

**Почему сигареты Marlboro красные,
а Pepsi-Cola — синяя** с20

**К чему приводит борьба
между сотрудниками** с30

Образование выше высшего с40

**Если на вашей визитке написано
«Директор по рекламе и PR»,
срочно закажите новые** с44

Секрет фирмы

ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ
ЖУРНАЛА
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ
№14 (369)
17.04.2002



Самые ценные люди в российских компаниях с12





Рецепт «Трех корочек»

6-11

Крекс, пекс, снекс

АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО. «Ъ»



ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ
ЖУРНАЛА
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ
№14 (369)
17.04.2002

В ЭТОМ НОМЕРЕ

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

Бизнес-схема

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| 20 МАРКЕТИНГ | Боевая раскраска брэнда |
| 27 МЕНЕДЖМЕНТ | Новые слова из трех букв |
| 30 ПЕРСОНАЛ | Сотрудник сотруднику волк |
| 33 ФИНАНСЫ | Кредит со скидкой |
| 12 Действующие лица | Самые полезные люди для бизнеса |
| 36 Бизнес-решения | Как обмануть совершенный рынок |
| 38 Работа над ошибками | Смерть от потери репутации |
| 40 Бизнес-школа | Образование выше высшего |
| 4 Дневник наблюдений | |
| 44 Книги для бизнеса | |

дневник наблюдений Кирилла Харатьяна



И немедленно сдались на милость дохлых курс

Всего месяц, с 10 марта по 10 апреля, продержалось Министерство сельского хозяйства России против неодолимой силы — мерзлых ног, отрубленных от чудовищных американских цыплят (две ноги — килограмм). И снова есть что жарить неимущим россиянам в красные дни календаря.

А сталь-то нашу, кормилицу, в США так и не пустили. Вот вам и торговая война. Просто плюнуть и выругаться про мать. Чего пыжились-то? Оказывается, даже ничего и не пыжились. Обидное обстоятельство вскрылось ближе к 10 апреля, когда российские ветеринары перестали подозревать американских куро-дов в неумении обращаться с сальмонеллами. Оказывается, несмотря на строжайший запрет, датированный 10 марта, уже 11 марта из какого-то американского порта в порт Санкт-Петербурга было отправлено несколько десятков контейнеров с замороженными обрубками безмозглых птиц — с тем расчетом, чтобы обрубки приплыли аккурат к 10–12 апреля. А потом еще было отправлено. А потом еще. В прежнем режиме, как до запрета. И они постепенно все приплывают. Получается, американцы точно знали, когда «торговая война» закончится. А российские власти просто, что называется, для понта изображали асимметричный ответ на санкции против российской стали. Таким образом, вся эта куринная истерика нужна была для чего-то совершенно другого, чем для того, про что нам рассказывали.

А рабочие, верно, подумали: как мы могли?!

Таганрогский металлургический завод, он же «Тагмет», раньше никого в Москве не интересовал. Жил себе, выпуская трубу за трубой, его даже как-то приватизировали. А потом у консорциума «Альфа-групп» образовались деньги, надо полагать, от передачи «Русскому



Акционеры пришли на Таганрогский металлургический завод оттуда, откуда их никто не ждал

алюминию» Ачинского глиноземного комбината, там тоже очень интересная история была. И эти деньги «Альфа» решила куда-нибудь вложить, поскольку даже младенцы знают, что деньги должны работать. А в «Альфе», я сам видел, работают не младенцы. Тем более что тагметовские трубы покупают не только всякие там египтяне и ливийцы, но и Тюменская нефтяная компания, альфовская структура.

Сейчас не буду отвлекаться на собственно конфликт и его аспекты. Душа моя скорбит о другом. Ведь где «Альфа» взяла акции для того, чтобы, собственно говоря, в конфликт влезть? Купила у рабочих. А кто, разодрав на груди рубашку или даже тельняшку (Таганрог, говорят, на море), в ходе стихийного митинга защитил гудевший, будто улей, родной завод от жадных капиталистов из «Альфы»?

Опять рабочие, причем те же самые. Где ж пролетарская дальновидность? А просто ник-

то рабочими не руководит и не направляет их. Но с другой стороны: что бы услышали коммунисты, если бы принялись горячо советовать трубникам не продавать акции «Альфе» по высокой цене?

Теперь-то, конечно, металлурги говорят, что были слепы и недальновидны; может, даже ругают коммунистов за то, что они не вмешались, — а коммунистам-то не до того, у них в Думе сейчас такое творится, что о рабочих думать противно.

Одно немного утешает: может, таганрогские трубники чего заработали на этом стихийном митинге. Я вот знаю, в одном шахтерском регионе за митинг все участники получили продукт питания емкостью пол-литра и по пять долларов, а времена были голодные. Надо было двадцати тысячи митинг, собрался тридцати тысячный. Десяти лишним тысячам сначала ничего не дали, тогда они стихийно устроили стихийный митинг, пришлось организаторам отобрать кое у кого из двадцати тысячников продукт питания и выдать стихийным.

Не дали дедушке досидеть

Про Виктора Владимира Геращенко после того, как президент снял его с работы, написали много аналитического. Были также и человеческие материалы — про жизненный путь и банковский опыт. Мол, второго такого не будет, потому что быть не может.

Мне-то вот как сотруднику изданий не будет хватать Виктора Владимира Геращенко не потому, что

Опыта и раскованности Виктору Геращенко не занимать



ДМИТРИЙ ЗАРОВ, «В

АКЦИОНЕРЫ

с4



Переход на личности

Бизнес, конечно, делают никакие не компании. Бизнес делают люди, которые в них работают. И конкурируют, если вдуматься, тоже не компании, а люди. Причем не только из разных компаний, но и внутри одной. Это нормально. Главное, чтобы конкуренция не переросла в войну. Потому что чрезмерное соперничество убивает командный дух, приводит к саботажу важных решений и в конце концов — к краху компании. Однако и совсем без конкуренции внутри компаний нельзя, иначе она превратится в болото. Ведь стремление к конкурентности — неотъемлемое качество талантливых и амбициозных людей, готовых рисковать и умеющих предвидеть. А только такие люди идвигают компании вперед. И именно им многие российские компании обязаны своим успехом. Кто же эти люди? Чтобы ответить на этот вопрос, мы провели специальное исследование. Его результаты мы вам представляем на с. 12.

**МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА,
главный редактор**



он уникальный банкир, а потому, что он яркий и свободный человек. Потому что я не могу себе вообразить, чтобы появление на людях финансиста Игнатьева вызвало у меня живое любопытство. И вряд ли финансист Игнатьев предложит засунуть палец финансисту Игнатьеву в нос — специально для фотокора. И вряд ли после разговора с финансистом Игнатьевым молодые корреспондентки раскраснеются, а потом будут вспоминать игнатьевский опасный комплимент со вздохом обожания.

Зря все-таки там, наверху, решили, что Виктору Владимировичу пора. Оставили бы — просто для разнообразия. А то в российской политике одни какие-то мыши серые, слышен писк, скребется кто-то все время, возня, макароны, хлеб и высохшая губка для мытья посуды погрызены, а в кастрюльном отделении у ковшика съедена засалившаяся деревянная ручка.

В отличие от иномарок отечественный автомобиль позволяет быть ближе к родной земле

Должен же русский человек, в конце концов, отдыхать

И правильно правительство наше родное делает, что не пускает в страну подержанные иностранные машины! Потому что нормальные должны быть автомобили, а не эти, которые чуть что сразу на сервис, а сами трамблера не отличают от стартера и не знают слова «тосол». А нормальные автолюбители в субботу встретятся, повозятся немного с подвеской или тем же стартером, потом разложат газетку на капоте, а на газетку крупно порезанное сало, лук и черный хлеб — или, пожалуйста, колбаску; разольют по столу, колпораста...

На иномарке-то так не раскапаешься, аэродинамика у нее. **СФ**

ДИНАМИЗМ

Секрет Фирмы

апрель 2002

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК СЕРГЕЙ ЕМЕЛЬЯНЕНКО
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
БИЛЬД-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ШЕСТАК
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ОЛЬГА ЕРЕМЕНКО
ИЛЛЮСТРАЦИИ ЛЕОНID ФИРСОВ
ДИРЕКТОР ПРОЕКТА ЮРИЙ КАЦМАН
АВТОР ДИЗАЙН-МАКЕТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ
ВЕРСТКА, ЦВЕТОДЕЛЕНИЕ,
ИЗГОТОВЛЕНИЕ ФОТОФОРМ
ДИЗАЙН-БЮРО «КИТАРТ», ТЕЛ. (095)195-9634,
ДИРЕКТОР НИКИТА ГОЛОВАНОВ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ ФОТОАГЕНТСТВО ИД «КОММЕРСАНТЪ»,
ДИРЕКТОР ЭДДИ ОПП
ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ИНФОРМЦЕНТР
ИД «КОММЕРСАНТЪ», ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР СТУКАЛИН
СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ИД «КОММЕРСАНТЪ», ТЕЛ. (095)943-9110, 943-9108, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ИЛONA ДАНИЛОВА, РУКОВОДИТЕЛЬ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ
ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА
АДРЕС РЕДАКЦИИ: 125080, МОСКВА, УЛ. ВРУБЕЛЯ, Д. 4,
СТР. 1 ТЕЛ. (095)943-9117
ДЛЯ ПИСЕМ: 125080, МОСКВА, УЛ. ВРУБЕЛЯ, Д. 4, СТР. 1
E-MAIL: SF-ONLINE@KOMMERSANT.RU
СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ: ТЕЛ. (095)195-0075,
195-0208, ФАКС (095)195-0060

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ,
ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ «СЕКРЕТ ФИРМЫ»,
ДОПУСКАЕТСЯ ТОЛЬКО С РАЗРЕШЕНИЯ АВТОРОВ
(ИЗДАТЕЛЯ) И С ПИСЬМЕННОГО РАЗРЕШЕНИЯ РЕДАКЦИИ
РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ЗА ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ,
ОПУБЛИКОВАННОЙ В РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЯХ.
РЕДАКЦИЯ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СПРАВОЧНОЙ
ИНФОРМАЦИИ
МАТЕРИАЛЫ НА ТАКОМ ФОНЕ ПУБЛИКУЮТСЯ
НА КОММЕРЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ЗА ИХ СОДЕРЖАНИЕ НЕСЕТ РЕКЛАМОДАТЕЛЬ
РЕКЛАМИРУЕМЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ПОДЛЕЖАТ
ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЕЕ АБ-
КОРЬЯЛАНКАТУ 27, КОУВОЛА. ТИРАЖ 101 500 ЭКЗ.
УЧРЕДИТЕЛЬ ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
ИЗДАТЕЛЬ ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
РФ, 103055, МОСКВА, ТИХВИНСКИЙ ПЕР., д. 11, СТР. 2
ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН
В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ,
ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-11056
ОТ 30 ОКТЯБРЯ 2001
© ЗАО «КОММЕРСАНТЪ. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»



H

рецепт «Трех корочек»

Как рождаются брэнды?

Как и все живое, в муках. А если продукт новый, процесс может оказаться мучительным вдвойне. Московская фирма «Бриджтаун Фудс» рискнула, и два с небольшим года назад на прилавках появились сухарики «Три корочки». Генеральный директор «Бриджтаун Фудс» ДМИТРИЙ ВАСИЛЬЕВ говорит, что в первые месяцы новоиспеченный снек никто не хотел принимать всерьез — магазины даже отказывалась брать «какие-то сухари» на реализацию. А сейчас их продают почти на \$13 млн в год.

Текст: СЕРГЕЙ ГОЛУБЦОВ Фото: АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

Крекс, пекс, снекс

аша компания дебютировала, запустив на рынок принципиально новый для него продукт — ржаные сухарики. Вам принадлежит идея создания брэнда «Три корочки». Спрашиваю словами гроссмейстера Остапа Бендера: «Что такое, товарищи, дебют и что такое, товарищи, идея?»

ДМИТРИЙ ВАСИЛЬЕВ: Идея буквально витала в воздухе моей кухни. Дело в том, что жена любит сушить сухари в духовке. Только она их не кусками режет, какие продаются в булочных, а соломкой. Оставалось лишь перенести домашний опыт на производственные рельсы. Честно говоря, навела меня на эту мысль и телепередача, где рассказывалось о подобных намерениях одной петербургской фирмы. Идея совпала с планами группы единомышленников, задумавших наладить производство снековых продуктов, прежде всего чипсов.

«Сухарики оказались самым быстрореализуемым товаром»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Чем вы занимались до «эпохи сухарей»?

ДВ: Виктор Фрумкин, отвечающий сегодня у нас за финансы, работал в крупной инвестиционной компании. Я до 1998 года занимался экспортно-импор-

тным бизнесом в пищевом секторе, а сегодня курирую в нашей компании производство. Все мы получили профильное образование в американских вузах. Я, например, учился в Georgetown University по программе МВА.

СФ: Кризис 1998 года позволил развернуться многим российским производителям...

ДВ: Мы тоже решили воспользоваться девальвацией рубля. Дефолт выбил почву из-под ног таких чипсовых китов, как Frito-Lay, Estrella. Крупные западные игроки сократили свое присутствие на российском рынке до минимума. В чипсовом сегменте образовалась широкая ниша. Два крупных отечественных производителя чипсов — «Рускар» и «Вологодские чипсы» — не могли заполнить образовавшуюся пустоту. Тогда мы решили: лучшего момента для выхода на рынок и быть не может. К тому же в США, на складе порта Балтимор, с 1996 года пылилась линия по производству чипсов. Я купил ее по случаю за \$200 тыс., но применения ей до той поры так и не нашел.

СФ: Как люди с западным бизнес-образованием, вы наверняка проводили маркетинговое исследование.

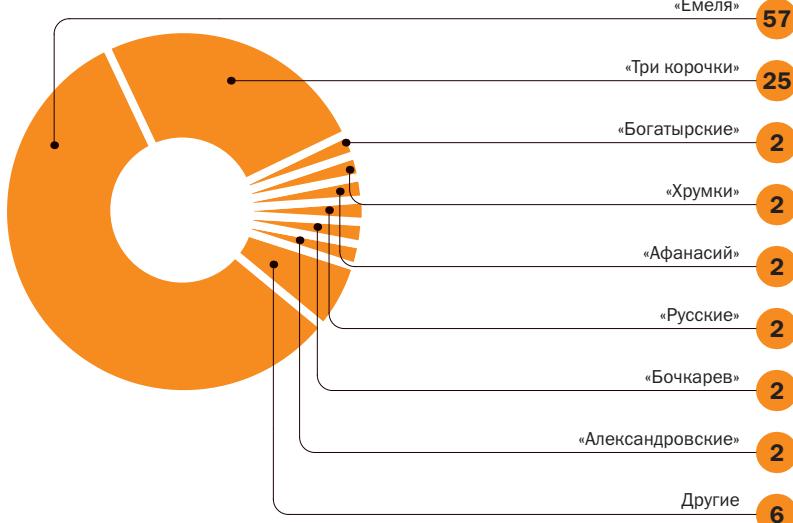
ДВ: Ну, кое-чему в университетах мы все-таки научились. Но мы не изобретали велосипед, когда под

рецепт «Трех корочек»

Себестоимость килограмма упакованных сухариков — 40 рублей.
Это раз в восемь дороже килограмма хлеба

КАКИЕ СУХАРИ ПРЕДПОЧИТАЮТ МОСКВИЧИ

Источник: GFK



теорию «национального продукта» подвели маркетинговую базу. А прогнозы Виктора Фрумкина относительно рентабельности оказались даже заниженными. В общем, в конце 1998 года мы зарегистрировали фирму «Бриджтаун Фудс». По всем статьям получалось, что мы имеем неплохие шансы на успех проекта. Людям тогда было не до лакомств, поэтому черный хлеб виделся нам перспективным товаром, тем более в виде презентабельного снека. Кроме того, в расчет принимался и фактор национальных пристрастий, ведь ржаной хлеб — традиционно русская еда.

СФ: Почему «Три корочки», а не «Три богатыря», к примеру?

ДВ: Название появилось в последний момент, когда все было готово к запуску линии. Мы ломали голову над тем, как будет называться наш брэнд, и неожиданно все решил наш шофер. На вопрос о названии он выпалил про три корочки. Все сразу встало на свои места: тут тебе и сказка про Буратино, и ассоциации с детством... Даже оформилась некая философская база: и малого бывает достаточно, чтобы быть счастливым.

СФ: А откуда логотип? Очень уж похож на логотип журнала «Семь дней»...

ДВ: Такое бывает, что логотипы разных компаний оказываются похожи по графическому исполнению. Нам его разработало дизайн-бюро фирмы, производящей пленку, в которую упаковываются наши сухарики.

СФ: Сейчас «Бриджтаун Фудс» занимается не только сухариками. Аппетит приходит во время еды?

ДВ: Да, с хрустящего картофеля и «Трех корочек» все только начиналось. Сегодня мы производим также воздушную кукурузу и сушеные кальмары —

всего 46 позиций. Первоначально мы выпускали чипсы и сухарии в соотношении 50 на 50. Потом изменили пропорцию: 60% — сухари, 40% — все остальное. Хотя самым рентабельным производством все-таки является изготовление попкорна. Но продавать воздушную кукурузу труднее, чем сухари: рынок здесь намного плотнее. Сухарики оказались самым быстрореализуемым товаром.

«От американских резаков нам пришлось отказаться»

СФ: Одно дело — отработанная во всем мире технология приготовления хрустящего картофеля и совсем другое — экзотический для большинства населения планеты продукт. Где вы взяли оборудование для производства сухариков?

ДВ: С оборудованием были проблемы и даже казусы. Например, один из главных узлов линии — резательная машина. Нужна была такая, чтобы получалась соломка, ну вот как у моей жены. В Америке выпускают резаки, используемые для изготовления крутона — пшеничных сухариков для бульонов, салатов и т. п. Мы запросили у американской фирмы, выпускающей такие машины, образцы получаемой продукции. Содержимое посылки нас удивило: ровно нарезанные кусочки, никакой крошки и разнокалиберки. Перечислили фирме \$30 тыс., получили машину и стали пробовать. Результат — прямо противоположный. То ли хлеб у нас другой, то ли поставщики просеяли образцы, но от машины пришлось избавляться. Спихнули ее кому-то за \$20 тыс. резать овощи.

СФ: И как же вы выкрутились из ситуации?

ДВ: Да просто нашли инженера, который взялся самостоятельно спроектировать резательную машину. С тех пор он у нас в штате, а его фамилия — один из наших строжайших секретов, иначе переманят. Дальше — легче. Сушильные, жарочные, упаковочные агрегаты линии собирали, как из конструктора «Лего», под контролем того самого Кулибина. К весне 1999 года линия была готова. Обошлась она нам в \$500 тыс. Кстати, все деньги до цента пришлось выложить из личных карманов. Кредитов, помнится, в тот год не давали.

СФ: А сырье откуда? Неликвиды собирали по хлебозаводам?

ДВ: Есть расхожее мнение, что сухарики делают из хлеба, который не смогли продать булочными. На самом деле зачерствелый хлеб не годится — он крошится под ножом. Да и собирать неликвиды по хлебозаводам экономически невыгодно. Мы обегали практи-





чески все московские и многие областные хлебопекарные предприятия, чтобы определить постоянных поставщиков. Из почти сорока опробованных нами продуктов от разных хлебозаводов пригодными для производства «Трех корочек» оказались лишь пять шесть. И еще нужно было решить проблему сочетания обычного ржаного хлеба с чем-то оригинальным и в то же время привычным для вкуса покупателя.

СФ: Специальное исследование проводили?

ДВ: Нет, просто постарались вспомнить, что русский человек кладет на краюху. Он натирает корку чесноком, а в лесу поджаривает ломтики на костре. Так появились на свет первые три вида «Трех корочек»: «с солью», «с чесноком» и «с дымком». Продолжая плясать «от бутерброда», мы потом дополнили этот список. Появились сухарики «с семгой», «с томатом», «с беконом», «с сыром», а также произведенные из белого хлеба. Разумеется, сухари мы не коптим и семгу не ловим. Все ингредиенты, кроме соли и собственно хлеба, закупаем в виде добавок — порошкообразных экстрактов. Ароматизаторы используем только натуральные, которые проверяем в нашей лаборатории.

СФ: Какова технология изготовления сухарей?

ДВ: Способ их изготовления несложен, но требует строгого соблюдения технологии. Перед конвейером хлеб отстаивается сутки-две, пока слегка не почерствеет и не достигнет консистенции, пригодной для резки тонкой соломкой. Затем нарезка сузится в печах при строго определенной температуре, после чего поступает в жарочную печь, где обжаривается с добавлением растительного масла. Далее — этап ароматизации и, наконец, расфасовка продукции.

Прошло пять месяцев, пока потребитель вошел во вкус»

СФ: Чипсы у нас уже давно прижились, а сухарики были новым товаром для рынка. Как вы наливали их распространение?

ДВ: В качестве пробного шара в мае 1999-го был запущен механизм direct distribution. Однако работа с

розницей напрямую оказалась делом неблагодарным. В магазинах и супермаркетах не желали брать «какие-то сухари», которые и дома наушить можно. Правда, на метод прямых продаж мы особо и не надеялись. Попробовали наудачу, поскольку direct distribution — наиболее быстроокупаемый вариант. Основным методом продвижения товара, как и планировалось, стало использование каналов дистрибуторов, сформированных под продвижение хрустящего картофеля. Временной форы у нас было достаточно: тогда мы были единственными игроками на «сухарном» рынке. На то, чтобы потребитель расprobовал наш товар и вошел во вкус, потребовалось месяцев пять. А устойчивая система сбыта через сформированный нами клуб дистрибуторов полностью сложилась к осени 2000 года. К этому времени мы поняли, сколько рынок может принять продукции и в какую ценовую категорию она укладывается.

СФ: Сколько же сухарей может съесть Россия?

ДВ: За первый год (с мая по декабрь) мы реализовали порядка 250 тонн «Трех корочек». В 2000-м — вдвое больше. В прошлом году было продано уже

Финские Дома

строительство в регионах
безупречное качество

ЗАО "КОМПАНИЯ МСК" 728-41-24 Мичуринский пр-т, 29
тел. (095) 147 7867, 939 9370, факс (095) 939 9093, laponiahouse@mail.ru

c9

рецепт «Трех корочек»

Самым рентабельным является
изготовление попкорна,
но продавать его труднее, чем сухари

Десятки миллионов на одних сухарях

До недавнего времени российский рынок снеков (именно к этой категории товаров относятся ржаные сухарики) состоял только из чипсов и соленых орешков. Ситуация кардинально изменилась после кризиса 1998 года, когда сразу несколько компаний начали выпуск ржаных сухариков. Во-первых, сухари значительно дешевле чипсов или орешков. Во-вторых, оказались наши вкусовые



предпочтения: все-таки сухари для нас более традиционный продукт, чем чипсы. Сейчас ржаные сухарики занимают приблизительно 13–15% рынка снеков, который оценивается в \$480–500 млн. Причем за последние два года потребление сухариков неуклонно росло, и практически все производители увеличили объем выпуска на 20–30%. Например, в 2001 году объем производства сухарей оценивался в 14 тыс. тонн, а годом ранее было 9 тыс. тонн.

Самый плодовитый регион по производству сухариков — Москва. По данным агентства GFK, столичные производители занимают 16% рынка (для сравнения: доля петербургских компаний составляет всего 4%). В Москве основными операторами рынка сегодня являются «ПФК-Емеля», чья торговая марка «Емеля» занимает 48% рынка, и «Бриджтаун Фудс» (марка «Три корочки») — 42%. Доли прочих производителей не превышают 3%.

Дмитрий Добров

около 1 тыс. тонн. Сегодняшние объемы производства — 1,5 тыс. тонн в год.

СФ: Но рынок не может всегда расти такими темпами...

ДВ: Мы думаем, что в дальнейшем прирост стабилизируется и будет составлять примерно 10% в год. Это очень неплохой показатель — такими темпами, например, увеличивается объем рынка пива. А рост производства чипсов составляет 3% в год.

СФ: То есть производство вы не будете наращивать?

ДВ: Мы запустили еще две линии по выпуску сухариков. Но безоглядное наращивание производства — палка о двух концах. Как в старом анекдоте, когда доярка надоила пять тысяч литров молока, ее наградили орденом и спрашивают: «А семь тысяч сможешь?» «Смогу». «А десять?» «Смогу, но только это уже одна вода получится». Так и у нас. Если оценивать качество по 10-балльной шкале, то невыгодно выпускать продукцию с оценкой до 6 баллов, а также с максимальными 10 баллами. В первом случае низкая себестоимость гарантирована, но такой товар просто не будут покупать. Во втором — производство продукта класса gourmet food по определению не может быть массовым. Я считаю, что «Три корочки» более или менее стablyно идут с оценкой 9 баллов, что дает оптимальную «стоимость качества». Держась на этом уровне, мы можем без ущерба для себя и потребителя наращивать производство из расчета тех самых 10% в год.

