

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 16 (55) 26 АПРЕЛЯ — 09 МАЯ 2004

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## Новое лобби

Как теперь бизнесу отстаивать свои интересы **с12**

Сколько стоит «добрая воля» **с52**

Как Metro Cash & Carry искала мясников и кассиров **с68**

Какое коммерческое предложение действует безотказно **с56**



# Деньги не украшения

## заставьте их работать



### Паевые фонды УК Тройка Диалог

Ваш собственный опыт гораздо надежнее любых слов. Достаточно вложить небольшую сумму в паевой фонд Тройки Диалог, чтобы понять, как Ваши деньги могут работать на Вас. На сегодняшний день паевые фонды – наиболее современный и прогрессивный способ вложения денег.

Управляющая компания Тройка Диалог – одна из старейших российских компаний, успешно работает с 1996 года. В паевых фондах УК Тройка Диалог – более 2,5 млрд. рублей. "Добрыня Никитич" и "Илья Муромец" – крупнейшие по объему средств открытые паевые фонды на российском рынке.

**Сколько денег было бы у Вас сейчас, если бы Вы вложили 10 000 рублей 1, 2 или 3 года назад?**

	1 год	2 года	3 года
ПИФ «Илья Муромец»	11 626 руб.	15 544 руб.	20 955 руб.
ПИФ «Добрыня Никитич»	16 578 руб.	18 826 руб.	39 592 руб.

Данные на 31 марта 2004 года. Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом.


*Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4*

 **ТРОЙКА ДИАЛОГ**  
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Телефон: **(095) 540 5400**  
[www.am.troika.ru](http://www.am.troika.ru)

Санкт-Петербург: (812) 380 6850 • Екатеринбург: (3432) 65 8393 • Нижний Новгород: (8312) 75 9050 • Ростов-на-Дону: (8632) 91 0091 • Самара: (8462) 70 6700

ЗАО "Управляющая компания "Тройка Диалог". Лицензия Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами № 21-000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Илья Муромец" - 0007-45141428-17 от 24 декабря 2002 г. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Добрыня Никитич" - 0011-46360962-15 от 24 декабря 2002 г.



«Мы готовы поделиться российским рынком, но только на наших условиях. А условия у нас очень жесткие. И я не думаю, что они будут приняты нашими конкурентами. Назовите мне еще хотя бы одну, даже мировую парфюмерно-косметическую розничную сеть, которая сейчас готовится потратить на свое развитие \$300 млн в год? Таких просто нет»

АНДРАШ ФЕКЕТЗ

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

26 апреля – 09 мая №16 (55)

главные темы:

[ СТРАТЕГИЯ ] 12

«Раньше вопрос стоял так: хочешь решить проблему, плати больше. Сегодня все чаще и чаще вопрос ставится иначе: если политическое решение принято, то носи, не носи, проблемы все равно не решишь»

[ МАРКЕТИНГ ] 48

«Высокая лояльность не всегда подкрепляется большим числом покупок. Скажем, в Индии многие потребители очень привержены бренду Marlboro, но из-за отсутствия средств не могут позволить себе курить эти сигареты»

[ ФИНАНСЫ ] 52

«Инвесторы требуют гарантий, что при смене владельца компания не перестанет генерировать доход. Известны также случаи, когда бывшие владельцы получали отступные за то, что не будут заниматься тем или иным бизнесом»

[ ПЕРСОНАЛ ] 68

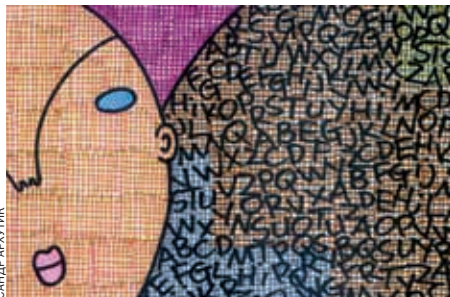
«Это менеджеры активно рассылают резюме, формируя тем самым базы рекрутеров. А, например, мясники или кассиры компьютеров дома не имеют, резюме не пишут и начинают искать работу только после увольнения»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**36 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

За первые два дня «Озон» продал 1,5 тыс. пакетов семян, хотя их появление не анонсировалось — просто на сайте добавился новый раздел



АЛЕКСАНДР АРУТИК

**56 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ**

«Вы договаривались с IT-службой, а подписывать договор будет генеральный директор. Как заинтересовать того, кто вас в глаза не видел?»

# содержание

**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10** БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 28** ЛЮДИ
- 44** КОМПАНИИ
- 74** ЦИФРЫ

**ТЕМА НОМЕРА****[ СТРАТЕГИЯ ]**

- 12** Из хобби в лобби  
В России постепенно создается основа для цивилизованного лоббизма

- 17** Лоббизм по протоколу  
Законы, регулирующие работу лоббистов в развитых странах, резко ограничивают возможности приверженцев незаконных методов воздействия на власть

**РАЗГОВОР НОМЕРА****[ ЛИДЕРЫ ]**

- 22** «Таких конкурентов просто нет»  
Что дает основания президенту и совладельцу компании «Арбат Престиж» Владимиру Некрасову сравнивать своих конкурентов с «18–20-летними девочками»

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА****[ МЕНЕДЖМЕНТ ]**

- 30** Размножение разделением  
В преддверии разделения LG Group любопытно вспомнить историю раздела другой hi-tech компании — Acer

**[ МЕНЕДЖМЕНТ ]**

- 36** Культурный ассортимент  
Зачем интернет-магазин «Озон» помимо книг, дисков и программ начал продавать семена

**[ МАРКЕТИНГ ]**

- 40** Полное собрание круп  
Почему петербургская компания «Ангстрем» с легкостью завоевала одни регионы, но с огромным трудом пробивается в другие

**ЛАБОРАТОРИЯ****[ МАРКЕТИНГ ]**

- 48** С брэндом по жизни  
Чем приверженные потребители ценнее просто лояльных

**[ ФИНАНСЫ ]**

- 52** Цена по доброй воле  
Что не отражается в балансе фирмы, но часто стоит дороже всего

**БИЗНЕС-ШКОЛА****[ ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ ]**

- 56** Безотказное предложение  
Даже блистательно проведенные переговоры могут закончиться ничем — если неправильно составить коммерческое предложение

**60 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА****СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ**

- 63** Персональное дело  
Технологии кадрового менеджмента

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 16 (55) 26 АПРЕЛЯ — 09 МАЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

**Редакция**

**главный редактор**  
МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

**главный художник**  
ИРИНА БОРИСОВА

**выпускающий редактор**  
АНДРЕЙ УТКИН

**ответственный секретарь**  
ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК

**билд-редактор**  
МАРИЯ УЖЕК

**редакторы отделов**  
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
(отдел «Бизнес-практика»)  
АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ  
(отдел «Бизнес-технологии»)

**редакторы специальных обзоров**  
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ  
НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА

**обозреватели**  
ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК  
СЕРГЕЙ КАШИН  
СТАНИСЛАВ МНЫХ  
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**корреспонденты**  
НИКОЛАЙ ДИЦМАН  
ЕЛЕНА ЖЕЛОбАНОВА  
ЮЛИЯ ИПАТОВА  
ЕКАТЕРИНА КРОТОВА  
ПАВЕЛ КУЛИКОВ  
НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА  
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА  
ТАТЬЯНА ТКАЧУК

**тематические страницы**  
«ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»  
ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор)  
АНДРЕЙ ШЕРМАН  
КОНСТАНТИН ПРОКШИН

**дизайнер**  
ИРИНА ДЕШАЛЫТ

**фотограф**  
ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**литературный редактор**  
ВЕРА СЕРПОВА

**корректоры**  
ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ  
ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

**автор дизайн-проекта**  
АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

**обложка**  
АЛЕКСАНДР ВАСИН

**ФОТОМАТЕРИАЛЫ**

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

**Коммерческие службы**

**издатель**  
ЮРИЙ КАЦМАН

**исполнительный директор**  
ЮРИЙ КАЛАШНОВ

**директор по маркетингу и рекламе**  
ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

**рекламная служба**  
ДАНА ГАЙДЕБУРОВА  
(руководитель)

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА  
СЕРГЕЙ ГАБРИЭЛЬ  
РЕДЖАНА ГУСМАНОВА  
ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО  
МАЙЯ ИВАННИКОВА  
ОЛЬГА КАЛАШНОВА

ТАТЬЯНА КОВАЛИНА  
ТАТЬЯНА ЛАРИНА  
ЕЛЕНА МАКАРОВА  
ОЛЬГА САМСОНОВА  
ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА

НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА  
АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ  
НАТАЛЬЯ ХОЛЛОВА  
МАРИНА ШАТАЛИНА

**служба распространения**  
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ  
(руководитель)  
АННА ДАНИЛОВА

**служба PR и PROMOTION**  
ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО  
(руководитель)  
ОЛЬГА БЕСКИНА  
ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА  
ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

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

**специальные проекты**  
МАРИНА СЕМЕНОВА  
АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

**маркетолог-аналитик**  
НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ**

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

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

**ПЕЧАТЬ**

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП.34  
ТИРАЖ: НОМЕРА 40 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

**Для писем и звонков**

**адрес редакции, издателя и учредителя**  
105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ  
ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

**телефоны редакции**  
(095) 771-6181,  
771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)  
**E-MAIL:** EDITOR@SF-ONLINE.RU  
**INTERNET:** WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

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

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

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

**Microsoft** **КОМПАНИИ** **ParaType**

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	10.05.04
ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	17.05.04
«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	24.05.04
«КАБИНЕТ». УСТРОЙСТВО СОВРЕМЕННОГО ОФИСА	24.05.04

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

**СЛЕДУЮЩИЙ НОМЕР ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЙДЕТ 10.05.2004**

Лицензии Министерства РФ по связи и информатизации № 14665, 24136, 14453, 24135, 14456, 24134, 14454, 14457, 22744, 14452, 14455, 14664, 14663, 14662, 5965, 18808, 5608, 4817, 5964, 5544, 6955, 5607, 8233, 11030, 15693, 9830, 6731, 10015, 10020, 10023, 10021, 10024, 10022, 10004, 2562, 000612, 10014, 17200, 18809, 18810, 18811, 16945, 19425, 16944, 19426, 19427, 10165, 19628, 19751, 20382, 24791, 30263, 30264, 30265, 30266, 30267, 30268, 30262, 29524, 29525, 30255, 30256, 30257, 30258, 30259, 30260, 30261.  
Товар сертифицирован. Местные мобильные и городские звонки в пределах действия домашнего коммутатора.

.....при условии заключения дополнительного соглашения на год.

# СКИДКА 15% НА ВСЕ ЗВОНКИ

ДЛЯ ТЕХ КТО ГОВОРИЛ, ГОВОРИТ И БУДЕТ ГОВОРИТЬ.....



**люди говорят**

С 12 апреля 2004 Вы можете получить скидку 15%  
на все местные и мобильные вызовы сроком на целый год!

Для этого нужно:

- стать абонентом МТС.Оптима, МТС.Бизнес или МТС.VIP
- подать заявление установленной формы
- и непрерывно пользоваться услугами МТС в течение последующего года\*

На 15% увеличивается число включенных минут!

Для безлимитных тарифов - 15% скидка на абонентскую плату!

\* Более подробную информацию об условиях предоставления скидки Вы можете получить на сайте, в офисах комплексного обслуживания и по телефону справочной службы МТС Вашего региона.





ДМИТРИЙ ДУХАНИН, «Ъ»

## Экономический PR

Ежегодный российский экономический форум в Лондоне в очередной раз оправдал свою репутацию грандиозной PR-акции нашей экономики для западных инвесторов.

Доклады вице-премьера Александра Жукова (на фото) и министра финансов Алексея Кудрина, прилетевших в Лондон агитировать за новые инвестиции в Россию, были чрезвычайно оптимистичны. По словам Жукова, российское правительство обязательно обеспечит ежегодный экономический рост на уровне 6–7%, и страна слезет с «нефтяной иглы», для чего скоро будут снижены налоги на перерабатывающие секторы экономики. Кроме того, констатировал Жуков, уже в этом году объем инвестиций в России превысит \$94 млрд. И уже в ближайшее время мы имеем шанс получить инвестиционный рейтинг. Поддержал почин Алексей Кудрин, который пообещал, что Россия в течение 30–40 лет войдет в число стран-лидеров по объему ВВП и доходам на душу населения. Оптимистический настрой передался даже президенту Альфа-банка Петру Авену, который на прошлогоднем форуме в Лондоне резко критиковал российские власти за замедление реформ. На этот раз он признал, что «системных рисков в экономике стало меньше», хотя тут же добавил, что единственным фактором экономического роста в России является цена на нефть и что по уровню иностранных инвестиций наша страна сейчас сопоставима с переживающей выход из кризиса Аргентиной и отстает даже от Польши. Этот тезис неожиданно поддержал глава МЭРТ Герман Греф, правда, совсем перед другой аудиторией — президентом России Владимиром Путиным, которому он доложил о положении дел в экономике. Греф заявил, что в прошлом месяце рост промышленности в России прекратился, а ВВП увеличился лишь на 0,1%. Не лучше положение дел и с инвестициями: первые два месяца 2004 года их объемы падали, а в марте выросли лишь на 0,5%. И хотя за первый квартал рост ВВП по отношению к декабрю 2003-го составил 0,7%, а к соответствующему периоду прошлого года — 8%, не исключено, что глобальная идея по удвоению российского ВВП может оказаться под угрозой. И никакие PR-акции не помогут.

Оценка экспертов — 1,20

## Счетная палата пересчитает точки над «i»

Итоги приватизации, видимо, все-таки будут пересмотрены. Правда, «перечет» затронет далеко не всех.

ПОДСЧЕТЫ

Об этом заявил глава Счетной палаты РФ Сергей Степашин на «круглом столе» по проблемам приватизации в России. Изучением результатов приватизации в 1993–2003 годах Счетная палата озабочена еще в конце 2003-го. Ожидается, что итоги проверки будут объявлены в июне. Однако уже сейчас Степашин не смог удержаться от анонсирования некоторых предварительных данных. По его словам, государство сильно проделало на приватизации, поскольку за последние десять лет бюджетная система России получила от продажи 145 тыс. госпредприятий \$9,7 млрд, что эквивалентно деньгам, потраченным российскими туристами за рубежом только в 2003 году. Однако господин Степашин заверил, что «никаких пересмотров итогов приватизации в обязательном порядке не будет», подчеркнув, что такова позиция руководства страны. При этом тут же оговорился, что «по точечным объектам, по конкретным предприятиям, там, где были грубейшие нарушения приватизации, там, где на них есть материалы в Генпрокурату-

Сергею Степашину не дают покоя результаты приватизации



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ, «Ъ»

ре, к этим вопросам можем вернуться, чтобы неожиданностей АО «Апатит» и нефтяной компании ЮКОС больше не было». По уверениям главы Счетной палаты, «к концу этого года надо поставить точки над „i“ в вопросе приватизации. Это и экономическое, и политическое решение».

Впрочем, о некоторых «точечных объектах» уже можно догадаться. Так, почти одновременно с «приватизационными» заявлениями Степашина стало известно, что Счетная палата закончила проверку Чукотского автономного округа. Цель этой инспекции Степашин объяснил так: «Нам просто интересно, как Чукотка использовалась в качестве внутреннего офшора». И добавил: «Очень много фирм, которые работали под крылом губернатора Чукотки, сейчас стали покидать этот край, потому что понимают: нет офшора, закрыта возможность через Налоговый кодекс отмыть деньги». К слову, эта проверка проводилась параллельно с ревизией «Сибнефти», ключевым акционером которой являлся чукотский губернатор Роман Абрамович. Проверка «Сибнефти» пока продолжается, а итоги инспекции Чукотки будут обсуждаться на заседании коллеги Счетной палаты 15 мая. Официальное приглашение на это заседание Сергей Степашин планирует выслать и Роману Абрамовичу.

Оценка экспертов — 1,0

## Россия вступила в мини-ВТО

Российские бизнесмены в будущем смогут работать со своими деловыми партнерами на Украине, в Белоруссии и Казахстане на более свободных условиях.

СОДРУЖЕСТВО

Договоры о создании между этими странами Единого экономического пространства (ЕЭП) ратифицировали российские и украинские депутаты. Еще в сентябре прошлого года президенты всех этих четырех государств, собравшиеся в Ялте, заключили соглашение о ЕЭП, которое предусматривало создание зоны «свободного движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы». Однако более полугодом на один из четырех национальных пар-

В ЛОНДОНЕ ПРОШЛА PR-АКЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ | ИТОГИ ПРИВАТИЗАЦИИ БУДУТ ПЕРЕСМАТРИВАТЬСЯ «ТОЧЕЧНО» | РОССИЯ И УКРАИНА ВОШЛИ В ЕДИНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО | ГОСУДМА БУДЕТ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ | ЗАРПЛАТЫ ЧИНОВНИКОВ ВЫРАСТУТ В НЕСКОЛЬКО РАЗ



PHOTOXPRESS

**Анатолий ЧУБАЙС**



председатель правления РАО «ЕЭС России»

заявил, что экс-глава ЮКОСа Михаил Ходорковский кается за чужие грехи. В беседе с журналистами в кулуарах Российского ежегодного экономического форума в Лондоне Чубайс сказал: «Ходорковский кается не за свои грехи — он кается за мои грехи. Он был либералом только в 1996 году, а после этого вместе с Березовским и Гусинским вполне успешно боролся с либералами, и поэтому пусть раскаивается в своих собственных грехах». Однако эффекта от вышесказанных слов ему явно показалось мало, и он добавил красок: «Человек сидит в тюрьме, и ему оттуда нужно выйти — это видно по его посланию. И если нужно будет донос написать, то он напишет». Чубайс также заявил, что не разделяет мнение о гибели после думских выборов в 2003 году либерализма в России, который обязательно возродится, но с новым социальным вектором. Любопытно, что глава РАО ЕЭС так «осмелел» на фоне очередного усиления государственного давления на многострадальную нефтяную корпорацию. Буквально на днях Министерство по налогам и сборам обратилось в суд с иском о взыскании с ЮКОСа налогов, пени и штрафов на 99,4 млрд рублей и сразу же добились ареста основного имущества компании, кроме его продукции. Эти разбирательства с налоговиками стоили ЮКОСу еще и кредитных рейтингов, о существенном снижении которых объявили сразу два крупнейших агентства — Standard & Poor's и Moody's. Так, S&P снизило рейтинг ЮКОСа сразу на пять пунктов и даже не исключила вероятность того, что компания может столкнуться с необходимостью срочной продажи основных производственных активов, началом процедуры банкротства или фактической национализацией.

**Зона «свободного движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы» существует пока только на бумаге**

ламентов не мог собраться с силами и одобрить договор. И сейчас до реального экономического объединения четверки еще очень далеко. Так, по некоторым данным, план мер по реализации ЕЭП может быть согласован до конца года, после чего он будет внесен в парламенты. При этом стороны до сих пор не договорились по поводу примерно 56 мер по унификации экономического регулирования. К тому же вскоре у главы Украины Леонида Кучмы закончится второй президентский срок, и для продолжения реализации проекта ЕЭП будет иметь очень большое значение, кто станет его преемником.

По заявлению спикера Госдумы Бориса Грызлова, в отличие от СНГ в целом, где «необходимый уровень рыночной интеграции так и не был обеспечен», этот «общий рынок» может стать чем-то большим. Однако многие эксперты настроены не так оптимистично. По мнению Светланы Авдашевой, заведующей сектором Бюро экономического анализа, соглашение о создании ЕЭП без выполнения ряда сопроводительных договоренностей может остаться таким же пустым звуком, как и многие другие документы, принятые нашими странами. Повод для скептицизма дает история принятия программных документов о развитии СНГ. Однако, добавляет она, создание ЕЭП предполагает равные условия конкуренции между

производителями из этих стран и ликвидацию различных торговых ограничений, что, безусловно, имело бы благоприятный экономический эффект для всех членов объединения. С этим мнением не согласен главный экономист «Тройки Диалог» Евгений Гавриленков, по словам которого до сих пор принципиальных изменений в экономическую жизнь создание подобного рода оргструктур так и не внесло. Ведь между нашими странами движение и товаров, и рабочей силы происходило всегда, поэтому едва ли появление ЕЭП приведет к какому-то кардинальному сдвигу в этом направлении. Решение о создании ЕЭП в большей степени является политическим, уверен эксперт.

**Оценка экспертов +2,0**

## Депутаты против коррупции

Законодатели предприняли очередную попытку защитить бизнес и рядовых граждан от коррупции.

КОНТРОЛЬ

Госдума РФ создала специальную комиссию по противодействию коррупции, решения которой будут носить рекомендательный характер. Впрочем, появление данного органа можно считать полумерой по сравнению с изначальной инициативой, выдвинутой в конце февраля спикером Госдумы Борисом Грызловым. Тогда он заявил о создании уже в марте спецотдела по анализу законопроектов на предмет их коррупционности, без разрешения которого ни один документ не попадет на обсуждение к депутатам. Однако в итоговой «версии» комиссии в сферу ее полномочий вошли только изучение действующего законодательства и готовящихся к первому чтению законопроектов, а также анализ решений госорганов и местного самоуправления «в целях выявления положений, способствующих возникновению и распространению коррупции». При этом изучать законопроекты комиссия будет выборочно, как по собственной инициативе, так и по поручениям Госдумы или предложениям отдельных депутатов. В комиссию вошли 15 человек — десять представителей партии «Единая Россия», два члена фракции КПРФ и по одному от ЛДПР, «Родины» и независимых депутатов. Ее председателем был назначен первый зампред думского комитета по безопасности, бывший сотрудник УФСБ по Челябинской области Михаил Гришанков из «Единой России». Его заместителем стал еще один чекист-единоросс — экс-начальник УФСБ по Ростовской области Валерий Дятленко. Вообще в рядах новых думских борцов с коррупцией преобладают бывшие сотрудники силовых органов — 9 из 15. И этот факт заранее несколькостораживает многих экспертов, поскольку именно российские силовые структуры издавна славятся своей коррумпированностью. А по мнению управляющего партнера юридичес-

Зарплаты чиновников различного ранга, согласно указу президента, вырастут в несколько раз.

## Как заявил вице-премьер Александр Жуков, эти меры принимаются в том числе и «с антикоррупционной целью».

Эксперты считают, что повышение зарплат привлечет в госструктуры профессионалов, но едва ли избавит российских чиновников от соблазна мздоимства, поскольку всем известно, что денег много не бывает.

кой компании «Вегас-Лекс» Альберта Еганяна, едва ли с появлением этой комиссии что-то изменится — если только не будет принято решение о том, что Госдума не имеет права рассматривать законопроекты без визы данного органа.

Оценка экспертов — 0,18

### Чиновникам дали добавку

У российских бизнесменов появилась возможность если не избавиться совсем от взяток коррумпированным чиновникам, то хотя бы сократить такие расходы.

ДОХОДЫ

Этот шанс «подарил» бизнесу президент России Владимир Путин, подписав указ «о совершенствовании оплаты труда» госслужащих. Данный указ резко поднимает уровень благосостояния чиновников. Зарплаты федеральных министров без учета надбавок вырастут в 4,9 раза, замминистров, начальников департаментов и отделов — в 5–12 раз, а чинов-

ников низшего звена — в 3,6–4 раза. К этим суммам будут добавляться еще и различного рода выплаты — за выслугу лет и т. п. Сами оклады вырастут максимум в полтора раза, а остальное повышение произойдет за счет ежемесячных денежных премий. Очевидно, введение такой зарплатной схемы объясняется необходимостью избежать увеличения денежного довольствия у огромного количества российских военнослужащих. Ведь по закону зарплаты и военных, и гражданских чиновников находятся в жесткой привязке, однако столь масштабные повышения оплаты труда российский бюджет едва ли выдержит. В итоге, как констатировал вице-премьер Александр Жуков, теперь зарплата премьер-министра России составит 117 тыс. рублей в месяц, министра — примерно \$3 тыс., а директора департамента — \$1,5 тыс. При этом по информации, озвученной Жуковым, зарпла-

та вице-премьера составит около 80 тыс. рублей. Иными словами, второй человек в правительстве будет получать меньше министров. Сам господин Жуков вдаваться в объяснения этого любопытного факта не стал, а представители департамента правительственной информации и пресс-службы президента РФ прояснить какие-либо подробности не смогли, сославшись на свою неосведомленность в этом вопросе.

В качестве причины для повышения зарплат представители правительства называют «существенное усиление» ответственности чиновников вследствие сокращения их численности из-за административной реформы. А одной из целей повышения является сокращение разрыва в уровне оплаты труда госслужащих и частного сектора. При этом Жуков не преминул добавить, что эти меры проводятся еще и «с антикоррупционной целью». Однако при всей похвальности данной инициативы, очевидно, что зарплата высших чиновников и после повышения не будет дотягивать до вознаграждения труда топ-менеджеров крупнейших компаний страны. Едва ли очень быстро подобные меры помогут избавить российских чиновников и от соблазна мздоимства, поскольку общеизвестно, что зарплаты никогда не бывают много. Тем не менее, как уверены многие эксперты, несмотря ни на что повышение будет иметь позитивный эффект. По мнению управляющего партнера хедхантинговой компании Ward Howell Int. Сергея Воробьева, новые зарплаты неминуемо привлекут с рынка специалистов, желающих работать на госслужбе, что приведет к усилению конкуренции за чиновничьи портфели и обновлению кадров. При этом, добавляет он, верхнюю планку зарплат для чиновников необходимо установить на уровне в \$10 тыс. в месяц, чтобы вознаграждение людей, действительно принимающих важнейшие государственные решения, было сопоставимо как минимум с доходами гендиректоров компаний с оборотами в \$100–150 млн.

Оценка экспертов +1,45



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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
С 2005 ГОДА БЛИЗКИЕ РОДСТВЕННИКИ МОГУТ БЫТЬ ОСВОБОЖДЕНЫ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГА НА НАСЛЕДОВАНИЕ И ДАРЕНИЕ. СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ПОПРАВКИ ДЕПУТАТЫ БЮДЖЕТНОГО КОМИТЕТА ДУМЫ РЕКОМЕНДОВАЛИ ВНЕСТИ В НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС ВО ВТОРОМ ЧТЕНИИ	+1,82
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ГЛАВЫ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ РФ СЕРГЕЯ СТЕПАШИНА, ГЛОБАЛЬНОГО ПЕРЕСМОТРА ИТОГОВ ПРИВАТИЗАЦИИ В РОССИИ НЕ БУДЕТ, НО В ОТНОШЕНИИ ОТДЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ ЭТОТ ВОПРОС МОЖЕТ БЫТЬ ПОДНЯТ	–1,0
ГЛАВА МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ГЕРМАН ГРЕФ, НЕВЗИРАЯ НА ОПТИМИСТИЧНЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ НА ЛОНДОНСКОМ ФОРУМЕ, ОБНАРОДОВАЛ РЕАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ. В ПРОШЛОМ МЕСЯЦЕ РОСТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ ПРЕКРАТИЛСЯ, РОСТ ВВП СОСТАВИЛ 0,1%, А ИНВЕСТИЦИИ ВЫРОСЛИ ЛИШЬ НА 0,5%	–1,20
<b>ДЕЛА</b>	
РОССИЙСКИЕ И УКРАИНСКИЕ ДЕПУТАТЫ РАТИФИЦИРОВАЛИ ДОГОВОРЫ О СОЗДАНИИ ЕДИНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА МЕЖДУ РОССИЕЙ, УКРАИНОЙ, БЕЛОРУССИЕЙ И КАЗАХСТАНОМ	+2,0
ГРУППА ЭКСПЕРТОВ ПОД РУКОВОДСТВОМ ПОМОЩНИКА ПРЕЗИДЕНТА ИГОРЯ ШУВАЛОВА НАПИСАЛА 28 ЗАКОНОПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ, В ЧАСТНОСТИ, ПРЕДЛАГАЮТ ВВЕСТИ СИСТЕМУ КРЕДИТНЫХ БЮРО, НЕ БРАТЬ НДС ПРИ ПРОДАЖЕ КВАРТИР И ВЫСЕЛЯТЬ ЗАЕМЩИКОВ-БАНКРОТОВ ИЗ ЗАЛОЖЕННОГО ЖИЛЬЯ. ЗАКОНОПРОЕКТЫ УЖЕ ОДОБРИЛ ГЕНСОВЕТ ПАРТИИ «ЕДИНАЯ РОССИЯ»	+1,91
ПО УКАЗУ ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ ЗАРПЛАТЫ ВЫСШИХ ЧИНОВНИКОВ СТРАНЫ БУДУТ УВЕЛИЧЕНЫ СРАЗУ В НЕСКОЛЬКО РАЗ, ЧТОБЫ СОКРАТИТЬ РАЗРЫВ В УРОВНЕ ОПЛАТЫ ТРУДА ГОССЛУЖАЩИХ И ЧАСТНОГО СЕКТОРА	+1,45
В ГОСУДМЕ СОЗДАНА КОМИССИЯ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ, РЕШЕНИЯ КОТОРОЙ БУДУТ НОСИТЬ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ, КАК ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ РАНЕЕ, А ТОЛЬКО РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР	–0,18
АРБИТРАЖНЫЙ СУД МОСКВЫ НАЛОЖИЛ АРЕСТ НА АКТИВЫ ЮКОСА. ВСКОРЕ ПОСЛЕ ЭТОГО РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО STANDARD & POOR'S ОБЪЯВИЛО О СНИЖЕНИИ ДОЛГОСРОЧНОГО КРЕДИТНОГО РЕЙТИНГА ЮКОСА И «СИБНЕФИ»	–2,64

<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1	АНТОНОВ ВЛАДИМИР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «МПБК „ОЧАКОВО“»
2	ДАВИДЕНКО ВЯЧЕСЛАВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»
3	ДЕРТНИГ ШТЕФАН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ГЛАВА МОСКОВСКОГО ОФИСА THE BOSTON CONSULTING GROUP
4	КАРАЧИНСКИЙ АНАТОЛИЙ, ПРЕЗИДЕНТ IBS
5	КУЗЬМЕНКОВ ИЛЬЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ «КУЗЬМЕНКОВ И ПАРТНЕРЫ»
6	МЕХРИШВИЛИ ВЛАДИМИР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И АДМИНИСТРИРОВАНИЮ «РОСТИК ГРУПП»
7	МИЛЮКОВ АНАТОЛИЙ, ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «АЛЬФА-КАПИТАЛ»
8	МОШКОВИЧ ВАДИМ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «РУСАГРО»
9	ПОЛЯКОВ ЭДУАРД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ПОЛАР»
10	РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»
11	<b>СЛУЦКИЙ ИЛЬЯ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP</b>
12	СТРАХОВ ЛЕОНИД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СПОРТМАСТЕР»
13	ТАГИЕВ РУСЛАН, ГЕНДИРЕКТОР GALLUP TNS
14	ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «НИКОЙЛ»
15	ТИКНЕР РИЧАРД, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА HSBC В РОССИИ



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Илья Слущий,**  
президент Media Arts Group

## «Закон в нашей стране применяется избирательно»

— Заявление главы Счетной палаты о том, что глобального пересмотра итогов приватизации не будет — скорее негативный сигнал. Он мог быть позитивным, если бы бизнесу представили еще и список компаний, к которым в полной мере могут быть применены итоги приватизации. В этом случае заявление было бы абсолютно понятным. А сейчас ясно только, что закон в нашей стране применяется избирательно. Очень занятно за всем этим наблюдать, но экономике России в целом это ничего хорошего не приносит. Грядущее повышение зарплаты высших чиновников страны — это, конечно, замечательно, но основа борьбы с коррупцией вовсе не в этом, а в том, чтобы устранить двоякое толкование закона. Чем меньше судеб решают чиновники, тем меньше в стране коррупции. Если в законодательстве полно мест, где чиновник может сам решить, как применить норму закона, борющимся с коррупцией это не поможет. Поэтому повышение зарплат госчиновникам позволит лишь привлечь в их ряды более профессиональные кадры. Законопроекты о введении системы кредитных бюро, о том, чтобы не брать НДС при продаже квартир и выселять заемщиков-банкротов из заложенного жилья можно расценивать только положительно. По идее они должны упростить функционирование этого рынка. Создание Единого экономического пространства между Россией, Украиной, Белоруссией и Казахстаном — событие также позитивное, поскольку эти страны и так сильно связаны экономически. А теперь, похоже, все эти государства нашли в себе силы перебороть местечковые амбиции и договориться о единых правилах игры, которые выгодны их экономикам. Создание в Госдуме комиссии по противодействию коррупции, решения которой будут носить не обязательный, как говорилось ранее, а только рекомендательный характер, вряд ли что-то изменит. Комиссий этих было уже миллион и еще миллион будет. Не вполне ясно, как реагировать на арест, наложенный на активы ЮКОСа, и снижение долгосрочного кредитного рейтинга ЮКОСа и «Сибнефти» агентством Standard & Poor's. Пока государство не выиграет в открытом и честном судебном процессе хоть один серьезный иск, все последующие шаги в этом направлении не могут восприниматься общественностью должным образом. Сейчас вокруг этих событий много слов, заявлений, в судах куча дел, так и не доведенных до конца. Все это производит впечатление кампании, цели которой так до сих пор и не определены.

