУРСА РУБЛЯ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 7%	+1,57
МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ ПРЕДЛОЖИЛО ВЕРНУТЬСЯ К ВЗИМАНИЮ ЕСН С МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, КОТОРЫЕ СЕЙЧАС РАБОТАЮТ ПО УПРОЩЕННОЙ СХЕМЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	-2,21
ДЕЛА	
БУДУТ УСТАНОВЛЕНЫ ЕДИНЫЕ СТАВКИ ЭКСПОРТНОЙ ПОШЛИНЫ НА НЕФТЬ И НАЛОГА НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ. ТЕПЕРЬ НАЛОГОВЫЕ СБОРЫ В НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ БУДУТ УВЕЛИЧИВАТЬСЯ ИЛИ УМЕНЬШАТЬСЯ ПО МЕРЕ ИЗМЕНЕНИЯ МИРОВЫХ ЦЕН НА НЕФТЬ URALS ОТНОСИТЕЛЬНО УРОВНЯ \$18 ЗА БАРРЕЛЬ	+2,36
С 1 АПРЕЛЯ ЦБ СНИЖАЕТ НОРМУ ОТЧИСЛЕНИЙ РОССИЙСКИХ БАНКОВ В ФОНД ОБЯЗАТЕЛЬНОГО РЕЗЕРВИРОВАНИЯ НА 1%	+1,5
РОССИЯ СОГЛАСИЛАСЬ РАСПРОСТРАНИТЬ ЛЬГОТЫ СОГЛАШЕНИЯ О ПАРТНЕРСТВЕ И СОТРУДНИЧЕСТВЕ С ЕС НА ДЕСЯТЬ СТРАН, ВСТУПАЮЩИХ В СОЮЗ 1 МАЯ	+0,93
С 2005 ГОДА ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА ЕСН СНИЗИТСЯ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ С 30,4% ДО 24,15%. А ВСЕМ РАБОТНИКАМ ПРЕДЛАГАЕТСЯ ДОБРОВОЛЬНО УВЕЛИЧИТЬ СВОИ ОТЧИСЛЕНИЯ В НАКОПИТЕЛЬНУЮ ЧАСТЬ ПЕНСИИ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ДЛЯ ДОБРОВОЛЬЦЕВ СТАВКА ПОДОХОДНОГО НАЛОГА УВЕЛИЧИТСЯ ДО 17%	+0,64
ЧИНОВНИКИ ОТКАЗАЛИСЬ ОТ ИДЕИ ВВЕДЕНИЯ С 2005 ГОДА НДС-СЧЕТОВ. ВМЕСТО СПЕЦСЧЕТОВ ДЛЯ УЧЕТА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ БУДУТ ВВЕДЕНЫ ТРАНЗИТНЫЕ СЧЕТА. СНИЖЕНИЕ САМОГО НДС ЗАПЛАНИРОВАНО ЛИШЬ НА 2006 ГОД	+0,64

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



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Игорь Бабаев,
президент АПК
«Черкизовский»

«От одного желания правительства мало что зависит»

— Намерения Минэкономразвития до 2010 года перевести все крупные и «общественно значимые» российские компании на МСФО, а остальные предприятия освободить от обязанности вести бухгалтер — теоретически правильный шаг. К сожалению, от одного желания правительства здесь мало что зависит. Важен профессионализм людей на местах. Если компании внутренне еще не готовы сделать такой шаг, то реализовать это в ближайшее время будет очень сложно. Хотя сомнений в том, что это обязательно надо делать, нет. Крайне необходимо, чтобы мы были прозрачны и понятны для европейских компаний.

Заявление председателя ЦБ РФ об укреплении курса рубля, с одной стороны, кажется правильным. Но я считаю, что курс национальной валюты должен формироваться рыночно, а не за счет административных мер. Такая практика может привести к перекосу многих бизнес-процессов. Призыв президента России снизить число граждан, доходы которых ниже прожиточного минимума, должен поддерживаться государством. Оно должно стимулировать развитие малого бизнеса. Только за счет этого можно добиться создания большего числа рабочих мест, подъема экономики и повышения доходов населения. А вот предложение Минфина о взимании ЕСН с малых предприятий кажется мне неразумным шагом. Сегодня говорить о каком-то ужесточении мер в отношении как малого, так и среднего бизнеса рано. Ведь малый бизнес у нас вообще еще только зарождается.

Снижение с 1 апреля нормы отчислений российских банков в фонд обязательного резервирования на 1% — хорошая новость. У банков, таким образом, появится больше свободы для того, чтобы нормально осуществлять процесс кредитования. Чем больше денег банки вынуждены резервировать, тем меньше выгоды получают от работы с ними их клиенты.

Согласие распространить льготы Соглашения о партнерстве и сотрудничестве с ЕС на вступающие в Евросоюз 1 мая десять стран — положительный знак к вступлению России в ВТО. Без него позитивное развитие нашей страны невозможно. Главный вопрос только в том, как войти туда безболезненно.

Намерение ЕС увеличить квоты для России на поставку стали должно хорошо повлиять на нашу экономику. Если Россия производит конкурентоспособную сталь, почему бы не продавать ее в большем объеме? С учетом простаивающих мощностей, если мы увеличим наш экспорт, то страна безусловно выиграет.

ВЛАДИМИР ПУТИН ПРИЗВАЛ БОРОТЬСЯ С БЕДНОСТЬЮ. СЕЙЧАС В СТРАНЕ ЛЮДЕЙ С ДОХОДАМИ НИЖЕ ПРОЖИТОЧНОГО МИНИМУМА 24% ОТ ОБЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ИЗ ГОДА В ГОД РАСТЕТ КОЛИЧЕСТВО РОССИЙСКИХ МИЛЛИАРДЕРОВ: ЕСЛИ В 2002-М ИХ БЫЛО 17, ТО В 2003-М — УЖЕ 25. ПРЕЗИДЕНТ, ВИДИМО, РЕШИЛ БОРОТЬСЯ С ТАКИМ ЯВНЫМ ДИСБАЛАНСОМ ДОХОДОВ.

А В ВАШЕЙ КОМПАНИИ БОЛЬШОЙ РАЗРЫВ МЕЖДУ МИНИМАЛЬНОЙ И МАКСИМАЛЬНОЙ ЗАРПЛАТОЙ?



дарты караулкин

Яков КОП,
директор по персоналу ОМЗ:
— Мы оплачиваем труд людей в соответствии с их квалификацией. Это касается абсолютно всех звеньев. Наши сотрудники не должны получать меньше, чем они реально стоят на международном рынке или на рынке Москвы.

Сергей РАЖЕВ,
генеральный директор Penny Lane Consulting:
— В среднем разница варьируется в пределах общероссийского показателя — в 14 раз. Все зависит от уровня позиции и квалификации специалиста. Существуют

различные диапазоны зарплат. Понятно, что доходы специалиста с хорошим опытом работы и качественным образованием отличаются от зарплаты людей, только окончивших вуз. Однако мы стараемся повышать уровень квалификации наших специалистов и не увеличивать разрыв.

Анатолий АРЗИМАНОВ,
генеральный директор компании «Ярпиво»:
— У нас в компании с апреля 2004 года минимальная зарплата составляет 12 тыс. рублей, а средняя — 34 тыс. И ежегодно на предприятии зарплаты повышаются на 30 — 50%. Это ли не показатель социального и бытового благополучия? По крайней мере, в том, что касается наших работников и членов их семей. У нас люди реально, по-честному отработывают свою зарплату. Что касается призыва президента, то он напоминает старые советские времена, когда постоянно провозглашались какие-либо лозунги.

Марина КОНОНЕНКО,
руководитель департамента рекламы и PR Green Mama:
— Зарботная плата сотрудников нашей компании отличается в 11 раз, если мы говорим о сотрудниках так называемого «первого звена» (работники склада, курьеры, технические работники) и «высшего звена» (топ-менеджеры). Разрыв в оплате труда

вряд ли будет сокращаться, так как основная зарплата определяется согласно штатному расписанию. Согласитесь, что грузчик или курьер в силу специфики должности не могут быть оценены на уровне ведущих менеджеров. Но рост окладов в компании происходит постоянно, в соответствии с повышением цен. Кроме того, существует премиальный фонд, в который компания ежемесячно выделяет приличную сумму. Не будем забывать и о социальной программе: медицинском страховании, компенсации по потере трудоспособности, беременности и уходу за ребенком.

Жан-Кристоф ЛОЖЕ,
директор по работе с персоналом Danon:
— Нам не хотелось бы раскрывать сведения о доходах сотрудников из-за опасения серьезной конкуренции на рынке труда. Скажем только, что уровень зарплат у нас соответствует по большинству позиций среднему уровню крупных международных корпораций (если смотреть так называемый salaries surveys). Оплата труда превышает среднерыночный уровень на 15 — 30% в зависимости от позиции, потенциала и профессионализма.

Михаил СЛАВНОВ,
HR-директор ИК «Атон»:
— Если имеется в виду разрыв в позициях от курьера до гендиректора, то у нас он со-

ставляет не менее ста раз. Видимо, наша компания относится к категории обреченных иметь такую «вилку» в оплате персонала. Дело в том, что профессиональный штат, который мы имеем, подвержен закону рынка труда. Финансовые специалисты всегда высоко оплачивались. С другой стороны, мы в отличие от многих фирм схожего профиля вынуждены содержать еще и штат технического и хозяйственного персонала, поскольку имеем собственный офис и должны его как-то поддерживать. Тем не менее никакой дискриминации в коллективе у нас нет. В оплате труда людей рабочих специальностей мы ориентируемся на ситуацию на рынке. Но могу сказать, что плотник в «Атоне» получает куда большую зарплату, чем его коллега на каком-нибудь деревообрабатывающем комбинате, как и водитель нашей компании по сравнению с шофером автотранспортного предприятия.

Елена ПЕТРОВА,
директор по персоналу DHL:
— Разрыв между минимальными и максимальными зарплатами достаточно велик. Он всегда был и будет в такой компании, как наша. Но могу сказать, что даже низовые сотрудники в компании получают гораздо больше, чем установлено по России. И, конечно же, у нас нет людей, зарабатывающих ниже прожиточного минимума. **СФ**

Паевые инвестиционные фонды «Альфа-Капитал»

в отделениях Альфа-Банка и Альфа Банк Экспресс



АЛЬФА-БАНК

представляет



Альфа-Капитал

Лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29 января 1998 г. Лицензия ФКЦБ РФ № 21-000-1-00028 от 22 сентября 1998 г. Правила ОПИФ «Альфа-Капитал Акции» зарегистрированы ФКЦБ РФ 21 марта 2003 г. за № 0093-59893565. Правила ОПИФ «Альфа-Капитал Облигации Плюс» зарегистрированы ФКЦБ РФ 21 марта 2003 г. за № 0095-59893492. Правила ОПИФ облигаций «Альфа-Капитал Резерв» зарегистрированы ФКЦБ РФ 21 марта 2003 г. за № 0094-59893648. Правила ИПИФ смешанных инвестиций «Альфа-Капитал» зарегистрированы 5 апреля 1999 г. за № 0034-18810975, а в новой редакции ФКЦБ РФ — 10 декабря 2002 г. за № 0034-18810975-10. Стоимость паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом.

Телефон: (095) 783-4-783, 8-800 200-28-28 (для регионов России), www.alfacapital.ru

Текст на общую тему

Сегодня члены экспертного совета журнала «Секрет фирмы» завершают свою работу — со следующего номера (как положено, раз в квартал) состав совета полностью обновляется. В течение прошедших трех месяцев эксперты в рамках проекта «Климат-контроль» оценивали влияние важнейших макроэкономических и политических событий, происходивших в стране и в мире, на деловой климат России. За это же время было объявлено о начале реализации на российском рынке ряда весьма амбициозных бизнес-проектов. Напоследок мы попросили экспертов выбрать самые интересные и перспективные из них.





«Северсталь» приобрела компанию Rouge Industries, пятое по величине металлургическое предприятие США
(3 ГОЛОСА)

Это первая покупка «Северстали» за рубежом. В компании рассчитывают с помощью Rouge Industries увеличить свое присутствие на мировом рынке автолиста. «Северсталь» предложила за актив самую высокую по сравнению с другими претендентами цену — \$285,5 млн.

Дмитрий Юрцвайг, вице-президент Альфа-банка:

— Одна из знаковых сделок: российская компания поглощает достаточно крупную фирму. «Северсталь» успешно движется к созданию транснациональной корпорации.

Сергей Литовченко, исполнительный директор Ассоциации менеджеров:

— Данное приобретение оказалось одним из наиболее громких событий в об-

ласти транснационализации отечественного бизнеса. Покупка позволит «Северстали» выйти на американский рынок автолиста и, возможно, стать поставщиком Ford, DaimlerChrysler и General Motors. До сих пор российские металлургии, за исключением «Норникеля», приобретали заводы только в Восточной Европе. Эффективное управление новым активом позволит «Северстали» усилить конкурентные позиции и будет способствовать транснационализации российского бизнеса.

Елена Конева, генеральный директор КОМКОН:

— Приобретение западного бизнеса нашей компанией — это важный имиджевый и знаковый для Запада прецедент. Не все же футбольные команды покупать!



«Альфа-Шереметьево» выиграла тендер и стала управляющей компанией аэропорта Шереметьево
(2 ГОЛОСА)

В конкурсе участвовали всего две компании — «Альфа-Шереметьево», входящая в «Альфа-групп», и «Аэрофлот — Российские авиалинии». Свою первоочередную задачу руководство «Альфа-Шереметьево» сформулировало как «наведение элементарного порядка в аэропорте».

Александр Виноградов, президент «Голден Телеком»:

— Шереметьево является крупнейшим российским международным аэропортом, своего рода воротами, открывающими путь в нашу страну бизнесменам, политикам, туристам, просто гостям со всего света. Аэропорт такого значения должен соответствовать статусу, а значит, и высоким мировым стандартам. Ни для

кого не секрет, что сейчас положение дел в Шереметьево оставляет желать лучшего. Я надеюсь, что с приходом управляющей компании ситуация кардинально изменится.

Евгений Абов, заместитель генерального директора «Проф-Медиа»:

— Государство давно расписалось в собственном бессилии изменить к лучшему управление главным международным аэропортом страны. «Наивысшее достижение» аэропорта за последние 12–15 лет состоит в обеспечении пассажиров бесплатными тележками. В данной сфере давно пора наводить порядок, причем руками именно частного капитала. Хотя нельзя исключить, что недавние перемены в российском правительстве приведут к пересмотру результатов тендера.



Слияние «НИКойла» и «Уралсиба». Грядущий ребрендинг «НИКойла» — переименование в «Уралсиб»
(2 ГОЛОСА)

Бренд «Уралсиб» в компании считают более перспективным с точки зрения развития страхового и розничного бизнеса. Кроме того, за плечами «Уралсиба» успешный ребрендинг, проведенный два года назад (до этого он носил название Башкредитбанк). Пока переименована только компания «НИКойл-Страхование» (она стала называться страховой группой «Уралсиб»).

Игорь Писарский, председатель совета директоров «РИ.М.»:

— Это интересный и одновременно наиболее сложный проект в сфере финансового рынка. Попытка сплотить относительно разрозненные активы в универсальную финансовую корпорацию — рискованный и ответственный шаг.

Вопросы внедрения и соблюдения единых корпоративных стандартов всегда были самыми болезненными для российского рынка. Но именно они для «НИКойл-Уралсиб» сейчас являются приоритетными.

Алексей Буянов, первый вице-президент АФК «Система»:

— Проект представляется интересным, так как знаменует собой начало нового этапа консолидации в российском банковском секторе. Несмотря на то что это не первая подобная сделка, она является особенно важной, потому что два крупных игрока, объединяясь, уделяют значительное внимание развитию единого бренда и разработке новой стратегии, которая окажется не просто суммой стратегий обоих банков.



РАО «ЕЭС России» впервые обрело стратегического партнера в лице транснациональной энергокомпании
(2 ГОЛОСА)

РАО ЕЭС передало одну из своих «дочек», Северо-Западную ТЭЦ, под управление консорциума Enel/ESN Energo (создан итальянской корпорацией Enel и российской группой компаний ЕСН). В результате сделки отечественные энергетики получат деньги для развития Северо-Западной ТЭЦ, а итальянцы — доступ к нашему энергетическому рынку. Enel/ESN Energo должен будет в течение трех лет инвестировать в развитие Северо-Западной ТЭЦ \$254 млн.

Ольга Мирымская, председатель совета директоров ОАО «Русский продукт»: — РАО «ЕЭС России» — крупнейшая естественная монополия. Появление стратегического партнера в лице транснациональной энергокомпании позволит ис-

пользовать мировой опыт реформирования данной отрасли. А это не может не сказаться положительно на экономическом развитии страны.

Леонид Меламед, генеральный директор РОСНО:

— Проблема привлечения западных инвестиций — одна из самых актуальных для российского рынка. Причем наиболее важным является привлечение инвестиций именно в стратегически значимые сектора российской экономики, одним из которых является энергетика. А данный проект, несомненно, будет этому способствовать. Сотрудничество крупной транснациональной энергокомпании с российскими промышленниками послужит хорошим примером для других участников рынка.



Компания «Синема Парк» начала создание общенациональной сети кинотеатров, открыв в Москве первый девятизальный мультиплекс
(2 ГОЛОСА)

80% акций компании «Синема Парк» контролирует ИД «Проф-Медиа», принадлежащий «Интерросу», остальные 20% — студия «Тритэ», которой владеет Никита Михалков. В 2004–2006 годах компания планирует построить 12 многозальных кинотеатров в Москве и городах-миллионниках, заняв около 30% российского кинопроката. Общий объем инвестиций в строительство сети составит около \$107 млн. Срок возврата вложений — около пяти лет в регионах и, как говорят участники проекта, «существенно меньше» в Москве, где уже начато строительство еще одного кинотеатра.

Кирилл Дмитриев, вице-президент «Дельта Капитал»:

— Рынок потребительских товаров и услуг, ориентированный на растущий

средний класс, увеличивается с огромной скоростью. Открытие столь крупной сети кинотеатров — еще один сигнал как для внутреннего рынка, так и для внешнего. Способность населения потреблять растет, увеличивается необходимость и в улучшенном сервисе. Отходят в прошлое заброшенные кинотеатры с бабушками-кассирами. Их место занимают западные системы повышенного качества.

Игорь Бабаев, президент АПК «Черкизовский»:

— В Москве огромное количество низкопробных развлечений — казино, escort-услуги и т. д. А «Синема Парк» создает нормальную сеть, способную исправить сложившееся положение в области культуры.



Банк Merrill Lynch объявил об открытии российского представительства
(1 ГОЛОС)

В компании считают, что «нынешний момент благоприятен для расширения операций на российском рынке, поскольку наши фирмы стремятся сделать свои акции более доступными и привлекательными для международных инвесторов. Это значит, что андеррайтинг и консультационные услуги сейчас востребованы, поэтому мы намерены играть в этом секторе важную роль». Merrill Lynch работал на российском рынке до 1998 года. Хотя после кризиса банк закрыл офис в России, компания активно торговала ADR и GDR российских компаний на Нью-Йоркской и Лондонской фондовых биржах. Так, Merrill Lynch был консультантом сделки по приобретению ВР 50-процентного пакета акций компании ТНК. Кроме нефти и газа, интересы банка распространяются на фи-

нансовые услуги, промышленный сектор, рынок потребительских товаров и телекоммуникации.

Рубен Варданян, президент компании «Тройка Диалог»:

— Откровенно говоря, выбрать наиболее интересный проект очень непросто. Для каждой отрасли критерии оценки важности проекта свои. В нашем бизнесе знакомым событием является объявление Merrill Lynch об открытии российского представительства. Этот факт свидетельствует, что интерес к российской экономике и нашему фондовому рынку увеличивается. Будет расти конкуренция в финансовом секторе, что положительно скажется на качестве предоставляемых услуг.



Компания Alcoa собирается выйти на российский рынок алюминия
(1 ГОЛОС)

Крупнейший алюминиевый холдинг Alcoa (занимает 25% мирового рынка) ведет переговоры с «Русским алюминием» о покупке в этом году 79% акций Белокалитвинского металлургического производственного объединения (БКМПО) и контрольного пакета акций крупнейшего российского производителя алюминиевого проката Самарского металлургического завода. Эти предприятия входят в холдинг «Русал», 75% акций которого контролирует Олег Дерипаска. Alcoa еще в 1990-х годах пыталась получить контроль над БКМПО и Верхнесалдинским производственными объединениями. Предполагалось наладить на этих предприятиях производство алюминиевых банок для прохладительных напитков, однако затея провалилась. Так что пока производственная деятельность Alcoa

в России ограничивается производством пластиковых пробок на предприятии в подмосковном поселке Любучаны. Как считают на рынке, Олег Дерипаска может выручить за свои активы \$200–250 млн.

Виктор Макушин, президент МАИР:

— Факт, что Олег Дерипаска, чей административный ресурс для России рекордно велик, решил продать эти активы, говорит о многом. Видимо, даже его административного ресурса не хватает, чтобы сделать несырьевое производство прибыльным в России. В свое время они были куплены, чтобы в дальнейшем наладить экспорт алюминиевого проката. Однако в отсутствие западного партнера «Русалу» так и не удалось наладить сбыт проката за рубежом.



НЛМК приобрел у «Металлоинвеста» Стойленский ГОК
(1 ГОЛОС)

Новолипецкий металлургический комбинат получил источник собственного сырья. Он передал «Металлоинвесту» 15,5% своих акций, а взамен получил 59,8-процентную долю в Стойленском ГОКе (третьем по величине в стране горнорудном предприятии). Таким образом НЛМК приобрел собственную сырьевую базу, благодаря которой его производственные мощности окажутся полностью обеспечены рудой. До сих пор комбинат владел лишь небольшим предприятием по выпуску железорудного концентрата и был вынужден покупать сырье на Лебединском, Михайловском и Стойленском ГОКах. Теперь же НЛМК получит право регулировать и цены, и схемы поставки сырья как самому себе, так и конкурентам. По прогнозам аналитиков, теперь выручка НЛМК может вырасти с

нынешних \$2,5 млрд в год до \$3–3,1 млрд. «Металлоинвест» же, заполучив 15,5% акций НЛМК, в случае их продажи может решить вопрос с привлечением средств для строительства завода на Михайловском ГОКе. По оценкам экспертов, стоимость этого пакета может достигать до \$600 млн.

Валерий Окулов, генеральный директор компании «Аэрофлот — Российские авиалинии»:

— Это событие свидетельствует о доверии крупных компаний к российскому рынку и друг к другу. Возможность оптимизации крупного бизнеса означает переход на новый, более качественный уровень развития. Частота подобных сделок будет зависеть от стабильности делового климата в стране.



ТД «Перекресток» продал контрольный пакет ГУМа компании Bosco di Ciliegi
(1 ГОЛОС)

Источники, близкие к сделке, оценивают ее сумму в \$100 млн. На момент сделки Bosco di Ciliegi являлась одним из крупнейших арендаторов ГУМа — сейчас там работает три мультибрендовых салона, семь монобрендовых, салоны Articolli, Christian Dior и Bosco Cafe. «ГУМ — наиболее знаковый объект розничной торговли в России и один из самых знаковых в мире», — сказал президент группы компаний Bosco di Ciliegi Михаил Куснирович. — Мы надеемся, что имеющийся у нас опыт и четкие цели позволят добиться эффективного результата». Новый владелец собирается в ближайшее время изменить состав арендаторов, а также по-новому оформить торговые залы. В Bosco говорят, что ГУМ не превратится в магазин для богатых, однако не будет рассчитан и на

покупателей с низкими доходами. Компания собирается развивать здесь как собственную торговлю, так и сдавать площади в аренду. Из принципиальных изменений — планируется, что в ГУМе будет открыт гастроном, бутик Louis Vuitton и спортивный магазин Intersport.

Александр Тынкован, президент «М.Видео»:

— Я считаю сделку весьма интересной для рынка. Честно говоря, меня всегда поражала способность руководства торгового дома «Перекресток» продавать и покупать активы. Это приобретение — еще один пример, подтверждающий умение вести правильный бизнес.

В вопросе не смог принять участие член экспертного совета СФ Алексей Мордашов, генеральный директор компании «Северсталь»



[СТРАТЕГИЯ]

Придание бизнесу социально ответственного звучания — актуальная задача для многих отечественных компаний. Отчасти к этому их подталкивает государство, отчасти — стремление стать привлекательнее для западных инвесторов, реже — моральные принципы владельцев. Забота о сотрудниках, благотворительность, участие в экологических программах, отказ от любых схем ухода от налогов — вот наиболее популярные направления социальной работы компаний. Как правило, эта деятельность достаточно затратная, однако из нее можно извлекать и немалую выгоду. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

Капитал дальнего плавания

Компания, ведущая бизнес вразрез с принципами социальной ответственности, просто-напросто не выживет, заявил недавно председатель совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» **Давид Якобашвили**, выступая на конференции «Социальная ответственность компаний: эффективные технологии управления социальными инвестициями». Свою позицию он объяснил в духе знаменитой ленинской фразы: «Жить в обществе и быть свободным от него невозможно».

Российский союз промышленников и предпринимателей предпочел не дожидаться, пока все компании поймут эту простую истину, и решил использовать принудительные методы. «Мы сейчас собираемся принять закон о корпоративной социальной этике, — заявил в середине марта глава РСПП **Арха-**

дий Вольский. — Его неисполнение повлечет за собой бойкот организаций. И это будет страшнее, чем штраф».

Владимир Путин на днях заявил о необходимости вдвое снизить уровень бедности в стране за три года. Глава Минэкономразвития **Герман Греф**, к которому было обращено это заявление, на следующий же день в очередной раз напомнил бизнесу об ответственности перед обществом, заявив, что «преодоление бедности возможно только при объединении усилий бизнеса и власти».

Тем не менее, считают предприниматели, полагать, что за социальное благополучие страны должен отвечать только бизнес, неправильно. «Есть опасность, что эта тема (социальной ответственности. — **СФ**) является способом красиво „нагнуть“ бизнес на

«Мы собираемся принять закон о корпоративной социальной этике. Его неисполнение повлечет за собой бойкот организации. И это страшнее, чем штраф»

общие социальные дела. Но я отношусь к этому спокойно, как к некой болезни роста», — заявил вице-президент «СУАЛ-Холдинга» **Василий Киселев**. По его мнению, попытка взвалить ответственность за решение всех проблем общества исключительно на бизнес — не что иное, как «социальный рэкет», противодействовать которому, правда, мало кто из компаний осмеливается. На высокую общественную нагрузку жалуются и в «Норильском никеле», где отчисления на социальную сферу составляют, по информации компании, до 30% себестоимости производимой ее предприятиями продукции. «Когда мы говорим о распределении прибыли между инвестициями и благотворительностью, мы всегда должны понимать, что каждая копейка, направленная на инвестиции, завтра обернется рублем. И когда мы выбираем вложение средств в ремонт поликлиники, которую почему-то не смогли отремонтировать за бюджетные деньги, а не в новые объекты, которые завтра принесут 3 тыс. рабочих мест со всеми выплатами налогов, это очень серьезная проблема», — утверждает замдиректора по социальной политике ГМК «Норильский никель» **Ольга Голодец**.

По данным РСПП, компании — члены союза тратят на социальные нужды около 17% прибыли. Далеко не все, даже достаточно крупные организации, могут себе такое позволить. Но чтобы попасть в коргору социально ответственных предпринимателей, не всегда необходимо тратить на соцпроекты миллионы долларов. Главное — выбрать правильный фокус общественной деятельности.

Ассоциация менеджеров совместно с Philip Morris International, опросив в 2002 — 2003 годах в рамках исследования «Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания» потребителей, чиновников, экспертов, представителей СМИ и бизнесменов в России и странах Центральной и Восточной Европы, выявила восемь признаков социально

ответственного бизнеса. Рейтинг этих признаков, по мере убывания значимости, выглядит следующим образом:

- качественная продукция и услуги, которые должны обеспечивать достаточную прибыль компании;
- социальная защита сотрудников;
- законопослушность, в том числе уплата налогов в соответствии с предусмотренным законодательством порядком;
- вклад в национальную экономику;
- создание квалифицированных рабочих мест;
- достойная заработная плата;
- благотворительность (не путать со спонсорством);
- природоохранная деятельность.

Приверженность всем или хотя бы большей части этих пунктов и создает в глазах общественности образ ответственной перед обществом компании.

Качество жизни

Первое, что должна делать ответственная компания, — выпускать качественную продукцию, оказывать качественные услуги и защищать собственных сотрудников. Выгода от соответствия данным критериям для бизнеса очевидна: качество продукции и услуг повышает конкурентоспособность, а забота о работниках снижает текучку кадров. Так, по признанию Давида Якобашвили, благодаря социальным пакетам для сотрудников (медицинские услуги, компенсации к отпуску, беспроцентные ссуды, питание, доставка персонала к месту работы, путевки сотрудникам и их семьям и иногда даже оплата услуг няни или аренды квартиры) компании удается сохранять минимальный уровень текучки на предприятиях — не более 3,5% в год.

«Норникелю» удалось успешно соединить собственные потребности в квалифицированных кадрах с

Как Microsoft приучает к себе

«Мы нацелены на то, чтобы подготовить подрастающее поколение для жизни в новом информационном обществе», — говорит менеджер по социальным проектам представительства Microsoft в России и СНГ **Анастасия Шкинина**. — Чтобы люди были готовы использовать новые технологии и не чувствовали себя при этом некомфортно». Большинство социальных программ Microsoft в России направлено именно на поддержку и развитие образования,

особенно среди школьников. Тем самым компания готовит молодежь к умению квалифицированно пользоваться новейшими технологиями — в том числе, конечно, и производимым Microsoft программным обеспечением.

Целенаправленно работать над поддержкой образования как в России, так и по всему миру корпорация начала четыре года назад. В 2000 году на встрече «большой восьмерки» в Окинаве лидеры участвовавших в ней государств признали проблему «информационного неравенства» одной из наиболее актуальных в современном мире и обратились к представителям бизнеса с призывом помочь ее решить. Первым откликом российского представительства Microsoft на этот призыв стал проект «Липецк-Тюмень». В обоих регионах компания открыла четыре центра ком-

пьютерной грамотности, оснатив их компьютерами, сканерами, принтерами. С тех пор корпорация осуществила ряд похожих проектов в разных регионах страны.