СФ: Вы почти не даете рекламы. Не согласны с тем, что «реклама — двигатель торговли»?

ДВ: Да, появление «Трех корочек» на рынке не было ознаменовано широкой рекламной кампанией — у нас тогда и денег-то таких не было. Мы делали упор на относительно недорогие PR-акции, организуя в СМИ хвалебные отзывы о продукции, проводили дегустации и участвовали в выставках. Масштабную рекламную кампанию мы провели осенью прошлого года, во время традиционной активизации рынка. Результат оказался потрясающим: объем продаж вырос вдвое!

«То, что мы живем на заемные средства, даже хорошо»

СФ: Со стороны бизнес на сухариках кажется сверхприбыльным. Покупаешь булку хлеба за пять рублей, ре-



жешь, сушишь, фасуешь в пакетики по 50 грамм, а потом продаешь по 5 рублей каждый.

ДВ: Себестоимость килограмма упакованных сухариков — 40 рублей. Это примерно в восемь раз дороже килограмма хлеба, потому что процесс от начала и до конца трудоемок и весьма затратен: дорогие импортные вкусовые добавки, амортизация оборудования, зарплата рабочим (в среднем по фирме она составляет 5 тыс. рублей; всего у нас трудится около 500 человек). 50-граммовый пакетик



обходится нам в 2 рубля, а его отпускная цена — 2,7 рубля. Рентабельность производства составляет 12—15%. То есть она даже выше той, на которую мы рассчитывали, запуская проект.

СФ: Получается, что прибыль от производства сухариков — как минимум \$1 млн в год. Куда же идут эти средства?

ДВ: Исключительно на развитие производства. Руководство, как и все, живет на окладе — конечно, не маленьком. Но вилл никто из нас не построил, яхту не купил. Более того, развивать производство приходится на кредитах — под залог оборудования, товарооборота. Строим свою фабрику, под крышей которой объединим все наши линии (пока производственные цеха разрознены). Инвестиции привлекаем, причем вполне успешно: например, региональный фонд ЕБРР выделил нам \$3,2 млн. Недавно за \$3 млн купили новую линию по производству чипсов. То, что мы живем на заемные средства, даже хорошо. Это значит, что бизнес развивается.

СФ: Тем не менее за последние три года на рынке появились другие производители сухариков, а значит, темпы роста вашего бизнеса наверняка уменьшаются.

ДВ: Конечно, конъюнктура рынка влияет на развитие бизнеса. Наш ближайший конкурент «Емеля» появился через шесть месяцев после выхода первой партии «Трех корочек». Раньше эта фирма выпекала хлеб, производила сушки и сухари. Сначала они закупили у нас небольшую партию сухариков, прошли через свою хорошо развитую торговую сеть, потом еще партию — и в конце 1999 года начали производить их сами. Пока мы пристально наблюдали за «крестником», стараясь, чтобы наш отрыв не уменьшился, с востока пришли новые конкуренты. К примеру, на рынке стала активно работать новосибирская фирма «Сибирский берег» — их сухарики «Кириешки», видимо, названы в память о премьерстве Сергея Кириенко. Нам пришлось срочно совершенствовать дистрибуторскую сеть. Мы открыли филиалы в Нижнем Новгороде и в Новосибирске, в ближайшее время обосновемся еще в трех городах. Производство «Трех корочек» останется московским, филиалы же занимаются реализацией. Но сейчас мы «покрываем» сухарями примерно половину территории России, и сложившееся разделение рынка нас пока устраивает. **СФ**

"Цифры — это целый мир. Часто они живут своей собственной жизнью, заставить их быть послушными и работать на вас — целое искусство".

СВЕТЛНА БУРЧИК, бухгалтер.



Заказчик: S.A.S. SEB Group Moulinex (торговые марки Arno, Calor, Krups, Moulinex, Rowenta, SEB, Tefal).

Проект: внедрение корпоративной системы управления на базе SAP R/3.

Возможно, Ваши задачи сложнее или, наоборот, не столь масштабны, но опыт и ресурсы нашей компании в области **консалтинга и информационных технологий** позволяют максимально точно и эффективно выполнять запросы каждого заказчика.

Мыслъ ма́териальна

TBS

ИНФОРМАЦИОННЫЕ
БИЗНЕС СИСТЕМЫ

Самые полезные люди для бизнеса

КОГДА ГОВОРЯТ, ЧТО ТА ИЛИ ИНАЯ КОМПАНИЯ ВЫШЛА НА НОВЫЙ РЫНОК, УВЕЛИЧИЛА ПРОДАЖИ НА 30% ИЛИ РАЗРАБОТАЛА УНИКАЛЬНУЮ УСЛУГУ, ЧАСТО ЗАБЫВАЮТ О ГЛАВНОМ — ЗА ВСЕМИ ЭТИМИ УСПЕХАМИ СТОИТ РАБОТА КОНКРЕТНЫХ ЛЮДЕЙ, БЕЗ КОТОРЫХ НИЧЕГО БЫ НЕ БЫЛО.

Текст: Юлия Фуколова, Игорь Шелепин

За последние несколько лет российский бизнес сильно изменился. Конкуренция уже настолько остра, что сейчас надо бежать, чтобы только оставаться на месте, а чтобы сделать шаг вперед, компаниям приходится прикладывать невероятные усилия. И за каждым таким прорывом стоят конкретные люди. Кто же они?

«Секрет фирмы» совместно с консалтинговой фирмой BLM-Consort и маркетинговым агентством A/R/M/I-Marketing провели специальное исследование и определили менеджеров, внесших выдающийся вклад в развитие своих компаний после кризиса 1998 года.

Кто они

С недавних пор во многих компаниях появилась новая должность — менеджер или директор по развитию («девелопер»). Но успех бизнеса зависит не только от них. Самым полезным человеком для компании может оказаться любой специалист — все зависит от структуры управления компании и от желания самого человека свернуть горы ради успеха. Однако если посмотреть на наш список «девелоперов», можно сделать вывод: в роли двигателей бизнеса чаще всего выступают топ-менеджеры.

Результаты проведенного исследования позволяют сос-

тавить профессиональный портрет «девелопера». Это первое лицо компании; управлянец высшего звена, подчиняющийся непосредственно генеральному менеджеру, либо руководитель подразделения, которое реально наращивает бизнес. Подавляющее большинство менеджеров из нашего списка занимаются в компаниях общим руководством (79%), а каждый второй — стратегическим планированием. Понятно, что человек, который «рулит»

фирмой, сам является главной ее движущей силой.

Почти 40% респондентов заявили, что руководят продажами и столько же — маркетинговой политикой компании. Действительно, два этих подразделения являются самыми мощными движками компании — отдел продаж приносит основную прибыль, а отдел маркетинга решает, где и как ее получить.

Несколько меньше (35%) «девелоперов» занимаются административными вопроса-

ми и управлением персоналом, а финансами управляют 26% опрошенных. Конечно, и финансовый директор, и главный бухгалтер вносят немалую лепту в благосостояние фирмы (например, контролируют затраты и минимизируют издержки), а грамотно построенная работа с кадрами позволяет эффективнее мотивировать персонал и затрачивать меньше сил на поиск и наем квалифицированных людей. Однако компании не преувеличивают роль этих

Портрет «девелопера»

Что можно сказать о людях, которым компании обязаны своим успехом? Они обладают духом желания работать и идти вперед. Они никогда не подстраиваются под ситуацию, наоборот, пытаются ее изменить. А значит, готовы к настоящему прорыву. «Девелоперы» честолюбивы, энергичны и умеют — в хорошем смысле слова — манипулировать людьми. Их можно назвать прагматичными авантюристами: с одной стороны, они никогда не боятся рисковать, а с другой — всегда просчитывают свои действия на несколько шагов вперед. **Юлия Балакина, BLM-Consort:** Большинству «девелоперов» по 30–35 лет. Именно в этом возрасте складывается уникальный баланс между интуицией и жизненным опытом, когда люди готовы к прорыву и могут его совершить. Те, кому еще нет тридцати, в «девелоперы» еще не годятся — у них нет необходимого умения предвидеть. Только с возрастом появляется нужная опытность и терпость. «Девелопер» — как правило, человек состоявшийся. Вот его обобщенный портрет: это муж-

чина чуть старше тридцати, женатый, имеющий одного ребенка. Почти треть опрошенных нами менеджеров имеет два образования (чаще всего техническое и экономическое). Практически каждый десятый учился не только в России, но и за границей; каждый четвертый имеет степень кандидата наук или учится в аспирантуре. О богатом опыте респондентов говорят и то, что более половины из них работают по своему профилю более семи лет. А срок, в течение которого они работают в нынешней своей компании, превышает пять лет. Почти две трети менеджеров отметили, что самое главное для них — это заинтересованность в успехе и «аппетит» к новым проектам. Финансовые и карьерные цели отходят на третий и четвертый план. Примерно половина «девелоперов» удовлетворена своими профессиональными достижениями, а вот результатами своего интеллектуального развития они довольны меньше всего. Поэтому 26% опрошенных менеджеров первоочередной целью на ближайшие три года считают повышение уровня образования.



действующие лица



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА «ДЕВЕЛОПЕРОВ»

%



ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЛИСЬ КОМПАНИИ

%



— И как вы этого добились?

— В первую очередь благодаря совершенствованию системы качества.

Обычно считается, что для производства высококачественной продукции достаточно построить новые, чистые цеха. На самом деле это лишь один элемент всей системы качества. Другой элемент — это персонал, его обучение, а еще это качественные бизнес-процессы на всех уровнях — от грузчиков до бухгалтеров. Качественным продукт может быть только тогда, когда весь бизнес компании является качественным — от закупки сырья, его производства и заканчивая продажей и работой с потребителем.

— Как вы оцениваете свой вклад в успех компании?

— Мне удалось создать необходимые условия для самореализации сотрудников. Человек, внесший вклад в достижение успеха, получает соответствующее вознаграждение. И мы инициировали процесс подготовки кадрового резерва. В каждой компании есть так называемые агенты изменений — люди, думающие о том, как их труд влияет на деятельность компании и как они могут изменить свою обязанности, чтобы это повысило эффективность компании. Таких агентов изменений должно быть не менее 20% от всего персонала. У нас их около 10%. Это наш золотой запас, который мы постоянно пополняем.

«Наш золотой запас — это агенты изменений»

«НИЖФАРМ» — ЕДИНСТВЕННАЯ РОССИЙСКАЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ, ПОЛУЧИВШАЯ МЕЖДУНАРОДНЫЙ СЕРТИФИКАТ КАЧЕСТВА ISO 9001 НА ВСЕЙ БИЗНЕС ФИРМЫ. ВО МНОГОМ ЭТО РЕЗУЛЬТАТ УСИЛИЙ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ АНДРЕЯ МЛАДЕНЦЕВА.

— Каково главное достижение вашей компании за последние три года?

— Самое главное, что мы перешли к научно обоснованной форме организации бизнеса. В 1998 году была подготовлена стратегия развития компании, соответствующая международным стандартам, — это было необходимо для привлечения инвестиций. С тех пор мы ежегодно самостоятельно разрабатываем стратегию, и она утверждается не только на совете директоров, но и проходит экспертизу Европейского банка реконструкции и развития. Один из элементов нашей стратегии — это увеличение продаж. Наша доля на рынке увеличивается, объем продаж растет.

специалистов в развитии бизнеса. Юлия Балакина, директор по развитию компании BLM-Consort: По большому счету функция бухгалтера — поддерживаемая, а потому его роль в развитии бизнеса вторична. Такая же ситуация

с менеджерами по персоналу — они лишь находят талантливых профессионалов, которые потом, в свою очередь,двигают бизнес вперед.

Наконец, 18% «девелоперов» руководят производством. Это лишнее подтвержде-

c13

ние тому, что во многих компаниях развитие производства становится сейчас приоритетным направлением.

Что они сделали

Успешно работающей компании приходится решать массу проблем. Более половины опрошенных называли среди них несовершенство законодательства, усиление конкуренции, а также кадровые вопросы. Многих «девелоперов» волнует ценовая политика конкурентов, а также внутренние управленческие проблемы. Экспресс-перевозчику DHL, например, приходится сталкиваться с двусмысленностью требований таможенного законодательства, а Microsoft сетует на несовершенство законов в области авторского права и на недооценку клиентами роли IT на своих предприятиях. Чтобы развивать бизнес, «девелоперам» приходится преодолевать эти препятствия.

Любопытно, что развитие бизнеса «девелоперы» понимают по-разному. Одни говорят о завоевании новых позиций и рынков, другие — об



удержании старых. Гамид Костоев, руководитель отдела маркетинга российского отделения

Microsoft: Развитие в бизнесе — это, как правило, улучшение бизнес-показателей, главный из которых — продажи. В DHL с этим согласны, однако сразу после кризиса главная задача компаний состояла в сохранении доли на рынке России. Тихон Евдокимов, коммерческий директор DHL по СНГ: К моменту кризиса наша доля на рынке составляла 51%. Ее нужно было удержать, при том что наши цены выше, чем у конкурентов. И удерживать надо было не за счет демпинга.



АЛЕКСЕЙ МЯКИШЕВ / «Б»

«Когда компания постоянно растет, роль PR очень важна»

МНОГИЕ СЧИТАЮТ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (PR) «ВСПОМОГАТЕЛЬНЫМИ». ОДНАКО НЕРДКО ИМЕННО ИХ РАБОТА ПОМОГАЕТ ФИРМАМ РАЗВИВАТЬСЯ. СРЕДИ САМЫХ ПОЛЕЗНЫХ ЛЮДЕЙ ОКАЗАЛСЯ АЛЕКСЕЙ ГОНЧАРОВ, РУКОВОДИТЕЛЬ PR-ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ «СУАЛ-ХОЛДИНГ».

— Алюминиевая промышленность в последнее время на подъеме. И ваша компания не стала исключением...

— Да, наш бизнес развивается достаточно активно — компания вошла в десятку крупнейших в мире по объемам производства алюминия и глинозема. Наши темпы развития даже превышают темпы развития мировой алюминиевой промышленности.

— Что помогало вашей компании успешно развиваться последние три года?

— Долгосрочная стратегия, разработанная еще в 1996 году и строго выполнявшаяся все эти годы. Дополнительный импульс реализации нашей стратегии дал 1998 год. Компания вложила значительные средства в покупку предприятий, производящих кабели, металлоконструкции, фольгу, посуду. Перерабатывать

продукцию гораздо выгоднее, чем экспортить первичный металл. Изменения произошли и в структуре компании — было создано сильное маркетинговое направление, активизировалась работа на внутреннем рынке (наша доля выросла в четыре раза).

— И какую роль в развитии «СУАЛ-холдинга» сыграл ваш PR-департамент?

— Когда компания постоянно растет, роль пиара очень важна. PR-департамент проводит разъяснительную работу, особенно в регионах, работает с местными властями и СМИ. Спокойная политическая, социальная обстановка вокруг компании — важный фактор, обеспечивающий стабильную работу ее предприятий. СУАЛ — это компания, избежавшая скандалов и акционерных войн, имеющая репутацию надежного партнера. Для наших партнеров, особенно зарубежных, это очень важно.

— А каковы ваши личные достижения?

— Я начал работать в PR-службе холдинга еще в 1999 году. До этого работал в крупном PR-агентстве, а также на рынке ценных бумаг. Это дало мне необходимый опыт и знания. Причем опыт я бы поставил на первое место, так как для российских менеджеров это самый главный ресурс.

клиентов. Практически с каждым крупным клиентом встречались лично, находили совместные решения по тарифам. Потом мы увеличили спектр услуг, дополнительно стали

обслуживать по субботам.

Кроме того, к каждому крупному клиенту „прикрепили“ постоянного менеджера».

Следующим шагом стало расширение географии доставки и увеличение числа точек приема почты (сегодня у DHL 120 точек приема посылок и грузов в регионах и более 30 в Москве). В итоге за последние три года доля компании на рынке увеличилась до 53%. «Честно говоря, я даже не ожидал таких результатов», — говорит Тихон Евдокимов.

Кстати, 36% опрошенных «девелоперов» также признались, что эффективность действий компаний превзошла их ожидания. Больше половины респондентов считают, что успех компаний соответствовал их ожиданиям, и лишь около 10% остались недовольны эффективностью принятых их фирмами действий.

Или взять ту же Microsoft. Одним из составляющих ее успешного развития в России стало появление в ее «портфолио» новых, востребованных на корпоративном рынке продуктов. В самой компании считают, что в этом немалая заслуга главного маркетолога Гамида Костоева. «Настоящий маркетолог всегда имеет жизненно важные интересы в каждом из функциональных блоков предприятия — за исключением разве что управления финансами и логистикой в чистом виде. Он участвует в изучении рынка, производстве, ценообразовании, ассортиментной политике, управлении торговыми каналами и, конечно, в продвижении», — говорит он. Последние три года в российском представительстве Microsoft наблюдался рост объема продаж. Были освоены новые регионы СНГ, выросла доля регионального бизнеса в общем объеме продаж. Кроме того, возросла численность сертифицированных партнеров и их квалификация.

ДЕЙСТВИЯ, С КОТОРЫМИ СВЯЗАН УСПЕХ КОМПАНИИ

%



Весьма острой после кризиса стала и конкуренция в финансово-банковской сфере. Как банки развивали свой бизнес? Росбанк, например, получил дополнительный импульс к развитию после слияния с ОНЭКСИМбанком в 2000 году, что помогло цивилизованно урегулировать задолженность перед кредиторами. Но помимо стратегических решений, в банках особую значимость приобретают механизмы финансового анализа и контроля. А значит, и люди, которые их отстраивают. Директор сводного экономического департамента Росбанка **Михаил Киселев**: *Грамотно выстроенный финансовый менеджмент — одна из основных составляющих успеха компаний. В банках, учитывая жесткое регулирование их деятельности, роль экономичес-*

кой службы, которой я руководжу, еще более значима. Думаю, что отстроенный сегодня в Росбанке механизм работы финансовых служб является основой нашего уверенного развития.

Как они это делали

Для развития своих компаний «девелоперы» используют самые разные возможности и ресурсы. Но более половины респондентов отдали пальму первенства человеческим ресурсам. Собственно, и сами «девелоперы» составляют кадровый костяк своих компаний. Как говорит Юлия Балакина, таких менеджеров хотели бы получить многие работодатели, но не все могут себе это позволить — либо не имеют средств, чтобы их перекупить, либо просто не могут найти применение их возможностям.

"Будущего не нужно бояться, о нем нужно заботиться. Ведь оно отвечает взаимностью на любое Ваше чувство".

ЕЛЕНА МАРИЧЕВА, страховой агент.



Заказчик: страховая группа "Прогресс".

Проект: разработка ИТ стратегии и создание концепции корпоративной информационной системы.

Возможно, Ваши задачи сложнее или, наоборот, не столь масштабны, но опыт и ресурсы нашей компании в области **консалтинга и информационных технологий** позволяют максимально точно и эффективно выполнять запросы каждого заказчика.

Мысль материальна

IBS

ИНФОРМАЦИОННЫЕ
БИЗНЕС СИСТЕМЫ

«Мы способны создавать идеи и реализовать их»

ГЛАВНОЕ КАЧЕСТВО, КОТОРОЕ ПОМОГЛО ПРЕЗИДЕНТУ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ГРУППЫ «АТОН» ЕВГЕНИЮ ЮРЬЕВУ ПРОДВИНУТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ ВПЕРЕД,— ЭТО СТРЕМЛЕНИЕ К ОПЕРЕЖЕНИЮ РЫНКА.

— С чем связан успех «Атона»?

— С репозиционированием компании — из брокерского дома в инвестиционный банк. «Атон» вырос до нового масштаба и освоил практически полный набор услуг investment banking, включая проведение IPO, операции слияния и поглощения, реализацию программ по повышению капитализации. Одним из слагаемых успешности стал и проект интернет-

трейдинга «Атон-Лайн». Мы первыми из крупных брокеров внедрили интернет-трейдинг в июле 2000 года и, по сути, занимаем уникальную позицию на фондовом рынке, являясь крупным игроком как в традиционном брокерском обслуживании, так и в ритейловом инвестиционном бизнесе.

— На какие ресурсы вы опирались?

— На человеческие и финансовые. Компания располагает значительным капиталом и в том и в другом. Так, сформирована сильная западная команда во главе с председателем совета директоров Питером Хэллораном, команда департамента корпоративных финансов во главе с Еленой Улитиной. К при-



ALEXEI MYACHYSHOV, «АТОН»

меру, департамент ведет корпоративные проекты с объемом на полмиллиарда долларов. Мы способны создавать идеи и реализовать их, а финансы позволяют нам их финансировать.

— Вы создаете собственную модель бизнеса или берете за основу западные модели?

— Наша стратегия определяется словосочетанием «инвестиционный банк». Полное соответствие международным стандартам требует упорной работы и значительных ресурсов.

В числе задач — завоевание значимой доли на рынке корпоративных финанс, вывод определенного числа компаний на фондовый рынок (IPO), предложение развитого сервиса для частных инвесторов — и крупных, и ритейловых. Мы придерживаемся классической бизнес-модели, задаваемой крупнейшими западными инвестиционными банками. При этом максимально учтем конъюнктуру российского рынка: две трети нашего бизнеса — это бизнес с российскими клиентами.

— Что помогло вам в развитии компании?

— Основной личный ресурс — это системное мышление и стремление к опережению рынка.

Успешные компании не только опираются на человеческие ресурсы, но и вкладывают в них деньги — по большому счету, компании потому и развиваются, что развиваются работающие в них люди. В DHL, например, на обучение персонала тратят 9% от оборота. А в Microsoft «обеспокоенность развитием» своих людей вменена менеджерам в обязанность — как один из приоритетов. «Это на уровне культа», — говорит Гамид Костоев.

Финансовые, технологические и производственные ресурсы по сравнению с человеческими, по мнению менеджеров, сыграли значительно меньшую роль в успехе компаний. На них приходится в общей сложности по 20% от всех ресурсов, задействованных в развитии компаний. И совсем немного — около 4% — приходится на сырьевые ресурсы, репутацию фирмы и прочие факторы.

Нам также было интересно узнать, на какие личные качества опирались сами

«девелоперы». Так вот, две трети опрошенных ответили, что в наибольшей степени их вкладу в развитие компаний помог опыт работы. Помимо этого, респонденты отмечают знание рынка (36%) и образование (29%). Среди личных качеств назывались также целеустремленность, умение принимать решения и высстраивать кадровую политику.

Наконец, менеджеры высказали мнение о том, какой стратегии должна придерживаться фирма, чтобы добиться успеха. Так, никто не считает западные модели развития единственно правильными. По мнению большинства респондентов, зарубежный опыт стоит брать за основу, но затем серьезно адаптировать к российским условиям. Каждый четвертый уверен, что самый правильный путь — копирование моделей наиболее успешных игроков на рынке. А чуть более 40% опрошенных думают, что лучше всего создавать собственную модель развития компании. **СФ**

Как проводилось исследование

Исследование проводилось в три этапа. На первом этапе были определены компании, сделавшие серьезный шаг в своем развитии за последние три года, — с этой целью «Секрет фирмы» и кадровое агентство BLM-Consort обратились за информацией в профессиональные ассоциации. Затем были опрошены рекламные, рекрутинговые фирмы и агентства недвижимости. Мы исходили из того, что развивающиеся компании активно нанимают персонал, осваивают крупные рекламные бюджеты и арендуют новые офисы. Рекламные, рекрутинговые и риэлтерские фирмы предоставили нам свои списки быстро развивавшихся, на их взгляд, компаний. Эти списки и списки профессиональных ассоциаций во многом пересеклись. Для окончательного формирования списка был проведен опрос профильных журналистов «Ъ». В итоге получился список примерно из 200 компаний практически из всех отраслей.

На следующем этапе мы направили письменный запрос первым лицам отобранных компаний. Им было предложено назвать сотрудников, которые внесли наибольший вклад в развитие бизнеса компаний. При этом руководитель мог включить в список и себя самого. К сожалению, далеко не все руководители компаний ответили на этот вопрос, очевидно, из опасений, что самых ценных сотрудников могут переманить конкуренты.

Наконец на заключительном этапе был проведен анкетный опрос названных «девелоперов». Составление вопросов анкеты и обработку результатов провело агентство A/R/M/I-Marketing.