# дневник наблюдений

## [БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА СТАЛА РАСТИ МЕДЛЕННЕЕ. В МАРТЕ ПРИРОСТ ВВП СОСТАВИЛ ВСЕГО 0,1% ПО ОТНОШЕНИЮ К ФЕВРАЛЮ. РОСТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ОКАЗАЛСЯ НУЛЕВЫМ. ТАКИЕ ПЕССИМИСТИЧНЫЕ ДАННЫЕ СООБЩИЛ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ ГЛАВА МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ГЕРМАН ГРЕФ. БОЛЕЕ ТОГО, В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ СНИЗИЛСЯ НА 1,9% — СТАЛО БЫТЬ, В НАШУ ЭКОНОМИКУ СТАЛИ ВКЛАДЫВАТЬ МЕНЬШЕ ДЕНЕГ.

### А ВАМ НА ЧТО ДЕНЕГ НЕ ХВАТАЕТ?

**АЛЕКСАНДР ПЕТРОВ,**  
ДИРЕКТОР ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ФИНАНСАМ КОНЦЕРНА  
«КАЛИНА»:

— Денег на операционные расходы нам хватает, а вот на стратегическое развитие не совсем. Поэтому в конце апреля мы запланировали выход на IPO с целью привлечения средств на инвестиционные проекты, которые позволят увеличить стоимость компании для акционеров и сделать еще больший рынок вперед.

**ЛАЗАРЬ ЗАЛМАНОВ,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
ПО ОБЩЕСТВЕННЫМ  
СВЯЗЯМ ЛОМО:

— Практически на все. В первую очередь на техническое перевооружение производства, инвестиции в поиск и применение современных управленческих и производственных технологий, а также в персонал. И еще на многое-многое другое. А вообще, я еще не встречал российского производителя в промышленности, которому денег хватало бы.

**ЛЕОНИД ОСИПОВ,**  
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР  
ROLSEN:

— Нынешние темпы роста российской экономики неравномерны в разных отраслях. В частности, производство бытовой электроники за последнее время крепко стало на ноги, и наша фирма не испытывает никакого недостат-

ка в иностранных инвестициях. Говоря о снижении инвестиционной активности, нужно учитывать факт сезонности на отдельных рынках и общую сезонность экономики, для которой весна-лето — период спада.

**КОНСТАНТИН КЛЕЙН,**  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ  
КОМПАНИИ XEROX (ЕВРАЗИЯ):

— У нас денег на все хватает. И мы не заметили, чтобы у наших российских компаний-клиентов стало меньше денег или им на что-то сильно не хватает. Показатели оборота и прибыли в марте продолжали расти и даже превысили наши ожидания. С моей точки зрения, цифры, которые представило Минэкономразвития, свидетельствуют лишь о кратковременном снижении показателей, не отражающем основной тенденции развития экономики.

**ОЛЕГ КОЛЕСОВ,**  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ  
И ПРОДАЖАМ DVM GROUP:

— Финансовых средств не хватает на развитие компании. Как известно, объем реализованного спроса соответствует количеству предложений. А на сегодняшнем этапе развития российской экономики очевиден недостаток в инвестиционных проектах, который складывается по двум причинам: непрозрачная политика государства в отношении собственности и ограниченность инвестиционных инструментов. Это не-

гативно отражается на привлекательности российских проектов для иностранных инвесторов. Кроме того, Россия по-прежнему представлена в основном сырьевыми компаниями. Предприятия же из сферы услуг и высоких технологий еще не набрали необходимой критической массы, достаточной для выхода на фондовый рынок.

**ИВАН ФЕДОРОВ,**  
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ  
«КАЛИГУЛА»:

— На мой взгляд, любому бизнесу, и нашему в том числе, денег не хватает всегда на одно и то же, вне зависимости от роста или падения ВВП — на развитие. К тому же очевидно, что сейчас практически в любом бизнесе много устаревшего и уже несовременного. Учитывая, что наш сегмент рынка в целом развит, можно сказать, что денег нам не хватает и на «прозрачные» проекты с большим сроком окупаемости и невысокой, по современным российским меркам, доходностью. Конечно, замедление роста ВВП может быть обусловлено тем, что в стране много что уже есть, международные рынки освоены, а наука не создает принципиально новых эффективных способов вложения денег. Появляется излишек средств, которые просто некуда прибыльно вложить. Причем в такой ситуации даже высокорисковые проекты не сулят больших выгод.



**НАДЕЖДА БОЛОТОВА,**  
ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
«ЛЕДОВО»:

— Я бы поставила вопрос по-другому: для чего нам нужны деньги? В 2004 году «Ледово» планирует привлечь инвестиции в создание первого в России предприятия полного цикла по производству замороженных грибов, которое заняло бы 30% российского рынка. Для этого во втором квартале 2004 года произойдет слияние двух бизнес-единиц холдинга. Планируется, что у финансового или частного инвестора будут размещены 30% акций новой компании. **СФ**



**с нами  
зарабатывают  
МИЛЛИОНЫ ...**

**РБК-ТВ**  
**присоединяйтесь!**

**информация о подключении  
Тел.: (095) 363-0303**



[СТРАТЕГИЯ]

Через несколько лет Россия получит первых дипломированных специалистов по взаимодействию бизнеса с органами государственной власти — обучать профессии GR-менеджера начала Высшая школа экономики. Читать студентам лекции по лоббизму будут член наблюдательного совета ИК «Ренессанс Капитал» Александр Шохин и председатель совета директоров компании Олег Киселев, глава Альфа-банка Петр Авен, почетный президент «Вымпелкома» Дмитрий Зимин, зам-председателя РСПП Игорь Юргенс. Инициатива ВШЭ вызвана объективной необходимостью: в России постепенно зарождаются основы цивилизованного лоббизма. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

## Из хобби в лобби

«Купить чиновника. В нашей системе это единственно возможный способ выстроить взаимоотношения с властью. А жить по закону нет смысла, потому что чиновника купит кто-то другой и будет решать свои задачи, минуя закон».

Проверять на практике истинность этих слов научного руководителя Высшей школы экономики **Евгения Ясина**, высказанных им в беседе с **СФ**, приходится многим российским предприятиям. По крайней мере, это подтверждают исследования общественных организаций. Так, почти половина из более чем 1,5 тыс. опрошенных исследователями международной организации Transparency International россияне считает власти «очень сильно» коррумпированными. Причем 75% респондентов сообщили, что по крайней мере единожды давали взятку блюстителям

государственных интересов. А общественный фонд ИНДЕМ даже подсчитал размер негласно передаваемых бизнесменами чиновникам денег — более \$30 млрд ежегодно.

Тем не менее в последнее время инструментарий для выстраивания взаимоотношений бизнеса и государства, в том числе набор эффективных инструментов для отстаивания интересов предпринимателей в диалоге с властью, претерпевает изменения. Сегодня, считает большинство опрошенных **СФ** специалистов в области GR (government relations — взаимоотношения с представителями государства), коррупционные методы лоббизма становятся все менее эффективными. «Раньше вопрос стоял так: хочешь решить проблему, трать больше. Сегодня все чаще вопрос ставится иначе: если политическое

«Сегодня все чаще вопрос ставится так: если политическое решение принято, носи, не носи, проблемы все равно не решишь»

## ВНЕШНИЕ ПРОБЛЕМЫ GR-МЕНЕДЖЕРОВ

%

Источник: Ассоциация менеджеров, 2003



решение принято, то носи, не носи, проблемы все равно не решишь», — полагает президент МАИР Виктор Макушин.

Примитивный лоббизм через подкуп чиновников обладает и еще одним серьезным недостатком: такой способ решения проблем может обернуться шантажом. «Проблема коррупционных схем состоит в том, что на них легко „подсесть“, но чрезвычайно трудно „соскочить“, — подчеркивает Евгений Минченко, генеральный директор агентства „Нью Имидж“, оказывающего лоббистские услуги представителям бизнеса. — Стоит только раз заплатить, чтобы решить конкретную проблему, и тебя будут постоянно „доить“, чтобы проблема снова не возникала». Тем самым реальность фактически вынуждает российские компании все чаще прибегать к цивилизованным методам лоббизма.

### Профсоюзный вопрос

До последнего времени одним из наиболее эффективных способов легального воздействия на власть считалось участие компаний в разного рода предпринимательских объединениях. Бизнесмены знали: пролоббировать решение общих для бизнеса вопросов лучше всего в рамках так называемых «профсоюзов» (РСПП, «Опора России» и др.). В случае же необходимости добиться от власти снятия неких внутриотраслевых проблем идти следует в объединения по группам корпоративных интересов — Национальную алкогольную ассоциацию, Мясной союз, «Союзсахар», «Табакпром» и т. д.

Сегодня ситуация меняется буквально на глазах. Снижение степени влияния на власть уже открыто обсуждается активными членами такого некогда мощного органа, как РСПП. А разрозненные действия отраслевых союзов дают повод наблюдателям сомневаться в эффективности их лоббистских ресурсов.

Так, мнение главы «Русского алюминия» и члена бюро правления РСПП Олега Дерипаски о том, что

«диалог между бизнесом и властью в форме РСПП закончен», активно обсуждается представителями «профсоюза олигархов». И все они в один голос уверяют, что Дерипаска не прав и слишком погорячился в исключении РСПП из списка главных лоббистов страны. «Лоббистские возможности не уменьшились, имиджевые — да, — заявил **СФ** вице-президент РСПП Игорь Юргенс. — Мы по-прежнему можем абсолютно все пролоббировать. Вы меня только попросите, я все могу». Стандартная процедура, которую приходится проходить всем желающим пролоббировать свои интересы, используя ресурс этой организации, выглядит, по его словам, следующим образом: «Вступили (в РСПП. — **СФ**). Тут 17 комитетов. Выбрали тот, который может рассматривать ваш вопрос, и начинаете работать. Пишете закон или поправку. Вносите его в Думу, работаете с администрацией (президента. — **СФ**), академическим сообществом. Все очень просто».

Но несмотря на такую уверенность, на заседании «круглого стола» «Бизнес и государство: динамика покаяния», организованного фондом «Единство во имя России», господин Юргенс вынужден был признать, что схема взаимодействия предпринимательства и власти в рамках РСПП дала сбой. Исправить ситуацию может расширение представительности РСПП за счет пополнения ее организациями, выражающими интересы малого и среднего бизнеса, — «Опорой России» и «Деловой Россией». Игорь Юргенс: *Сейчас нужно переналадить матрицу, перезагрузить ее. Должны быть и другие стороны диалога с властью, помимо «крупняки», который вызывает соответствующую реакцию. Придется, видимо, создавать какие-то координационные советы с малым и средним бизнесом.*

Однако «младшие братья» РСПП вовсе не торопятся слиться с «профсоюзом олигархов», справедливо считая, что далеко не всегда интересы малого и крупного бизнеса лежат в одной плоскости. «Мы провели опросы среди членов нашей организации в регионах. И надо сказать, что процент сомневающихся, я уже не говорю о тех, кто вообще против, на сегодня больше, чем тех, кто выступает за такое объединение», — говорит вице-президент «Опоры России» **Виталий Коханенко**. К тому же, по его словам, «многие подходы и интересы разных видов бизнеса не корреспондируют друг с другом».

Не менее неоднозначно выглядит ситуация в отраслевых союзах, члены которых периодически расходятся во взглядах на направления работы лобби. Так, совсем недавно ассоциация производителей табачных изделий «Табакпром» направила в правительство весьма любопытный документ. В нем ассоциация высказалась в поддержку сразу двух полярных систем взимания акцизов — смешанной и специфической. Первую лоббируют российские табачники и ВАТ, вторую — Philip Morris и JTI. По мнению наблюдателей, пойти на такой шаг «Табакпром» был вынужден, чтобы не допустить распада организации. Однако тем самым он автоматически лишил себя главной составляющей успешного лобби — скоординированности действий, направленных на достижение конкретной цели.

## «Мы по-прежнему можем абсолютно все пролоббировать. Вы меня только попросите, я все могу»



Так что в условиях, когда союзы и ассоциации не могут разрешить внутренние противоречия, полагаться только на их эффективное воздействие на внешнюю среду вряд ли приходится. Компании все чаще опираются на собственные ресурсы взаимодействия с государством. Но и тут возникают свои сложности.

### Правила переписки

Несмотря на то что институт лоббизма в России существует уже несколько сотен лет (со времен появления боярской думы, прообраза российского парламента, члены которой имели определенное влияние на царя), он до сих пор не структурирован, а его функции чрезвычайно размыты. Проблема, считают бизнесмены и аналитики, — в отсутствии законодательства, регламентирующего лоббистскую деятельность, и учебных заведений, обучающих профессии GR-менеджера.

Ассоциация менеджеров России, решив два года назад организовать под своей эгидой форум GR-специалистов, провела опрос 200 крупнейших компаний России. Выяснилось, что единого мнения о том, кто в компании должен общаться с представителями власти, какие задачи стоят перед GR-менеджером и каким способом можно контролировать эффективность работы таких специалистов, не существует. «GR-департаменты вырастали в каждой компании достаточно хаотично. В результате в одних фирмах взаимодействием с властью занимаются непосредственно руководители предприятий, в других — руководители PR-служб, в третьих — руководители юридических отделов. Но чаще всего GR-деятельностью в компаниях занимаются выходцы из органов власти», — делится наблюдениями координатор программы Government relations management комитета по отношениям с органами власти Ассоциации менеджеров **Вячеслав Евсеев**.

Их ежедневная работа — далеко не всегда блуждание по коридорам правительства или Думы с целью протолкнуть нужный законопроект. «Повседневная работа с государственными органами — это очень кропотливый, сложный, запутанный и порой скучный процесс», — говорит **Сергей Солодилов**, независимый консультант по развитию бизнеса, долгое время занимавшийся GR-деятельностью.

Признавая, что налаженные контакты чрезвычайно важны, GR-менеджеры подчеркивают, что едва ли не вторым по значимости требованием к ним является знание чиновничьей кухни. «Организация и принципы функционирования органов государственного управления, полномочия должностных лиц — кто какой пост занимает, чем он занимался ранее, откуда пришел», — приводит перечень необходимой GR-специалисту информации директор по взаимодействию с государственными органами ОАО «Агромашхолдинг» **Михаил Народицкий**. Лучше всего во всех этих хитросплетениях разбираются сами чиновники. И это одна из причин их популярности в качестве кандидатов на высокие должности в бизнесе.

Кто, как не они, может знать, что один из важнейших способов добиться расположения действующих чиновников при непрямом контакте (по переписке) —



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Илья Слуцкий,**  
президент Media Arts  
Group

«Власть — это не абстракция, а конкретные люди»

— Лобби — это отстаивание групповых или личных интересов, а также убеждение в своей позиции определенной группы людей, принимающих решения. Это может выглядеть по-разному. В банальном случае — за деньги, и тогда люди, к которым мы апеллируем, сразу убеждаются в нашей правоте. Но это уже не лоббизм, а коррупция. А вот если людей убеждают цивилизованным способом, с помощью аргументов и доказательств, это можно назвать лоббизмом.

Во всем мире о лоббировании написано немало законов. Если бы оно везде сводилось к раздаче денег в нужные руки, ни одна страна лоббирования не разрешала бы. Конечно, во всех странах есть как довольные взаимоотношениями бизнеса и государства, так и недовольные.

Чаще всего лоббизм развит в тех отраслях, которые серьезно зависят от государства. В нашей индустрии лоббизм не развит, хотя в рекламе и PR очень много специалистов по лоббизму. Но, как правило, они работают не на себя, а на кого-то другого. Это происходит из-за того, что на законодательном уровне серьезно изменить структуру нашей индустрии и дать ей какие-то преимущества и дополнительные материальные ресурсы сложно. Мы можем лоббировать разве что изменение макроэкономического климата в стране, улучшение налоговой базы и т. д. Но тесно контактировать и искать поддержки у представителей госорганов нам все же приходится. Скажем, в спортивном маркетинге — с большим спортом сложно работать без участия государства. Когда в сентябре 2003-го мы проводили в Лужниках международный турнир «Московский вызов», пришлось тесно сотрудничать с Госкомспортом, Федерацией легкой атлетики, правительством столицы.

Во взаимоотношениях с госструктурами многое зависит от людей. Ведь власть — это не абстракция, а конкретные люди. Там, где эти люди разумны и способны хорошо выполнять свою работу, сложностей меньше. Но такого понимания удастся добиться не всегда. Если бы у бизнеса был список тех, с кем лучше дружить, а кого следует опасаться, все стало бы проще. А вот вообще не дружить с властью в целом довольно глупо. Если кто-то мне скажет: знаете, а я вот вражду с властью, — хочется его спросить: а что ты тогда в этой стране делаешь? Я считаю, что с властью можно не быть близкими друзьями, но быть ее недругом и заниматься бизнесом в этой стране по меньшей мере странно. Тогда уже надо записываться в революционеры со всеми вытекающими отсюда последствиями.

## Составлять обращения к представителям власти в произвольной форме — значит гарантировать, что послание окажется в корзине, так и не будучи прочитанным

### ВНУТРЕННИЕ ПРОБЛЕМЫ GR-МЕНЕДЖЕРОВ

%

Источник: Ассоциация менеджеров, 2003



это правильно, по всей форме составленный документ. Управляющий директор компании «Ренессанс Капитал» **Юрий Кобаладзе**, более 25 лет проработавший в Службе внешней разведки и обладающий богатым опытом общения с представителями бюрократической государственной машины, утверждает, что чиновники очень трепетно относятся к форме поступающих к ним документов. Поэтому составлять разного рода обращения к представителям власти в произвольной форме — значит практически гарантировать то, что это послание окажется в корзине. «Я постоянно борюсь за то, чтобы у нас в компании правильно составлялись документы. То, как составляются некоторые бумаги, которые попадают ко мне на стол, порой вызывает ужас. Чиновник, увидев эту бумагу, может просто не понять, о чем идет речь», — рассказывает он. Между тем, резюмирует Евгений Минченко, «правильно составленная и вовремя положенная на нужный стол аналитическая записка может сработать лучше, чем долгий переговорный процесс».

### Дверь во власть

В общем виде схема организации кампании по воздействию на органы власти выглядит примерно так. Определяются цели и задачи кампании (например, повысить таможенные пошлины на ввоз какого-то сырья). Затем формулируются причины, которые должны убедить чиновника в том, что такое повышение необходимо. После этого определяется объект воздействия — те чиновники, полномочия которых позволяют решить поставленную кампанией задачу.

И тут без определенного опыта вращения во властных кругах никак не обойтись, поскольку есть риск выбрать не того человека (по словам GR-менеджеров, далеко не всегда полномочия чиновников соответствуют их должностям). Как отмечает Евгений Минченко, очень полезно составить также и психологический портрет представителя власти (это можно сделать и на основе опыта личного общения, и на

основе публикаций в прессе, выступления чиновника по телевидению). В зависимости от этого портрета и строится дальнейшая работа лобби. «Если, например, выясняется, что чиновник активно реагирует на публикации в СМИ, организуется работа со СМИ», — говорит господин Минченко.

Если же с чиновником приходится контактировать напрямую, то здесь для легального отстаивания своих интересов важно иметь пропуск в Думу и правительство. **Сергей Литовченко**, исполнительный директор Ассоциации менеджеров: *Опросы делового сообщества показывают, что самыми эффективными формами взаимодействия с государственной властью являются участие компаний в рабочих группах по подготовке законопроектов в Думе (47,5 % респондентов) и по подготовке документов в министерствах и ведомствах (38 %). А наименее популярно участие в заседаниях коллегий министерств и ведомств (13 % респондентов) и в работе комитетов Федерального собрания (7,3 %).*

Получить приглашение на важные для фирмы форумы с участием нужных людей из властных структур — одна из основных задач GR-менеджера. И тут важно не только работать над налаживанием контактов с этими людьми, но и учитывать возможность их отставки. «Необходимо диверсифицировать источники информации и влияния, чтобы иметь более полную и объективную картину. При смене руководителей политика и правила игры в целом не меняются, тогда как ваше положение может измениться радикально», — отмечает Сергей Солодилов.

Снизить риски в таком случае позволяет и совсем уж радикальный способ, которым успешно пользуются многие бизнесмены. Вместо того чтобы дожидаться расположения чиновников, они нередко сами ими становятся, значительно расширяя тем самым поле эффективного воздействия на представителей власти. Совсем недавно **Александр Лебедев**, один из основных владельцев НРБ, получивший на последних выборах в Госдуму мандат депутата, объявил о том, что итоги конкурса на управление аэропортом Шереметьево, который «Аэрофлот» (30% акций авиакомпания принадлежит НРБ) проиграл группе «Альфа», будут пересмотрены. По словам депутата-банкира, он попросил обратить внимание на конкурс лично премьера Михаила Фрадкова. При этом в интервью «Интерфаксу» господин Лебедев заявил буквально следующее: *Я уверен, что этот конкурс будет отменен. Но откуда у меня такая уверенность, мне сейчас сложно сказать.*

Правда, GR-специалисты полагают, что использовать столь лобовые приемы, далеко не всегда эффективно. Работа с властью требует большой осторожности. «Есть некая среда с некими установленными правилами, — формулирует принципы работы GR-менеджера Сергей Солодилов. — И чтобы нормально оперировать в ней, необходимо эти правила соблюдать. Не тратить время и деньги компании на проламывание или подкуп стены. Нужно просто найти дверь и быть готовым к тому, что она окажется удивительно маленькой и незаметной». **СФ**

# Лоббизм по протоколу

Цивилизованный западный лоббизм, на который российских GR-специалистов призывают равняться, далеко не идеален. Скандалы, связанные с деятельностью различных лоббистских структур, случаются достаточно часто. Тем не менее существование во многих развитых странах мира законодательства, регулирующего работу лоббистских организаций, позволяет гораздо эффективнее бороться с приверженцами незаконных методов воздействия на власть.

В различных странах считаются допустимыми и цивилизованными разные виды лоббизма. Впрочем, можно выделить две основные модели — немецкую и американскую.

В Германии, как и в России, нет федерального закона о лоббизме. Однако представители лоббистских организаций все равно вынуждены действовать по четко определенным правилам, прописанным в законодательных актах, регламентирующих парламентскую деятельность, — «Кодексе поведения члена Бундестага» и «Положении о регистрации союзов и их представителей при Бундестаге». По этим правилам депутат немецкого парламента имеет право отстаивать на заседании комитетов Бундестага интересы представителей бизнеса за определенное вознаграждение. Правда, только в том случае, если речь идет не об отдельной компании, а о целой отрасли. А чтобы ни у кого не возникало сомнений, он обязан перед началом обсуждения такого вопроса во всеуслышание «объявить о своей заинтересованности».

Профессиональные лоббистские организации, работающие в парламенте, в свою очередь обязаны пройти процедуру регистрации. Для этого они должны сообщить свое название, адрес, состав правления, количество членов, область интересов и имя своего официального представителя. Тем самым, считают немецкие законодатели, депутаты могут отделить уважаемых, действующих в рамках закона лоббистов от малоизвестных фирм, законопослушность которых сомнительна.

В Соединенных Штатах Америки, считающихся родиной цивилизованного лоббизма, работа профессиональных компаний, отстаивающих интересы бизнеса и общественных организаций в органах власти, регламентируется федеральным законом. Первый такой документ — «Закон о регулировании лоббизма» — был принят в 1946 году. В 1995 году появился еще один — закон «О раскрытии лоббистской деятельности». С тех пор работу американских лоббистов принято считать одной из самых прозрачных. Легальным лоббизмом в США могут заниматься только профессиональные фирмы, которые вступают в диалог с властью от лица своих клиентов — частных компаний или общественных организаций. Лоббисты имеют законное право участвовать в заседаниях Конгресса и общаться с представителями власти, не будучи при этом заподозренными во взяточничестве.



EASTNEWS

Прежде чем приступить к работе, они представляют клерку Палаты представителей и секретарю Сената заявление, достоверность всех сведений в котором подтверждают под присягой. Стандартное содержание заявления таково: наименование и адрес лоббистской организации, имя и адрес лица, интересы которого организация представляет, сроки найма, сумма вознаграждения, а также данные о том, сколько денег готов потратить наниматель на кампанию по продвижению своих интересов и на что будут расходоваться эти средства. Ежеквартально в течение десяти дней лоббисты должны отчитываться в Сенате и Палате представителей Конгресса о проделанной работе. В отчете фигурирует информация о том, сколько денег лоббист получил от клиента за предыдущий квартал и на что их израсходовал. Там же перечисляются все материалы, которые были размещены по инициативе лоббиста в СМИ. В случае нарушения этих правил лоббистам и их клиентам грозит серьезное наказание вплоть до уголовного преследования (если будет доказано, что они давали чиновникам взятки).

Благодаря усовершенствованию законодательного регулирования работы лоббистов их деятельность действительно становится прозрачнее. Так, после принятия закона «О раскрытии лоббистской деятельности» стало известно, что в США действуют более 15 тыс. лоббистских организаций. Их валовый годовой оборот в прошлом году составил \$1,76 млрд. Крупнейшими американскими лоббистскими фирмами считаются Cassidy & Associates (оборот в 2002 году — \$14,1 млн), Patton Boggs (\$12,9 млн) и Akin Gump Strauss Hauer & Feld (\$11,4 млн).

Но даже столь впечатляющая открытость не решает полностью проблемы взяточничества. Так, американские журналисты подсчитали, что за последние десять лет в получении взяток, мошенничестве, сговоре с крупными предпринимательскими структурами были обвинены более 20 сенаторов. В разное время в коррупции обвинялось примерно столько же министров.

Не отстает от Америки и Европа. На прошлой неделе подал в отставку президент Bundesbank (Центрального банка Германии) Эрнст Велтеке. Так он попытался спасти репутацию Bundesbank, пострадавшую в результате скандала, вызванного сообщениями о том, что несколько дней проживания Велтеке с семьей в берлинском отеле Adlon были оплачены Dresdner Bank. А в Израиле в начале мая может быть оглашено обвинение в адрес премьер-министра Ариэля Шарона. Генпрокурор страны в настоящее время изучает свидетельства его причастности к так называемому делу греческого острова. Шесть лет назад один крупный предприниматель, пожелавший приобрести греческий остров Патрокло, чтобы развернуть на нем туристический бизнес, нанял за \$400 тыс. сына Ариэля Шарона в качестве главного советника. И теперь премьер-министра обвиняют в том, что он помогал сыну лоббировать интересы бизнесмена.

Так что, судя по всему, высказывание одного из американских государственных деятелей прошлого века Джона Монохэна будет актуально еще много лет. «Лоббизм, — заметил он, — можно сравнить с дыханием. Оно необходимо, хотя воздух может быть и чистым, и отравленным».

СЧИТАЕТСЯ, ЧТО НАЛАЖЕННЫЕ КОНТАКТЫ С ВЛАСТЬЮ ПОЗВОЛЯЮТ БИЗНЕСУ ЭФФЕКТИВНО ЛОББИРОВАТЬ СВОИ ИНТЕРЕСЫ. А ЧТОБЫ ТАКИЕ КОНТАКТЫ БЫЛИ ПРОЧНЕЕ, КОМПАНИИ НЕРЕДКО ПРИГЛАШАЮТ НА РАБОТУ ЧИНОВНИКОВ ИЛИ, НАОБОРОТ, «НАПРАВЛЯЮТ» СВОИХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВО ВЛАСТЬ. НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫ ПОДОБНЫЕ ШАГИ?

**ДМИТРИЙ ОРЛОВ,**  
ПРЕЗИДЕНТ БАНКА  
«ВОЗРОЖДЕНИЕ»:

— С властными структурами необходимо работать. На Западе давно уже устоялась соответствующая лоббистская культура. Это вообще закономерный и естественный процесс в условиях цивилизованной рыночной экономики. Даже существует понятие GR- взаимоотношения с органами власти. Они призваны содействовать эффективно отстаиванию интересов частных компаний и делового сообщества в целом во взаимоотношениях с истеблишментом. Но в России приоритетно важным является не только и не столько умение выстраивать оптимальные алгоритмы контактов, сколько просто умение правильно общаться. В связи с этим, думаю, что использование «бывших» — вариант хоть и используемый, но не идеальный. В наших условиях с учетом национально-культурной специфики не менее важно просто искусство личного общения.



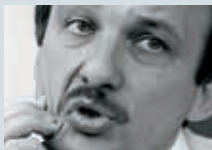







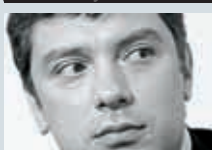


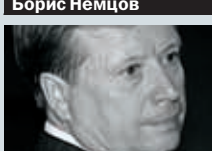

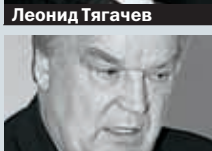



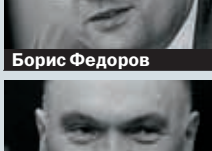





**ТАМАРА ШОКАРЕВА,**  
ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ  
ПРЯМЫХ ПРОДАЖ (АПП):

— Мне известен целый ряд подобных примеров, когда

в составе Госдумы или правительства оказывались бывшие топ-менеджеры некоторых крупных нефтяных или страховых компаний, достаточно эффективно отстаивавшие их интересы. Для компаний, входящих в АПП, такой путь лоббирования является неприемлемым, поскольку он не соответствует этическим принципам, которых придерживаются компании — члены АПП, и предполагает принятие решений, которые в долгосрочной перспективе могут оказать негативный эффект на развитие индустрии или экономики в целом.

**АЛЕКСАНДР РУДАКОВ,**  
СОВЕТНИК ДЕПУТАТА АЛЕКСАНДРА ЛЕБЕДЕВА:

— Как известно, Александр Лебедев, владелец НРБ, с 2003 года стал депутатом Госдумы. Поскольку примерно 12 лет назад он уже являлся гостинником, вполне разумно, что теперь, с накопленным за последние годы большим опытом работы в современных финансовых структурах, он снова захотел вернуться в политику, чтобы лоббировать интересы государства во взаимоотношениях со странами СНГ. Я считаю, что это и есть наиболее своевременный и актуальный вид

БИЗНЕС < < < < <		ВЛАСТЬ
	<b>2002</b> // председатель Наблюдательного совета группы «Ренессанс Капитал»	председатель банковского комитета Госдумы
<b>Александр Шохин</b>		
	<b>2000</b> // зампреда правления холдинговой компании «Интеррос». Сейчас управляющий директор «Интерроса»	замминистра финансов, первый зампред ЦБ
<b>Сергей Алексашенко</b>		
	<b>2000</b> // председатель правления банка «Российский кредит» <b>2001</b> // замгендиректора «Русского алюминия»	министр финансов, заместитель руководителя администрации президента РФ
<b>Александр Лившиц</b>	 	Сейчас вице-президент «Русского алюминия»
	<b>2004</b> // член совета директоров ТД «Перекресток»	министр труда, первый заместитель руководителя администрации президента РФ
<b>Олег Сысуйев</b>	 	С 1999 года является первым заместителем председателя совета директоров Альфа-банка
	<b>2004</b> // председатель совета директоров концерна «Нефтяной» <b>2004</b> // член совета директоров «Ростик Групп»	первый вице-премьер, министр топлива и энергетики, сопредседатель СПС, депутат Госдумы
<b>Борис Немцов</b>	 	
	<b>2003</b> // председатель совета директоров банка «Кредиттраст»	президент Олимпийского комитета России
<b>Леонид Тягачев</b>		
	<b>2004</b> // член совета директоров банка «Кредиттраст»	первый заместитель мэра Москвы
<b>Борис Никольский</b>		
	<b>2004</b> // член совета директоров «Седьмого континента»	министр финансов, председатель Государственной налоговой службы
<b>Борис Федоров</b>		
	<b>2001</b> // председатель совета директоров страховой группы «Наста»	министр связи РФ
<b>Владимир Булгаков</b>		
	<b>2001</b> // зампреда правления холдинговой компании «Интеррос». Сейчас управляющий директор «Интерроса»	губернатор Пермской области
<b>Геннадий Игумнов</b>		
 промышленность		 финансы

управляющий вице-президент и главный экономист ИК «Тройка Диалог»

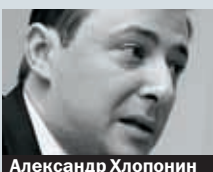
**2002** // первый зампред Банка России  
**2004** // руководитель федеральной службы по финансовым рынкам



Олег Вьюгин

гендиректор и председатель правления ГМК «Норильский никель»

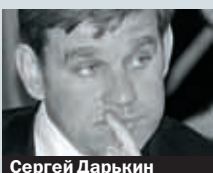
**2001** // губернатор Таймырского автономного округа  
**2002** // губернатор Красноярского края



Александр Хлопонин

президент банка «Приморье»

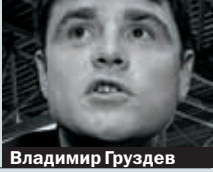
**2001** // губернатор Приморского края



Сергей Дарькин

Совладелец сети «Седьмой континент»

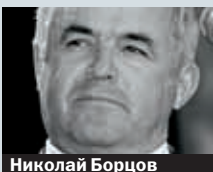
**2001** // депутат Московской городской думы  
**2003** // депутат Госдумы



Владимир Груздев

гендиректор ЭКЗ «Лебедянский»

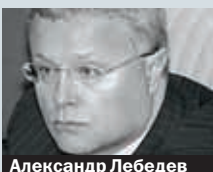
**2003** // депутат Госдумы в составе «Единой России»



Николай Борцов

президент Национального резервного банка

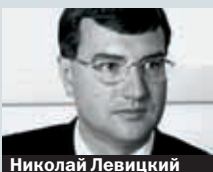
**2003** // депутат Госдумы



Александр Лебедев

президент холдинга «Еврохим»

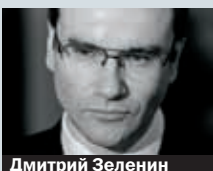
**2003** // первый замглавы Республики Коми



Николай Левицкий

член совета директоров, первый заместитель гендиректора РАО «Норильский никель»

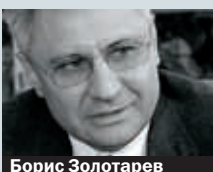
**2002** // зампредседателя Госкомитета РФ по физической культуре и спорту  
**2003** // губернатор Тверской области



Дмитрий Зеленин

гендиректор торгового дома ЮКОС-М

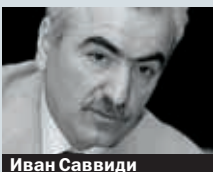
**2001** // губернатор Эвенкийского автономного округа



Борис Золотарев

гендиректор ОАО «Донской табак»

**2003** // депутат Госдумы



Иван Саввиди

торговля

потребительские товары и услуги

лоббизма. Сейчас как депутат он куда более востребован государством, чем раньше.