А в начале этого года Microsoft запустила по всему миру, в том числе и в России, глобальный проект под названием «Новая жизнь компьютера». В рамках программы любая начальная или средняя школа может получить от Microsoft программное обеспечение с бессрочной лицензией на него для установки на бывшие в употреблении компьютеры, которые переданы учебному заведению в дар. Ведь зачастую школы получают технику без документации, установочных дисков и лицензий на использование операционной системы, а значит, не могут, например, переустановить систему, в случае если такая необходимость возникнет. Чтобы решить проблему, школе достаточно отправить соответствующую заявку в российское представительство Microsoft. Логическим продолжением этой программы станет российская акция Microsoft «Бизнес — школе», организованная совместно с Московской торговой палатой, интернет-холдингом «Рамблер» и журналом «Секрет фирмы». Организаторы программы намерены обратиться к бизнесу с предложением передавать бывшую в употреблении компьютерную технику в школы.



Вместо того чтобы изучить, какие направления нуждаются в поддержке, компании помогают тем, на кого им укажут чиновники



REUTERS

задачами трудоустройства молодежи в городах, где расположены предприятия холдинга. Нуждаясь в дополнительной квалифицированной рабочей силе, компания, вместо того чтобы привлекать людей со стороны, предпочитает самостоятельно выращивать сотрудников. В прошлом году «Норникель» разработал программу стажировки для молодых рабочих.

К «экологически грязным» компаниям у общества всегда найдутся претензии

Среди желающих принять в ней участие проводится конкурс. Победившие проходят обучение на предприятиях компании, после чего приступают к работе в качестве полноценных специалистов. «Уровень ак-

Благотворительность под прессом

Российское налоговое законодательство предоставляет предпринимателям крайне слабые стимулы для осуществления благотворительных проектов. Такой вывод можно сделать из отчета по налогообложению благотворительных акций, составленного компанией Ernst & Young для одной из российских компаний. Например, благотворительность никак не повлияет на размер суммы, уплачиваемой в качестве налога на прибыль. Так что, передавая в дар что-нибудь (допустим, продукцию собственного производства), компания не сможет сократить облагаемую налогом на прибыль базу на стоимость подарка. Примечательно, что такая норма не характерна для большинства развитых стран. В США законодательство позволяет компаниям тратить до 5% прибыли на благотворительность и уменьшать налоговые выплаты на эту сумму. И только превышение 5-процентного барьера подвергается обложению налогом на общих основаниях. Тем самым государство стимулирует благотворительную деятельность, но предотвращает злоупотребления по уходу от уплаты налогов.



В случае с НДС ситуация намного сложнее. В России у компании есть возможность не платить этот налог на передаваемую в благотворительных целях продукцию, если ее получатель — организация, не связанная с коммерческой деятельностью. Но если, допустим, школа получит от компании компьютер и будет использовать его (хотя бы эпизодически) в коммерческих целях (например, проводить платные компьютерные курсы для школьников), то, считают в Ernst & Young, «имеется существенный риск того, что налоговые органы РФ примут решение о взимании НДС при такой передаче». Что касается одариваемых организаций, то они тоже могут столкнуться с необходимостью платить налог на прибыль, поскольку Налоговый кодекс РФ расценивает собственность или права собственности, полученные безвозмездно, как облагаемый налогом доход для получателя. Правда, есть и исключения из этого правила. Например, образовательные учреждения в таких случаях налогом на прибыль не облагаются при условии, что у них есть лицензия на образовательную деятельность и полученная в дар собственность будет использована для установленной законом для этого учреждения деятельности.

Одна из типичных ошибок, которые допускают компании, стремясь проявить свою ответственность, — реакция на проблему, а не ее решение

В ЧЕМ ВЫ ВИДИТЕ ОСНОВНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УЧАСТИЯ БИЗНЕСА В РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ?

% от числа опрошенных

Источник: Ассоциация менеджеров, 2004

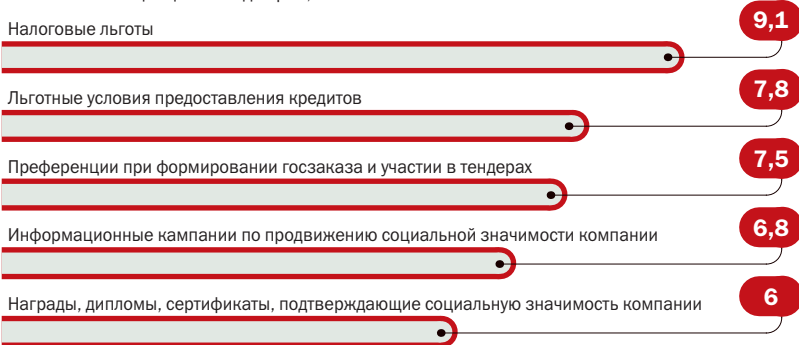


Опрос проводился в ходе исследования «Социальные инвестиции: взаимодействие бизнеса и государства».

КАКИЕ СПОСОБЫ ПРИЗНАНИЯ ЗНАЧИМОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ КОМПАНИИ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ

средний балл

Источник: Ассоциация менеджеров, 2004



Данные получены в ходе исследования «Социальная роль крупного и среднего бизнеса». Оценки выставлялись по 10-балльной шкале. Ответили свыше 290 экспертов — высших руководителей и функциональных директоров ведущих российских компаний.

тивности, квалификации, желания работать и способностей у прошедших у нас стажировку молодых ребят значительно выше, чем у тех работников, которых мы привлекали на свои предприятия со стороны», — утверждает Ольга Голодец.

Разрабатывая различные социальные мероприятия для сотрудников, нужно всегда тщательно продумывать то, какую пользу компания в результате получит. **Марина Либоракина**, исполнительный директор фонда «Институт экономики города», приводит пример необдуманного социального инвестирования: *Одна компания решила построить для своих сотрудников огромный бассейн. Однако в процессе строительства позже выяснилось, что желающих посещать его немного. Получилось, что деньги были*

потрачены зря. В итоге бассейн так и стоит недостроенный.

Слушаюсь и повинуюсь

Законопослушность и вклад в национальную экономику как одни из критериев ответственности бизнеса приобрели в последнее время особую актуальность. Компании одна за другой декларируют приверженность букве закона и отказ от разнообразных схем «честного обмана» государства (в частности, от налоговой оптимизации). Несколько месяцев назад ЛУКОЙЛ подтвердил, что не отказывается от взятых на себя в конце 2002 года обязательств платить все налоги без использования разнообразных схем, в том числе и легальных.

По словам Ольги Голодец, «полная уплата налогов — задача номер один для „Норникеля“». «Если в 2002 году мы уплатили в бюджеты всех уровней чуть больше чем 26 млрд рублей, — отмечает госпожа Голодец, — то за прошлый год, благодаря нашей активной политике на азиатском рынке, а также тому, что предприятию удалось выйти на совершенно новые рынки сбыта и изменить структуру производства, мы уплатили уже 44 млрд рублей. Это и есть основа социальной политики».

А председатель совета директоров «Русала» **Олег Дерипаска** придумал такой способ очистить бизнес от прошлых грехов. В феврале этого года он опубликовал в «Независимой газете» свою статью, в которой призвал государство «не запугивать тех, кто выиграл на недооценке собственности, которая была допущена в процессе приватизации, а предложить им заплатить очень высокий налог — 75% или даже 80% от величины выгоды, которую они получили в результате недоплаты за приобретенные производственные активы».

Если крупные сырьевые предприятия после обвинений в неуплате налогов, выдвинутых против ЮКОСа, не рискуют идти наперекор призывам властей, то компании других секторов могут себе позволить не выполнять даже добровольно взятые на себя обязательства. Так, в прошлом году, лоббируя отмену 5-процентного налога с продаж, большинство столичных розничных сетей обещали взамен снизить цены в своих магазинах на 5%. Однако когда с 1 января этого года налог перестал существовать, цены снизили лишь немногие, да и то не на весь товарный ассортимент. В свое оправдание ритейлеры ссылались на рост курса евро и повышение коммунальных платежей. А после того как на защиту торговцев встал и Герман Греф, заявивший, что налог был отменен вовсе не для снижения цен, а для уменьшения нагрузки на бизнес, ритейлеры совсем успокоились и оставили цены без изменений. Нельзя, впрочем, сказать, что это существенным образом повлияло на имидж компаний и на представление потребителя о мере их социальной ответственности.

Бесславная помощь

Только после того, как выстроена политика компании в отношении поддержки собственных сотрудни-

ты платишь меньше,
когда звонишь дальше.
тогда друзья ближе,
а дел ещё больше!

Уникальные изменения в тарифах
«Приём Дружеский» и «Приём Деловой»

Звонки
по всей России

\$0,19

Звонки в Европу*,
США и Канаду

\$0,29

*включая Израиль и Турцию

ЛЮБЫЕ ВХОДЯЩИЕ БЕСПЛАТНО

Название	«Приём Дружеский»		«Приём Деловой»	
	федеральный номер	городской номер	федеральный номер	городской номер
Включённые исходящие минуты	200		400	
Абонентская плата	34	52	49**	67**
Стоимость исходящей минуты сверх включённых минут				
На номера «МегаФон-Москва» и «МегаФон-Санкт-Петербург»	0,10		0,09	
В Москву и Московскую область	0,15			

** в стоимость включены звонки по России
цены указаны в долларах США без учёта НДС

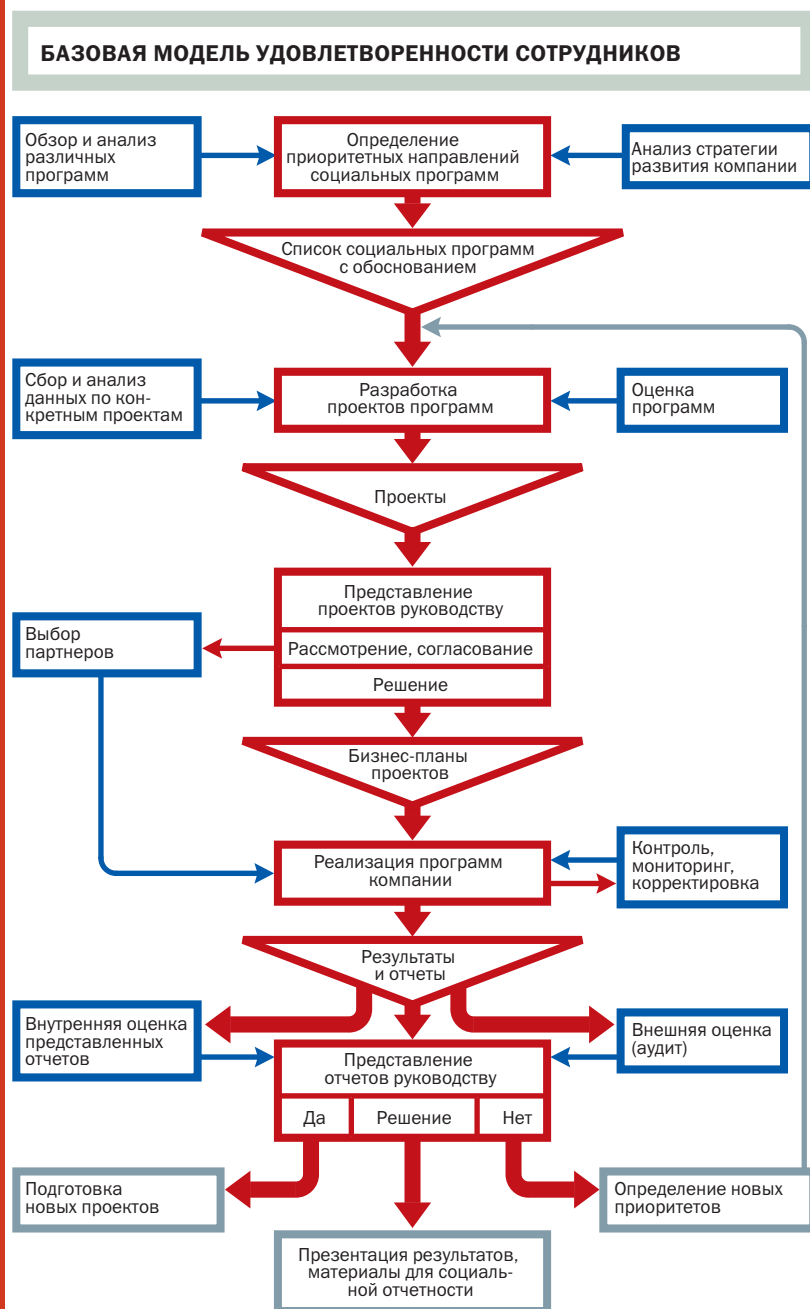
www.megaфонmoscow.ru

507-7777



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя

Организованная Nestle образовательная программа «Разговор о правильном питании» была воспринята учителями как нечто чуждое



Источник: Ассоциация менеджеров, 2003

ков, а также производства качественной продукции и услуг в условиях полного соблюдения законодательных норм можно приступить к участию в благотворительных проектах. Но при этом к информированию общественности о благотворительной работе компании нужно подходить осторожно, поскольку такое информирование может быть воспринято обществом просто как очередная PR-акция. Как рассказала **СФ** директор по внешним корпоративным вопросам российского представительства Nestle

Дженнифер Галенкамп, единственной проблемой, с которой столкнулась компания в процессе внедрения образовательной программы «Разговор о правильном питании», оказалось скептическое отношение со стороны общества. При помощи специалистов Института обучающей психологии в компании были разработаны правила здорового питания с рецептами и рекомендациями для школьников начальных классов. Однако они были восприняты учителями как нечто чуждое, не применимое в России. Пришлось объяснять, что программу разрабатывали российские специалисты, а рецепты основывались на традиционных продуктах — картофеле, яблоках и т. д. «С тех пор мы стараемся как можно реже упоминать о том, что это проект Nestle. И даже не обсуждаем возможность рекламировать себя как создателя проекта», — говорит госпожа Галенкамп. Инвестиции в эту программу, по ее словам, направлены на формирование положительного имиджа компании, а не на получение сиюминутной выгоды.

Если же перед компанией стоит задача извлечь выгоду от благотворительных проектов в ближайшей перспективе, то их, безусловно, нужно рекламировать. По крайней мере, так считают в российском офисе McDonald's. Например, для прошлогодней акции «Всемирный день ребенка», средства от которой пошли на помощь нуждающимся детям, компания McDonald's использовала практически все имеющиеся каналы продвижения — телевидение, радио, печатные СМИ, «наружку» и рекламу на местах продаж. В результате, по словам **Екатерины Ивановой**, супервайзера благотворительных программ McDonald's в России, посещаемость российских ресторанов увеличилась в этот день на 11,8%, продажи выросли на 23,6%. Компания собрала и передала в фонд Рональда Макдональда 6,2 млн рублей (около \$200 тыс.). Сюжеты об акции вышли на центральных телеканалах, о ней написали около полусотни печатных изданий. В McDonald's даже подсчитали, что если бы пришлось во всех СМИ размещать рекламу, это обошлось бы компании в \$270 тыс. Как утверждает Екатерина Иванова, по результатам проведенного после акции опроса, выяснилось, что узнаваемость фонда Рональда Макдональда в России и доверие к компании существенно возросли.

Укреплять свои общественные позиции McDonald's вынуждают и постоянные обвинения компании в продаже вредных, ведущих к ожирению организма продуктов. Защищаясь, McDonald's вносит в меню изменения (например, включает туда салаты) и вообще всячески пропагандирует здоровое питание. Этот прием берут на вооружение и другие компании, однако форма представления ими соответствующей информации иногда не вызывает ничего, кроме улыбки. Так, в разосланном на прошлой неделе в СМИ пресс-релизе один из крупнейших производителей овощей агрокомбинат «Московский» сообщил буквально следующее: «Тысячный школьник посетил салатную линию ЗАО „Агрокомбинат Московский“ в рамках программы экскурсий, организованной агрокомбинатом для школьников

Москвы. Михаил Шойтов из 3 класса „Б“ школы №11 г. Москвы был уверен, что приятных случайностей и совпадений не бывает, однако в этот день удача улыбнулась именно ему. Экскурсии на производство служат развитию культуры потребления здоровой пищи».

Ответственность без ошибок

Организация природоохранных мероприятий — еще один важный критерий социальной ответственности компаний. Практика показывает, что недостаточное внимание к этому вопросу может стать причиной социального протеста. Так, в прошлом году против американской нефтегазовой компании ChevronTexaco был подан иск, обвиняющий ее эквадорскую «дочку» TexacoPetroleum в 20-летнем планомерном загрязнении грунтовых вод, рек и болот в бассейне Амазонки. Несмотря на то что компания выплачивала правительству Эквадора миллионы долларов в качестве компенсации за загрязнения, это никак не повлияло на решение 30 тыс. жителей Эквадора, от имени которых и было подано исковое заявление. В настоящий момент эквадорский суд изучает предъявленные ChevronTexaco обвинения.

Эта ситуация — результат одной из типичных ошибок, которые допускают компании, стремясь проявить свою ответственность перед обществом: реакция на проблему, а не ее решение. Вместо того чтобы выплачивать властям деньги за загрязнения, компания могла бы применять в Эквадоре менее опасные для окружающей среды технологии добычи.

По данным исследования, проведенного российским представительством Charities Aid Foundation, это одна из четырех наиболее часто встречающихся ошибок, из-за которых социальные проекты компаний могут оказаться неудачными (общество не воспримет их реализацию как проявление социальной ответственности бизнеса). Неэффективными с этой точки зрения являются, по мнению исследователей, проекты, основанные на слепом следовании указаниям местных властей (вместо того чтобы изучить, какие направления действительно нуждаются в поддержке, компании помогают тем, на кого им указывают чиновники). Также мало полезна для имиджа компании непрозрачность общественной деятельности, когда непонятно, как, кому и почему помогает то или иное предприятие. И наконец, последняя ошибка — финансирование объектов, а не программ. Нередко вместо того, чтобы оказывать поддержку, например, образовательным программам или реализовывать проекты по борьбе с бедностью, компании выбирают для благотворительных целей «популярные» объекты (храм Христа Спасителя, Большой театр и т. д.), поддержка которых почетна, но зачастую менее важна для общества, чем, к примеру, программа помощи детям-сиротам. Только избежав всех этих ошибок и учтя интересы всех заинтересованных сторон, уверены эксперты, можно достичь эффективности в реализации социальных проектов и заслужить почетное звание «социально ответственного перед обществом бизнеса». **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Игорь Бабаев,
президент АПК
«Черкизовский»

«Мы ответственны за то, чтобы сохранить нашу нацию»

— Бизнесменам, которые начинали работать еще в период развитого социализма, социальная ответственность близка и хорошо понятна. Я, как и многие другие, сначала был октябреньком, потом пионером, комсомольцем, коммунистом, депутатом и т. д. Каждый из этих этапов наложил свой отпечаток. Сейчас любят размышлять о том, как бы все хорошее из прошлого вернуть в наши дни. В нынешней рыночной формации стало сложно рассуждать о моральных ценностях. Для многих новоиспеченных бизнесменов социальная часть бизнеса вообще отсутствует. Я имею в виду прежде всего ответственность за качество жизни своих сотрудников. Этот аспект, на мой взгляд, один из самых важных. И если меня спрашивают, зачем нашей компании футбольное поле, теннисные корты и медчасть, я объясняю, что был вынужден создавать это десять лет назад, когда хорошей медицины не было, как не было фитнес-центров и многого другого. Их наличие в нашей компании сыграло положительную роль в поддержании здоровья сотрудников.

В нашем пищевом бизнесе мы чувствуем колоссальную ответственность за жизни миллионов потребителей, поэтому постоянно думаем о качестве товара. Если некоторое время назад мы были вынуждены начать удешевление отдельных видов продукции исходя из потребностей малообеспеченных слоев населения, то ни в коем случае не должны были допустить ухудшения его качества. Я убежден в том, что продукт не может быть натуральным, если в нем нет натуральных ингредиентов. Посмотрите, чем США сегодня кормят свой народ. Где их социальная ответственность? Они сознательно кормят людей модифицированным продуктом, который является белковым катализатором роста. У них люди растут как на дрожжах. Их габариты просто поражают. Поэтому сейчас мы ответственны за то, чтобы сохранить нашу нацию.

Важно, чтобы и само государство подавало пример социальной ответственности. Сейчас в сельском хозяйстве наступил переломный момент, государство разворачивается лицом к аграрному бизнесу. Если в середине 1990-х, после почти полного разрушения аграрного сектора, мы 90% сырья покупали за рубежом, то с 2002–2003 годов отрасль начала оживать. Пошли дотации, появился лизинг, кредитные ресурсы. Правительство наконец научилось собирать налоги, давать льготы. Это способствует развитию отечественного животноводства, снабжению собственным сырьем, а значит, созданию рабочих мест и решению социальных вопросов.

Табак под отчет

Как эффективно вложить средства в общественно значимую деятельность и укрепить доверие к проводимой компанией социальной работе? Для этого нужно составить социальный отчет по международным стандартам, уверены в российском представительстве British American Tobacco.

Первые стандарты социальной отчетности международные организации (в частности, Institute of Social and Ethical Accountability) разработали менее десяти лет назад. Однако за рубежом эти стандарты уже пользуются большой популярностью. Исследование по вопросам устойчивости бизнеса, проведенное PricewaterhouseCoopers в 2002 году в США, показало, что отдельные стандарты социальной ответственности применяют в своей работе 75% компаний. Среди основных причин, по которым они это делают, были названы положительный эффект для репутации (90% ответов), конкурентные преимущества (75%), снижение затрат (73%).

В России пионером в этом направлении стала компания British American Tobacco (BAT). В 2001 году головной офис компании принял решение внедрить на своих предприятиях в 13 странах мира международные стандарты социальной отчетности. Из нескольких вариантов компания выбрала стандарт AA1000. Одним из основных его преимуществ перед другими стандартами (например, GRI), которые имеют жесткий формат, является гибкость. «Стандартом установлены обязательные элементы цикла социальной отчетности: определение круга участников диалога, приглашение их к диалогу, проведение диалога, подготовка и формулирование обязательств компании, утверждение плана действий, реализация плана действий, подготовка и издание отчета», — объясняет менеджер по корпоративным программам социального партнерства BAT **Наталья Малашенко**. — Однако допус-

кается адаптация элементов цикла под специфику компании».

Суть внедрения стандарта заключается в том, что в начале года компания берет на себя определенные обязательства, о выполнении которых к концу года должна отчитаться. Обязательства делятся по темам: спонсорство и благотворительность, охрана окружающей среды, предотвращение курения среди малолетних, охрана труда, качество продукции. По каждой из тем вырабатываются конкретные способы реализации социальной программы компании. Например, в рамках проекта по предотвращению курения среди малолетних компания поддерживает программу предотвращения продажи сигарет несовершеннолетним. Как сообщают в BAT, представители компании постоянно общаются с продавцами табачных изделий, убеждая их не продавать детям сигареты и другую табачную продукцию.

Кроме того, продавцы снабжаются материалами, которые сообщают, что данная торговая точка не продает табачные изделия лицам моложе 18 лет, а также брошюрами с выдержками из закона «Об ограничении курения табака» и Кодекса об административных правонарушениях.

Определившись с направлениями социально ответственной работы, компания приступает к выбору представителей общественности, с которыми на протяжении года будет обсуждать свою деятельность, а также выслушивать их критику и рекомендации. В конце года компанию проверяет независимый аудитор. В России социальную отчетность BAT уже два года аудирует «Бюро Веритас Русь», задача которого — проверить, насколько соответствовала работа BAT стандарту AA1000 и нет ли ошибок в составленном по результатам этой работы отчете.

В BAT уверены, что, работая над социальной отчетностью, могут оперативно и наиболее эффективно реагировать на ожидания общественности. «Программа дает нам возможность узнать, что ждут современные люди от табачных компаний, и начать действовать в соответствии с этими ожиданиями», — утверждает **Наталья Малашенко**. Например, во время одного из обсуждений работы компании с представителями общественности последние рекомендовали компании принять участие в создании социальной рекламы и популяризации здорового образа жизни. BAT согласился с рекомендациями и в октябре прошлого года разместил в 14 городах России более трехсот рекламных щитов, призывающих соблюдать закон «Об ограничении курения табака».

Кроме того, по результатам таких диалогов с представителями общественности в ходе первого цикла социальной отчетности (2001–2002 годы) BAT добавил к списку своих обязательств еще 18 новых, которые выполнял на протяжении прошлого года и будет выполнять в нынешнем. Например, до конца этого года представители компании пообещали поднять вопрос о проведении оценки уже реализованных программ по предотвращению курения среди малолетних. До этого совместно с госорганами и другими табачными компаниями BAT обязался выработать критерии такой оценки. Также к четвертому кварталу компания обещала установить на своей фабрике «БАТ-СТФ» дополнительное оборудование для снижения уровня запаха на территории, прилегающей к предприятию.

Как считают в BAT, компаниям, этическая составляющая бизнеса которых вызывает относительно мало вопросов в обществе, отчитаться по социальным стандартам будет проще, ведь в процессе диалога с представителями общественности к ним будет меньше претензий, а значит, и меньше придется брать на себя обязательств. В свою очередь, для BAT социальная отчетность по международным стандартам — один из наиболее эффективных способов подтвердить сформулированную компанией миссию. **Наталья Малашенко**: «Работая в противоречивой отрасли, мы производим и продаем качественную продукцию, и со всеми, кого так или иначе затрагивает наша деятельность, мы строим взаимоотношения на основе принципов честного и ответственного бизнеса».



PHOTOXPRESS

семинар

Доверительное управление активами: как минимизировать риски и извлечь прибыль

Организатор

Секрет фирмы

Информационные партнеры

MFD.RU

ПРАЙМ-ТАСС
АГЕНТСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

ФИНМАРКЕТ
ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО

16 апреля 2004 года

Москва

гостиница «Марриотт Роял Аврора»

(Петровка ул., 11/20)

На семинаре выступят:

ведущие эксперты компаний

Renaissance Capital Asset Management

PIO Global Asset Management

Baker Tilly Russaudit

представители госструктур

Семинар адресован: руководителям и собственникам бизнеса, финансовым директорам и казначеям предприятий, руководителям страховых компаний, представителям организаций, аккумулирующих и управляющих коллективными средствами

Участники семинара узнают:

- Как не ошибиться в выборе управляющей компании
- Как инвестор может защитить свои права
- Какой тип услуг доверительного управления предпочесть и на что обратить внимание
- Как работают ПИФы в управлении активами
- Как не разбиться о подводные камни при управлении денежными средствами клиентов: риски versus прибыль
- Как повлияла пенсионная реформа на рынок доверительного управления
- Каковы особенности налогообложения средств, находящихся в доверительном управлении
- О перспективах развития доверительного управления активами в России

При регистрации
до 1 апреля,
скидка 10%

Стоимость участия **\$360** (без учета НДС). Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» скидки — до 10%

За дополнительной информацией обращайтесь в отдел конференций: Телефоны (095) 771-6181 / 771-6180
Факс (095) 771-6185 E-mail gatilova@sf-online.ru Интернет www.sf-online.ru



[Л И Д Е Р Ы]

Одним из самых заметных преобразований, произошедших за последнее время в структуре российской исполнительной власти, стало массовое упразднение финансовых ведомств и передача их полномочий в руки одного мегарегулятора — Федеральной службы по финансовым рынкам. О том, как это может отразиться на фондовом рынке, о специфике и перспективах биржевого дела в России, а также о том, когда у иностранцев появится настоящий интерес к российскому рынку капитала, «Секрету фирмы» рассказал президент фондовой биржи РТС **Владислав Стрельцов**. — Текст: Станислав МНЫХ Фото: Андраш ФЕКЕТЭ

«Если бы я не верил в это, наша работа теряла бы всякий смысл»

«Кто кому перешел дорогу, я не знаю»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Чего ждет РТС от создания в рамках административной реформы Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР)?

ВЛАДИСЛАВ СТРЕЛЬЦОВ: От нового регулятора мы ждем тесного взаимодействия со всеми участниками рынка. Безусловно, его работа осложняется тем, что между различными игроками существует конфликт интересов. Поэтому важно, чтобы действия нового регулятора способствовали решению основной задачи — построению эффективного финансового рынка, способствующего росту экономики России. Пока прогнозы относительно того, как отразятся изменения в структуре правительства на финансовом рынке, давать не берусь, поскольку нет полной ясности, как будет функционировать

новая структура. Например, в указе президента о системе и структуре федеральных органов исполнительной власти говорится о возложении на ФСФР функций по контролю и надзору, а основной вопрос о нормативном регулировании остается пока открытым.

СФ: Не приведет ли концентрация власти к диктатуре мегарегулятора на фондовом рынке?

ВС: Финансовые рынки развиваются только в том случае, если биржи экономически и профессионально заинтересовывают компании размещать ценные бумаги и инвестировать в них свои оборотные средства. И регуляторы должны способствовать этому процессу, а не мешать. А количество регулирующих органов я считаю второстепенным вопросом.

«Представьте себе рассказ об IPO не самому профессиональному финдиректору из региональной компании. Да ему уже от слов „проспект эмиссии” плохо станет!»



СФ: Как может сказаться на финансовом рынке последнее постановление ФКЦБ «О деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг»?

ВС: Приведу такой пример. Сейчас развитию российского фондового рынка препятствуют ограниченное количество инструментов и низкая ликвидность. Так, например, одним из способов повышения ликвидности является привлечение маркетмейкеров, выполняющих функции по поддержанию двухсторонних котировок. Однако требования нового постановления не позволяют организатору торговли оплачивать услуги маркетмейкера, что может поставить под угрозу само существование этого института. Ведь в результате у этих брокеров, берущих на себя риски, исчезает материальная заинтересованность. Если же обратиться к общемировой практике, то везде маркетмейкеры имеют различные привилегии, поскольку помогают развивать ликвидность по инструментам и выполняют важную функцию снижения рисков на срочном рынке.

СФ: А что может дать рынку создание ОАО «Фондовая биржа РТС»?

ВС: По сути, мы впервые в России предприняли попытку экономически заинтересовать участников рынка в его развитии. Акционерами новой биржи станут ведущие операторы рынка, которые получат возможность управлять ее деятельностью, формировать тарифную политику и участвовать в доходах. Предполагается, что 50% чистой прибыли будет идти на выплату дивидендов.

СФ: В прошлом году ФКЦБ обвинила РТС в искажении итогов торгов, поскольку биржа не разделяла сделки на адресные и анонимные, и даже угрожала отозвать лицензию. Не связан ли проект по созданию этой площадки прежде всего с желанием уйти из-под удара ФКЦБ?