САМЫЕ ПОЛЕЗНЫЕ ЛЮДИ В КОМПАНИЯХ

КОМПАНИЯ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ
АДВЕНТА	АЛЕКСАНДР БРЕНЕР МОЖАЕВ АЛЕКСАНДР САТТАРОВА ЛИДИЯ	КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР ADVENTA LOWE LINTAS ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР MCCANN-ERICKSON ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР INITIATIVE MEDIA
АЗОТ	ВОРОБЬЕВ ВЯЧЕСЛАВ СТАВЦЕВ ВИТАЛИЙ	ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И СБЫТУ
АКРИХИН	ЛЕВИЦКИЙ ГРИГОРИЙ РОБАКИДЗЕ ТАТЬЯНА ТЮЛЯЕВ АЛЕКСАНДР ЮРЧЕНКО НИКОЛАЙ	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА ВНЕШНИХ СВЯЗЕЙ ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ТЕХНИЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ ПРОИЗВОДСТВА
АПТЕКИ 36,6	РЕЗВИНА ЮЛИЯ	ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
АРОМА	ОСАДЧИЙ АЛЕКСЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АТОН	ГАВРИКОВ АЛЬБЕРТ ИВАНОВ АНДРЕЙ ЮРЬЕВ ЕВГЕНИЙ	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ПРЕЗИДЕНТ
ВЕРОФАРМ	БИККЕНИН АСКАР ПАРКАНСКИЙ АНТОН СЕРГЕЕВ АЛЕКСЕЙ СУЛЬДИН АЛЕКСАНДР	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ НАЧАЛЬНИК МЕДИЦИНСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВЫХ ПРЕПАРАТОВ
ВРЕМЯ	БЕКТЕМИРОВ АРTEM	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ВЫМПЕЛКОМ	ЗИМИН ДМИТРИЙ ЛУНДЕР ДЖО ПРИЯНИШКОВ НИКОЛАЙ	ПРЕЗИДЕНТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ГЛОБЭКСБАНК	КУЗЬМИН АЛЕКСАНДР ФИЛИППОВ СЕРГЕЙ	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КАЗНАЧЕЙСТВА СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ГЛОРИЯ ДЖИНС	МЕЛЬНИКОВ ВЛАДИМИР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ДИСКОНТЦЕНТР	БЕРЗИНЬ ТОМС КОЛЬВАТИН ЕВГЕНИЙ НЕСТЕРЕНКО ЮРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСОВЫМ ВОПРОСАМ
КАЛИНА	ГЕЛЛЕР НИКОЛАЙ ГОРЯЕВ ТИМУР ПЕТРОВ АЛЕКСАНДР	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР
КАМАЗ	КОСТИН ИВАН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КРАСНОГОРСКИЕ ЛЕКАРСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	БЫКОВСКАЯ ЛИДИЯ ДРОВАЛЕВ АЛЕКСЕЙ КАНЕВСКИЙ ВЛАДИСЛАВ МАЛИНКА ВЯЧЕСЛАВ СТАРКОВ РИНАТ	ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР ГЛАВНЫЙ ЭКОНОМИСТ КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР УПРАВЛЯЮЩИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР
ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО	ИВАНОВ ВСЕВОЛОД КАЛИНЧЕНКО МИХАИЛ МРАМОРНОВА ТАТЬЯНА	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ
МГТС	ЛАГУТИН ВЛАДИМИР ПАНОВ ВИКТОР РАБОВСКИЙ СЕМЕН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
МОСКОВСКОЕ ИНВЕСТИЦИОННОЕ АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ	КЛИМОВА ИРИНА КУЗНЕЦОВА НИНА РЕПЧЕНКО ОЛЕГ	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПЕРВИЧНОГО РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ВТОРИЧНОГО РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА
МТУ-ИНФОРМ	САВЧЕНКО СЕРГЕЙ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
НИЖФАРМ	МЛАДЕЦЦЕВ АНДРЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
НИКОЙЛ	ЦВЕТКОВ НИКОЛАЙ	ПРЕЗИДЕНТ
ОБЪЕДИНЕННАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	КОМАРОВ АНДРЕЙ СЕДЫХ АНАТОЛИЙ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОМК, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЧЕЛЯБИНСКОГО ТРУБОПРОКАТНОГО ЗАВОДА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОМК, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ВЫКСУНСКОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ЗАВОДА
ПАКК	АНТОНОВ МИХАИЛ БАРИНОВА ИРИНА ДАНИЛОВ ИГОРЬ ПОВАЛКО АЛЕКСАНДРА РОМАНЕНКО СЕРГЕЙ ФИНОГЕНОВ ВАДИМ ШЕВЧЕНКО ОЛЕГ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, СТАРШИЙ КЛИЕНТ-МЕНЕДЖЕР НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ КЛИЕНТ-МЕНЕДЖЕР ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
РЕНЕССАНС КАПИТАЛ	ДЖЕННИНГС СТИВЕН САГИРИН ИГОРЬ	ПРЕЗИДЕНТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
РОСБАНК	АНТОНОВ ИГОРЬ ГОРБАЧЕВА СВЕТЛАНА ИВАНОВ ЕВГЕНИЙ КИСЕЛЕВ МИХАИЛ ФИЛИПЬЕВ АЛЕКСАНДР	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КЛИЕНТОВСКИХ ОТНОШЕНИЙ ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ДИРЕКТОР СВОДНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
РОСЭКСПЕРТИЗА	КОСТОЕВ ДМИТРИЙ ПОТАПОВ МАКСИМ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
РУССКИЙ ПРОДУКТ	МАКЛАКОВА НАДЕЖДА ПРИВАЛОВ ЕВГЕНИЙ	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ДИРЕКТОР ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА
СЛАВНЕФТЬ	ГУЦЕРИЕВ МИХАИЛ	ПРЕЗИДЕНТ
СУАЛ-ХОЛДИНГ	ГОНЧАРОВ АЛЕКСЕЙ САУЧКИН АЛЕКСАНДР	ДИРЕКТОР PR-ДЕПАРТАМЕНТА ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОБЯЗАННОСТИ ПЕРВОГО ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА
ТРАНСНЕФТЬ	ВАЙНШТОК СЕМЕН	ПРЕЗИДЕНТ
ТЮМЕНСКАЯ НЕФТЕЯННАЯ КОМПАНИЯ	БАКАЛЕЙНИК ИОСИФ ВЕКСЕЛЬБЕРГ ВИКТОР ДЖАДАС СЕКСАНДЕР ДИАКОВ ИГОРЬ КАПУСТИН АЛЕКСАНДР КАПУСТИН ВЛАДИМИР КУКЕС СЕМЕН ХАН ГЕРМАН	РУКОВОДИТЕЛЬ БЛОКА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ, ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАННИРОВАНИЮ И КОРПОРАТИВНОМУ РАЗВИТИЮ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПО ИЗВЛЕЧЕНИЮ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ТЕХНОЛОГИИ И ДОБЫЧЕ НЕФТИ И ГАЗА, ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ БЛОКА МАРКЕТИНГА, ПРОДАЖИ И ПЕРЕРАБОТКИ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПЕРЕРАБОТКИ НЕФТИ В БЛОКЕ МАРКЕТИНГА, ПРОДАЖИ И ПЕРЕРАБОТКИ ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ФБК	ТЕРЕХОВ АЛЕКСЕЙ СУХОВА ИРИНА	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА БАНКОВСКОГО АУДИТА ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И АУДИТА
ЦЕНТРИНВЕСТ	ЦУКАНОВ ИГОРЬ	ПРЕЗИДЕНТ
ЮНИКОН/МС	ПРУТКОВСКИЙ ВАСИЛИЙ СЛЕСАРЕНКО АЛЕКСАНДР	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ, ПАРТНЕР УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ, ПАРТНЕР
ABBYY SOFTWARE HOUSE	АНДРЕЕВ СЕРГЕЙ АНИСИМОВИЧ КОНСТАНТИН ПАХАРЯН АРАМ ЯН ДАВИД	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ И РАЗРАБОТКАМ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КОРПОРАТИВНЫМ ПРОЕКТАМ ПРЕЗИДЕНТ
AUDI	АХМЕДОВ ОСКАР	ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА
BAKER & MCKENZIE	ГУТБРОД МАКС	ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ В СНГ
BMW	ШЛИММЕ ВОЛЬФГАНГ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР BMW RUSSLAND TRADING
DHL INTERNATIONAL	ЕВДОКИМОВ ТИХОН КЕМП ГАРРИ	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ПО СНГ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ELI LILLY	ПРОКОФЬЕВ ВЯЧЕСЛАВ	ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ КОМПАНИИ «ЭЛИ ЛИЛЛИ ВОСТОК С.А.»
IBS	БУЙНИЦКИЙ МАРК КАРАЧИНСКИЙ АНАТОЛИЙ МОРОЗОВ ВЛАДИМИР МАЦОЦКИЙ СЕРГЕЙ ПЕСКИН ЕВГЕНИЙ ЭСКИН СЕРГЕЙ	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ПРЕЗИДЕНТ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
KNAUF	ГАММ ХАЙНЕР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПО РОССИИ
MCDONALDS	ХАСБУЛАТОВ ХАМЗАТ ЯСИНОВСКАЯ ТАТЬЯНА	ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ «МАКДОНАЛДС РОССИЯ» ДИРЕКТОР ОТДЕЛА ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ
MICROSOFT	АНИКАНОВА ЕЛЕНА ВОРОНИНА ЕВГЕНИЙ ДЕРГУНОВА ОЛЬГА КОСТОЕВ ГАМИД	РУКОВОДИТЕЛЬ ФИНАНСОВО-АДМИНИСТРАТИВНОГО ДЕПАРТАМЕНТА ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПО РАБОТЕ С ЗАКАЗЧИКАМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА
RUSSO	САНЬКО СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
SPYLOG	АНДРЕЕВ АНДРЕЙ БАСОВ АЛЕКСЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
VOLKSWAGEN	БЕТХЕР ВИТАЛИЙ БРАДЛЕР ТОРСТЕН	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВЫ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА





бизнес-схема

Маркетинг

Менеджмент

Персонал

Финансы



Боевая раскраска брэнда

c20

Почему Marlboro — красное,
а Pepsi-Cola — синяя

Маркетинг

Менеджмент

Персонал

Финансы

Новые слова из трех букв

c27

Что дают бизнесу системы ERP, CRM, SCM
и другие информационные технологии

Маркетинг

Менеджмент

Персонал

Финансы

Сотрудник сотруднику волк

c30

К чему приводит
конкуренция на работе

Маркетинг

Менеджмент

Персонал

Финансы

Кредит со скидкой

c33

Четыре проверенных способа
удешевления заемных средств

c19

Боевая раскраска брэнда

ВОЗМОЖНО, СКОРО РЕКЛАМА СИГАРЕТ БУДЕТ ТОЛЬКО ЧЕРНО-БЕЛОЙ. ПРАВДА, НЕ У НАС, А В США. ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ «ПОТЕРЯ» ЦВЕТА МОЖЕТ ОБЕРНУТЬСЯ ПОТЕРЕЙ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ, ВЕДЬ ЦВЕТ — НЕОТЪЕМЛЕМАЯ И ОЧЕНЬ ВАЖНАЯ ЧАСТЬ БРЭНДА. А ЕГО «РАСКРАСКА» — ЭТО ЦЕЛАЯ НАУКА. **Текст: Максим Жаров**

С переменным успехом!

Почему сигареты Marlboro красные, а Pepsi-Cola — синяя? Разумеется, это не случайность. Торговая марка немыслима без цвета. Именно благодаря цвету покупатель может быстро отличить один товар от другого. Вот почему компании тратят кучу времени и денег, чтобы понять, какой именно цвет может выгодно выделить их торговую марку на фоне конкурирующих.

Кстати, теперь уже мало кто помнит, что пачка Marlboro не всегда была красной-белой. До 1955 года Marlboro позиционировалось как женские сигареты. Это находило отражение в дизайне упаковки: сигареты выпускались в мягких пачках различных цветов — от белого и бежевого до розового. К этому моменту доля Marlboro на рынке США сократилась до 0,25%. Чтобы спасти марку от исчезновения, фирма Leo Burnett переориентировала брэнд на мужчин, что потребовало также кардинального изменения дизайна. Было предложено сделать доминирующим цветом пачки красный — как самый «мужской». Рисунок стал геометрически более строгим. На пачке появилась золотистая эмблема Philip Morris — две лошади и знаменитая фраза Цезаря «Veni vidi vici» («Пришел, увидел, победил»). Помимо этого, вместо бумаги было решено использовать в качестве материала более прочный картон и снабдить пачку крышкой. Через год после изменения дизайна продажи Marlboro увеличились более чем на 3000%.

Эксперимент с цветом, проведенный компанией Pepsi-Cola, оказался менее удачным. В 1996 году компания заменила красный цвет упаковки напитка на синий. Эта акция обошлась Pepsi-Cola в \$500 млн. Но перемена цвета не помогла компании

опередить свою основную соперницу — Coca-Cola. Более того, перемену в дизайне Pepsi-Cola заметили лишь 50% потребителей, и лишь около 20% заявили, что упаковка стала лучше.

Цветовые галлюцинации

Очень часто сочетания цветов, которые специалисты в области брэнд-маркетинга предлагают производителям, кажутся покупателям и самим производителям необычными и даже абсурдными. И это понятно. Разные люди по-разному реагируют на то или иное сочетание цветов, и часто их взгляды не совпадают. Поэтому восприятие цвета торговой марки можно назвать цветовыми «галлюцинациями» потребителя и производителя.

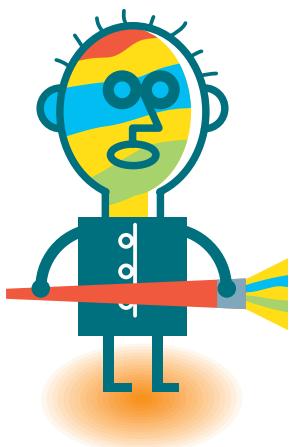
Игорь Ганжа, креативный директор компании LMH Consulting: *Значение цвета очень велико, поскольку его восприятие лежит в области подсознания. Тот или иной цвет имеет для потреби-*

Управляемая мимикрия

Имеет ли смысл менять цвет раскрученной торговой марки? Если уровень продаж высокий, то, скорее всего, не имеет. Изменение цвета брэнда требует больших затрат на рекламу, ведь формировать доверие потребителей к марке приходится чуть ли не заново.

Менять цвет стоит в тех случаях, когда, например, происходит репозиционирование марки (переориентация на другую категорию потребителей). Или чтобы сделать «ход конем» в конкурентной борьбе. «Перекраска» оправданна, если существует целая серия брэндов (line extension) и необходимо, чтобы одна марка была отличима от другой.

Иногда производители меняют цвет своих брэндов, желая учесть приоритеты потребителя. Так, после кризиса 1998 года была восстановлена идея русских ценностей и архетипов, и упаковка пельменей «Дарья» была выполнена в лубочной, древнерусской стилистике. Спустя три-четыре года, по мере формирования нового среднего класса с присущей ему прозападной ориентацией на современные ценности, «Дарья» осознанно «преобразилась», чтобы соответствовать вкусам своей целевой группы. Цветовая гамма логотипа стала светлее.



бизнес-схема маркетинг



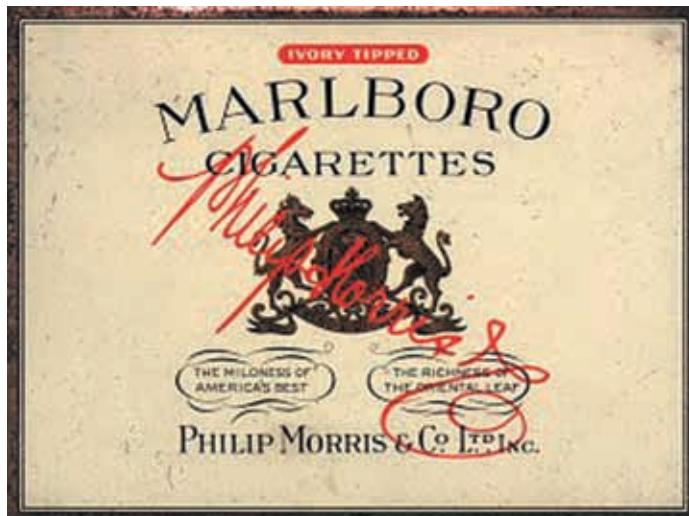
Некоторые специалисты считают, что полагаться на устоявшиеся представления о цвете не всегда правильно



Чтобы отличаться от Coca-Cola, компания PepsiCo добавила больше синего в дизайн своих напитков

теля свое, особенное значение. Игнорировать это нельзя, иначе мы не сможем эффективно влиять на выбор потребителя.

Как показывают исследования, на яркие, броские и неожиданные цвета торговых марок особенно падки молодежь и женщины. Так, например, новые женские прокладки Care Free имеют



черный цвет, который раньше никогда не использовалась производителями прокладок. А прохладительный напиток Sprite, позиционирующийся как товар для молодежи, выполнен в ярко-зеленых тонах.

В свое время компания LMH Consulting разрабатывала фирменный стиль и рекламный креатив для новой модели мотоциклов «Урал». Модель создавалась специально для любителей быстрой езды — байкеров. Выбирая цветовое оформление мотоциклов, маркетологи учитывали мнение группы байкеров «Ночные волки». И в результате предложили следующие цвета: огненно-красный, оранжевый, черный и металлик.

Особенно важен цвет для товаров массового спроса — например, пива, стиральных порошков и печенья. Яркие, запоминающиеся цвета помогают покупателю узнать товар на полках магазинов среди других товаров. А вот цвет упаковки дорогих, эксклюзивных товаров, например драгоценных изделий, менее важен — покупатель обращает внимание в первую очередь на качество товара и репутацию торговой



Раньше Marlboro позиционировалась как дамские сигареты. «Мужской» красный цвет появился лишь в 1955 году

марки в целом. Нередко «фирменный» цвет закладывается уже в название бренда — например, аудиотехника Blaupunkt, где логотипом является голубой кружок, косметическая линия Green Mama и т. д. Конечно, это эффектно, но оставляет меньше пространства для маневра.

Каждый брэндмейкер желает знать

Попытки понять, как люди реагируют на разные цвета и их оттенки, предпринимались еще много веков назад. Со временем сформировались достаточно четкие представления о том, что означает тот или иной цвет для человека. Эта информация используется при разработке цветового решения брэнда.

Красный цвет ассоциируется с силой, властью, а иногда, в зависимости от оттенка, с агрессией. Синий — это спокойствие, уверенность, комфорт. Зеленый — что-то молодое, веселое, легкое, свежее. Желтый — ощущение тепла. Металлик — цвет современности. Темно-синие тона означают мечту, тайну, романтику. Благородство, аристократичность, эксклюзивность многие специалисты предлагают выражать при помощи насыщенного ярко-синего цвета. Светлый прозрачный бирюзовый цвет ассоциируется со свежестью, натуральностью.

Для разных групп товаров уже сформировались свои цветовые клише. Елена Никольская, креативный директор по Philip Morris рекламного агентства Leo Burnett: *например, сигареты full flavor — красный цвет, lights — синий, a menthol — зеленый*. Для оформления сигарет «Союз-Аполлон особый» используется глубокий темно-синий цвет. А цветом «Союз-Аполлон лайтс» стал серебряный — необходимо было показать современность, а ее отлично передают как раз «металлические» цвета. Именно поэтому для обычных сигарет «Оптима» был выбран красный и золотой цвет, а в классе lights эти сигареты выполнены в нежно-кремовом цвете.

Бытовой технике больше подходит цвет металлик — технологичный и современный. Нежные, ненасыщенные цвета, такие как розовый (цвет жизни), роз, све-

БИЗНЕС-СХЕМА МАРКЕТИНГ

Сочетания цветов, предлагаемые маркетологами, часто кажутся производителям абсурдными

БИТВА ЗА СПЕКТР

Ferrari

McDonalds

Coca-Cola

Dunhill

Rothmans

«Би Лайн»

Hewlett-Packard

IBM

«Мегафон»

Lipton

«Мобильные Телесистемы»

Больше других востребованы брэндмейкерами красная и синяя зоны спектра. А компании-конкуренты стараются, чтобы их фирменные цвета были максимально противопоставлены.

жести), часто используются в парфюмерии и косметике. Так, в прошлом году рекламная кампания парфюмерных салонов Rivoli проходила под девизом «Жизнь в розовом цвете». У эксклюзивных продуктов класса premium тоже есть свои цвета. Как правило, это золото и металлик. Например, Prestige — один из брэндов кофе Ambassador — выполнен в золотых и черных тонах.

Правда, некоторые специалисты считают, что полагаться на устоявшиеся представления о цвете не всегда правильно. **Самвел Аветисян**, директор по коммуникациям компании «Дарья»: Цветовое решение целиком зависит от задач и маркетинговых целей брэнда. Кроме того, как только складывается устойчивое, общепринятое мнение о специфическом цвете для определенной группы товаров, то тут же появляется яркая, наглая торговая марка, ломающая это мнение.

Черно-белый сигнал светофора

СФ спросил маркетологов, к чему мог бы привести запрет цветной рекламы и что можно было бы сделать в такой ситуации.

Елена Никольская, Leo Burnett: «В выгодном положении могли бы оказаться брэнды, в оформлении которых заметно преобладает графика или они графичны по своей сути. В качестве контрхода, возможно, могли бы использоваться статьи с информацией о товаре. Активнее применялась бы реклама в местах продаж (промо-акции). Вообще же товар, известный потребителю, из-за такого запрета не пострадает. Пострадает тот, кто впервые выходит на данный рынок.»

Кирилл Смирнов, Navigator DDB: «Не исключено, что мы использовали бы различные слова, чтобы донести до потребителя информацию о цвете брэнда.»

Игорь Ганжа, LMH Consulting: «Запрет цветной рекламы не сыграл бы большой роли. Другое дело, если было бы запрещено цветное оформление упаковки товара. С помощью черно-белой рекламы могут рекламироваться все виды товаров. Главное значение имеет форма и символическое наполнение.»

Самвел Аветисян, «Дарья»: «Черный цвет такой же полноценный, как и все другие цвета. К тому же он имеет самое большое количество оттенков — более ста. Поэтому черно-белая реклама — ни плохая, ни хорошая. Это просто одна из разновидностей рекламы, и ее можно использовать.»

Художественные замыслы

Выбор цвета для брэнда — занятие сложное и трудоемкое. В частности, нужно провести анализ рынка и цветового оформления конкурирующих брэндов. Кроме того, собирается информация о том, как потребители определенно пола, возраста, уровня доходов и т.д. воспринимают то или иное сочетание цветов. И на основе этих данных выбирается цветовое решение.

Чтобы определить, совпадали ли «цветовые галлюцинации» производителя и потребителя, маркетологи проводят, в частности, фокус-группы — управляемые групповые дискуссии с потребителями. Как правило, нужно провести не менее трех таких фокус-групп, каждая обходится в \$1,5—3 тыс. **Анна Мытиль**, старший научный сотрудник Института социологии РАН: Фокус-группы позволяют понять, как воспринимает потребитель предлагаемый ему образ брэн-

да и как сделать, чтобы он воспринимал его именно так, как нужно производителю.

Компания Leo Burnett, тестируя упаковки сигарет «Оптима», предложила потребителям пачки разных цветов, в которых были одинаковые сигареты. **Елена Никольская**: Выбрав пачку нежно-кремового цвета, потребители сошлись во мнении, что в ней более легкие, чем в других пачках, сигареты. Хотя они везде были одинаковые. Поэтому пачку «Оптими lights» решили сделать нежно-кремовой.

Выбирая цвета для нового шампуня Marimba, концерн «Калина» провел целый ряд исследований. **Юлия Сухарева**, ведущий специалист отдела маркетинга «Калины»: Мы хотели определиться с целевой аудиторией нового продукта, узнать ее ценности и особенности восприятия. На основании исследований были сформулированы предложения по названию, логотипу, форме и цвету брэнда. Затем

мы провели тестирование этих предложений представителями целевой аудитории. Мы использовали фокус-группы, глубинные интервью и другие методы. Ярко-зеленый изогнутый флакон Marimba с оранжевой крышкой символизирует «живой», веселый характер брэнда.

Как правило, цвет брэнда учитывается и при производстве его рекламы. **Кирилл Смирнов**, творческий директор рекламного агентства Navigator DDB: В работе над созданием рекламы мы руководствуемся уже существующим цветом брэнда и ищем либо в его цветовой гамме, либо по контрасту с существующим цветом.