#### АЛЕКСАНДР БАРХАТОВ, ДИРЕКТОР ПО КОММУНИКАЦИЯМ ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»:

— У нас нет опыта привлечения в свой бизнес госчиновников. Случай с Олегом Сысуевым, который в 2004 году вошел в совет директоров нашей компании, не показателен, поскольку этот человек в бизнесе уже достаточно давно. К тому же в нашей компании подход к человеку и принятие решения о сотрудничестве с ним не определяются тем, где он раньше работал. Важны лишь его профессиональные качества. Если человек пришел к нам и продвигает бизнес, принося прибыль, никому не важно, откуда он пришел. А Олег Сысуев давно работал с нашими акционерами из «Альфа-групп», и включение его в совет директоров было решением совета. Это опытный человек, хорошо знающий экономику и финансы, поскольку работал вице-премьером.

#### СЕРГЕЙ ГОЛОВИН, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ КОМПАНИИ BUSINESS COMPUTER CENTER:

— Я считаю, что в принципе это очень эффективно, но далеко не всегда. Очень многое зависит от конкретного человека, от его умения работать, понимать проблемы той сферы, куда направлена его деятельность. К сожалению, это не всегда получается. По своему прежнему опыту работы в компании, которая активно использовала такой ресурс, могу сказать, что были случаи, когда бывшего чиновника приходилось достаточно быстро увольнять. Навыки госслужбы приводили человека в «негодность» и научить его настраиваться на достижение бизнес-результатов было невозможно. Но это скорее исключение.

В условиях, когда для организации сотрудничества с крупными государственными или полугосударственными предприятиями необходимо очень четко понимать расклад сил внутри организации, понимать бизнес-интересы конкретных людей, принимающих решение, уметь формулировать предложения в терминах, понятных для таких людей, опыт человека, который долго «варился в этом котле», может быть очень важным. Причем чаще всего это не лоббизм в его бульварном понимании, а скорее метод организации более быстрых и эффективных взаимоотношений. Кстати, что касается нашей компании, то мы не используем такой ресурс. Возможно, потому что основными нашими заказчиками являются коммерческие организации, а государственные заказы составляют не более 8% оборота.

#### ВАЛЕРИЯ СИЛИНА, ДИРЕКТОР ПО КОММУНИКАЦИЯМ КОРПОРАЦИИ «РОСТИК ГРУПП»:

— Ни для кого не секрет, что без лоббирования своих интересов в органах власти не обходится ни одна компания, будь она крупным концерном или маленькой фирмой. И это происходит в любой стране мира. Если вы не будете делать «рекламу» своему бизнесу среди чиновников — выберут не вас. Перед представителями власти стоят различные задачи: развитие инфраструктуры, социальные реформы, создание рабочих мест и многое другое. И они заинтересованы в получении компетентного партнера, который поможет решить эти задачи эффективно, поэтому при правильном выстраивании взаимоотношений с чиновниками все получают взаимную выгоду, а компании — необходимый ресурс для развития. **СФ**

# Я знаю, что вы будете делать этой весной.



**Выбирать свой новый Opel.** И, похоже, вам придется помучиться. А все из-за небывалого многообразия комплектаций. Corsa Essentia с двигателем 1.0, Zafira Club с двигателем 1.6, Vectra Essentia с двигателем 1.6... Да, и еще. Цены на Opel начинаются от \$10990\*, кредит 9%\*\* годовых, а страховка «автокаско» – всего 5% стоимости\*\*\*.

\*Приведена цена модели Opel Corsa Essentia 1.0 с учетом НДС. Два года заводской гарантии. Товар сертифицирован.

\*\* в долларах США (при подтвержденном и неподтвержденном доходе) на срок 36 мес. для Corsa, Astra, Vectra. Рассмотрение заявки 3-5 дн. Без комиссии за оформление. Первоначальный взнос: Corsa, Astra – 30%, Vectra – 50%. Оплата в руб. по курсу ЦБ РФ. Банки: Газпромбанк (лиц. ЦБ РФ № 354 от 13.11.01), Экстробанк (лиц. ЦБ РФ № 3052 от 16.06.99)

\*\*\*Страховые компании: Росно (лиц. 4026Д от 01.11.02), Прогресс-Гарант (лиц. 3670Д от 12.02.02). Предложение действительно до 30.06.04

**горячая линия Opel (095) 785-4646**



Opel. Движение к лучшему.

Москва: Автоимпорт 118-34-10, Автоцентр МБЛ Моторс 900-11-01, Автоцентр Сити 937-21-41, Гема 775-77-75/4, Дженсер 786-26-25, Кларус Трейдинг 388-21-01, Реутов Моторс 791-73-55, СИА-Север 785-03-82, Трейдвест 7777-555, Тринити Моторс 796-96-46/50, ТЦ Кунцево Лтд. 933-40-33; Санкт-Петербург: Атлант-М Балтика 103-0-103, Гема-Питер 324-01-00, Лаура 327-54-45; Екатеринбург: Автоцентр Глазурит 334-14-56; Елабуга: Елазавтомаркет 3-34-34; Иркутск: СибАвтоЦентр 56-01-00; Казань: Делфо-Авто 70-96-11; Кемерово: Сибинпэкс 52-66-66; Красноярск: Атлантик Моторс 65-77-73; Нижний Новгород: Центр-Авто 75-93-08; Новосибирск: СибТрансАвто 52-22-44; Пермь: Автоленд Лтд. 13-73-83; Ростов-на-Дону: Астра-Авто 73-22-66; Саратов: Саратов Моторс 64-74-69; Ставрополь: Альфа-Кар 39-00-11; Тольятти: МАРШ 509-300; Тюмень: Поллюс ДМ 416-444; Уфа: Авто-Стиль 31-98-43; Челябинск: Торговый дом "Джемир" 69-91-49.

[www.opel-cars.ru](http://www.opel-cars.ru)



[ Л И Д Е Р Ы ]

Лидер парфюмерно-косметического рынка России компания «Арбат Престиж» недавно заключила сразу два важных стратегических партнерства. Крупным акционером и инвестором ритейлера стал инвестиционный банк «Тройка Диалог», а главным поставщиком — международная парфюмерно-косметическая сеть Marionnaud. И теперь президент и совладелец «Арбат Престижа» **Владимир Некрасов**, сравнивая всех своих конкурентов с собой, называет их «18—20-летними девочками».

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Андраш ФЕКЕТЭ

## «Таких конкурентов просто нет»

**«Это ни в коем случае не означает тотальной распродажи магазинов»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Недавно стало известно, что компания «Тройка Диалог» выкупила 40% ОАО «Арбат Престиж». Почему вы решили продать акции и почему именно «Тройке»?

**ВЛАДИМИР НЕКРАСОВ:** «Тройка Диалог» — крупнейший игрок на российском фондовом рынке. Тендер на покупку этого пакета акций длился несколько месяцев с лета прошлого года, и «Тройка» предложила самые комфортные условия и самые большие деньги. Разрыв между другими участниками тендера, которых мне не хотелось бы называть, и «Тройкой» был действительно большой, поскольку помимо денег за покупку пакета акций наши новые совладельцы предложили еще и инвестировать огромные средства в развитие сети. «Тройка» уже объявила, что в этом году инвестирует в нашу компанию \$300 млн, а в 2005-м — \$200 млн. И это

еще не финальные цифры — они будут уточняться, естественно в сторону увеличения. Без такого серьезного финансового партнера «Арбат Престиж» просто не смог бы развиваться так бурно, как это намечено на ближайшее будущее.

**СФ:** Сколько стоил «Тройке» пакет акций?

**ВН:** Это очень большая сумма, но я бы не хотел ее называть. Скажу только, что она намного больше даже тех цифр, которые высказывали независимые эксперты при оценке сделки.

**СФ:** Ранее вы говорили, что «Тройка» поможет компании «правильно структурировать весь бизнес». В рамках этого процесса «Арбат Престиж» продает несколько магазинов в Москве. В каких еще направлениях будет идти структурирование?

**ВН:** Продажа магазинов связана с тем, что они просто не соответствовали нашему формату. Формат магазинов «Арбат Престиж» — торговые помещения



площадью от 1500 кв. м, где мы можем в полной мере выставить весь ассортимент. Сейчас мы продаем порядка 45 — 48 тыс. единиц товара. Это чрезвычайно широкая гамма продукции, которая, безусловно, требует большого пространства для выкладки. А магазины по 500 — 600 кв. м не отвечают этой концепции. В итоге мы решили закрыть четыре магазина, а из пятого, расположенного в торговом центре «Седьмой континент», уйти, поскольку работали там на условиях аренды. Но это ни в коем случае не означает какой-то тотальной распродажи наших магазинов. У нас нет совершенно никаких финансовых проблем — дайте постучу по дереву, чтобы не сглазить. А под другими планами по «правильному структурированию» вы, вероятно, подразумеваете то, о чем нас беспрерывно спрашивают журналисты, — проведение IPO. Мой ответ такой: на сегодняшний день решение о выходе нашей компании на фондовый рынок не принято. Тех денег, которые инвестирует в «Арбат Престиж» «Тройка Диалог», пока вполне достаточно для того, чтобы укрепить позиции сети в Москве и выйти в регионы.

**СФ:** Вы не хотите выходить на биржу только из-за финансового благополучия или же из боязни быть недооцененными — ведь «Арбат Престиж» будет первой компанией из парфюмерно-косметического сектора, решившейся на подобный шаг?

**ВН:** Мы не испытываем боязни, просто потому что «Арбат Престиж» уже оценили по достоинству крупнейшие инвестиционные фонды мира. За последние несколько месяцев мы получили много предложений от мировых финансовых компаний. Кто-то хотел купить 3% акций, кто-то 10%. Но сейчас в привлечении дополнительных средств, для чего может понадобиться продажа акций, пока не заинтересованы ни «Тройка Диалог», ни я.

**СФ:** Сколько акций «Арбат Престижа» осталось у вас лично?

**ВН:** 60%.

**СФ:** Вы не думаете со временем уменьшить этот пакет?

**ВН:** Нет, такого варианта нет даже в планах. И не потому, что я боюсь потерять контрольный пакет, меня просто не увлекает эта идея.

**СФ:** Какие еще задачи вы намереваетесь решить с помощью реструктуризации бизнеса?

**ВН:** Все очень просто — в течение трех-четырех лет мы должны выйти на показатель товарооборота в \$1 млрд. Таковы наши планы, и мы их последовательно осуществляем. Так, в прошлом году мы сделали \$200 млн, а в этом году запланировали \$250 млн.

**СФ:** Двое представителей «Тройки», пришедшие в совет директоров «Арбат Престижа», должны будут в этом помочь?

**ВН:** С «Тройкой» у нас вообще очень часто проходят различного рода встречи, причем не только по инвестиционной и финансовой политике. Обсуждаем мы с ними и планы по открытию магазинов и филиалов в других городах. «Арбат Престиж» — очень большая компания. Поэтому к нам приковано огромное внимание со стороны разного рода государственных органов. Они оценивают каждый аспект нашей деятельности, и поэтому мы вынуждены четко структурировать свой бизнес, чтобы у любой подобной организации не возникало к нам никаких вопросов.

Кстати, четкая структура необходима еще и в силу других причин. Так, на сегодня 70% оборота нашей компании создают непосредственно производители косметики и парфюмерии. При этом «Арбат Престиж» не имеет центрального склада и распределительного центра. То есть весь товар направляется прямо в магазины — согласно графикам поставок, разрабатываемым дирекцией по логистике. И каж-

## разговор номера

дый понедельник все наши поставщики могут получить в электронном виде отчет о движении своих товаров и денег, выплаченных за них, в торговой системе «Арбат Престижа». Мы выстроили эту систему, чтобы сделать нашу схему продаж максимально понятной для производителей и поставщиков.

### «Они вели речь о совершенно смешных деньгах»

**СФ:** Как вы оцениваете планы «Тройки» торговать принадлежащими ей акциями «Арбат Престижа» на фондовом рынке?

**ВН:** Это не более чем рыночные слухи, не подтвержденные никакими документами. Поскольку я своего согласия на такие операции никогда не давал и подписи нигде не ставил. Насколько мне известно, «Тройка» не только не намерена продавать часть своего 40-процентного пакета, но даже не обсуждает такую возможность.

**СФ:** Ну а если бы все-таки намеревалась, и предложение о покупке акций «Арбат Престижа» сделал кто-то из ваших конкурентов, как бы вы к этому отнеслись?

**ВН:** Кто, например? На это способны только западные компании, но они же все перед глазами. По объемам доходов первенство за французской Marionnaud, потом идут Sephora и Douglas. Насколько мне известно, Marionnaud не планирует таких покупок, поскольку они и так потратили в последние годы слишком много денег на различные новые активы. Sephora сама уже много лет пытается продаться различным инвесторам. А Douglas, на мой взгляд, едва ли готова вложить сейчас такие большие деньги в Россию. К тому же у нас с Хеннингом Креке (президентом Douglas Holding AG) были очень продолжительные переговоры в 2002 году. Они хотели купить тогда контрольный пакет акций «Арбат Престижа». Однако этот пакет должен был стоить намного больше той максимальной суммы, которую они были готовы предложить. Они вели речь о совершенно смешных деньгах. Ко всему прочему наша нынешняя капитализация — особенно после соглашения с «Тройкой» — выросла по сравнению с тем периодом в разы. Условно говоря, то, что они хотели купить тогда за одну копейку, сегодня стоит многие тысячи долларов. И я очень сомневаюсь, что сейчас они будут готовы заплатить такие деньги. Ведь капитализация компании складывается из стоимости ее активов — то есть недвижимости, которой обладает «Арбат Престиж», консолидированного годового товарооборота компании и маржи, которую может запросить собственник за продажу бизнеса. В нашем случае это уже сотни миллионов долларов. А Douglas имеет всего миллиард евро совокупного оборота — с парфюмерией, золотом, бриллиантами, часами и шоколадом. Сколько же она может выложить денег за наши акции, пусть даже не за контрольный пакет? Такую возможность нелепо даже представлять.

**СФ:** Но все-таки западным партнером вы обзавелись, заключив договор франчайзинга с французской Marionnaud. Почему именно с Marionnaud и на каких условиях вы будете с ней работать?

## Надёжные решения ещё никогда не были столь доступны.

Бизнес-ПК с Microsoft® Windows® XP

Professional обеспечивают безопасность информации и надёжную защиту данных и приложений.



HP рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional для использования в бизнесе



invent business partner

### HP Compaq Business Desktops D230

Microtower (DQ443A/T)

Процессор Intel® Celeron® 2,2 GHz

Microsoft® Windows® XP Professional

Жёсткий диск 40 GB

Оперативная память 256 MB

CD-ROM

3 года гарантии на компоненты

**560\$** (рублевый эквивалент, монитор в комплект поставки не входит)



Товар сертифицирован.

 **R-Style**  
T R A D I N G

**R-Style Trading:**  
тел. (095) 514-14-14  
www.r-style.ru  
soho@hq.r-style.ru

«Мы для них просто луч света в темном царстве. Если у „Арбат Престижа“ товарооборот растет на 110–115% в год, то у Marionnaud — на 2–3%»

**ВН:** Marionnaud — специализированная сеть, которая продает только парфюмерно-косметические изделия, в отличие от других глобальных игроков на этом рынке. Marionnaud нам близка: несмотря на то что наши магазины абсолютно разных форматов, они так же, как и мы, торгуют и товарами люкс, и масс-маркетом. Для Marionnaud сейчас одной из наиболее интересных задач является выход в Россию. Они не намерены ни покупать наши акции, ни брать магазины в аренду, но при этом чрезвычайно заинтересованы получить долю на российском рынке. Наш рынок, наряду с китайским и индийским, считается наиболее перспективным для любого парфюмерного бренда. Если сегодня Россия занимает шестое-седьмое место в рейтинге европейских продаж, то в течение ближайших двух лет мы поднимемся до второго-третьего места.

**СФ:** Идут ли уже поставки товаров от Marionnaud в «Арбат Престиж»?

**ВН:** Пока нет. Дело в том, что и Marionnaud, и «Арбат Престиж» слишком большие компании, и эффективное взаимодействие требует тщательной отработки всех деталей. Однако это не ослабляет интереса к нам со стороны Marionnaud. Ведь мы для них — просто луч света в темном царстве. Так, если

товарооборот «Арбат Престижа» растет на 110–115% в год, то у Marionnaud — на 2–3%, но они рады и этому, поскольку весь парфюмерный рынок Западной Европы находится в жесточайшей стагнации.

Не торопимся мы запускать совместную торговлю с Marionnaud еще и потому, что сейчас уже закончился сезон активных продаж. За весну и лето мы должны тщательно подготовиться к совместному запуску, и, я так полагаю, массовые поставки товаров от Marionnaud начнутся в конце лета. И тогда же на вывесках магазинов появится приставка Marionnaud — сразу после «Арбат Престиж».

**СФ:** А зачем вообще «Арбат Престиж» работать под совместным брендом и, значит, делиться своей известностью с малоизвестной в России Marionnaud?

**ВН:** Нам нужна Marionnaud для того же, для чего ей нужны мы — чтобы совместно закупать продукты и предоставлять российским потребителям специфический товар по специальным ценам.

**СФ:** Но все-таки, не связан ли этот альянс еще и с пониманием того, что ваше монопольное положение на рынке сохранится не очень долго в связи с ужесточением конкуренции?

**ВН:** Кто эти конкуренты? Перечислите их поименно.

С 28 мая по 5 июня столица России будет принимать Международную Спортивную Бизнес Олимпиаду-2004. Международная Спортивная Бизнес Олимпиада – новое слово в истории. Однако не только в истории спорта, но и в истории бизнеса. Главная задача, которую организаторы спортивного форума ставят перед собой – превращение локальных корпоративных игр, ставших нормой жизни всех уважаемых на рынке бизнес компаний, в событие общемирового уровня.

Международная Спортивная Бизнес Олимпиада стала ежегодным соревнованием. После игр 2004 года Олимпиада покинет Россию, и будет проводиться за ее пределами. Страной, принимающей зимнюю Международную Спортивную Бизнес Олимпиаду 2005 года, стала Австрия и уже сейчас идет работа по подготовке к соревнованиям.

В 2004 году в рамках Олимпиады будут разыграны восемь основных комплектов наград в следующих видах спорта: мини-футбол, боулинг, пэйнтбол, волейбол, баскетбол, плавание, русский бильярд, автогонки. А также серия VIP-турниров для топ – менеджеров компаний: гольф, большой теннис, русский бильярд.

Каким бы ни был исход состязаний, в конечном итоге в них выиграют все: мировое сообщество заинтересовано в воспитании преуспевающих, инициативных граждан. Здоровый образ жизни, спортивный азарт и бизнес тесно связаны друг с другом. Есть надежда на то, что личный пример участников олимпиады вдохновит миллионы болельщиков, поможет осознать, что спорт закаляет характер и создает мощный фундамент для побед в бизнесе.

Если Вы хотите стать участником Международной Спортивной Бизнес Олимпиады – спешите подать заявку на участие по телефонам: 974-04-23; 915-60-66; 915-72-73 / [www.artvek.ru](http://www.artvek.ru)

ГЛАВМОССТРОЙ МСМ-1 РАДИО МОСКВА РБК ВРЕМЯ СОВЕЩАНИЕ БУДУЩЕЕ ИТАР ТАСС ЛОКУС СТАНДИ

«Мы готовы поделиться российским рынком, но только на наших условиях. А условия у нас очень жесткие. И не думаю, что они будут приняты конкурентами»



**СФ:** Вы их сами называли чуть раньше во время нашей беседы — Sephora, Douglas. Есть еще «Л'Этуаль», Ile de Beaute, например.

**ВН:** Да ну что вы! Давайте я объясню с помощью довольно неожиданного сравнения. Когда девушке 18 — 20 лет, ей можно очень легко заморочить голову, потому что она неопытна. Она руководствуется сиюминутной страстью. А представьте 40-летнего мужчину, который знает о женщинах абсолютно все, был женат и разведен. Скажите, такой мужчина способен принимать серьезные решения под влиянием эмоционального всплеска? Едва ли. Глава компании «Арбат Престиж» — это именно такой мужчина. И поверьте, я уже давно могу определить, что мне нужно делать и как себя вести в этой жизни. И я не боюсь никаких конкурентов — это им нужно бояться меня. Ведь они 18 — 20-летние девочки по сравнению со мной. Приведу такой пример. Компания Sephora в свое время пришла на немецкий рынок, абсолютным монополистом на котором является Douglas. За полтора года работы Sephora потеряла десятки миллионов евро, после чего закрыла магазины и ушла с рынка.

**СФ:** Вы рассказываете для них аналогичную участь и в России?

**ВН:** Ну почему же, мы на самом деле хотим конкурировать. Мы готовы поделиться российским рынком, но только на наших условиях. А условия у нас очень жесткие. И я не думаю, что они будут приняты нашими конкурентами. Недавно в одном из интервью меня спросили, сколько денег нужно потратить Douglas или Sephora, чтобы прийти в Россию и оказаться на равных с «Арбат Престижем». И я назвал совершенно объективную на тот момент цифру — \$300 млн. Однако буквально через несколько месяцев им потребуется уже гораздо больше, поскольку в течение этого года \$300 млн на развитие потратим мы. А вы назовете мне хотя бы еще одну, даже мировую парфюмерно-косметическую розничную сеть, которая сейчас готовится инвестировать в свое развитие такие деньги? Таких просто нет.

**СФ:** По некоторым данным, Marionnaud сейчас терпит убытки. Говорят, что в вашем альянсе играть роль первой скрипки будет не Marionnaud, а скорее именно «Арбат Престиж», который даже делает шаги в сторону поглощения французской компании.

**ВН:** Я слышал уже версии о том, что мы можем купить Marionnaud или кого-либо еще из наших конкурентов. Поверьте мне, у нас нет таких планов.

**«Какая-то часть наших поставщиков будет отправлена в отставку»**

**СФ:** Будет ли Marionnaud поставлять в «Арбат Престиж» косметику от компании LVMH, которая со скандалом разорвала в прошлом году свой контракт с вашей компанией, обвинив в демпинге?

**ВН:** Это уже вопрос к Marionnaud. Со своей стороны могу сказать, что мы работали не с LVMH, а с ее эксклюзивным дистрибутором — компанией «Селдик». Мало того что эта компания позволяет себе продавать продукцию Christian Dior среди картошки и селедки, она еще и диктовала нам условия держать какие-то

непонятно почему завышенные цены для москвичей. Я с такой политикой категорически не согласен.

**СФ:** Собираетесь ли вы отказаться от сотрудничества с другими поставщиками?

**ВН:** Так как политикой и бюджетом закупок товаров для «Арбат Престижа» будет заниматься Marionnaud, безусловно, какая-то часть наших нынешних поставщиков будет отправлена в отставку. Большую часть товаров нам будет поставлять Marionnaud.

**СФ:** Какую долю рынка имеет сейчас «Арбат Престиж»?

**ВН:** По оценкам компании «Старая крепость», мы занимаем около 60% в Москве и Московской области. На национальном рынке по многим брендам мы контролируем 35 — 40%.

**СФ:** По вашим словам, цены на элитную косметику после прихода Marionnaud упадут. Будут ли снижаться цены и на недорогую косметику и когда это может произойти?

**ВН:** Масс-маркет всегда очень чутко реагирует на изменение ситуации в компании и на рынке. Уже сегодня в сети «Арбат Престиж» товары этого класса предлагаются по специальным ценам. Я вас уверяю, такую косметику и парфюмерию по таким ценам, как в «Арбате», вы просто не сможете найти нигде — ни в других сетях, ни на рынках. Ведь многие производители специально готовят для нас уникальные товарные предложения по специальным ценам.

**СФ:** Как вы будете продвигать свои товары теперь — после соглашения с Marionnaud? Тем же агрессивным путем бесконечных распродаж или как-то иначе?

**ВН:** А почему вы считаете распродажи агрессивным путем? Для нас это просто доступная и вполне обыденная форма подачи информации для клиента. Многие продавцы стараются залезть в кошелек покупателя и опустошить его. Жизненная позиция компании «Арбат Престиж» другая. Мы, наоборот, пытаемся дать ему возможность сэкономить свои деньги.

**СФ:** Каковы ваши планы по региональной экспансии?

**ВН:** У нас грандиозные планы в этой области, но, к сожалению, я не могу их комментировать в связи с тем, что «Тройка» очень трепетно относится к нашей инвестиционной политике. Мы уже приняли все необходимые решения, но пока не готовы их обнародовать. Могу сказать лишь, что на освоение регионов пойдут как раз те деньги, которые будут инвестированы в развитие нашей компании в течение этого года.

**СФ:** А почему вы не выходили на региональные рынки раньше?

**ВН:** Формат «Арбат Престиж» является уникальным. И его мы хотели очень тщательно обкатать на москвичах. Ведь москвичи — самые избалованные покупатели в стране. В какой-то мере они даже развращены — конечно, в хорошем смысле этого слова. Так сложилось исторически. Вспомните, во времена СССР буквально все ездили за покупками в Москву — в ГУМ, ЦУМ, «Детский мир» и т. д. Поэтому нам было нужно изначально выстроить торговую систему для москвичей. Мы это сделали и получили от них заслуженное признание. И сейчас мы будем выходить в не настолько «развращенные» потреблением регионы. **СФ**



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ. «Ъ»

## «Веселый булочник» признан лидером

Президент «Альфа-групп» Михаил Фридман стал единственным российским гражданином, попавшим в список 25 бизнес-лидеров новой Европы.

Рейтинг 25 ведущих бизнесменов составила британская газета Financial Times. По мнению издания, они будут «определять пути развития европейского капитализма». Именно от этих бизнесменов «во многом зависит, откроется ли у отстающей от США и теснимой азиатскими „тиграми“ экономики Старого Света второе дыхание». Главным критерием выбора европейских капиталистов стала их способность эффективно формировать и развивать бизнес, использовать нетрадиционные ресурсы. Помимо лидеров крупнейших европейских компаний (среди них — генеральный директор европейского подразделения Microsoft Жан-Филипп Куртуа, гендиректор Deutsche Telekom Кай-Уве Рике, глава Merloni Андреа Гера), в топ-лист попал Михаил Фридман. FT охарактеризовала нашего бизнесмена как «веселого булочника», который в действительности является «одним из самых умных и жестких олигархов». Издание ставит в заслугу Фридману прошлогоднюю сделку по продаже 50% акций ТНК британской BP за \$7,7 млрд. «Он не только смог продать свой нефтяной актив иностранной компании незадолго до того, как Россия стала жестче контролировать свои природные ресурсы. Он смог продать его своему бывшему злейшему врагу», — пишет британская газета. Кстати, россияне не в первый раз попадают в рейтинги FT. В 2003 году в списке наиболее уважаемых топ-менеджеров мира, составленном изданием совместно с компанией PricewaterhouseCoopers, оказались сразу два наших олигарха — глава РАО «ЕЭС России» Анатолий Чубайс и нынешний глава компании ЮКОС Семен Кукуев. Они обошли Джорджа Сороса, Гельмута Панке из BMW и Николаса Хайека из Swatch Group.

## Греф нашел Дворковичу место

Экс-заместитель главы МЭРТ Аркадий Дворкович возглавил экспертное управление администрации президента.

**ВЛАСТЬ** Сразу после того, как стало понятно, что в борьбе двух планов реформирования правительства победил вариант замглавы администрации президента Дмитрия Козака, Герман Греф начал подыскивать места 14 из 15 своих заместителей, которым в новой структуре МЭРТ места не нашлось. Большинству заместителей было предложено занять посты руководителей департаментов МЭРТ, однако Аркадий Дворкович (на фото) от предложения отказался. В итоге Грефу пришлось пролоббировать назначение Дворковича на вакантное место главы экспертного управления президентской администрации, в которое в ходе реформы вошло и экономическое. На пост главы объединенной структуры прочили экс-начальника экономического управления Антона Данилова-Данильяна, однако в итоге кресло пришлось отдать ставленнику Грефа.

«По логике последних изменений в администрации президента главой экспертного управления должен был стать не экономист, так как сейчас экономическим штабом реформ становится правительство, — считает гендиректор Центра политической конъюнктуры Константин Симонов. — Однако Грефу было некуда пристраивать своих людей, и он лично уговаривал Путина назначить Дворковича. В итоге Путин пошел на некоторые уступки. А зря, так как экспертное управление должно заниматься в меньшей степени экономикой, а в боль-

шей — общественной экспертизой путинской модернизации».

## Главой Gucci станет мороженщик

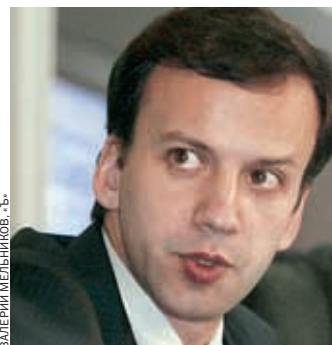
Главным исполнительным директором итальянской Gucci Group станет бывший глава подразделения мороженого и замороженных продуктов компании Unilever Роберт Полет.

**НАХОДКА** В новую должность он вступит 30 апреля, сменив Доменико де Соле, об уходе которого стало известно еще в прошлом году. Тогда новый владелец Gucci Group, французская Pinault Printemps Redoute (PPR), не смогла договориться с де Соле и креативным директором Gucci Томом Фордом о размере их компенсационного пакета, и те заявили, что покинут компанию в конце апреля. С тех пор PPR вела поиски новых топ-менеджеров. Однако нынешний выбор держателя контрольного пакета Gucci разочаровал аналитиков и экспертов. Совершенно непонятно, как человек, на протяжении многих лет торговавший продуктами питания, сможет продвигать дорогие люксовые марки. Судя по всему, считают аналитики, на кандидатуре Полета пришлось остановиться за неимением более подходящих претендентов. Правда, в PPR придерживаются иного мнения относительно достижений нового CEO Gucci. В компании делают ставку на богатый международный опыт Полета (за свою карьеру он успел поработать в Париже, Милане, Гамбурге и Брюсселе), который поможет ему эффективно продвигать товары Gucci Group на мировых рынках.

## Канталупо почти успел спасти McDonald's

Председатель совета директоров и CEO McDonald's Джим Канталупо скончался от сердечного приступа во время ежегодной встречи с руководителями подразделений корпорации.

**УТРАТА** «Самое большое наследство, которое Джим оставил McDonald's — это команда, которую он собрал. Мы никогда не сможем заменить Джима, но будем помнить о нем, продол-



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ. «Ъ»

МИХАИЛ ФРИДМАН СТАЛ ЛИДЕРОМ НОВОЙ ЕВРОПЫ | ГЕРМАН ГРЕФ ПРИСТРОИЛ ЗАМЕСТИТЕЛЯ | GUCCI БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ СПЕЦИАЛИСТ ПО ЗАМОРОЗКЕ | MCDONALD'S ЛИШИЛАСЬ СВОЕГО СПАСИТЕЛЯ | ГЛАВА «ГРУЗОВОГО» MITSUBISHI ВЗЯЛ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА АВАРИИ | BUNDESBANK ВОЗГЛАВИЛ ПРОФЕССОР АКСЕЛЬ ВЕБЕР



Джон Канталупо проработал в McDonald's почти тридцать лет

жая начатое им дело», — говорится в официальном сообщении совета директоров компании. Преемниками Канталупо стали президент и директор по оперативной деятельности Чарльз Белл — в должности гендиректора он займется оперативным управлением McDonald's, а также управляющий директор Эндрю Маккенн — он возглавит совет директоров корпорации. Подразумевается, что именно 44-летний Чарльз Белл, который работал с Канталупо на протяжении 16 лет, и займется продолжением реформ McDonald's. Канталупо проработал в McDonald's почти 30 лет, дослужившись до должности гендиректора и президента корпорации. В 2001 году он оставил пост гендиректора, а в январе 2003-го вернулся в компанию, которая переживала не лучшие времена. Четвертый квартал 2002 года McDonald's впервые с 1965 года закончила с убытком в \$343,8 млн. Канталупо решил сделать ставку на стремление к здоровому образу жизни, включив в меню салаты, овощи, фрукты и минеральную воду, а также приостановив программу расширения. В течение 2003 года продажи McDonald's постоянно увеличивались, а чистая прибыль выросла на 65% — до \$1,5 млрд.