ВС: Проект родился независимо от этих событий. Причины организации ОАО экономические, а не политические: крупнейшие брокеры всегда хотели управлять площадкой, организующей анонимную торговлю за рубли. Честно говоря, я не вижу в этой ситуации с ФКЦБ никакого скандала. Я бы назвал это просто профессиональной дискуссией с регулятором по поводу разделения сделок на адресные и безадресные.

«Без доверия рынок не получит новых инвесторов»

СФ: Какой эффект может иметь принятие закона об инсайдерской информации, который скоро предстоит обсуждать депутатам Госдумы?

ВС: Этот закон актуален, но вопрос в том, как он будет написан. В подготовленном ФКЦБ законопроекте уже есть ряд недочетов, которые необходимо исправлять. Самое главное, что в нем нечетко прописано само понятие инсайдерской информации. А ведь это основополагающий момент, который требует абсолютной конкретики. Без этого просто бессмысленно замахиваться на некие глобальные подвижки в данном вопросе. Хотя ясно, как и любой другой закон, с течением времени он будет дорабатываться — реальная практика так или иначе будет вносить в него серьезные поправки. Но я думаю, что даже в нынешней форме этот закон необходим, поскольку само его наличие продемонстрирует и зарубежным, и отечественным инвесторам, что мы понимаем важность проблемы инсайда и работаем над ней.

СФ: То есть вы в данном случае расходитесь во взглядах с НАУФОР, которая считает, что закон об инсайте станет просто еще одним средством давления на трейдеров?

«Технологическая „уникальность” акций „Газпрома” — негативный фактор для всего рынка. Такая система не только убого выглядит, но и создает нездоровую конкурентную среду»



ВС: Я не думаю, что НАУФОР против этого закона как такового. На мой взгляд, они просто пытаются обратить внимание на то, что документ не доработан. Ведь его должны одинаково четко трактовать все участники рынка — и регулирующие органы, и крупные брокеры, и рядовые игроки. Без четкого определения самого понятия инсайда закон действительно может причинить вред. Но в любом случае работа над законом об инсайте еще продолжается, и я думаю, что уже в этом году он будет принят.

СФ: Насколько вообще актуальна проблема инсайда для российского биржевого рынка?

ВС: На таком рынке, как наш — с небольшими объемами и резкими скачками цен, когда в один день обороты гигантские, а на следующий торговли нет вообще, — инсайд может резко обострить ситуацию на торгах. Негативный эффект инсайдерской информации заключается еще и в том, что она отпугивает потенциальных участников рынка. А фактор доверия имеет огромное значение в условиях развивающегося рынка. Без доверия рынок не получит новых инвесторов.

СФ: А могут ли сами специалисты РТС определить, что на рынке идет торговля с использованием инсайда?

ВС: Мы можем увидеть только заявки брокеров, которые проходят через биржу, и конечные результаты торгов. А определить, была ли сделка инсайдерской или нет, мы, конечно, не в состоянии, тем более когда отсутствуют критерии. Кроме того, инсайд может быть не у брокера, а у его клиента. РТС в автоматическом режиме осуществляет текущий контроль и мониторинг рынка, который позволяет отследить цены, объемы заявок и выявить нестандартные сделки. По нестандартным сделкам мы проводим расследования, информируем регулирующий орган. Впрочем, такие сделки происходят у нас не часто — один-два раза в месяц.

СФ: А вследствие чего они вообще возникают?

ВС: К примеру, мы видим, что заключена сделка по цене значительно ниже рыночной. Тут может быть вариант, что брокер ошибся, заключая сделку, или он выполнял поручение клиента, который поставил задачу заключить сделку именно по такой цене. Такая сделка может быть расценена как нестандартная, и биржа по этому факту проводит расследование.

СФ: Какое наказание может понести брокер в случае несоблюдения им профессиональной этики?

ВС: На провинившегося брокера могут наложить штраф, вынести предупреждение или исключить из числа членов биржи.

СФ: И скольких членов вы уже успели исключить?

ВС: За прошлый год из РТС были исключены всего две брокерские компании — «Пролог» и «Ямальский фондовый центр». Они не исполняли обязательств перед контрагентами по заключенным сделкам — не поставляли бумаги или деньги. Еще по одному случаю было вынесено решение о предупреждении с публичным извещением. Это когда в сентябре прошлого года в результате действий одной компании, заключившей две сделки с акциями «Норникеля», индекс РТС подвергся резкому колебанию.

«В России компаний, чьи акции допускаются к биржевым торгам, меньше 200»

СФ: На ваш взгляд, возможно ли, чтобы объемы нашего фондового рынка стали когда-нибудь сопоставимыми с объемами американского?

ВС: Нет ничего невозможного, но прогнозировать какие-то конкретные сроки здесь совершенно нереально. Нельзя забывать, что фондовый рынок США развивается непрерывно с конца XVIII века, а российскому рынку только десять лет. В США только на NYSE торгуется более 2,8 тыс. компаний с общей рыночной капитализацией в \$15 трлн. Хотя не стоит забывать, что на NYSE торгуется еще и очень много акций иностранных компаний. В России компаний, чьи акции допускаются к биржевым торгам, меньше 200, а капитализация нашего рынка составляет около \$167 млрд. Очевидно, мы приблизимся к американским показателям, только когда улучшится общее состояние нашей экономики и компаниям будет выгодно выходить на биржу. Активно сейчас торгуются лишь около десятка ценных бумаг, так называемых «голубых фишек», около 300 ценных бумаг допущены к торгам в РТС, а в системе RTS Board котируются 650 ценных бумаг. Поэтому можно сказать, что у нас около 1000 ценных бумаг в потенциале могут быть интересны участникам фондового рынка.



ЭЛВИС ТЕЛЕКОМ
МУЛЬТИСЕРВИСНЫЙ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ
ОПЕРАТОР

(095) 777-2477 (812) 970-1834

WWW.TELEKOM.RU
WWW.IPTTEL.RU

«Стратегически Россия является привлекательным и недооцененным рынком. Даже скандал с ЮКОСом не смог обрушить интерес к ней со стороны инвесторов»

СФ: Могут ли иностранные компании заинтересоваться работой и на российских биржах?

ВС: Пока таких прецедентов не было. Но теоретически это может произойти — если у них появится интерес к заимствованию денег на нашем рынке. Если российский фондовый рынок уже достигнет серьезных оборотов и заимствовать деньги здесь иностранным компаниям покажется дешевле, чем, скажем, в Нью-Йорке или Лондоне.

СФ: Вы верите в эту возможность?

ВС: Если бы я не верил, в том числе и в это, наша работа вообще бы теряла всякий смысл. Я прекрасно понимаю, что эта задача далеко не простая и может решиться даже не при нашей жизни. Но ведь не верить в развитие нашего рынка человеку, работающему на моем месте, было бы по меньшей мере странно.

«Чем дальше развивается биржа, тем труднее построить с нуля ее аналог»

СФ: Могут ли появиться на нашем рынке другие глобальные игроки, кроме РТС и ММВБ?

ВС: Технически это возможно, но практически — не реально. Ведь биржа — это не такая организация, которая может быть создана мгновенно, просто посредством привлечения неких технологий и вложения финансовых средств. Кроме того, биржа отражает интересы профессиональных игроков и представляет собой некий форум, на котором они встречаются и определяют дальнейшие пути развития фондового рынка, правила и способы торговли. И этот форум является довольно уникальной частью фондового рынка. Его не так просто создать на пустом месте. Да это, по сути, и не нужно. Конечно, всегда можно купить здание, установить компьютерные серверы, набрать хороших специалистов и построить какую-то новую торговую площадку, но открывать множество мест собраний по принятию глобальных решений по фондовому рынку — занятие совершенно бесперспективное и даже бессмысленное. Вполне достаточно двух наших бирж. К тому же, чем дальше развивается та или иная биржа, тем труднее построить с нуля ее аналог.

СФ: Насколько активно развивается биржевая торговля в регионах?

ВС: Не очень активно. Благодаря развитию средств связи и торгово-расчетных технологий брокерам не нужно физически находиться в том месте, где проходят торги, и участники рынка выбирают ту площадку, где больше инструментов, где выше ликвидность. Поэтому количество региональных площадок сокращается. Только недавно две региональные площадки лишились лицензии из-за несоответствия требованиям по размеру капитала.

СФ: Все дороги ведут в Москву?

ВС: Не только, я бы отметил еще и нашу фондовую биржу «Санкт-Петербург». Однако сейчас все региональные брокеры работают на московских площадках — РТС и ММВБ. Здесь же в основном размещают акции и облигации компании-эмитенты. Правда, некоторые крупные компании считают для себя более эффективным размещаться на Западе — на NYSE и

LSE. Размещаться же на региональных биржах не имеет смысла, поскольку там не будет адекватного спроса. Тут мы опять приходим к вопросу о целесообразности существования множества региональных бирж. Консолидация и сокращение количества бирж сейчас происходит не только в России, это процесс глобальный. Объединяются даже биржи из разных стран. Этому процессу есть объяснение: фондовый рынок развивается только тогда, когда ликвидность максимально сконцентрирована. В регионах же, вероятно, будет иметь смысл организация товарных бирж, например зерновых.

СФ: Во сколько может обойтись компании проведение IPO на вашей бирже?

ВС: Поскольку РТС заинтересована в увеличении количества инструментов на рынке, мы стараемся стимулировать компании выходить на фондовый рынок. Поэтому для эмитентов мы установили минимальные тарифы: при размещении ценных бумаг затраты составят 0,0075% от оборота. Несмотря на низкие биржевые тарифы, реальный экономический эффект от IPO появляется только в случае размещения бумаг на сумму не менее 300 млн рублей. При таких объемах IPO расходы компании на комиссионные для биржи и финансовых консультантов, а также прочие регистрационные процедуры будут оправданы. Кстати, биржевой тариф в этой ситуации совсем невелик, он составляет меньше процента от общих затрат. В этом случае нам важно не получить одномоментный доход, а завязать долгосрочное сотрудничество с компаниями.

СФ: Каким компаниям вы бы не советовали выходить на IPO?

ВС: Если компания не стремится к прозрачности, ей не стоит связываться с IPO. Кроме того, нужно изначально правильно оценить все затраты, сопутствующие размещению. Может быть, для некоторых компаний будет проще и быстрее взять кредит в банке. Но в любом случае популяризация IPO в нашей стране совершенно необходима. Нужно рассказывать руководителям компаний и о выгодах, и о подводных камнях, и об уровне затрат при размещении ценных бумаг. И самое главное, делать этот процесс максимально удобным и понятным. Представьте себе рассказ об IPO какому-нибудь далеко не самому профессиональному финансовому директору из региональной компании. Да ему плохо станет только от словосочетания «перспектив эмиссии»!

«Конкурировать нужно добросовестно — без монополизма»

СФ: В конце прошлого года в США разгорелся скандал вокруг выплат чрезвычайно щедрых премиальных экс-главе NYSE Ричарду Грассо. На ваш взгляд, как он отразился на работе американских и вообще западных бирж?

ВС: Никак не отразился. Это самый обычный внутрикорпоративный скандал, которых в Америке за последние годы произошло уже чрезвычайно много. Это проблема исключительно для самой биржи, ее менеджмента, но не проблема всего рынка. Хотя я

«Сейчас 50% всех международных сделок на LSE совершается в отношении российских бумаг»



думаю, эпизод был показателен для других торговых площадок — все же следят за новостями, так что явно некоторые оргвыводы для себя сделали.

СФ: Возможно ли возникновение подобных скандалов в России или наш фондовый рынок еще слишком незрел?

ВС: Под аналогичным скандалом вы подразумеваете возможность выплаты Владиславу Стрельцову \$147 млн? Я так думаю, говорить об этом рано — у российских бирж еще нет таких денег. Даже если объединить РТС и ММВБ.

СФ: А такое возможно?

ВС: И РТС, и ММВБ — это надстройки, своего рода «шапки» финансового рынка, вершины айсберга. И на мой взгляд, интереснее было бы объединять различные расчетные и депозитарные технологии. Грамотное создание единых расчетных структур — это гораздо более актуальная задача. Объемы рынка сейчас невелики, и концентрация расчетных структур стала бы важным фактором для развития. Разумеется, эти технологии сильно отличаются друг от друга, и участникам рынка будет далеко не просто договориться между собой на предмет их объединения, но я уверен, что такая консолидация все-таки произойдет. А в слиянии «шапок» особой перспективности я не вижу.

СФ: Насколько сильна конкуренция между ММВБ и РТС?

ВС: На самом деле мы не особо-то и пересекаемся с ММВБ — ни на валютном, ни на классическом, ни на срочном рынках. Какое-то соперничество есть только на рублевом рынке.

СФ: Известно, что ММВБ хочет торговать акциями «Газпрома», чем по закону в настоящее время может заниматься только биржа «Санкт-Петербург», аффилированная с РТС. Рассматривается ли вашими биржами в связи с этим вариант «обмена» инструментами?

ВС: Такой вопрос в настоящее время не стоит. На мой взгляд, скорее нужно заниматься проблемой либерализации рынка акций «Газпрома». Ведь такая «кривая» система, когда эти акции могут торговаться только на бирже «Санкт-Петербург», — далеко не подарок ни для ММВБ, ни для «Санкт-Петербурга», ни для РТС. Подобная технологическая «уникальность» акций «Газпрома» является негативным фактором для всего рынка. Такая система не только убого выглядит, но и создает нездоровую конкурентную среду.

СФ: А вы вообще готовы поделить или даже расстаться с таким лакомым куском, как акции «Газпрома», которые считаются лучшей «голубой фишкой» в нашей стране?

ВС: Я бы не хотел иметь такое конкурентное преимущество, при котором некий товар на рынке был бы только моим и ничьим больше. Конкурировать нужно добропорядочно — без монополизма. Такая конкуренция гораздо благоприятнее влияет на развитие рынка.

СФ: Насколько пагубно влияют на российский фондовый рынок скандалы вокруг российских «голубых фишек» — ЮКОСа, «Вымпелкома»?

ВС: Биржевики отыгрывают любую значимую для рынка новость — это нормальная рыночная ситуация. И если речь идет о крупном скандале, то реакция рынка пропорциональна величине скандала. Но если бы у нас торговалось больше бумаг при больших объемах, а в торгах принимало бы участие больше брокеров, то проблемы вокруг отдельной бумаги не влияли бы так сильно на весь фондовый рынок. А в России же разбирательство с ЮКОСом — одной из наших ключевых «голубых фишек» — существенно отражается на рыночной ситуации в целом. Однако рынок довольно быстро оправился от событий осени и продолжает брать новые ценовые уровни. Это связано, на мой взгляд, прежде всего с тем, что стратегически Россия является привлекательным и все еще недооцененным рынком. Даже такой крупный корпоративный скандал не смог «обрушить» интерес к ней со стороны инвесторов как российских, так и зарубежных. Так, по моим данным, сейчас 50% всех международных сделок на LSE совершается в отношении российских бумаг. А обороты нашей биржи за прошлый год, столь богатый на корпоративные скандалы, при росте значения индекса РТС на 57% увеличились более чем в два раза — до \$20,8 млрд против \$9,5 млрд в 2002 году. **СФ**

«ЛАДЬЯ» ПРИВЕЗЕТ В МИТИНО КОМФОРТ И РАЗВЛЕЧЕНИЯ.

Столичный район Митино, присоединенный к Москве в 1984 году и в 1990-х переживший строительный бум, наконец-то приобретает законченный вид. В 2005 году будет построен «дублер» Пятницкого шоссе, который снимет часть бремени с загроможденной автомагистрали. Метрополитен построит Митинско-Строгинскую ветку подземки. И наконец, совсем скоро будет сдан в эксплуатацию еще один грандиозный объект — первый в районе крупный торгово-развлекательный центр «Ладья».

До сих пор жителям Митино за «шопингом» приходилось выезжать за пределы своего уютного района. А это — изнурительные дорожные пробки, которые успевают утомить и в будни по дороге на работу. Теперь буквально под боком у митинцев появятся созданный по последнему слову техники многозальный кинотеатр, рестораны и бары с аппетитным меню, магазины на любой вкус и всякую толщину бумажника. Крупнейшие сети супермаркетов и магазины бытовой техники уже начинают проявлять интерес к комплексу «Ладья».

Их можно понять — 250 тысяч человек, живущих в Митино, — весьма привлекательный и, главное, еще пока что не освоенный рынок. Учитывая то, что во всем районе у «Ладьи» попросту нет конкурентов, то интерес арендаторов может в итоге приобрести форму настоящего ажиотажа. К тому же создание этого торгово-развлекательного центра является неотъемлемой частью городской программы по благоустройству столицы. От причалившей в Митино «Ладьи» выиграют все — и местные жители, которые наверняка с радостью станут постоянными покупателями в Центре, и московские власти, заинтересованные в создании более комфортных условий жизни горожан, и арендаторы, чьи затраты на содержание своих торговых точек в «Ладье» будут гораздо ниже, чем если бы им пришлось вести бизнес в центре Москвы.



ДМИТРИЙ АЗАРОВ. «Ъ»

Не в службу, а в дружбу

Бывший лидер СПС Борис Немцов стал советником владельца и президента крупнейшего российского ресторанного холдинга «Ростик Групп» Ростислава Ордовского-Танаевского Бланко. Одновременно он вошел в совет директоров холдинга.

В «Ростик Групп» решили воспользоваться обширными связями бывшего первого вице-премьера. Немцов занимал этот пост с 1997 года, в 1999 году он стал одним из учредителей Союза правых сил (СПС), где до конца 2003-го был сопредседателем. После провала партии на выборах в Госдуму Немцов покинул СПС и, как многие отошедшие от дел политики, занялся бизнесом. В феврале текущего года он стал председателем совета директоров концерна «Нефтяной». «Борис Немцов обладает прекрасным стратегическим мышлением, знанием менталитета регионов, а также имеет большой опыт общения с органами власти, и это поможет корпорации активно развиваться», — объясняет свой выбор Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко. Бориса Немцова побудила принять решение стать советником в ресторанном холдинге, по его признанию, личная дружба с главой компании. «Кроме того, «Ростик Групп» — стремительно развивающаяся компания. Ее целевая аудитория интересна мне и с политической точки зрения», — заявил **СФ** господин Немцов. — На работу в «Ростик Групп» меня никто не брал, я держу трудовую книжку в концерне «Нефтяной». Это мое постоянное место работы. А в ресторанном холдинге буду только консультировать по стратегическому развитию в России и странах СНГ. По мнению аналитиков, «Ростик Групп» пошла логичным для крупных корпораций путем. «Главной функцией Немцова, конечно, будет лоббирование интересов компании в администрациях различного уровня», — считает аналитик компании «Велес Капитал» Михаил Зак. — Без этого сейчас в России ни одна компания не в состоянии нормально развиваться».



ОЛЕГ ВЬЮГИН. «Ъ»

Глава ФСФР Олег Вьюгин пока не готов к программным заявлениям

Мега-Вьюгин

Главой Федеральной службы по финансовым рынкам стал теперь уже бывший первый зампред ЦБ Олег Вьюгин.

ПОВЫШЕНИЕ

По сути, это повышение по службе, поскольку отныне в руках господина Вьюгина сосредоточатся рычаги влияния на все финансовые институты страны, за исключением банковских и страховых. Ведь ФСФР переданы контрольно-надзорные функции упраздненных ФКЦБ, Минтруда и МАП. Участники рынка восприняли новость позитивно. «Лучшего кандидата для этой должности и не придумать», — заявил **СФ** Алекс Кантарович, главный стратег «Атона». «Олег Вьюгин работал и в ЦБ, и в „Тройке Диалог“, а значит, видел проблемы рынка с разных сторон: „государственного регулятора“ и участника рынка», — добавил вице-президент ИК «Русские фонды» Александр Баранов. Между тем ответ на главный вопрос, стоит ли ожидать изменений в процессе регулирования деятельности финансовых институтов, не знает даже сам новоиспеченный глава ФСФР. «Я пока не готов к конкретным и программным заявлениям. Мне понадобится некоторое время, чтобы детально разобраться в деятельности службы и наследии, доставшемся от ФКЦБ», — заявил он агентству «Интерфакс».

Глава «России» возглавил отрасль

Глава авиакомпании «Россия» Николай Шипиль назначен руководителем Федерального агентства воздушного транспорта.

КОНСОЛИДАЦИЯ

По мнению экспертов, назначение Шипиля свидетельствует о намерении государства проводить более жесткую политику в сфере гражданской авиации. В начале года объявили о поглощении принадлежащей администрации президента «Росси-ей» гораздо более крупного игрока — компании «Пулково». Сейчас экс-глава «России» будет руководить всей отраслью. «Назначение Шипиля призвано ускорить процесс консолидации рынка, с чем руководство Минтранса справиться так и не смогло», — сообщил **СФ** на условиях анонимности один из участников рынка.

Свое назначение Николай Шипиль комментирует так: «Одной из важнейших задач в деятельности агентства станет реализация политики государства по укрупнению и оптимизации авиакомпаний». На сегодня в России свыше 200 авиаперевозчиков, большинство живет за счет существующей с советских времен системы квотирования, когда на полеты по каждому направлению компания получает определенное количество мест. Квоты выбиваются в основном благом администрации ресурсу. «Приоритеты, о которых говорит Шипиль, — абсолютно здравые», — говорит замгендиректора компании «Аэрофлот — Российские авиалинии» **Лев Кошляков**. — Разделение политических и хозяйственных функций, связанное с упразднением Минтранспорта, можно только приветствовать. Мы надеемся, что реорганизация правительства поможет более эффективно контролировать деятельность игроков рынка и будет способствовать развитию отрасли в целом».

Волошина взяли в штат

Александр Волошин, экс-глава администрации президента, принял предложение занять штатную должность председателя совета директоров РАО «ЕЭС России».

Председатель правления РАО Анатолий Чубайс предложил этот пост сразу после отставки господина Волошина в ноябре ушедшего года. После четырех месяцев молчания Волошин, наконец, согласился. В офисе РАО ему предоставят каби-

СОГЛАСИЕ

ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ

КОНКУРЕНЦИЯ

НАЗНАЧЕНИЕ



ГЕОРГИЙ МАРТЫНОВ, «Ъ»

ОРИЙ МАРТЯНОВ -Ъ.

развития банка, одно из основных направлений которого поддержка промышленных предприятий столицы и городского хозяйства, а также участие в реализации ряда программ правительства Москвы», — говорит президент «Кредиттреста» **Алла Низовцева**. Господин Никольский не первый лоббист в совете директоров «Кредиттреста». В мае 2003 года этот орган возглавил председатель Олимпийского комитета России **Леонид Тягачев**. Тогда решение объяснялось «принципиальной позицией руководства банка о необходимости спонсорской поддержки российского спорта». Однако, по мнению экспертов, назначения подобного рода, как правило, предполагают бартер: компания действительно спонсирует спортивную организацию, получая взамен доступ к многочисленным льготам, которыми располагает последняя. **СФ**

ЕДИН
МЕДЖЕР
РОССИИ
2004

Купони



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



[МЕНЕДЖМЕНТ]

Компания A&T Trade, начинавшаяся как бизнес «музыкантов для музыкантов», за 14 лет сумела стать лидером российского рынка музыкального оборудования с оборотами в \$30 млн. До недавнего времени компания совмещала оптовые поставки и розничную торговлю, но такой подход стал сдерживать развитие. Тогда в A&T Trade решили выделить розничное подразделение в отдельный бизнес и начали создавать первую в России национальную сеть музыкальных магазинов «Музторг». — Текст: Николай ДИЦМАН

Бизнес по нотам

— Влад, привет, как рука? — директор московского «Музторга» **Евгений Гетманский** здоровается с мужчиной с длинными волосами.

— Спасибо, уже лучше.

— Это — Влад Петровский, бывший клавишник группы «Цветы», уже несколько лет работает у нас консультантом. Руку ушиб недавно, — объясняет мне Гетманский.

Помощники профессионалов

Евгений Гетманский, кстати, сам бывший музыкант (играл в известной в 1980-е годы группе «Круг»), как и большинство из 350 сотрудников A&T Trade. «Когда мы готовились к открытию магазина и отстраивали звук для приглашенных артистов, я сказал: „Надо

подготовить бас-гитару“. И тут выстроилась целая очередь из наших молодых ребят, которые начали так „колбасить“ на этих бас-гитарах, что у меня глаза округлились», — рассказывает Гетманский.

Директор «Музторга» объясняет кадровую политику компании тем, что эффективно продавать музыкальное оборудование могут только профессионалы: «Наши продавцы должны быть авторитетами для покупателей, даже для известных артистов. Некоторые знакомы с клиентами много лет». А президент и главный акционер холдинга **Алексей Курочкин** добавляет: «Мы ориентированы на музыкантов-профессионалов или тех, кто хочет стать профессионалами (соотношение этих групп примерно 70/30). У нас был слоган: „Мы помогаем вам быть профессионалами“.

с35

«Если вы приходите покупать костюм, вам не нужно знать продавца, а в музыке это не так. Некоторые люди подбирают инструмент несколько дней, а то и недель»

Обычно цель продавца просто впихнуть товар, а нам нужно было обзавестись постоянными покупателями. Музыкант хочет персонального контакта, это очень важно. Если вы приходите, чтобы приобрести костюм, вам не нужно знать продавца, но в музыке все не так. Покупку музыкального оборудования к числу спонтанных не отнесешь — некоторые люди подбирают инструмент несколько дней, а то и недель».

Евгений Гетманский с нескрываемой гордостью демонстрирует свои владения: нескончаемые батареи электрогитар, каждую из которых можно попробовать в специальной кабинке, целый зал с барабанными установками, синтезаторы, звукозаписывающие студии, микрофоны, акустические системы и т. п. Дойдя до помещения, с виду напоминающего небольшой танцпол с кучей колонок, софитов и светильников, Гетманский объясняет: «Это наш шоу-рум. Здесь мы показываем клиентам оборудование для клубов, кинотеатров и концертных залов. Ты не смотри, что места мало, тут все стены отделаны слом специального материала почти полметра глубиной, и оборудование позволяет нам на компьютере моделировать параметры звука до „стадионной мощности“. А еще мы здесь будем проводить мастер-классы известных музыкантов — „Арии“, к примеру. Представляешь, приходят молодые ребята в магазин — а тут их кумиры мастер-класс проводят?»

Именно на магазины «Музторг» в A&T Trade сейчас делают основную ставку — компания собирается застолбить пустующую на российском рынке нишу сети «музыкальных супермаркетов».

Сыгранная команда

Общее ощущение от «Музторга» — здесь собрались люди, знающие и любящие свое дело. Евгений Гетманский предпочитает говорить не «у нас в компании», а просто «у нас», вместо слова «персонал» употребляет «ребята». Может быть, потому, что компания действительно представляет собой коллектив единомышленников-музыкантов. Сейчас холдинг A&T Trade включает несколько направлений деятельности — A-T Trade Food & Beverages (дистрибутор напитков), Zebra Telecom (телекоммуникации), Premium Yacht (продажа яхт), A&T Trade Hi-Fi (дистрибутор оборудования Hi-Fi и Hi-End), A&T Trade «Звук. Свет. Кино» (продажа звукового и светового оборудования), «Музторг» и, наконец, A&T Trade Music (дистрибутор музыкального оборудования), с которого все и начиналось.

«В начале восьмидесятых я работал в Москонцерте клавишником, — вспоминает Алексей Курочкин. — Мы играли на каких-то казенных инструментах и всегда мечтали об иностранных, хорошего качества, с иным звуком, их даже красками другими красили. Купить их было тяжело: во-первых, негде — только у тех, кто ездил за границу, а во-вторых, стоили они очень дорого. К примеру, „Жигули“ первой модели стоили 5,5 тыс. рублей, а электрогитара — всего на тысячу дешевле».

Идея заняться музыкальным бизнесом возникла у Курочкина с началом перестройки, когда его в со-

ставе джазового ансамбля «Аллегро» стали отправлять за границу на гастроли, откуда он привозил себе и знакомым музыкальные инструменты. В 1986 году «Аллегро» отправился в Прибалтику, и организатор гастролей Тарас Виткович познакомил Курочкина с американским бизнесменом, который был не прочь заработать на российском рынке, но абсолютно в нем не ориентировался. Партнеры организовали СП и решили заняться производством, а вернее, «намоткой» аудиокассет из американских комплектующих. Вкладом иностранного партнера должны были стать \$400 тыс., а «инвестициями» Курочкина и его друга (тоже музыканта) Валерия Жарова — знание рынка. Однако через некоторое время дела у зарубежного партнера пошли не лучшим образом, и в итоге к 1988 году он смог инвестировать только половину необходимых средств. Но к тому времени компаньоны уже продали достаточное количество кассет, сколотив первоначальный капитал. Кроме того, Курочкин сумел взять в Жилсоцбанке кредит в 600 тыс. рублей — на них он оборудовал звукозаписывающую студию, первым клиентом которой стал известный продюсер Александр Шульгин. А после того как в 1988 году развалился Москонцерт, к студии добавился небольшой концертный отдел, который занимался организацией гастрольных туров для музыкантов.

Гитарный эксклюзив

В 1990 году Алексей Курочкин вспомнил о том, как привозил себе инструменты из-за границы, и решил сделать из этого бизнес. Приехав в Лос-Анджелес, он встретил там своего знакомого по Москонцерту **Александра Ситковецкого** (ныне вице-президент A&T Trade Music), который в то время в составе группы «Автограф» гастролировал по США. У Ситковецкого был выход на компанию Fender — одного из крупнейших в мире производителей электрогитар. Александр Ситковецкий: *С Россией тогда было сложно работать даже технически: были проблемы, например, с тем, чтобы послать факс. И поэтому вначале представители Fender отнеслись к нашей идее скептически. Они говорили: «Мы ничего не знаем о вашей стране, бизнес-культуре, не знаем, получим ли от вас деньги». Однако рекомендации американского менеджера «Автографа» все-таки помогли нам договориться.*

По условиям контракта компания Fender поставила своим новоявленным партнерам товара на \$70 тыс. без предоплаты. А в дальнейшем Ситковецкий, который так и остался в США, использовал договор с Fender, чтобы убедить и другие компании в том, что с A&T Trade можно иметь дело. Потенциальных поставщиков он выбирал по простому принципу — чтобы закрывать все категории музыкального оборудования и все ценовые ниши.