В январе 2001 года началось продвижение сигарет Pall Mall с угольным фильтром. Традиционным по крепости сигаретам соответствовал красный цвет пачки, сигаретам с ментолом — зеленый, а легким — синий. В рекламной кампании Pall Mall, развернувшейся в России летом прошлого года, использовались пачки «красноцветного» дизайна. А рекламисты из Grey Global Group, занимавшиеся продвижением этого брэнда в Германии, упор сделали на пачки синего цвета. Однако в обоих случаях цветовая гамма рекламных постеров была выдержана в синих тонах.

Чтобы сделать продвижение брэнда более успешным, маркетологи изучают, как потребители реагируют на используемые в рекламных роликах сочетания цветов. Для этого проводится, в частности, так называемое покадровое тестирование. Из ключевых кадров ролика делают слайды, а затем анализируется реакция потребителей на каждый такой кадр. **Анна Мытиль**: Именно в процессе покадрового анализа чаще всего и выявляется реакция потребителей на цветовые решения создателей рекламной продукции. СФ

В сегодняшнем мире, где вчерашние достижения никого не интересуют, нет ничего более ценного, чем новые идеи. И не так уж важно, у кого они возникли... Что действительно имеет значение — это то, что мы с ними можем сделать.

ЭТО ТВОИ ИДЕИ. СПЕШИ ПРЕВРАТИТЬ ИХ В ДЕЛА.

Запертые в письменном столе или компьютере, идеи долго не живут. Потому что в бизнесе идея принадлежит не столько тому, кому первому она пришла в голову, сколько тому, кто сумел превратить ее в дело.

Компания Accenture стала лидером на рынке услуг в области менеджмента и информационных технологий не только благодаря своей способности думать, но и благодаря умению воплощать идеи в дело.

Работая с более чем половиной списка FORTUNE Global 500® — крупнейшими мировыми компаниями, мы впитываем опыт различных отраслей, регионов и культур. Уникальная комбинация знаний, опыта, интуиции, умения проникнуть в суть дела позволяет нам быстро применить все это к решению конкретных задач и, что самое важное, решить их.

В конце концов, неважно, сколько у вас перспективных, многообещающих идей. Важно, какие из них вы сумеете заставить работать. Вы хотите посмотреть, как это происходит? На accenture.com вы найдете много информации, в том числе — примеры решений для вашей отрасли.

accenture

Внедрение инноваций.



За 25 лет работы в бизнесе я каждый день снова и снова убеждаюсь в том, что успех никому не дан раз и навсегда. В самом деле, многие ли из компаний, считавшихся успешными сто лет назад, дожили до сегодняшнего дня? В США

это удалось только пятнадцати из первой сотни крупнейших компаний 1900 года. Сколько сегодняшних компаний останется в бизнесе в 2102 году? Вряд ли кто-нибудь возьмется сейчас дать точный прогноз. Но я бы поставил на тех, кто, вовремя уловив контуры инноваций, ведущих к успеху в завтрашнем мире, сумеет воплотить новые идеи в практику. Российские компании сегодня стремительно растут, быстро обретая новый опыт, пробуют новые возможности. И мы рады поддержать их в поиске и внедрении эффективных моделей бизнеса. Компания Accenture, известная в мире своими масштабными проектами в области менеджмента и внедрения информационных систем, работает в России с 1992 года, содействуя российским предприятиям в повышении эффективности бизнеса, адаптации к требованиям мирового рынка. Наша работа — сопровождение всего процесса необходимых перемен, от обследования ситуации и разработки стратегии до практического внедрения конкретных решений — управлением и технологических. Мы опираемся при этом на опыт 75 тысяч своих специалистов и на опыт наших клиентов, среди которых более половины из пятисот крупнейших компаний мира.

В России мы работаем с ведущими российскими компаниями, международными компаниями и совместными предприятиями. В списке наших российских клиентов ОАО «Альфа-Банк», ОАО «Внешторгбанк», КБ «Внешэкономбанк», ВГТРК, АО «ВымпелКом», ОАО «Газпром», ЗАО «Международный Московский Банк», ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат», РАО «ЕЭС России», ОАО «РОСНО», ОАО «Русский Алюминий», ОАО «ТНК», ЗАО «Русбел» (L'Oréal), ABB Ltd., ЗАО «Завод холодильников Стинол» (Merloni), Transmark (South African Breweries).

Наши клиенты представляют практически все регионы планеты и все отрасли экономики. Но всех их объединяет вкус к инновациям и одновременно здоровый прагматизм. Поэтому нам вместе удается находить реальные и быстрые пути внедрения новых идей и получать убедительные деловые результаты.

Генеральный директор
российского отделения Accenture
Георгий Мистулов

От идеи к делу — приоритеты и решения

Каковы сегодня стратегические ориентиры управления ведущих мировых компаний? Какие методики управления выходят на первый план? По данным исследования, проведенного компанией Accenture среди руководителей 1000 крупнейших компаний мира, на первом месте в ряду приоритетов на 2002 год оказалось управление отношениями с клиентами как бизнес-стратегия и технология. Большинство руководителей планируют модернизировать существующие информационные системы, извлечь больше выгод из инвестиций в ИТ. Все более популярным становится такое стратегическое решение, как аутсорсинг. О том, насколько совпадают эти задачи и подходы с практикой и задачами российского бизнеса и о том, как Accenture может помочь в реализации новых моделей бизнеса, говорят специалисты российского отделения компании.

Управление ростом

Если говорить о сегодняшних приоритетах, для российского бизнеса это прежде всего стратегия роста. Появляются новые компании, существующие компании расширяют свой бизнес — строят новые производства, приобретают другие бизнесы или доли в предприятиях. Другая тенденция — развитие ключевых направлений деятельности, когда избавляются от так называемых непрофильных активов. Мы предлагаем широкий спектр услуг в сфере стратегического планирования и бизнес-архитектуры, рассказывает Екатерина Козинченко, помогаем клиентам принимать серьезные решения относительно возможных рыночных альянсов, слияний и поглощений, в том числе решения относительно выхода на зарубежные рынки.

Специалисты Accenture проводят анализ текущих и только намечающихся тенденций на рынке, помогают клиентам выявить новые возможности для развития бизнеса. Accenture не только консультирует, но и разрабатывает и внедряет практические решения, используя опыт проектов, реализованных в 18 различных отраслях.

В центре внимания российских руководителей сегодня повышение производительности, экономическая эффективность компаний, отмечает

Игорь Цуранов. Даже самые правильные стратегические решения сами по себе еще не гарантия успеха. Реализацией стратегии надо управлять, построив систему поддержки стратегического управления на операционном уровне и контроля за выполнением стратегических задач всеми подразделениями организации. Иначе говоря, необходим механизм, связывающий стратегию и повседневную работу предприятия. Методики Accenture позволяют создать систему взаимосвязанных стратегических показателей и ключевых показателей эффективности для каждого уровня и функции организации и наглядно проследить влияние каждого из этих уровней на экономическую прибыль, увидеть возможности снижения издержек. В результате предприятие может наметить программу мер для повышения прибыльности и акционерной стоимости компании.

Бизнес-потенциал корпоративных систем

Значение информационных технологий для повышения эффективности организации становится все более ощущаемым. Однако их потенциал используется далеко не полностью. Эта проблема очевидна для западных компа-

ний — не случайно она оказалась среди приоритетов их менеджмента. Российские же компании, многие из которых только приступают к внедрению корпоративных информационных систем, пока ограничиваются такими задачами, как повышение прозрачности и управляемости компаний. Эффект интеграции транзакций в масштабе всего предприятия очевиден, однако, как считает Роман Таймл, доля его в общем объеме возможных выгод невысока — около 20%. Вклад проектов, не ограниченных с оптимизацией бизнес-процессов, — около 50%. Еще 30% могут дать проекты, не имеющие собственно технологического компонента, но для которых внедрение системы служит как бы катализатором.

Надо сказать, что распространенные представления о том, какое внедрение можно назвать успешным, часто упрощают ситуацию. Так, часто критерием успеха считают скорость внедрения системы. Трудно не согласиться, что скорость важна. На счету Accenture около тысячи внедрений, например, такой мощной и сложной системы, как SAP, и всюду управление проектом ориентировалось

на предельно четкое соблюдение сроков. И все же скорость не главное, об успехе можно говорить не тогда, когда система начинает работать, а тогда, когда компания получает реальные выгоды от этого.

Инструмент, который разработала и использует Accenture для управления эффективностью инвестиций в ERP, называется просто — «Найди деньги» (Find the Value™). Он позволяет определить потенциальные выгоды от внедрения ERP и построить план их реализации на любом этапе проекта.

Точную настройку проектов внедрения системы, которые ведет Accenture, на успех бизнеса клиента позволяют обеспечить и отношения делового партнерства, которые связывают эту компанию и ведущих производителей программного обеспечения. Так, результатом многолетнего сотрудничества Accenture и SAP AG стали совместные разработки для конкретных отраслей, такие, как IS-Oil для нефтяной отрасли и IS-U для отрасли коммунальных услуг (электроснабжение, газоснабжение и водоснабжение). На основе пакета SAP специалисты Accenture разработали отраслевые решения для химической, металлургической, автомобильной промышленности и ряд других решений.

CRM — стратегия и технология

Как считают Санал Ушанов и Юрий Пуха, управление отношениями с клиентами (CRM) для российского бизнеса пока не первый приоритет. Однако уже сегодня CRM может дать розничным компаниям ощутимый выигрыш. Так, банк или страховая

компания могли бы выделить клиентов с остатком по счету выше среднего и предложить предназначенные именно им новые продукты и услуги (пластиковые карты, страховки и др.), одновременно сократив расходы на рекламу. Клиент же мог бы выбирать, как ему удобнее приобрести товар или услугу, получить информацию — через розничное отделение, операторский центр (call-center), персонализированный Интернет-сайт. В отрасли услуг связи концепция CRM актуальна для предприятий, которые стремятся обойти конкурентов за счет более высокого уровня обслуживания, дополнительных услуг, сокращения времени на обработку заявок. При этом CRM может помочь в разных ситуациях. К этому решению имеет смысл обратиться операторам, для которых при насыщении рынка (как это происходит, например, в мобильной связи в Москве) важным становится не только обеспечить приток числа абонентов, но и удержать имеющихся. CRM могут использовать и новые, быстро растущие компании для захвата доли рынка у операторов-монополистов.

CRM требует технологической инфраструктуры, позволяющей собирать и обрабатывать миллионы единиц информации о клиентах. Специалисты российского отделения Accenture имеют опыт внедрения различных технологических решений, в том числе пакета Siebel — лидирующего на мировом рынке систем CRM. Заметим, что в 2001

году Accenture была отмечена компанией Siebel Systems как ее лучший партнер в странах Северной Америки и Европы. Однако, как подчеркивают специалисты Accenture, при всей важности технологического решения, их подход предполагает более широкий взгляд на проблему: внедрение CRM даст серьезный эффект только при том, что в компании будет выстроен единый интегрированный подход к работе с клиентом, будут согласованы действия различных подразделений компании, осуществляющих такие функции, как маркетинг, продажи и сервисное обслуживание клиентов, в рамках единой стратегии. Этот подход приносит результаты: по данным компании IDC, Accenture лидирует среди крупнейших компаний, предоставляющих услуги по внедрению CRM.

Вспомогательные функции — современные модели управления

Среди приоритетов мирового бизнеса, названных в исследовании Accenture, — аутсорсинг. Передача вспомогательных функций, таких, как бухгалтерия или информационные системы, в управление другой компании позволяет сосредоточиться на своей основной деятельности, а поддержка их обходится дешевле при гарантированно высоком качестве. Эталонным в мировой практике аутсорсинга считается сотрудничество Accenture и нефтяной компании BP, которая поручила Accenture управление расчетами с поставщиками, бухгалтерством, казначейством, финансовым анализом и консолидацией отчетности подразделений BP на Аляске.

Можно ли прогнозировать в России стремительное развитие аутсорсинга? Специалисты Accenture в своих прогнозах осторожны: компании должны внутренне созреть для таких решений. Кроме того, прежде чем передать вспомогательные функции в управление, необходимо перестроить соответствующие службы внутри компании, отмечает Сергей Коровин. Управление ими должно быть централизовано, и отношения с ними должны больше напоминать отношения клиента и подрядчика. Это — серьезная перестройкаправленческой культуры.

В обсуждении участвовали специалисты Accenture:

• Роман Таймл, первый заместитель генерального директора российского отделения (roman.teiml@accenture.com)

• Игорь Цуранов, заместитель генерального директора российского отделения (igor.tsuranova@accenture.com)

• Сергей Коровин, старший менеджер Департамента промышленности и природных ресурсов (sergei.korovin@accenture.com)

• Екатерина Козинченко, менеджер Департамента промышленности и природных ресурсов (kate.kozinchenko@accenture.com)

• Юрий Пуха, менеджер Департамента телекоммуникаций и высоких технологий (yuri.poukha@accenture.com)

• Санал Ушанов, менеджер Департамента финансовых рынков (sanal.ouchanov@accenture.com)

Компания Accenture выступала консультантом ОАО «Газпром» в процессе подготовки сделки по покупке акций словацкой компании SPP — основной транспортной магистрали на рынки Западной и Центральной Европы. Эта сделка является логическим развитием стратегии ОАО «Газпром», направленной на усиление роли компании на европейском рынке газа. Кроме того, ОАО «Газпром», выступая в этой сделке в составе консорциума с Gaz de France и Ruhrgas, укрепляет таким образом свое деловое партнерство с ведущими игроками на европейском газовом рынке. Компания Accenture внесла существенный вклад в определение стоимости пакета акций SPP, в разработку стратегии и тактики участия ОАО «Газпром» в приватизационном процессе, а также в управление взаимоотношениями ОАО «Газпром» с консорциумом. Благодаря высокому профессионализму совместной команды, состоящей из специалистов Accenture и ОАО «Газпром», удалось выполнить сложную работу на уровне мировых стандартов в кратчайшие сроки.

С.Ю. Челпанов, Заместитель Генерального Директора ОАО «Газэкспорт»

Международный Московский Банк (ММБ) — крупнейший динамично развивающийся российский коммерческий банк с иностранным участием. Акционерами ММБ являются ведущие банки: Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (Германия), Nordea Bank Finland PLC, BCEN-Eurobank (Франция), Европейский Банк Реконструкции и Развития, Industrial

Bank of Japan (Япония), Сбербанк России. Гарантии надежности ММБ подтверждены историей его развития, оценками международных рейтинговых агентств. Свою главную задачу менеджмент ММБ видит в постоянном расширении предоставляемых клиентам услуг и их высоком качестве. Решению этих задач послужил проект по формированию возможностей информационных технологий ММБ, выполненный с помощью компании Accenture.

И. Салонен, Председатель Правления ММБ

Нижнетагильский металлургический комбинат планирует сделать существенный шаг в направлении модернизации основного производства путем строительства четвертой машины непрерывного литья заготовок (МНЛЗ № 4). Строительство МНЛЗ № 4 является первым этапом реализации проекта создания завода по производству труб большого диаметра в Нижнем Тагиле. Новая МНЛЗ позволит за счет применения технологии непрерывного литья повысить качество продукции, пользующейся устойчивым спросом на мировом рынке, и повысить экономическую эффективность продукции. Проект оценивается в 80 млн долл. Бизнес-план разработан консалтинговой компанией Accenture, которая, в частности, разработала финансовую модель, дала экономическое обоснование строительства и инвестиционные прогнозы.

П.С. Татьянин, Руководитель проекта МНЛЗ № 4, ЕвразХолдинг

Хорошие идеи должны работать

Хорошая идея еще не гарантия делового успеха. Сегодня мало кто спорит, что стратегические альянсы, например, — плодотворная идея. Но почему-то больше половины из них не достигает поставленных перед ними целей. Известно, что CRM — перспективное решение. Но, оказывается, внедрение пакета не ведет автоматически к росту прибыли. А корпоративные системы управления? Казалось бы, выгоды их внедрения очевидны. Но сколько мы с вами знаем проектов, для которых годами, а результат все еще заставляет себя ждать?

Решения, которые предлагает Accenture, помогают нашим клиентам найти кратчайший путь от идеи к результату, так как при их разработке мы опираемся на уникальный комплекс своих возможностей.

Единый подход в глобальном масштабе. Все отделения Accenture работают в соответствии с единой моделью ведения бизнеса, обеспечивая одинаково высокий уровень предоставляемых услуг по всему миру. Консультанты компании, работающие в разных странах мира, обмениваются опытом работы на различных рынках и по разным направлениям и имеют возможность проходить интенсивные тренинги для поддержания одинаково высокого уровня профессионализма.

Обширный отраслевой опыт. Специалисты Accenture приобрели огромный опыт в ходе работы с компаниями в рамках 18 отраслевых групп. Наши эксперты обладают глубоким пониманием структуры каждой отрасли, особенностей ведения бизнеса и применяемых технологий. При этом, работая практически во всем мире, мы можем привлечь специалиста из любого офиса Accenture в проект, где требуются его навыки.

Широкий спектр услуг. Accenture предлагает своим клиентам наиболее полный спектр профессиональных услуг. Мы предоставляем услуги в сфере разработки стратегии и бизнес-архитектуры, управления финансами и контроля эффективности, управления человеческими ресурсами, управления отношениями с клиентами и управления логистическими процессами, а также в сфере информационных технологий: исследования, дизайн, разработка, внедрение и аутсорсинг.

Сотрудничество с ведущими мировыми корпорациями и правительствами.

Accenture работает с руководителями крупнейших мировых компаний, представляющих широкий ряд отраслей, а также с правительствами разных стран мира.

Разработка и внедрение новейших технологий. Информационные технологии являются одной из основных специализаций Accenture — мирового лидера в сфере разработки и внедрения бизнес-решений на базе информационных технологий.

Высококвалифицированный штат и корпоративная культура. Главным активом Accenture являются сотрудники. Мы уделяем большое внимание постоянному повышению квалификации наших специалистов. Каждый специалист на протяжении своей карьеры в Accenture проходит интенсивные тренинги в сфереправленческого консультирования и информационных технологий. Лишь за последний год компания потратила \$700 млн на тренинги и профессиональное развитие.

Предвосхищение требований рынка. Accenture всегда удавалось создавать дополнительные преимущества за счет предвосхищения новых тенденций в сфере управления и информационных технологий. Accenture имеет собственные исследовательские и технологические центры, задача которых — видеть будущее. Мы первыми стали предоставлять услуги в сфере системной и бизнес-интеграции, внедрения корпоративных систем планирования ресурсов, управления отношениями с клиентами и электронной коммерции. Таким образом, мы завоевали лидирующие позиции на рынке профессиональных услуг. Мы постоянно следим за изменениями на рынке и стараемся заранее уловить новые тенденции и предложить новые услуги.

Наша работа с клиентами строится на основе глобальных отраслевых подразделений, которые представляют компаниям соответствующих отраслей полный спектр услуг в сфереправленческого консалтинга и информационно-технологических решений для бизнеса:

- Стратегия и бизнес-архитектура
- Управление финансами и контроль эффективности
- Управление отношениями с клиентами
- Оптимизация человеческих ресурсов
- Управление логистическими процессами в цепочке снабжение-производство-сбыт
- Разработка и внедрение информационно-технологических решений
- Исследования и новые разработки в сфере информационных технологий

Контактная информация

113054, Москва,
Космодамианская наб., 52/2
тел.: (095) 755 9770
факс: (095) 755 9780
post-moscow-ac@accenture.com
www.accenture.com

Департамент промышленности и природных ресурсов

Директор департамента — Роман Таймл
roman.teiml@accenture.com

Департамент телекоммуникаций и высоких технологий

Директор департамента — Джонатан Спэрроу
jonathan.sparrow@accenture.com

Департамент финансовых рынков

Директор департамента — Джеймс Портер
james.porter@accenture.com



Новые слова из трех букв

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ РЕСУРСОВ, ЛОЯЛЬНЫЕ И ВЫГОДНЫЕ КЛИЕНТЫ, РАБОТАЮЩАЯ КАК ЧАСЫ ОРГАНИЗАЦИЯ. ДОБИТЬСЯ ЭТОГО МОЖНО С ПОМОЩЬЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ, КОТОРЫЕ БАЗИРУЮТСЯ НА ПРИМЕНЕНИИ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.

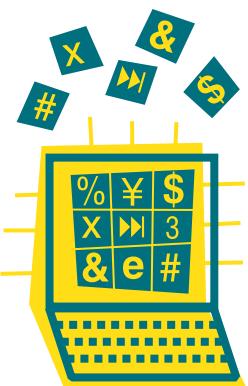
Текст: Игорь Пичугин, Мария Правдина.

Как спланировать рыночную стихию

На конкурентном рынке главной заботой руководителя предприятия становится не налаживание производства, а повышение его эффективности. Как научиться сохранять и увеличивать свою конкурентоспособность? Никаких откровений здесь нет: нужно учиться планировать свою деятельность.

Только в отличие от советской системы, где планирование велось «от достигнутого», концепция планирования в рыночной экономике основана на регулярном сборе оперативной информации и анализе данных, накопленных за предыдущие периоды. Применительно к информационным системам эта концепция была сформулирована в конце 1980-х годов и получила название Enterprise Resource Planning (ERP). В международной практике именно ERP-системы стали одним из главных инструментов, обеспечивающих выживание компаний в условиях резко возросшей потребности в оперативном принятии управленческих решений, прогнозировании и планировании изменений рыночной ситуации.

ERP-системы устроены по модульному принципу, то есть предприятия могут по отдельности автоматизировать разные сферы своей хозяйственной деятельности. Начинается все, как правило, с наведения порядка в корпоративных финансах и бухгалтерском учете, затем — с помощью модулей учета и планирования материальных ресурсов — на складе,



далее внедряется модуль расчета зарплаты. И так вплоть до управления производством и персоналом. Но главная ценность ERP-систем — в их комплексности. Информация, возникающая в любом месте компании, собирается в едином хранилище данных, легко переносится из одного модуля в другой и оперативно доставляется пользователю, который применяет ее для составления отчетов, разработки и корректировки планов.

Самые проблемные процессы на предприятии — это неэффективное использование складских запасов и логистика, избыточное производство, высокая стоимость материалов, приблизительный и потому неточный расчет себестоимости и цен. Все эти проблемы как раз и решаются с помощью ERP-систем, позволяющих менеджерам составлять оптимальный производственный график, вести учет финансовых и материальных затрат, управлять распределением готовой продукции и закупками сырья. Самые современные ERP-системы предназначены для управления не только отдельной компанией, но и ее совместной деятельностью с поставщиками, партнерами и клиентами (Collaborative Commerce). Эти отношения удобнее вести в электронной форме, поэтому ERP-системы интегрируются с интернет-технологиями.

К концу прошлого века 90% крупнейших мировых компаний либо уже внедрили системы ERP, либо были близки к завершению этого процесса. Согласно исследованию экономической эффективности проектов по внедрению ERP-систем, проведенному компанией Meta Group, средние расходы на внедрение и поддержку системы в течение двух лет составили \$15 млн. Расходы варьировались в широком диапазоне: от \$400 тыс. до \$300 млн, но, как оказалось, показатель затрат на внедрение и двухлетнюю эксплуатацию в расчете на одного пользователя не зависел от размера компании и выбранного решения и составлял около \$53 тыс. Статистика также показывает, что для получения экономического эффекта от внедрения ERP потребуется достаточно долгое время — от восьми месяцев до двух с половиной лет после запуска системы в эксплуатацию. Эффект же может быть весьма существенным: рост производительности на 15–25%, снижение складских запасов на 10–20%, сокращение сроков выполнения заказов на 20–50%. Однако добиться такого эффекта непросто: проекты по внедрению ERP-систем требуют внимания высшего руководства компании, поскольку зачастую сопровождаются реинжинирингом бизнес-процессов.

- Использованы материалы докладов компании IBS на майском семинаре «Современные технологии управления», организованном издательским домом «Коммерсантъ», Гарвардским университетом (США) и Высшей школой экономики.

ERP-системы на 15–20% повышают производительность, на 10–15% снижают складские запасы и на 20–50% сокращают сроки выполнения заказов

Как вписаться в рынок

На российском рынке интегрированные управлениемные системы класса ERP появились во второй половине 90-х годов. И многие российские компании уже сегодня отдают себе отчет в том, что отсутствие систем информационного сопровождения процессов управления предприятием создает серьезные ограничения развитию их бизнеса. Общей статистики по России, подобной той, которую собрала Meta Group, нет, и эффект от внедрения ERP — в каждом случае показатель индивидуальный. Так, в холдинге «Русские сорочки», в который входят две фабрики, три склада, 32 торговые секции и более 800 оптовых баз в разных городах России, уже через месяц после начала эксплуатации ERP-системы скорость обработки заказов возросла в четыре раза. А полная инвентаризация товара, проведенная с помощью системы в семи складских секциях, позволила в полтора раза ускорить складские операции. На другом заводе, выпускающем три вида продукции, после внедрения ERP-системы менеджеры начали получать точную информацию о том, что именно пользуется спросом. И если раньше объемы производства никак не зависели от спроса, то теперь можно быстро перебросить ресурсы на выпуск самой ходовой на данный момент продукции.