## Самурай ответит за грузовик

**Председатель совета директоров Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. (подразделение Mitsubishi, которое занимается производством грузовых автомобилей и автобусов) Такаси Усами ушел в отставку, взяв на себя ответственность за проблемы компании.**

ОТСТАВКА

В последние годы дела у Mitsubishi идут не лучшим образом: долги достигли \$10,5 млрд, продажи на ключевом североамериканском рынке сократились на 25%, после небольшой прибыли в 2002 году, 2003-й компания вновь закончила с убытком в \$94 млн. В итоге руководство японской корпорации решило сосредоточиться на производстве легковых автомобилей и продать контрольный пакет акций Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. концерну Daimler-Chrysler. Практически одновременно с завершением сделки в марте этого года Mitsubishi объявила о том, что отзывала 130 тыс. автобусов и грузовых автомобилей для ремонта дефектов в барабанах колес, которые стали причиной более 50 аварий, в том числе одной со смертельным исходом. Это и стало причиной отставки Усами, проработавшего в Mitsubishi более 40 лет. «Я глубоко сожалею об отзыве машин и хотел

бы выразить соболезнования семье женщины, погибшей в 2002 году в ДТП, причиной которого мог стать дефект барабана колеса», — заявил он. Тем временем министерство транспорта Японии заявило о начале расследования с целью выявить, не скрывала ли MFTBC дефектов своей продукции. Итогом расследования, по сведениям информгентства Kyodo News, могут стать аресты ряда менеджеров компании.

## Президент из табакерки

Новым президентом Bundesbank стал Аксель Вебер. Неожиданное назначение затмило собой скандал с увольнением прежнего главы банка Эрнста Вильке, который был вынужден подать в отставку из-за «неэтичного поведения, подрывающего репутацию банка».

НАЗНАЧЕНИЕ

Аксель Вебер, будучи профессором экономики Кельнского университета, входил в независимый экспертный совет, помогавший правительству Германии разбираться в экономических проблемах страны. Его назначение стало полной неожиданностью: во-первых, впервые Bundesbank будет управлять человеком, не имеющим опыта работы в нем. Во-вторых, на место главы банка прочли замминистра по экономике Альфреда Такке, которого активно поддерживал канцлер Германии Герхард Шредер. Однако против этой кандидатуры резко выступил как сам Bundesbank, так и оппозиционная партия Христианско-демократический союз, опасавшиеся, что правительство таким образом получит контроль над банком. Вебер оказался идеальной кандидатурой — он далек от политики и, по уверениям коллег, «хорошо разбирается в монетарной политике». **СФ**

**Э Л В И С @ ТЕЛЕКОМ**  
МУЛЬТИСЕРВИСНЫЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ ОПЕРАТОР

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫДЕЛЕННЫХ КАНАЛОВ  
ИНТЕРНЕТ  
с использованием**

**DSL**  
технологий

**РАЗЛИЧНЫЕ ВАРИАНТЫ ПОДКЛЮЧЕНИЯ  
ВЫСОКИЕ СКОРОСТИ  
ХОРОШИЕ ТАРИФЫ**

**ИДЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ  
ДЛЯ НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ**

**(095) 777-2477, 777-2458**

Россия, 125319, Москва, 4-я ул. 8 Марта, 3  
www.telekom.ru e-mail: sale@telekom.ru



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

[МЕНЕДЖМЕНТ]

Планирующееся разделение LG Group — по мнению участников рынка, в значительной степени связанное не с рыночной необходимостью, а с личными амбициями руководства и владельцев холдинга — заставляет вспомнить историю раздела другой крупной hi-tech группы из Юго-Восточной Азии. В 2001 году корпорация Acer была раздроблена на три части. При этом раскрученный бренд Acer достался самым проблемным товарам, а наиболее прибыльный бизнес вынужден был продвигать себя под новой торговой маркой BenQ. — Текст: Никита ЖЕРДЯЕВ

## Размножение разделением

### Путь к бренду

Корпоративная история Acer начинается в 1976 году на острове Тайвань. Именно тогда лидер этой компании Стен Ши (согласно официальной истории фирмы, первые уроки бизнеса он усвоил еще в детстве, торгуя гусиными яйцами, арбузными семечками и лотерейными билетами) основал Multitech International Corporation, специализирующуюся на разработке микропроцессоров. В 1987 году компания, к тому времени уже выпускавшая и персональные компьютеры, сменила название на Acer. К концу 1990-х годов по объемам продаж корпорация стала входить в пятерку мировых лидеров — производителей компьютерной техники и комплектующих. Доходы на одну акцию Acer росли примерно на 30% в год.

К началу XXI века в Acer насчитывалось несколько направлений деятельности. Первое — мультимедиа (проекторы, оптические накопители CD-R, CD-RW и DVD, сканеры, цифровые камеры и проч.), наиболее прибыльная и раскрученная линейка компании. Второе направление — производство компьютеров, мобильных и персональных. Стен Ши решил

при сборке техники использовать «принцип McDonald's»: буквально в каждой стране, где продавались компьютеры Acer, господин Ши предложил местным фирмам собирать его технику. Комплектующие Acer продолжали изготавливаться на собственных заводах холдинга, собирать же компьютеры стали по всему миру — от Дальнего Востока до Америки.

Кроме того, третьей значительной частью деятельности Acer была работа на заказ для различных мировых компаний (IBM, Hewlett-Packard, Dell, Motorola и др.). В то время Тайвань (как, впрочем, и сейчас) считался большой производственной площадкой для «международных гигантов». Не секрет, что компьютерная техника с гордыми брендами американских компаний на самом деле, как правило, изготавливается в Юго-Восточной Азии (а иногда там же и проектируется), но OEM-производители обычно подписывают документы о неразглашении своего «авторства».

В 1994 году компания Acer открыла представительство в Москве. В сферу компетенции Acer CIS Inc. вошли и другие страны СНГ. Любопытно, что

с31

«Только самые лучшие продукты должны носить имя Acer», — сказал Стен Ши при разделе. Товары, приносявшие корпорации основные доходы, в их число не вошли

московский офис появился на несколько лет раньше, чем европейское, ближневосточное и африканское отделения корпорации, которые открылись только в 2000 году. В середине 1990-х тайваньская компания уделяла российскому рынку большое внимание — для его обслуживания было даже открыто специальное сборочное производство в Финляндии, в городе Лапперанта (на границе с российским Выборгом).

Во второй половине 1990-х годов активность тайваньской компании в России несколько уменьшилась. По мнению участников компьютерного рынка, это во многом объяснялось укреплением национальных, внутрироссийских компьютерных брендов. «Персоналки» от Асег позиционировались в России как надежная техника, более дешевая, чем американская. Однако компьютеры ведущих отечественных сборщиков стали постепенно занимать ту же рыночную нишу.

## Растроение

В декабре 2001 года корпорация Acer была разделена на три группы компаний: Wistron Group достались заводы, выполняющие заказы крупных мировых корпораций. К Acer Group перешел бизнес ноутбуков, персональных компьютеров, серверов, мониторов, проекторов и проч. А к BenQ Group — выпуск проекторов, жидкокристаллических мониторов, оптических приводов, сканеров и т. д. Любопытно, что производство, которое отошло к BenQ, было для корпорации самым прибыльным. А вновь образованному Асег достался в результате дележа наиболее проблемный кусок бизнеса.

Согласно официальной версии, главной причиной раздела стало недовольство крупных американских корпораций, почувствовавших конкуренцию Асег на рынке готовой hi-tech продукции. Не желая помогать бизнесу нового соперника, компании все менее охотно покупали комплектующие, на которых стоял логотип Асег, и использовали производственные емкости тайваньской группы. Эти проблемы наложились на общий кризис мирового компьютерного рынка в 2001 году. Доходы группы Асег за тот год

уменьшились на \$1,6 млрд по сравнению с 2000-м. В итоге производство для крупных заказчиков решили выделить в отдельную компанию с самостоятельным брендом.

Конечно, эта версия не очень помогает понять, почему надо было делить холдинг не на две части, а на три. И почему самый прибыльный бизнес лишили бренда.

По словам **Глеба Мишина**, нынешнего руководителя Acer CIS Inc., сфокусироваться на многих сегментах рынка одновременно одной фирме очень трудно. «Необходимо было четко определить группы продукции для каждой вновь образованной компании, при этом полностью исключить перекрестное субсидирование менее прибыльных направлений за счет преуспевающих», — считает господин Мишин. Другими словами, теперь компании Acer Group предстояло самостоятельно, без финансовой поддержки мультимедийного производителя поднимать малоприбыльное направление бизнеса. «Исторически Асег позиционировалась как производитель вычислительной техники (ПК, ноутбуков, серверов и т. п.), а не периферийного оборудования», — говорит Глеб Мишин. — Кроме этого, решение носило эмоциональную окраску: становление Асег начиналось именно с производства ПК. К тому же прибыльное направление компании с новым брендом было легче раскрутить. На долю Асег выпала трудная задача поднять перспективные, но мало доходные на тот момент продажи готовой вычислительной техники».

Сам Стен Ши в одном из интервью дал объяснение своему поступку довольно лаконичной фразой: «Только самые лучшие продукты должны носить имя Асег». Все, что приносило основные доходы компании до 2001 года, ее создатель, видимо, определил как худшее для бренда Асег.

Впрочем, один из российских партнеров Асег предложил корреспонденту **СФ** любопытную версию раздела этой компании. По его информации, в последние годы основатель и харизматический лидер корпорации Стен Ши начал всерьез заботиться о передаче власти топ-менеджерам «второго уров-

 <p><b>Организатор:</b> <b>ПОРЯДОК СМ</b></p> <p><b>При поддержке организаций:</b> «СИРП» «АРП» «ГИП» «НАТ» «РАСО» «АКАР»</p>	<p><b>ЦЕЛИ ПРЕМИИ:</b> развитие отрасли продвижение медиабизнеса и лучших управленческих решений</p> <p><b>НОМИНАЦИИ:</b> ПЕЧАТНЫЕ СМ — газеты, журналы, распространение изданий ЭЛЕКТРОННЫЕ СМ — ТВ, радио, интернет РЕКЛАМА — рекламные агентства, компаний-рекламодатели PR-агентства, службы</p> <p><b>Анкеты принимаются до 31 мая 2004 года</b></p>	<p><b>IV НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ</b> <b>«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ-2004»</b> <b>Главное медиасобытие 2004 года</b></p>  <p><b>Оргкомитет премии:</b> Тел./факс: (095) 500-00-26/27/28. E-mail: mm@medianews.ru</p>	<p><b>ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ</b> <b>Москва, 8 июля</b> <b>2004 года</b></p> <p><b>Информационный партнер:</b> <b>Секрет Фирмы</b></p> <p><b>Информационная поддержка:</b> <b>Журнал</b></p>
	<p><b>ПРИНТ-СПОНСОР</b> EDIPRESSE KONLIGA</p>	<p><b>ФИТО-ДИЗАЙН</b> Зеленый дизайн</p>	

Чтобы Acer и BenQ не вступали в жесткую конкуренцию и не мешали друг другу работать, их изначально развели по разным рынкам

ня». Чтобы не обидеть никого из ключевых соратников, компанию пришлось раздробить на три части — Восток, как известно, дело тонкое; впрочем, и на Западе менеджерам одного ранга бывает нелегко освоить отношения «начальник — подчиненный». Что же касается брэнда, то его отдали той компании, которой достался малоприбыльный бизнес, чтобы доли выглядели более или менее эквивалентными.

### Братская конкуренция

У поделенной на три части корпорации фактически не оказалось головной компании. Правда, на бумагах и сегодня существует Pan Acer Group. Но, по словам представителей Acer CIS Inc., это скорее не организационное объединение, а группа компаний, сформированная по инвестиционному признаку. При этом список фирм, входящих в объединение, не ограничивается только бывшими подразделениями Acer. И если в начале деления Pan Acer Group держала в каждой из новых компаний 100% акций, со временем акции Wistron и BenQ она стала продавать. Уже к концу 2002 года у Acer осталось 30% акций BenQ, сегодня эта цифра уменьшилась до 15,5%. Группа Wistron контролируется Acer на 44%.

В начале 2002 года реструктуризация началась и в российском отделении корпорации. В апреле 2002-го в Москве прошла презентация офиса новой компании BenQ. Возглавил его бывший генеральный менеджер Acer CIS **Юрий Студеникин**. Российским отделением Acer начал руководить Глеб Мишин, пришедший в компанию из представительства Bull. Постепенно каналы продажи продукции двух корпораций стали расходиться. Сегодня российское отделение BenQ насчитывает 11 дилеров, только два из них продают продукцию и Acer.

Чтобы облегчить продвижение новой марки, Acer Group разрешила BenQ в течение года размещать на своей продукции двойной логотип и писать в прайс-листах «Inspired by Acer». К тому же Acer приостановила на время производство проекторов, чтобы дать BenQ возможность раскрутить их продажи под своим именем. Однако осенью 2002 года с двойными логотипами, надписями и «форами» начались проблемы.

В октябре руководство международной группы компаний Acer объявило о намерении судебного преследования BenQ, если та не прекратит неправомерное использование чужой торговой марки. Под неправомерностью подразумевалось производство и продажа некоторых CD-R-приводов под двойным логотипом. Руководство BenQ выразило свое неодумение, поскольку срок «форы» еще не истек.

В российских представительствах двух фирм отрицают возможность недружественных акций материнских компаний по отношению друг к другу. По мнению Юрия Студеникина, подобный ход с «судебными намерениями» — просто «утка» остроумных маркетологов компании Acer и эффективное средство для собственного продвижения. Глеб



Глеб Мишин, Acer CIS: «На долю Acer выпала трудная задача поднять перспективные, но малоодоходные продажи готовой вычислительной техники»

Мишин объясняет, что использование двойного имени и последующие претензии Acer — один из способов привлечения дополнительного внимания к компании. «Например, проекторы BenQ продавались как BenQ (Acer), это было нам на руку. К тому времени, когда производство проекторов возобновилось (осенью 2003 года), потребители не успели позабыть, что Acer и раньше выпускала такую продукцию. Мы никогда не предъявляли особых претензий дилерам BenQ, если они писали в прайс-листах „бывший Acer“. Подобные напоминания, на мой взгляд, хорошо работают и на BenQ — помогают раскручивать марку, и на нас — действуют как один из методов PR», — уверен господин Мишин.

Чтобы Acer и BenQ не вступали в жесткую конкуренцию и не мешали работать друг другу, две фирмы изначально развели по разным рынкам — профессиональных компьютеров и техники для домашнего использования. Однако со временем ситуация

## В российском отделении BenQ судебные намерения со стороны Acer расценили как «утку» остроумных маркетологов компании

начала меняться. «На практике эти сферы оказались настолько близкими, что компании вынуждены конкурировать», — говорит Глеб Мишин. — Некоторые виды продукции невозможно строго позиционировать как профессиональные и потребительские, например мониторы или проекторы. Но мы конкурируем лишь за объемы рынка, практически не пересекаясь ни в каналах продаж, ни в проектных поставках».

Юрий Студеникин, помимо соперничества на рынке мониторов и проекторов, отмечает и пересечение компаний в сегменте оптических накопителей. Эту ситуацию господин Студеникин относит к разряду курьезов. «Оптические накопители относятся к классу комплектующих, что вступает в противоречие с позиционированием Acer как поставщика законченных решений», — объясняет он. — Acer же знает, что BenQ унаследовала и производство этого типа продукции, и каналы продаж, тем не менее выступает и на этом рынке». По словам господина Мишина, Acer не выпускает такую продукцию. «Раньше мы представляли интересы компании AOpen, поставляя их оптические накопители на российский рынок, но это было до 2004 года», — говорит он.

### Итоги раздельной жизни

По мнению **Владимира Обжигина**, гендиректора компании Lanck, одного из крупных дистрибуторов компьютерной техники в России, уже через несколько месяцев после появления марки BenQ покупатели перестали ассоциировать ее с «прежним» Acer. А ведущие мировые производители компьютерной техники сейчас без проблем размещают свои заказы на заводах Wistron.

По данным Acer CIS, отделившиеся части единой «империи» после всех преобразований уже сумели в сумме превысить уровень оборота до реструктуризации. В отчетных рапортах российского отделения фирмы за 2003 год говорится: «Оборот в России вырос по сравнению с 2002 годом на 41,5% и составил в 2003 году 15,2 млн евро. Валовая прибыль компании Acer в России выросла на 37,6%».

Впрочем, по словам **Леонида Гольденберга**, президента группы компаний «Аквариус» и президента Национальной компьютерной корпорации, на долю всех зарубежных производителей ПК в России приходится не более 10–12% рынка. К тому же в последнее время компания Acer не входит в число лидеров российского рынка по объему продаж.

Юрий Студеникин оценивает деятельность BenQ так: «На рынке жидкокристаллических мониторов к концу 2003 года компании удалось занять в Западной Европе восьмое место, в Восточной — шестое, в России — седьмое. А в первом квартале 2004 года в России BenQ занимает уже третье место по объемам продаж ЖК-мониторов, с долей рынка 7,2%. По оптическим накопителям, сканерам и проекторам компания входит в десятку лидеров и в Европе, и в России».

### Дорогами Acer

Похоже, история повторяется. По данным южнокорейской прессы, разделение LG Group может начаться уже 1 июня — если не будет возражений со стороны акционеров компании и регулирующих органов. Комментируя причины раскола, руководители LG рассуждают об увеличении управляемости, разделении видов деятельности и прекращении финансирования слабых за счет сильных. Не отрицая, впрочем, трений между различными группами наследников основателя LG и их желания наконец обрести независимость друг от друга.

Независимые эксперты отмечают некоторую парадоксальность планируемого разделения (см. **СФ** №15/2004), когда в одной группе собираются сочетать несочетаемое, возникает ощущение, что цель сделать бизнес более правильным и прозрачным была вовсе не главной. И не исключено, что две части одной компании и в этом случае начнут соперничать, пересекаясь в различных сегментах рынка.

Впрочем, некоторые аспекты разделения LG смотрятся более естественно, чем в случае Acer, — по итогам южнокорейского «развода», в отличие от тайваньского, традиционный брэнд достанется компании с наибольшим объемом бизнеса. **СФ**



**О** за подключение!

Бесплатное  
подключение  
к Сети



Интернет и телефония  
по единому цифровому каналу:

- скорость подключения до 100 Мбит/с
- прямые московские номера

[www.demos.ru](http://www.demos.ru)

+7(095) 727-06-07

**Чистая почта**  
Без спама, без вирусов, без баннеров

**Я**ndex

[mail.yandex.ru](mailto:mail.yandex.ru)

[МЕНЕДЖМЕНТ]

## Культтоварный ассортимент



В МАРТЕ ЭТОГО ГОДА ОБОРОТ КНИЖНОГО ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА «ОЗОН» ПРЕВЫСИЛ \$1 МЛН, И ВСКОРЕ КОМПАНИЯ ПЛАНИРУЕТ ВЫЙТИ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ. ОСНОВЫВАЯСЬ НА ЭТИХ ЦИФРАХ, «ОЗОН» ПОСТАВИЛ СЕБЯ НА ПЯТОЕ МЕСТО СРЕДИ КРУПНЕЙШИХ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ В МОСКВЕ, ПРИЧЕМ ОСТАЛЬНЫЕ ЧЕТЫРЕ — «ОФЛАЙНОВЫЕ» ТОРГОВЫЕ ТОЧКИ. СЕЙЧАС В КОМПАНИИ ЗАЯВЛЯЮТ, ЧТО ХОТЯТ СТАТЬ РОССИЙСКИМ АНАЛОГОМ AMAZON.COM, ТОРГУЮЩИМ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕМ. ДЛЯ НАЧАЛА ВМЕСТЕ С КНИГАМИ И ДИСКАМИ В «ОЗОНЕ» НАЧАЛИ ПРОДАВАТЬ СЕМЕНА. Текст: Константин Прокшин

Книжный интернет-магазин «Озон» был создан в апреле 1998 года питерской компанией «Рексофт». В конце 1999 года 51% акций «Озона» был продан компании ru-Net Holdings. Проект получил около \$3 млн инвестиций. Осенью 2000 года компания переехала в Москву — в Санкт-Петербурге остался лишь филиал.

«В отличие от многих других интернет-проектов у нас появились деньги на развитие. Они были пущены на расширение ассортимента и на то, что называют логистикой: аренду склада, оборудование, организацию доставки», — вспоминает **Владимир Долгов**, генеральный директор компании «Интернет Решения», управляющей «Озоном».

В этот момент компания приняла решение, не характерное для электронной торговли: обзавелась большим складом. И это несмотря на то, что идеология «промежуточного склада», на котором товар долго не залеживается, считалась одним из основных преимуществ интернет-магазина. «Раньше людям просто



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

нравилось покупать в интернете, там можно было найти товары, которых нет в „магазине на углу“. А через некоторое время начался бум книжных магазинов с широким ассортиментом. Таким образом, конкурентным преимущест-

вом интернет-магазина стало именно наличие большого ассортимента товара на складе», — продолжает Владимир Долгов.

В конце 2000 года «Озон» перешел на новую информационную систему. ИТ-систе-

**Владимир Долгов мечтает сделать из «Озона» Amazon.com**

ма, созданная в 1997 году, пока справлялась с количеством заказов, но темпы роста показывали, что на этом программном обеспечении магазин дол-

«Говорят, в „Озоне” сошли с ума — заказывают книги в Новосибирске, куда их привозят из Москвы. А мне все равно, где заказывать. Мне важно заявку клиента выполнить»

го не протянет. Особое внимание было уделено блоку прогнозирования закупок. Теперь заявки поставщикам формируются с учетом не только текущих потребностей, но и возможных продаж в будущем.

На складе «Озона» создается и так называемый «страховой запас». Дело в том, что за время составления заявки у поставщика может сильно измениться состояние склада. «Поставщик присылает нам утром свой прайс-лист. Пока мы по нему оформляем свою заявку, часть товара уже может быть продана. Поэтому нам часто доставляют меньше книг, чем требуется», — поясняет Долгов. Бывают и обратные случаи. Покупатель заказывает в «Озоне» какую-то книгу, которой нет на складе, — обычно в этом случае она доставляется через три-пять дней, о чем ему и сообщается на сайте. И только система «знает», что в это время на складе появляются книги из заявки, составленной с учетом того, что кто-нибудь да закажет эту книгу. И время доставки, таким образом, значительно сокращается.

## Хранители книг

В мае 2003 года «Озон» переехал в другой офис — магазин понадобился еще более просторный склад (810 кв. м.). Переезд обошелся магазину в \$120 тыс. (20% от месячного оборота в то время), но была настоящей необходимостью — размеры старого склада (550 кв. м) не позволяли хранить нужное количество книг. Теперь из 90 тыс. книг, доступных на сайте «Озона», на складе есть около 30%. Кроме того, склад стал полностью автоматизированным — в ИТ-систему был добавлен складской модуль.

Теперь все книги, поступающие на склад, получают наклейку со штрих-кодом и учитываются в системе. Местонахождение каждой из них из-



вестно, и время инвентаризации склада сократилось с нескольких рабочих дней до 16 часов. Оптимизирована работа комплектовщиков — для формирования заказа сотрудник получает распечатку, в которой книги расположены так, что ему не приходится несколько раз обходить весь склад в поисках нужной. При отгрузке штрих-код книги считывается, это позволяет избежать ошибок при формировании заказа.

«Оборачиваемость нашего склада — 20–30 дней. Для сравнения: у торгового зала и склада „Библио-Глобуса” — примерно три месяца. Легко и просто отгружать товары коробками, но невероятно сложно делать это поштучно. А наш склад ежедневно отгружает по 6 тыс. единиц товара», — комментирует Владимир Долгов.

## «Магазин культоваров»

Постепенно «Озон» из книжного магазина превратился, по определению Владимира Долгова, в «магазин культоваров»: в нем появились видеокассеты (12 тыс. наименований) и DVD (14 тыс.), музыкальные CD (66 тыс.), программное обеспечение (3,5 тыс.) и игрушки (2,7 тыс.). Владимир Долгов: *«После введения нового раздела на сайте эффект от него проявляется только через год. Какое-то*

*время уходит на оттачивание отношений с поставщиками. С книгами проще — отношения на этом рынке приняты цивилизованные формы: сложилась нормальная цепочка «производитель-дистрибутор-ритейлер». В видео- и аудиосегментах до этого очень далеко — там нет налаженной схемы дистрибуции. Производители дисков и фильмов, как правило, сами же их и продают. Им выгодней быстро реализовать свою продукцию. Так и получается: приезжает человек с мешком денег и увозит все диски. Производители не понимают, что мы, полагаясь на присланный ими прайс-лист, по которому нужно уже их продать на своем сайте».*

Тем не менее «Озону» приходится мириться со сложившейся ситуацией ради поддержания максимально широкого ассортимента. Работа с поставщиками превратилась в нетривиальную задачу. Всего их у «Озона» около 250: магазин работает не только с крупными дистрибуторами, но и с производителями напрямую. Это уменьшает число звеньев в цепочке и снижает стоимость товаров. Хотя, например, весь книжный ассортимент «Озон» может закупать у пяти поставщиков. «Иногда мы пристраиваемся в начало цепочки — покупаем

книги непосредственно у издателя и выигрываем в стоимости. Иногда — предпочитаем работать с дистрибуторами. Говорят: в «Озоне» народ сошел с ума — заказывают книги в Новосибирске (в компании «Топ-книга». — **СФ**), куда их привозят из Москвы. А мне все равно, откуда заказывать книги — мне важно выполнить заявку клиента», — говорит Владимир Долгов.

## Книги почтой

В начале 2003 года «Озон» совместно с французской компанией RPE начал новый проект: продажу книг по почтовому каталогу. Компании рассчитывали на удачный симбиоз: у «Озона» был опыт работы в книжной индустрии в России, RPE же давно занималась торговлей по каталогу.

В «Озоне» были удивлены результатами — как финансовыми, так и качественными. Бестселлером продаж по каталогу стала «Книга о вкусной и здоровой пище», которая впервые вышла еще в сталинские времена, и с тех пор пережила уже не один десяток переизданий.

По данным «Озона», аудитория каталога абсолютно не пересекается с аудиторией интернет-магазина. Если по каталогу не покупают деловую и компьютерную литературу, то в интернете не пользуются популярностью детективы — посетители сайта предпочитают не Донцову, а Мураками.

«Хотя в области торговли книгами по почте есть компании с большими оборотами, в стране дикий голод на книги. Я не знаю, сколько еще каталогов может поместиться на этом рынке. До конкуренции еще далеко», — рассказывает Владимир Долгов. Результаты сотрудничества, видимо, впечатлили и компанию RPE — через некоторое время после начала проекта она купила 50% плюс одну акцию «Озона».

## Бестселлером продаж по каталогу стала «Книга о вкусной и здоровой пище», первое издание которой вышло еще в сталинские времена

### Первая пятерка

Недавно «Озон» объявил о том, что его оборот только за март этого года превысил \$1 млн. В то же время за весь прошлый год продажи интернет-магазина составили \$6,21 млн, а торговля по почтовым каталогам принесла \$6,02 млн. В течение 2002 — 2003 годов «Озон» обеспечивал возмещение текущих затрат, а по результатам 2004 года планирует выйти на прибыльность. Книги по-прежнему являются основным товаром — они составляют 50% оборота магазина.

Среди книжных интернет-магазинов на сегодня по оборотам «Озон» занимает первое место, ближайшие конкуренты — «Болеро» и Colibri. **Владислав Улендеев**, исполнительный директор холдинга eHouse, владеющего магазином «Болеро»: *В прошлом месяце «Болеро» продал книг на \$350 тыс. Наши продажи приходятся в основном на Россию. Поэтому стоимость доставки по отношению к стоимости книги невелика. У «Озона» же большая часть книг уходит за рубеж, и доставка получается дорогой. Поэтому финансовые результаты получаются выше. Если попытаться посчитать с поправкой на стоимость доставки, то получается, что мы продаем раза в полтора меньше книг.*

В «Озоне» считают, что полученные ими результаты делают компанию пятым по величине книжным магазином в Москве. «В день через наш интернет-магазин мы продаем около 4 тыс. книг. И по нашим оценкам сейчас мы — на пятом месте в Москве после «Молодой гвардии», Московского дома книги, «Библио-Глобуса» и «Москвы», — утверждает Владимир Долгов.

По его словам, в московской книготорговле есть большой разрыв между четырьмя «китами» и «районными магазинами», и по количеству продаваемых книг «Озон» нахо-



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Конкуренты считают, что большую часть книг «Озон» продает за рубеж, отсюда и высокие финансовые показатели — благодаря стоимости доставки

дится посередине. «Кроме того, у нас разная структура спроса. В обычных книжных магазинах много дешевых книг — учебников для средней школы, pocket-буксов, которые занимают много места. У нас же покупают много дорогих книг. Например, «Сбалансированная система показателей» Нортон и Каплана стоит 900 рублей, «Внедрение SAP/R3. Руководство для менеджеров и инженеров», изданная компанией «АйТи», — 1116 рублей, — говорит Долгов. — Многие издатели деловой и компьютерной литературы, например «Альпина паблишер» и Et Cetera Publishing, говорят, что «Озон» является самым крупным продавцом их литературы».

Впрочем, несмотря на показатели, представители «китов» пока не считают «Озон» серьезным конкурентом. **Елена Куликова**, исполнительный директор ТД «Библио-Глобус», так комментирует выход «Озона» на пятое место среди книжных магазинов Москвы: *Может быть, они выходят на уровень \$1 млн в месяц. Но если сравнивать обороты «Озона» и торгового дома «Библио-Глобус», то здесь чаша весов сильно склоняется в пользу нашей компании. По моим данным, «Библио-Глобус» продает около 450 тыс. книг в месяц.*

### Разносчики знаний

Слабым местом «Озона», которое отмечают многие заказчики, является доставка. Сроки

доставки (до нескольких недель) отпугивают многих. Да и привезти долгожданную книгу могут гораздо позже изначально установленного срока.

В курьерской доставке магазина работает примерно 70 человек, из которых 15 заняты в инфраструктуре (в call-центре и в отделе обработки заказов). «Когда мы начинали разрабатывать ИТ-систему, «Озон» доставлял 250 заказов в день. А модули курьерской службы — это, пожалуй, наиболее сложные части системы. Мы планировали, что система выдержит 500 заказов в день. Сейчас мы доставляем намного больше. Большой проблемой для Москвы являются пробки. Но есть и еще одна сложность: Москва — очень мобильный город. Зачастую книга попадает покупателю в Санкт-Петербурге раньше, чем покупателю в Москве. В Москве человека часто просто не могут найти: позвонить и договориться о доставке — не так-то просто. Коэффициент «прозвона» заказов с первой попытки — около 60 — 65%, — говорит Владимир Долгов.

Руководитель «Интернет.Библио-Глобус» **Юрий Zubov** уверен, что проблемы интернет-магазинов с доставкой вполне решаемы: *Мы обрабатываем около тысячи заказов в месяц и с «Озоном» конкурируем на уровне доставки. У нас проще и быстрее купить книгу. Если книга есть на складе — мы доставляем ее максимум через два дня, если отсутствует, то три-четыре дня. Недостаток «Озона» в том, что у них невелики запасы. А перевозка занимает больше времени. Наш склад и торговый салон гораздо больше, чем у «Озона», — в нем находится около 80 тыс. книг ежедневно.*

В «Озоне» понимают необходимость увеличения складских запасов и собираются арендовать склад, который находится по соседству. Кроме

«Хотя в области торговли книгами по почте есть компании с большими оборотами, в стране дикий голод на книги. Я не знаю, сколько еще каталогов может поместиться на этом рынке»



того, компания договорилась с Министерством связи об открытии здесь почтового отделения, которое будет отправлять посылки «Озона» в другие города. А далее дело может дойти и до «собственного» отделения международного почтамта и таможенного поста. За счет этого должно существенно сократиться время отправки заказов за рубеж.

Бороться с проблемами в доставке в «Озоне» собираются также за счет коренной реконструкции курьерской службы. Время доставки будет уменьшаться за счет оптимизации маршрутов курьеров. Сейчас районы их работы пересекаются. В будущем они будут рассчитываться с помощью автоматизированной системы.