Вообще в продаже музыкального оборудования самое главное — наличие эксклюзивных контрактов с поставщиками товаров. Именно благодаря тому, что A&T Trade стала первой в России компанией, которая занялась импортом музыкального оборудо-

«Вначале представители Fender отнеслись к нашей идее скептически. Они говорили: „Мы ничего не знаем о вашей стране, бизнес-культуре, не знаем, получим ли от вас деньги”»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Топ-менеджеры A&T Trade Евгений Гетманский, Александр Ситковецкий и Алексей Курочкин (слева направо) убеждены, что эффективно продавать музыкальное оборудование могут только профессионалы

вания, ей удалось получить эксклюзив от ведущих производителей. По словам господина Ситковецкого, в налаживании отношений с вендорами компании помогло то, что сам рынок музыкального оборудования очень специфичен: «У производителей работают такие же музыканты, как и мы. И они прекрасно понимают, что без нашего знания рынка и понимания, как тут надо действовать, у них ничего не получится. Это компаниям, которые работают в массовом секторе, вроде Samsung и LG, эксклюзивные дистрибуторы не нужны: они вкладывают деньги в рынок и заваливают его продукцией. Наш рынок — специализированный и более узкий. И если компания выпустит инструмент, который здесь не будет пользоваться популярностью, она потеряет в продажах, так же, как и мы».

Постепенно в портфеле A&T Trade появилась продукция крупнейших на рынке компаний: микрофоны Shure, синтезаторы Korg, звукозаписывающее

оборудование Alesis, еще один лидер рынка электрогитар Ibanez, барабанные установки Zildjian, световое оборудование Martin Professional, акустические системы Martin Audio и другие. Причем все контракты заключались только на эксклюзивной основе, правда, с условием не иметь договоров с конкурентами производителей. Эти бренды и поныне являются для компании стратегическими — на них приходится порядка 65% продаж.

Несчастье помогло

Когда в начале 1990-х A&T Trade поставила в Россию первую партию гитар Fender, рынка музыкального оборудования как такового еще не было. Поэтому инструменты распространялись через знакомых музыкантов в Москве и других городах посредством «сарафанного радио». Со временем появились люди (в том числе и среди знакомых Курочкина), которые решили сделать из перепродажи купленного у A&T Trade оборудования бизнес. Сам Курочкин характеризует уровень ведения дел в то время как «кустарный»: *Приезжали дилеры, закупали оборудование, развозили своим знакомым по ресторанам. У них в принципе не было офисов, или*

«У производителей работают такие же музыканты, как и мы. И они прекрасно понимают, что без нашего знания рынка у них ничего не выйдет»



они снимали маленькие комнаты по десять-пятнадцать метров.

С развитием рынка количество дистрибуторов увеличилось до нескольких сотен, а в 1994 году компания решила открыть и свой собственный магазин в Москве на Хамовническом валу. Однако с дальнейшим строительством розничной сети было решено повременить: в столице, сочи в компании, одного магазина достаточно, а в регионах из-за невысокой покупательской способности продажи были невысоки. И если создать там салон, то срок его окупаемости, подсчитали тогда в A&T Trade, составил бы примерно 15 лет.

Довольно интенсивному развитию компании чуть было не положил конец кризис 1998 года. Тогда A&T Trade столкнулась с кризисом неплатежей за уже отгруженное дилерам оборудование, многие дистрибуторы и вовсе разорились. «Сначала мы медленно возвращали долги, за полгода почти все вернули. Кроме того, важно было сохранить людей и команду. Нам и это удалось, хотя и пришлось сократить зарплаты примерно в два с половиной раза. Затем поняли, что рынку нужна более дешевая продукция (допустим, гитары не за \$1000, а по \$400), а также то, что если не сохранить дилерскую сеть, то компания рискует потерять завоеванные на рынке позиции», — рассказывает Курочкин.

Именно тогда было принято странное, на первый взгляд, решение: взять кредит в банке и развивать сеть собственных представительств в регионах. Алексей Курочкин: *«Во-первых, это должно было сделать нашу дистрибуцию более прочной, а во-вторых, тогда было очень удачное время для выхода в регионы: цены на аренду помещений резко упали. Можно было открыть в регионе офис за \$50 тыс., а, например, магазин обошелся бы в \$100 тыс. Сейчас же любой регион — это \$500 тыс., а то и больше. Кроме того, договоры аренды тогда заключались на пять лет вперед, что позволяло нам платить столько же и потом, когда цены уже выросли».*

Всего компания открыла 30 региональных представительств в крупнейших городах России (в 18 из них офисы были совмещены с розничными магазинами). Точный объем инвестиций A&T Trade не раскрывает, говоря только, что региональная сеть стои-

ла A&T Trade «не очень больших денег». В компании считают, что ставка на регионы себя оправдала: если по результатам 1999 года обороты компании снизились до \$9 млн (в 1998 году они составляли \$13 млн), то уже в 2000-м их удалось довести почти до докризисного уровня (\$12 млн). Сейчас на региональное направление у A&T Trade приходится около 25% продаж.

Руководитель отдела региональной дистрибуции компании «Петрошоп» **Константин Скрынников**: «Наличие сильной региональной сети — во многом залог лидерства A&T Trade на рынке. Мы в свое время сочли, что открывать представительства в регионах хлопотно и дорого, и решили сделать ставку на развитие розничной сети в Москве. Но с 2002 года мы тоже начали предпринимать первые шаги в этом направлении, открыв два представительства — в Сочи и в Киеве».

Специфический бизнес

Сейчас A&T Trade — лидер российского рынка музыкального оборудования, на долю которого приходится порядка 15% всех оптовых поставок. Ближайшие преследователи — «Петрошоп» и Slami, — по оценкам «Петрошопа», имеют по 12%, остальное распделено среди небольших игроков. Обороты музыкального направления A&T Trade составляют примерно \$30 млн. Весь объем российского рынка музыкального оборудования оценивается примерно в \$500 млн, из которых на розничные продажи приходится \$150 — 200 млн.

Рынок продажи музыкального оборудования довольно специфичен в силу того, что четко делится на два основных сегмента: массовую продукцию (музыкальные инструменты, звукозаписывающее оборудование и т. д.), а также так называемый контрактный рынок (поставка оборудования для стадионов, кинотеатров, ночных клубов и т. д.). В A&T Trade продажа массовой продукции в целом строится по довольно стандартной схеме: заказы от дистрибуторов поступают в центральный офис компании, а уже оттуда производителям. Затем оборудование привозится в Москву, где частично продается напрямую, а частично распределяется в региональные представительства компании, которые и продают его дилерам.

По пути от производителя до клиента вся продукция дорожает примерно на 40 — 45%, из которых 30 — 35% — наценка оптовика, остальные 10% — розницы, что существенно ниже аналогичных показателей для массовых товаров. Однако договоры с поставщиками заключаются абсолютно стандартные, предполагающие план по продажам, выкладку, продвижение товаров. За тщательным соблюдением этих условий следит бренд-менеджер каждой марки, в противном случае вендор может уйти к конкурентам. «Мы и сами не раз отбирали у конкурентов бренды, но случилось, что и от нас уходили», — говорит директор по рекламе A&T Trade **Дмитрий Кузнецов**.

На «контрактном рынке» все строится на личных связях с местными властями (если речь идет об оборудовании стадиона) или частными лицами (владельцами клубов и т. д.). Кроме того, компания участвует

«За счет того, что „Музторги“ формально никакого отношения к A&T Trade иметь не будут, мы сможем увеличить ассортимент более чем на 40%»



в различных тендерах на проектные работы, поставку оборудования и монтаж. Стоимость контрактов составляет от \$50 тыс. для небольшого ночного клуба до \$500 тыс. для крупного развлекательного центра.

Всего в ассортименте A&T Trade Music сейчас около 150 брендов всех ценовых категорий, которые распределяются по четырем направлениям: музыкальные инструменты (от \$20), оборудование для звукозаписывающих студий (от \$140), звук для концертных площадок и кинотеатров (от \$10 тыс.), а также световое оборудование (от \$10 тыс.). Наибольший объем продаж приходится на музыкальные инструменты, а самым перспективным направлением в компании называют оборудование для кинотеатров: в настоящий момент оборудован кинозал на Поклонной горе (стоимость проекта составила около \$200 тыс.) и готовятся к запуску четыре зала московского мультимплекса «Арбат» (\$270 тыс.).

Музыкальный супермаркет

В 2003 году в A&T Trade поняли, что компания может развиваться быстрее, если увеличит число магазинов и торговых марок музыкального оборудования, продаваемого в рознице. Однако из-за того, что контракты с производителями заключались на эксклюзивной основе, A&T Trade не могла продавать под своим брендом продукцию других поставщиков и в итоге теряла часть клиентов. Тогда было принято решение выделить розничный бизнес в отдельную сеть, которую назвали «Музторг». «Наши исследования показали, что отношение к A&T Trade очень позитивное, и, самое главное, высока лояльность покупателей — она составляет порядка 60%. Однако сейчас розница требует большего ассортимента, чем те 150 брендов, которые ей может предложить наше оптовое подразделение. Как раз за счет того, что „Музторги“ формально никакого отношения к A&T Trade иметь не будут, мы сможем увеличить ассортимент более чем на 40%», — говорит Дмитрий Кузнецов.

В рамках нового проекта планируется переименовать в «Музторг» 20 региональных салонов компании, пока работающих под вывеской A&T Trade, а также открыть еще 20 новых (для сравнения: у бли-

жайших конкурентов, компаний «Петрошоп» и Slami, по шесть магазинов, работающих под разными вывесками). Два «Музторга», появившиеся недавно в Москве и Петербурге, были построены с нуля. На их открытие было потрачено около \$6,5 млн, половина из которых пришлось на собственные средства, остальное — на кредит, взятый в Русском международном банке (аффилирован с A&T Trade). Эти средства должны окупиться в течение четырех лет, а по итогам 2004 года оборот обоих «Музторгов» должен составить \$4–6 млн.

Еще одно преобразование, которое коснется бизнеса A&T Trade, состоит в том, что оптовая торговля будет выделена в отдельное звено. Как именно будет происходить процесс «развода» опта и розницы, пока не определено, известно только, что «контрактный рынок», которым раньше занимались как в Москве, так и в регионах, для оптимизации управления будет полностью передан в столичный офис.

Серьезность намерений A&T Trade в позиционировании «Музторга» как музыкального супермаркета подтверждает и использование новых для этого рынка маркетинговых ходов, которые обычно применяются розничными компаниями, которые работают с товарами массового спроса. Так, компания впервые запустила дисконтные программы, а также начала проводить распродажи. В будущем в «Музторге» планируют брать с поставщиков деньги за выкладку товара.

Константин Скрынников: «Музторг» — довольно амбициозный и важный для A&T Trade проект. Увеличив ассортимент, они сразу поднимут себе продажи. Это подтверждает и Алексей Курочкин, который поставил перед менеджментом компании задачу увеличить обороты сети «Музторг» за три года на 80%. «Я считаю это вполне реальной задачей. За последние годы рынок активно растет, но настоящей сети с единой ценовой, рекламной и ассортиментной политикой на рынке до сих пор не было», — говорит Курочкин. — Такая сеть поможет привлечь в наши магазины не только профессионалов, но и любителей, на которых, кстати, в США приходится 50% оборота подобных розничных точек. За счет этого наша аудитория резко возрастет». СФ

7 апреля 2004 года, отель "Балчуг Кемпински Москва"

Первая конференция

"Проблемы формирования имиджа страховой отрасли на современном этапе"

На конференции более 50 страховых компаний подпишут

Кодекс профессиональной этики деятельности на страховом рынке РФ

Страховые компании - партнеры, соблюдающие Кодекс:

АВИКОС
СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО

МАКС
СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

РОСНО

СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО

ЭНЕРГОГАРАНТ

Организаторы: Всероссийский союз страховщиков и Агентство массовых страховых коммуникаций "АМСКОМ" тел. 287-83-38

Информационные спонсоры:

АГЕНТСТВО
НОВОСТЕЙ

Астрахань

ВРЕМЯ

интерфакс

ПРАЙМ-ТАСС

РОССИЙСКИЙ ПОЛИС

РОССИЙСКИЙ СЕРВИС

СТРАХОВОЕ ДЕЛО

ПРАВОВОЕ

Секрет Фирмы

КСД ФИНАНСЫ

Финанс

с39

Спокойный, уверенный, интригующий кетчуп



ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ОБЩЕГО МЕЖДУ БРЮСОМ УИЛЛИСОН, ШОНОМ КОННЕРИ И БУТЫЛКОЙ КЕТЧУПА? КОМПАНИЯ «АКМАЛЬКО» И РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО TANDEM VBN RUSSIA ТАКУЮ СВЯЗЬ НАШЛИ. КОГДА КОМПАНИЯ СТОЛКНУЛАСЬ С ПРОБЛЕМОЙ ПРОДВИЖЕНИЯ СВОЕГО БРЭНДА НА РЫНКЕ КЕТЧУПОВ, ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ОНА ЗАНЯЛАСЬ ИМЕННО ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ СВОЕГО ТОВАРА. Текст: Юлия Фуколова

Пластиковый тормоз

Компания «Акмалько» была создана в 1991 году и сначала занималась конструированием и производством оборудования для пищевой промышленности. Позже ее руководители решили организовать опытно-промышленное производство по выпуску кетчупа, чтобы потенциальные покупатели могли лучше оценить работу оборудования. Площадка находилась в Подмоскowie, куда привозили клиентов и объясняли им все технологические тонкости. Поскольку выпущенную продукцию нужно было где-то продавать, компания создала отдел сбыта. Кетчуп разливали в обыкновенные пластиковые бутылки, при этом ни о каком брэnde речи не шло — даже название производителя указывали мелкими буквами. Со временем на этикетке появилась единственная отличительная деталь — лозунг «Сделано с любовью».

«Акмалько» продавала свой кетчуп просто благодаря хорошей дистрибуции. О доле рынка фирма не задумывалась, у нее не было даже специального отдела маркетинга. До некоторого момента конкуренция была не очень силь-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ной, и производителям второго эшелона удавалось существовать на рынке, не затрачивая особых усилий на продвижение продукта. «У российских компаний, которые не боролись за лидерство в своих категориях, в этом не было необходимости», — говорит старший менеджер «Акмалько» Вадим Гладышев.

Постепенно в ассортименте появились другие пастообразные продукты — горчица, томатная паста, а также ли-

нейка супов быстрого приготовления. Через три-четыре года в «Акмалько» заметили, что ее кетчуп востребован на рынке. Возможно, свою роль сыграл лозунг на бутылке, или соотношение цены и качества оказалось удачным. Фирма решила использовать достигнутое и занялась улучшением продук-

та. Для начала «Акмалько» расширила производственные мощности и организовала площадку в Москве, тем более что с оборудованием проблем не было — «сами себе сделали под ключ». Затем увеличила товарную линейку до десяти новых вкусов. Наконец, отметив тенденцию рынка к введению стеклянной упаковки, компания решила также использовать стекло, рассчитывая, что обновленный кетчуп по-прежнему будет пользоваться спросом. «Но мы ошиблись», — признается Вадим Гладышев.

Фактически «Акмалько» оказалась в том сегменте рынка, где прочно закрепились лидеры — «Балтимор» и «Петросоюз», и без маркетинговых усилий продвигать продукт уже не получалось. Кетчуп в стеклянной бутылке воспринимается потребителями как более дорогой по сравнению с аналогом в пластиковой упаковке. В рецептуру продукта были внесены некоторые коррективы, а вот этикетка осталась практически без изменений. Это создавало некоторое противоречие в образе товара.

«Акмалько» впервые начала размещать рекламу, ис-

Математическая обработка результатов опроса женщин показала: наибольший вес набрал «идеальный спутник жизни»



пользуя билборды, транспорт, метро, а также в небольшом объеме телевидение, но эффективность этих акций оказалась низкой. И тогда менеджеры компании наконец задались вопросом: где и, самое главное, для кого они должны давать рекламу? И пришли к выводу, к которому рано или поздно приходят все производители: потребителей нужно изучать, а рынок — сегментировать. «До сих пор продукт продавал себя сам, но объемы сбыта перестали нас устраивать», — отметил Вадим Гладышев. — Для дальнейшего продвижения нужно было создать бренд».

Маркетинговый анализ

Марка «Акмалько» до сих пор не имела четкого позиционирования. Кроме того, многие покупали только один продукт, например кетчуп, не подозревая, что «Акмалько» производит что-то еще. «Мы решили сконцентрировать усилия и сделать единый зонтичный бренд для всей продукции», — рассказывает менеджер по маркетингу **Максим Шеховцев**.

До сих пор компания выпускала все товары под одной маркой — и добилась некоторого успеха. Скажем, исследование предпочтений 700 потребителей кетчупа, проведенное компанией «Сканмаркет» в 2002 году, показало, что 12% опрошенных знает марку «Акмалько», 7% ее покупает. То есть лояльность потребителей к этой марке была достаточно высока, и перечеркивать достигнутое не имело смысла. К тому же, по мнению представителей компании, зонтичный бренд позволил бы оптимизировать рекламные затраты.

Для начала компания купила панельные исследования R-TGI (Target Group Index, мониторинг стиля жизни и потреб-

ления), которые проводятся компанией КОМКОН, а также данные аудита розничной торговли ACNielsen. С начала 2003 года «Акмалько» начала сотрудничать с рекламным агентством Tandem BBN Russia.

Результаты первого этапа совместной исследовательской работы фирмы и агентства позволили определиться с целевой аудиторией. «Один из подходов, которые мы использовали, базируется на сегментации потребителей по стилю жизни», — рассказывает генеральный директор рекламного агентства Tandem BBN Russia **Андрей Клейменов**.

В данном случае было решено не искать свободную нишу, а позиционировать бренд на целевую аудиторию одного из конкурентов (его в компании не называют). «Внутри этого сегмента наиболее высокая концентрация потребителей кетчупа. Но самое главное — эти люди являются новаторами, они ориентированы прежде всего на качество продукта и готовы изменить предпочтения, если им предложат новую ценность», — продолжает **Андрей Клейменов**. Костяк упомянутой группы составляют замужние женщины 25 — 40 лет, имеющие детей, — работники торговли, медики, госслужащие, домохозяйки и т. п.

Теперь предстояло вычислить, чем этих дам можно «зацепить». На рынке кетчупов сложно предложить новую функциональную ценность, поэтому было решено сосредоточиться на эмоциональных преимуществах, а затем последовательно сообщать их потребителю — через упаковку, маркетинговые акции и т. д.

Поскольку непосредственно выяснить эмоциональные предпочтения потребителей невозможно (большинство людей затрудняются ответить



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Игорь Бабаев,
президент АПК
«Черкизовский»

«Порой невозможно понять, что же они рекламируют»

— Поддержка брендов особенно важна, когда у товара уже есть стабильное качество, конкурентная цена, но отсутствует должная узнаваемость у потребителя. Но реклама торговой марки в информационном пространстве не должна напоминать дешевый выпад по любому поводу. В бренд «Черкизовский», по самым скромным расчетам, уже вложено не меньше \$50 млн. Маркетинговая культура становления рыночных отношений и профессиональной торговли привела к тому, что мы все время несли колоссальные расходы на бренд. Немало средств было отдано и на развитие торговли с колес. Мы были пионером таких продаж, которые стали просто сумасшедшим рекламным ходом. Дешево нам это не обошлось. Только на покупку машин из-за рубежа мы потратили около \$10 млн. Работа с торговой маркой не только дорогое, но и крайне рискованное удовольствие. Ошибки могут привести даже к разорению компании. В 1994 году мы чуть было не допустили одну из таких ошибок. Оптовики все время просили снизить цены, мне говорили: «Неважно, какая колбаса, только дай ее дешевле». Мы тогда начали думать над технологиями удешевления продукции и чересчур увлеклись этим процессом. Наш бренд многим стал казаться дешевым, сомнительного качества. Поэтому в последние годы наша компания ведет обратный процесс становления бренда. Нельзя гробить бренд, который уже воспринимался людьми как дорогой. Следовало разделить бренд на дешевую и дорогую части. Сейчас по этому пути идут многие компании. С массовой поддержкой торговых марок перебарщивать не стоит. Атака «Вимм-Билль-Данн», чья реклама на слуху день и ночь, рискует только запутать потребителя. Порой вообще невозможно понять, что же они рекламируют. Опыт Запада в этом плане двоякий. К примеру, в американских супермаркетах от количества литографии на упаковках можно сойти с ума. Как только американцы ни украшают свои продукты — так и хочется сразу открыть эту коробку. Но как только ее распечатываешь, ничего особенного там не находишь. Смотрим бюджет товарного оформления такой продукции и видим, что он занимает почти половину себестоимости товара. Но это немыслимо, человек ведь не ест эту бумагу и ее рекламную поддержку. В швейцарской мясной индустрии, напротив, затрат на рекламную составляющую становится все меньше. Там литографии на упаковках почти нет. Швейцарцы хотят видеть лишь натуральный товар и бренд производителя.



«Возьмите бутылку в руку — чувствуете силу и уверенность? Пирамидальная форма отражает спокойствие и незыблемость»

на прямые вопросы по этой теме), приходилось использовать проективные методы. Скажем, выбирая модель для построения брэнда, специалисты хотели понять, какой образ наиболее близок целевой аудитории, и предложили для тестирования пять вариантов: «близкая подруга», «идеальный спутник жизни», «кумир», «любящая мать», «взрослеющий сын». Каждому образу соответствовал определенный список качеств, потребитель оценивал их с помощью баллов. Математическая обработка результатов показала, что наибольший вес набрал «идеальный спутник жизни».

Параллельно участники фокус-группы оценивали фотографии известных актеров — их спрашивали, с какими качествами ассоциируются данные герои. Женщинам понравились западные супермены — Брюс Уиллис, Шон Коннери, Пирс Броснан; компанию разбавили наши Александр Михайлов и Георгий Жженов. Идеальный спутник жизни, по представлению целевой аудитории, должен излучать **спокойствие и уверенность и интриговать**.

Эмоциональная сердцевина брэнда была найдена. Дальше предстоял не менее сложный этап — интегрирование брэнда, то есть воплощение эмоций в коммуникационных элементах.

Интригующая бутылка

Первым делом новую концепцию применили для разработки упаковки кетчупа. «Когда покупатель подходит к полке и бросает взгляд на продукт, у компании всего две секунды на то, чтобы сообщить ему какие-то эмоции», — говорит Вадим Гладышев. До сих пор все стеклянные бутылки с кетчупом выглядели почти одинаково — цилиндрическая форма, которая резко сужается, переходя в горловую часть. Перед агентством стояла непростая задача — сделать так, чтобы новая тара «цепляла» взгляд и выглядела оригинально на фоне уже существующих.

Важно было объяснить дизайнеру, что от него требуется не просто нарисовать броскую упаковку, а воплотить в определенных формах те эмоции, до которых докопались исследователи. «Дизайнера познакомили со всеми этапами предварительной работы, с ним вместе работали наш психолог и маркетолог, — рассказывает Андрей Клейменов. — Было много споров и шероховатостей, но это нормальный процесс». Художнику помогли не только словесные описания, но и фотографии актеров — с их помощью он мог лучше понять, что имела в виду целевая аудитория, когда отмечала: «спокойный», «уверенный», «интригующий». «На Западе, например, рекламные дизайнеры специ-

ально изучают психологию», — отметил господин Клейменов.

В итоге дизайнеры разработали пять графических форм упаковки, которые были протестированы с помощью фокус-групп. Разумеется, потребителей спрашивали не о том, хорошая бутылка или плохая, а выясняли, насколько она ассоциируется со спокойствием и т. д. «Возьмите в руку — чувствуете силу и уверенность? — спрашивает Андрей Клейменов. — Пирамидальная форма отражает спокойствие и незыблемость. Она интригует, потому что такой вариант еще никто не использовал. К тому же объем продукта в ней визуально кажется больше». В этикетке использован зеленый цвет, который опять-таки, по замыслу создателей, символизирует спокойствие и уверенность. «Никто из конкурентов не использовал зеленый цвет как доминирующий», — отмечает Вадим Гладышев. — Тем самым мы в какой-то степени от них отстроились». Немаловажно для представителей компании и то обстоятельство, что новая бутылка занимает больше места, чем конкурирующие марки, — это должно помочь «Акмалько» решать тактические задачи в борьбе за полки магазинов.

Когда задумки дизайнеров перекладывали на производственный язык, компании

пришлось выдержать борьбу с технологами. **Максим Шевцов:** *С технологической точки зрения некоторые детали упаковки довольно сложно выполнить — например, ребра, швы, надписи на боку бутылки. Поэтому процент брака (он зависит от сложности изделия) получается немного выше, чем у стандартной бутылки. Все это в конечном итоге повлияло на стоимость тары, правда, незначительно.*

Кетчуп «Акмалько» в новой упаковке появился в торговых сетях в середине марта 2004 года, в магазинах-дискаунтерах его цена составляет около 15 рублей.

Сегодня закончен только первый этап работы над созданием брэнда. Компания собирается развивать его и дальше — изменить дизайн упаковки всей продуктовой линейки, разработать новый слоган и т. д. Планируется рекламная кампания, а также непосредственная работа в торговых сетях.

В ближайшем будущем фирма рассчитывает увеличить продажи в несколько раз и повысить узнаваемость марки. Впрочем, возможный рост сбыта вряд ли принципиально изменит расстановку сил на рынке. В первом полугодии 2003 года, по данным «КОМ-КОН-СПб», «Акмалько» занимала всего 3,3% общероссийского рынка кетчупов. **СФ**

«Можно было не прикладывать столько усилий»

Вадим Журавлев, исполнительный директор агентства Mildberry: — Когда мы говорим о брэнде, мы имеем в виду его визуальный образ, позиционирование. Со всем этим связаны эмоциональные атрибуты, которые брэнд должен доносить до потребителя. В данном случае агентство использовало проективные методики и выяснило психологически значимые компоненты брэнда, что является стандартной практикой в такого рода проектах. Но проблема в том, что найти психологические и эмоционально значимые характеристики — только полдела, главное — воплотить их в брэнде. И тут начинается самое интересное. Например, концепции позиционирования водки можно пересчитать по пальцам одной руки, все направления понятны. Правда, на выходе у всех получается различный результат. Одни специалисты это делают блестяще, а про другие проекты можно сказать,

что гора родила мышь. Это все равно что дать двум поварихам одни и те же ингредиенты — у одной блюдо получится вкусным, а у другой нет. В способности адекватно реализовать идею, используя при этом индивидуальные, яркие решения, и заключается профессионализм разработчиков.

Я не уверен, что компания «Акмалько» решит глобальные задачи с помощью данной упаковки. Для создания бутылки оригинальной формы можно было не прикладывать столько усилий и не заморачиваться с Брюсом Уиллисом. Конечно, новая бутылка займет больше места на полке, но, насколько я могу судить, это не имеет прямого отношения к сформулированным задачам проекта. Тем не менее я вижу в подобных проектах важный позитивный момент. Крупный российский бизнес давно уже освоил брэндинговые технологии, и приятно, что в этом направлении движутся компании второго эшелона.





СУВЕНИР – ПРОДАЁТ **ПРИТЯГИВАЕТ, ПОДКУПАЕТ...**

По статистике применение рекламных сувениров увеличивает объемы продаж продукции в 5–7 раз

- **сверхточное попадание в целевую аудиторию**
- **многократное обращение к рекламному посланию**
- **стоцентная запоминаемость сообщения**

G/P/S

www.gps-ru.ru



Не моем, так катаньем

ЛУКОЙЛу удалось прорваться
на нефтяной рынок Ирака.

«Дочка» российского нефтяного гиганта компания LITASCO стала субподрядчиком американской Refinery Associates of Texas, Inc., выигравшей тендер на поставку топлива в Ирак. По условиям контракта в течение трех месяцев, начиная с 1 апреля, LITASCO должна поставить в эту арабскую страну 180 тыс. тонн бензина и 130 тыс. тонн дизельного топлива, а в июне договор может быть продлен. По мнению аналитиков, экономическая эффективность контракта для ЛУКОЙЛа невелика, компания лишь пытается таким образом восстановить свои позиции в Ираке.

Еще в 1997 году ЛУКОЙЛ заключил с иракским правительством контракт на освоение крупного нефтяного месторождения Западная Курна-2, доказанные запасы которого составляют порядка 6 млрд баррелей (доказанные запасы всех месторождений ЛУКОЙЛа — 15,6 млрд баррелей). Однако в 2002 году администрация Саддама Хусейна разорвала контракт с российской компанией, мотивируя это тем, что за пять лет ЛУКОЙЛ так и не приступил к разработке месторождения. После окончания военных действий ЛУКОЙЛ изо всех сил стремился вернуть себе Западную Курну-2. Специалисты считают, что контракт между LITASCO и Refinery Associates of Texas — еще один шаг, ЛУКОЙЛа к возвращению данного месторождения. «Поставки нефтепродуктов для компании менее рентабельны, чем поставки нефти, — говорит начальник аналитического отдела «Брокеркредитсервиса» Максим Шейн. — Так что контракт больше нужен, чтобы показать свою активность, ведь именно за отсутствие какой бы то ни было деятельности компанию выкинули из Западной Курны». «ЛУКОЙЛ экспортирует около 30 млн тонн нефтепродуктов, — поясняет аналитик Альфа-банка Анна Бутенко. — Так что объемы, поставляемые в Ирак, не очень существенная часть». В самой компании какие-либо параллели между новым контрактом и Западной Курной-2 отвергают. «Единственное, что может их связывать — это география региона», — заявил СФ пресс-секретарь ЛУКОЙЛа Михаил Михайлов.

Повторный заход BHS

Британская компания BHS приняла вторую попытку вывести на российский рынок сеть универмагов «Британский дом».

ВОЗВРАЩЕНИЕ

На этот раз ритейлер не решил торговать самостоятельно, а заключил франчайзинговое соглашение с «Русской торговой группой» (РТГ). BHS (British Home Stores) — одна из крупнейших в мире сетей универмагов. У компании 205 магазинов в разных странах, ее оборот в прошлом году составил около \$1,5 млрд. Универмаг «Британский дом» работал в Москве на Новом Арбате, но из-за дефолта компания ушла с рынка. В 2000 году крупный английский инвестор Филипп Грин приобрел у компании Storehouse за \$284 млн сеть BHS. После этого BHS несколько раз предпринимала попытки найти партнера в России, в итоге им стала «Русская торговая группа» — дистрибутор одежды Morgan и Koton и оператор 12 монобрендовых магазинов под этими марками. РТГ посчитала формат универмага удачным способом расширить бизнес. «В Европе на универмаги и другие мультибрендовые магазины, торгующие через единую кассу, приходится порядка 75% розничного рынка, — говорит президент РТГ Андрей Тимофеев. — В России универмагом можно считать только „Калинку Стокманн“, но там очень высокие цены, тогда как в „Британском доме“ они вполне доступные. В зависимости от товарной группы от 50 до 5 тыс. рублей».