В нефтяной компании ЮКОС считают, что именно внедрение ERP и других информационных систем позволило компании увеличить в 2000 году объем добычи на 11%, что считается одним из лучших показателей роста в нефтяной отрасли за всю ее историю. Благодаря внедрению ИТ компания также рассчитывает сэкономить \$10 млн в год на эксплуатационных расходах, еще \$10 млн

экономии принесет снижение затрат на закупки, \$5 млн — снижение расходов на систему мониторинга добычи и \$2 млн — на массовое обучение сотрудников.

Некоторую оценку эффективности можно дать еще до начала проекта по внедрению ERP-системы. Так, для одной авиакомпании консультанты посчитали, что из-за неаккуратного оформления договоров с подрядчиками и клиентами она теряет 5% от оборота — \$3 млн в год. Соответственно, если учет всех договорных отношений перевести в ERP-систему, авиакомпания может сэкономить эти \$3 млн. Вообще, только за счет снижения выплат по кредитам и увеличения оборотных средств ERP-систему можно окупить за два года. Достаточно представить, что до внедрения системы счет обрабатывался два с половиной дня, после — полдня, а банковская ставка по кредитам составляет 18%.

Впрочем, само по себе внедрение ERP-системы эффекта не дает — выигрыш достигается за счет повышения качества управления. ERP лишь предоставляет объективную, своевременную, полную и согласованную информацию о бизнесе компании, а смогут ли менеджеры использовать ее для вывода управления предприятием на новый качественный уровень, зависит уже от них. Другое дело, что ERP-система — это фактор тонкой настройки бизнеса, а в арсенале любого российского топ-менеджера пока еще достаточно факторов грубой настройки. И если на Западе с помощью информационных систем добиваются оптимизации бизнес-процессов, то в России — прозрачности и управляемости компаний. Впрочем, в наших условиях и это уже вполне достойный результат. Со временем компания сама найдет в

ERP-системе «изюминку», которая позволит ей эффективно решать свои проблемы. Потенциал концепции ERP в мире на практике пока вос требован не более чем на 30%. Нужно только иметь в виду, что показатели эффективности могут быть противоречивыми: например, добиваясь с помощью ERP-системы снижения складских запасов, компания может потерять скидки на оптовые закупки.

Как сделать клиента лояльным и выгодным

Статистика свидетельствует: уменьшение оттока клиентов к конкурентам на 5% в год приводит к росту доходов компаний разных отраслей на 25–55%. Та же статистика утверждает, что привлечение нового клиента обходится компании в 7–10 раз дороже, чем удержание старого. Поэтому перевод управления продажами, маркетингом и сервисным обслуживанием с кустарных методов на высокотехнологичные стоит любых инвестиций. Выгодный клиент становится самым ценным активом предприятия. На то, чтобы сделать клиента лояльным и выгодным, максимально освоить его покупательский потенциал, и нацелена новая концепция управления взаимоотношениями с клиентами на конкурентном рынке — Customer Relationship Management (CRM).

CRM — это не просто набор программных продуктов, это новая философия отношений между клиентом и поставщиком, попытка превратить заказчика в друга, партнера, выполнить любые его прихоти, предугадать его желания. Концепция CRM предполагает, что с каждым потребителем должна быть установлена постоянная связь, информация о нем должна регулярно собираться, накапливаться в хранили-

щах данных, тщательно анализироваться. Как он прореагировал на рекламное письмо, доволен ли качеством продукта, сколько дохода принес компании, как меняется его социальный статус и предпочтения.

Сведения собираются по всем каналам, которыми современное предприятие располагает для взаимодействия с клиентами (обычная и электронная почта, телефон, факс, онлайновые каталоги, компьютерная телефония — call-центры, персональные контакты). По идеи, эти сведения должны приносить пользу не только отделам маркетинга, сбыта и сервисной поддержки, но и предприятию в целом. Ясно, что сбором всевозможной информации о клиентах компании занимаются не ради слепого следования лозунгу «Покупатель всегда прав», а для роста доходов, получаемых с каждого выгодного покупателя. Для этого CRM-система должна быть тесно интегрирована с внутренними ИТ-системами фирмы (ERP), а ее бизнес-процессы должны быть устроены так, чтобы обратная связь с клиентом помогала выпускать конкурентоспособную продукцию.

Правда, с реализацией этой стройной концепции на практике возникают проблемы. Зарубежный опыт показывает, что предприятия ни по своей структуре, ни по организации хозяйственных процессов не готовы к полноценному внедрению современной концепции CRM. Прежде чем насладиться ее преимуществами, необходимо провести трудоемкую организационную подготовку — например, навести порядок в службах сбыта, доставки, сервисной поддержки, перестроить работу «горячей линии» и принять множество других мер, отнюдь не всегда встречающих

ДЛЯ ЧЕГО КОМПАНИИ ВКЛАДЫВАЮТ ДЕНЬГИ В ERP-СИСТЕМЫ?

%

Источник: Accenture. Опрос топ-менеджеров крупных мировых компаний



В МИРЕ



своевременно корректировать свои бизнес-планы. В этом случае, согласно расчетам западных аналитиков, уровень своевременного исполнения заказов можно повысить до 90% и более.

Однако реализация концепции SCM — задача еще более сложная, чем внедрение системы CRM: успех здесь зависит от желания, возможностей и подготовленности всех звеньев логистической цепочки. Задача несколько облегчается в вертикально-интегрированных холдингах, где все эти звенья являются структурными подразделениями или сильно зависят от лояльности заказчика. Например, нефтяные компании просто заставляют своих смежников, даже юридически самостоятельных, использовать единое ИТ-решение для учета складских запасов. Так, одна крупная российская нефтяная компания сумела снизить издержки в расчете на баррель нефти на \$1, обеспечив сквозной учет всех материальных затрат по своим «неродным дочкам».

В целом же на сегодняшний день системы класса SCM не пользуются большим спросом со стороны российских предприятий. Это связано с отсутствием доверительных отношений между поставщиками и потребителями, недостаточной прозрачностью российских компаний, а также необходимостью создания единой для нескольких компаний информационной среды. Вместе с тем использование SCM-решений позволяет компаниям получить конкурентные преимущества, обеспечивая эффективное планирование и организацию поставок сырья и продукции. Так что время SCM-решений придет лишь только после того, как российские предприятия автоматизируют свою внутреннюю деятельность с помощью ERP-систем. **СФ**

В ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ



поставок (SCM) рассматривает логистические операции на протяжении всего жизненного цикла изделия — от его разработки, поставки сырья и комплектующих до изготовления и сбыта готовой продукции.

Компании хотят быть уверенными в том, что никто из их партнеров не сорвет план поставок и клиент получит свой заказ вовремя. Как и в случае с CRM, в современных методиках SCM заложен комплексный подход к управлению всеми потоками материалов, услуг и информации от

поставщиков сырья через предприятия и склады до конечного потребителя. При этом процесс управления осуществляется таким образом, чтобы затраты, связанные с хранением и транспортировкой сырья, материалов и готовой продукции по цепочке поставок, были минимальными. Разумеется, для этого SCM-система должна быть тесно интегрирована с ERP-системами всех партнеров-смежников. Тогда каждый из участников цепочки поставок будет знать, как обстоят дела у его смежников, и сможет

поддержку у сотрудников. Поэтому число успешных проектов невелико: по оценкам Gartner Group, доля замороженных или свернутых проектов CRM, которая в первой половине 2001 года составляла 65%, к середине 2003 года может возрасти до 80%. Правда, авторы аналогичного исследования из Meta Group утверждают, что в настоящее время закрывается лишь четверть CRM-проектов, и предостерегают компании от паники.

Считается, что грамотное внедрение CRM-систем позволяет сократить цикл продаж в среднем на 10–15%, в частности за счет автоматизации рутинных операций, снизить издержки на продажи, маркетинг и послепродажное обслуживание на 10–30%, повысить эффективность маркетинговых кампаний на 5–7%. К сожалению, проверить эти выкладки на практике в России не представляется возможным: реализованных проектов по внедрению CRM-систем у нас пока нет. Но поставщики ИТ-систем и консультанты ожидают, что именно в этом году корпоративные заказчики перейдут от слов к делу, и на российском рынке появятся первые серьезные CRM-проекты. Для начала будет вполне достаточно, если с их помощью компаниям удастся решить такие традиционные для России проблемы, как медлительность и необязательность в отношениях с клиентами, ошибки в понимании их запросов, невежливость персонала.

Как разделить успех с поставщиками

Еще одна новая управленческая концепция нацелена на информационное взаимодействие компаний со своими поставщиками. Концепция управления цепочками

c29

Сотрудник сотруднику волк

КОНКУРЕНЦИЯ — ЭТО НЕ ТОЛЬКО БОРЬБА КОМПАНИЙ. ЭТО ЕЩЕ И БОРЬБА СОТРУДНИКОВ ВНУТРИ САМОЙ КОМПАНИИ. ИНОГДА ТАКАЯ БОРЬБА ИДЕТ НА ПОЛЬЗУ ФИРМЕ, А ИНОГДА МОЖЕТ ЕЕ РАЗРУШИТЬ. ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ГРАМОТНО ПОСТРОЕНО УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИЕЙ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ. **Текст: Юлия Фуколова**



Два отделения банка постоянно соревнуются друг с другом за высокие показатели. И вдруг руководитель одного из них случайно узнает, что крупный клиент, обслуживающийся у коллеги-конкурента, собрался разорвать договор с банком. Если вовремя принять меры, клиента можно сохранить. Так что, сообщить коллеге? Или промолчать и получить более высокое место в соревновании, а значит, и более высокую премию? Какое решение примет менеджер, зависит от того, насколько грамотно компания управляет процессом конкуренции между сотрудниками.

Конкуренция между людьми будет всегда. Как говорит генеральный директор компании «RHR International Экопси» **Владимир Столин**, конкуренность — это такое же базовое качество человека, как и кооперация. Полное отсутствие соревновательности вредит бизнесу — компания превращается в болото. Но когда конкуренция «зашкаливает», люди перестают помогать друг другу. Начинается подсиживание — это еще хуже. **Владимир Столин:** *Если сотрудники много времени тратят на выяснение отношений, прояснение своего статуса и т. п., это подрывает фирму. Из-за непродуктивной конкуренции организации теряют до 50% прибыли.*

Собственно, конкуренция нужна для того, чтобы мотивировать сотрудников на хорошую работу. Здесь главное, чтобы люди соревновались только с помощью своих талантов, знаний и умений. Но создать здоровую конкурентную среду непросто — в этом как раз и состоит искусство управленца.

Все под контролем

Конкуренция ярко выражена в тех областях деятельности, где важны индивидуальные успехи. Например, в сфере продаж. Считается, что конкурен-

тность в наибольшей степени присуща западным, в первую очередь американским компаниям. Может быть, расталкивать друг друга локтями там и не принято, однако во многих международных консалтинговых фирмах люди привыкли работать по принципу «продвигайся или убирайся».

Впрочем, американские фирмы не были бы успешными, если бы конкуренция шла бесконтрольно. **Олег Трояновский**, гендиректор компании Pathways: Главное — выработать четкие критерии оценки работы сотрудников. Если критерии размыты, оценка результатов субъективна, то возникают конфликты. Это уже не мотивация, а совсем наоборот.

Например, **Иван Шацких**, гендиректор американской фирмы UPS (экспресс-перевозки), говорит, что «конкуренция в компании не самоцель, но элементы соревнования присутствуют везде». Вот как UPS проводит соревнование среди своих водителей. Если водитель доставил груз в фирму, которая прежде не пользовалась услугами UPS, он должен заполнить специальную карточку на клиента и задать ему ряд вопросов. Чем больше карточек он привезет, чем информативнее они окажутся, тем больше шансов получить премию.

Как правило, нездоровая конкуренция сильнее в крупных компаниях — там больше бюрократии, больше ступенек карьеры, соответственно, больше различий между «верхами» и «низами». «Низы» своим положением часто недовольны и всеми силами рвутся вверх. Выход из ситуации — бороться с бюрократией и сделать максимально прозрачными пути наверх. Или, например, последовать примеру той же UPS. **Иван Шацких:** *Текучка у нас низкая, кадровые перестановки случаются редко. Поэтому не так много позиций, за которые можно драться. Наверное, поэтому и нет жесткой конкуренции. Такая ситуация не привлекает людей с ярко выраженным духом соперничества и соревновательности. И в конце концов тот, кто готов бороться за карьеру любой ценой, уходит: у него просто нет времени ждать три-четыре года.* Впрочем, иногда небольшое число вакансий вызывает и обратный эффект — стремясь занять свободное место, люди «загрызают» друг друга.

Если выпустить конкуренцию на рабочем месте из-под контроля, это может породить множество проблем. Наиболее серьезные столкновения и конфликты происходят на уровне топ-менеджеров. Иногда в борьбу вступают целые подразделения.

КАКАЯ БЫВАЕТ КОНКУРЕНЦИЯ

Источник: RHR International Экспси



Конкуренция менеджеров: один против всех

Высокие должности, как правило, занимают люди с большими амбициями. Они-то чаще всего и страдают из-за конкуренции.

Бот типичная ситуация для российских компаний. Фирма, созданная группой собственников, разрослась, и главный акционер привлекает наемного генерального менеджера. Тот оказывается на голову выше остальных компаний. От этого страдает их самолюбие. И хотя новый менеджер все делает на поль-

зувания, конфликт разрастается. Уязвленные младшие акционеры делают все, чтобы сохранить свои позиции — не дают ему информации, саботируют его решения. А также копят его ошибки, чтобы проинформировать о них главного собственника. Но новый директор в свою очередь стремится показать, кто в доме хозяин. Решить такую проблему очень сложно. Как говорит Владимир Столин,



Владимир Столин: Когда подразделения одной фирмы начинают сражаться друг с другом, возникают дыры в работе

Олег Троиновский: Лоббируя интересы своего отдела, важно не забыть об интересах компании

нужно разделить сферы влияния, наладить правильный обмен информацией. А это мучительный процесс.

Вообще, излишняя амбициозность менеджеров — тяжелое испытание для многих компаний. Такие люди, как правило, хорошие профессионалы, но не умеют идти на компромисс. **Олег Троиновский:** Я был на совещании в крупной компании. Полтора десятка человек обсуждали стратегию развития, рас-



Иван Шацкий: Если люди знают, что происходит в других отделах, это предотвращает конфликты

сматривали несколько концепций. Автор одной из них так разошелся, что разбил стул о стену и сказал, что уйдет из фирмы, если его точку зрения отвергнут.

Что делать в подобных случаях? Можно попробовать вести воспитательные беседы, подсказать менеджеру, в чем он мог бы измениться. Если это не поможет, вывод однозначен: человек не в состоянии удержать руль управления компанией и его надо уволь-

Нездоровая конкуренция острее в крупных компаниях, где больше бюрократии и ступенек карьеры

«Наши менеджеры не похожи на спортсменов»

СЧИТАЕТСЯ, ЧТО В ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЯХ ВНУТРЕННЯЯ КОНКУРЕНЦИЯ — ОДНА ИЗ САМЫХ ЖЕСТИХ. ПО СЛОВАМ ПЕРВОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ АЛЬФА-БАНКА ЕВГЕНИЯ БЕРНШТАМА, ИМ ТАКОЙ ПРОБЛЕМЫ УДАЛОСЬ ИЗБЕЖАТЬ.

— Как вам удалось избавиться от конкуренции между сотрудниками?

— Наши менеджеры не похожи на спортсменов, которые стремятся выиграть друг у друга тысячные доли секунды. В Альфа-банке действует четкая система обязанностей и ответственности для каждого менеджера. Все это прописано в должностных инструкциях. Каждый менеджер и подразделение выполняют только свои функции, имеют свою зону ответственности, и коллеги в эту зону не лезут. Такая форма работы очень эффективна, но возможна лишь в случае прозрачности всей системы.

— Но когда речь идет о карьерном росте, конкуренции избежать трудно...

— У нас есть положение о ротации, регулярно проводятся конкурсы за право занять вновь созданную или освободившуюся высокую позицию. В них может участвовать любой сотрудник. Мы практикуем пе-

ревод перспективных сотрудников с повышением из одного города в другой. Например, на должность руководителя пермского филиала недавно был откомандирован сотрудник из Москвы. В общем, для стимуляции людей конкуренция нам не нужна — чтобы достичь большей эффективности в работе банка, мы используем другие механизмы. Так, у каждого менеджера есть личный творческий план, у подразделения — свой бизнес-план. План — это закон, причем каждый сам для себя его разрабатывает. Поэтому никто ни с кем не борется. Я как менеджер борюсь только за выполнение этого плана. Например, я поставил перед собой восемь задач на этот



год. Одна из них — увеличение доли банка в банковской системе с 12% до 20%.

— Однако в вашем банке между подразделениями проводятся соревнования.

— Да, ежеквартально. Только это не конкуренция и не соцсоревнование. Это капиталистическое соревнование. У Альфа-банка более 70 точек продаж, и мы сравниваем их показатели. Банк продает 24 вида разных продуктов, и каждый из них имеет свой вес. Все обобщается и сводится к интегральному показателю. По окончании квартала подводятся итоги работы территориальных подразделений банка, и тем из них, которые заняли первые три места в каждой группе (региональные филиалы, московские бизнес-центры и отделения розничных продаж), выделяется дополнительный фонд для премирования сотрудников. Кроме этого, победители получают и большие права. В частности, лимиты самостоятельного кредитования, что еще более увеличивает их возможности.

— А проигравших наказываете?

— Если подразделение два раза подряд заняло одно из трех последних мест, оно лишается премии. А если в третий раз, то руководитель подразделения освобождается от должности.

нять. Или оставить ему статусную должность, которая реально не оказывает влияния на бизнес.

Еще одна проблема — топ-менеджер так занят отстаиванием интересов своего подразделения, что забывает об интересах фирмы в целом. **Олег Троицкий** привел пример из жизни крупной финансовой компании. Там решили закупить новое компьютерное оборудование. С точки зрения фирмы в целом нужно было брать универсальные компьютеры, полезные для всех сотрудников. А руководителю подразделения, продающему специфические продукты, нужна была другая компьютерная платформа. Лоббируя свои интересы, он настаивал на покупке компьютеров «под себя» (хотя универсальные ПК достаточно было просто доработать под его нужды). Возник жесткий конфликт интересов, и руководи-

тель подразделения, не сумев выйти из роли линейного менеджера, ушел из компании.

Конкуренция подразделений: стенка на стенку

В крупных компаниях зачастую конкурируют не только менеджеры, но и целые подразделения. Каждый отдел считает, что он в компании самый главный. Отдел продаж уверен, что на его плечах и держится весь бизнес, отдел финансов — что только они профессионалы. И каждый считает, что другие работают хуже. **Владимир Столин:** Самое неприятное в битве подразделений то, что появляются дыры в работе. Конкурируя, подразделения часть работы считают чужой, и никто не хочет ее делать. Если конфликт не решить, исход может быть печальным: сотрудники недовольного подразделения в полном составе

уволяются и организуют конкурирующую фирму.

В таких ситуациях задача руководителя — развести воюющие стороны. В компании UPS, например, используют такой способ. **Иван Шацких:** Сотрудники одного подразделения должны понимать, что делается в другом. Для этого у нас есть система взаимных стажировок. Например, новый сотрудник обязательно две недели работает «в поле» — ездит с курьером и развозит грузы. Курьеры стажируются в клиентской службе, а сотрудники клиентского отдела целый день ездят с водителями по городу. Это помогает избежать конфликтов.

А что делать, если подразделения недовольны разницей в оплате труда? Лучше всего — правильно разработать систему оплаты для каждого подразделения, чтобы все было прозрачно и не возникало недовольства. **Владимир Столин:**

Если в организации много видов деятельности, трудно понять, сколько кому платить, чтобы это было справедливо. Чтобы этого избежать, разрабатывают систему «грейдов». Ее можно сравнить с тарифной сеткой. Нужно выяснить, каких навыков требует от человека рабочее место, «оценить» сотрудника и присвоить ему определенный разряд. Тогда бухгалтер и продавец, принадлежащие к одному «грейду», будут получать одинаково. Иногда конкуренция подразделений насаждается искусственно. Например, компания создает сразу несколько филиалов в одном регионе, чтобы они соревновались друг с другом за клиентов. Цель понятна — оставить тот филиал, который лучше справляется с работой. Вот только излишнее напряжение и борьба с коллегами наверняка не лучшим образом скажется на работе всей компании. **СФ**



Кредит со скидкой

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ СЕТУЮТ НА ДОРОГОВИЗНУ БАНКОВСКИХ КРЕДИТОВ. ОДНАКО СТОИМОСТЬ ПРАКТИЧЕСКИ ЛЮБОГО КРЕДИТА МОЖНО СУЩЕСТВЕННО СНИЗИТЬ. ВОТ ЧЕТЫРЕ ПРОСТЫХ ИНСТРУМЕНТА, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ЭТО СДЕЛАТЬ.

Текст: Севастьян Козицын



Кредитование под паспорт сделки

Один из инструментов снижения стоимости заемных средств — кредитование под паспорт экспортной сделки. Паспорт — это набор документов, который банк-кредитор получает от заемщика. В них содержится подробное описание условий контракта, сведения о покупателе, подтверждающие его платежеспособность, и т. д. Если эти сведения удовлетворяют банк, он открывает паспорт сделки, т. е. становится для компании-экспортера расчетным банком и получает доступ к обслуживанию данного контракта. Это приносит банку немалую прибыль. **Марина Романова**, заместитель начальника управления кредитования крупного бизнеса Альфа-банка: *Снижение стоимости кредитов происходит, в частности, за счет доходов банка от конвертации валютной выручки клиента за поставленный на экспорт товар. Именно поэтому банк выдает такой компании кредиты под более низкие проценты.*

Каким будет это снижение, зависит от надежности клиента, объемов сделки и «национальности» контрагента. Так, сделки с партнерами из стран ЕС и США считаются менее рискованными, чем с контрагентами из Восточной Европы или, например, Ирака. По словам вице-президента Руссобанка **Бориса Мошковича**, валютные кредиты, которые в российских банках выдают под 16–20% годовых, при работе по такой схеме можно получить под 14–16%. Правда, на таких условиях российские банки работают в основном с крупными экспортёрами вроде ЛУКОЙЛа и «Сибнефти», то есть компаниями с большим объемом валютной выручки.

По словам замначальника управления по работе с корпоративной клиентурой Внешторгбанка **Сергея Страхова**, в том случае, если компания реализует продукцию только на внутреннем рынке, в качес-

тве альтернативы паспорту может использоваться и контракт с российским покупателем, чья платежеспособность не вызывает сомнений у кредиторов.

Аккредитивная схема

Активно участвующая во внешнеторговой деятельности компания может использовать еще один банковский инструмент — импортный аккредитив. По сути, это тоже механизм кредитования.

Импортный аккредитив — безусловное обязательство банка заплатить иностранному поставщику от имени российского покупателя сразу, как только поставщик представит документы об отгрузке товара.

В обычной ситуации компания, заключившая контракт с зарубежным партнером, вынуждена заранее блокировать в обслуживающем банке всю сумму предстоящих платежей. Банк хочет быть уверен, что к моменту платежа у клиента будет на счету нужная сумма. Понятно, что замораживание значительных средств неудобно даже для крупных компаний.

Решить эту проблему помогает использование непокрытого аккредитива. Данная схема особенно удобна для крупных компаний-экспортеров, которые закупают за границей оборудование для модернизации производства и хорошо планируют свои финансовые потоки.

Например, компания приобретает оборудование для нефтедобычи у иностранного поставщика. Банк открывает аккредитив, но покрытие у компании-клиента не берет. По соглашению сторон компания переведет средства в банк только к моменту платежа по аккредитиву. Соответственно, несколько месяцев, а то и целый год, пока поставщик выполняет заказ, компания свободно распоряжается своими средствами и существенно на этом экономит. **Сергей Страхов:** Такой вариант позволяет банку не принимать на себя риски по производству и поставке товара, а при стабильном графике поступления экспортной выручки компании в банк достаточно надежно закрываются риски ее неплатежа по аккредитиву.

Счета escrow

Еще одним инструментом снижения стоимости кредита является использование счетов escrow.