По словам Долгова, на Западе курьерская служба вообще нехарактерна для электронной коммерции. Покупатели предпочитают почту и имеют возможность расплачиваться пластиковыми картами. Российская же почта работает не так четко, как хотелось бы. Да и пластиковые карты пока не слишком распространены. «Озону» придется использовать восемь способов оплаты, среди которых, например, невыгодная магазину оплата наложенным платежом. Деньги почтовым переводом идут долго, и существует шанс того, что покупа-

тель не заберет из почтового отделения отправленный ему заказ. Так что, как считает Долгов, в Москве в ближайшие несколько лет «наличные курьеру» останутся самым популярным способом расчета.

## Сеятели

По словам Долгова, инвестиции в магазин можно вернуть за два-три года. «В „Озон“ было вложено \$3,5 млн. Мы сейчас вернули те займы, которые делались в 2000 году после первичных инвестиций. При текущем уровне наших доходов мы можем вернуть инвестиции в течение двух с половиной лет. Вопрос в другом: является ли это острой необходимостью? Получаемую прибыль логичней реинвестировать в развитие. Сейчас мы работаем в узком сегменте „культуртоваров“. Но мы „съели“ все — больше в этом сегменте продавать нечего», — говорит Владимир Долгов.

Направлений для развития два — географическая экспансия и расширение ассортимента. На сегодняшний день курьерская доставка «Озона» работает в российских городах-миллионниках, а также в Израиле, Германии, Эстонии и Украине. На продажах за рубежом приходится 20% оборота магазина. «Озон» также развивает программу партнерских интернет-магазинов. Таким сайтам переда-

ется контент (список товаров, их описание) и предоставляет скидку, хотя товары доставляются логистической службой самого «Озона». На Украине такой сайт работает уже полтора года. И в 2003 году Украина в общем объеме продаж «Озона» в зарубежные страны вышла на первое место, опередив традиционных лидеров — США и Израиль.

Второй путь развития аналогичен модели Amazon.com — этот сайт когда-то тоже начинал с торговли книгами, а затем стал расширять ассортимент. Сейчас в Amazon.com можно купить тысячи товаров. В марте «Озон» провел эксперимент — на сайте рядом с дисками и книгами начали продаваться семена. «За эти шесть лет у нас воспитана невероятно лояльная аудитория (680 тыс. клиентов, из которых 250 тыс. сделали хотя бы один заказ), готовая покупать почти все что угодно. И из всего того, что приходило в голову, семян были, как ни странно, самым сопряженным с остальным ассортиментом товаром. У нас стали очень много покупать „садово-огородных“ книг», — рассказывает Владимир Долгов. За первые два дня «Озон» продал 1,5 тыс. пакетиков семян, хотя их включение в ассортимент специально не анонсировалось — на сайте просто появился дополнительный раздел.

Сейчас «Озон» договаривается с банком Citibank об организации сервиса выдачи кредитных карт на сайте «Озона». Посетитель сайта заполняет анкету, после чего курьерская служба Озона доставляет ему карту. «После реализации этой возможности мы сможем заняться продажей бытовой электроники в кредит. Пока непонятно, как это делать — непосредственно на сайте „Озона“ или создать родственный сайт. Я думаю, еще до конца года мы пойдем в этом направлении», — говорит Владимир Долгов.

Пока товары на Amazon.com недоступны большинству российских покупателей. К пластиковым картам, выпущенным российскими банками, на Западе относятся, мягко говоря, недоверчиво. Если в российской части интернета возникнет подобный ресурс, он имеет все шансы на успех. С этим отчасти согласен Владислав Улендеев: «Каждая категория товаров имеет свою специфику. Для того чтобы работать с широким ассортиментом на одном сайте, нужно делать в него серьезные вложения. Но предположить, что „Озон“ сможет повторить путь Amazon.com, можно. Хотя сейчас у него, конечно, имидж прежде всего книжного магазина». **СФ**



## 28-ой КОНГРЕСС ЕВРОПЕЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ БРЕНД-ДИЗАЙНА (PDA) МОСКВА, 11 Июня 2004

Организатор Конгресса – Агентство MILDERRY



Конгресс состоится в Конгресс-центре торгово-промышленной палаты РФ по адресу: г. Москва, ул. Ильинка, дом 6. Начало конгресса в 10.00. Участие в конгрессе платное.

По вопросам участия обращайтесь в оргкомитет конгресса: Мария Спиринг, тел. 8 (501) 439-03-01 или (095) 135-03-84; E-MAIL: SPIRING@MASEVENTS.RU

ОФИЦИАЛЬНЫЕ СПОНСОРЫ



СПОНСОРЫ КОНГРЕССА



ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ



КОНГРЕСС  
CREATING  
BRANDS:  
FROM START  
TO FINISH

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ  
ПРОЦЕСС  
СОЗДАНИЯ  
БРЕНДОВ



СПИКЕРЫ КОНГРЕССА: ПИТЕР СИБЕН, Du Bois ORding DESIGN, Нидерланды; ЛАРС ВАЛЕНТАЙН, NESTLE, Швейцария; БИЛЛ УОЛСГРОВ, Big Idea and MILDERRY UK, Великобритания; ШАН ПРЕДДИ, THE PREDDY CONSULTANCY, Великобритания; ЖЕРАР КАРО, НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ, Франция; ДЖОН МАКЛАРЕН, DSM, Нидерланды; АЛЕКСАНДР НОВИКОВ, MART, Россия; ВЯЧЕСЛАВ КОЗЛОВ, Philips, Нидерланды.

### Полное собрание круп



ПЕТЕРБУРГСКАЯ КОМПАНИЯ «АНГСТРЕМ» ЕЩЕ ВОСЕМЬ ЛЕТ НАЗАД ПЕРВОЙ В РОССИИ НАЧАЛА ВЫПУСКАТЬ БРЭНДОВАННУЮ КРУПУ. И ПРАКТИЧЕСКИ СРАЗУ ЖЕ ЗАНЯЛА ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ, КОТОРЫЕ УДЕРЖИВАЕТ ДО СИХ ПОР — СЕГОДНЯ ЕЙ ПРИНАДЛЕЖИТ ПРИМЕРНО ЧЕТВЕРТЬ РЫНКА ФАСОВАННЫХ КРУП. ОДНАКО В НЕКОТОРЫХ РЕГИОНАХ «АНГСТРЕМ» ВСЕ-ТАКИ БЫЛ ВЫНУЖДЕН УСТУПИТЬ ПАЛЬМУ ПЕРВЕНСТВА МЕСТНЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ, И СЕЙЧАС КОМПАНИЯ ПЫТАЕТСЯ ПЕРЕЛОМИТЬ СИТУАЦИЮ. Текст: Елена Желобанова

Группа компаний «Ангстрем» образована в 1992 году. Первое фасовочное производство в Петербурге по выпуску продукции под маркой «Ангстрем» открылось в 1996 году. Сегодня у компании восемь фасовочных линий (шесть в Петербурге и две в Новосибирске). «Ангстрем» — лидер рынка фасованных круп; выпускает рис, гречу, пшено, манную, ячневую и пшеничную крупы, горох и фасоль. Кроме того, производит каши под маркой «Русский завтрак», крупу для варки в пакетах Prosto. Оборот «Ангстрема» в 2003 году составил \$24 млн, что на 20% больше, чем в 2002-м. В состав группы входят «Ангстрем трейдинг» (производство), ООО «Компания Ангстрем ТМ» (дистрибутор по России), ООО «Крупяной двор» (дистрибуция по Петербургу и Ленинградской области), ООО «Трансшиппро» (логистика) и управляющая компания ЗАО «Группа Ангстрем». Основной владелец компании — гендиректор Игорь Стрельников.

Компания «Ангстрем», основанная Игорем Стрельниковым вместе с несколькими друзьями, поначалу, как это часто бывает в России, не имела четкой специализации. На поиск своей ниши на рынке ушло два года. За это время компания сменила несколько видов деятельности — зани-



АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ

малась строительством, оптовой торговлей сельскохозяйственными продуктами, экспортом пивоваренного ячменя. Сам Стрельников, выпускник Ленинградского политехнического института, к аграрному сектору не имел никакого отношения. «Я управленец, и мне в принципе не важно, каким бизнесом заниматься. Просто в сформировавшейся вокруг меня команде были специалисты-агроарии, поэтому в конце концов была выбрана эта отрасль», — рассказывает он.

В 1993 году в «Ангстреме» решили начать торговать рисом. За три-четыре месяца уда-

Гендиректор «Ангстрема» Игорь Стрельников хочет превратить свою компанию из регионального лидера во всероссийского

лось наладить связи с предприятиями Краснодарского края, и уже через год компания стала одним из основных оптовых поставщиков краснодарского риса на Северо-Западе. Но отечественные производители могли предложить лишь один сорт риса, и компаньоны решили расширить ассортимент за счет импортной продукции. «Мы начали интересоваться предложениями в этой области, посещать выставки, — рассказывает Игорь Стрельни-

ков. — Международные брокеры натолкнули на мысль об импорте риса из США. Американские экспортеры пользовались тогда поддержкой правительства и устанавливали невысокие цены на рис — на порядок ниже, чем сейчас».

Вскоре «Ангстрем» подписал контракт с техасской компанией Gulf Pacific Rice Co. на поставку фасованного риса под маркой Gulf Pacific. В то время в России в фасованном виде продавался только импортный рис, и его стоимость в два-три раза превышала цену на нефасованную продукцию. В «Ангстреме» решили, что фасовка риса в России значительно снизит его себестоимость. Поэтому Игорь Стрельников предложил своему партнеру из Техаса инвестировать средства в совместное производство в Петербурге, на котором предполагалось фасовать рис под совместной маркой, включающей и название «Ангстрем». Предложение заинтересовало американцев, однако переговоры затянулись. Gulf Pacific никак не могла решиться инвестировать деньги в Россию — пугала экономическая и политическая нестабильность.

## Фасовщикам положен двадцатиминутный перерыв после каждых сорока минут работы. Но все равно вечером перед глазами стоят упаковки — будто грибы после похода в лес

«Может быть, и к лучшему, что мы не стали дожидаться их решения и открыли собственное производство, — считает гендиректор «Ангстрема». — У нас были все предпосылки для такого шага. К этому времени компания уже имела опыт закупок отечественного и импортного сырья. К тому же Петербург — портовый город, сюда доставляется большая доля импортной продукции. Мы выкупили пустующие склады, набрали персонал, закупили импортное оборудование. В открытие производства было вложено \$300 тыс. из заработанных на оптовой торговле денег. Никаких исследований при выводе марки не проводилось. Такой шаг был очевиден — если не мы, то вскоре это сделал бы кто-нибудь другой».

### Главное, чтобы все были здоровы

Первая фасовочная линия «Ангстрема» была запущена в 1996 году, а через год компания продавала под маркой «Ангстрем» уже почти половину закупаемой продукции — около 1 тыс. тонн в месяц. За год компания, по словам Игоря Стрельникова, стала абсолютным лидером в Северо-Западном регионе: «Сложно сказать, какую долю занимал тогда „Ангстрем“ на рынке, — исследований не проводил. Могу сказать только, что мы сумели заметно потеснить импортную продукцию на полках магазинов».

Сейчас принадлежащее «Ангстрему» производство является самым мощным в России предприятием по фасовке круп — около 3 тыс. тонн в месяц. Часть выпускаемой продукции можно назвать товаром hand made. Дело в том, что в цехе, где происходит фасовка крупы для варки в пакетиках, пшено, гречу и т. д. перебирают вручную. Оказывается, до сих пор не существует оборудования, способного очистить крупу от примесей на



100%, что необходимо при выпуске продуктов boil-in-bag. Директор по маркетингу «Ангстрема» **Борис Иосифов** объясняет, что ручной труд применяют все компании, выпускающие крупу в пакетиках.

На производстве в «Ангстреме» занято 30% всех сотрудников компании — около ста человек. По словам заместителя гендиректора по персоналу «Ангстрема» **Елены Соболевой**, требования к претендентам на эти места невелики — главное, чтобы не было противопоказаний по здоровью. «Я пробовала работать на упаковочных линиях, — рассказывает госпожа Соболева. — Работа тяжелая, ужасно монотонная, и чтобы ее выполнять, необходимо хорошее здоровье. Поэтому мы стараемся нанимать фасовщиков в возрасте не старше 37 лет».

После каждых сорока минут работы — двадцатиминутный перерыв. Но все равно фасовщики жалуются: после смены закроешь глаза и снова видишь упаковки с рисом — мельтешат, будто грибы после похода в лес. Елена Соболева: *В какой-то момент в компании возросла текучка кадров. Работников из цехов стало уходить все больше. За один месяц уволилось больше десяти человек, хотя работа у нас стабильная, задержек с зарплатой даже в кризис не было. Провели опрос сотрудников и выяснили, что они недовольны*

*условиями труда, а также отсутствием внимания со стороны руководства. Большое количество жалоб, как ни странно, было на то, что фасовщики ничего не знают о жизни компании, в которой работают.*

Тогда в «Ангстреме» решили выкрасить стены цехов в теплые тона (так глаза меньше устают от ярких упаковок), стали включать во время работы музыку, переоборудовали комнаты отдыха, расширив помещения и поставив туда удобные диваны. Кроме того, было решено начать выпускать корпоративную газету «Ангстремальная жизнь», один раздел в которой посвящен производству. Там публикуются интервью с фасовщиками об их отношении к любым изменениям в рабочем процессе, пожелания, жалобы и т. д. «Для рабочих это оказалось очень важно, — объясняет Елена Соболева. — Они воспринимают это как внимание со стороны руководства компании. Оказалось, что зарплата — не самая главная мотивация для персонала». В результате текучка была сведена к минимуму — по словам госпожи Соболевой, сейчас за несколько месяцев с предприятия увольняются один-два человека, не больше.

### Контрольная зачистка

Надо сказать, что успех компании в значительной степе-

ни был предопределен довольно благоприятной ситуацией на рынке. «Ангстрем», раньше других разглядев перспективное направление, около двух лет фактически работал в неконкурентной среде, будучи единственной российской компанией, выпускавшей фасованный рис. А с западными марками соперничать было несложно, поскольку продукция «Ангстрема» была вдвое дешевле (и всего на 10 — 20% дороже нефасованного риса).

Однако уже в 1998 году практически во всех крупных городах региональные компании — поставщики риса открыли свои упаковочные производства. Тогда же начал фасовку риса в Москве главный на сегодня конкурент петербургской компании — «Мистраль». Сохранять лидерство на федеральном уровне стало непросто, и в «Ангстреме», чтобы угнаться за рынком, решили фасовать и другие виды круп. Начали с гречневой — эта крупа занимает в России второе место по популярности после риса, затем дошла очередь до гороха, фасоли и овсянки. Кроме риса, вся продукция закупалась у российских поставщиков. «В то время отечественный АПК находился в упадке, и качество продукции было очень низким. Оно напрямую зависело от погодных условий, так как многие агрохозяйства не имели современного оборудования для хранения круп. Мы провели большую работу, когда искали себе поставщиков, — рассказывает Игорь Стрельников. — Пришлось объехать огромное количество хозяйств, на это ушло около года».

Но поскольку реальной альтернативы не было, с качеством поставляемой продукции пришлось смириться. «Ангстрем» приобрел оборудование для очистки продукции от примесей, а часть крупы перебиралась вручную —

## Раньше других разглядев перспективное направление, «Ангстрем» около двух лет фактически работал в неконкурентной среде

этим занимались два десятка рабочих на петербургском производстве. Чтобы застраховаться от неурожая, были заключены договоры сразу с несколькими производителями. «Благодаря этому мы смогли обеспечить стабильные поставки на протяжении всех лет работы», — утверждает гендиректор «Ангстрема».

Со временем, по словам господина Стрельникова, у многих производителей значительно улучшилось качество продукции, так что теперь «Ангстрем» ограничивается контролем поставляемых партий, а дополнительную очистку проходят только некоторые виды круп — например, пшено и гречневая крупа, которая идет на экспорт. «Я считаю, что контроль за качеством продукции — наше главное преимущество», — рассказывает Игорь Стрельников. — В ближайшее время мы первыми на нашем рынке собираемся сертифицироваться по НАССР (Hazard analysis and critical control points. — **СФ**). На ранних этапах сотрудничества компания посылает специалистов к поставщикам (в том числе и к западным производителям) и проверяет продукцию на месте. Впоследствии контроль за качеством товара осуществляется сотрудниками лаборатории «Ангстрема» уже непосредственно перед фасовкой.

«У нас проверку проходит партия, потому что, конечно, мы не можем проверить каждый мешок», — говорит главный технолог и начальник лаборатории **Ольга Федорова**. — Мы определяем влажность крупы методом высушивания, наличие примесей — путем ручной разборки. Если зерно не соответствует стандарту, поставщику возвращается вся партия. Такое случается нечасто — раз в несколько месяцев, в основном это касается продукции отечественных производителей».



### Дикий рис

Не все попытки «Ангстрема» выйти на новые рынки оказались удачными. «Важно не только вовремя запустить проект, но и вовремя его свернуть, если он по каким-то причинам себя не оправдал», — считает руководитель «Ангстрема». В 1998 — 1999 годах попытались наладить выпуск кофе и мюсли. Но оба проекта были прекращены. Игорь Стрельников: *Рынок кофе очень сложен, конкуренция на нем достаточно высока, и у нас возникли большие сложности с дистрибуцией. А производство мюсли наши маркетингологи посчитали невыгодным направлением, так как исследования показа-*

*ли, что отсутствует динамика спроса на этот продукт».* Если зерно не соответствует требованиям компании, всю партию возвращают поставщику

*ли, что отсутствует динамика спроса на этот продукт».*

Вместо мюсли было решено выпускать каши под маркой «Русский завтрак» и хлопья. «От крупы до этих продуктов один шаг. И мы решили его сделать, чтобы расширить свое присутствие на рынке», — объясняет Стрельников. Также возникла идея выпускать крупы boil-in-bag (для варки в пакетиках) под маркой Prosto. Эта марка оказалась весьма успешной — на сегодня она занимает 25% рынка круп boil-in-bag.

Сейчас компания выводит на рынок продукцию премиум-класса под брендом «Ангстрем», которая будет стоить в два-три раза дороже основных позиций: например, цена на дикий рис составит более 100 рублей за килограмм. «Мы уже выпускаем премиум-продукты, например рис басмати, „тайский“. Но появятся сорта, которых до сих пор в России никто не продавал. Например, рис „суши“ и „ризотто“, — рассказывает Игорь Стрельников. — Мы отслеживаем мировой рынок, и все интересное пытаемся внедрять. Сейчас мы планируем и фасовку принципиально новой для нас продукции, которая появится уже осенью. Но что это за продукция, пока секрет — боюсь спалить».

### Северо-Западный привоз

Являясь по сей день лидером отечественного рынка фасованных круп, «Ангстрем», по собственным оценкам, занимает на нем 20 — 25% (в количественном выражении), а в Северо-Западном регионе — 65%. По оценке Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), на рынке круп и крупяных изделий (каши, хлопья, крупа для варки в пакетиках и т. д.) «Ангстрем» по узнаваемости марки занимает в стране первое место. В компании считают, что смогли удержать свои позиции благодаря тому, что постоянно отслеживали изменения на рынке и быстро реагировали на них. В этой работе, считает генеральный директор «Ангстрема», неocenим вклад «человеческого фактора». «Главное — выбрать правильную идею. У нас все менеджеры периодически предлагают идеи по развитию компании, — говорит Игорь Стрельников. — Я считаю, что наши специалисты — одни из лучших в своей сфере, и это одна из основных причин успеха компании».

## «Производство мюсли наши маркетологи сочли невыгодным направлением. Исследования показали, что динамика спроса на эту продукцию отсутствует»



Впрочем, специалисты специалистами, но продукцию надо еще как-то продвигать. Однако, по словам господина Стрельникова, рентабельность в отрасли очень низкая (не выше 10%), поэтому проблематично изыскивать свободные средства на продвижение. Так, на рекламу в «Ангстреме» выделяется всего \$200 — 500 тыс. в год. До 1998 года таких денег хватало на проведение общероссийских рекламных кампаний, которые обычно посвящались выводу нового продукта. «С некоторыми новыми сортами у нас были серьезные проблемы, — рассказывает Борис Иосифов. — Например, с обработанным паром рисом „Золотистый“. Многие считали, что он уже испорченный или долго лежал. Мы провели в крупных городах России многочисленные промо-акции, во время которых рассказывали об этом сорте и давали попробовать его в приготовленном виде. „Окучивали“ буквально каждую торговую точку. В результате сейчас на нашу компанию приходится более 50% всех российских продаж риса, обработанного паром».

После кризиса укладываться в такой бюджет, продвигая продукцию на федеральном уровне, стало сложно, и «Ангстрем» начал готовить рекламные кампании отдельно для каждого региона. Борис Иосифов: *Мы определили для себя наиболее эффективные виды рекламы — местные телеканалы, а также BTL-акции в местах продаж. Именно BTL оказался наиболее эффективным — после каждой акции продажи вырастали в два-три раза.*

Однако не везде стратегия «Ангстрема» сработала. В Москве, например, компании никак не удается на равных конкурировать с местным лидером — компанией «Мистраль». Несмотря на то, что у «Ангстрема» сейчас ассортимент составляет около 60 по-

зиций, а у его московского конкурента — 22, «Мистраль» лидирует в столице, а также в ряде городов юга России, причем с большим отрывом. «На юге России есть для нас города-загадки, например, Волгоград, — говорит Борис Иосифов. — Там хорошо продается продукция „Мистраль“. А наши усилия пока не увенчались успехом. Мы использовали там традиционные каналы, но этого явно недостаточно». Кроме того, в ряде регионов Сибири, куда рис в больших объемах поставляется из Китая и Индонезии, продукция «Ангстрема» не представлена совсем. В целом же по Сибири продажи «Ангстрема» на 30 — 40% ниже, чем в европейской части России. Там правит бал другой крупный конкурент «Ангстрема» — компания «Пасим».

В городах юга России «Ангстрем» собирает значительное усилить каналы сбыта, в первую очередь оптовое звено, действуя адресно: ставка делается на индивидуальную работу с товароведами компаний-дилеров. Товароведам назначены бонусы при росте продаж — индивидуальные скидки на партии товара и подарки. Также в этих городах в несколько раз увеличилось количество промо-акций в местах продаж. Одна такая кампания уже прошла с октября прошлого года по январь 2004-го. Господин Иосифов отмеча-

ет, что за это время продукция «Ангстрем» удалось попасть на полки многих магазинов, где она до сих пор представлена не была. В целом за время проведения кампании продажи в соответствующих регионах выросли на 30%.

В Сибири же петербургская компания нашла себе партнера — крупного российского импортера тайского риса компанию «Продгамма». Осенью прошлого года партнеры запустили в Новосибирске производство по фасовке круп под маркой «Ангстрем» мощностью около 1 тыс. тонн в месяц. В «Ангстреме» надеются, что это поможет за пару лет поднять рыночную долю компании в регионе до 50 — 60%. По крайней мере, как утверждают в «Ангстреме», в первые же месяцы работы новой фабрики продажи возросли на 15 — 20%.

### На Москву

После того как «Ангстрем» закрепится в «неблагополучных» регионах, все силы предполагается бросить на Москву и потеснить наконец «Мистраль». Однако в «Мистрале» за свои позиции в столице не беспокоятся. «Доля нашего ближайшего конкурента, компании „Ангстрем“, невелика — порядка 3 — 5%. Правда, с „Ангстремом“ мы конкурируем только по рису и грече, других видов круп мы не выпускаем, — говорит **Марина Фи-**

**липпова**, менеджер по маркетингу компании „Мистраль“. — Да, появляются новые игроки, набирают силу уже присутствующие, но ведь и рынок также растет. Например, продажи гречневой крупы за последний год в Москве у нас выросли в два с половиной раза».

Впрочем, у Госкомстата иные данные: объем российского рынка круп в 2003 году снизился на 13,1% по сравнению с 2002-м, составив 826 тыс. тонн. Тем не менее, считает начальник аналитического отдела ИКАР **Ирина Глазунова**, у рынка круп хорошие перспективы роста, в основном за счет увеличения сегмента брендованной продукции. Сегодня фасованные крупы занимают около 70% рынка (в 1998 — 1999 годах на их долю приходилось лишь 25%). Ирина Глазунова: *Рост рынка напрямую связан с созданием новых групп продуктов. Растет потребление более дорогих круп (рис, греча), расширяется ассортимент продуктов с высокой добавленной стоимостью — каш, хлопьев, пакетированных крупяных гарниров быстрого приготовления, зерновых завтраков.*

По всей вероятности, у «Ангстрема» есть все предпосылки для того, чтобы расти вместе с рынком. Опрос потребителей, проведенный ИКАР в начале текущего года в различных регионах России, показал, что крупы и крупяные продукты компании «Ангстрем» (марки «Ангстрем» и Prosto) покупают 23% опрошенных. Но компания не думает останавливаться на достигнутом — только продукция под маркой Prosto планируется в этом году продать на 25% больше, чем в прошлом. А с учетом того, что в 2003 году продажи этой продукции выросли у «Ангстрема» в полтора раза по сравнению с 2002-м, планы петербургской компании не выглядят бесосновательными. **сф**





ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ. «Ъ»

## «Связьинвест» может сдать МГТС «Системе»

«Связьинвест» наконец согласился вести переговоры о продаже АФК «Система» 28% голосующих акций МГТС.

В 2001 году «Система», контролирующая в МГТС 55,62% голосов, решила вывести ее на IPO, однако «Связьинвест» эти планы заблокировал, так как размещение размыло бы его пакет. В течение трех лет компании вели безуспешные переговоры, и только сейчас представители «Связьинвеста» заявили, что готовы к диалогу. «Моя личная точка зрения — этот пакет можно или продать, или обменять на другие активы. Вопрос только в том, чтобы его цена была достойной», — заявил на Лондонском экономическом форуме заместитель министра транспорта и связи, а также председатель совета директоров «Связьинвеста» Леонид Рейман (на фото). МГТС надеется осуществить IPO до конца 2004 года, предполагаемая сумма размещения составит \$200–300 млн. Эти средства МГТС предполагает направить на завершение модернизации городской телефонной сети Москвы, общая стоимость которой оценивается в \$1 млрд. «В любом случае возобновление переговоров — это прогресс, поскольку раньше «Связьинвест» даже не обсуждал продажу своего пакета», — заявил президент «Системы» Евгений Новицкий. — Если же убедить «Связьинвест» продать свою долю не удастся, тогда IPO не получится, и деньги в развитие сети придется привлекать за счет выпуска облигаций». «На протяжении трех лет взаимоотношения «Системы» и «Связьинвеста» напоминали вялотекущий конфликт, в котором ни одна сторона не предпринимала решительных действий», — отмечает аналитик ИК «АВК-Аналитика» Ирина Семёнова. — Если «Связьинвест» намерен остаться акционером МГТС, то ему, действительно невыгодно размывать свой пакет, и он будет блокировать решение о размещении допэмиссии. Если же холдинг принципиально готов выйти из МГТС, то после IPO стоимость его пакета может вырасти, и тогда его можно будет выгоднее продать».

## Декларация «Аэрофлота»

В скором времени аэропорт Внуково может обзавестись первой крупной авиакомпанией.

ЗАЯВЛЕНИЕ

На прошлой неделе гендиректор авиакомпании «Аэрофлот–Российские авиалинии» Валерий Окулов объявил о том, что не исключает перевода во Внуково части чартерных рейсов из Шереметьево. С тех пор как «Аэрофлот» проиграл тендер на управление Шереметьево, уступив «Альфа-групп», руководство авиакомпании сделало несколько резких заявлений о возможности смены аэропорта базирования. «Мы рассматриваем „Аэрофлот“ как серьезного стратегического партнера», — говорит исполнительный директор ОАО «Международный аэропорт Внуково» Михаил Грейдин. — В настоящий момент с этой авиакомпанией ведутся активные переговоры, в ходе которых уточняются детали сотрудничества. Помимо этого, мы рассчитываем, что к нам переведут летние чартерные программы и другие авиакомпании и туроператоры. А в перспективе мы надеемся, что авиакомпании переведут к нам и регулярные рейсы».

Валерий Окулов хочет доказать «Альфе» серьезность своих намерений



PHOTOPRESS

Однако, по словам руководителя пресс-службы «Аэрофлота» Ирины Данненберг, ни о каких масштабных переменах речь пока не идет: «Наша летняя чартерная программа составляет всего 3 рейса в неделю из 600, и составлена она исходя из базирования в Шереметьево. А осенью, во время Олимпиады, когда количество наших чартеров может возрасти до 15, если Шереметьево не будет справляться с такими объемами, часть из них мы будем осуществлять из Внуково».

По мнению некоторых аналитиков, заявление Окулова больше похоже на декларацию. «Угроза не выглядит страшной. Уведут они эти чартеры и уведут, к тому же пока разговор идет лишь в сослагательном наклонении», — говорит аналитик «Тройки Диалог» Сергей Донской. — Возможно, руководство «Аэрофлота» старается выдержать единую линию поведения в отношении участия авиакомпании в управлении и развитии Шереметьево совместно с «Альфа-групп» и использует все возможности, чтобы подтвердить свою непреклонность в этом вопросе». Впрочем, судя по всему, на «Альфу» декларации «Аэрофлота» впечатления не произвели. По крайней мере, гендиректор «Альфа-Шереметьево» Игорь Барановский заявил СФ, что для него уход чартеров «Аэрофлота» во Внуково не имеет принципиального значения.

## «Ростик» обрстет отелями

Международная консалтинговая компания Colliers International и корпорация «Ростик Групп» будут вместе строить отели среднего ценового уровня.

НАМЕРЕНИЯ

Компании решили использовать хорошо прижившуюся на Западе концепцию отелей среднего класса, предоставляющих своим клиентам ограниченный набор услуг. В подобных отелях обычно не предоставляются услуги по питанию, но может быть организован завтрак, который включается в стоимость номера. Такая система, например, существует в сети Holiday Inn Express, Quality Inns and Suites, Days Inn. Российский проект тоже предполагает строительство отелей среднего класса на 100–200 номеров



«СВЯЗЬИНВЕСТ» ГОТОВ ГОВОРИТЬ С «СИСТЕМОЙ» | «АЭРОФЛОТ» МОЖЕТ ПЕРЕВЕСТИ ЧАСТЬ ЧАРТЕРОВ ВО ВНУКОВО | «РОСТИК ГРУПП» ЗАИНТЕРЕСОВАЛАСЬ ОТЕЛЯМИ СРЕДНЕГО КЛАССА | «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ» ЗАНЯЛСЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ КРЕДИТОВАНИЕМ | ИКЕА ОБОСНУЕТСЯ В МОСКВЕ | «ЭКНИКА» ЛИШИЛАСЬ ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ



«Ростик Групп» станет хотельером по совместительству

(стоимость проживания в номере будет составлять \$50–80 в сутки) с организацией рядом с ними ресторанов компании «Росинтер Ресторантс», входящей в «Ростик Групп»: T.G.I. Friday's, «Американский бар и гриль», «IL Патио», «Планета суши». Ниша отелей средней ценовой категории в России пока не занята, поэтому еще в прошлом году сразу несколько компаний объявили о намерениях строить в России подобные гостиницы — группа МЕНАТЕП, АФК «Система» и компания Country Inn Russia (среди ее учредителей — Delta Capital Management и Rezidor SAS). Если все эти компании реализуют свои планы, то в России в течение 10 лет появится около 100 отелей среднего класса, в строительство которых будет вложено около \$1 млрд. В Colliers, которая выступает в качестве разработчика и консультанта проекта, пока не говорят, во сколько обойдется ее проект, но уверены, что он будет привлекательным для инвесторов. Во-первых, сократятся расходы на создание системы питания, а во-вторых, создастся конкурентное преимущество для отеля, который в свою очередь привлечет в рестораны дополнительных клиентов. «Сейчас ведутся переговоры с девелоперами и будущими инвесторами. Только после их завершения станет ясно, кто будет финансировать проект, когда и где будут строиться отели», — рассказала СФ Екатерина Кутумова, директор по связям с об-

щественностью Colliers International. — Хотя могу сообщить, что инвестиционная стоимость одного номера в этих отелях составит около \$80 тыс.». А в «Росинтер Ресторантс» рассказали, что отели, возможно, появятся в Москве, Подмосковье, Нижнем Новгороде, городах-миллионниках Урала и Сибири. По словам Валерии Силиной, директора по связям с общественностью корпорации «Ростик Групп», «это будущее компании, поскольку рынок подобных moteley у нас не занят, а спрос на них в будущем будет возрастать». «Это шаг вперед», — говорит Игорь Бухаров, президент Федерации рестораторов и хотельеров. — Ведь сегодня в России отелей гораздо меньше, чем ресторанов. И создание moteley для среднего класса сулит обоюдную выгоду. Во-первых, рестораторы откроют для себя новый вид бизнеса. Во-вторых, отели получат дополнительных клиентов, предоставляя им новые услуги».

## «Ренессанс» пошел по стопам «Тройки»

ИК «Ренессанс Капитал» вышла на рынок потребительского кредитования.