По условиям соглашения российская компания должна открыть в Москве в текущем году два-три универмага, а в начале 2005-го будет разработана региональная программа, по которой в городах-миллионниках должны появиться несколько магазинов. В «Британском доме» продаются лишь товары производства BHS — до 50 тыс. наименований, 70% из них приходится на одежду. Первый «Британский дом» открылся недавно на территории ТЦ «Мега» в Теплом Стане. Второй откроется в апреле на Старом Арбате. Ссылаясь на договоренность с франчайзером, Андрей Тимофеев отказался озвучить

общий объем вложений в развитие российской сети BHS. Однако, по его словам, инвестиции даже в арбатский магазин невелики, поскольку формат BHS подразумевает минимальный бюджет на внешнее оформление универмага. По мнению аналитика компании Jones Lang LaSalle Юлии Никуличевой, универмаги в нашей стране должны быть востребованы, это удобный формат, сейчас практически не представленный. «РТГ поступает правильно, открывая второй магазин на Старом Арбате, — считает госпожа Никуличева. — Это хороший способ заявить о себе на рынке. К тому же открытие магазина действительно может обойтись недорого. При аренде больших площадей и скромных вложениях в интерьер инвестиции в такой универмаг должны составить около \$500 на кв. м».

DuPont избавился от эластичного бизнеса

Американская корпорация DuPont продала за \$4,4 млрд своего производителя текстильных материалов Invista, владеющего известными марками Lycra, CoolMax, Supplex.

РАСПРОДАЖА

Новым владельцем стала компания Koch Industries Inc. Сделка уже одобрена антимонопольными комитетами США и ЕС и должна завершиться к июню текущего года. Таким образом, Koch Industries, до сих пор производившая полиэстер в небольшом объеме, станет крупнейшим в мире игроком рынка текстильных волокон. Эта компания, оборот которой в 2003 году составил \$40 млрд, до сих пор занималась, в основном, торговлей нефтепродуктами, химикатами, сжиженным газом. По мнению бизнес-директора отдела продукции для производства одежды фирмы Invista Дэвида Брантнера, покупкой компании с оборотом \$6,3 млрд Koch Industries значительно увеличивает свою капитализацию. «Invista производит продукцию с высокой добавленной стоимостью, и опыт компании в этой области поможет Koch Industries и в других направлениях бизнеса», — считает он. Если Koch Industries

ЛУКОЙЛ НАЧНЕТ ПОСТАВКИ В ИРАК | УНИВЕРМАГИ «БРИТАНСКИЙ ДОМ» ВЕРНУЛИСЬ В РОССИЮ | КОМПАНИЯ DUPONT ИЗБАВИЛАСЬ ОТ ПРИБЫЛЬНОГО АКТИВА | КИТАЙСКИЕ РЕСТОРАНЫ WOKIE DOKIE ОТКРОУТСЯ В СТОЛИЦЕ | «ПОМИДОРПРОМ» СМЕНИЛ ВЛАДЕЛЬЦА | «ТЕХМАРКЕТ» ВЫШЕЛ В СЕГМЕНТ ИНТЕРНЕТ-КАФЕ | СЕТЬ ДЕТСКИХ МАГАЗИНОВ BANAN-A-MAMA KIDS CASH & CARRY ПОЯВИТСЯ В РОССИИ

стремится расширить свой бизнес, то в DuPont, чей оборот в ушедшем году составил \$26,9 млрд, объясняет продажу Invista желанием сосредоточиться на наиболее прибыльных направлениях. Главный управляющий DuPont Чарльз Холидей считает таковыми производство пищевых добавок и химических продуктов для электронной промышленности. По мнению аналитика компании ВКГ Александра Демьянова, продажа Invista мотивиру-

Главный управляющий DuPont Чарльз Холидей меняет текстиль на биотехнологии



ется просто: DuPont спешит застолбить перспективную нишу — разработку биотехнологий, и отказывается от вполне успешной Invista. «DuPont необходимы значительные средства на НИОКР, чтобы занять лидирующие позиции в этой и смежных областях», — считает он. — Поэтому выгоднее продать прибыльное производство, каковым сейчас является Invista, за хорошую цену. А компания Koch не занимается глобальными научными разработками, для них Invista — выгодное приобретение».

Шведы накормят китайской едой

В Москве скоро появится новая сеть фаст-фуда. Шведская компания Vartech International Co. начала продажу франшизы на открытие китайских рестораников Wokie Dokie.

НАМЕРЕНИЯ Сеть Wokie Dokie насчитывает 20 рестораников площадью до 50 кв. м, две трети из которых франчайзинговые. Оборот Wokie Dokie в прошлом году составил 36 млн евро. По словам одного из совладельцев Vartech Артура Клаоса, компания

опасается самостоятельно выходить на российский рынок из-за нестабильности экономики и частых изменений законодательства. Однако, если общий оборот российских франчайзи в течение 3–5 лет (за это время планируется открыть 5–7 ресторанов) превысит 2 млн евро в год, то Wokie Dokie начнет открывать в России собственные точки. Конек Wokie Dokie — здоровое питание, в меню нет жирной или жареной пищи. Полуфабрикаты для всех ресторанов сети будут готовиться в Швеции. В Vartech надеются, что тяга москвичей к здоровому образу жизни поможет Wokie Dokie сделать проект успешным. Франшиза Wokie Dokie обойдется в 25 тыс. евро и ежемесячно потребует выплачивать 9% оборота. Открытие одного ресторана будет стоить в 120–200 тыс. евро. Для сравнения: по данным компании «Магазин готового бизнеса», франшиза сети «Ростик's» стоит 25 тыс. евро (роялти — 7%), а в открытие одного ресторана инвестируется 330–370 тыс. евро. Желаящим же открыть ресторан «Елки-Палки» необходимо выложить единовремен-

но 50 тыс. евро, платить роялти в 7%, а размер инвестиций в точку — от 200 тыс. евро. По словам менеджера «Магазина готового бизнеса» Владислава Кочеткова, который занимается продажей франшизы Wokie Dokie, за несколько дней поступило 14 предложений от заинтересованных предпринимателей. «Причем интересуются в основном представители непрофильного бизнеса, строители или дистрибуторы итальянской одежды», — рассказал он. — Это не удивительно, так как фаст-фуд — высокодоходный бизнес. По расчетам Vartech, прибыльность российских Wokie Dokie составит 120% в год. По данным «Магазина готового бизнеса», с 2001 года число ресторанов в столице снизилось на 5% именно по этой причине. Но в сегменте фаст-фуда ситуация более благоприятна, скажем, в Москве предприятий быстрого питания на 1 тыс. человек в пять раз меньше, чем в Стокгольме. По словам Кочеткова, для выхода на рынок необходимо не так уж много — 250–300 тыс. евро. «И в ближайшем будущем в Москве появятся новые операторы фаст-

Шведская сеть Wokie Dokie намерена приучить москвичей к здоровой китайской пище

фуда», — заявляет он. — Напротив, в течение двух месяцев открывает продажу франшизы известная финская сеть — аналог McDonald's. По мнению руководителя проекта «Ресторанный консалтинг» Андрея Петракова, российский проект Wokie Dokie достаточно спорен. «С одной стороны, здоровое питание модная тема, и таких предприятий фаст-фуда в Москве пока нет», — говорит Петраков. — Но обычно операторы начинают на новом рынке с открытия собственного предприятия, изучения специфики страны, тем более, «здоровый» фаст-фуд — принципиально новое направление для Москвы».

Брокеры занялись консервами

Брокерская компания «Федерально-инвестиционная палата» (ФИП) консолидировала 60% акций ведущего российского производителя консервированных овощей «Помидорпром», приобретая за \$3 млн 30% у компании SP Securities.



АМБИЦИИ

До недавнего времени обе компании специализировались на венчурных инвестициях, однако после того как ФИП продал свой основной актив — 50% ОАО «Регистратор РОСТ», эта компания решила сконцентрироваться на рынке продуктов питания. «У нас были активы и в лесной, и в геологоразведочной отрасли, а также 30% „Помидорпрома“, — рассказывает президент ФИП Максим Протасов. — Проанализировав ситуацию, мы поняли, что у рынка консервированных овощей самый большой потенциал роста. Во-первых, здесь не сработал эффект импортозамещения, и зарубежные производители контролируют 80% рынка. Во-вторых, рынок пока не сегментирован и на нем много свободного места». Оставшиеся 25% акций «Помидорпрома» контролирует топ-менеджмент холдинга. Однако, по словам Максима Протасова, в самое ближайшее время большинство руководителей лишатся своих постов, им будет предложено продать акции ФИП. Протасов не исключил также допэмиссии активов с последующим размыванием пакетов некоторых акционеров.

«Помидорпром» — единственная вертикально интегрированная компания на рынке. Ей принадлежат крупный колхоз в Волгоградской области, а также хозяйство в Ферганской долине Узбекистана, заводы (один в Волгоградской области, другой в Карачаево-Черкесии), а также компания-импортер кукурузы и другой сельхозпродукции, которая не выращивается в России. По собственным данным фирмы, «Помидорпром» контролирует 10–15% российского рынка. В 2003 году оборот компании составил около \$21 млн. По словам господина Протасова, за год оборотные средства компании должны увеличиться до \$25 млн. Достичь этого предполагается за счет выстраивания общероссийской системы дистрибуции, увеличения производственных мощностей, а также расширения портфеля брендов. Сейчас основными торговыми марками компании являются «Помидорпром» и «Огородников», продаются они в основном в регионах. «Мы собираемся, во-пер-

В России появится первый комплекс детских товаров cash & carry.

Занять до сих пор пустующую нишу решила компания Basis Ltd., планирующая создать общероссийскую сеть магазинов Banan-A-Mama kids cash & carry.

«Идея открыть подобный центр давно витала в воздухе, — считает аналитик BBPG Consulting Алексей Тихомиров. — Рынок детских товаров сейчас пуст».

вых, отказаться от бренда „Помидорпром“, так как странно выпускать под ним другие продукты, кроме томатов, а также выпустить новый премиальный бренд», — говорит Максим Протасов. Всего в развитие «Помидорпрома» В 2004 году будет инвестировано около \$2,5 млн. Впрочем, по мнению гендиректора «Балтимора» Алексея Антипова, такой суммы явно недостаточно. «Разумеется, это молодая компания, у них есть мотивация, но на данные деньги сейчас уже ничего не купишь. К тому же не совсем понятно, за счет чего они живут. У них 1,1 тыс. сотрудников и оборот в \$21 млн, у нас 1,5 тыс. сотрудников, но обороты гораздо выше (около \$100 млн в прошлом году. — СФ)», — говорит он.

«Техмаркет» станет интернет-кафе

Сеть салонов сотовой связи «Техмаркет» запускает сеть интернет-кафе.

ПРОЕКТ Предоставление подобных услуг не новый бизнес для «Техмаркета». Одно из подразделений компании специализируется на техническом обеспечении доступа в интернет в столичном районе Вешняки и, по словам директора по маркетингу компании Елены Москалевой, вы-

ход в новую нишу стал логичным продолжением существующего направления. «Мы рассматриваем открытие интернет-кафе не как диверсификацию бизнеса, а как развитие уже существующего направления, на которое пока приходится менее 1% нашего оборота (он составляет порядка \$200 млн. — СФ)», — говорит госпожа Москалева.

Пока компания открыла только одно интернет-кафе «Техмаркет» в «Домодедово», однако договор о создании там еще двух заведений с администрацией аэропорта уже подписан. Еще через несколько месяцев «Техмаркет» планирует открыть интернет-кафе также в аэропортах Шереметьево и Внуково. Первая точка обошлась компании всего в \$3 тыс., поскольку оборудование по бартеру предоставили вендоры «Техмаркета». «По нашим оценкам, интернет-кафе в таком посещаемом месте способно приносить порядка \$5–7 тыс. чистого дохода ежемесячно», — утверждает Москалева. Пока о перспективах нового проекта в компании высказываются довольно осторожно, однако не исключают, что если опыт окажется удачным, то интернет-кафе «Техмаркет» появятся не только в аэропортах, но и в черте столицы.

«Сейчас все сети задумаются о диверсификации бизнеса, потому что в Москве уровень насы-

«Техмаркет» выбрал нестандартный для отрасли путь диверсификации бизнеса



щения рынка достаточно высок. К тому же постоянно падает размер дилерского вознаграждения, на который у многих компаний приходится существенная доля оборота, — говорит руководитель PR-службы Dixis Кирилл Лубнин. — Однако, как правило, эта диверсификация происходит за счет увеличения товарной линейки. Сети начали продавать карманные компьютеры, цифровую технику и плееры. А вот на вывод нового формата пока никто не решался, так что перспективы проекта прогноризовать довольно сложно».

Детство мелким оптом

В России появится первый комплекс детских товаров cash & carry. Занять до сих пор пустую нишу решила компания Basis Ltd., планирующая создать общероссийскую сеть магазинов Banan-A-Mama kids cash & carry.

РОЗНИЦА

Basis занимается прямыми инвестициями в коммерческую недвижимость в России и странах СНГ. Banan-A-Mama — первая попытка компании заняться собственной торговлей. По заявлению гендиректора Basis **Дмитрия Куприянова**, компании удалось найти перспективную нишу: российский рынок детских товаров Basis оценивает в \$4,5–7 млрд, а московский — в \$1,3 млрд. Он растет на 20–25% в год, и здесь практически нет конкуренции, большая часть торговли приходится на открытые рынки. К тому же партнером Basis по проекту Banan-A-Mama станет крупнейшая российская розничная сеть бытовой электроники «Эльдорадо» (более 450 магазинов в 300 городах). «Мы планируем перенять опыт „Эльдорадо“ в розничных и маркетинговых технологиях, — поясняет Дмитрий Куприянов, — особенно по работе в регионах. Но строиться мы будем исключи-

тельно на собственные средства». Впрочем, этот союз объясняется просто, председатель совета директоров и совладелец Basis Ltd. Олег Яковлев также совладелец «Эльдорадо». Несмотря на то, что магазины Banan-A-Mama позиционируются как мелкооптовые, в первую очередь они будут ориентированы на частных лиц. «Мы открываем первый в России магазин, где удастся купить все необходимое для детей за один раз», — говорит Куприянов. В Banan-A-Mama на 2,5 тыс. кв. м будут продаваться более 50 тыс. наименований детских товаров. В строительство магазина, открывающегося уже в апреле, вложено 5 млн евро. Первый Banan-A-Mama станет «пробным камнем». Если дела пойдут успешно, то Basis планирует ввести еще 3–6 комплексов в столице. Регионы компании также интересны, но конкретных планов по их освоению пока у Basis нет.

Аналитики восприняли известие о появлении новой сети с оптимизмом. «Идея открытия подобного центра давно витала в воздухе, — считает аналитик BBPG Consulting Алексей Тихомиров. — Создать гипермаркет детских товаров (а заявленный формат cash & carry в Banan-A-Mama вряд ли будет выдержан) пытался Илья Скабицкий, когда работал в „Детском мире“, однако АФК „Система“ не понравилась эта идея, и совершенно зря». По мнению господина Тихомирова, рынок детских товаров сейчас пуст: «В том же „Детском мире“ в основном торгуют игрушками, а акцент, на мой взгляд, следует делать на наиболее оборачиваемые позиции — одежду и обувь. Дети же растут. В Москве работает шесть специализированных сетей, однако во всех либо высокие цены, либо бедный выбор — на 300 кв. м невозможно выложить весь ассортимент». **сф**

МЕЖДУНАРОДНАЯ СПОРТИВНАЯ БИЗНЕС ОЛИМПИАДА

Бизнес Спорт
Олимпиада

В конце мая столица России будет принимать **Международную Спортивную Бизнес Олимпиаду-2004**. Команды крупнейших мировых и российских компаний, прошедших отборочные туры, померяются силами на лучших стадионах и спортивных площадках города. Олимпиада — относительно новое событие в корпоративном спорте и в жизни крупных корпораций. Западная мода на корпоративный спорт сравнительно недавно пришла в Россию, хотя в советское время спорт культивировался на большинстве предприятий. Тем отраднее, что идея провести подобное мероприятие родилась в России. Идею быстро подхватили другие страны и международные спортивные организации. Зимнюю Бизнес Олимпиаду в 2005 году было решено провести в Австрии, летнюю в 2006 году — на Крите, а потом в Финляндии и Монако. При отборе видов спорта оргкомитет Международной Спортивной Бизнес Олимпиады исходил из того, на каком уровне развития они находятся внутри корпораций. В программу Бизнес Олимпиады-2004 вошли мини-футбол, волейбол, теннис, боулинг, бильярд, плавание и пейнтбол, в программу зимней Олимпиады включены хоккей, футбол на снегу,

керлинг, горные лыжи, сноуборд, лыжные гонки (равнина) и стардрессинг. Олимпиада призвана способствовать процессу формирования и развития спортивного движения в деловом мире. Она позволит объединить представителей бизнеса, занимающихся спортом, предоставит им возможность померяться силами друг с другом, что даст мощный импульс для пропаганды здорового образа жизни внутри компаний, и будет способствовать налаживанию новых деловых контактов через общение на спортивных площадках. Завоевать золото Международной Бизнес Олимпиады — значит добиться имиджа абсолютного лидера. Участие в Олимпиаде — это высшая точка развития корпоративной культуры, каждая команда борется за честь и международный имидж своей компании. Десятки корпораций мирового уровня докажут свою успешность и волю к победе не только в бизнесе, но и на стадионах.

Если Вы хотите стать участником Международной Спортивной Бизнес Олимпиады — спешите подать заявку на участие по телефонам: 974-04-23, 915-60-66, 915-72-73 ; www.artvek.ru

Любой бизнес продается — была бы назначена хорошая цена. А чтобы понять, выгодно ли предложение, компаниям стоит заняться самооценкой. Тем более что знать стоимость своего бизнеса полезно в принципе: даже если не найдется покупателя, в процессе оценки можно выяснить немало интересного о своей компании и развеять многие заблуждения. Наконец, управление стоимостью — одна из самых современных концепций менеджмента — начинается также с оценки. — Текст: Сергей КАШИН



Три цены бизнеса

Владельцы компаний, привычные к принятию взвешенных решений даже в условиях цейтнота и тщательной оценке последствий каждого шага, становятся вдруг наивными и нерациональными, когда речь заходит об оценке их бизнеса. По словам **Владислава Кочеткова**, руководителя департамента по PR и рекламе компании «Магазин готового бизнеса» (МГБ), многие из них совершают ошибки, простигательные лишь детям.

Так, нередко владельцы небольших компаний, назначая цену бизнесу, руководствуются только своими потребностями и пожеланиями. Переубедить их трудно, и реальная цена их сильно обижает. Другая частая ошибка — попытка продажи в виде готового бизнеса не более чем радужных перспектив: «Если купить оборудование, которое я видел на выставке, открыть филиалы в Новосибирске и Казани и крутануть рекламу на те-

левидении, будем иметь минимум \$50 тыс. в месяц». Весьма непросто, по словам экспертов МГБ, убедить такого бизнесмена, что он пытается продать инвестиционный проект. А это не стоит тех денег, на которые он рассчитывает.

Подобные заблуждения свойственны не только российскому бизнесу. Вот цитата из книги Джеффри Джонса и Томаса Уэста «Пособие по оценке бизнеса»: «Покупателей могут вдохновить такие перспекти-

вы, но они не станут за них платить, поскольку только их время, усилия и ресурсы могут привести к реализации этого потенциала». Джонс и Уэст отмечают, что любой продавец в глубине души питает надежду продать свой бизнес за определенную цену, и даже придумали для нее специальный термин — SDP (the sellers dream price, «предел мечтаний продавца»). Полностью вычеркнуть SDP из головы владельцев, вероятно, не удастся. Но полез-

Любой владелец в глубине души питает надежду получить за свой бизнес цену SDP — «предел мечтаний продавца»



но знать и о подходах к оценке бизнеса, позволяющих проверить, насколько мечта соответствует реальности. Этих подходов три: рыночный, затратный, доходный.

По пути наименьшего сопротивления

Рыночный или сравнительный подход к оценке бизнеса по популярности не знает себе равных. Секрет популярности — в простоте. В 1950-е годы в Америке, в момент бурного роста фондового рынка, новых акционеров обучали ориентироваться в ситуации именно с его помощью. Куда проще: берешь коэффициент Р/Е (отношение цены акции к прибыли фирмы), умножаешь на прибыль компании по данным последнего отчета — и получаешь цену акции. Вообще все так называемые мультипликаторы (как правило, они отдельно рассчитываются для каждой отрасли) устроены однотипно — это отношение стоимости акции к какому-нибудь показателю деятельности фирмы (прибыль, выручка или активы). Берете, например, выручку, умножаете на мультипликатор, и вам известна стоимость вашего бизнеса.

Другой вариант сравнительного подхода, с использованием данных по компании-аналогу, внешне ничуть не сложнее. Джеффри Джонс и Томас Уэст пишут: «Клиент слышал, что аналогичная компания, расположенная по соседству или в том же городе, была продана за определенную сумму, но он-то знает, что его бизнес значительно лучше». Данные по предприятиям-аналогам берутся также с фондового рынка, из сообщений о сделках M&A (слияния и поглощения). **Алексей Асташев**, директор оценочной компании M&A Appraisal: «Сравнительный подход позволяет понять, сколько инвесторы готовы заплатить за те или иные стандартные характеристики бизнеса — показатели доход-

ности, объемы деятельности, качество сырьевой или клиентской базы — с учетом отраслевой и территориальной принадлежности, организационно-правовой формы и т. д.».

С простотой рыночного подхода может соперничать только его приблизительность. В России ориентироваться по ценам фондового рынка сейчас могут только энергетика, нефтяники и металлургия (да и то со множеством оговорок). А им-то как раз эта информация нужна меньше всего — вполне хватает средств на содержание собственного департамента оценки. Подбор подходящего аналога для не крупной и непубличной компании — это проблема и на развитых рынках. Вне фондового рынка информация обрывочная и, как считает старший консультант отдела корпоративных финансов компании КПМГ **Анна Абрамова**, ошибиться можно очень сильно: «Мы обычно ищем в интернете информацию о сделках, которые совершались в течение года. Реально удается использовать информацию о пяти-шести приобретениях. Оценить на основе полученного мультипликатора цены точную стоимость компании удастся лишь с большой натяжкой. Так можно получить лишь общее представление о порядке ее значений». Надо сказать, что клиентами КПМГ, как правило, являются компании с годовым оборотом не менее нескольких десятков миллионов долларов.

Алексей Асташев согласен, что усреднение сильно искажает информацию: «Зачастую „компания-аналог“ таковыми не являются. Например, для оценки акций угольного разреза, добывающего энергетический уголь, используется вся доступная информация: по разрезам, шахтам, холдинговым угольным компаниям и т. д. Для расчетов используется некий средний показатель по всем найденным компаниям. Между тем



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Игорь Бабаев,
президент АПК
«Черкизовский»

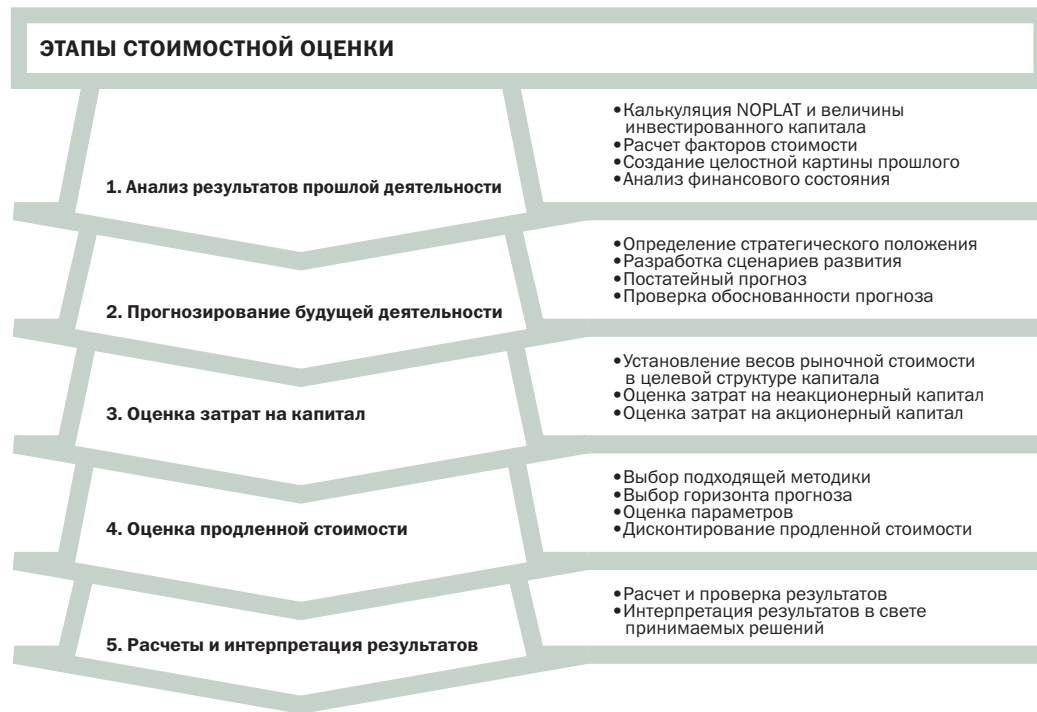
«Нужен качественный аудит европейского происхождения»

— Сколько стоит ваш бизнес? Этот вопрос задают сегодня многим руководителям. Я могу назвать одну цифру, а завтра придет кто-то другой — и назовет другую. Сегодня оценка бизнеса — вполне разрешимая задача, но для обеспечения достоверности результатов нужен качественный аудит, желательно европейского происхождения. Российский аудит, к сожалению, для этого еще слишком слаб. Сейчас, безусловно, идет процесс продвижения нашего аудита к реальным рыночным механизмам, но до настоящих успехов в этом направлении еще далеко. Западных инвесторов интересует один вопрос: сколько по балансу компания заработала денег? Именно на проведение этой оценки мы, как и многие другие, тратим сумасшедшие деньги: хотим, чтобы нас оценили по балансу и сделали его публичным. Уже три года нашим аудитором является компания Ernst & Young. А нашим андеррайтером по выходу на IPO является банк ING Barings.

Правильная оценка позволяет компании привлечь в свой бизнес хорошие деньги, найдя портфельного инвестора, для которого важны ответы на три основных вопроса: какой у компании бизнес, какой у нее баланс и каковы перспективы развития этого бизнеса с учетом сложившейся в стране ситуации. В 1998 году мы были близки к выходу на IPO. У нас была готова отчетность по международным стандартам, были портфельные инвесторы. Но из-за произошедшего кризиса, когда рубль рухнул и рынок в России откатился на несколько лет назад, выход на международные рынки капитала пришлось отложить. Мы вернулись уже битыми, но с более мощной позицией в аграрном секторе, с новыми масштабами. Сегодня мы осознанно идем к окончательной оценке нашего бизнеса и выходу на фондовый рынок. Могу сказать, что в ближайшие несколько лет наш бизнес будет оценен в сумму до \$1 млрд.

Оценка важна не только для портфельного инвестора, но и для собственника, который собирается продавать свой бизнес. Впрочем, у меня мыслей о продаже бизнеса нет. Я просто хочу выйти на IPO, чтобы привлечь более дешевые деньги. К сожалению, в России, что бы ни говорили, деньги стоят еще слишком дорого — фактически в три раза дороже, чем на Западе. И опять мы сталкиваемся с диспаритетом цен. Поэтому реальный выход из сложившейся ситуации для компаний — привлекать не банки, а реальных инвесторов, которые вкладывали бы средства в российский рынок.

Хорошо проведенная оценка позволит владельцу понять, чего же он добился и куда двигаться дальше



Источник: Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. Стоимость компаний: оценка и управление. М., 2002.

себестоимость добычи угля в разрезе гораздо ниже, чем на шахте, цены и потребители разных типов угля значительно различаются. Это приводит к большим вариациям стоимости компаний в зависимости от способа добычи и типа добываемого сырья».

Кроме того, по мнению руководителя проектов по оценке бизнеса компании «Бейкер Тили Русаудит» **Татьяны Гиш**, нередко деятельность одной компании «распылена» между дочерними и аффилированными структурами, поэтому применение мультипликаторов требует тщательного и трудоемкого анализа.

Для малого бизнеса поиск информации особенно сложен. Прикидывая стоимость своего бизнеса по цене продажи похожего предприятия-соседа, легко угодить пальцем в небо. Даже если известна цена сделки (эту информацию от участников рынка чаще всего не утаить) и общий объем продаж, других ключевых данных — например, об уровне

прибыльности бизнеса — часто нет. А небольшие вариации этого показателя могут существенно изменять окончательную цену. Сейчас владельцы отечественных компаний часто пользуются мультипликаторами с западных рынков. Но, как заявляет **Сергей Харченко**, руководитель департамента оценки компании МГБ, опыт его фирмы показывает: в России они не работают.

Резюме: рыночный метод — по крайней мере, в простейшем варианте, без дополнительного анализа — в России пока неприменим. Проблема — в недостатке достоверной информации и закрытости рынка. Поэтому многие оценщики сейчас занимаются именно накоплением необходимой информации. Татьяна Гиш: «Мы используем информационные базы АК&М и „Спарк — Интерфакс“». Директор компании «Квинто консалтинг» **Александр Козлов** хорошим источником данных считает бюллетень «Реформа» (в нем публикуется

информация о приватизационных сделках). А компания МГБ начала статистическую обработку информации по сделкам, в подготовке которых она принимала участие, — их уже более ста, в основном это предприятия малого бизнеса. Сергей Харченко оговаривается, что такого объема данных еще недостаточно для надежных оценок, но все же этот ориентир ближе к реальности, чем мультипликаторы западных рынков.

Участвующие в исследовании МГБ компании разбиты на три группы. Первая — компании, ведущие бизнес на арендованных площадях с договорами на срок менее года; вторая — с договорами от года до трех; третья — договоры сроком свыше трех лет. Так вот, для компаний первой группы мультипликатор «цена/чистая прибыль» оказался равным 1,21, второй — 1,67. В третьей группе этот показатель равен 2,33 для ресторанов и только 1,42 — для предприятий торговли (зато мультипли-

катор «цена/стоимость материальных активов» для торговли значительно выше, чем для ресторанов). Сергей Харченко считает, что эти показатели вполне можно применять в течение 2004 года — погрешность, по имеющимся данным, не более 10%.