Счета escrow — банковские счета, на которых аккумулируется выручка от реализации продукции. Эти средства могут выступать в качестве залога по кредиту.

бизнес-схема финансы

Заемные средства нужно уметь не только эффективно использовать, но и эффективно привлекать

КРЕДИТОВАНИЕ ПОД ПАСПОРТ ЭКСПОРТНОЙ СДЕЛКИ



1 Открытие паспорта сделки

2 Поставка товара

3 Оплата за поставленный товар

4 Кредитование компании

КРЕДИТОВАНИЕ С ПОМОЩЬЮ ИМПОРТНЫХ АККРЕДИТИВОВ



В практике советской внешней торговли так назывались счета в иностранных банках, средства на которых использовались для гарантий по кредитам, предоставляемым советским компаниям. В 90-е годы эта схема стала активно использоваться и в российской внешнеторговой практике. Одним из примеров может служить широкомасштабная программа Oil & Gas американского Ex-Im Bank, по которой в 1990-х годах банки США кредитовали «Газпром», ТНК и «Сибнефть».

Суть схемы такова. Российский банк, обслуживающий экспортёра, открывает специальный счет в зарубежном банке. Выручка компании за проданный товар попадает в российский банк, а тот переводит ее в западный банк на счет escrow. В результате у российской компании появляется возможность получить кредит в западном банке, обеспечением по которому выступают средства на этом счете. Фактически это единственный способ получить кредит на Западе. Сергей Страхов считает,

что главным преимуществом этого способа кредитования является сама возможность получения займа в западном банке. Такие кредиты не только дешевле в обслуживании, но и работают на кредитную историю компаний, способствуя росту ее капитализации. **Борис Мошкович:** На крупные кредиты могут претендовать не более 20 российских компаний. Ставка по ним составляет 18–20 %. При долгосрочном использовании счетов escrow стоимость кредита снижается на 1–2 %.

Лизинговое кредитование

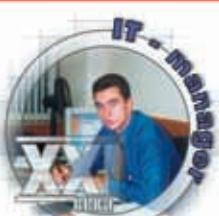
Главный недостаток описанных выше схем в том, что они доступны лишь тем российским компаниям, которые имеют большие потоки валютной выручки. Однако способы получить недорогой кредит есть и у средних и мелких компаний.

Один из них — лизинговое кредитование. Кредитором в этом случае выступает не банк, а лизинговая компания («родственная» лизинговая компания есть почти у

Государственный Университет Управления



“Информация – это и есть бизнес”



«УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР»
Tel: (095) 377-68-25
E-mail: mbi@mbiprogram.ru
WEB: www.mbiprogram.ru

ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ под научно-методическим руководством Отделения экономики Российской академии наук (РАН)

программа MBA

Государственный диплом с присвоением квалификации:

Мастер делового администрирования

Слушатели получат глубокие знания и практические навыки по:

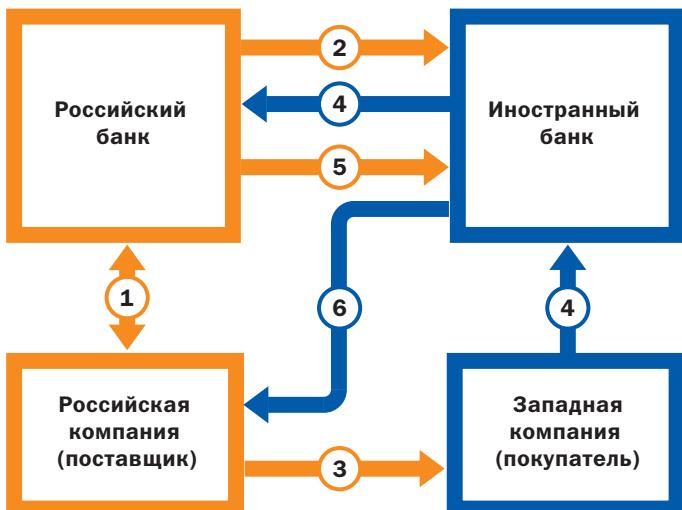
- ✓ корпоративному управлению и корпоративным финансам
- ✓ измерению стоимости компаний и управлению в интересах компаний

Обучение проводится с привлечением ведущих специалистов международных и российских учреждений и фирм (институтов Отделения экономики РАН, Гарвардского университета, Ernst & Young, Российского общества юристов, высших администраций органов и крупнейших производственных организаций России).

Форма обучения - вечерняя, 2 года, стоимость обучения 7200 у. е.

ст. м. "Выхино", Рязанский пр-т, 99
(095) 372-7679, 372-0694; e-mail: val@guu.ru

СХЕМА КРЕДИТОВАНИЯ С ПОМОЩЬЮ СЧЕТОВ ESCROW



- 1 Обслуживание счетов
- 2 Открытие счета escrow
- 3 Поставка товара

- 4 Оплата за поставленный товар
- 5 Перевод средств на счет escrow
- 6 Кредитование

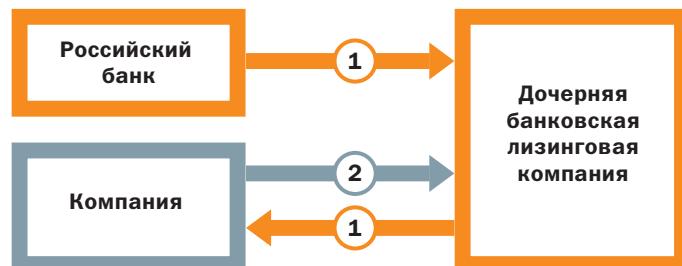
каждого крупного российского банка). Она на время обслуживания кредита становится собственником имущества клиента, которое фактически выступает залогом по кредиту.

При использовании такой схемы банк совершает меньше операций по оформлению залога, поскольку лизинговая компания входит в тот же банковский холдинг. В результате лизинговые платежи заемщика оказываются на

3–5% ниже, чем выплаты по обычному кредиту. В Альфа-банке по такой схеме кредитуются строительные компании. В рамках программы кредитования для закупки техники они могут выплачивать кредит по частям. Безусловно, это выгодно для заемщика, да и стоимость таких кредитов не превышает 8% годовых в валюте.

Не стоит забывать и о налоговых преимуществах, которые возникают при работе

ЛИЗИНГОВЫЕ СХЕМЫ



- 1 Выдача кредита
- 2 Передача оборудования в залог лизинговой компании

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА БЛАНК ЗАКАЗА НА С. 46 И НА САЙТЕ WWW.B4B.RU

БУДУЩЕЕ ПО ДИЛБЕРТУ. СМИТА. Минск: Попурри, 2002 (Пер. с англ./Обложка/256 с.)	0402-02	86	РЕКЛАМА: ВНУШЕНИЕ И МАНИПУЛЯЦИЯ. РАЙГОРОДСКИЙ д. САМАРА: БАХРАХ, 2001 (Переплет/752 с.)	0402-06	145	ЗАЩИТА ПРАВ ПРОДАВЦА. ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ	МАРШУНОВ М.
ОХОТА НА ДРАКОНА: РАЗМЫШЛЕНИЯ О ВЫБОРАХ И ПОЛИТИЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ. КУРТОВ А., КАГАН М. М.: ГУУ ВШЭ, 2002 (Переплет/313 с.)	0402-03	170	РОССИЙСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ. ДОЛГОПОЛОТОВА А. (РЕД.). М.: ГУУ ВШЭ, 2002 (Обложка/239 с.)	0402-07	80	СПб: ГЕРДА, 2001	ОБЛОЖКА/480 с.
ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ, ИЛИ СТРАТЕГИЯ ДОВЕРИЯ. БУАРИ Ф. М.: ИНФРА-М, 2002 (Пер. с франц./Обложка/178 с.)	0302-36	91	РЫНКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ДОЛГА: МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА. ДАНИЛОВ Ю. М.: ГУУ ВШЭ, 2002. (Переплет/432 с.)	0402-08	220	ЛОТ № 0402-01	162
ПИАР В ЭЛЕКТРОННЫХ СМИ. I МАРЛОУ Ю. М.: МИР, 2002 (Пер. с англ./Обложка/236 с.)	0402-04	750	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ. УОРД К. М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2002 (Пер. с англ./Переплет/448 с.)	0402-09	520	ЧЕРНЫЙ PR КАК СПОСОБ ОВЛАДЕНИЯ ВЛАСТЬЮ, ИЛИ БОМБА ДЛЯ ИМИДЖМЕЙКЕРОВ. ЛУКАШЕВА.	0402-11
РЕИНЖИНИРИНГ БАНКА: ПРОГРАММА ВЫЖИВАНИЯ И УСПЕХА. АЛЛЕН П. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2002 (Пер. с англ./Переплет/263 с.)	0402-05	490	ФЕДЕРАЛЬНАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭЛITA РОССИИ. КТО ЕСТЬ КТО В ПОЛИТИКЕ И ЭКОНОМИКЕ. МУХИНА. М.: ГНОМ и Д, 2002. (Переплет/576 с.)	0402-10	210		122



Слово для печати

В своей бизнес-практике менеджеры сталкиваются с самыми разными проблемами. Нередко от того, насколько правильным окажется решение, зависит судьба конкретных проектов и самих компаний. С другой стороны, есть немало людей с опытом и знаниями, необходимыми для решения этих проблем. Мы решили дать возможность первым рассказать о своих трудностях в бизнесе, а вторым — помочь их преодолеть: «Секрет фирмы» и Сообщество менеджеров и профессионалов www.e-xecutive.ru представляют новый проект «Лучшие бизнес-решения». В его рамках в каждом номере журнала будет рассказывать об актуальных проблемах из практики российских фирм и представлять лучшие их решения.

Предлагаемый вашему вниманию первый «кейс» подготовлен журналистами «Секрета фирмы» на основе проблемы, предложенной членом сообщества e-xecutive.ru. Свои решения проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте sf-online@kommersant.ru, по факсу (095) 943-9739 или через сайт www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 30.04.02. Предложенные решения оценят жюри, в которое войдут представители сообщества и проекта e-xecutive.ru, журнала «Секрет фирмы», сам автор проблемы, а также сторонние эксперты и консультанты. Лучшее решение «кейса» с персональным представлением автора решения будет опубликовано в майском номере «Секрета фирмы», а также на сайте www.e-xecutive.ru. В майском номере журнала будет также опубликован очередной «кейс», в основу которого может быть положена бизнес-проблема вашей компании. Свои письма с ее кратким описанием вы можете присыпать по указанным выше адресам.

Как обмануть совершенный рынок

НАД ЭТИМ ВОПРОСОМ ВОТ УЖЕ ДВА ГОДА ЛОМАЕТ ГОЛОВУ МИХАИЛ КУЗНЕЦОВ, ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ КОМПАНИИ «ПРОМЭНЕРГО». И ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, КАК?

На совершенном рынке информация о ценах распространяется молниеносно. Вы устанавливаете на свой товар определенную цену, об этом тут же узнает конкурент — и снижает свою. Это сразу же становится известно вашему клиенту. И с этого момента он уже не ваш клиент. Тогда вы тоже снижаете цену...

«Вы знаете, к чему это привело?» — спрашивает Михаил Кузнецов. И сам же отвечает: «У нас произошел серьезный провал по рентабельности. Она у нас просто ничтожная. За последний год мы потеряли \$120 тыс. чистой прибыли».

Смена ценностей

Десять лет назад компания торговала энергетическим оборудованием. Затем возник конгломерат из трех направлений. Компания стала холдингом, подразделения которого не взаимодействуют и не подпитывают друг друга. Из всех направлений подразделение по продаже энергетического оборудования занимает последнее место по обороту. Но на своем рынке оно держит второе место по объемам продаж.

Поначалу конкуренции практически не было, и «Промэнерго» выгодно продавала оборудование промышленного назначения. Пять лет назад она была лидером по ценам, получая 30—100% прибыли. Затем на рынке появилось несколько новых игроков.

Они пришли с хорошими связями, что позволяло получать заказы от крупных корпоративных клиентов. Потом на рынке стало совсем тесно — игроков стало еще больше. Сейчас «Промэнерго», продающая в основном энергетические насосы, занимает второе место по объему продаж (\$1 млн в месяц), при этом ее доля на рынке — всего 6%.

На сегодняшний день у «Промэнерго» четыре основных конкурента в Москве и десятки — в регионах. Клиенты — в основном средние компании. Это заводы, которые используют насосы для комплектации готовых изделий или для собственных нужд, например для ремонта. **Михаил Кузнецов:** Обладая сильным составом специалистов по продажам, я могу захватывать сектор средних клиентов. А это чуть меньше половины всего рынка. Московские конкуренты работают с крупными корпоративными заказчиками вроде «Норильского никеля», у которых есть огромный парк оборудования и постоянная потребность в его ремонте или обновлении. С конкурентами-регионалами работают в основном мелкие промышленные предприятия.

Региональные компании держат продукцию на местных складах, ближе к конечному потребителю. Московские же не имеют дилерской сети и работают с региональ-

ными клиентами напрямую, поставляя оборудование со склада в столице.

Ценовые войны

Имея большие заказы от «крупняка», московские конкуренты «Промэнерго» без особого ущерба для себя могут продавать товар средним клиентам по более низким ценам. Чтобы удержать заказчиков, «Промэнерго» тоже приходится идти на демпинг. **Михаил Кузнецов:** Три месяца назад мы опять снизили цены. До этого конкурент держал их достаточно высокими, а затем опустил ниже нашей планки. Постоянны клиенты стали от нас уходить. Снижая цены на 4—5%, «Промэнерго» теряет \$50 тыс. с \$1 млн.

Плюс ко всему у «Промэнерго» высокие накладные расходы. Кузнецов считает, что уменьшать их нельзя, иначе компания лишится основных конкурентных преимуществ. Их у «Промэнерго» как минимум три: широкий ассортимент в прайс-листе; склад, на 90—95% укомплектованный заявленной в прайс-листе продукцией; опытные, хорошо замотивированные специалисты.

Чтобы решить проблему низкой рентабельности, «Промэнерго» пытается «влезть» в верхний сегмент рынка. Пока не очень удачно. «Четыре года мы планировали начать работать с одним



Чтобы регулировать цены, нужно регулировать дилера



ДМИТРИЙ ПЕДЕДЕВ

крупным клиентом, а начали только полгода назад. Рентабельность близка к нулевой, но мы с ними работаем, надеясь на увеличение цен», — говорит Кузнецов.

Несколько раз «Промэнерго» пытались заключить с конкурентами картельное соглашение, но каждый раз кто-нибудь его нарушал, и все возвращалось в исходное состояние. Но даже если бы «Промэнерго» договорилось с московскими конкурентами, жизнь испортили бы регионалы. «Не имея субдилерской сети, мы не смогли бы удержать цены на нужном нам уровне», — считает Михаил Кузнецов. К мысли о субдилерах «Промэнерго» подтолкнула и покупка собственного производства.

Ценное приобретение

Осенью прошлого года компания приобрела контрольный пакет акций сибирского завода, выпускающего энергетическое оборудование. Кстати, ближайший конкурент компании тоже имеет контрольный пакет акций аналогичного предприятия.

«Идея — в создании вертикально интегрированного холдинга», — поясняет господин Кузнецов. Имея собственное производство, компания может влиять на сроки выполнения своих заказов. Например, мощные насосы на складе не хранятся — их делают на заказ. Партию больших насосов

изготавливают примерно за 60 дней. Но если у завода есть другой заказ, то эти 60 дней могут превратиться в 90. «Теперь у нас есть возможность контроля. Чтобы выдержать эти 60 дней, мы можем попросить руководство завода, и наш заказ выполнят в первую очередь».

Но это все в идеальной перспективе. Пока же для «Промэнерго» завод — сплошная головная боль. На сегодняшний день компания является его крупнейшим заказчиком: 20% продукции предприятия продает «Промэнерго», остальное — его конкурентам или напрямую заказчикам. Тем не менее «Промэнерго» не всегда выгодно покупать продукцию у своего завода: цены на некоторые изделия там выше, чем у заводов-конкурентов (сейчас такую продукцию рынку предлагают семь крупных заводов и несколько небольших). Ситуация парадоксальная. С одной стороны, компании выгодно покупать насосы по более низким ценам у других заводов. С другой — нужно заботиться о поддержании высокого уровня продаж собственного производства. По этой же причине «Промэнерго» не может заставить свое предприятие отпускать продукцию по более низкой цене — завод остро нуждается в средствах для развития. Более того, руководство предприятия даже дает своему новому собственнику списки заводов-конкурентов, с которыми тот не может работать.

Однако «Промэнерго», купив завод, всерьез задумалось об улучшении каналов сбыта, поскольку для развития ему необходим производственный план. Михаил Кузнецов рассуждает так: «Раньше было производство, мы и клиент, который приходил в основном случайным образом. Сейчас каждого клиента нужно хорошо знать и представлять,

какие объемы он будет потреблять. Если мы «идем вверх», интегрируясь с производителем, то нам точно так же надо идти вниз, интегрируясь с дилерами и создавая филиалы на местах».

Расценки дилеров

Михаил Кузнецов считает, что развитая дилерская сеть позволит поддерживать цены на оптимальном уровне. Сейчас любой из средних региональных трейдеров может обращаться за продукцией напрямую к заводу, минуя крупных операторов, в том числе и «Промэнерго». Регулировать цены в такой ситуации невозможно. Чтобы регулировать цены, нужно регулировать дилера.

По мнению Михаила Кузнецова, сделать это можно лишь одним способом: нужно выбрать себе партнера в регионе — субдилера — и договориться с ним о скидках и объемах поставок. Тогда остальным трейдерам, работающим в регионе, станет невыгодно с этим субдилером конкурировать. Но поскольку у них нет тех объемов, которые проходят через каналы сбыта «Промэнерго», им придется оставить рынок.

Кузнецов увлеченно описывает детали своего плана. В его отделе — пять специалистов «активного сбыта». Каждый отвечает за определенный регион и четко представляет, кто там является конечным заказчиком. Обычно потребности клиентов распределются так: часть продукции они покупают «для бизнеса» (комплектации), а часть — для собственных нужд. В первом случае объем продаж можно спрогнозировать с точностью до 10%, во втором сделать это практически невозможно. Там, где насосы нужны для комплектации, важна цена, а не срочность поставки — такие заявки приходят заранее. Там, где насосы нужны под

ремонт, время оказывается на первом месте, цена же отходит на второй план: если что-то вышло из строя, нужна срочная замена.

Зная все эти объемы, специалист «Промэнерго» предлагает местному коммерсанту стать дилером компании. Согласившийся работать с «Промэнерго» по дилерскому договору обслуживает заказы второй категории. Если работа идет хорошо, компания может доверить ему и продажи для заказчиков первой категории, которым насосы нужны для комплектации собственной продукции.

«Промэнерго» собирается создать систему складов в регионах. «У нас снизились бы накладные расходы, связанные с транспортировкой и хранением продукции на центральных складах. Мы получили бы эффект от масштаба: охватив большее количество регионов, приблизили бы товар к потребителям. Сейчас конечный потребитель берет товар у регионального дилера потому, что тот держит продукцию на складе в регионе. Он бы брал у нас, если бы она там лежала», — объясняет Михаил Кузнецов.

Оценка перспектив

Однако господин Кузнецов опасается, что придуманная им схема породит новые сложности: «Может возникнуть проблема дележа регионов между основными операторами-поставщиками. Какая система взаимоотношений должна быть между ними создана — вот вопрос, на который хотелось бы получить ответ».

Впрочем, есть и другие вопросы. Например, насколько удачна придуманная Кузнецовым схема создания дилерской сети? Удастся ли с ее помощью регулировать цены? И, наконец, какой должна быть система отношений со своим заводом?

Смерть от потери репутации

КРАХ ANDERSEN, ОДНОЙ ИЗ БОГАТЕЙШИХ И ИЗВЕСТНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА, ОДНОВРЕМЕННО И ПАРАДОКСАЛЕН, И ПОУЧИТЕЛЕН. АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ИМПЕРИЯ РУХНУЛА, ЛИШИВШИСЬ ОДНОГО-ЕДИНСТВЕННОГО АКТИВА — РЕПУТАЦИИ. МОГЛА ЛИ ANDERSEN КАКИМ-ЛИБО ОБРАЗОМ ПРЕДОТВРАТИТЬ СВОЕ ПАДЕНИЕ? **Текст: Владимир Гендлин**

Полезные советы утопающего

Случаи, когда компания в одноточье теряет реноме, не столь уж редки. Чаще всего причиной этого становятся неумелые действия руководства самой компании и службы, отвечающей за public relations. О любом проколе тут же становится известно конкурентам, а дальше в дело включаются СМИ и общественные организации. Поэтому любая компания должна быстро и умело противодействовать посягательствам на свое имя.

Один из экспертов в области репутационного менеджмента дал корреспонденту «Секрета фирмы» пять основополагающих рекомендаций о том, как нужно вести борьбу за имидж компаний.

Во-первых, «всегда будь готов»: кризис не должен застигать врасплох. Реакция на кризис должна планироваться заранее и быть элементом общей стратегии компании.

Во-вторых, быстрота лучше медлительности, а открытость лучше закрытости. Если компания сама сообщает о возникших проблемах, ей не будет нужны оправдываться и занимать оборонительную позицию. В этом случае оппонентам придется доказывать каждое выдвигаемое обвинение.

В-третьих, начав говорить, говори по существу: отвлекающие маневры лишь ухудшают положение.

В-четвертых, следует помнить о внутренней аудитории. Подрыв доверия внутри компании приведет к тому, что любой, даже самый гениальный план выхода из кризиса некому будет реализовать. Все станут заботиться о будущем месте своей работы, а не о нынешнем.

В-пятых, будь последователен. Говорить от имени компании должен только один человек. Нельзя путаться в словах и давать журналистам повод противопоставить заявления разных представителей компании.

Самое любопытное, что эти мудрые слова произнес сотрудник российского отделения компании Andersen, — буквально за месяц до начала ее развода.

Спасательный круг

Компании с масштабами Andersen (более 100 тыс. офисов по всему миру; оборот в 2001 году — \$9,34 млрд) кажутся непотопляемыми. Да, лопались и не менее крупные фирмы — взять хотя бы банк Barings или злополучного клиента той же Andersen — компанию Enron. Однако главной причиной их провала были беспрецедентные потери ак-

тивов, вызванные непродуманными действиями в управлении финансами. Andersen денег пока что не теряла, и никто ее банкротом не называл. И даже если ей придется уплатить штрафы, которыми грозят разгневанные акционеры Enron — а это более \$3 млрд, — губительным для ее кошелька это отнюдь не окажется.

Однако то, что сейчас происходит с многочисленными подразделениями Andersen по всему миру, показывает, что некогда могущественная аудиторско-консалтинговая империя трещит по швам. 21 марта было объявлено о слиянии ее российского отделения с «Эрнст и Янг Лимитед» (CHG), офис Andersen в Сянгане объединился с PricewaterhouseCoopers, ведутся переговоры о слиянии с конкурентами в Великобритании, Испании, Канаде, Чили, Италии, Японии. И все это лишь от того, что на бренде Andersen поставлен жирный крест.

Спрашивается: все ли сделало руководство Andersen для того, чтобы спасти свой имидж и компанию в целом?

Вот что говорили американские аналитики еще месяц назад. Как сообщило агентство Reuters, профессор по бухучету из университета Теннесси Джозеф Карселло

так оценивал перспективы Andersen: «Если им удастся избежать обвинения (в противодействии правосудию — СФ), то у них есть шанс выжить. И тогда многие клиенты захотят остаться с ними». Хуже всего, считает консультант по бухучету Марк Шефферс, если руководство Andersen признает поражение в борьбе за свою репутацию прежде, чем эта борьба завершится. «Потребуются большие эмоциональные и репутационные затраты. Будет соблазн поднять руки и сказать: „Нет, у нас не получится!“» — сказал Шефферс. И добавил: «Но пока что они все делают правильно».

Действительно, руководство Andersen, поняв неизбежность кризиса, сразу сделали ряд весьма грамотных шагов. С самого начала оно заняло открытую позицию. Руководители Andersen, узнав об участии своих сотрудников в уничтожении важных финансовых документов Enron после начала расследования банкротства этой компании, сами доложили об этом в министерство юстиции США и в комиссию по ценным бумагам и биржам. После чего начали сотрудничать со следствием.