АМБИЦИИ

Для развития этого направления «Ренессанс» создал новое подразделение Renaissance Capital Consumer Finance Group, которое и приобрело небольшой московский банк «Казначей». Председателем совета директоров банка стал глава наблюдательного совета «Ренессанса» Александр Шо-

хин, а председателем правления — экс-глава «Казначей» Алексей Левченко. Как рассказал СФ главный управляющий директор потребительского подразделения «Ренессанса» Майкл Мэдден, выход на новый рынок связан с тем, что, по мнению акционеров инвестгруппы, у потребительского кредитования в России хорошие перспективы. «Сейчас мы занимаемся реструктуризацией банка, который с 30 марта официально называется КБ «Ренессанс Капитал», — говорит Мэдден. — Одновременно мы тестируем свои финансовые продукты в торговом комплексе «Горбушкин двор», а через некоторое время официально запустим проект». По мнению аналитиков, для выхода на рынок потребительского кредитования сейчас самое время. «Потребительское кредитование является наиболее динамичным сегментом российского банковского рынка», — говорит главный специалист аналитического управления АКБ «Автобанк-НИКОЙЛ» Елена Корнева. — За последний год объем кредитов увеличился более чем в два раза. Однако по сравнению с западными странами, рынок потребительского кредитования в России пока находится на стадии формирования: отношение потребительских кредитов к ВВП в России составляет около 2%, в то время как в США 74%, а странах Евросоюза 52%. О каких-либо финансовых перспективах в «Ренессансе» говорить пока отказываются, ссылаясь на то, что проект только стартовал. Однако, как считает старший аналитик Альфа-банка Наталия Орлова, для того, чтобы новый игрок смог занять существенную долю на рынке, нужно приобрести большой банк с широкой филиальной сетью: «Им будет трудно из ничего сделать крупный серьезный банк. Скорее всего, «Ренессанс» решил застолбить место, к тому же большая маржа в области потребительского кредитования позволяет зарабатывать даже при небольших объемах». По мнению госпожи Орловой, вряд ли КБ «Ренессанс Капитал» удастся договориться с

крупными розничными сетями, так как для них предпочтительнее более известный банк, а бренд «Ренессанс» на потребительском рынке малоизвестен. «Впрочем, они смогут привлечь достаточное количество клиентов, выдавая кредиты сотрудникам тех компаний, с которыми уже сотрудничает инвестиционная группа», — считает она.

## ИКЕА взяла Москву

Шведская компания ИКЕА одержала победу над столичными властями, которые наконец-то разрешили ей построить мост через Ленинградское шоссе к магазину в подмосковных Химках.

ЭКСПАНСИЯ

Три года назад эта идея воспринималась в штыки: якобы мост закроет вид с шоссе на противотанковые «ежи» — памятник обороне Москвы в 1941 году. Чтобы этого не произошло, стороны решили перенести мост на 90 метров ближе к городу. Как сообщила руководитель департамента по связям с общественностью ИКЕА Ирина Ваненкова, мост будет строить турецкая компания Енка. Проект оценивается примерно в \$4 млн, строительство займет пять-шесть месяцев. А незадолго до этого стало известно, что московское правительство, видимо, больше не будет препятствовать компании в получении земельных участков в столице. По крайней мере, как заявил столичный мэр Юрий Лужков, для ИКЕА подобрано три участка в черте города, на которых шведы смогут построить как мебельные магазины, так и торговые центры в формате «Мега». Несколько лет шведская компания ИКЕА безуспешно пыталась получить кусок земли под строительство своего магазина на Кутузовском проспекте, в районе пересечения с Третьим транспортным кольцом. Еще в 2001 году шведы заключили с Управлением делами президента соглашение о строительстве на принадлежащем этой структуре участке, где расположен комбинат бытового обслуживания, торгового центра площадью в 70 тыс. кв. м. ИКЕА собиралась вложить в проект \$250–300

млн. Но мэрия разрешения на строительство центра не дала, — якобы он создаст в Москве серьезные транспортные проблемы.

Хотя в самой IKEA пока воздерживаются от каких-либо комментариев по поводу решения городских властей, СФ стало известно, что участки под магазины компания, вероятно, получит в районе Ходынского поля и на Каширском шоссе. «Мы не хотим давать пустых обещаний и раскрывать свои планы. Как только будут официально оформлены все бумаги, мы объявим о начале строительства магазинов в Москве. Пока в компании не видели каких-либо постановлений столичного правительства, — рассказала СФ Ирина Ваненкова. — Но утекает то, что дело сдвинулось с мертвой точки».

Крупнейший российский производитель мебели компания «Шатура», развивающая одноименную розничную сеть, не боится московской экспансии IKEA. «Нам только выгодно, что IKEA наладила свои отношения со столичным правительством и приходит в Москву, — говорит Вадим Бахтов,

Глава российской IKEA  
Леннарт Дальгрэн добился  
своего — его магазины появятся  
внутри МКАД

«Ренессанс Капитал» вышел на рынок потребительского кредитования.

## Для развития этого направления компания купила небольшой московский банк «Казначей».

«Чтобы новый игрок смог занять существенную долю на рынке, нужно приобретать большой банк с широкой филиальной сетью, — считает старший аналитик Альфа-банка Наталия Орлова. — Им будет трудно из ничего сделать крупный серьезный банк».

начальник отдела общественных связей «Шатуры». — Ведь мы уже имеем опыт сотрудничества с IKEA в «Меге», где арендуем у шведской компании площади. Поэтому не ис-

ключено, что сотрудничество продолжится и впредь, например, при открытии новой «Меги». Для «Шатуры» это дополнительная возможность развития».

У «Эконике» больше нет производства в России

Холдинг «Эконика» продал принадлежавшие компании 49% акций московской фабрики «Савва».

РАСПРОДАЖА

Как сообщили СФ в пресс-службе компании, причин для продажи пакета было две: во-первых, согласно распоряжению мэра Москвы, «Савва» была включена в перечень предприятий, подлежащих переносу из города. Во-вторых, себестоимость производства обуви в Москве сопоставима, а то и выше итальянской: сказывается стоимость аренды земли, оборудования, уровень зарплат. В итоге объемы производства обуви в России начали постепенно снижаться, и на сегодня «Эконика» обувь в России не производит. «Из-за высокой стоимости аренды и дорогой рабочей силы рентабельность производства обуви в Москве крайне низка», — соглашается директор по маркетингу компании ALBA Юрий Звягинцев.

Однако, как уверены на рынке, у продажи фабрики была еще одна причина: продолжающийся уже год конфликт акционеров. До осени 2002 года структура акционеров «Саввы» распределялась следующим образом: 49% акций принадлежали «Эконике», около 49% — оптовому продавцу обуви Валерию Распопину и чуть больше 1% — бывшим менеджерам предприятия. Затем группе лиц во главе с предпринимателем Александром Сафоновым, близким к агентству недвижимости «Северо-Запад», удалось консолидировать 51% акций предприятия, кроме пакета «Эконике». Сафонов попытался установить контроль над фабрикой, но «Эконике» удалось сохранить предприятие за собой. Тем не менее фабрику решено было продать. Покупателя в компании не раскрывают. Судя по всему, после того как стало окончательно ясно, что ее все равно будут переносить из города, в «Эконике» решили, что бороться за этот актив не имеет смысла. Впрочем, в компании не исключают, что могут начать выпускать обувь в одном из российских регионов. СФ



ЮЛИЯ ОРИЕНТИХЕРМАН

# Выбор профессионалов



[www.depo.ru](http://www.depo.ru)

Товар сертифицирован



**Персональные компьютеры DEPO Neos 370 на базе процессоров Intel® Pentium® 4 с технологией HT**

#### Современные технические решения

- Процессор Intel® Pentium® 4 с технологией Hyper-Threading с тактовой частотой до 3.40ГГц
- Поддержка частоты системной шины 800МГц
- Быстрая память DDR400 Dual Channel объемом до 2Гб
- Жесткие диски с интерфейсом IDE или SATA емкостью до 200Гб

#### Преимущества

- Широкий выбор конфигураций для самых разных задач
- Оригинальные технологии DEPO Computers\*
- Производство под заказ в течение 3 рабочих дней
- Сертификат системы разработки и контроля качества ГОСТ Р ИСО 9001:2001
- Гарантийное обслуживание сроком до 3 лет с возможностью выезда специалиста к заказчику
- 142 сервисных центра по всей России

\* Дополнительную информацию о продукции DEPO вы можете получить на сайте [www.depo.ru](http://www.depo.ru)



**Тел./факс: (095) 969 2215, для дилеров: (095) 969 2222, [www.depo.ru](http://www.depo.ru)**

Intel, Intel Inside Logo и Pentium являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и ее отделений в США и других странах.



Кого из представителей целевой аудитории компания может сделать приверженным потребителем своего брэнда, а на привлечение кого просто не стоит тратить деньги? Измеряя уровень лояльности и степень интереса покупателей к переключению на другие марки, фирма получает возможность определить наиболее эффективную маркетинговую стратегию. — Текст: Наталья ОБУХОВА



## С брэндом по жизни

Прекращение бурного роста на многих рынках и связанное с этим обострение конкуренции требуют от компаний все более тонких подходов к разработке и продвижению своего торгового предложения. Усилия и бюджеты переориентируются с завоевания клиента на его удержание. Стремясь вызвать у любимых потребителей ответные чувства, производители и продавцы обрушивают на них шквалы «программ лояльности» —

скидок, призов, подарков за покупку. Но всегда ли такие мероприятия дают тот результат, которого ждет фирма? «Вряд ли, судя по тому, как действуют многие отечественные компании, — считает **Екатерина Дворникова**, директор по стратегическому развитию агентства Brandway. — Если бы предприятия, определяя приоритеты маркетинговой стратегии, руководствовались данными о степени лояльности своих потребителей, то не поз-

волили бы себе в рекламных сообщениях шарахаться из одной крайности в другую, пытаясь привлечь всех, кого только возможно. Нередко из-за этого именно тот покупатель, который приносит львиную долю прибыли, не понимает, чего ему ждать, — и переходит на марки-конкуренты».

Чтобы мероприятия по повышению лояльности принесли больше, чем кратковременный рост продаж, специалисты настоятельно рекомен-

дуют прежде всего изучить самому лояльность. Отсутствие у компании информации, кто и почему из раза в раз отдает предпочтение ее марке и что мешает поступать так же другим потребителям, — распространенная причина неверно составленных коммуникаций и неэффективного расходования маркетингового бюджета.

### Истина где-то рядом

Лояльность, то есть регулярное приобретение продукта

## «В Индии многие потребители привержены брэнду Marlboro, но из-за отсутствия средств не могут позволить себе курить эти сигареты»



под одной и той же маркой, не так давно считалась прямым следствием удовлетворенности прошлыми покупками. Сегодня это понятие трактуется уже не так однозначно. Удовлетворенность человека далеко не всегда является гарантией того, что он не «переключится» на другой брэнд. Высокая степень лояльности к марке не всегда подкрепляется большим количеством или большей частотой покупок. «Скажем, в такой стране, как Индия, многие потребители очень привержены брэнду Marlboro, но из-за отсутствия средств не могут позволить себе курить эти сигареты», — объясняет **Ольга Малинкина**, директор по количественным исследованиям TNS MIC.

Встречается, как это ни парадоксально, и обратная ситуация. Вроде бы отрадный для производителя факт, что клиенты постоянно покупают его продукт, может свидетельствовать лишь о «ложной лояльности» — данная марка потребляется, например, по привычке или из-за отсутствия альтернативы. И как только у человека, скажем, появится больше денег, он переключится на другие марки. По мнению Екатерины Дворниковой, именно такую ситуацию сейчас можно наблюдать на отечественном рынке соков: целиком сконцентрировавшись на захвате рынка и недооценив опасность появления более интересных для потребителей предложений со стороны конкурентов, «Вимм-Билль-Данн» всего за пару лет потерял лидерские позиции.

Отсутствие прямой зависимости между удовлетворенностью и лояльностью дало специалистам повод предположить, что на решение о покупке оказывает влияние не только удовлетворенность, но и эмоциональное восприятие марки, определяющее также степень чувствительности к альтернативным предложениям. Поведение, связанное с



позитивным образом товара в сознании потребителя, было обозначено терминами «истинная лояльность» или «приверженность».

Лояльность — поведенческая характеристика, приверженность означает наличие психологической связи между брэндом и потребителем. «Первая скорее связана с прошлым покупательским опытом, вторая апеллирует к будущему», — говорит госпожа Дворникова. — Эмоциональная «привязка» влияет на решение о покупке марки куда сильнее, чем чисто рациональная «привлекательная» цена, назначенная конкурентом». Приверженный потребитель значительно более предсказуем, отмечает Ольга Малинкина. Он готов приложить усилия, чтобы купить

именно данную марку, значительно мягче относится к «промахам» со стороны компании и является бесплатной «ходячей рекламой». Изучив мотивы, которыми руководствуются люди, выбирая ту или иную марку, компания может понять, чем можно удержать уже преданных ей потребителей и привлечь новых.

### Неоценимое качество

Полезные выводы (при условии регулярного проведения исследований) можно получить и на основании оценки поведения по параметрам «знание, потребление, лояльность». В этом случае диагностика и прогноз ситуации производятся исходя из того, как часто потребитель отдавал предпочтение тому или иному брэнду при прошлых покуп-

ках. Если человек покупает марку в 67% случаев или чаще (и предполагается, что так же он поведет себя в дальнейшем), он считается лояльным к марке. Те, кто покупает товар реже, относятся к группе «переключающихся».

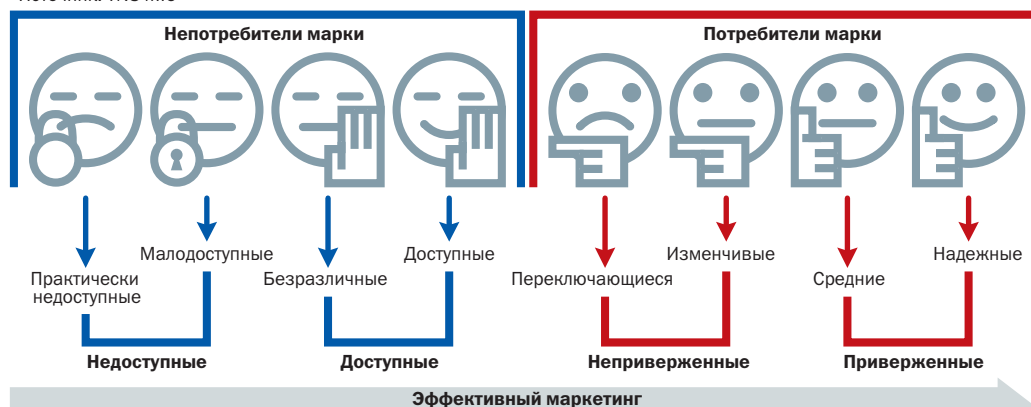
Правда, информация, полученная в ходе таких опросов, может быть полезна лишь в динамике, при оценке произошедших изменений, а абсолютные результаты стоит рассматривать с известной долей допущения. **Алексей Сухенко**, генеральный директор российского представительства Trout & Partners: *Человек может говорить, что обожает и покупает Coca или Pepsi, а на самом деле приобретать их раз в году по большому празднику, да еще норовя вместо этого взять более дешевой отечественный «Байкал». В лучшем случае в таких опросах можно увидеть «удовлетворенность» — нет смысла говорить о лояльности без тех отличительных атрибутов, которые определяют для потребителя ценность того или иного брэнда.*

Способы оценки лояльности, так же как и значимость определяющих факторов для потребителя, варьируются в зависимости от направления бизнеса. Так, в сервисной сфере, где качество обслуживания клиента сложно отделать от содержания самой услуги, можно руководствоваться конкретными показателями продаж. Например, в СК РОСНО лояльность клиентов определяется на основе коэффициента пролонгации договоров и показателей кросс-продаж, а также результатов постоянного опроса автовладельцев, получивших машину после ремонта. «Это оправданно, поскольку у нас длительные отношения с клиентом, договор заключается на год», — говорит **Олег Ульянский**, директор департамента маркетинга РОСНО. — Но специфика бизнеса такова, что если в период дей-

Если человек покупает марку в 67% случаев и чаще, он считается лояльным покупателем. Те, кто приобретает товар реже, относятся к группе «переключающихся»

## КАТЕГОРИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Источник: TNS MIC



ствия договора не случилось повода к урегулированию убытков, клиенты не имеют возможности оценить качество услуги. И значит, их лояльность строится только на положительном опыте общения с нашими агентами. Чтобы выяснить, что именно важно для клиентов, и оптимизировать эту часть бизнес-процесса, мы сейчас разрабатываем систему ежеквартальных опросов об удовлетворенности уровнем сервиса».

### Кто куда

Поиски ответа на непростой вопрос «почему» — процесс сложный и потому достаточно затратный. Так что полноценными измерениями приверженности занимаются в ос-



новном лишь западные компании. «Прежде всего компании анализируют, почему потребители переключаются с марки на марку, — утверждает Ольга Малинкина. — А почему они лояльны, исследуется во вторую очередь».

В любом случае ответ на оба вопроса можно получить только с помощью качественных исследований. Проведение фокус-групп и глубинных интервью позволяет определить перечень характеристик, которые позитивно выделяют марку для потребителя, и затем — вывести значимость вклада каждой из характеристик (так, к ключевым атрибутам лояльности можно отнести тот аспект, при высокой оценке которого уровень лояльности также высок).

Следующий этап — специальные количественные исследования. Их задача — оценить степень приверженности целевой аудитории к марке и уровень интереса к альтернативным предложениям. В наиболее популярной на сегодня методике Conversion Model, предлагаемой TNS, расчет приверженности происходит по четырем параметрам — удовлетворенность регулярно покупаемой маркой, вовлеченность (покупает ли человек конкретную марку или категорию в целом), отношение к альтернативам и амбивалентность (одинаковая

## ПОЛОЖЕНИЕ МАРКИ НА РЫНКЕ И В СОЗНАНИИ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Источник: TNS MIC



## МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Источник: TNS MIC



## Приверженный потребитель значительно более предсказуем. Он значительно мягче относится к промахам компании и является для нее бесплатной «ходячей рекламой»



привлекательность нескольких марок в категории).

По совокупности результатов потребителей данной марки можно отнести к одному из четырех «уровней» лояльности: «приверженные» и «среднеприверженные» (соответственно, полностью или практически недоступные для альтернативных предложений), «изменяемые» и «переключающиеся» (рассматривающие возможность перехода на другую марку). По аналогичным критериям делятся на группы и непотребители марки. «Доступных» и «среднедоступных» можно с переменным успехом постараться перевести под свои знамена, а «недоступные» (иными словами, «приверженцы» конкурирующего брэнда), очевидно, останутся со своей маркой.

### Сила притяжения

Данные о том, насколько выигрышно атрибуты данной марки воспринимаются разными группами покупателей на фоне всей товарной категории, — неоценимое конкурентное преимущество. Ольга Малинкина: *Основываясь на знании главных мотивов приверженности для различных потребительских «сегментов», компания может выбрать наиболее эффективную маркетинговую стратегию, направленную на удержание и привлечение клиентов.*

Если на фоне небольшого объема потребления доля приверженных клиентов достаточно велика, для компании это может стать сигналом к оптимизации дистрибуции. Если потребление «на уровне», основной статьей маркетингового бюджета становятся мероприятия по удержанию лояльных клиентов. Ну а если таких немного, неприверженным клиентам можно адресовать коммуникацию, где будет особо выделен аспект, повышающий их ожидания от данной марки. Екатерина Дворникова: «В процессе работы над кон-

цепсией брэнда для компании „Сибирский гурман“ наши специалисты проанализировали большое количество информации, как предоставленной клиентом, так и из открытых источников. Картина была таковой: марку знают более 90%, потребляют около 70%, а вот лояльны к ней всего 30%. О чем это говорит? Выбор определялся сугубо рациональными соображениями — цена товара, качество, присутствие на полке. Мы рекомендовали компании уделить внимание разработке образа, который был бы близок потребителям и стал бы для них дополнительной, эмоциональной „привязкой“».

Как признают консультанты, при желании компания может организовать и провести исследования приверженности собственными силами. Но приглашение независимых (иными словами, не заинтересованных в предоставлении руководству «красивых» данных) специалистов в конечном итоге может обойтись дешевле. «Изменение атрибутов и степени их влияния на „слепок“ брэнда, существующий в сознании потребителей, не происходит быстро, — говорит Антон Андреев, директор по маркетингу компании „Ригли“. — Комплексный „аудит“ ценности брэнда мы проводим раз в год».

А вот диагностику деятельности компании, непосредственно связанной с построением лояльности — как на внутрикорпоративном уровне, так и на уровне общения с потребителем, — можно и нужно проводить регулярно. Постоянное поступление такой информации, источником которой может служить количество и качество прямых контактов с клиентами (например, посредством «горячих» телефонных линий), позволяет руководству отреагировать на потенциальный негатив еще до того, как обещания брэнда «вдруг» перестанут устраивать до сих пор лояльного потребителя. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Илья Слуцкий,**  
президент  
Media Arts Group

«Описать, кто такой лояльный потребитель, сложно»

— В определениях «лояльный» или «приверженный» много от лукавого. Определить, кто же такой лояльный потребитель, в большинстве случаев сложно. Мне видится, что это человек, который в ситуации выбора осознанно предпочитает некий брэнд и готов платить за него ценовую премию. Важно, что он покупает этот товар не на распродажах, а именно потому, что всегда готов его приобретать несмотря ни на что.

Можно ли сделать покупателя приверженным потребителем своей марки — вопрос риторический, на него в современном маркетинге приходится отвечать буквально каждый день. На разных рынках ситуация будет разная. Например, у любого человека есть определенный ассортимент марок, которые он предпочитает, и добиться от него монобрендового поведения вряд ли возможно. Процент ненормальных, которые предпочитают одну-единственную марку пива, к сожалению, очень низок. Поэтому в каждом случае рецепт по переводу в более привлекательную потребительскую группу будет особым, зависящим от бизнеса и от того, каким образом люди с психологической точки зрения принимают решение о покупке. Где-то на решение покупателей влияют глубокое знание и осознанное доверие к продукту, а где-то они действуют импульсивно и лояльны лишь потому, что им понравился цвет упаковки.

Важно понимать также, чего мы хотим добиться от лояльных клиентов. С какого момента мы считаем их лояльными? Только ответив на этот вопрос, описав, кто такие лояльные и приверженные потребители, и определив, чем одна группа отличается от другой, можно рассуждать о том, какими способами можно включить в интересующую нас группу как можно больше людей. Здесь, во-первых, важно изучить факторы, влияющие на переход потребителей из одной группы в другую. Насколько мне известно, универсального закона, который описывал бы подобные изменения потребительского поведения, попросту нет. Каждый раз надо эту задачу решать индивидуально, и она очень непростая хотя бы с точки зрения сбора информации. Сегодня на рынке отсутствует и внятная методика, которая могла бы определить, является ли конкретный потребитель привлекательным с точки зрения того, сколько он заплатил нам денег. Компании часто выдумывают для себя некую псевдоформулу, по которой считают: тот, кто по телефону ответил «да» на некие вопросы, или тот, кто покупал их продукцию чаще других, и является лояльным. При этом никто не считает, сколько оборота или маржи этот человек дал компании.

### Цена по доброй воле



НЕТ НИЧЕГО УДИВИТЕЛЬНОГО В ТОМ, ЧТО ФИРМУ МОЖНО ПРОДАТЬ ПО ЦЕНЕ, В НЕСКОЛЬКО РАЗ ПРЕВЫШАЮЩЕЙ СТОИМОСТЬ ЕЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ. ВО ВСЕ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИ ЭТОМ ОБЛАДАТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ НОУ-ХАУ ИЛИ СИЛЬНЫМ БРЭНДОМ. ДОСТАТОЧНО ОБОСНОВАТЬ СПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ ГЕНЕРИРОВАТЬ ДОХОД. **Текст: Павел Куликов**

#### Продавцы воздуха

Одна средних размеров фирма занималась производством резинотехнических изделий, применяемых в нефтяной и автомобильной промышленности: прокладок для насосов, тормозных систем и прочих «узлов повышенной ответственности». Когда ее владелец решил выйти из бизнеса и продать свое детище, оказалось, что и продавать-то нечего. Лишь небольшая часть производственных мощностей располагалась на арендованных площадях. В основном производство было аутсорсинговым. Стоимость всех материальных активов компании была оценена в \$1,6 млн. Из них \$1 млн пришелся на товары, уже произведенные и размещенные на складах. Оставшаяся часть суммы сложилась из стоимости лабораторного, офисного оборудования и пресс-форм, которые, по сути, были расходным материалом.

Сумма в \$1,6 млн никак не устраивала амбициозного предпринимателя. Продажа бизнеса была организована в форме тендера. По словам сопровождающих сделку специалистов из компании «Магазин готового бизнеса», удалось найти несколько желающих потратить около \$3 млн за фирму, в собственности которой



не было ничего, кроме «расходников» и оборудования.

Конечно, помимо материальных активов, компания располагала еще и нематериальными. Заказчики на рынках нефтяной и автомобильной промышленности были готовы платить за качество продукта.

Трещина в порвавшейся на глубине пролегания трубопровода прокладке означала бы необходимость серьезных вложений в ремонтные работы. Возможные последствия повреждения прокладки в тормозной системе автомобиля лучше себе вообще не пред-

ставлять. Менеджеры компании изначально сделали ставку на контроль качества. Это позволило фирме обзавестись кругом постоянных клиентов, не сомневающихся в качестве продукции, и пополнять клиентскую базу новыми лояльными покупателями. Впоследствии цены на резиновые изделия были увеличены, но количество покупателей не убавилось. Для них цена ошибки в выборе нового поставщика была слишком велика.

Помимо клиентской базы, компания располагала еще двумя группами уникальных нематериальных активов. Это патенты и творческий коллектив ученых и инженеров, постоянно занимающийся совершенствованием продуктов и разработкой ноу-хау.

И все же стандартные методы оценки выявили значительный разрыв между суммой материальных и нематериальных активов и оценкой компании по результатам сделки. Патенты, к примеру, не имели большой стоимости. Потратив некоторое время на изменение запатентованного образца, конкуренты компании могли выбросить на рынок аналогичные продукты по более низкой цене. Стоит также отметить, что компания совершенно не занималась брендингом.

## Расхождения между оценочной стоимостью активов и реальной суммой сделок случаются сплошь и рядом



Получилось, что материальные и нематериальные активы сами по себе не имели большой ценности, но вместе создали синергический эффект — и появилась некая добавочная стоимость.

При покупке-продаже бизнеса и изменениях в пуле акционеров компаний расхождения между оценочной стоимостью активов и реальной суммой сделок случаются сплошь и рядом. К примеру, на рынке консалтинга и аудита в области недвижимости, где покупка российских компаний давно превратилась для западных сетевых монстров в способ вхождения на рынок. Точные суммы таких сделок можно выяснить, лишь спрятавшись под переговорным столом, но, по словам генерального директора компании «Магазин магазинов» **Анны Ширяевой**, известно, что западные покупатели сильно переплачивают. «Стоимость консалтинговой или аудиторской компании виртуальна, — говорит Анна Ширяева. — Материальные активы в данном случае особой ценности не представляют. Как ни парадоксально, нематериальные — тоже. Российский бренд при смене владельца умирает и сменяется на международный сетевой. О репутации компании речи тоже не идет: она испаряется вместе со сменимой брендом. Экспертный уровень кадров в российских консалтинговых компаниях не соответствует уровню позиционирования. Я не поливаю грязью конкурентов, просто общий уровень развития рынка именно таков».

### Не активы, а перспективы

Стоимость любой компании может быть определена методом дисконтирования денежных потоков или путем рыночной оценки ее материальных и нематериальных активов (эти два подхода к оценке стоимости фирмы, названные со-

ответственно «доходным» и «затратным», были описаны в материале «Три цены бизнеса» в **сФ** №12/2004). В идеале оба метода должны приводить к одному и тому же результату, но на практике стоимость компании, выявленная «доходным» способом, как правило, выше. Между тем этот метод считается существенно более точным. Обычно именно он используется при предпродажной оценке фирмы. Получается, что реальная стоимость компании часто превосходит стоимость ее активов.

В финансовой отчетности компаний премию, уплаченную покупателем сверх суммарной рыночной стоимости отдельных активов, называют goodwill (дословный перевод с английского — «добрая воля»). Как правило, эта премия либо отражается в балансе отдельной строкой, либо распределяется равномерно по необоротным активам компании. Менеджер отдела по корпоративным финансам компании Deloitte & Touche **Антон Шульга** находит два объяснения появлению goodwill. Во-первых, при объединении отдельных активов возникает синергия. Например, при добавлении к лицензии на оказание услуг сотовой связи готовой отлаженной сети их совокупная стоимость возрастает. Некоторые активы вообще могут быть оценены только в определенной комбинации с другими. Во-вторых, добавленная стоимость компании, превышающая стоимость активов, связывается с прогнозами будущих доходов. Получается, что goodwill — это неосознанный актив, который возникает в составе стоимости компании наряду с материальными и нематериальными активами. Он формируется благодаря факторам, влияющим на прибыльность организации, но не находящим отражение в балансе. Это, в частности, высококвалифицированный менеджмент, накопленный дело-



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Илья Слуцкий**,  
президент  
Media Arts Group

«Конкретной методики оценки goodwill мне видеть не приходилось»

— Нематериальные активы сегодня являются определяющим фактором стоимости компании. А часто встречающееся понятие goodwill можно описать как количественную характеристику моего желания данный актив купить. Хотя в свое время мне пришлось изучать это понятие, более конкретной методики оценки goodwill видеть не приходилось.

Реальная стоимость бизнеса складывается из стоимости его денежных потоков. Нематериальные активы являются теми характеристиками, которые снижают или повышают риски, связанные в будущем с этими денежными потоками. Если у компании есть какие-то уникальные лицензии и технологии, которые будут действовать на протяжении этого времени, они заранее гарантируют ей некое конкурентное преимущество и свидетельствуют о том, что деньги, которые компания зарабатывает сегодня, она скорее всего будет зарабатывать и через несколько лет.

Также если у компании хорошо построена система управления, есть обученный персонал, существует система воспроизводства персонала, покупателю это говорит еще и о том, что приобретаемый бизнес стабилен и его не потребуется полностью перестраивать с нуля. А если сегодня компания каким-то образом зарабатывает деньги, но при этом у нее нет ни патентов, ни системы управления, ни технологий, ни сильных торговых марок, то зачем ее покупать? Проще сделать самому с нуля. В вопросах оценки компании нет ничего, что было бы на 100% предопределено и расписано по нотам. Очевидно, что все, что про любую компанию можно сказать с уверенностью, касается только ее прошлого. Хотя, как показывают корпоративные скандалы в США и Европе, и прошлое компании не всегда можно трактовать как факт. При продаже компании продают ее будущее. А все, что относится к будущему, не может быть полностью определено. То, что называют goodwill, есть, пожалуй, интегрированная оценка будущих рисков, связанных с приобретаемым активом. Поэтому сказать, что стоимость goodwill можно как-то заранее просчитать по определенной формуле, вообще нельзя.

Что в нематериальных активах имеет больший вес, а что меньший, зависит от бизнеса. Если взять фармацевтику, то там чрезвычайно важно наличие патентов. Они могут резко повышать или снижать привлекательность бизнеса. В каких-то других отраслях ту же самую роль играют технологии. В услугах очень большую роль играют навыки персонала, но там мало что лицензируется и патентуется.

## «Отошедшие от дел директора получали отступные за будущую непричастность к определенной сфере бизнеса»

вой опыт, хорошо налаженная система сбыта продукции и услуг, прочная репутация компании как надежного заемщика, выигрышное экономико-географическое положение.

За что же платит покупатель бизнеса или его части, когда заходит разговор о goodwill? Ведь деловой опыт для большинства инвесторов весьма эфемерное понятие, а стоимость затрат на высококвалифицированный персонал можно вычислить — достаточно понять, сколько времени потребуется на подготовку «новобранцев» или сколько денег понадобится заплатить рекрутерам за «воровство» специалистов из компании-конкурента.

По мнению специалистов «Магазина готового бизнеса», goodwill — это фактически доплата за то, что бизнес некоторое время будет приносить определенную, прогнозируемую прибыль без дополнительных затрат. По словам руководителя департамента оценки бизнеса этой компании **Сергея Харченко**, на оценку goodwill влияют три фактора: величина доходов компании на сегодняшний день, предполагаемая длительность получения этих доходов и степень рисковости бизнеса.

Анна Ширяева считает goodwill бонусом за возможность сразу получать текущий доход. «Если компания начинает бизнес с нуля, в ее бюджете долгое время будет пустота, — говорит она. — Кроме того, как человек, неоднократно начинавший новое дело, могу сказать, что первый год работы нового офиса — это болезнь. Нанять хоть какой-то персонал, создать информационную систему, оборудовать помещение — все это требует многих месяцев работы. Даже при переезде из одного офиса в другой компанию трясет, если в процессе не участвуют профессиональные специалисты по переезду».