Не верь глазам своим

На **затратный подход** наталкивается каждый коммерсант, который пытается подключить логику к процессу оценки стоимости своего бизнеса. Идея проста: чтобы узнать, сколько ты стоишь, посчитай, чем ты владеешь. Дальнейшие рассуждения тоже несложные: «Я вложил в этот бизнес миллион долларов и хочу его вернуть. Ну и еще чуть-чуть сверху».

Но рынок очень часто показывает изъяны в этой логике. Вот пример из практики МГБ. Бизнесмен потратил более \$1 млн только на закупку оборудования и ПО для создания спутниковой системы охраны дорогих автомобилей. Неожиданным для него стал выход на этот рынок федерального оператора мобильной связи. Результат: за год привлечено лишь 100 клиентов, выходить из бизнеса приходится с огромными потерями. Даже просто продать оборудование оказалось затруднительно — практически в любой точке России сотовики рано или поздно предложат свою услугу.

Не всегда ситуация так однозначна, но практически всегда при использовании затратного способа надо подвергать сомнению каждую записанную на бумаге сумму. Балансовая стоимость станка или автомобиля близка к реальной только если он новый, в дебиторской задолженности часто прячутся безнадежные долги и т. д. Татьяна Гиш: *Основная формула расчета стоимости бизнеса для затратного подхода: Собственный капитал = Активы минус Обязательства. Обычно цена ак-*

Стоимость некоторых предприятий вроде бы близка к нулю, это куча оборудования по цене металлолома. Но есть одно «но» — земля, на которой оно расположено



тивов и обязательств в балансе не соответствует рыночной, и возникает задача по их корректировке.

По мнению Анны Абрамовой, здесь очень много подводных камней: «И при оценке недвижимости, и при оценке изношенности оборудования существует возможность субъективизма. Например, сложно определить степень изношенности — 20% или 30%. Таких моментов при использовании затратного подхода очень много, и это ограничивает его точность. Кроме того, данный подход дает самую нижнюю границу оценки бизнеса. Он не учитывает перспектив его развития — если таковые, конечно, есть. Во многих случаях стоимость бизнеса, рассчитанная таким способом, на 30 — 40% ниже, чем при использовании доходного подхода».

Впрочем, встречаются ситуации, когда использование затратного подхода дает самую точную оценку. **Владимир Малахов**, начальник финансового управления одного из подразделений ОАО «Стройтрансгаз»: «Так происходит при наличии в активах бизнеса доминанты, стоимость которой существенно превышает текущие доходы (земля, права

на использование недр, ресурсов, патенты, месторасположение или даже известное на рынке название). В Москве есть безнадежно устаревшие производства, которые находятся на грани рентабельности. Доходный метод сведет стоимость такого предприятия практически к нулю — это куча оборудования по цене металлолома. Но если бы инвестор смог получить права на землю под этим предприятием, цена такого бизнеса выросла бы до рыночных параметров».

По словам Александра Козлова, затратный подход обычно используется, когда компания владеет значительными активами, когда нет длительной истории деятельности и доходы не поддаются точному прогнозу, или когда бизнес ликвидируется.

В поход на доход

Третий, **доходный подход**, по мнению большинства экспертов, — самый надежный и точный, но и самый трудоемкий. Применяемый здесь для оценки основной метод — дисконтированных денежных потоков — основан на постулатах современной финансовой теории. Татьяна Гиш: *Предполагается, что потенциальный по-*

купатель не заплатит за бизнес большую сумму, чем текущая стоимость будущих доходов компании. Чтобы ее посчитать, используется дисконтирование по норме доходности, отражающей присущие бизнесу риски (см. **СФ** N14-15/2003) — чем они выше, тем выше ставка дисконтирования и тем меньше итоговая стоимость. Метод позволяет учитывать многие факторы, которые выпадают из поля зрения при применении других подходов. Алексей Асташев: *Речь идет об особенностях хозяйственного процесса, реальной фактической и потенциальной будущей доходности бизнеса, возможности более эффективного использования активов.*

Методика расчета соответствующих элементов формулы, вообще говоря, требует специальной подготовки — как минимум внимательного прочтения литературы ☺. В одной из лучших книг по данной теме — «Стоимость компаний» — этапы вычисления стоимости компании разобраны весьма подробно (см. схему на стр. 50). Основной элемент расчета — чистый денежный поток на инвестированный капитал — приходится специальным образом вычислять, его нельзя

найти непосредственно в финансовой отчетности. Если несколько упростить ситуацию, денежный поток — доход, остающийся в руках владельцев после выплаты налогов и необходимых для поддержания деятельности инвестиций. Этот показатель в компании МГБ называют предпринимательским доходом. Будущие денежные потоки необходимо тщательно спрогнозировать, учитывая все возможные изменения на рынке и в самой организации.

Наиболее важна точность прогнозов для небольших компаний. Срок деятельности фирмы, выпускающей один продукт, как правило, ограничен. По словам Сергея Харченко, период, когда она может приносить стабильный доход без существенных дополнительных затрат, — 3 — 5 лет. После этого предприниматель вынужден менять рыночную нишу и фактически строить новый бизнес. Поэтому делать расчеты на десять лет вперед в данном случае бессмысленно.

Колебания доходов тоже должны быть учтены. Зачастую предприниматели, основываясь на результатах года или двух работы, делают чересчур оптимистичные прогнозы. Сергей Харченко при-

Ценные советы

Три лучшие книги по теме оценки стоимости компаний на русском языке:

● Дж. Фишмен, Ш. Пратт, К. Гриффит, К. Уилсон.

Руководство по оценке стоимости бизнеса.

М.: ЗАО «Квинто-Консалтинг», 2002;

● Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: Олимп-бизнес, 2002;

● Ф. Эванс, Д. Бишоп. Оценка компании при слияниях и поглощениях: создание стоимости в частных компаниях. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

В изучении темы помогут также:

● Э. Хелферт. Техника финансового анализа: путь к созданию стоимости бизнеса. СПб: Питер, 2003;

● Р. Брейли, С. Майерс. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-бизнес, 1997.

Кроме того, полезными окажутся сетевые ресурсы:

● www.cfin.ru/finanalysis/value/ — раздел «Форум»;

● www.appraiser.ru — раздел «Дискуссии»;

● pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ (сайт на английском языке).



ТИМОФЕЙ ЯРКМЯК



Самый существенный фактор риска, влияющий на размер ставки дисконтирования, — долгосрочность арендных договоров на занимаемые площади

водит пример: при расчете стоимости даже успешного ресторана следует учитывать «верхнюю планку» — доходность с одного посадочного места у лидеров отрасли. К тому же век ресторанов недолог, на этом рынке фактор моды очень силен.

Точность метода дисконтирования денежных доходов очень зависит от корректной оценки нормы доходности. В ее качестве используется средневзвешенная стоимость капитала компании — WACC (weighted average cost of capital). Использование WACC позволяет учесть тот факт, что в случае наиболее дешевого долгового финансирования средневзвешенные затраты на капитал падают пропорционально доле заемного капитала. Для многих российских компаний, не использующих заемных денег во все, подобный расчет сведется к определению стоимости собственного капитала — самому трудному этапу. Вокруг того, как считать ставку дисконтирования, российские специалисты ведут затянувшиеся споры. На Западе это уже рутинная процедура. Вот какую формулу для расчета затрат на собственный капитал методом мультипликативного построения при-

водят в своей книге Ф. Эванс и Д. Бишоп:

$$R_e = R_f + ERP + SPC + SCRP,$$

где R_e — ставка дисконтирования

R_f — безрисковая ставка

ERP — премия за риск собственного капитала

SPC — премия за риск малой компании

$SCRP$ — премия за риск конкретной компании

А вот как считают ставку дисконтирования в компании КППМГ. По словам Анны Абрамовой, данные российского фондового рынка для модели CAPM (capital asset pricing model, модель оценки капитальных активов) использовать пока не удастся. Поэтому берутся цифры с рынка США и модифицируются — в сторону увеличения. Анна Абрамова: *Делается поправка на страновой риск, на основе сравнения доходности безрисковых инструментов в России и США. Условно безрисковыми считаются российские еврооблигации, эмитированные государством. На наш взгляд, этот способ дает репрезентативный результат, который неплохо отражает допол-*

нительные риски, связанные с Россией. По крайней мере, даже с интуитивной точки зрения результаты выглядят вполне обоснованными. Кроме того, делаются поправки на риск конкретной компании — зависящие от прозрачности ее структуры, качества управления, стабильности финансового положения.

В случае малых компаний применяется, в принципе, аналогичная методика. По словам Сергея Харченко, опыт МГБ свидетельствует, что самый существенный фактор риска, влияющий на размер ставки дисконтирования, — долгосрочность арендных договоров на занимаемые площади. Самая большая ставка дисконтирования будет использована для торговой точки, использующей принадлежащую муниципалитету площадь менее чем с годовым договором аренды. Стоимость той же точки, но с трехлетним договором может вырасти в несколько раз — для покупателя снижается риск потерять бизнес. Более защищена и сетевая компания с несколькими торговыми точками.

Повышают цену фирмы долгосрочные эксклюзивные отношения с крупным продав-

цом или покупателем. Такой же эксклюзив (один продавец или покупатель), но гарантированный лишь на короткий срок, напротив, становится серьезным фактором риска. Часто почти ничего не стоит бизнес, построенный на личных связях, — покупатель не в состоянии воспроизвести эти отношения. И еще один нюанс: по мнению эксперта МГБ **Алексея Москвича**, сегодня на стоимости небольших компаний положительно сказываются вовремя уплачиваемые налоги, порядок с учредительными документами, «по-белому» нанятый персонал.

Расчет стоимости фирмы с помощью доходного подхода весьма сложен. Можно упустить какой-то риск или, наоборот, учесть его дважды. Зато при корректном расчете результаты будут получены самые точные. Тем более что, по мнению экспертов, точную оценку стоимости бизнеса полезно иметь не только тем собственникам, которые хотят продать свое дело. Анна Абрамова: «Это не только ценовой ориентир для переговоров. Хорошо проведенная оценка позволит владельцу понять, чего же он добился и куда двигаться дальше». **сф**

Россия стоит в десять раз дороже

Компания ФБК, телеканал REN TV и газета «Ведомости» в рамках совместного проекта задались вопросом: сколько стоит Россия? Смотря как считать. Нынешняя методика оценки национального богатства, применяемая Госкомстатом, основана на затратном подходе. В результате, по расчетам Госкомстата, национальное богатство России составляет сегодня чуть больше \$1 трлн. Специалисты компании ФБК решили посчитать стоимость страны, используя доходный подход. И оказалось, что стоимость одной только промышленности составляет почти \$10 трлн. Стоимость страны по методике ФБК — это сумма валовых добавленных стоимостей (ВДС) отдельных отраслей, которые оцениваются методом дисконтирования. В качестве аналога чистого денежного потока используется ВДС. Прогнозы на ближайшие десять лет строились исходя из нынешней динамики, планируемых реформ и собственных расчетов. Поскольку предполагалось, что Россия будет существовать бесконечно, понадобился расчет стоимости страны в постпрогнозный период — после 2015 года. Обратившись к прогнозу Goldman Sachs до 2050 года, который обещает снижение темпов роста российской экономики до средних мировых, эксперты приняли, что они составят около 2,8% в год.

В качестве ставки дисконтирования выбрана используемая Всемирным банком «социальная ставка отдачи инвестиций» (SRR1), отражающая связь между вложениями в отрасли экономики, ростом потребления и благосостояния населения. По словам эксперта департамента стратегического анализа ФБК Светланы Артемьевой, в качестве аналога безрисковой ставки использована так называемая истинная норма межвременных предпочтений, отражающая ожидания населения страны и его выбор между потреблением и накоплением. А в качестве аналога премии за риск — темпы роста потребления на душу населения. Высокие темпы роста потребления говорят о бурном развитии экономики, что означает более высокие риски, нежели в развитых экономиках. По оценкам Всемирного банка, ставка SRR1 для развивающихся стран (Аргентина, Китай, Индия, Мексика) составляет 7–9%, для развитых — 4%. На период до 2007 года для развивающихся стран выбрано значение 8%. Это означает, что риски для экономики в целом значительно ниже, чем для отдельных предприятий, — для последних ставка дисконтирования зашкаливает за 20%, а для мелких компаний может превышать и 50%. Так получается потому, что риски компаний оцениваются со стороны инвесторов, тогда как SRR1 — это оценка рисков населением страны.



Телеканал РБК-ТВ – это первое и единственное российское деловое телевидение. Бизнес-канал начал вещать в сентябре 2003 года. Сегодня его аудитория – 12 миллионов человек, программы канала смотрят в семнадцати регионах России.

В эфире: Пн-Пт 7:00-9:30

Телеканал РБК-ТВ освещает важнейшие экономические, финансовые и политические события. Ежедневно и круглосуточно в его эфире: новости компаний и отраслей промышленности, ход торгов на российских и зарубежных площадках, комментарии экспертов, интервью с ведущими политиками и бизнесменами, а также специальные программы, посвященные актуальным проблемам российского бизнеса, и научно-просветительские фильмы.

«Утро делового человека» — это блок утренних программ, с которых начинается вещание РБК-ТВ по будням. Это деловая информация, вводящая в курс текущих событий.

- 12 млн** россиян подключены к телеканалу РБК-ТВ
- 60%** российских бизнесменов начинают день с РБК-ТВ
- 100%** информации для бизнеса

Лицензия ТВ №7490 от 18.07.03, Мин. РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций

УТРО на РБК-ТВ

**ВСЯ НЕОБХОДИМАЯ
ИНФОРМАЦИЯ ПЕРЕД
НАЧАЛОМ РАБОЧЕГО ДНЯ**

Финансовые и политические новости

Рынки: ход торгов

Обзор деловой прессы

Автоновости

Бизнес-стиль

C-news: мир высоких технологий

Афиша



Не заплатишь — не продашь



ДАЖЕ САМЫЕ МАСШТАБНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ БЮДЖЕТЫ МОЖНО СЧИТАТЬ БРОШЕННЫМИ НА ВЕТЕР, ЕСЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ НЕ ПОЗАБОТИТСЯ О СТИМУЛЯЦИИ ИНТЕРЕСА К ПРОДУКТУ СО СТОРОНЫ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ — ОПТОВЫХ И РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ. КАК ПОБУДИТЬ РЕСЕЛЛЕРА КУПИТЬ ТОВАР И ЭФФЕКТИВНО ПРОДВИНУТЬ ЕГО ПО ЗВЕНЬЯМ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ СЕТИ К КОНЕЧНОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ — ЗАДАЧА, КОТОРУЮ КОМПАНИИ РЕШАЮТ С ПОМОЩЬЮ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА. Текст: Никита Жердяев



ЕКТЕРИНА СИЛИНА

Трейд-маркетинг — это деятельность, направленная на изучение и удовлетворение потребностей торгового звена, явление в некотором роде пограничное. В некоторых случаях трейд-маркетинг как комплекс маркетинговых мероприятий, призванных решать задачи присутствия продукции в торговых точках на самых лучших местах и по рекомендованной цене, включают в сферу маркетинга. В других ситуациях, рассматривая его как инструмент, стимулирующий сбыт, относят к области продаж.

Сейчас крупные компании, сокращая расходы на прямую рекламу, многократно увеличивают бюджеты трейд-маркетинга. Перечень задач, которые компания может решить, прибегнув к методам трейд-маркетинга, весьма внушительны. Грамотно организованное стимулирование торговых посредников позволяет повысить уровень продаж и дистрибуции, способствует увеличению запасов товара и росту активности торговли в «не сезон», формирует и повышает лояльность торговли к компании и ее продук-

ту. Впрочем, вряд ли правильно считать ТМ-деятельность панацеей. К тому же эффект от применения данного инструмента можно получить, планомерно воздействуя на звенья товаропроводящей цепи и все каналы сбыта. «Для каждого из звеньев существует свой специфический набор методик, даже внутри одного звена может быть до десятка субкатегорий и вариантов», — отмечает **Сергей Калинин**, национальный директор по торговому маркетингу и бизнесу он-трейд компании «САН Интербрю». — Нецелесообразно

и неэффективно предлагать всем типам розничных точек одну схему стимулирования. Очевидно, что супермаркет очень отличается от киоска, а павильон от дискаунтера».

Скидки, бонусы, конкурсы

Наиболее популярные способы стимулирования посредников и розничных торговцев, позволяющие одновременно увеличить объем продаж, — разного рода скидки и бонусы за оговоренный объем покупки, комплексная закупка определенного ассорти-

«Нецелесообразно и неэффективно предлагать для всех одну схему стимулирования. Супермаркет очень отличается от киоска, а павильон от дискаунтера»



мента и т. п. «Самая простая схема, используемая всеми компаниями на соковом рынке — система ретробонусов», — говорит **Борис Поздняков**, руководитель отдела торгового маркетинга ЭКЗ „Лебедянский“. — Приобретая определенный объем, в конце месяца компания получает от нас либо понижение дебиторской задолженности, либо бесплатный продукт».

При развитии отношений поставщик, как правило, предоставляет лучший сервис. Компания-производитель может оборудовать рабочие места сотрудников оптовой фирмы, обеспечить партнера транспортными и техническими ресурсами.

Другой распространенный метод стимулирования сбыта — организация среди реселлеров разного рода конкурсов и соревнований. Летом прошлого года барнаульская компания «Алтан» (торговая марка «Гранмулино») провела акцию «Организованный офис». За определенный объем продаж дистрибутор мог выбрать из перечня призов тот или иной предмет для офиса: компьютеры, телефоны, микроволновые печи и т. п. По завершении акции рост продаж компании составил 30%.

Мероприятия, опирающиеся не столько на материальную, сколько на эмоциональную составляющую, прово-

дятся значительно реже. Но при грамотной организации и они могут приносить ощутимый эффект. В основе проекта «Клуб любителей пива», разработанного агентством Ace Target для компании «САН Интербрю», идея создания некоего мира для избранных. Программа проводилась с октября 2002 года по апрель 2003-го в ряде южных регионов России. «Считается, что торговая сеть — система сложная, состоящая из множества участников, и учесть все их психологические особенности крайне трудно», — считает **Наталья Никитина**, координатор по маркетингу агентства Ace Target. — Поэтому и стимулируют в основном подарками, бонусами, скидками и т. п. А в данном случае сыграли на факторе избранности». Члены «Клуба», то есть торговые точки, выполняющие условия акции, получали не только экономические, но и эмоциональные преимущества: клубные карты, возможность участвовать в конкурсе, присутствовать на VIP-мероприятиях и пр. За время действия программы в регионах, где она проводилась, прирост количественной дистрибуции составил 27%.

Приманка для продавца

Следующий «уровень», в стимуляции которого криво заинтересован поставщик, — торговый персонал дистрибу-

торской компании. Условия, предлагаемые производителем дистрибутору, могут оказаться исключительно привлекательными, однако если в продвижении товара не заинтересованы менеджеры по закупкам и продажам, вероятность того, что продукт окажется выгодно представленным (если представленным вообще) в нужной розничной точке, очень невелика. «Ассортимент, с которым имеет дело дистрибутор, может насчитывать несколько тысяч товарных позиций», — объясняет **Валерий Покорняк**, генеральный директор компании «Алтан». — Но есть масса причин, благодаря которым менеджерам выгоднее работать с другими наименованиями». Решая эту проблему, в «Алтане» пошли по пути организации института эксклюзивных торговых представителей (ЭТП). В команду ЭТП «Алтан» в российских регионах входят торговые менеджеры дистрибутора, регулярно получающие за выполнение тех или иных условий (дистрибуция, объемы продаж, проведение промоакций и т. п.) бонус от производителя. «Такого рода мотивационные схемы, реализуемые в отношении операторов на телефоне или сотрудников отдела прямых продаж, например, при запуске марки, не слишком затратны и позволяют значительно повысить „отдачу“ торгового

персонала», — утверждает Борис Поздняков. — Возможность соревноваться с коллегами уводит от рутины. Данные программы выгодны и дистрибутору, поскольку развигивают его людей, что в итоге обеспечивает повышение эффективности работы всей компании».

Вероятнее всего не удастся решить задачи компании, предложив торговому менеджеру посредника значительный дополнительный стимул, если человек не получит четкого представления о том, что именно он продает. Это касается и персонала розничных точек (продавцов и консультантов), способных стимулировать потребителей к покупке, давая рекомендации относительно того или иного товара. Переоценить важность мероприятий, направленных на знакомство продавцов представителей с продукцией производителя, стандартами его работы и наиболее эффективными технологиями продаж, вряд ли возможно, уверены специалисты. Тренинги, семинары и конференции — отличный повод для обмена опытом и выстраивания личных отношений, фактора, который в российских условиях можно считать определяющим успех бизнеса.

Павел Миронов, директор по развитию бизнеса ВТЛ-агентства ЕМГ: *Эффективность такой тактики можно*

Эффективные решения в области брендинга и упаковки

IT'S A PACKAGE!

(095) 363 2288
www.depotwpf.ru

DEPOT WPF
BRAND & IDENTITY



Если в продвижении товара не заинтересованы менеджеры дистрибутора, вероятность того, что продукт окажется выгодно представленным, очень невелика

проиллюстрировать следующим реальным примером. Исторически сложилось, что несмотря на широкий ассортимент компании-производители продуктов питания не все продававшиеся позиции были одинаково известны на рынке. Чтобы изменить ситуацию, для товароведов и закупщиков был организован ряд конференций, на которых им не только рассказывали об имеющемся ассортименте, но и дали попробовать каждый из продуктов, о которых рассказывали. В результате участники, во-первых, узнали о том, что активный ассортимент их поставщика существенно шире, во-вторых, сами убедились в высоком качестве тех продуктов, с которыми им предложили работать. После серии конференций, проведенных в нескольких российских городах, прошло много времени, рост заказов по всему спектру продукции сохраняется до сих пор.

Фактор времени

Выбор момента для проведения мероприятий, стимулирующих товаропроводящие звенья, как правило, обусловлен необходимостью быстро изменить ситуацию. Поэтому ТМ-акции в основном запускаются для продвижения нового продукта либо в периоды сезонного спада. Минимальная продолжительность ТМ-кампаний обычно составляет месяц — и

этого оказывается вполне достаточно для получения необходимого эффекта. Благодаря акции, прошедшей в феврале текущего года, «Лебедянскому» удалось коренным образом изменить ситуацию в канале «оптовые рынки». Доля продукции компании на прилавках выросла с 26 до 40%. Для организации витрин по стандартам компании торговцам столичных рынков, участвовавшим в программе, отгружалась бесплатная продукция. Точки, в течение двух недель обеспечивавшие присутствие на витринах необходимого количества позиций и их правильную выкладку, получали три упаковки сока бесплатно. За месяц — шесть упаковок.

«Как показывает практика, эффект соревнования и азарт исчезают, если акция длится дольше месяца. Никто уже не помнит, за что нужно бороться», — говорит Андрей Филимонов, директор по маркетингу группы компаний «Ледово». — Если период превышает месяц, тогда мероприятие лучше разбить на этапы и сделать в конце каждого этапа подведение итогов. Когда компания ведет агрессивный захват и на это у нее есть всего лишь три — четыре месяца данного сезона, стоит запустить подобные мероприятия одновременно по всем каналам сбыта с разницей в несколько недель».

Вместе с тем трейд-маркетинговые акции могут иметь и

значительно большую временную протяженность. Таковы, скажем, программы повышения уровня дистрибуции или мероприятия для увеличения лояльности к компании-производителю. Правда, перманентная активность, помимо необходимых бюджетов, требует наличия партнерских отношений с реселлерами, а также определенного уровня компетенции торгового персонала компании. И в этом случае ТМ-активность — часть общего коммуникативного плана.

С марта 2004 года ЭКЗ «Лебедянский» реализует единую интегрированную стратегию работы с торговыми каналами. Она включает в себя долгосрочные портфельные программы для всех каналов (в том числе программа охватывает оптовые рынки, киоски и розничные магазины), связанные между собой как по целям, механике, так и по времени. Основная задача портфельной программы — обеспечение количественной и качественной дистрибуции всех брендов компании. Борис Поздняков: *С помощью этой программы мы приучаем торговую точку к системной работе с компанией. Торговые точки четко знают, что им необходимо сделать для получения бонуса, а интегрированная схема дает им такую возможность. То есть владелец точки, приезжая на рынок, может найти здесь продукт в необходимом для выполнения условия программы количестве. По количеству позиций на полках, товарному запасу и т. п. Второй плюс в том, что система значительно упрощает работу торгового представителя — он знает, что в течение года для всех брендов компании проводится одна общая программа. Кроме того, единый «портфельный» подход дает возможность оценивать и сравнивать эффективность работы торгового персонала*

компании в разных регионах и разных торговых каналах.

Дорогое удовольствие

Использование в продвижении продукта методов трейд-маркетинга — удовольствие не из дешевых. Конечно, расходы на ТМ не сравнимы с бюджетом телевизионной рекламы, но стимуляция торгового звена обычно значительно затратнее промоакции для конечных потребителей. «Отчисления на торговый маркетинг для долгохранищихся продуктов питания могут составлять от 0,2 — 0,5% до 3 — 5% от годового оборота, а при выводе нового продукта затраты иногда достигают 15%», — говорит Андрей Филимонов.

Однако при правильной организации вложения в продвижение продукта позволяют компании заработать. К тому же эффект от реализации трейд-маркетинговых мероприятий, в отличие от кампаний, стимулирующих конечного потребителя, поддается измерению — по росту числа заказов, уровню продаж и пр. В рознице для контроля над исполнением условий акции проводится проверка полевого персонала либо используется метод «таинственный покупатель» (см. **СФ** №6/2003).

Вместе с тем, утверждают специалисты, эффект мероприятий порой практически не зависит от затрат на него. Главное условие успеха любой ТМ-акции — человеческий фактор, и экономить на этой статье расхода — непростительная роскошь. Валерий Покорняк: «Многие компании считают, что достаточно дать посреднику денег, а тот уже организует процесс так, как нужно. Такой подход в корне ошибочен. Без участия собственных менеджеров, которые будут постоянно контролировать ситуацию, обучать продажам именно вашего продукта, такой „трейд-маркетинг“ просто по определению не может быть эффективным». **СФ**

classified

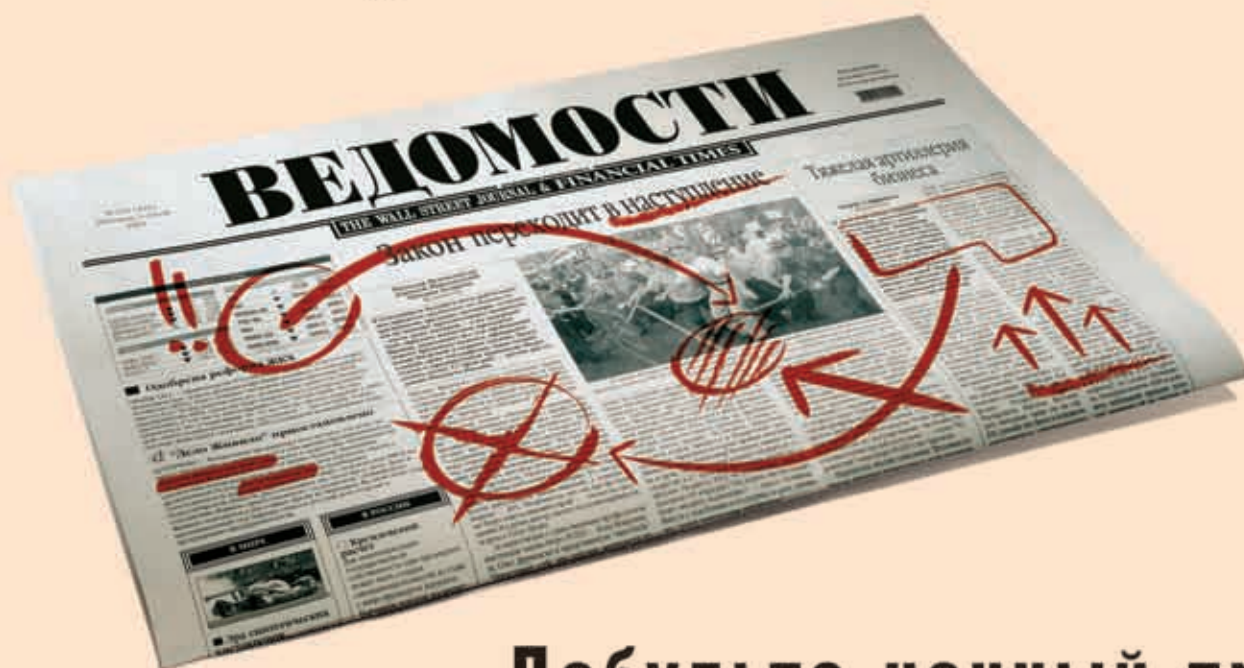
ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095) 771 61 84

- Типография Ушакова ТУШ® 995-8259 www.aushakov.com
- БД, рекл. рассылки 234-3800
- Эксперт-Оценка 769-46-19
- Курьерская доставка 3ч-140р. (095)909-1049.
- Возврат НДС 959-81-67

ВЕДОМОСТИ

THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Стратегия и тактика бизнеса



Добудьте ценный трофей

- Почтовые подписчики на 6 месяцев получают уникальный трофей – книгу «Стратегия управления по Клаузевицу»;
- Почтовые подписчики на 12 месяцев получают в подарок деловой бестселлер «Конкурентная разведка».



Подписка по телефону: (095) 956-3434

Подписка в регионах: Санкт-Петербург – (812) 325-6080, Новосибирск – (3832) 54-4041, Нижний Новгород – (8312) 35-3308, Самара – (8462) 70-3853, Пермь – (3422) 90-1090.

*Предложение действительно по 30 июня 2004 года
смотри подробности на www.wedomosti.ru*



[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

Деловой разговор без слов

По мнению психологов, только 10% поступающей информации мы извлекаем из слов. Остальные 90% получаем невербальным путем. Манера говорить, положение тела и другие, подчас неформализуемые детали поведения оказывают значительное влияние на подсознание собеседника. Как, общаясь с человеком, «прочитать» его состояние или оказать на него воздействие на невербальном уровне, рассказывает тренер компании «Демосфен» **Елена Крянева**. — Текст: Екатерина КРотова

«Если ваш собеседник трет ухо, это не 100-процентное свидетельство того, что он врет. Ухо можно тереть по-разному»



СЕКРЕТ ФИРМЫ: Какие виды невербальной информации вы считаете наиболее важными?

ЕЛЕНА КРЯНЕВА: К «невербалике» относится внешний вид человека, в том числе его одежда, а также многие другие вещи, которым мы зачастую не уделяем достаточного внимания. Все они оказывают сильное влияние на собеседника, не осознаваемое им. Я говорю об осанке, положении тела, жестах, мимике, манере речи и т. д.