Еще более сильный шаг для восстановления доверия к Andersen — создание незави-



Руководство Andersen, поняв неизбежность кризиса, сделало грамотные шаги. Но бывают травмы, несовместимые с жизнью

смой комиссии для проведения фундаментальных реформ в работе компании и приглашение на пост ее главы бывшего руководителя Федеральной резервной системы США Пола Волькера. Этот человек пользуется непререкаемым авторитетом в деловых кругах США и особенно среди аудиторов, поскольку до последнего времени возглавлял совет доверенных лиц фонда при комитете по международным стандартам аудита (International Accounting Standards Committee Foundation). Одновременно руководители Andersen, признавая свою вину за произшедшее, обнародовали план реструктуризации бизнеса компании. Он, в частности, предусматривал отказ от практики проведения внутренних аудиторских проверок и оказания консультационных услуг.

Но в сложившейся кризисной ситуации подобных мер было недостаточно. Крупные клиенты Andersen один за другим покидали оскардалившуюся компанию, а ее офисы в различных странах мира стали вести сепаратные переговоры с конкурентами о слиянии. Иными словами, Andersen не смогла выполнить четвертый пункт перечисленных выше рекомендаций: ее сотрудники озабочились поиском нового места работы.

Для спасения компании Пол Волькер выступил с новой радикальной инициативой: старое руководство компании должно быть уволено, а управление компанией следует передать специальному комитету из семи человек с самим Волькером во главе. Этот комитет должен разработать новые принципы работы компании и ввести ограничения на предоставление определенных видов услуг. Одновременно Пол Волькер фактически призвал все заинтересованные стороны заключить сделку. Министру США пред-

лагалось отказаться от выдвижения уголовного обвинения против Andersen, комиссия по ценным бумагам и биржам должна пойти на внесудебное соглашение, аналогичное предложение поступило к инвесторам, кредиторам и сотрудникам Enron.

Пожалуй, это все, что можно было сделать для спасения Andersen. Однако этого оказалось недостаточно.

Круги на воде

Уже сегодня аналитики стараются избегать выражения «большая пятерка» и ведут речь только о «большой четверке». Нашлось немало охотников припомнить Andersen прежние грехи. Так, еще свежи в памяти проблемы Andersen в связи с ошибками, допущенными при аудите компании Waste Management в этом году. А вскоре

после Enron обанкротилась телекоммуникационная компания Global Crossing — ее менеджеры скрыли от аудиторов Andersen искажения в финансовой отчетности.

Британские репортеры вспомнили и о том, что перед приходом к власти лейбористов Andersen бесплатно работала над планом налоговой реформы в Великобритании, тем самым выполняя задачу правительства. В свою очередь, некоторые видные лейбористские лидеры до выборов занимались Andersen для участия в отдельных проектах. Комментаторы связывают с этим последующие успехи Andersen на британском рынке, намекая на фаворитизм и слишком тесную связь компаний с политиками.

Последнее обстоятельство крайне отрицательно влияет на общественное мнение. Компании «большой пятерки» давно стали символом глобализма. Многих раздражает степень их влияния на деловую и политическую жизнь. Они уже больше чем аудиторы и бизнес-консультанты, юристы и т. д. — «пятерка» мощно вторглась во все сферы бизнеса и политики, оказывая влияние на решения, принимаемые национальными правительствами. Поэтому любой прокол «пятерки» вызывает злорадные комментарии типа: «Вот они, ваши хваленые международные стандарты бухучета», «Вот они, ваши хваленые иностранные специалисты» и «Вот она, ваша хваленная деловая этика».

Неудивительно, что подозрение в грубом нарушении закона аудиторами Andersen оставляет компании мало шансов на выживание. Слишком много найдется желающих проголосовать за публичную казнь провинившихся. Как заявил на условиях анонимности один из бывших сотрудников компании, «бывают травмы, несовместимые с жизнью». ☑

Ошибки в миллиарды долларов

Случай с Enron — далеко не первая крупная аудиторская ошибка. Больше всего шума наделал провал аудиторов Price Waterhouse (PW) в 1991 году в деле Bank of Credit and Commerce International (BCCI). Банк стоимостью якобы \$20 млрд оказался пустышкой. Точнее, пакистанские владельцы BCCI использовали его для торговли наркотиками, оружием и т. д., а затем с помощью офшорных комбинаций скрывали потери, маскируя их под выданные кредиты. Только 24 июня 1991 года аудиторы PW, работавшие с BCCI несколько лет, заподозрили неладное, а 5 июля Банк Англии закрыл BCCI.

Этот скандал нанес огромный удар и по репутации, и по финансам PW: контролирующие органы пытались докопаться, как из-под носа Price Waterhouse могли исчезнуть \$13 млрд. Позже обнаружилось, что BCCI, существовавший с 1975 года, уже к 1977 году был неплатежеспособен. Расследование роли аудиторов в деле BCCI грозило отстранением ряда партнеров PW от аудиторской деятельности. Впрочем, аудиторы сравнительно легко отделались: в 1998 году PW вместе с Ernst & Young (бывший аудитор BCCI) и шейхом Абу-Даби (крупный акционер банка) по мировому соглашению выплатили \$117 млн компании Deloitte & Touche (она занималась ликвидацией BCCI). В подобных ситуациях оказывались абсолютно все крупнейшие мировые аудиторские компании. Месяц назад Верховный суд Великобритании указал, что компания Deloitte & Touche Tohmatsu может быть отчасти ответственной за крах банка Barings в 1995 году. Тогда врезуль-тате финансовых махинаций сотрудника сингапурского отделения Barings Ника Лисона банк потерял \$1,4 млрд и обанкротился. Если судебное разбирательство закончится не в пользу аудиторов, то Deloitte & Touche грозит штраф в \$285 млн.

Любые скандалы с участием мировых аудиторов их коллеги всегда умело использовали в своих интересах. Ошибка одной аудиторской фирмы, приводившая к потерям акционеров, обычно исправлялась другой аудиторской фирмой, после чего новые аудиторы подавали на предшественников судебные иски по поручению пострадавших сторон. Так, в начале 90-х Ernst & Young преследовала в судебном порядке Touche Ross за фиаско компании Barlow Clowes, Price Waterhouse — Touche Ross за Atlantic Computers и KPMG за Polly Peck, Touche Ross — Coopers & Lybrand за Robert Maxwell.



Образование выше высшего

ОКОНЧИВ ВУЗ И ПОРАБОТАВ, МНОГИЕ ПРИХОДЯТ К НЕУТЕШИТЕЛЬНОМУ ВЫВОДУ: ПОЛУЧЕННОЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ ИЛИ НЕДОСТАТОЧНО ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ, ИЛИ ОНА НЕ ПРИГОДИЛАСЬ ВОВСЕ. ТАК ПОЧЕМУ БЫ НЕ ПОЛУЧИТЬ НОВУЮ? СДЕЛАТЬ ЭТО МОЖНО НА ПРОГРАММАХ ВТОРОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ. САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ СЕЙЧАС — ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ. **Текст: Юлия Громова**



По второму кругу

В начале 90-х годов многие российские технари, гуманисты и военные отправились в вузы по второму кругу. Им нужны были профессии, вос требованные на рынке.

Практически сразу в российских вузах появились программы второго высшего образования. Оно и понятно: второй диплом в России можно получить только на коммерческой основе, поэтому студенты-втородипломники — это для вузов живые деньги. Самыми разворотливыми оказались учебные заведения, дипломы которых традиционно были самыми престижными — МГУ, МГИМО, Российский университет дружбы народов (РУДН). Следом подобные отделения открылись почти во всех крупнейших вузах страны.

Второе высшее образование иногда путают с аспирантурой или магистратурой. Однако это совершенно разные программы. Аспирантура рассчитана на подготовку научных работников — число аудиторных занятий сведено к минимуму, а через три года вы должны выдать на гора кандидатскую диссертацию. Магис-

трутура — сравнительно новая для России учебная программа, которая используется в основном для подготовки научно-педагогических кадров.

Здесь нужно проходить преподавательскую практику, а после двух лет обучения — писать магистерскую диссертацию. Большую часть времени студенты проводят в аудиториях. Магистратура подходит тем, кто хочет поступить в аспирантуру, — в некоторых магистра-

турах даже сдают экзамены кандидатского минимума.

Второе высшее образование предполагает полную преподготовку по новой специальности. Однако учебная программа отличается от программы первого высшего образования сокращенным сроком обучения. Дело в том, что втородипломникам засчитываются те общеобразовательные дисциплины, которые они изучили ранее. Сегодня в за-

висимости от вуза и формы обучения на получение второго высшего образования уходит от двух с половиной до четырех лет (см. таблицу). **Александр Зобов**, проректор по дополнительному профессиональному образованию Государственного университета управления им. Орджоникидзе (ГУУ): Минобразования рекомендует устанавливать продолжительность обучения на отделениях второго выс-

«У меня обнаружилась аллергия на шерсть животных»

МАТВЕЙ МАНУЙЛОВ, старший налоговый консультант компании PricewaterhouseCoopers, по первому образованию ветеринар. Благодаря второму диплому о высшем образовании он смог резко сменить сферу профессиональной деятельности.

— Первое высшее образование я получил в Московской сельскохозяйственной академии им. Тимирязева по специальности «ветеринарный врач». И после академии пошел работать в ветеринарную лечебницу. Но когда с полгода там проработал, всерьез задумался о перемене профессии. Дело в том, что у меня обнаружилась аллергия на шерсть домашних животных. Правда, на тот момент это было не главной причиной изменений в моей профессиональной судьбе. Мне хотелось работать в финансовой сфере — я думал, что это интересная работа, которая позволит мне самореализоваться.

Решив кардинально изменить свою жизнь, я отправился за вторым дипломом о высшем образовании в Московскую финансовую академию. Учился я три с половиной года по специальности «финансы и кредит». Это было чрезвычайно интересно, а предметы, которые я изучал, очень помогли мне развиться в профессиональном плане и понять важные экономические принципы. Во многом этому способствовали и преподаватели — они были настоящими профессионалами. После окончания Финансовой академии я устроился на работу в российскую компанию «Руфаудит» на должность аудитора банковской группы. Аудиторский бизнес я выбрал неслучайно. Я хорошо понимал, что работа в аудите даст мне более разносторонний профессиональный опыт, неожели деятельность в чисто банковской сфере. В «Руфаудите» я проработал два с половиной года. А затем перешел в PricewaterhouseCoopers, в отдел налогообложения финансовых компаний.





ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

шего образования не менее трех лет, чтобы сохранить качество этой программы.

Конкуренция можно не бояться

Поступить в институт «по второму кругу» гораздо проще, чем в первый — были бы деньги. В зависимости от именинности вуза и популярности специальности это стоит от \$1,5 тыс. до \$5 тыс. в год. Самые дорогие программы в МГИМО, МГУ и РУДН. Значительно дешевле получить второе образование в РЭА им. Плеханова, Высшей школе экономики (ВШЭ) и др.

Некоторые вузы вводят ограничение на прием иностранных студентов и иностранцев. Так, МГУ и ГУУ принимают только москвичей и жителей ближайшего Подмос-

ковья. А вот двери МГИМО и РУДН открыты для всех.

Вступительные экзамены сдавать не надо — чаще всего проводится собеседование или тестирование по профилюющему предмету. Например, будущим юристам в МГЮА (Московской государственной юридической академии) и МГУ нужно пройти собеседование по основам государства и права. В РУДН предстоит тест по основам государства, а в МГИМО проверят знание иностранного языка.

Первая специальность значения не имеет. В некоторых учебных заведениях по программе второго высшего образования могут обучаться не только специалисты (пять лет обучения в вузе), но и бакалавры (четыре года обучения). А для поступления в РУДН и

На получение второго высшего образования уходит от двух с половиной до четырех лет

МГЮА достаточно иметь не законченное высшее образование, даже если вы получили его в негосударственном, но имеющем аккредитацию вузе.

Однако чаще за вторым высшим образованием приходят люди, уже имеющие опыт работы. **Нина Васильева**, заместитель руководителя программы второго высшего образования по специальности «национальная экономика» в МГУ: *«Особая категория студентов — люди, которые реально работают в этой сфере. Единственное, чего им не хватает — экономического образования. Большинство втородипломников МГИМО тоже являются практиками. Татьяна Пурашева*, замдиректора института внешнеэкономических связей МГИМО: *«На собеседовании мы узнаем об опыте работы. Частный случай — человек, уже 2–3 года работающий в бизнесе. Он имеет свое дело, но работает не по профилю. И ему необходимы дополнительные знания.*

Учение с ускорением

Всю студенческую аудиторию в зависимости от первой вузовской специальности делят на три большие группы: технари, экономисты и гуманитарии. Третья группа самая экзотическая — тут филологи, медики, музыканты и т. д. Однако независимо от существенных различий в знаниях студентам в большинстве вузов приходится учиться по единому учебному плану. Впрочем, тем, кто явно опережает сокурсников в каких-то

дисциплинах, обычно предоставляют возможность пройти обучение быстрее, чем остальным. И наоборот, студентам, которые не имеют базовой подготовки по некоторым сложным дисциплинам, их придется осваивать дольше.

В РЭА тем, у кого нет первого технического образования, за дополнительную плату нужно пройти подготовительные курсы по математике и информатике. Учатся такие студенты на полгода дольше остальных.

В других вузах пробелы в знаниях восполняются путем дополнительных занятий и консультаций. **Нина Васильева**: *«Профессорско-преподавательскому составу МГУ вполне по силам помочь любому студенту догнать более успешных однокурсников. Как показывает практика, сложности возникают не только с фундаментальными, но и с прикладными дисциплинами. Татьяна Пурашева*: *«Еще на собеседовании мы предупреждаем, что в МГИМО очень сложная программа по иностранному языку — на него отводится треть учебного времени. Нередко студенты этот факт игнорируют, и уже после первой сессии многие отсеиваются.*

Как правило, формы обучения — вечерняя либо заочная. А вот в МГИМО и РГГУ на любом факультете есть возможность учиться даже днем. В РГГУ можно учиться по индивидуальному учебному плану. В зависимости от своей подготовки и наличия времени на учебу слушатель выбирает

ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Государственное образовательное учреждение. Основано в 1931 г.

Лицензия № 24Г-0284. Аккредитация № 25-0955

второе высшее образование

Специальность «МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА»

Специализация: внешнеэкономическая деятельность

Формы обучения: вечерняя, очно-заочная, заочная, экстернатура

Продолжительность обучения: 2,5-3 года.

Специальность «ЮРИСПРУДЕНЦИЯ»

Специализация: международное экономическое право

Формы обучения: вечерняя

Продолжительность обучения: 3 года.

Телефоны: 147-54-54, 143-12-35

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА



ВЫСШЕЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Специальность «Финансы и кредит»

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ -

Executive Master of Business Administration (EMBA), направление «Банковский менеджмент»

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА ПО ПРОГРАММАМ:

Банковское дело», «Бизнес и финансы», «Налоги и налоговое администрирование», «Инвестиции: организация и финансирование», «Региональные финансы и государственный бюджет»

Тел./факс: (095) 433-2591, 436-5388, 290-9694 E-mail: ffb@ane.ru www.ffb.ru

рает как форму обучения, так и дополнительные дисциплины. Причем включиться в образовательный процесс можно в любое время учебного года. Для обучения по самым массовым специальностям здесь организуют отдельные группы второго высшего образования. Те же, кто выбрал менее популярные специальности, ходят на занятия вместе со студентами-дневниками. А в ВШЭ обучение построено по модульному принципу. Каждый модуль состоит из набора дисциплин и длится 2–2,5 месяца, после чего нужно отчитаться по каждому предмету в форме зачета или экзамена. Традиционных летних и зимних сессий, как в других вузах, здесь нет.

Экономисты

Пожалуй, наибольшим спросом у втородипломников пользуются сейчас экономи-

ческие специальности. Самый широкий их спектр предлагают Финансовая академия, РЭА и ГУУ. В ГУУ, например, создан институт финансового менеджмента, в котором есть программы по финансам и кредиту, бухучету и аудиту. С прошлого года в вузе появились две новые специальности: математические методы в экономике и информационный менеджмент (управление в ИТ-сфере). **Александр Зобов:** Управление в сфере высоких технологий пользуется сейчас огромным спросом. Если два-три года назад почти все студенты шли к нам изучать финансы и менеджмент, то сейчас 50% выбирают ИТ. В ГУУ продолжают развивать управленческие специальности с гуманистичным уклоном, работает институт социологии и управления персоналом, где обучают стратегиям работы с

персоналом (HR) и связям с общественностью (PR).

Рост числа слушателей на управленческих специальностях отмечают и другие вузы. Существенно увеличился набор на факультете менеджмента и бухучета в РГГУ, а в РУДН — на факультете государственного и муниципального управления. В ВШЭ особой популярностью пользуется менеджмент организации, а также финансовый менеджмент (специализации — «фондовый рынок», «инвестиции и банковское дело»). **Татьяна Жичкина,** заместитель директора института профессиональной переподготовки специалистов ВШЭ: *После того как в России рухнул фондовый рынок, некоторое время к нам вообще не шли на такие специальности, как «фондовый рынок» и «банковское дело». А сейчас у нас снова полноценный набор.*

У каждого экономического вуза свой конек. Тех, кто хотел бы специализироваться в области национальной экономики, ждут в МГУ, а тем, кому важнее международные аспекты, прямая дорога в МГИМО. Здесь втородипломники, которые могут учиться днем, на факультете международных экономических отношений получат специальности «мировая экономика», «финансы и кредит». А на факультете внешнеэкономических связей студенты-вечерники овладеют специальностью «коммерция». Вечерняя форма обучения более популярна, чем дневная. Она предполагает обучение четыре раза в неделю.

МГИМО — единственный вуз с серьезной подготовкой в области международной экономики. Конкуренцию ему составляет, например, Всероссийская акаде-

ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИКИ И ЮРИСПРУДЕНЦИИ

ВУЗ	СПЕЦИАЛЬНОСТЬ	ФОРМА ОБУЧЕНИЯ	СРОК ОБУЧЕНИЯ, ЛЕТ	СТОИМОСТЬ ПРОГРАММЫ, \$ ТЫС.	КАК СВЯЗЫТЬСЯ
ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ (ВАВТ)	МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ВЕЧЕРНЯЯ И ВЕЧЕРНЕ-ЗАОЧНАЯ	2,5–4	3,3–7,2	(095)147-9374
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ (ВШЭ)	МЕНЕДЖМЕНТ ФИНАНСЫ И КРЕДИТ ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ВЕЧЕРНЯЯ	3	5,5–6	(095)229-2183
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ ИМ. ОРДОЖНИКИДЗЕ (ГУУ)	БУХУЧЕТ И АУДИТ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ МЕНЕДЖМЕНТ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ФИНАНСЫ И КРЕДИТ ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ВЕЧЕРНЯЯ	3	3,6–4,5	(095)371-7788
МГИМО	ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА ФИНАНСЫ И КРЕДИТ ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ДНЕВНАЯ И ВЕЧЕРНЯЯ	3	15	(095)434-9439
МГУ ИМ. ЛОМОНОСОВА	ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ВЕЧЕРНЯЯ	3–3,5	6–12	(095)939-5193
МОСКОВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ (МГЮА)	ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ВЕЧЕРНЯЯ И ЗАОЧНАЯ	4	6–8	(095)244-8890
РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ ИМ. ПЛЕХАНОВА (РЭА)	БУХУЧЕТ И АУДИТ МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА ФИНАНСЫ И КРЕДИТ ЭКОНОМИКА ЭКОНОМИКА ТРУДА	ВЕЧЕРНЯЯ И ЗАОЧНАЯ	3–3,5	4,9–5,4	(095)327-8654
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (РГГУ)	ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА ФИНАНСЫ И КРЕДИТ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ЛЮБАЯ	3	4,8–6	(095)250-6308
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ (РУДН)	КОММЕРЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ ЭКОНОМИКА ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	ВЕЧЕРНЯЯ И ЗАОЧНАЯ	4	7,2–7,5	(095)433-3222



За вторым дипломом чаще всего приходят люди, уже имеющие опыт работы

мия внешней торговли (ВАВТ). **Наталья Громова**, проректор ВАВТ: Еще в советское время наши выпускники получали знания, позволяющие успешно работать на западных рынках. В ВАВТ специалистов в области внешнеэкономической деятельности готовят на факультете мировой экономики. Такой же факультет есть и в РЭА. Кроме того, там есть еще два факультета: финансы и кредит, а также бухучет и аудит.

Юристы

На Западе профессия юриста является престижной и высокооплачиваемой. Россия тоже движется в этом направлении. Спрос на квалифицированных юристов не снижается уже много лет. Но не все вузовские дипломы котируются одинаково высоко.

Юридические факультеты имеются сейчас не только в специализированных учебных заведениях, но и университетах, ведомственных вузах и даже в большинстве непрофильных учебных заведений вроде Академии водного транспорта. Однако обладателям дипломов МГЮА, МГУ, МГИМО и РУДН гораздо легче найти высокооплачиваемую работу, чем выпускникам менее именитых учебных заведений.

Основной контингент вышеназванных вузов — менед-



«Не всегда вместе со вторым дипломом выпускник получает ответы на свои вопросы»

НАТАЛЬЯ ГРОМОВА, ПРОРЕКТОР ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ:

Популярность второго высшего образования не вызывает сомнений. В последнее время оно заметно помолодело. Однако не всегда вместе со вторым дипломом выпускник получает ответы на те вопросы, которые, собственно, и вынудили его повторно сесть за учебники.

Главная проблема второго вузовского образования — разрыв между знаниями, которые рассчитывают получить студенты, и тем, что они реально узнают. Втородипломники ведь не за тем приходят, чтобы прослушать курс по истории экономических учений. Они хотят, чтобы вуз научил их, как действовать в ситуациях, с которыми приходится сталкиваться на практике. Им хочется, чтобы теория подкреплялась конкретными «кейсами». Скажем, при изуче-

нии налогового права таких студентов интересует не то, как наука классифицирует виды налогов, а скорее схема грамотного уклонения от их уплаты. К сожалению, не все профессора являются практиками, они не могут ответить на такие вопросы. А если и могут, то из-за перегруженности учебных программ теорией на все порой просто не хватает времени. Часто спрашивают, что лучше — второе высшее образование или МВА? По какой из этих программ учиться, зависит от того, каких именно знаний недостает специалисту. Например, менеджер одной компании, поставляющей цветы из Голландии, колебался, что выбрать — второе высшее по экономике или все-таки МВА. Побеседовав с ним, я поняла, что ему не хватает именно экономического образования. И посоветовала получить еще одно высшее, а во время обучения серьезно углубиться в такие предметы, как бухучет, статистика и т. д. Поскольку на нынешнем этапе своей карьеры он не сталкивается с управлением вопросами, с МВА можно повременить.

жеры и бизнесмены, которым правовые знания необходимы в работе. А кто-то просто хочет переквалифицироваться в расчете на то, что специальность юриста пользуется на рынке труда большим спросом, нежели его прежняя профессия.

Самый большой набор юридических специализаций предлагает МГУ. В МГЮА можно специализироваться в гражданско-правовой или уголовно-правовой сфере. На вечернем отделении могут учиться лишь москвичи и жи-

тели Подмосковья, а на заочное берут всех. **Ольга Михайлова**, методист группы приема МГЮА: Заочникам приходится дважды в год приезжать на сессии, но проходят они те же дисциплины, что и все остальные. Вечерники посещают занятия несколько раз в неделю. Только в МГИМО можно получить диплом по специальности «международное торговое право», а на отделении созданного при этом вузе Института государственного управления есть возможность специализиро-

ваться в правовом регулировании социально-экономических процессов. В ВШЭ на факультете права можно стать специалистом в области гражданского, международного, финансового и банковского права. Практика показывает, что гражданско-правовое направление вызывает у втородипломников повышенный интерес. Те, кто проходит в ВШЭ обучение по таким программам, изучают не только юридические, но и экономические дисциплины. В работе это не помешает. **СФ**



Откройте свою школу EF English First!

EF English First — самая большая частная образовательная компания в мире, основанная в 1965 году, приглашает партнеров для открытия школ английского языка по всей России, по системе франчайзинга.

Для получения бесплатной информационной брошюры свяжитесь с нами по тел.: (095) 937-3886 info.franchising@englishfirst.com

Лиц. Комитета образования Правительства Москвы №001119



АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

ЦЕНТР КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ

7 лет в Бизнес-Образовании

Лицензия № 24F-0846 от 01.04.1999

ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕЙ КВАЛИФИКАЦИИ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Идет весенний набор на:

- «МВА — управление инновационными проектами, инвестициями и рисками» — 2 года.
- Магистерская программа «Технологический менеджмент» — 2 года.
- Программа профессиональной переподготовки «Управление интеллектуальной собственностью» — 1 год.
- Программы разработаны совместно с Техасским университетом (США), Оксфорд инновейшн ЛТД и Борвикским научным парком (Великобритания) и не имеют аналогов в отечественной практике.
- Государственный диплом.