### Как набивают цену

Большинство аудиторов не хотят обсуждать возможность искусственного наращивания goodwill. Тем не менее существует несколько приемов завысить общую стоимость компании, почти ничего не изменяя в ее деятельности. Покупателю бизнеса следует быть настороже, чтобы не попасть в одну из таких ловушек. **Юрий Козырь** из департамента корпоративного финансирования Международного банка Санкт-Петербурга рассказывает об одной из них: «За некоторый период до совершения реальной сделки купли-продажи компания перепродает одной из аффилированных структур. Оценщики завывают стоимость компании, при этом значительная ее часть списывается на goodwill».

Существует еще один способ искусственного наращивания goodwill — форсированное масштабирование бизнеса. В этом случае компания в срочном порядке расширяет присутствие на рынке, тиражируя себя любыми доступными способами. К примеру, если это розничная сеть, ее владелец может увеличить количество торговых точек с помощью заключения договоров о краткосрочной аренде. При этом он не задумывается о том, каким образом будет вестись управление многочисленными вновь открывающимися магазинами после продажи компании.

Одна московская сеть магазинов по продаже традиционного китайского чая и аксессуаров для проведения чайных церемоний была продана по цене, в 12 раз превышающей стоимость материальных активов. В собственности компании имела лишь размещенный на складах товар, а торговые площади были арендованы на разный срок в нескольких торговых центрах.

### Презентация возможностей

Подводные камни встречаются не только при покупке обла-

дающей goodwill компании, но и при продаже. Во-первых, продавцу необходимо сделать компанию прозрачной. «Значительную часть валовой прибыли некоторых российских компаний составляет так называемый „черный нал“, — говорит Анна Ширяева, — поэтому доказать реальную ее величину, а вместе с ней и ценность некоторых нематериальных активов, например клиентской базы, невозможно. Ведь в бухгалтерской отчетности все это не отражается».

Во-вторых, в случае продажи компании ее руководителю нужно быть готовым к заключению договора о неконкуренции или же представить доказательства того, что прибыль компании не связана с его персональным goodwill. «Иногда личность руководителя или группы идейных вдохновителей становится активом, обеспечивающим дальнейшее благополучие фирмы, — говорит Юрий Козырь. — Инвесторы это хорошо понимают и требуют гарантий того, что в случае смены владельца компания не перестанет генерировать доход. Бывают опасения и по поводу того, что бывший владелец компании станет конкурентом. Мне известны случаи, когда отошедшие от дел директора получали отступные за то, что некоторое время не будут причастны к той или иной сфере бизнеса. Бывает, что основная стоимость компании приходится на персональный goodwill. Как-то раз я разговаривал с директором микрофирмы, закупавшей продукцию пивоваренного завода для последующей мелкооптовой перепродажи. Налоговая составляющая бизнеса хромала, но его это никак не волновало. Офис и все необходимое оборудование были арендованы на короткий срок, и в случае ареста имущества предприниматель без особых потерь начал бы бизнес с нуля, обла-

дая клиентской базой и необходимыми связями».

В-третьих, мало располагать goodwill, нужно еще и грамотно презентовать его инвестору. Здесь к текущим бизнес-процессам компании неизбежно примешиваются элементы PR. **Борис Фирсов**, руководитель практики финансовых и корпоративных коммуникаций агентства «Михайлов и партнеры»: «Нет goodwill ради самого goodwill. Компания должна работать с его производными — задачами, которые влияют на капитализацию. PR-агентство со своей стороны определяет важные для фирмы целевые группы: стратегические и портфельные инвесторы, финансовые и отраслевые аналитики и т. д. Затем выявляет признаки, которые для той или иной группы являются показателями эффективности. И в соответствии с этими признаками осуществляет целенаправленное общение с каждой конкретной группой».

Есть немало способов наглядно продемонстрировать инвестору, за что он платит, когда речь заходит о превышении стоимости активов. К примеру, компания PricewaterhouseCoopers разработала методологию Value Reporting, которая служит в том числе и для этих целей. Проведя опросы на некотором количестве рынков, специалисты PwC определили наиболее важные показатели, влияющие на стоимость фирмы. Как отмечает Борис Фирсов, на основе этих показателей (не обязательно финансовых) можно построить «профиль» компании, демонстрирующий, в какой степени тот или иной актив формирует ее стоимость. А сравнение существующего профиля и прогнозируемого при соответствующей аргументации показывает, какую роль в стратегическом развитии компании будет играть тот или иной ее актив. **сф**

Цикл конференций «Услуги для бизнеса»

## Российские и иностранные консультанты: кого предпочесть

— **29** апреля **2004** года

— Москва

— отель «Балчуг Кемпински»

— ул. Балчуг, 1

Аудитория мероприятия – руководители компаний, заинтересованные в услугах консультантов. Цель конференции – рассказать о последних тенденциях на рынке консалтинговых услуг в России и в мире, об опыте российских клиентов, о том, какие вопросы и пожелания есть у потенциальных и существующих российских клиентов, и тем самым способствовать развитию рынка консалтинговых услуг как безусловного блага для успешного становления российской экономики.

**9.00–10.00** Регистрация и кофе

**10.00–13.00** Пленарное заседание:

«Роль управленческого консалтинга в развитии бизнеса и привлечении инвестиций»

Выступающие:

Ф. Рубенштейн, основатель журнала Institutional Investor; М. Иванов, автор книги «Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг»; А. Бырихин, член правления, советник президента группы компаний «Август»; В. Покорняк, президент компании «Алтан»; В. Прутковский, заместитель генерального директора «БДО Юникон»; А. Пчелинцев, ведущий консультант Департамента управленческого консалтинга IBS; П. Белкина, BISNIS

**13.00–14.00** Обед

**14.00–15.30** Пленарное заседание: «Удержание талантов или зачем нужен кадровый консалтинг»

Выступающие:

Kelly Services; М. Енгальчева; PeoplePlus; Т. Базаров, замдекана психологического факультета МГУ; Ward Howell; Г. Абдушлишвили.

«Региональная экспансия – проблема подбора персонала» Е. Полевая, БЛМ-Консорт

**15.30–16.00** Кофе-брейк

**16.00–17.30** Пленарное заседание:

«Правовое сопровождение бизнеса»

Выступающие:

Д. Донован, партнер Simmons & Simmons; С. Базаров, партнер Alen & Overy White & Case; Н. Елисеев к.ю.н., доцент кафедры международного частного и гражданского права МГИМО

**17.30–18.00** Открытая дискуссия. Вопросы – ответы.

**18.00–19.00** Коктейль

### Специальное предложение

каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно.

Для подписчиков журнала скидка – 10%.

Регистрация по телефонам:

**(095) 771 61 81/80**

По факсу  
**(095) 771 61 85**

В интернете  
**www.sf-online.ru**

(раздел «Семинары»)

По e-mail:

**conferenc@sf-online.ru**

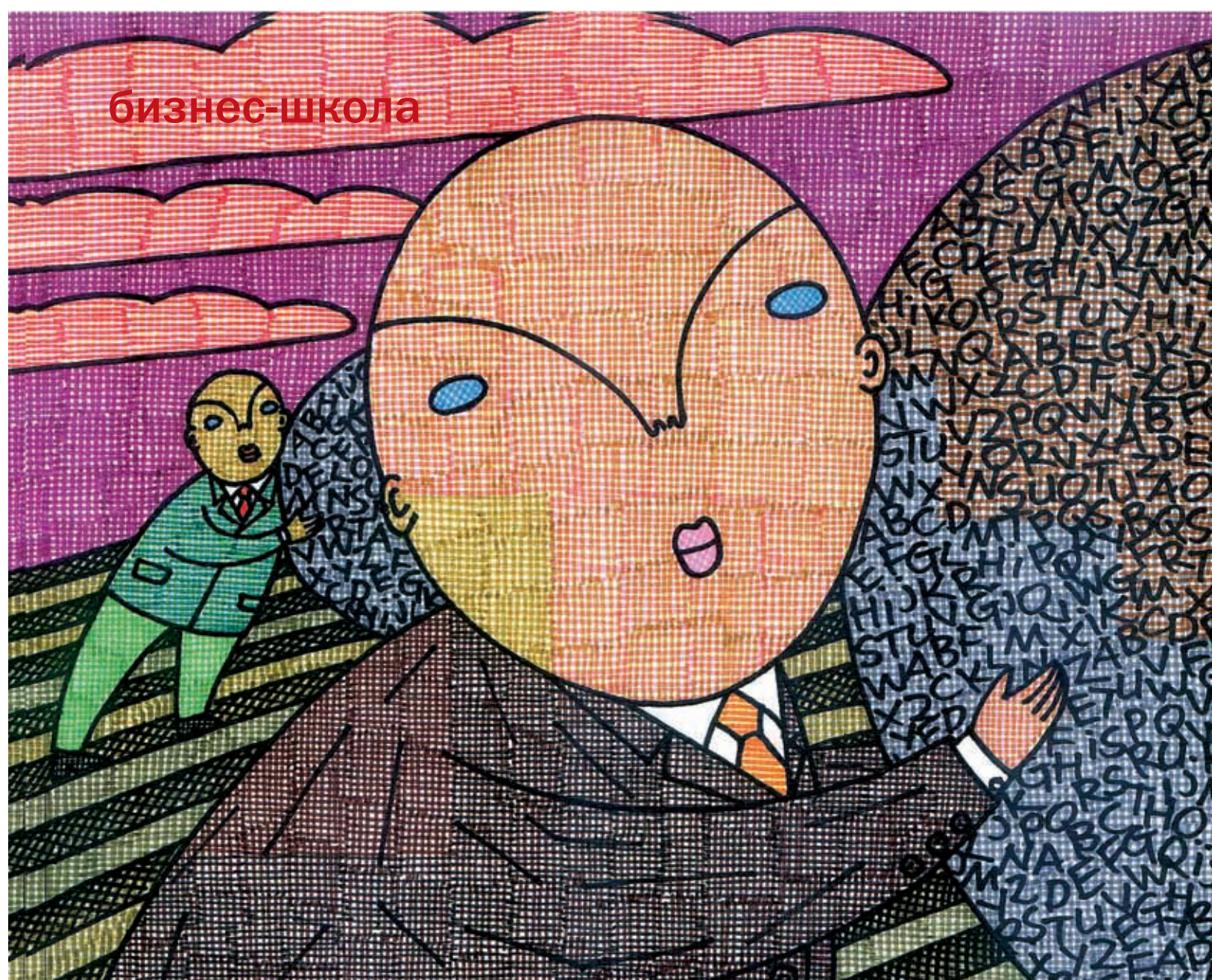
Стоимость участия **\$380** (без учета НДС). Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» скидка — 10%

Организаторы:

журнал «Секрет фирмы», American Russian Investment Information Exchange (AMRIIE), компания RIS at Harvard, организатор известного Гарвардского симпозиума в Бостоне.

**Секрет фирмы**





АЛЕКСАНДР АРХУТИК

[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

## Безотказное предложение

Бывает, что менеджер, проведя переговоры и получив положительный ответ, отсылает письмо с коммерческим предложением — и тут сделка срывается. Еще сложнее заинтересовать покупателя, которого вы даже в глаза не видели. Как написать предложение, перед которым невозможно устоять, рассказывает **Евгения Абрамсон**, консультант по управлению, тренер компании «Комплексные технологии управления». — Текст: Екатерина КРотова

## Слова «вы» и «ваше» должны встречаться в тексте вчетверо чаще, чем «мы» и «наше»



### Четыре «вы» и одно «мы»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** В чем важность коммерческого предложения?

**ЕВГЕНИЯ АБРАМСОН:** Недооценить его значение невозможно — это квинтэссенция предложения, которое один участник рынка (компания или частное лицо) делает другому. Все подобные письма можно разделить на два вида: рекламно-информационные и персонализированные. К первой группе относятся всеми «любимый» спам и просто адресная рассылка с рекламой новой продукции.

Ко второй — предложение для конкретного клиента по итогам состоявшихся переговоров или принятой заявки. Принципы их написания сильно разнятся.

**СФ:** В чем особенности каждого из двух типов?

**ЕА:** Начнем с рекламно-информационного предложения. В этом случае главная задача — привлечь внимание адресата, пробудить интерес. Или хотя бы добиться, чтобы он не выкинул письмо в корзину сразу. У такого послания обязательно должен быть привлекательный заголовок. Хорошо, если непосредственно в начале письма есть какая-то «завлекалочка» для потребителя: интересная история, фраза и т. п.

**СФ:** Некоторые авторы рассылок любят эпатировать читателя. Насколько это эффективно?

**ЕА:** Все зависит от того, к какой аудитории обращено предложение. Если к деловой, то эпатаж вряд ли будет верным шагом. Людей бизнеса лучше привлечь, скажем, интересной статистикой. А вот если вы предлагаете новый молодежный тариф, тут можно и «поиграть».

Недавно я получила рекламное письмо с заголовком «Раздень меня!». Оказалось, речь идет об отопительных системах. Прочитают такое сообщение наверняка, любопытство возьмет свое. Но будут ли работать потом с таким поставщиком? Не уверена. Формулировка несерьезная, на грани фола.

**СФ:** Какие еще правила привлечения клиента можно отметить?

**ЕА:** Всегда стоит адресовать свое предложение определенной целевой аудитории. Иногда достаточно вставить в текст всего пару слов — и целевой потребитель почувствует, что письмо адресовано именно ему. Например, «работая шесть часов в неделю...» можно заменить на «студенты, работающие шесть часов в неделю...» и т. д. Кстати, считается, что слова «вы» и «ваше» должны встречаться в тексте примерно в четыре раза чаще, чем «мы» и «наше».

Прежде чем писать коммерческое предложение, четко выделите ваши конкурентные преимущества. Подумайте о товаре с точки зрения покупателя и задайте себе вопрос: а почему бы я купил это? Важно описать вашу услугу или продукцию с точки зрения не просто ее особенностей, но выгоды для клиента. Хо-

рошо бы добавить небольшие комментарии экспертов или предыдущих покупателей.

Используйте метафоры, сравнения — текст должен быть ярким, чтобы в голове потенциального покупателя возникали картинки. Пишите простым, понятным языком и не перегружайте письмо техническими терминами, если вы ориентируетесь на массовую аудиторию. Разделите объемный текст на части с собственными заголовками. Это сделает его более читабельным, а главное, постоянно будет поддерживать внимание и интерес потенциального клиента. Избегайте абзацев больше шести-семи строк.

В конце обязательно нужно указать срок действия вашего предложения, доходчиво объяснить, как можно сделать заказ и оплатить его. Закончить можно постскриптомом, где в очень сжатой форме вы повторите суть вашего предложения. Дело в том, что большинство людей сразу смотрят в конец страницы, чтобы узнать цены, поэтому обратят на него внимание. Самое главное — грамотно стройте свой текст. Старайтесь писать коротко, просто и ясно. Избегайте нечетких формулировок, высокопарности. Подбирайте синонимы, чтобы сделать текст читабельным и красочным. Для наглядности вставляйте таблицы или диаграммы. Перечисления оформляйте в виде списка.

**«Нужно знать сильные стороны, еще важнее понимать слабые»**

**СФ:** Персонализированное предложение надо строить по другой схеме?

**ЕА:** Конечно. Сначала необходимо собрать как можно больше информации о компании и о человеке, которому мы направляем предложение. Безусловно, наилучший вариант, если вы уже вели переговоры и обсуждали сделку при личной встрече с покупателем. Но запрос от него мог прийти и по факсу, с минимумом информации.

В персонализированном предложении надо сослаться в первую очередь на выявленные потребности вашего клиента. Здесь надо правильно отработать полученную на переговорах (по телефону, e-mail и т. п.) информацию, понять конкурентные преимущества своего товара и грамотно связать их с потребностями покупателя.

При этом нужно учесть, что адресат вашего предложения — не обязательно тот человек, с которым вы общались лично. Если речь идет о продаже сложного продукта, например программного обеспечения, то скорее всего вы разговаривали с кем-то из ИТ-службы компании, но подписывать договор будет финансовый или генеральный директор. Нужно заинтересовать того, кого вы в глаза не видели.

Стоит посидеть и подумать, каковы мотивы каждой из «фигур сделки»: потребителя (пользователя) вашей продукции или услуги, финансового закуп-



## Если заказ практически не принесет прибыли, лучше не тратить время на дополнительную встречу и сразу написать все

щика (того, кто будет решать, выделить ли деньги на покупку) и технического закупщика (который будет проверять качество продукции). Чтобы сделка произошла, надо понравиться всем трем.

Постарайтесь понять, чего хочет, скажем, финансовый закупщик — минимизации издержек или увеличения прибыли, и расставляйте акценты в зависимости от его приоритетов.

Необходимо знать сильные стороны вашей продукции — но еще важнее понимать слабые. Например, что делать, если вы проигрываете конкурентам по срокам поставки? Не надо использовать в коммерческом предложении слово «долго» или другие негативно окрашенные термины и обороты. Вместо этого можно указать, что сроки поставки не повлияют на конечную дату установки оборудования, поскольку ваша фирма может сделать монтаж быстрее, чем конкуренты.

**СФ:** А если я действительно проигрываю по каким-то параметрам и не могу их компенсировать?

**ЕА:** Тогда надо постараться сместить акценты.

Допустим, все предлагают два года гарантии, а вы только один. Что ж, можно привести в коммерческом предложении статистику обращений клиентов в службы сервиса, продемонстрировав, что увеличение срока гарантии на год не является значимым преимуществом.

**СФ:** Что еще необходимо продумать перед тем, как писать коммерческое предложение?

**ЕА:** Важно определить главную цель планируемой продажи. Часто менеджеры не задумываются об этом. Не всегда выгодно в данный момент продать как можно больше и по самой высокой цене. Может, мы хотим выйти с «пилотной» серией продукции на ключевого — в будущем — потребителя? Тогда имеет смысл сильно снизить цену.

Начиная работу по созданию коммерческого предложения, составьте план. Обязательно определите для себя выгоды клиента от покупки. Когда вы продумали «стратегию» завоевания покупателя, можно начинать писать.

Текст делится на вступление, основную часть и заключение. Вступление должно содержать повод, по которому вы обратились к данной компании. Например, в случае «большого» предложения можно дать краткий анализ рынка, описать в двух словах текущую ситуацию клиента, а затем проследить взаимосвязь между тем, что происходит на рынке и в фирме потенциального заказчика, и возможностями вашего продукта. После чего даете краткую информацию о вашем предприятии с перечислением нескольких ключевых покупателей (желательно из отрасли клиента).

В основной части надо четко и понятно сформулировать выгоды покупателя от вашей продукции и только потом детально ее описать. Затем необходимо сообщить о цене и базовых условиях поставки.

В заключении расскажите, что необходимо сделать клиенту, если он примет решение приобрести товар (услугу).

Во всем тексте избегайте абстрактных слов и выражений. Не стоит говорить: «Вы быстро получите большую прибыль». Гораздо привлекательнее звучит такая фраза: «Уже через три месяца вы сможете заработать столько-то». Не «Мы даем клиентам скидку 5%», а «Вы получите скидку 5%».

Помните, что услуга менее ощутима и «прозрачна» для покупателя, чем товар, поэтому требует более тщательного описания.



**«Лучше что-то не договаривать»**

**СФ:** Надо ли в коммерческом предложении сразу давать полную информацию о товаре — или лучше что-то оставить за кадром, чтобы заинтриговать потенциального клиента?

**ЕА:** Это очень важный вопрос. Если написанию предшествовали переговоры, то предложение должно быть исчерпывающим. Другое дело, если перед этим

вы только созванивались с клиентом или переписывались по электронной почте. В такой ситуации лучше что-то не договаривать, оставить для обсуждения при личной встрече. При этом стоит учитывать рентабельность сделки: если заказ клиента практически не принесет прибыли, может быть, не надо тратить время на дополнительную встречу и лучше сразу писать все.

**СФ:** Что следует сообщить сразу?

**ЕА:** Цены, хотя бы приблизительно — диапазон значений, принципы ценообразования. Уклончивость в данном вопросе только вредит, ведь это основная информация, которую клиент от нас ждет. Всегда следует сразу же оговорить и какую-то «персонализацию» — скидки и т. п.

**СФ:** Расскажите о наиболее распространенных ошибках в коммерческих предложениях.

**ЕА:** Больше всего ошибок в рекламно-информационных предложениях. Часто мне встречаются неяркие, плохо структурированные тексты, в которых отсутствует акцент на выгодах покупателя. Составитель письма уходит в ненужные частности и пытается впихнуть всю возможную информацию о себе.

В персонализированных предложениях авторы почему-то часто ограничиваются только ценовыми факторами. При этом отсутствует какая бы то ни было «преамбула»: почему именно эта компания должна воспользоваться данной услугой или продукцией. Часто отсутствует также четкое описание выгоды от покупки, ссылки на прежних клиентов.

**СФ:** Следует ли в присланном предложении напомнить, о чем мы говорили с представителем фирмы на переговорах, если они были?

**ЕА:** Нет, это надо сделать в сопроводительном письме. Как я уже говорила, бумагу будут читать несколько

Когда компания-клиент находится в стадии «аристократизации», ее руководству приятно получить предложение в красивом конверте, и не по почте, а с курьером



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Евгения Абрамсон: «Текст должен быть ярким, чтобы в голове у потенциального покупателя возникали картинки»

ко человек, а посторонним людям неинтересно, о чем и когда вы разговаривали.

**СФ:** Какое значение имеет должность адресата? Скажем, к кому лучше обращаться — к директору по финансам или к одному из его заместителей?

**ЕА:** По правилам продаж, если мы работаем с этой компанией первый раз, то чем выше поднимемся, тем лучше. Если это уже наработанный партнер, то решение о покупке товара у вашей фирмы будет приниматься на более низком уровне. Это, естественно, сэкономит время. Если вы хотите предложить что-то новое (то, что эта фирма у вас еще не покупала), опять стоит заходить с самой верхушки.

**СФ:** Есть ли разница, как я перешлю письмо, с курьером или по почте?

**ЕА:** Зависит от вашего покупателя. Если вы работаете с «молодой» фирмой, то лучше послать письмо по e-mail. Если же фирма-клиент находится в стадии «аристократизации», то ее руководству будет приятно получить предложение в красивом конверте с курьером. «Возраст» компании можно оп-

ределить по внешним признакам: если там быстро принимаются решения, не заметна бюрократизация процессов, значит, ваш клиент «молод». Если, наоборот, налицо жесткая иерархия, сотрудники нередко пытаются избежать персональной ответственности, а решения принимаются долго — судя по всему, ваш партнер вступил уже в более «зрелый возраст».

**СФ:** Мы отослали предложение. Что нужно делать после этого?

**ЕА:** Нужно обязательно отслеживать, что с ним происходит дальше. Это очень распространенная ошибка — пустить все на самотек. Для начала убедитесь, что письмо попало к адресату. Если предложение персонализированное, постарайтесь уточнить, когда вам дадут на него ответ. Подчеркните в разговоре, что заказчик может упустить те или иные выгоды, если будет слишком долго думать. Старайтесь периодически поддерживать связь с клиентом, чтобы вовремя скорректировать возникшие проблемы: предложить дополнительную скидку, прояснить возникшие вопросы. Если вы просто отправите предложение и пропадете, у клиента может найтись масса причин, чтобы не перезвонить вам. В конце концов, у вас же есть конкуренты. **СФ**

## classified

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED обращайтесь к Наталье Хохловой по тел.: (095) 799 0592, 771 6184

### Услуги

Этикетки на водку, упаковка 995-8259

[www.aushakov.com](http://www.aushakov.com)

Таможня 746-4921

Такси 724-8567/48

### Юридические услуги

Возврат НДС 959-81-67

### Директ маркетинг

Direct Marketing, 234-38-00

**Кафедра**  
офисные интерьеры, мебель

ОФИСНАЯ МЕБЕЛЬ И НЕ ТОЛЬКО

● профессиональная разработка и реализация корпоративных проектов

● прямые поставки офисной мебели из Европы и Прибалтики

● специализированная мебель для учебных заведений и образовательных центров

● комплексное оснащение баров ресторанов, гостиниц и др. общественных помещений



УЛ. СПЕТЕНКА, Д.28

9 16-58-35

9 16-58-40

9 16-58-47

E-MAIL: [INFO@KAFEDRA.RU](mailto:INFO@KAFEDRA.RU)

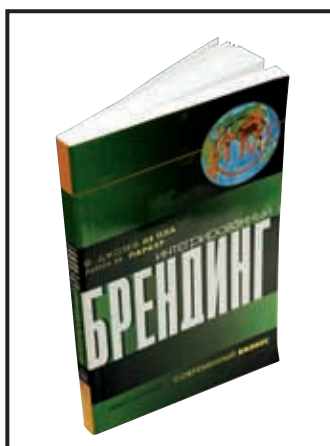
[WWW.KAFEDRA.RU](http://WWW.KAFEDRA.RU)

[ РЕЦЕНЗИЯ ]

## Повальный брэндинг



РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС НЕ УСПЕЛ ЕЩЕ ТОЛКОМ РАЗОБРАТЬСЯ, ЧТО ТАКОЕ БРЭНДИНГ, КАК УЖЕ ВОЗНИКЛА НОВАЯ ЗАДАЧА: НАУЧИТЬСЯ СОЗДАВАТЬ ИНТЕГРИРОВАННЫЕ БРЭНДЫ. ОДНАКО РЕШАТЬ ЕЕ НАДО — ПОТОМУ ЧТО ТАКОЙ БРЭНД ПОЗВОЛЯЕТ БИЗНЕСУ ПРЕОДОЛЕВАТЬ ОБЪЕКТИВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ. Текст: Денис Голубцов



**ИНТЕГРИРОВАННЫЙ БРЭНДИНГ**  
ЛЕ ПЛА Ф. ДЖ., ПАРКЕР Л. М.

СПБ: НЕВА;  
М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003  
ОБЛОЖКА /  
ПЕР. С АНГЛ. / 320 С.

Еще совсем недавно понятие «брэндинг» для большинства российских бизнесменов было лишь модной условностью. Но после выхода нескольких серьезных и интересных книг, а также после волны публикаций в СМИ тема брэндинга стала более понятной и привычной. Но специалистов, способных создавать брэнды, и компаний, достигших серьезных успехов в этом направлении, по-прежнему очень мало. Они еще только «растут». А пока они растут, российский брэндинг, в том числе благодаря книгам таких авторов, как Джозеф Ле Пла и Линн Паркер, выходит на качественно новый уровень. Этот уровень не означает, что брэндинг изначально был проще. Нет, он всегда был непросто — более простыми и менее адекватными были наши представления о нем. Поэтому нам предстоит заново пересмотреть все то, что мы уже успели усвоить.

В чем различие интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) и интегрированного брэндинга? Задача ИМК — собрать воедино и гармонизировать весь набор маркетинговых коммуникаций компании. Интегрированный брэндинг, кроме плоскости коммуникаций, охватывает системы более высокого уровня — всей организации. Однако помимо поднятия брэндинга на уровень организации авторы делают еще один не менее, а возможно, и более важный шаг. Они интегрируют брэндинг и на нижние уровни организации. Тем самым стремясь завершить то, что не смогли сделать внутренний маркетинг, PR и управление персоналом. А именно — донести до каждого сотрудника компании все ее цен-

ности и принципы, сделать их понятными и обеспечить их ежедневное соблюдение. Естественно, осознанное и добровольное. «Брэнд — это обязательство, которое берет на себя каждый сотрудник компании». Детали в брэндинге слишком важны, чтобы их игнорировать, потому что детали суть выполнение тех обещаний, которые публично дает компания своим потребителям. А клиенты, как и все нормальные люди, очень не любят тех, кто свои обещания не выполняет.

Компания, грамотно строящая свой интегрированный брэнд, способна избежать ловушки, в которую попадают почти все организации, брэндинг игнорирующие. Сильный брэнд позволяет компании одновременно увеличить долю рынка и сохранить (а в лучшем случае и повысить) уровень прибыльности. Другими словами, такая «гуманитарная» вещь, как брэнд, способствует преодолению чисто экономических ограничений. Благодаря сильному брэнду компания поддерживает и расширяет круг лояльных потребителей, готовых платить дополнительные деньги за те ценности брэнда, которые для них важны и которые они разделяют.

Ведущие мировые компании-оценщики уже давно учитывают и стоимость брэндов. Следовательно, брэндинг необходимо вывести на такой же уровень управляемости, как и остальные направления деятельности, способствующие увеличению стоимости бизнеса. Брэнд-менеджмент неотвратимо становится объектом корпоративного управления. И в таком случае игнорировать его просто невыгодно. **сф**

Третья ежегодная конференция-выставка

# День карьеры «Секрета фирмы»

## 300

лучших выпускников  
экономических вузов  
для работы  
в вашей компании

## 28 мая 2004

Москва,  
интернет-центр  
SafeMax  
на Пятницкой

Приглашаем к участию в конференции компании, заинтересованные  
в подборе лучших молодых специалистов . . .

### ... ИЗ:

- Государственного университета - Высшая школа экономики (ВШЭ);
- Государственного университета управления (ГУУ);
- Московского государственного института международных отношений (МГИМО);
- Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (МГУ);
- Московского государственного университета экономики, статистики, информатики (МЭСИ);
- Российской экономической академии (РЭА);
- Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ);
- Российского университета дружбы народов (РУДН);
- Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ);
- Финансовой академии (ФА);
- Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (АНХ)

Участие в конференции позволит компаниям-работодателям лично познакомиться со студенческой элитой и подобрать новых ценных сотрудников.

В 2002—2003 гг. в Днях карьеры «Секрета фирмы» приняли участие крупнейшие российские и международные компании-работодатели:

Accenture / Coca-Cola HBC Eurasia / IBS / IMS / KPMG / McKinsey & Company / PriceWaterhouseCoopers / Swiss Realty Group /  
Банк «Зенит» / «Ингосстрах» / МАИР / «М.Видео» / МФ «Поиск» / Банк «Первое Общество Взаимного Кредита» / «Пронто-Москва»  
РАО «ЕЭС России» / «Стин-холдинг» / ГК «Топ-Менеджмент Консалт» / «ЦентрИнвест МК» / «Эконика» / «Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед» / и др.

Стоимость  
пакета  
участника —

## от \$300

(без учета НДС)

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



элитный  
персонал



trainings.ru

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	363	11
на 6 месяцев	792	24
на 9 месяцев	1155	35
на 12 месяцев	1551	47

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810200001402231

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца.  
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

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

Телефоны для справок:

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

Факс (095) 771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com),

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

ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, [kpp@sovintel.ru](mailto:kpp@sovintel.ru)

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

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17700** в Объединенном каталоге «Подписка 2004». В каталоге межрегионального агентства подписки (МАП) — индекс **99657**

### ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Технологии кадрового менеджмента

**64\_ХЭЙ-МЕТОД** // Система грейдов против тарифных сеток

/ СИСТЕМА КООРДИНАТ

**68\_МЕТРОПРОХОДЦЫ** // Почему Metro Cash & Carry

отказалась от услуг Kelly Services и решила сама заниматься  
массовым рекрутингом / ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ

**71\_ШКОЛА ДЛЯ ТРЕНЕРА** // Где, как и за сколько научиться

учить других / ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ



## ХЭЙ-МЕТОД

**В наследство многим российским компаниям достались тарифные сетки советского периода. Но сегодня корпорации серьезно настроены на переход к системе грейдов, впервые предложенной Hay Group еще в 50-х годах прошлого столетия. Схемы, базирующиеся на грейдинге, в России уже внедрились IBS, «Голден Телеком» и другие компании. Правда, пройти «испытание грейдом» удалось не всем. — Текст: Андрей ВЫРКОВСКИЙ**

Может ли зарплата рядового специалиста быть выше, чем у начальника отдела? Может, если предприятие имеет разветвленную структуру, а система оплаты труда регулируется доставшейся в наследство с советских времен тарифной сеткой. Усложнение структур корпораций, их трансформация в холдинги привели к тому, что система формирования компенсационного пакета, и раньше не очень-то прозрачная, запуталась окончательно.

Сегодня классическими проблемами тарифных сеток считают отсутствие внутренней логики. Из-за этого их трудно развивать, разяснять подчиненным, а также управлять группой затрат под названием «фонд оплаты труда». Для решения этой проблемы человечество придумало массу технологий построения системы должностных окладов. Одна из них — грейды. Они подходят крупным предприятиям, связывают оплату труда и логику бизнеса, обеспечивают требуемую прозрачность и широко апробированы на Западе. С другой стороны, грейды громоздки и, несмотря на технологичность, при их построении не обойтись без «ручной доводки».

### Как это было

Метод Хэя (иначе — метод направляющих профильных таб-



лиц), положивший начало внедрению систем грейдов, разрабатывается компанией Hay Management Consultants, продолжающей дело Эдуарда Н. Хэя — автора системы. Суть метода состоит в оценке работ, выполняемых на каждой из позиций (job evaluation) на основе трех основных групп факторов, которые считаются наиболее существенными.

**Первая группа** — знания и опыт, необходимые для работы. Специалисты выделяют в ней три основных элемента:

- практические процедуры, специальные методы и приемы, профессиональные знания;
- управленческое ноу-хау (навыки планирования, организации, выполнения, управления и оценки);
- навыки в области коммуникаций (умение работать с людьми, налаживать с ними контакт и управлять их деятельностью).