СФ: А как осанка влияет на собеседника?

ЕК: Положение тела демонстрирует отношение человека к себе и к окружающим. Осанка может быть вялой, заискивающей, располагающей, отталкивающей, показывающей волю или безволие. Тело «говорит» о том, что находится в подсознании. Предположим, сидящий наклонился и уперся руками в колени, значит, он очень хочет уйти, беседа его утомила. Кстати, существует и обратная связь. В зависимости от положения тела напрягаются различные мышцы.

Это влияет на наш голос, психическое состояние и т. д. Если тело свободно, мышцы расслаблены, мы чувствуем себя уверенно. Когда человек наклоняется к партнеру или клиенту, опирается на руки, лежащие на столе, он зажимает грудную клетку и шею, его голос повышается. Создается ощущение, что он заискивает.

СФ: А если я откинусь на спинку стула, это будет означать, что я внутренне расслабленна?

ЕК: Нет, скорее вы хотите доказать окружающим, что расслаблены. В такой позе зажимаются глубокие мышцы, дыхание становится поверхностным. Уверенность — это в первую очередь мышечное спокойствие. Когда люди приходят на тренинги, мы их учим понимать себя через движения, приводим тело в рабочее положение. Спокойный человек не мельтешит, не делает лишних жестов, его голос не дрожит. А если он все время повторяет одно и то же движение — «мусорный жест», это свидетельство неуверенности. Но легче всего распознать внутреннее состояние человека по голосу.

СФ: Вы все время говорите о голосе. Насколько точно тембр и темп речи выражают наши внутренние чувства?

ЕК: Это один из самых важных факторов общения. Нередко нам важна не только информация, но и отношение собеседника к ней — интересна ли она ему или безразлична. Голос может помочь раскрыть тему, а может помешать это сделать. Когда человек волнуется, его мышцы шеи и связки напряжены, он будет говорить сдавленным голосом, монотонно. Мы можем догадаться, обманывает нас данный собеседник или нет, но не очень хорошее впечатление своей зажатостью он точно произведет. «Свободный» голос обычно достаточно хорошо отражает внутреннее состояние беседующего. Спокойный человек говорит низко, задушевно, доверительно. Только не стоит искусственно «занижать» голос — он становится сдавленным.

«Мелкие жесты всегда вызывают ощущение суеты»

СФ: Длительные паузы в речи во время деловых переговоров — это хорошо или плохо?

ЕК: Паузы бывают разными. Когда мы не знаем, что сказать, возникает неестественное молчание. Если мы даем человеку возможность оценить полученную информацию — это необходимо и полезно. Люди, уверенные в своих действиях, могут достаточно долго держать паузу, что позволяет подчеркнуть важность той или иной фразы. Если я все время быстро говорю, не давая партнеру или клиенту времени осмыслить сказанное, у него может создаться впечатление, будто я собираюсь ему «запудрить мозги».

СФ: А какими должны быть жесты?

ЕК: Мелкие жесты всегда вызывают недоверие, ощущение суеты. Слишком широкий жест — «я рубаха-парень» — это показушность, которая только напугает. Нужно нечто среднее.

Особенно большое значение имеет правильное рукопожатие. Данное действие больше касается мужчин, хотя, по современному деловому этикету, женщины могут первыми подавать руку. Если кисть безвольна, то высока вероятность, что и ее обладатель человек со слабой волей. Слишком стискивает кисть — признак того, что привык давить на других.

Человека обычно выдают пальцы, быстрыми движениями он как бы «подгоняет» время, торопится, хочет уйти. Если во время беседы ваш потенциальный клиент увлечен посторонним предметом — телефоном, вилкой, — ему неинтересна тема разговора. Видя это, вы должны понять, что не заинтересовали или утомили его. Возможно, стоит сменить акценты.

Если ваш собеседник касается лица, он боится своих мыслей или чувств. На лице находится много нервных окончаний, связанных с открытыми психическими компонентами — радости, горечи, страха, восторга.

СФ: Существуют ли какие-то специфические мужские или женские жесты?

ЕК: Практически нет. Хотя женщины иногда касаются волос, как бы поправляя прическу. Это вызывающий жест, провоцирующий мужскую часть аудитории.

СФ: В знаменитой книге Алана Пиза «Язык телодвижений» детально разбирается значение многих жестов. Но всегда ли одинаковые движения разных людей значат одно и то же?

ЕК: Тезисы Пиза нельзя воспринимать как аксиому. Все сложнее, чем он считает. Привычка может быть ни на чем не основана, и если кто-то трет ухо, это не 100-процентное свидетельство, что он врет.

СФ: Как же «прочитать» собеседника с помощью невербальной информации?

ЕК: Большое внимание следует обращать на темп и ритм его движений. То же ухо можно тереть по-раз-



«Уверенность — это в первую очередь мышечное спокойствие»

ному. Если собеседник делает это медленно, то он задумался, если быстро — нервничает. Главное не само движение, а то, как человек его совершает.

Вот простая ситуация: некто спокойно прогуливается и вдруг вспоминает о встрече, о которой забыл. Ритм его движений тут же меняется. Если человек решил отказаться от встречи, он начинает идти еще медленней — все равно опоздал, торопиться некуда. Собрался идти — он двигается быстрее и более нервно. Отсюда рекомендация: на деловых переговорах следите, как меняется поведение собеседника, и соотносите наблюдения с тем, что он говорит.

Чтобы распознать состояние человека, можно задать несколько вопросов, ответы на которые вы знаете заранее. Там, где ваш партнер не знает ответа или по каким-либо причинам не хочет говорить, его голос начинает «проседать» внутри.



«Прежде чем переходить границу, убедитесь, что собеседник настроен доброжелательно»

СФ: Как нужно себя вести, чтобы с помощью «невербалики» расположить к себе человека?

ЕК: Не стоит сразу стремиться к активности при встрече. Если человек закрыт, а мы на него «набросимся», он закроется еще больше. В НЛП существует такое понятие, как «пристройка». Для начала можно уловить стиль поведения собеседника. Если он сдержан, нужно тоже быть сдержанным; если он настроен дружески, вести себя так же. Если собеседник нервничает, можно сказать: «Я волновался перед нашей встречей», чтобы он почувствовал себя на равных. Это поможет ему расслабиться, понять, что на него не нападают и ничего от него не требуют.

Очень осторожным следует быть с «интимной зоной» человека. Придвигаясь к собеседнику ближе чем на 20 см, вы показываете, что идете на контакт, очень дружески к нему относитесь. Но не всякому покажется приятным такое вторжение. Поэтому прежде чем переходить эту границу, убедитесь, что собеседник настроен к вам доброжелательно.

СФ: Вероятно, можно воздействовать на собеседника и правильным подбором интонаций?

ЕК: Конечно. Допустим, устраивающийся на работу проходит собеседование. Если он демонстрирует одно только спокойствие, работодатель может посчитать кандидата равнодушным к предмету будущей деятельности. Поэтому лучше показать заинтересованность, не скрывать своего энтузиазма.

Когда тема разговора волнует человека, тон его речи повышается, а ее темп убыстряется. Существует понятие ротового резонатора — голос озвучивается в ротовой полости, становится энергетически более активным, а по тону более высоким.

СФ: Как же научиться управлять собой, отвыкнуть от неприятных жестов и применять те, которые расположат к нам собеседника?

ЕК: В детстве люди не «зажимаются». Затем они накапливают негативный опыт, приобретают ненужные стереотипы и теряют возможность быть естественными. Изменить привычное поведение возможно, и нередко нужно. Конечно, проще это сделать, когда есть тренер. Чтобы отучиться, надо понять, откуда появился тот или иной жест. Если вы избавитесь от причины, то избавитесь и от ее проявления. Хотя на практике все это непросто.

Заученные жесты (например, раскрытые при разговоре ладони, указывающие на открытость) заставляют человека выглядеть неестественно. К тому же его состояние могут выдать глаза, брови и т. д. Но если вы действительно настроены доброжелательно, то применять жесты «открытости» совсем нелишнее.

Кстати, можно постараться изменить свое психологическое состояние перед конкретной деловой встречей. Мы на тренингах предлагаем клиентам прочитать какое-то стихотворение и настроиться на его ритм. Например, слог Маяковского довольно резкий, «обрывистый», он даже вялого человека приводит в состояние активности. **СФ**

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в Москве с курьером, в регионах – заказной почтовой бандеролью

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	396	12
на 6 месяцев	759	23
на 9 месяцев	1155	35
на 12 месяцев	1551	47

(С 1 января 2004 года журнал выходит еженедельно)
Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца.
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

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

Телефоны для справок:

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

Факс (095)771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com,

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

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону (095) 267-3768 и сообщить всю необходимую информацию

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

[РЕЦЕНЗИЯ]

Ставки в поставках



РЫБА ИЩЕТ, ГДЕ ГЛУБЖЕ, А ПОТРЕБИТЕЛЬ — ГДЕ ЕМУ ПРЕДЛОЖАТ БОЛЬШУЮ ЦЕННОСТЬ. ЭТАПОВ СОЗДАНИЯ И ДОНЕСЕНИЯ ЦЕННОСТИ ДО ПОТРЕБИТЕЛЯ МНОГО. ЛОГИСТИКА — ОДИН ИЗ САМЫХ ПЕРВОСТЕПЕННЫХ И ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМЫХ. ИМЕННО С НЕГО И ПРЕДЛАГАЮТ НАЧИНАТЬ ЛЮБОЙ БИЗНЕС

АВТОРЫ КНИГИ «РЕОРГАНИЗАЦИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК». Текст: Денис Голубцов



В далекие времена натурального обмена, когда деньги как эквивалент стоимости товара еще не появились, уже существовали цепи поставок. Каждый торговец уменьшал собственные затраты, договариваясь с поставщиками, и увеличивал доходы за счет клиента. С тех пор важнейший принцип управления отношениями в области поставок не претерпел сколько-нибудь серьезных изменений. Он формулируется так: быстрее, дешевле и без потерь качества. Но поскольку сами цепи значительно усложнились, а требования рынка ужесточились, очевидным становится появление новой концепции для организаций-участников цепей. Роберт Хэнфилд и Эрнест Николс разработали универсальный метод для замены привычной парадигмы на более совершенную. Данное издание представляет обновленную систему логистики во всех ее аспектах и на всех этапах.

На страницах книги ученые оперируют результатами многолетних исследований, используют кейсы, построенные на данных многих известных компаний — от Whirlpool до General Motors. А это крайне важно, так как лишь практика была и остается лучшим критерием для оценки любой теоретической методики.

В издании представлено множество уникальных идей и концепций, чрезвычайно полезных для тех, кто хочет внести качественные изменения в управление логистикой. Кратко можно выделить несколько основных положений. Во-первых, единственным, кто вкладывает деньги в поставки, оказывается ваш потребитель. Во-вторых, компания сможет достичь успеха, только перестав рассматривать себя как изолированную бизнес-единицу. Ценность

продукта создается на каждом этапе его движения, а значит, необходимо принимать во внимание цели и задачи всех участников данной цепочки. В-третьих, управление системой поставок — это не столько попытка решить проблему снижения издержек, сколько комплексный подход, охватывающий все компоненты, из которых складывается конечный продукт или услуга. Сюда включаются качество, применяемые технологии, доставка и обслуживание после продажи.

Авторы уверены: цепочка поставок может действовать эффективно только в том случае, если каждое из ее звеньев работает четко. Именно в таком случае возникает синергетический эффект. За счет слаженности в работе всех подразделений общая эффективность цепи значительно возрастает. Однако данное явление возможно только в том случае, если в компании стремятся усовершенствовать всю систему логистики.

Лучшее решение, уверены исследователи, можно найти только с помощью комплексного подхода, предполагающего интеграцию всех основных видов деятельности компании, и принципиально иного взгляда на логистику. Данное направление не просто функция, а ключевое звено в цепочке, формирующей продукт, предлагаемый производителем потребителю.

Каким бы ни был ваш бизнес — большим, средним или малым, идеи, которым посвящено данное издание, вполне применимы на практике, особенно в ситуации, когда рынок требует оперативного ответа на вопрос: что лучше, самостоятельно управлять цепями поставок или довериться сторонним специализированным компаниям?

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Технологии кадрового менеджмента

64_СТРАХОВКА ОТ СОТРУДНИКОВ // Как менеджменту
защититься от возможных претензий персонала / область знаний

68_ШКОЛА МОЛОДОСТИ // Все рецепты омоложения кадров
в компании / опытный образец

72_ЦЕНА ОЦЕНКИ // Российские компании тратят на ассесмент
более \$30 млн в год / система координат



СТРАХОВКА ОТ СОТРУДНИКОВ

Американский служащий любит и умеет судиться. Директора крупнейших американских корпораций, небольших компаний и даже некоммерческих организаций настолько привыкли к потоку претензий со стороны наемных работников, что массово страхуют риск быть разоренными персоналом. В России страхование от претензий персонала делает пока только первые шаги. — Текст: Андрей ВЫРКОВСКИЙ

Под прикрытием покрытия

Родиной инструментов страхования рисков от претензий персонала принято считать Америку. Ее законодательство в сфере трудовых отношений сегодня одно из самых сложных, а суды присяжных чаще встают на сторону истцов-служащих, чем корпораций. В результате, по данным Ассоциации американского общества менеджеров по управлению человеческими ресурсами, каждый год судебным преследованиям работников подвергаются три из пяти компаний, ежедневно регистрируется около 450 подобных дел. А по материалам Калифорнской торговой палаты, более 80% всех американских компаний становились жертвами злонамеренных исков со стороны сотрудников-вымогателей.

Ведение подобных дел требует от компаний значительных затрат. На досудебное разбирательство уходит около двух лет, сам судебный процесс также длится годами. Поэтому, даже если работодателю удастся выиграть дело, по данным той же торговой палаты, судебные издержки для половины «счастливых» превышают \$50 тыс., а для трети — \$100 тыс. В случае проигрыша компания выплачивает работнику компенсацию, средний размер которой в 2003 году



АННА МУЗЫКА

приблизился к \$300 тыс., а для 15% компаний превысил \$1 млн.

Классическим инструментом страхования ответственности директоров и должностных лиц счи-

тается полис D&O (Directors and Officers Insurance). Полис рассчитан на покрытие расходов, связанных с самыми разнообразными претензиями к руководству от

акционеров, партнеров, регуляторов рынка и иных лиц, в том числе и от исков со стороны работников.

В середине 1980-х бум судебных разбирательств в сфере труда вызвал массовый ажиотаж на рынке D&O. Объем выплат по этому типу полисов вскоре оказался таким, что страховые компании стали нести убытки. Стоимость D&O начала резко расти, да и не всегда его покрытия хватало, чтобы удовлетворить требования в полной мере. Тогда на рынке появился новый специализированный инструмент — EPLI (Employment practices liability insurance) — страхование гражданской ответственности в сфере занятости. D&O и EPLI — независимые инструменты, наибольшее распространение получившие в США. Чаще всего фирмы приобретают один из них, причем, как правило, D&O. Однако на волне корпоративных скандалов компании все больше беспокоятся о том, хватит ли покрытия D&O для компенсации всех требований, которые могут на них обрушиться. В этом случае в дополнение к D&O компании приобретают и EPLI.

Работа, опасная для здоровья

В России практика применения D&O невелика, а классический

ПРИЧИНЫ ИСКОВ

- неправомерное увольнение, понижение в должности, отказ в приеме на работу;
- лишение возможности продолжения карьеры, несправедливая оценка работы служащего;
- преследования (включая сексуальные, но не ограничиваясь ими);
- пристрастное отношение (дискриминация);
- возмездие;
- введение в заблуждение, связанное с наймом на работу;
- устная или письменная клевета, унижение достоинства, распространение порочащих сведений, вторжение в частную жизнь, связанные с наймом на работу;
- неправомерное взыскание;
- неспособность установить надлежащие корпоративные правила или обеспечить их выполнение;
- причинение эмоционального расстройства;
- нарушение гражданских прав личности.

вариант данного полиса предлагает пока только компания AIG. О прецедентах покупки EPLI отечественные страховщики и во все не слышали. Если уж российская компания и собирается страховать свои риски, то чаще всего она заказывает простые и понятные страховые продукты. Как правило, для удобства классификации виды ущерба, причиняемого работникам, делят на три категории. Это материальный ущерб, полученный в результате нанесения вреда здоровью по вине работодателя (производственная травма); материальный ущерб, не связанный с ущербом здоровью (потери в результате несправедливого увольнения или неподвижения по служебной лестнице, несоблюдения условий трудового договора), а также моральный ущерб (расовая и половая дискриминация, оскорбления, клевета и т. п.).

Из всех видов рисков, связанных с претензиями персонала, наиболее часто страхуется в нашей стране материальный ущерб, связанный с нанесением вреда здоровью. Но и тут богатой практикой российский рынок страхования похвастаться не может.

В отличие от государств с прецедентным правом в России отношения «работодатель-служащий» регулируются Трудовым кодексом. К тому же действует сис-

тема обязательного страхования жизни и здоровья, из которой работнику выплачивается компенсация в случае нанесения соответствующего ущерба. Отчасти это вводит многих работодателей в заблуждение, позволяя считать, что все претензии удастся урегулировать согласно Трудовому кодексу.

Однако выплаты из фонда социального страхования невелики, часто не соответствуют реальному ущербу, нанесенному здоровью сотрудника. Поэтому работник, сочтя, что его права ущемлены, может обратиться в суд с требованием компенсации, действительно соответствующей понесенному ущербу.

Защищаться от подобных претензий компании могут с помощью дополнительного страхового покрытия. Эта практика стала нормой для многих западных фирм, ведущих дела в России. По словам Галины Гуляевой, директора центра страхования ответственности компании РОСНО, «при работе российских фирм с зарубежными контрагентами последние часто требуют дополнительного страхового покрытия. В этом случае компании могут дополнительно страховать свою ответственность перед сотрудниками при получении ими травм на рабочем месте».

Кроме того, на фонд социального страхования не стоит рассчитывать и в случае, если чело-

век работает не на основании трудового договора. Деятельность временных сотрудников статьями Трудового кодекса не регламентируется, поэтому и о выплатах из фонда социального страхования речи не идет. Работодателю остается только обращаться к страховщикам, чтобы застраховать свою ответственность перед такой категорией работников.

Вред моральный и материальный

Если речь не идет об ущербе, нанесенном здоровью служащего, все гораздо сложнее. В России сравнительно немного компаний, занимающихся страхованием ответственности работодателя за нанесенный человеку материальный ущерб, не связанный с вредом для его жизни и здоровья. Допустим, ущерб, связанный

с неподвижением по службе или порчей имущества служащего на рабочем месте. Однако, как свидетельствуют специалисты, примеры выплат по делам такого рода уже были.

Владимир Кремер, андеррайтер финансовых рисков компании AIG Russia, утверждает: «Гражданский кодекс никто не отменял. У сотрудника компании всегда есть возможность подать иск о возмещении должностным лицом, злоупотребившем своим служебным положением, финансового ущерба. И данный риск можно страховать».

Как говорит **Ольга Савченко**, специалист отдела страхования ответственности предприятий ОСаО «Ингосстрах», «был случай обращения в суд работника, которому во время ремонта офиса испачкали костюм, мирно болтавшийся на вешалке. Страхов-



АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЫСШАЯ ШКОЛА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Программы обучения:

«Управление развитием бизнеса»

Стоимость – 4500 у.е.
Продолжительность – 1 год
Государственный диплом о профессиональной переподготовке

«Практикум маркетинга и бизнес-планирования»

Стоимость – 900 у.е.
Продолжительность – 3 месяца
Государственное удостоверение о повышении квалификации

Формы обучения:

- вечерняя
- модульная



www.emba.ru



(095) 933-74-23
(095) 937-02-99

щик, не протестуя, выплатил возмещение».

Чаще всего в российской судебной практике встречаются иски, связанные с несправедливым увольнением, неподвижением по служебной лестнице или невыплатой зарплаты.

В западной практике подобные иски и вовсе стали заурядным явлением. Недавно ушедшие на пенсию работники крупной американской нефтегазовой корпорации обвинили менеджмент компании в том, что при составлении их пенсионного плана были допущены нарушения и бывшие служащие недополучили деньги, причитающиеся им по договору с работодателем. В результате разбирательства счастливые пенсионеры получили свои деньги, а компания оплатила еще и судебные издержки. Пенсионеры обо-

шлись корпорации «всего» в \$1,25 млн.

Ужас расизма

Если иски работников о возмещении материального ущерба в российской судебной практике редко, но встречаются, то нанесение морального вреда пока что не считается нашими соотечественниками серьезным поводом для обращения в суд. В то время как в США иски, связанные с дискриминацией по половому или расовому признаку, оскорблениями служащего, предвзятым отношением к работнику, стали бичом компаний и некоммерческих организаций.

Наемный работник известной британской фирмы, служивший в ее американском отделении, подал иск о том, что столкнулся с проявлениями расизма на рабочем месте, был неспра-

ведливо обвинен в сексуальном домогательстве. Молодой темнокожий парень заявил, что долго не получал прибавку к заработной плате и добавочные выплаты, тогда как его «бледнолицые» коллеги регулярно добились и того и другого, а в конце концов и вовсе оказался уволенным. Иск был направлен против руководителя филиала корпорации в США.

Хотя доказать, что именно цвет кожи, а не недостаток профессиональных качеств стал решающим фактором «дискриминации» не просто, суд взял сторону работника. Компенсационные выплаты составили \$525 тыс. Расходы покрыл полис D&O.

Такие дела для России настоящая экзотика. Эксперты сходятся на том, что если служащий обратится в суд с иском о возмещении подобного ущерба, разбирательство, скорее всего, затянется более чем на год, результат его будет неясен, и, даже если дело решится в пользу служащего, впоследствии ему окажется довольно сложно найти работу. К любителям судиться в нашей стране отношение откровенно негативное.

Поскольку иски о возмещении ущерба, не связанного с нанесением вреда здоровью, в отечественной практике единичны, редки и случаи страхования такой ответственности работодателя перед служащими. По словам Владимира Кремера, «некоторые российские корпорации при покупке полиса D&O просят исключить из него схему страхования ответственности директоров и должностных лиц перед служащими».

Следствие ведут страховщики

Условия страхования от претензий служащих определяются индивидуально. Они зависят от сферы работы компании, числа работников, наличия отделений в США (самый рискованный с этой точки зрения рынок) и т. д. Но все же главным критерием при оценке рисков, а значит, и размера премии становится эф-

фективность корпоративной системы управления персоналом.

Для оценки ее качества представителю страховой компании приходится анализировать самую разнообразную информацию. Предположим, какими документами регламентируются отношения руководителей компании и сотрудников, какова политика компании в отношении найма на работу, проводится ли корпорацией ежегодная оценка качества работы служащих и т. д. (см. справку на стр. 67). А подчас и проявлять изрядную долю изобретательности. В анкете, предлагаемой страховщиками клиентам, есть и такие вопросы: «Довольны ли сотрудники руководителями?» или «Не злоупотребляют ли начальники своим служебным положением?». Одно из изучения документов или собеседования с руководством компании для ответа на такие вопросы недостаточно. Маловероятно, что директор, положив руку на сердце, признается, предположим, в регулярном притеснении сотрудников на основании личной неприязни или в сексуальных домогательствах.

Можно, конечно, прибегнуть к сбору информации из неформальных источников — воспользоваться инсайдом, провести собственное расследование. Но чаще всего страховщики применяют другой инструмент, простой и надежный. AIG Russia предлагает в анкете, подписываемой генеральным и финансовым директорами, указать, известно ли им что-либо об обстоятельствах, которые могут привести к претензии по предлагаемому виду страхования. Если после наступления страхового случая выясняется, что руководство знало о проблемах в системе управления кадрами и скрыло это от страховщиков, то в страховых выплатах отказывается.

У страха проценты велики

Специфика бизнеса по страхованию ущерба в связи с претензиями персонала и «особые» методы определения риска приво-

Тел. 101-4188
www.mirbis.ru

Стратегия
Лидерство
Профессионализм



День
открытых дверей
10 апреля
в 11.30

Институт МИРБИС MBA

Форма обучения: вечерняя, модульная
По окончании:

Государственный диплом MBA,
Diploma of MBA of LondonMet

Executive MBA

Форма обучения: модульная
(занятия 2 раза в месяц
в субботу и воскресенье
с 10.00 до 17.00 в течение 2-х лет)

По окончании:

Государственный диплом MBA

*Консультационный центр

*Британская программа Магистра (MA HRS)

«Стратегии управления человеческими ресурсами»

*Корпоративные программы, тренинги

*Аспирантура

*Центр трудоустройства и развития карьеры

дят к тому, что премии при страховании услуг такого рода значительно варьируются в зависимости от конкретного случая. Стоимость комплексного полиса D&O в России колеблется в широких рамках, достигая 9–10% от лимита ответственности. Теоретически размер покрытия может быть и небольшим, скажем несколько сот тысяч долларов (со-

ответственно и страховая премия несколько десятков тысяч). Но чаще клиентами этой услуги выступают крупные корпорации. Для них «классической» можно считать сделку с лимитом ответственности в \$20 млн и страховой премией около \$1 млн (т. е. около 5%). При этом долю страхования ответственности перед служащими в комплексе полиса

D&O, по словам Владимира Кремера, выделить в российских условиях очень сложно. Но примерно ее можно обозначить на уровне 5%.

Эксперты уверены, по мере развития российского рынка труда, повышения правовой культуры наемных работников количество исков в сфере трудовых отношений в России начнет

расти. Страховые инструменты, защищающие работодателей будут все популярнее, а уровень страховой премии приблизится к американским 2–3%. Правда, основная тенденция данного рынка, наметившаяся в середине 1980-х, пока не меняется: страховые премии в сфере трудовых отношений постоянно растут. **СФ**

ЧТО ХОТЯТ ЗНАТЬ СТРАХОВЩИКИ

- общее количество сотрудников компании; доля служащих, работающих в течение полного рабочего дня; количество сотрудников, состоящих в профсоюзе; число временных работников;
- наличие отделений в США, их деятельность, численность персонала (в США наиболее развита культура исков такого рода. — **СФ**);
- довольны ли сотрудники руководством, были ли случаи недовольства в прошлом, подавались ли иски против руководителей компании;
- удовлетворены ли сами директора и должностные лица деятельностью своих коллег;

- наличие документов, регламентирующих отношения руководителей компании и сотрудников;
- политика компании в отношении найма на работу;
- проводится ли ежегодная оценка качества работы служащих;
- не злоупотребляют ли руководители своим служебным положением;
- система дисциплинарных наказаний, существующих в корпорации;
- наличие службы по приему и рассмотрению жалоб сотрудников;
- использовала ли компания в прошлом практику массового увольнения, намерена ли она делать это в будущем.

БИЗНЕС ФОРУМ

"FINANCIAL DIRECTOR"

Финанс.

Совместный проект
Business to Business Production
Group и журнала "Финанс."



**15, 16 и 17 апреля 2004 года,
Москва-Виноградово, Holiday Inn**

Тема Форума: "СФО в РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ: ЕЩЕ НЕ ВОЛШЕБНИК, НО УЖЕ НЕ ГЛАВБУХ. НОВЕЙШИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ В АРСЕНАЛЕ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА"

Участники: 500 финансовых директоров наиболее динамично развивающихся компаний всех секторов российской экономики

bbpg
Business to Business
Production
Group

В программе Форума:

Выступления: более 40 топ-менеджеров, аналитиков и представителей правительства РФ. Среди них:

- Михаил Туренко, начальник Управления рыночных рисков группы компаний "Норникель"
- Виталий Подольский, финансовый директор Торгового Дома "ПЕРЕКРЕСТОК"
- Андрей Нечаев, генеральный директор ОАО "Российская Финансовая Корпорация"
- Владимир Столяров, вице-президент по экономике и финансам компании "Русский текстиль"
- Андрей Шаронов, и. о. первого заместителя Министра МЭРТ

Переговоры с крупнейшими финансовыми институтами (банки, страховые, инвестиционные, аудиторские, лизинговые, пенсионные фонды и т. д.), а также с консалтинговыми и IT-компаниями

Отдых и общение в клубной атмосфере загородного отеля

Специальные мероприятия: видеоконференция – заявления официальных лиц стран-офшоров – Мальта, Кипр • клуб POST SCRIPTUM – по окончании каждого заседания докладчики ответят на вопросы участников • психологические тренинги • отраслевые клубы • клуб PRACTICUM – узкотематические семинары, проводимые финансовыми институтами

Информационные партнеры Форума:







www.b2bpg.com
тел. (095) 263 99 30

ШКОЛА МОЛОДОСТИ

Проблема старения персонала требует от компании специальной стратегии по омоложению коллектива, реализация которой иногда растягивается на долгие годы. Но если вовремя не принять меры, однажды половина сотрудников может просто уйти на пенсию. Для петербургского научного института «Электроприбор» омолаживание кадров стало вопросом выживания. За несколько лет институту пришлось испробовать все известные способы решения данной проблемы. — Текст: Сергей ИВЧЕНКО

Старая гвардия

В научно-исследовательских институтах и предприятиях ВПК вопрос старения персонала был актуален всегда, но особый драматизм он приобрел в последнее десятилетие.

Оборонная промышленность интенсивно укомплектовывалась кадрами с 1945 года до середины 1960-х — в то время средний возраст работников составлял не более 38 лет. Но к середине 1980-х первое поколение сотрудников перешло в возрастную группу «пожилые», а молодежь стала терять интерес к работе на предприятиях ВПК. Количество молодых специалистов в оборонном комплексе сократилось до 10%.

Петербургское предприятие ЦНИИ «Электроприбор» — типичный представитель своего класса. Ведет свою историю с 1929 года, занимается разработкой и производством навигационных систем. Пока в 1980-х институт решал вопросы выживания, ему было не до качественного состава персонала. Но к концу 1990-х в российской оборонке началось оживление. Тому способствовал как национальный экономический рост, так и иностранные заказы. «Электроприбор» также заключил с зарубежными заказчиками несколько крупных контрактов, полный цикл работ по



АННА МУЖИКИНА

которым — от проектировки до финальных испытаний — должен был занять более пяти лет. Проблема заключалась в том, что в 2000 году средний возраст сотрудников приближался к 60 годам. Руководство понимало: если не принять решительных мер, то через несколько лет численность

ключевого научно-технического персонала может сократиться в несколько раз, специалисты просто уйдут на пенсию и выполнять контракты окажется некому. Дело осложнялось тем, что ЦНИИ «Электроприбор» — практически единственное предприятие своего профиля. Поэтому привлечь

требуемый персонал дирекция не могла, его просто неоткуда было переманить. Единственной возможностью было поставить на молодежь.