Формы обучения — вечерняя и заочная, с элементами дистанционного обучения.

АДРЕС: 117571, Москва, пр-т Вернадского, 82.

Тел. (095) 564 84 68, т/ф 564 84 69, e-mail: ibti@co.ru, www.intb.ru

Последнее французское предупреждение



ЕСЛИ НА ВАШЕЙ ВИЗИТКЕ НАПИСАНО «МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ И СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ» ИЛИ, ЧТО ЕЩЕ ХУЖЕ, «...ПО РЕКЛАМЕ И PR», СРОЧНО ЗАКАЖИТЕ НОВЫЕ. А ВМЕСТЕ С НИМИ — ПАРУ КНИГ ИЗ СЕРИИ «СОВРЕМЕННЫЕ КОНСАЛТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ», РЕЦЕНЗИРУЕМЫЕ Егором Глухаревым.



В серии «Современные консалтинговые технологии» (чтобы в соответствии с духом серии не вводить читателей в заблуждение, ее создателям следовало бы добавить «...в области PR») выпущено девять книг, в том числе два перевода с французского. Первая книга, «Управление имиджем компаний», написана профессором Сорбонны Жан-Пьером Бодуаном. Автор второй, «Паблик рилейшнз, или стратегия доверия», — основатель Высшего института паблик рилейшнз Филипп Буари.

В области общественных коммуникаций, связей с общественностью, или паблик рилейшнз (public relations; PR) французы интересны как минимум по двум причинам. Французская школа PR считается одной из самых сильных в Европе, а сами французы — законодателями мод в такой тонкой сфере PR, как этика профессии. Может быть, именно поэтому они — одни из сильнейших. В любом случае, именно поэтому их работы (точнее, главы, посвященные взаимоотношениям PR-агентств и СМИ) меня заинтересовали прежде всего. Несмотря на более чем десятилетнее существование профессии в России, позиционные войны с ньюсмейкерами, предлагающие в качестве «редакционных материалов» свои мажорные пресс-релизы, уже порядком утомили. Всему причиной то, что, цитирую Буари, «рекламисты были уверены (а некоторые сохраниют такую уверенность по сей день), будто PR заключается в рассылке в печатные органы заявлений для обеспечения упоминания нужной информации в „редакционных материалах“ — этот отвратительный термин все еще имеет хождение».

Причина войн очевидна. Как пишет Буари, «за редким исключением вся печатная пресса состоит из редакционных и рекламных площадей. Своего рода разделение полномочий устанавливается, таким образом, между редактором, отвечающим за редакционную часть из-

дания, и руководством издательского предприятия, ответственным за экономическое существование и процветание печатного органа. Главная роль в обеспечении экономического процветания принадлежит рекламным полосам». В то же время «за редким исключением» всякая компания желает минимизировать строку своего бюджета «маркетинг, PR и реклама», — и этот «отвратительный термин», который уже давно пора разбить на три, все еще имеет хождение.

Когда это противоречие пытаются разрешить американские или английские теоретики (см., например, вышедшую в той же серии книгу «Все о PR»), они акцентируют внимание на примерах из практики. Однако, как показывает практика российская, апелляция к ним оказывается малоэффективной — на любой пример в свою пользу, приведенный представителем СМИ, представитель PR всегда найдет контрпример. В этом отношении аргументы, которые можно перенять из французских книг, могут оказаться значительно сильнее. Французы заметно проигрывают американцам и англичанам по числу и глубине используемых практических иллюстраций, но делают упор на нормативные акты и профессиональные кодексы.

Их полные тексты занимают треть книги. Это Профессиональный кодекс Французской ассоциации паблик рилейшнз (AFREP, 1954 год), Афинский кодекс Международной ассоциации паблик рилейшнз (1965 год) и многие другие. Вот две радующие глаза представителя СМИ цитаты из кодекса AFREP: «Специалист по паблик рилейшнз обязан соблюдать право независимости и инициативы средств массовой информации» (речь об «отвратительном термине»); «Когда группе необходимо сохранять инициативу при распространении информации, специалист по PR закупает печатные площади и эфир». **СФ**

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА



БЕСТSELLЕРЫ

НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	РЕЙТИНГ	ЦЕНА, РУБ. (ЛОТ) ●●
КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2001	359	75 (0302-04)
БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПО ДУДКУ ТАЛАНТА. 2-Е ИЗД.	НОРДСТРЕМ К. И ДР.	СПБ.: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2001	322	368 (43-18)
КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	КИЙОСАКИ Р.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2001	315	72 (0302-16)
МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА. 3-Е ИЗД.	ШЕРЕМЕТ А. И ДР.	М.: ИНФРА-М, 2001	304	73 (0302-02)
РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ	КИЙОСАКИ Р.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2001	275	112 (0202-30)
МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ	РАЙС Э. И ДР.	СПБ: ПИТЕР, 2001	224	97 (0302-14)
АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	САВИЦКАЯ Г.	М: ИНФРА-М, 2002	199	101 (0302-06)
БОГАТЫЙ РЕБЕНОК, УМНЫЙ РЕБЕНОК	КИЙОСАКИ Р.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2001	198	62 (0202-19)
МЕНЕДЖМЕНТ. 3-Е ИЗД.	ВИХАНСКИЙ О.	М.: ГАРДАРИКИ, 2000	170	116 (0302-05)
КУРС НАЧИНАЮЩЕГО ВОЛШЕБНИКА. УЧЕБНИК ВЕЗЕНИЯ	ГУРАНГОВ В.	СПБ: ПИТЕР, 2001	146	26 (0302-11)
БИЗНЕС-ПЛАН, ИЛИ КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС. 2-Е ИЗД.	ПЕЛИХ А. И ДР.	М.: ОСЬ-89, 2001	132	37 (0302-09)
БИЗНЕС СО СКОРОСТЬЮ МЫСЛИ. 2-Е ИЗД.	ГЕЙТС Б.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2001	129	159 (43-17)
ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА = PRINCIPLES OF MARKETING	КОТЛЕР Ф.	КИЕВ: ВИЛЬЯМС, 2001	102	208 (0302-03)
ЭКОНОМИКС: ПРИНЦИПЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПОЛИТИКА. 14-Е ИЗД. В 2-Х ТТ.	МАККОННЕЛЛ К. И ДР.	М.: ИНФРА-М, 2002	96	426 (0402-12)
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ. БИТВА ЗА УЗНАВАЕМОСТЬ	РАЙС Э. И ДР.	СПБ: ПИТЕР, 2001	92	76 (0402-13)
ВАШ ПЕРВЫЙ ГОД В СЕТЕВОМ МАРКЕТИНГЕ	ЯРНЕЛЛ М.	М: ФАИР-ПРЕСС, 2001	91	55 (42-36)
ФИНАНСОВЫЙ СЛОВАРЬ	БЛАГОДАТИН А.	М.: ИНФРА-М, 1999	85	47 (0402-14)
ДУМАЙ И БОГАТЕЙ	ХИЛЛ Н.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2002	81	45 (0402-15)
COACHING — НОВЫЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	УИТМОР ДЖ.	М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2000	70	86 (0402-16)
МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	САВИЦКАЯ Г.	М.: ИНФРА-М, 2001	70	70 (0402-17)

ТОП-10 САЙТА WWW.E-XECUTIVE.RU

НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	РЕЙТИНГ	ЦЕНА, РУБ. (ЛОТ) ●●●
КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	1	75 (0302-04)
БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК: КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПО ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К. И ДР.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ, 2002	2	368 (43-18)
ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА В XXI ВЕКЕ	ДРУКЕР П.	СПБ: ВИЛЬЯМС, 2000	4	62 (0302-35)
НОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ	ТРАУТ Д.	СПБ: ПИТЕР, 2002	6	96 (0202-40)
ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	КОТЛЕР Ф.	СПБ: ВИЛЬЯМС, 2002	8	208 (0302-03)
БИЗНЕС СО СКОРОСТЬЮ МЫСЛИ	ГЕЙТС Б.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2001	9	159 (43-17)
ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ	МИТЦБЕРГ Г.	СПБ: ПИТЕР, 2000	10	138 (0302-36)
УЦЕЛЕТЬ СРЕДИ АКУЛ	МАККЕЙ Х.	МИНСК: ПАРАДОКС, 1997	11	193 (0302-37)
ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ	БРЕЙЛИ Р. И ДР.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 1997	13	1050 (0202-42)
СТРУКТУРА В КУЛАКЕ: СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	МИНЦБЕРГ Г.	СПБ: ПИТЕР, 2002	15	177 (0302-38)

КНИГИ, УПОМЯНУТЫЕ НА СТРАНИЦАХ «СЕКРЕТА ФИРМЫ»

НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОПИСАНИЕ НА СТРАНИЦЕ	ЦЕНА, РУБ. (ЛОТ) ●●
ЗАЩИТА ПРАВ ПРОДАВЦА. 3-Е ИЗД.	МАРШУНОВ М.	СПБ: ГЕРДА, 2001	35	162 (0402-01)
БУДУЩЕЕ ПО ДИЛБЕРТУ	СМИТ А.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	35	86 (0402-02)
ОХОТА НА ДРАКОНА: РАЗМЫШЛЕНИЯ О ВЫБОРАХ И ПОЛИТИЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ	КУРТОВ А. И ДР.	М.: ГУУ ВШЭ, 2002	35	170 (0402-03)
ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ, ИЛИ СТРАТЕГИЯ ДОВЕРИЯ	БУАРИ Ф.	М.: ИНФРА-М, 2002	35	91 (0302-32)
ПИАР В ЭЛЕКТРОННЫХ СМИ	МАРЛОУЮ.	М.: МИР, 2002	35	750 (0402-04)
РЕИНЖИНИРИНГ БАНКА: ПРОГРАММА ВЫЖИВАНИЯ И УСПЕХА	АЛЛЕН П.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2002	35	490 (0402-05)
РЕКЛАМА: ВНУШЕНИЕ И МАНИПУЛЯЦИЯ	РАЙГОРОДСКИЙ Д.	САМАРА: БАХРАХ, 2001	35	145 (0402-06)
РОССИЙСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ	ДОЛГОПЯТОВА А. (РЕД.)	М.: ГУУ ВШЭ, 2002	35	80 (0402-07)
РЫНКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ДОЛГА: МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА	ДАНИЛОВ Ю.	М.: ГУУ ВШЭ, 2002	35	220 (0402-08)
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ	УОРД К.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2001	35	520 (0402-09)
ФЕДЕРАЛЬНАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭЛITA. КТО ЕСТЬ КТО В ПОЛИТИКЕ И ЭКОНОМИКЕ	МУХИН А.	М.: ГНОМ И Д, 2002	35	210 (0402-10)
ЧЕРНЫЙ PR КАК СПОСОБ ОВЛАДЕНИЯ ВЛАСТЬЮ, ИЛИ БОМБА ДЛЯ ИМИДЖМЕЙКЕРОВ	ЛУКАШЕВ А.	СПБ: БИЗНЕС-ПРЕССА, 2002	35	122 (0402-11)
● СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА МАРТ 2002 Г. В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»				
●● ЦЕНА НА САЙТЕ WWW.B4B.RU (РАССЧИТАНА КАК СРЕДНЯЯ ОТ ЦЕН МАГАЗИНОВ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»)				
●●● МЕСТО, ПРИСВОЕННОЕ КНИГЕ СООБЩЕСТВОМ САЙТА WWW.E-XECUTIVE.RU (В ТОП-10 ВКЛЮЧЕНЫ КНИГИ, ПЕРЕВЕДЕННЫЕ НА РУССКИЙ ЯЗЫК)				

бланк заказа

УКАЖИТЕ НОМЕРА ЛОТОВ И ЧИСЛО ЗАКАЗЫВАЕМЫХ ВАМИ КНИГ

АНКЕТНЫЕ ДАННЫЕ (ЗАПОЛНИТЕ РАЗБОРЧИВО)

ВАШИ ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО	
ПОЧТОВЫЙ ИНДЕКС	
ГОРОД/НАСЕЛЕННЫЙ ПУНКТ	
ПОЧТОВЫЙ АДРЕС	
ТЕЛЕФОН/ФАКС (ДЛЯ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ЗАКАЗА)	
E-MAIL (ДЛЯ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ЗАКАЗА)	
ДАТА ЗАПОЛНЕНИЯ БЛАНКА ЗАКАЗА	
ВАША ПОДПИСЬ	
ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ЕСЛИ ОПЛАТУ ЗАКАЗА ПРОИЗВОДИТ ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО)	

СТОИМОСТЬ ДОСТАВКИ

СТОИМОСТЬ ЗАКАЗА, РУБ.	ДО 200	200—500	ОТ 500
КУРЬЕРСКАЯ ДОСТАВКА ПО МОСКВЕ		45 РУБ.	
КУРЬЕРСКАЯ ДОСТАВКА ПО С.-ПЕТЕРБУРГУ		60 РУБ.	
КУРЬЕРСКАЯ ДОСТАВКА ПО РОССИИ		ОТ 70 РУБ.	
ПОЧТОВАЯ ДОСТАВКА, ПРЕДОПЛАТА (КРОМЕ РЕГИОНОВ С ДОСТАВКОЙ «АВИА»)	30% СУММЫ ЗАКАЗА	20% СУММЫ ЗАКАЗА	10% СУММЫ ЗАКАЗА
ПОЧТОВАЯ ДОСТАВКА, ПРЕДОПЛАТА (ДЛЯ РЕГИОНОВ С ДОСТАВКОЙ «АВИА»)		50% СУММЫ ЗАКАЗА	
ПОЧТОВАЯ ДОСТАВКА, НАЛОЖЕННЫЙ ПЛАТЕЖ ● ●		40% СУММЫ ЗАКАЗА	
● ДЛЯ РАСЧЕТА ИТОГОВОЙ СТОИМОСТИ ЗАКАЗА ПРИБАВЬТЕ К СТОИМОСТИ ЗАКАЗАННЫХ КНИГ СТОИМОСТЬ ВЫБРАННОГО СПОСОБА ДОСТАВКИ.			
● ● ДАННАЯ ФОРМА ДОСТАВКИ И ОПЛАТЫ ВОЗМОЖНА ТОЛЬКО ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ РОССИИ. ОФОРМИВШИХ ЗАКАЗ НА СУММУ НЕ БОЛЕЕ 1000 РУБЛЕЙ.			

- ДЛЯ РАСЧЕТА ИТОГОВОЙ СТОИМОСТИ ЗАКАЗА ПРИБАВЬТЕ К СТОИМОСТИ ЗАКАЗАННЫХ КНИГ СТОИМОСТЬ ВЫБРАННОГО СПОСОБА ДОСТАВКИ.
- ● ДАННАЯ ФОРМА ДОСТАВКИ И ОПЛАТЫ ВОЗМОЖНА ТОЛЬКО ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ РОССИИ, ОФОРМИВШИХ ЗАКАЗ НА СУММУ НЕ БОЛЕЕ 1000 РУБЛЕЙ.

СПОСОБ ДОСТАВКИ И ОПЛАТЫ ЗАКАЗА (ОТМЕТЬТЕ ОДИН ИЗ СПОСОБОВ)

КУРЬЕРСКАЯ ДОСТАВКА, ОПЛАТА НАЛИЧНЫМИ КУРЬЕРУ	
ПОЧТОВАЯ ДОСТАВКА, ПРЕДОПЛАТА ЧЕРЕЗ БАНК ●	
ПОЧТОВАЯ ДОСТАВКА, НАЛОЖЕННЫЙ ПЛАТЕЖ	
● РЕКВИЗИТЫ ДЛЯ ОПЛАТЫ БУДУТ ВЫСЛАНЫ ПО ФАКСУ ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ ПОСЛЕ ОБРАБОТКИ БЛАНКА ЗАКАЗА	

КУДА НАПРАВИТЬ БЛАНК ЗАКАЗА

Заполненный бланк заказа (или его копию) можно отправить почтой по адресу
125080, Москва, ул. Рубреля, 4 с пометкой **Книги для бизнеса** или по факсу (095) **158-69-09**.
Бланк заказа можно также заполнить в интернете по адресу www.b4b.ru. Наконец, вы можете лично явиться с заполненным бланком заказа в один из наших магазинов-партнеров.
ВНИМАНИЕ! Цены на книги в магазинах-партнерах могут не совпадать с приведенными в журнале «Секрет фирмы». Однако если вы лично явитесь в один из указанных магазинов, вам гарантированно будет предоставлена 5-процентная скидка от цены магазина.

МАГАЗИНЫ-ПАРТНЕРЫ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИЕ ПЯТИПРОЦЕНТНЫЕ СКИДКИ ПРЕДЪЯВИТЕЛЯМ БЛАНКОВ ЗАКАЗА

В МОСКВЕ
«Бизнес-книга»: ул. Б. Ордынка, 19-2; (095) 953-19-76
«Библио-сфера»:
Рязанский просп., 99; (095) 371-94-18
«Дом деловой книги»: ул. Марксистская, 9; (095) 270-52-17
«Мастер-книга»: ул. Полярная, 31а; (095) 363-92-17
«Молодая гвардия»: ул. Б. Полянка, 28; (095) 238-50-01
«Москва»: ул. Тверская, 8; (095) 229-64-83

В С.-ПЕТЕРБУРГЕ
«Дом деловой книги»: Лиговский просп., 99; (812) 164-50-69

В БАРНАУЛЕ
«Книжный мир»: Социалистический просп., 117а; (3852) 22-88-18

В БИЙСКЕ
«Книжный двор»: ул. Васильева, 38; (3854) 33-23-87

В ВОРОНЕЖЕ
«Библио-сфера»: просп. Революции, 32; (0732) 72-73-45

В ЕКАТЕРИНБУРГЕ
«Дом книги»: ул. Антона Валека, 12; (3432) 59-42-00
«Дом книги»: ул. Блюхера, 51; (3432) 41-39-90

В ИРКУТСКЕ
«Книги на Чехова»: ул. Чехова, 19; (3952) 27-54-72
«Продамит»: ул. Байкальская, 172, 2-й этаж; (3912) 27-14-29

В КРАСНОЯРСКЕ
«Книжный меридиан»: ул. Дубровинского, 52а; (3912) 27-14-29
«Книжный причал»: ул. Николаева, 15; (3912) 24-46-07
«Книжный причал»: ул. Сурикова 12; (3912) 27-53-89

В МУРМАНСКЕ
«Лобус»: Театральный бул., 8; (8152) 47-39-69

В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ
«Книжный мир»: просп. Ленина, 72; (8312) 58-01-11
«Книжный мир на Варварке»: ул. Варварская, 10/25; (8312) 19-65-01
«Книжный мир на Покровке»: ул. Б. Покровская, 54; (8312) 78-04-55

В НОВГОРОДЕ
«Новгородский дом книги»: наб. Александра Невского, 26; (8162) 66-08-60

В НОВОСИБИРСКЕ
«Книги на Ватутина»: ул. Ватутина, 19; (3832) 46-50-52
«Книжная долина»: ул. Ильчева, 6; (3832) 30-32-76
«Книжный мир»: ул. К. Маркса, 51; (3832) 46-19-67
«Книжный пассаж»: ул. Ленина, 10а; (3832) 29-50-30
«Кругозор»: ул. М. Ульяновой, 7; (3832) 37-17-97
«Лига»: ул. Восход, 13; (3832) 66-28-07

«Сибирский дом книги»:
Красный просп., 153;
(3832) 26-62-39

«Центр учебной литературы»:
ул. Станиславского, 2/1;
(3832) 40-36-25

В ОМСКЕ

«Книжный мир»: ул. Ленина,
17/19; (3812) 24-32-54

«Книжный мир 2»:
ул. Масленникова, 2;
(3812) 30-47-92

В ПЕРМИ

«Библио-сфера»:
ул. Коммунистическая, 117;
(3422) 33-46-96

«Библио-сфера»: ул. Горького,
51; (3422) 16-38-00

В РОСТОВЕ-НА-ДОНЕ

«Мир книги»: Ворошилов-
ский просп., 33;
(8632) 62-54-61

В САМАРЕ

«Самрос»: просп. Ленина, 2;
(8462) 37-06-79

«Чаконе»: ул. Чкалова, 100;
(8462) 42-96-28

«Топ-книга — Самара»:
ул. Куйбышевская, 126а;
(8462) 32-98-14

В САРАТОВЕ

«Библио-сфера»: ул. Воль-
ская, 81; (8452) 24-18-84

В ТОЛЬЯТИ

«Дом книги»: ул. Ленинград-
ская, 51; (8482) 40-15-26

В ТОМСКЕ

«Искра»: ул. Ленина, 97а;
(3822) 54-13-32

«Книги»: ул. Иркутский тракт,
80/1; (3822) 76-85-74

«Книжный мир»: ул. Ленина,
141; (3822) 51-07-16

«Книжный мир»: ул. Нахимо-
ва, 15; (3822) 42-53-89

В ТУЛЕ

«Библио-сфера»: Красно-
армейский просп., 16;
(0872) 36-68-30

В ТЮМЕНИ

«Книжная столица»:
ул. Республики, 58;
(3452) 46-29-23

В ЧЕБОКАСАХ

«Библио-сфера»: просп. Ле-
нина, 38; (8352) 21-16-41

В ЧЕЛЯБИНСКЕ

«Эврика»: ул. Барбоса, 61;
(3512) 52-49-23

В ЧЕРЕПОВЦЕ

«Библио-сфера»: ул. Вереща-
гина, 45/1; (8202) 57-21-48

**МАГАЗИНЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЮ-
ЩИЕ ДОСТАВКУ КНИГ
ПО ЦЕНАМ И ТАРИФАМ**

БЛАНКА ЗАКАЗА

«Альпина»: www.alpbook.ru;
(095) 105-77-16

«Библио-Лобус»: www.biblio-globus.ru; (095) 924-46-80

«Бизнес-книга»: www.biz-book.ru; (095) 953-19-76

«Болеро»: www.bolero.ru;
(095) 733-93-67

«Озон»: www.ozon.ru;
(095) 363-99-25

«Топ-книга — почтой»:
www.top-kniga.ru;
(3832) 36-10-28

«Все книги России»:
www.books.ru; (812) 567-87-75

читайте в следующем номере:

(в продаже вместе с журналом
«Коммерсантъ ДЕНЬГИ» с 22 мая)

Правильно выйти из бизнеса труднее, чем в него войти

История о том, как из одной крупной компании получилось две маленьких — с одинаковым бизнесом, одинаковым адресом и почти одинаковым названием



Что в портфеле у конкурента

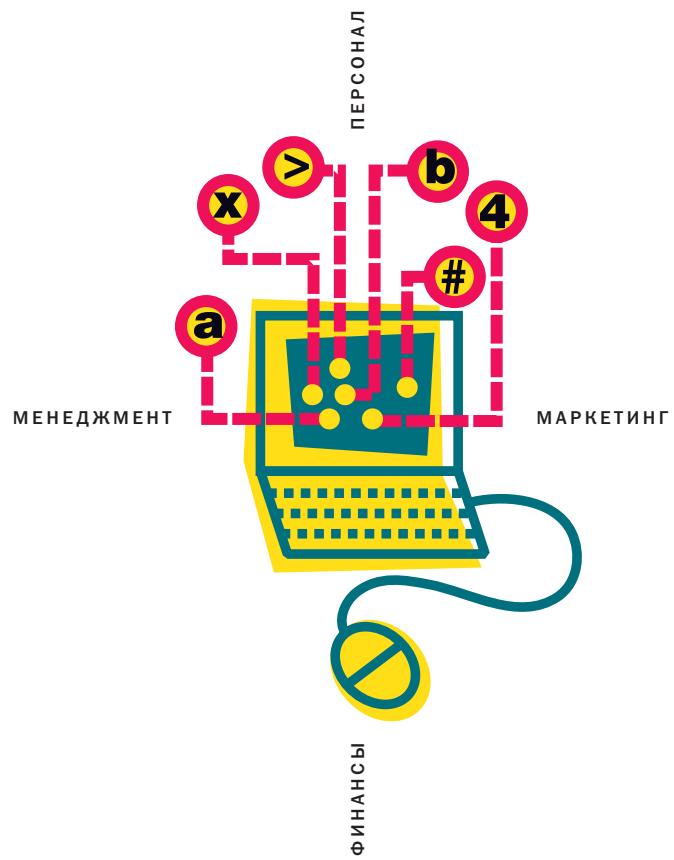
Эффективные стратегии экспансии на новые рынки от Гарвардского университета и Высшей школы экономики — на очередном семинаре «Современные технологии управления»

Соки — направо, мыло — налево

Как заставить место продажи продавать

Опционеры компании

Плюсы и минусы опционов для сотрудников



Секрет фирмы