Ежегодно петербургские вузы выпускают 100–150 человек, способных стать сотрудниками НИИ, но работать по специальности шла только пятая часть выпускников. Причем боролся за молодых специалистов не только «Электроприбор», но и другие крупные предприятия города (ЛОМО, ОКБ «Электроавтоматика», ЦНИИ «Гранит» и др.). Для привлечения вчерашних студентов предприятие начало разрабатывать специальные программы. Каждая новация приближала руководство к цели, но в то же время и открывала новые проблемы. Возникающие сложности приходилось преодолевать с помощью очередной программы. Так волей-неволей «Электроприбор» реализовал на практике почти все известные методы борьбы за молодые кадры.

«Электроприбор» — одно из немногих российских предприятий, экономика которого базируется на собственных научных разработках (35% всех работ института — производство, 65% — научная деятельность). Доля экспортных заказов составляет 50–60%. Институт обладает лицензиями на

разработку и производство оборонной и космической техники и входит в пятерку мировых фирм-производителей гироскопического и навигационного оборудования. Клиентами и партнерами ЦНИИ «Электроприбор» являются Индия, Китай, Финляндия, Норвегия, Германия, Эстония, Япония, а также страны Центральной и Южной Америки. В институте работает больше двух тысяч человек.

Курс молодого бойца

Первый шаг всякого предприятия, стремящегося к привлечению молодых специалистов, — установить приемлемый для молодежи уровень оплаты труда. «На одной из своих лекций в техническом вузе я спросил студентов, какая зарплата их устроила бы? Названная сумма намного превышала ту, которую получали тогда инженеры, — говорит директор ЦНИИ «Электроприбор», академик РАН **Владимир Пешехонов**. — Но я понял: если мы хотим привлечь молодых специалистов, эта сумма должна быть обеспечена». Возможности поднять заработную плату всем специалистам не имелось, поэтому решили ввести прибавки и установить их только для новых сотрудников. Вопрос заключался в ином: как устранить недовольство старых сотрудников? Требовался повод для объяснения, почему новички получают больше. Дирекция «Электроприбора» решила использовать для этого систему стажировок. Объявили, что кроме выполнения служебных обязанностей, молодые специалисты также осваивают новые дисциплины — повышают квалификацию. Дополнительная нагрузка компенсировалась прибавкой. Старожилы тоже имели возможность заработать, желающие могли стать наставниками и получить 15-процентную надбавку к зарплате. Кроме правдоподобной аргументации, система послужила дирекции вполне сносным фильтром, позволявшим отделять успешных новобранцев от бездарей. После года обучения без отрыва из производства, пройдя аттестацию,

молодой специалист мог получить следующую категорию, и значит, следующую прибавку. А по завершении двухлетнего курса подняться еще выше. При плохом сценарии выплата надбавок прекращалась. Появилась возможность доплачивать, не просто повышая за-

ПОДНЯТЬ зарплату решили только новым сотрудникам. Проблема заключалась лишь в том, как избежать недовольства «стариков»

работную плату «за возраст», а увязывать зарплату с качеством работы молодого персонала, превратить ее в систему мотивации. Однако скоро стало понятно, что и максимальные надбавки не решают проблему. Зарплаты по-прежнему были далеки от сумм, которые молодые таланты могли бы получать в коммерческих фирмах. Руководство решило усилить аргументацию за счет системы нематериального стимулирования.

Приборная тоска

Чтобы увлечь молодежь, нужно показать перспективу роста и дать возможность для самореализации, — решили на предприятии. Но прежде следовало разрешить проблему несовременного имиджа, многие отделы не были даже компьютеризированы, хватало и других трудностей. «Для молодежи важно работать на современном уровне, и мы постарались сделать все, чтобы создать имидж компании XXI века. Теперь у нас одна из самых современных корпоративных компьютерных сетей среди оборонных предприятий страны», — считает Владимир Пешехонов. Кроме того, молодых специалистов перестали привлекать к поддержанию старых разработок, а из наиболее перспективной молодежи дирекция «Электроприбора» начала формировать отдельные подразделения с руководителями не старше 30 лет. Эти отделы и получают самые современные проекты, связанные с наиболее перспективными технологиями. Для создания дополнительного стимула дирекция института пе-

ресмотрела принципы формирования списка участников зарубежных командировок. Традиционно выездной состав подбирался из специалистов «под пятьдесят». Логика понятна: деловая поездка — вещь ответственная, отправлять в нее следует опытных

Подкуп старшекурсника

Казалось, проблема решена, и скоро динамика среднего возраста сотрудников должна будет стремиться в желаемом направлении. Однако система срабатывала для тех, кто сознательно решил

и заслуженных сотрудников. Однако для мотивации молодого персонала руководство «Электроприбора» стало отправлять в командировки больше молодых работников, хотя прямой производственной необходимости в этом не было. Постепенно число командировочной молодежи (до 30 лет) удалось довести до 20%.

связать свою судьбу с работой по специальности и пришел на завод. Но большинство старшекурсников еще до окончания вузов предпочитало трудиться в других областях. Руководство ЦНИИ пришло к выводу, что начинать охоту нужно еще в образовательных учреждениях, чтобы «перехватить» подрастающий персонал до того,



**БАНК
МОСКОВСКИЙ КАПИТАЛ**

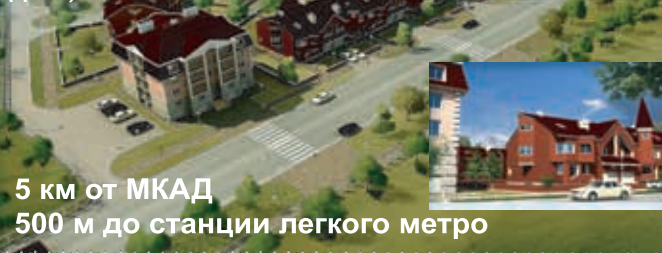
Лицензия ЦБ РФ № 3044

СТРОИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

коттеджный поселок Потапово, Южное Бутово, ЮЗАО г. Москвы

Застройщик - "КАПИТАЛ-СТРОЙ XXI ВЕК"

28 таунхаусов
площадь 330 м²
свободная планировка
до 4,5 соток земли



5 км от МКАД
500 м до станции легкого метро

Срок завершения строительства - август 2004

Цена - от 1 100 у.е. за метр

скидки
рассрочка платежа
ипотечное кредитование

г. Москва
ул. Ткацкая, д. 15, стр. 1
тел. (095) 787-5981
783-9170
www.moscap.ru

как он начинает искать работу на стороне. Традиционный способ — организация на базе вузов специальных курсов. Этим путем пошел и «Электроприбор».

В 2002 году институту удалось договориться с ведущими техническими вузами города о формировании программы, акцент в которой делался на специфику деятельности предприятия. Группе студентов, выбранных на конкурсной основе, ЦНИИ платил дополнительную стипендию, сравнимую с зарплатой молодого специалиста. Опыт оказался успешен. В 2003 году число желающих войти в данную группу выросло по сравнению с 2002 годом вдвое.

Еще один шаг для агитации старшекурсников — дать возможность поработать на предприятии по совместительству. Институт привлек около ста студентов

старших курсов дневных отделений, которые за половину инженерского оклада работали на предприятии, не прекращая обучения в вузах.

Ликбез для умных

После внедрения данных мер институт получил ощутимый приток свежей крови. Но, разрешив этот вопрос, ЦНИИ тут же столкнулся с другой типичной проблемой — квалификация новичков была далека от идеальной. Как и многие другие предприятия, «Электроприбор» на себе ощутил, насколько некачественно современное высшее образование. Институт взялся за решение вопроса единственным возможным способом: с помощью организации дополнительных образовательных программ. В этом году институт выступил инициатором создания специ-

ТЕХНОЛОГИЯ ОМОЛОЖЕНИЯ

1_ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖИ НА ПРЕДПРИЯТИЕ

- Оценить необходимый для молодых работников уровень зарплат
- Найти возможность повысить заработную плату хотя бы части нового персонала (система премий и надбавок)
- Увязать надбавки младшему поколению с повышением квалификации и производительностью труда
- Предусмотреть способ снижения недовольства пожилых сотрудников (система наставничества, позволяющая выплачивать компенсацию персоналу старшего возраста)
- Создавать имидж современного предприятия (формирование его образа как идущего в ногу с техническим прогрессом, модернизация технологического процесса)
- Вести агитацию в профильных институтах, вербуя персонал еще во время обучения (дать возможность работать по совместительству, создать специальные учебные программы в вузах)

2_ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

- Создавать на вузовских факультетах специальные учебные программы, ориентированные на собственное производство
- Сформировать схему целевых стипендий
- Осуществлять систему наставничества (коучинга) — с помощью собственных опытных работников

3_УДЕРЖАНИЕ ПРИВЛЕЧЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

- Мотивировать персонал младшего возраста интересной работой (давать для разработки наиболее современные проекты) и общественно-производственной жизнью (отправлять в командировки, на международные семинары)
- Подбирать динамичные «молодые» подразделения, во главе которых ставить руководителей из «новой обоймы»
- Создавать для начинающих сотрудников перспективные планы, программирующие будущий рост карьеры
- Обеспечить возможность подниматься по служебной лестнице без конфликтов с прежним руководством (перемещать пожилых руководителей по горизонтали и создать социальный пакет, стимулирующий скорейший уход прежнего персонала на пенсию)

альных курсов общего профиля для студентов 3–5 курсов. Идея нового проекта — совместное обучение самых сильных студентов трех петербургских вузов — Университета информационных технологий, механики и оптики, Университета аэрокосмического приборостроения и Электротехнического университета. Предполагается, что реализована задумка будет в следующем учебном году. Поскольку речь идет об общем техническом образовании, а не узком профиле института, «Электроприбор» платить высокие стипендии студентам не собирается. Программа повышения уровня профессионального образования молодежи должна стать последним звеном в системе поис-

ка и вербовки нужных институту молодых кадров. Единственное, чего не сделал «Электроприбор», — не ввел специальных схем по мотивированию скорого ухода постаревшего персонала (соцпакеты уходящим на пенсию). Но в данной мере просто нет необходимости — предприятие омолодится естественным путем. «Даже сегодня средний возраст сотрудников „Электроприбора“ — 46 лет. Но уже через шесть лет, когда большинство опытных работников станет пенсионерами, а приток молодежи еще возрастет, средний возраст на предприятии окажется 38–40 лет, — уверен Владимир Пешехонов. — Для технического института это оптимальный показатель». **СФ**

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

Человеческий фактор в бизнесе

- // Построение HR-систем с заданным ROI
- // Оценка и комплексное развитие персонала
- // Формирование кадрового резерва
- // Разработка и внедрение систем мотивации

телефон: 741-05-19; 209-11-19
e-mail: info@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru

День карьеры «Секрета фирмы»

28 мая 2004 г. Москва, интернет-центр SafeMax на Пятницкой

... ИЗ:

- [illegible]

OT \$300

За дополнительной информацией, пожалуйста, обращайтесь по телефонам: **(095) 771-6180/81**,
по e-mail: **conference@sf-online.ru**, регистрация в интернете: **www.sf-online.ru** (раздел «Семинары»)



ЦЕНА ОЦЕНКИ

Ассесмент — оценка персонала — становится все более популярной услугой в сфере управления человеческими ресурсами. Однако разные специалисты трактуют это понятие по-разному, стоимость услуг отличается едва ли не на порядок, а осязаемым итогом процедуры является лишь отчет консультанта. Чем на самом деле является рынок оценки, объем которого в прошлом году достиг \$30 млн, выяснял Андрей Вyrковский.

Что это такое

В жизни каждой компании наступает момент, когда знание того, что собой представляют ее сотрудники, становится ключевым для развития бизнеса. Тогда и наступает время для обращения к услуге ассесмента — оценке персонала.

Чаще всего данную услугу (полное название «ассесмент-центр», центр оценки) задействуют, когда необходимо определить профессиональные и личностные качества топ-менеджмента компании, а также для оценки кандидатов на соответствующие должности. Реже ассесмент применяется в отношении менеджеров среднего звена и ключевых специалистов. Услуга дорогая, а технология оценки подразумевает работу с небольшими группами — 6–10 (реже 15–20) человек. Возможен и индивидуальный ассесмент, но, как правило, используется он в исключительных случаях, в отношении претендента на особенно важную позицию.

Теоретически данные ассесмента можно использовать и для других целей. Скажем, если система мотивации базируется на оценке компетенций сотрудников, ассесмент может заменить традиционную для таких моделей аттестацию. Правда, себе-



АННА МУЗЫКА

стоимость данной процедуры окажется на порядок выше, да и на оценку всех работников крупной компании у провайдера услу-

ги может просто не хватить ресурсов. При оценке персонала небольшого предприятия численностью в 200–300 человек

три группы консультантов должны работать в течение месяца. Стоимость подобных работ подрядчики затрудняются назвать точно — «с такими заказами к нам пока никто не обращался».

Из чего складывается

Фундаментом для проведения работ является «модель компетенций» — критерии, по которым будут оценивать сотрудников. По словам **Анны Саликовой**, директора по работе с клиентами компании «Поляков и партнеры», «многие российские компании, заказывая оценку персонала, не располагают разработанными критериями и моделями компетенций, необходимых для объективной оценки специалистов. В этом случае их создание берут на себя консультанты. В зависимости от количества обрабатываемых позиций такая услуга может обойтись от \$1,5 тыс. до нескольких десятков тысяч долларов».

Классический ассесмент включает три основные составляющие: групповую оценочную сессию (деловые игры, работа с кейсами), тестирование (так называемые «батареи тестов») и индивидуальные интервью.

Ядро ассесмента — деловые игры. Консультанты разрабатывают упражнения — ситуации, участ-

вужа в которых, работник демонстрирует подлежащие оценке качества. Результат выставляется в баллах. Наивысшая отметка означает, что испытуемый не только продемонстрировал обладание искомой компетенцией, но и активно применял ее на практике. Тестирование и глубинные интервью закрепляют представление о данном человеке. Итогом оценки становится отчет, в котором консультанты определяют уровень развития данных качеств испытуемого и их влияние на его практическую деятельность.

Сколько стоит

По словам **Дмитрия Полякова**, управляющего партнера компании «Поляков и партнеры», на рынке распространены два основных подхода к расчету стоимости работ по ассессменту. Одни компании-оценщики исходят из стоимости консультант-часа, другие из объема работ, необходимых для оценки одного человека.

Например, в компании «ФБК-персонал» стоимость оценочных процедур находится в диапазоне \$40–\$70 за час работы консультанта. При этом стандартный комплекс ассессмент-центра занимает, как правило, два-три дня у группы из нескольких консультантов. Подготовка заключения об ассессменте обойдется дополнительно в 20–30% от стоимости оценочной процедуры.

В компании «Евроменеджмент» групповая оценочная сессия — «ядро» ассессмент-центра — стоит от \$1,5 тыс. до \$2,5 тыс. А при проведении полного комплекса работ разумной ценой в расчете на одного человека в компании считают \$350–\$600. Если заказчик не требует писать отчет, ассессмент одного сотрудника может обойтись и в \$200.

В Arthur Hunt тарифы жестче. Один день полного ассессмент-центра компания оценивает в \$2 тыс. Сама процедура, как правило, длится два-три дня. В компании «Экопси Консалтинг» этот комплекс для группы в шесть-десять человек обойдется от \$6,8 тыс. до \$11,2 тыс. Разброс стоимости на рынке ассессмента до-

вольно велик, с компании могут попросить и \$200, и \$1000 долларов за оценку одного человека. Чаще всего цена зависит от уровня и известности компании, проводящей данную работу, а также от объема заказанных услуг. Значение имеет и должность оцениваемых сотрудников — оценка мидл-менеджера обойдется в \$250–400, топ-позиция — от \$700 до \$1000.

Как сэкономить

Сократить расходы на проведение ассессмента можно путем привлечения к процессу собственного персонала компании — HR-специалистов, и тех, кого предстоит оценить. **Вероника Луцкина**, руководитель направления «Оценка» компании «Экопси Консалтинг»: «Одна наша компания-клиент столкнулась с проблемой выбора кандидата на должность руководителя подразделения. Провести оценку нужно было срочно, бюджет был небольшой. Мы подготовили кейс-тестинг и пригласили в качестве наблюдателей руководителей компании. Принятие решения на месте позволило отказаться от подготовки традиционных для ассессмента отчетов. Мы выиграли время, а стоимость работ уменьшилась на 15%».

Другой вариант снижения расходов — заключить с провайдером услуги долгосрочное соглашение. Оговорив объем и график работ, заказчик получает скидки «от объема работ» и от удешевления отдельных процедур. У провайдера средней ценовой категории такой контракт, вероятно, будет стоить \$1,5 тыс. до \$5 тыс. в месяц.

По словам консультантов, на рынке довольно часто встречается ситуация, когда предприятия не хотят проводить ассессмент-центр «в полном объеме», а заказывают отдельные процедуры, входящие в его состав.

«Ортодоксы» оценочного дела не согласны с таким подходом в принципе. Они воспринимают ассессмент как целостную процедуру и не продают услуги, входящие в его состав по отдельности. В

данном случае на вашу просьбу провести, предположим, только ролевые игры вам с недоумением ответят, что не видят в этом особого смысла. Но большинство компаний все-таки допускает реализацию некоторых услуг и вне программы ассессмент-центра. Компьютерное тестирование на соответствие личным и профессиональным качеств кандидата требованиям занимаемой должности в среднем обходится в \$100–150 за человека. Однако консультанты предупреждают о возможных проблемах с применением «сокращенного» набора процедур. По мнению **Дмитрия Полякова**, «минимальный пакет должен включать тестирование способностей, а также тест достижений сотрудника». Ниже этого «порога», по его убеждению, опускаться нельзя, иначе с полученными результатами просто нечего будет делать. Данный анализ обойдется в \$100–200 на человека. Используется он, как правило, при рекрутинге персонала нижнего звена.

К кому обращаться

Прежде весьма экзотичный, в настоящее время ассессмент становится все популярнее. Услуги по оценке персонала сегодня только в Москве предоставляют около ста компаний. По приблизительным подсчетам обрабатывается около 2–3 тысяч заказов, что обеспечивает рынку оборот более \$30 млн.

Многие фирмы осуществляют оценку персонала лишь «номинально», в объеме их заказов данные виды работ не достигают и 10% (скажем, у иных рекрутинговых и тренинговых компаний, занимающихся ассессментом

как побочным видом деятельности). Да и те, декларируя предоставление услуг по оценке персонала, на практике часто предлагают совершенно разные вещи. Одни — классический вариант ассессмент-центра, другие — упрощенные виды ассессмента (тесты, интервью, деловые игры), третьи — весь комплекс управленческого консалтинга, куда оценка входит как составная часть, четвертые — аттестацию персонала.

Услуги «классического» ассессмента предоставляют всего 5–10 специализированных компаний. В качестве основных провайдеров услуг такого рода известны, прежде всего, транснациональная корпорация SHL, компании «ЭКОПСИ Консалтинг» и «Евроменеджмент».

По количеству клиентов их доля на пестром рынке оценки персонала невелика. «Евроменеджмент» обрабатывает 20–30 заказов в год, а у лидера рынка «Экопси Консалтинг» заказов больше всего в два раза. Вообще на долю крупных компаний приходится не более 20% всех работ. Однако эти заказы — самые «дорогие». Например, при слиянии крупных компаний оценке могут подлежать сотни линейных руководителей. В этом случае из них формируют стандартные группы (шесть-десять человек), а процесс оценки ставится на поток. Сумма контракта оказывается кратной количеству оцениваемых групп, однако в статистике провайдера она значится как один заказ. В результате, несмотря на небольшое число клиентов, именно крупные компании-оценщики осваивают большую часть средств рынка оценки персонала. **сф**



ОФИСНЫЕ ДОСКИ

**ПОЛНЫЙ АССОРТИМЕНТ
ЛУЧШИЕ ЦЕНЫ**

**МАГНИТНО-МАРКЕРНЫЕ
ПРОБОВЫЕ, КАБИНЕТЫ
ТКАНЕВЫЕ, ПЛАНЕРЫ
КАРТЫ**

тел. (095) 956-7930
факс 742-1895,
e-mail: kanztrend@megar.ru
www.2X3.ru

[Ц И Ф Р Ы]

\$7,5 трлн

по данным журнала Fortune, составила совокупная выручка 500 крупнейших американских компаний в 2003 году, а общая прибыль — \$446 млрд. Это означает, что США смогли преодолеть падение экономики, наблюдавшееся в 2002 году, когда выручка крупнейших корпораций составила \$6,95 трлн, а прибыль — всего \$69,6 млрд. В рейтинге крупнейших компаний Fortune третий год побеждает розничная сеть Wal-Mart (выручка — \$256,33 млрд), на втором месте — ExxonMobil (\$213 млрд), на третьем — General Motors (\$196 млрд). При этом ExxonMobil более чем в два раза опережает Wal-Mart по размеру прибыли (\$21,5 млрд против \$9,05 млрд). В прошлом году ExxonMobil также стала самой прибыльной компанией, получив \$17,72 млрд. По мнению специалистов, причина роста доходов американских компаний — политика правительства США, снизившего налоги и процентную ставку по кредитам, которая сейчас составляет всего около 1%.

\$54 млн

получит футбольный клуб ЦСКА в рамках трехлетнего соглашения о генеральном спонсорстве, подписанного с НК «Сибнефть». Благодаря этому годовой бюджет армейцев вырастет на \$18 млн, что позволит ЦСКА укрепить свое положение самой богатой команды премьер-лиги: сейчас, по разным оценкам, бюджет клуба составляет \$30–35 млн. Ближайшим преследователем армейцев, судя по всему, станет подмосковный «Сатурн», заключивший похожее соглашение с компаниями «Нафта-Москва» и «Сфера», предусматривающее выплаты \$60 млн равными долями в течение шести лет. Бюджет «Сатурна», таким образом, составит около \$40 млн. Условия обоих контрактов выглядят довольно странно: все, что получают «Нафта» и «Сфера», — это логотип на футболках игроков команд. По мнению экспертов, справедливая цена за подобное спонсорство в любом случае не превышает \$5 млн в год. Так, по-

добный контракт с Manchester United обошелся сотовому оператору Vodafone в 36 млн фунтов стерлингов за четыре года. Судя по всему, речь идет о покупке обоих клубов, тем более что «Сибнефть» принадлежит Роману Абрамовичу, да и компания «Нафта-Москва» связывают с его именем. Интерес губернатора Чукотки к футболу общеизвестен, а причина того, что обе сделки были оформлены как спонсорские контракты, объясняется правилами европейского футбола. У двух и более клубов, выступающих на международной арене, не может быть один и тот же владелец, в противном случае команды могут играть «договорные» матчи. А у Абрамовича уже есть один клуб, выступающий в Лиге чемпионов, — британский Chelsea.

134 «мелких недочета»

стали причиной того, что корпорация General Motors была вынуждена отозвать 4 млн пикапов, выпущенных с 1999 по 2004 год. Это самая масштабная акция по отзыву продукции GM за 23 года. Среди недочетов — неисправность откидывающихся задних бортов автомобилей (поддерживающие их металлические тросы подвержены коррозии и могут порваться). В GM поступило 430 жалоб на данную поломку, но, как отмечают в компании, она не вызвала ни одного несчастного случая. Ненадежные тросы будут бесплатно заменены на новые — из нержавеющей стали. Отзыв автомобилей разными производителями — явление, уже ставшее привычным. Например, компания Chrysler была вынуждена отозвать 2,7 млн машин с возможными неисправностями коробок передач, а концерн Ford Motor объявил об отзыве более 1,3 млн моделей Ford Taurus и Mercury Sable из-за проблем с тормозными сигналами. Но GM удалось побить количественный рекорд.

60 млрд рублей

составят ожидаемые убытки РЖД в этом году, из них 30 млрд рублей — в дальнейшем сообщении. Но, по словам вице-прези-



REUTERS

дента ОАО «Российские железные дороги» Сергея Козырева, тарифы повышаться не будут. «Для нас главное — не повысить тариф, а обеспечить безубыточность пассажирских перевозок, поэтому мы будем вырабатывать различные механизмы компенсации убытков, например, за счет прибыльных видов перевозок — в вагонах СВ и «люкс», поездах скоростного сообщения и т. д.», — сообщил Козырев. Президент РЖД Геннадий Фадеев подчеркнул, что до 2010 года уровень индексации тарифов не превысит уровня инфляции. Дальние перевозки будут выделены в отдельное направление — ими будет заниматься пока еще не созданная Федеральная пассажирская компания — дочернее общество ОАО «Российские железные дороги». Одна из ее главных задач — обеспечить прозрачность баланса и выработать механизм покрытия издержек.

40,6%

— на столько сократилась операционная прибыль «Вимбилль-Данн» по итогам 2003

года, составив \$21,2 млн против \$35,7 млн. При этом выручка компании увеличилась на 13,8% до \$938 млн, а валовая прибыль — на 11,6% (до \$273,4 млн). Как ни странно, но сокращение операционной прибыли вызвано не стагнацией сокового направления компании: выручка «ВБД-Сок» также выросла на 4,9%. Дело в том, что компания увеличила коммерческие расходы: в 2002 году этот показатель составил \$109,5 млн, а в 2003-м — \$140 млн. В самой компании объясняют это ростом маркетингового бюджета, связанного с запуском бренда Neo и перепозиционированием сока J-7, а также реформой системы дистрибуции, в рамках которой у компании останется только восемь дистрибуторов, но ВБД возьмет на себя большую часть расходов на логистику, транспортировку и т. д. Помимо этого, почти на \$10 млн увеличились административные расходы, что связано с увеличением зарплат и компенсаций менеджменту компании.

\$3–4 млрд

должен составить чистый приток капитала в Россию по прогнозу Минфина. «В этом году мы ожидаем чистый приток капитала в РФ, и это впервые за все годы реформ», — заявил министр финансов Алексей Кудрин. В последние несколько лет отток капитала постоянно уменьшался: в прошлом году он составил \$3 млрд, в 2002 году — \$8 млрд, в 2001 году — \$15 млрд. После получения Россией инвестиционного рейтинга осенью 2003 года снизился объем краткосрочных инвестиций — деньги ушли на более доходные и рискованные рынки, но ожидается, что вместо небольших инвесторов придут крупные игроки с долгосрочными планами. Правительство рассчитывает создать благоприятные условия для увеличения притока капитала за счет снижения налогов и совершенствования законодательства. Но одновременно с этим будут приниматься меры по борьбе со схемами излишней оптимизации налогообложения. **сф**

Читайте в следующем номере
(в продаже с 5 апреля)

[менеджмент]

Контрактное производство — отличная стратегия для поставщика без известного имени и глобальных амбиций. Так что малый и средний бизнес в России может прекрасно существовать — стоит ему только «прилипнуть» к крупному

[маркетинг]

Компании используют все возможные способы, чтобы составить базу данных лояльных потребителей, а иногда и всех без исключения. А так ли важно знать клиентов в лицо, даже если их количество исчисляется тысячами?

[персонал]

В России существует более ста контролирующих органов, которые в любой момент могут прийти в компанию с проверкой. Как подготовить сотрудников к их визитам и как себя вести во время таких проверок?

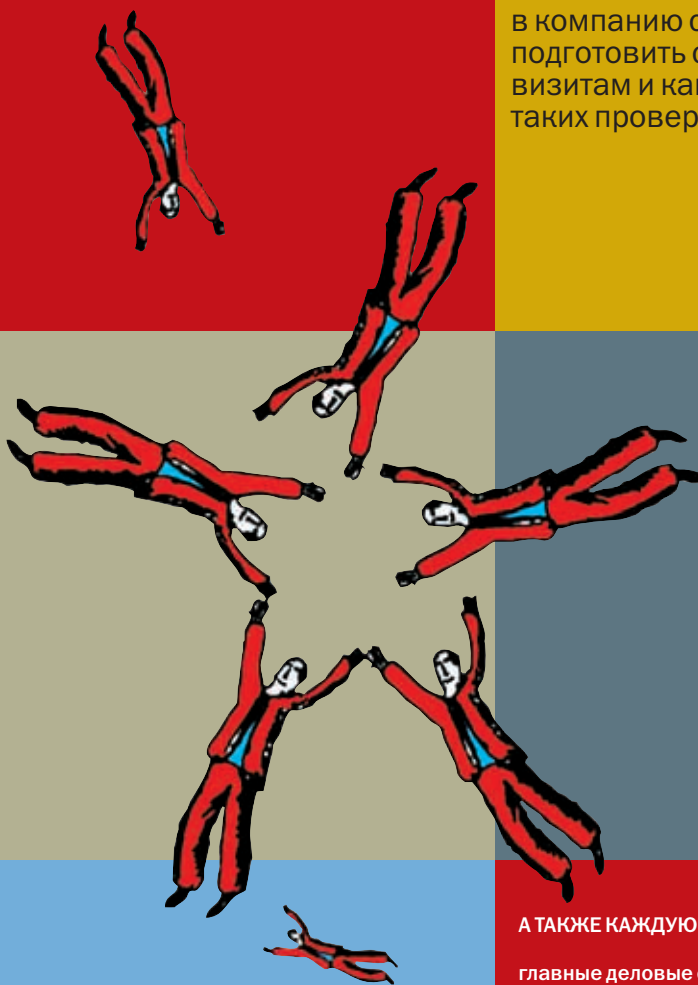
[финансы]

Как банкир Миновалов вдруг оказался активным участником пивного рынка, насколько он ошибся, рассчитывая инвестиции, и что должно случиться, чтобы его проект провалился?

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

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

Секрет фирмы





ИСТОРИЯ БЛЕСТЯЩИХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ



В начале прошлого века рабочий автосборочного цеха собирал машину целиком, «от и до».

В августе 1913 года Генри Форд выступил с идеей передвижения собираемого автомобиля по конвейеру и закрепления за каждым рабочим одной определенной операции.

Это новшество позволило снизить розничную стоимость машины с \$2100 до \$290 и произвело переворот в американском автомобилестроении.

Так с помощью конвейера автомобиль стал доступным для широких масс.

В 1995 году туристическая компания ТЕЗ ТУР автоматизировала процесс оформления путевок. Это позволило на 25% снизить цены на туры в Турцию и поставить на поток поездки за рубеж. Так выездной туризм стал массовым.



TEZ
tour

ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТУРИЗМА

тел.: +7(095)741-3333 <http://www.teztour.com>