**Вторая группа** — навыки, необходимые для решения проблем.

Включает два основных элемента:

- способности к аналитическому мышлению;
- способности к творчеству.

**Третья группа** — уровень ответственности. Включает:

- пределы, в которых работник на данной позиции может принимать самостоятельные решения;
- в целом пределы его деятельности;

● уровень воздействия на работу компании.

По каждому из факторов экспертами делается заключение, которое отображается в табличном виде с помощью чисел либо процентного значения.

В зависимости от полученной оценки должностные позиции зачисляются в определенный грейд (разряд), который гарантирует получение определенной заработной платы или социального пакета.

### На российской почве

Пионерами внедрения системы грейдов в российских условиях были западные корпорации. Так, DHL, вышедшая на российский рынок еще в 1984 году, принесла и свои стандарты управления персоналом — 14-грейдовую систему оплаты труда. «Кока-Кола НБС Евразия», хотя и не применяет систему Хэя в чистом виде, использует некоторые ее положения в своей схеме формирования компенсационного пакета.

По словам консультанта компании «БЛМ-консорт» **Ирины Васильевой**, западные компании и сотрудничавшие с ними отечественные предприятия активно поддерживали внедрение систем грейдов. Неудивительно, что многие российские корпорации вскоре последовали их примеру. Почин DHL поддержали «Вимм-Билль-Данн», IBS и «Рольф». Например, «Вимм-Билль-Данн», разработавший свой метод job evaluation, все же опирался на базовые принципы системы Хэя — выставял баллы по определенным параметрам и ранжировал позиции сотрудников в зависимости от полученных результатов. IBS, хотя и испытывала массу трудностей при переходе к грейдингу (так, аттестация, необходимая для определения «ценности» каждой должностной позиции, проводилась там три раза), все же проявила твердость и сейчас тоже живет «по законам грейда».

Не всегда опыты заканчивались успешно. Так, «Русагро», долго разрабатывавшая собственную систему грейдов, в результате

от нее отказалась. К сожалению, в самой корпорации нам не дали четкого ответа, почему грейды оказались невостребованными.

### Фактор грейда

С чего начинается грейдинг? По мнению **Юлии Кулланда**, менеджера компании PricewaterhouseCoopers, «сначала нужно заручиться поддержкой руководства компании. Если руководитель не понимает, почему HR-служба „проталкивает“ грейды, все усилия останутся тщетными. Одновременно надо определиться, какую систему грейдинга все-таки предпочтительнее внедрить, и разработать методологию процесса оценки». К слову, некоторые компании не принимают систему Хэя в чистом виде, считая ее слишком сложной, и обращаются к консультантам за модифицированными продуктами (например, у PricewaterhouseCoopers это «Страта»).

Оценку чаще всего доверяют экспертной группе, сформированной из представителей компании (менеджеры, специалисты HR-службы) и экспертов консалтинговой компании. В упрощенном варианте оценщиками могут выступить линейные менеджеры — непосредственные руководители сотрудников корпорации. Методология заимствована у Хэя — позиция «получает» от экспертов определенное количество баллов по каждому фактору, признанному важным и актуальным для компании. Проведенная таким образом многофакторная оценка отражает относительный «вес» той или иной должности. «В этом и заключается смысл грейдинга — он должен строиться исходя из стратегии компании, из направления ее деятельности», — говорит **Анастасия Варечкина**, руководитель департамента консультирования компании BKG. — В результате можно определить, какие позиции формируют конкурентные преимущества компании».

Количество избранных компанией факторов варьируется в зависимости от сферы деятельности и сложности организационной структуры и может достигать нескольких десятков. Для

#### ПРИМЕР ОЦЕНКИ ФАКТОРА «РИСКИ В РАБОТЕ»

ДАННЫЙ ФАКТОР ОПИСЫВАЕТ «ЦЕНУ ОШИБКИ» В РАБОТЕ — ТРУДНОСТИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРИ НЕКАЧЕСТВЕННОМ ВЫПОЛНЕНИИ РАБОТНИКОМ СВОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

БАЛЛ	ХАРАКТЕРИСТИКА
5	ПРОЯВЛЯЕТСЯ СРАЗУ И МОЖЕТ БЫТЬ ИСПРАВЛЕН С МИНИМАЛЬНЫМИ УСИЛИЯМИ (НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ), ВЫЗЫВАЕТ НЕУДОБСТВА
10	ЧАСТЬ РАБОТЫ ДОЛЖНА БЫТЬ ПЕРЕДЕЛАНА, ТРЕБУЕТ ПРИОСТАНОВКИ СОБСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
15	УСТРАНЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ ТРЕБУЕТ ПРИОСТАНОВКИ СОБСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И НАРУШАЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДРУГИХ РАБОТНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
20	УСТРАНЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ ТРЕБУЕТ ПРИОСТАНОВКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
25	УСТРАНЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРИВОДИТ К НАРУШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕСКОЛЬКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
30	УСТРАНЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ ТРЕБУЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ (МАТЕРИАЛЬНЫХ) ЗАТРАТ
35	НАРУШАЕТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛОМ, УСТРАНЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ ТРЕБУЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ВРЕМЕННЫХ И МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ

ПО МАТЕРИАЛАМ КОМПАНИИ «ПАКК КОНСАЛТИНГ И АУДИТ».

ясности их объединяют в несколько групп.

Например, компания «ПАКК — консалтинг и аудит» проводит оценку по четырем основным группам факторов, отражающим характер деятельности со-

трудника (сложность работы с поступающей информацией), уровень его ответственности, необходимые коммуникативные навыки и, наконец, квалификацию.

По словам директора по развитию бизнеса компании ПАКК



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

International Executive  
**MBA**

General  
Management

Strategic  
Marketing



- ranked by The Financial Times as No.10  
in Europe in Executive Education  
- 15 modules in Russia and abroad  
- accredited by EQUIS

2, Shvedsky pereulok, Saint Petersburg, Russia,  
tel. (+7-812) 320-4800, office@sseru.org, www.sseru.org

**Елены Даниловой**, «для сферы торговли более важна группа факторов, которые отражают коммуникативные навыки, в то время как для промышленности — те, которые описывают необходимую квалификацию и сложность работы».

Чтобы присваивать баллы было проще, каждому фактору определяют «уровни сложности». Например, первый уровень — 5 баллов, второй уровень — 10 баллов, третий — 15 баллов. «Шаг» между двумя уровнями одинаков (см. пример). Количество самих уровней завязано от того, с какой точностью должна быть проведена оценка и какое число грейдов компания намерена внедрить (так, некоторые компании использовали до 20 уровней).

В рамках некоторых подходов к построению системы грей-

дов упор делается на оценку не должности как таковой, а способностей и качеств самого специалиста — например, его образования или опыта работы. Так поступают компании, для которых интеллектуальный потенциал сотрудников является главным активом. По результатам подобной аттестации специалисты и попадают в различные тарифные разряды.

### По ранжиру становись

После того как должности оценены, наиболее близкие по сумме баллов надо объединить в группы — собственно грейды. Как считают специалисты компании ПАКК, «таких групп, как правило, от 10 до 16 по каждому „кластеру“ (рабочие, служащие, специалисты)». Правда, в среднем российские компании останавливаются на выделении всего 11–16 грейдов

(но есть и такие, которые применяют более 20).

И наконец, надо назначить зарплаты. Линия заработной платы формируется исходя из рыночной стоимости ключевых специалистов. То есть сначала определяют, сколько должен получать наиболее ценный работник, и потом — по нисходящей — остальные, менее необходимые. Правда, применяемые на рынке системы грейдинга имеют совершенно различные подходы к тому, как должен оплачиваться труд «верхушки» корпоративной пирамиды. «Ортодоксальная система Хэя предполагает, что служащие, попавшие в более высокий грейд, должны получать на 30% больше, чем те, которые остались в предыдущем. Однако это не всегда соответствует требованиям действительности. Рынок в России нест-

руктурирован, диапазоны оплаты работы сотрудников велики, поэтому, например, некоторые схемы предусматривают, что топ-менеджеры должны получать больше, чем запрограммировано системой Хэя», — утверждает Юлия Кулланда.

При распределении должностей по разрядам некоторые работники оказываются «на границе», имея, соответственно, шансы попасть как в более высокий грейд (и, соответственно, получать более высокую зарплату), так и в более низкий. «В этом случае судьбу каждого конкретного работника, — считает Юлия Кулланда, — все равно решают руководители. Только они могут сказать, в какой грейд поместить того или иного специалиста, который находится на границе тарифного разряда». «Надо обратить внимание, — говорит Елена

## Хотите уйти с такой работы?



**HEADHUNTER.RU**  
Всегда поможет!

## НА СМЕНУ ГРЕЙДАМ

Группа компаний «Рольф», крупный российский дилер Audi, Ford, Hyundai, Mitsubishi и Volvo, пригласила директора по персоналу Шона Хэйлса, который и начал строить корпоративную систему оплаты труда «под Хэя». Но дело с внедрением классической системы грейдинга остановилось на полпути. Как заявила «Секрету фирмы» менеджер по коммуникациям «Рольфа» Елизавета Головина, «в российских условиях грейдинг в его ортодоксальной форме, основанной на системе Хэя, в сравнительно небольших компаниях (в «Рольфе» сейчас работает 1700 человек. — **СФ**) не совсем эффективен. Эта система имеет весьма ограниченную гибкость. Мало того, тарифные разряды, учитывающие лишь важность рабочего места (должности) для корпорации, иногда создают проблемы с развитием профессиональных качеств персонала. Ведь профессиональный рост человека, занимающего определенную должность, не означает, что он по мере совершенствования навыков автоматически попадет в более высокий грейд. Люди становятся карьеристами, забывая о самосовершенствовании».

«Кроме того, в наших условиях, — продолжает госпожа Головина, — было очень трудно зафиксировать „ценность“ каждого рабочего места. Получалось так, что в „Рольфе“ она менялась по многу раз за день — например, автомеханик вполне мог выполнять несколько видов работ. И такое совмещение полезно для растущей компании».

Короче говоря, система Хэя в «Рольфе» не заработала. Дэйл Лехар, сменивший Шона Хэйлса на посту директора по персоналу, предложил более гибкую схему — бродбэндинг, который отличается от «классического» грейдинга значительно более широкой зарплатной вилкой внутри тарифного разряда. Эта модификация приживается значительно лучше.

Александр Жигло, директор департамента оценки компании ФБК, утверждает: «Плюсы грейдинга вообще не очень понятны. Внутри каждой крупной компании есть несколько слоев персонала, мотивация которых должна строиться совершенно по-разному. Привязать заработки к ступеням грейдов очень трудно. А упорядочения системы оплаты труда можно достигать и другими способами. Единственная сфера, где грейды могут работать хорошо, — это формирование социального пакета (медицинское страхование, оплата отпусков и т. п.).»

## ПОСЛЕ ЗАПУСКА грейдов начинается «вылавливание блох» — поиск работников, незаслуженно занимающих свое место, и перевод их в соответствующий разряд

Данилова, — и на то, чтобы в один грейд не попал подчиненный и его непосредственный начальник. Ведь главный принцип грейдинга в том, чтобы фиксированная часть зарплаты у начальника была больше». «Правда, на общий уровень заработка это влияет мало, — добавляет она. — Поскольку система грейдинга применяется прежде всего к окладу, с учетом всевозможных бонусов и премий все равно может выйти так, что продавец заработает больше начальника отдела».

Но даже попавшие в один грейд сотрудники не получают абсолютно одинаковый оклад. В каждом тарифном разряде рас-

считываются размеры «вилки», в рамках которых и варьируется зарплата сотрудников. Как правило, для этого вводятся несколько квалификационных коэффициентов (1,2; 1,4 и т. д.). Служащие, не выходя за пределы «своего» грейда, имеют шанс с ростом опыта и профессионализма зарабатывать все больше и больше (правда, когда достигает верхняя планка, остается только добиваться перевода в другой грейд — иначе больше зарплата расти не будет).

### Финальный аккорд

Система построена. Но прежде чем бросать в воздух чепчики и

немедленно переходить к новым окладам, стоит проверить каждый «винтик» новой схемы. Ошибка при внедрении грейдинга может привести к таким серьезным финансовым последствиям, что это перевесит все его плюсы. «Поэтому, — говорят в компании ПАКК, — непосредственно перед применением системы на практике резонно провести так называемый пилотаж, во время которого специалисты работают над введением грейдов в одном подразделении компании и смотрят, как согласуются все элементы системы. Устранив ошибки, можно запускать грейдинг во всей компании».

Но никакие грейды не гарантируют идеальной точности. После запуска начинается рутина — специалисты занимаются «вылавливанием блох» (поиском работников, занимающих «незаслуженное» место, и переводом их в соответствующий разряд). Кроме того, в любом коллективе есть люди, занимающие номинально невысокую должность, но представляющие для компании большую ценность. Это неформальные лидеры, «генераторы идей», люди, безоговорочно преданные своей фирме. Если исходить из грейда, таким «золотым мальчиком» надо платить одну сумму, а если принять во внимание их действительную ценность — значительно большую. В таких случаях на помощь приходят выплаты временной части общего вознаграждения (бонусов, премий и т. п.). Но это уже другая история. **СФ**

человеческие ресурсы –  
основные активы Вашей компании

## ИНВЕСТИРУЙТЕ В СПЕЦИАЛИСТОВ

**АКАДЕМИЯ АЙТИ ГОТОВИТ СПЕЦИАЛИСТОВ:**

### МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ

обучение по мировым стандартам

### ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

информационные технологии, менеджмент,  
управление проектами

### ПРОФИЛЬНЫХ

обучение в соответствии с должностью,  
разработка курсов специально для клиента

**Академия АйТи –  
Ваш корпоративный учебный центр!**

**20** региональных учебных центров

**50** специализированных учебных классов

**100** профессиональных преподавателей, среди которых  
доктора и кандидаты наук, теоретики и практики создания, внедрения  
и сопровождения сложных информационных и управленческих систем

**300** авторизованных курсов,  
комплексное и дистанционное обучение

**32 000** специалистов из сотен ведущих  
компаний прошли обучение в Академии АйТи.  
Среди наших клиентов – Сбербанк, ЛУКОЙЛ, МНС,  
Вымпелком, Газпром, Норильский никель и др.



Москва, ул. Кржижановского, 21а  
Тел.: 974 7979 • 974 7980  
127 9010 • 127 9012  
Факс: 974 7990 • 129 1275  
E-mail: info@it.ru www.it.ru

Представительства:  
Волгоград: (8442) 34 1060  
Екатеринбург: (343) 378 3340  
Иркутск: (3952) 25 8302  
Казань: (8432) 11 4940

Краснодар: (8612) 64 0631  
Красноярск: (3912) 59 1195  
Н. Новгород: (8312) 61 9140  
Новосибирск: (3832) 40 8139  
Омск: (3812) 47 0035

Пермь: (3422) 48 6585  
Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540  
Самара: (8462) 60 6420  
Санкт-Петербург: (812) 326 4588  
Тюмень: (3452) 39 9160

Уфа: (3472) 25 3853  
Хабаровск: (4212) 32 9408  
Челябинск: (3512) 66 4639  
Алматы: (3272) 73 0034  
Киев: (38044) 212 0208

# МЕТРОПРОХОДЦЫ

В ноябре 2003 года компания Metro Cash & Carry в последний раз обратилась к рекрутинговому агентству с заказом на массовый поиск персонала. Компания Kelly Services наняла несколько тысяч сотрудников для семи магазинов Metro Cash & Carry. Сейчас компания взяла дело по поиску новых сотрудников в свои руки. Решив свои кадровые проблемы в Москве, региональную экспансию компания предполагает осуществлять самостоятельно. — Текст: Андрей ВЫРКОВСКИЙ



Metro Cash & Carry International — международная управляющая компания формата cash & carry, подразделение немецкой Metro Group (входит в пятерку крупнейших торговых компаний мира, объем продаж за 2003 год — 53,6 млрд евро). Metro Cash & Carry представлена в 26 странах 475 магазинами под брендами Metro и Makro. Объем продаж в 2003 году составил 25,1 млрд евро. Приоритет развития сети — региональная экспансия. В России Metro Cash & Carry открыла семь торговых центров (пять в Москве, два — в Санкт-Петербурге). На начало лета запланировано открытие магазина в Ярославле. В планах — Казань и Ростов-на-Дону. Площадь одного магазина Metro «классического» формата варьируется от 10 тыс. до 16 тыс. кв. м. Среднее количество персонала в торговых центрах, открытых в России, — 300 человек.

## Права на электропогрузчик

«В 2001 году, когда мы только начинали работу в России, — рассказывает директор отдела персонала Metro Cash & Carry **Татьяна Кожевникова**, — мало кто из людей, набранных Kelly Services, представлял, что же это такое: работать в крупном мелкооптовом центре. В то время на рынке

Компания Metro Cash & Carry вышла на российский рынок в 2001 году. За шесть месяцев она должна была запустить два мелкооптовых торговых центра площадью более 10 тыс. кв. м и численностью персонала около 400 человек каждый. Заказ на массо-

Первую партию кассиров удивил непривычно большой объем работы в Metro Cash & Carry

вый рекрутмент получила компания Kelly Services — признанный эксперт в этой сфере. За два следующих года Metro с его помо-

щью открыла семь центров, а осенью 2003 года взялась за массовый найм сама. По словам представителей компании, содержание услуг рекрутеров далеко не уникально, а качество предоставляемого «человеческого материала» вполне заурядно.



Директор отдела персонала Metro Cash & Carry Татьяна Кожевникова считает, что компания сама справится с массовым рекрутментом

таких объектов просто не было. Не было даже гипермаркетов, первый из них — „Ашан” — открылся уже после нас».

Люди из первого потока и в самом деле серьезно задумались, увидев, что же им в конечном итоге придется делать. Например, немногие представляли, что практически каждому сотруднику в торговом зале придется водить электрический погрузчик. А новоиспеченных кассиров неприятно удивило то, что в час через кассу в торговом центре класса Metro Cash & Carry проходят десятки людей, причем каждый тащит за собой огромную профессиональную тележку.

«Те, кто приходил вначале, обладали классическим для российской торговли менталитетом», — говорит госпожа Кожевникова. — Они считали, что продавец должен стоять за прилавком и не более того. По их мнению, поднимать и опускать упаковки с товаром было прерогативой грузчиков. А у нас это должен делать любой сотрудник, в том числе руководитель отдела или заместитель директора магазина».

«Негибких» оказалось много. Правда, и отсеялись они достаточно быстро. Пополнять кадровый состав можно было лишь специалистами такого же качества, а на его поиск уходили недели.

Тогда у HR-службы Metro Cash & Carry начались действительно горячие деньки — приходилось перерабатывать значительное количество «человеческого материала», утешая себя лишь тем, что именно «пионерам» всегда выпадает самая большая нагрузка.

Но найти и оформить персонал было лишь половиной дела. Становилось все очевиднее, что выстроить корпоративную культуру «с нуля» с таким контингентом не удастся. Поэтому первым шагом на пути формирования команды стало «переливание крови» из других филиалов сети. Учителями для самого «сырого» потока сотрудников выступили специалисты болгарских магазинов Metro. Они и стали создателями и внедренцами внутрикорпоративной культуры российского Metro Cash & Carry.

«Болгарский язык очень похож на русский», — говорит Юлия Белова, руководитель отдела по связям с общественностью Metro Cash & Carry. — Наверное, поэтому Болгарию и выбрали в качестве supporting country. Немецкий язык новички точно не поняли бы».

### Безошибочный набор

При массовом наборе персонала личные качества сотрудника отступают на второй план. На первых порах важнее другое — сколько человек из массового набора задержится в штате.

Сейчас «ошибка рекрутера», увольнение сотрудника в течение испытательного срока, перестала быть массовым явлением. Сегодня текучка в Metro сведена к среднестатистическим показателям. Например, в одном из двух торговых центров

Metro в Санкт-Петербурге за последний месяц ушло только пять человек.

Случайных попутчиков в Metro определяют просто — после собеседования ведут кандидатов в торговый зал, показывая, как работают сотрудники центра. Если кандидат видит, что такой ритм для него непосилен, скорее всего он просто развернется и уйдет.

Оставшиеся, напротив, оказываются в зоне действия различных механизмов удержания. Это бонусные схемы для сотрудников различных уровней (например, кассирам выдаются бонусы, размер которых зависит от количества обслуженных покупателей и числа допущенных работником ошибок); перспективы карьерного роста (в Metro Cash & Carry утверждают, что за 8–10 лет безупречной работы рядовой

Тел. 101-4188  
www.mirbis.ru

Стратегия  
Лидерство  
Профессионализм



День  
открытых дверей  
15 мая  
в 12.30

Институт МИРБИС  
MBA

Форма обучения: вечерняя, модульная  
По окончании:

Государственный диплом MBA,  
Diploma of MBA of LondonMet

**Executive MBA**

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

По окончании:

Государственный диплом MBA

## РЕКРУТЕРЫ ИДУТ ПЕРВЫМИ

НАТАЛЬЯ ДОЛЖЕНКОВА, директор отделения Kelly Commercial:

— Любая западная сеть на этапе освоения новых рынков заинтересована в найме большого количества персонала. Период, в течение которого сети пользуются помощью рекрутеров, обычно длится около года. Тогда у ритейлеров еще нет необходимой инфраструктуры, способной обеспечить заполнение всех вакансий, нет опытных сотрудников HR-служб, которые могут качественно работать с массовыми проектами. Поэтому в первый магазин сети персонал обычно набирают рекрутинговые компании. Иногда сотрудничество продлевается, и рекрутеры занимаются поиском сотрудников для следующих магазинов. Но когда ритейлеры осознают, что способны сами подбирать персонал, они вполне могут отказаться от услуг посредников по массовому найму.

\*Консультационный центр

\*Британская программа Магистра (MA HRS)

«Стратегии управления человеческими ресурсами»

\*Корпоративные программы, тренинги

\*Аспирантура

\*Центр трудоустройства и развития карьеры

сотрудник без специального образования вполне может занять пост директора магазина); возможности дальнейшего обучения (многие специалисты вообще предпочитают оставлять начальное место работы и переходить в разряд внутрикорпоративных тренеров).

Обучению в компании уделяется особое значение — штатных тренеров в компании больше десяти. «Новых специалистов лучше всего могут подготовить тренеры, начинавшие с тех же позиций», — говорит руководитель отдела обучения **Андрей Бельшев**. — 90% всех наших тренеров — бывшие менеджеры (руководители отделов) Metro, которые знают все тонкости работы и могут посвятить в них новичков. Вообще, должность внутрикорпоративного тренера в компании весьма престижна, да и получает он на несколько больше, чем обыкновенный менеджер».

### Своими руками

После того как работа сети вошла в нормальное русло, у Metro Cash & Carry нашлось время, чтобы проанализировать работу партнера. Руководители задумались, а так ли уж им нужны услуги рекрутера.

Оказалось, что методы поиска персонала в рекрутинговых агентствах практически одинаковы и не представляют собой ничего-то нового. Объявления о вакансиях размещаются в газетах, листовках, на кабельном телеви-

дении. И нет особой разницы, делает это рекрутинговое агентство или работодатель. «Мы решили попробовать все эти методы поиска кандидатов сами. А по сути, лишь изменили в объявлении номер телефона», — рассказывает Татьяна Кожевникова. — И все сработало».

Последний раз Metro Cash & Carry пользовалась услугами рекрутеров в ноябре 2003 года, когда открывался московский магазин на Дмитровке. «Сейчас набирать сотрудников в регионы мы планируем только своими силами», — говорит Юлия Белова. — В начале лета мы открываем торговый центр в Ярославле. Весь персонал набрали сами, никаких накладок не было. В этом формате мы будем работать и в дальнейшем».

Спокойствия компании добавляет значительный штат HR-службы, сформированный под стратегию экспансии. Другой залог надежности — уверенность в нетребовательности регионального рынка труда. В Metro Cash & Carry считают, что «людям в провинции некуда уходить. Работу с такой зарплатой, которую можем предложить им мы, они нигде больше не найдут».

### Затратные посредники

Один из мотивов отказа от услуг посредников — желание сэкономить. Как говорит **Светлана Белова**, руководитель кадрового агентства «Алайн персонал» (входит в холдинг «Империя кадров»), «поиск работников низового

## КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ НАЕМ

ПЯТЬ СОВЕТОВ METRO CASH & CARRY:

**1\_ГОТОВЬТЕСЬ К ТРУДНОСТЯМ.** Набор в первый магазин всегда самый «сырой». Адаптация такого персонала, скорее всего, потребует от сотрудников HR-службы авральной работы. К этому надо быть готовым и мобилизовать все ресурсы компании.

**2\_ЛЮДЯМ НУЖЕН ПРИМЕР ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ.** Если по квалификации персонал серьезно недотягивает до желаемой, пригласите иностранцев (в том числе и рядовых работников из normal staff), уже поработавших в центрах схожего формата.

**3\_ЗАДУМАЙТЕСЬ, НЕОБХОДИМЫ ЛИ ВАМ РЕКРУТЕРЫ.** Услуги рекрутинговых компаний не всегда эффективны и оправданны экономически. Персонал они ищут теми же способами, какие вполне доступны и вам.

**4\_КАКИМ БЫ УНИКАЛЬНЫМ НИ БЫЛ СПЕЦИАЛИСТ, ВЫ ЕГО ВСЕ РАВНО НАЙДЕТЕ.** Специалистов редких профессий искать тяжело. Тем не менее «неликвидный персонал» на рынке есть. Нужны лишь определенные навыки, чтобы его «поймать», а также чуть больше времени.

**5\_КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР МЕЧТАЕТ СТАТЬ ТРЕНЕРОМ.** Лучшие учителя для новых работников — опытные сотрудники компании, начинавшие с тех же позиций, что и новички. Растите кадры внутри своей компании.

персонала рекрутеры обычно оценивают в одну месячную зарплату сотрудника такого класса». Заработок normal staff колеблется в рамках \$250–400. Если говорить о менеджерах и управленческих позициях среднего звена (к примеру, руководителей секций), поиск их обойдется в 15–20% от годового дохода таких специалистов. Вилка зарплат у них обычно \$600–1000 в месяц. Значит, поиск менеджера такого ранга может обойтись приблизительно в \$1,1–2,4 тыс.

Правда, не все эксперты считают, что услуги массовых рекрутеров столь дороги. Ряд рекрутеров полагает, что стоимость поиска персонала для гипермаркетов и торговых центров класса Metro колеблется от 5% до 30% месячного содержания работника. «В любом случае вознаграждение рекрутера никогда не опускается ниже \$100 за сотрудника normal staff», — сообщили «Секрету фирмы» в одном из крупнейших рекрутинговых агентств.

Общая же экономия при самостоятельном подборе персонала для каждого торгового центра Metro составляет около \$50 тыс.

### О мясниках и кассирах

Многие работодатели, обращающиеся в рекрутинговые агентства, верят в их бездонные базы

данных по каждой из запрашиваемых позиций. Однако, по мнению Татьяны Кожевниковой, это не более чем легенда, тщательно поддерживаемая самими рекрутерами. Некоторых профессий в Москве и рекрутеры днем с огнем отыскать не могут. В Metro Cash & Carry знают это не понаслышке.

«Если вам скажут, что какое-либо агентство имеет базу данных по мясникам и кассирам, не верьте», — говорит Татьяна Кожевникова. — Это неправда. Мы как-то раз обратились к рекрутерам с просьбой найти за неделю десять обыкновенных мясников. Не получили ни одного и через три недели. Конечно, есть категории кандидатов — например, менеджеры, — которые активно рассылают резюме, формируя тем самым базы рекрутеров. А вот мясники и кассиры компьютеров, как правило, не имеют, резюме не пишут и ищут работу только после увольнения. Это — самая подвижная категория сотрудников. Даже если у рекрутера и найдется такое резюме, скорее всего оно давно устарело». Чтобы отыскать самый большой дефицит на рынке рабочей силы, агентства идут проторенным путем — размещают объявления в газетах. Но это по силам и самой Metro Cash & Carry. **СФ**

<p><b>ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ</b></p> <p><b>ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И РАЗВИТИЯ РЫНКА</b></p> <p><b>МВА</b></p> <p>Master of Business Administration</p> <p><b>ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС</b></p> <p><b>Тел. (095) 778-15-49</b></p> <p><b>371-74-11</b></p> <p>109542, Москва, Рязанский пр-т, д. 99 (м. Выхино)</p>	<p>Профессиональная переподготовка высшего уровня со специализацией</p> <p><b>“ГОСТИНИЧНЫЙ И ТУРИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС”</b></p> <p>Продолжительность обучения: 2 года (4 семестра)</p> <p>Форма обучения: очно-заочная (вечерняя)</p> <p>Стоимость обучения: 7500 у.е. (за весь период обучения)</p> <p><b>Скидки 10%</b> - оплатившим за весь период обучения, корпоративным клиентам, выпускникам ГУУ</p> <p>Лиц. №0319 от 31.01.2003 г., госаккредитация №0891 от 05.05.2003 г.</p>
--	---

# ШКОЛА ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

**Тренинги — хороший способ повысить квалификацию. Хороший настолько, что в последнее время в Москве стало не хватать ключевых участников процесса — самих тренеров. Уловив конъюнктуру, сотни «учеников» по собственному желанию или по воле работодателей платят сейчас тысячи долларов, чтобы в будущем учить других.** — Текст: Андрей ВЫРКОВСКИЙ

Российские компании растут. Растут быстро. Массовый рекрутмент перестает быть экзотикой, как и увеличение численности персонала на несколько сотен процентов в год. Чтобы «переварить» массу новых сотрудников, крупные компании создают корпоративные университеты. Игроки поменьше привлекают тренинговые фирмы. А при существенном объеме работ все чаще задумываются о собственной тренинговой программе. Высокий спрос на эти услуги уже привел к тому, что практически каждая тренинговая компания Москвы (их, по некоторым оценкам, около шестидесяти) считает своим долгом предложить курс «тренингов для тренеров». Легко и приятно снимать сливки с модного рынка, ежегодно растущего на 30%.

## Учителя учителей

Специалисты выделяют сегодня три основные группы игроков, занимающихся обучением будущих тренеров. Это тренинговые компании, вузы и мастер-классы частных специалистов. Самым авторитетным отечественным учреждением, осуществляющим подготовку тренеров, считается Санкт-Петербургский институт тренинга. Группы эти не равны — большую часть рынка (около 80–90%) занимают тренинговые фирмы, в то время как на долю вузовских преподавателей и «кустарей» остается 10–20%.

За последние годы полный курс «тренингов для тренеров» в Москве прошли около 200 человек. Тех, кто, состоя на тренерской работе, повышает свою квалификацию, и тех, кто покупает один-два модуля из полной программы курса, несоизмеримо больше. Эксперты выделяют несколько основных групп заказывающих «тренинги тренеров».

### Корпоративные клиенты.

Ряд компаний с удовольствием заменили бы внешних тренеров собственными специалистами.

«Фрилансеры», прослышавшие о высоком спросе на тренеров и об их достаточно высоких заработках. Они, по мнению руководителя компании «Искусство деловой жизни» **Аллы Новиковой**, составляют более 50% всех заказчиков подобных курсов.

«Карьеристы». Данная категория представлена действующими тренерами, желающими повысить квалификацию. В свое время они получили базовое тренерское образование, а сейчас хотят расти. Иногда такое желание вызвано не только личной инициативой, но и настоячивыми требованиями компаний, в которых они работают. От внутренних тренеров требуют проведения все более сложных и разнообразных тренингов, для чего надо проходить специализированные курсы.

**Управленцы.** Эти люди, попадающие практически в каж-



ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

дой тренинговой группе, быть тренерами вовсе не желают. Работая менеджерами в компаниях, они заинтересованы в получении дополнительных знаний по психологии управления, обучению методам работы с группой и техникам, позволяющим привлечь внимание аудитории.

### Учителя корпораций

Корпоративные клиенты не составляют абсолютного большинства «учеников» тренинговых компаний, тем не менее сами они являются постоянными, выгодными и часто весьма привлекательными заказчиками. Практика подготовки внутренних (корпоративных) тренеров в России распространена достаточно широко. По мнению специалистов, если компании необходимо постоянное проведение тренин-

гов или когда компания сталкивается с большой текучкой кадров. Охотно нанимают внутренних тренеров фирмы, практикующие сезонный наем сотрудников. Так, колл-центры крупных компаний, занимающихся автострахованием, весной и осенью работают с большей нагрузкой, чем летом, и тренерам постоянно приходится знакомить приходящих сотрудников с тонкостями процесса.

Корпоративные заказчики сотрудничают с тренинговыми компаниями в двух режимах — отправляя специалистов на стандартные курсы или заказывая эксклюзивные тренинги для персонала. В последнем случае тренинговые компании работают «под клиента» и модифицируют программы в соответствии с его пожеланиями как в отношении сроков проведения курса, так и его насыщеннос-

теров пока не существует. Некоторые элементы, предлагаемые в составе программ, базируются на схемах западных психологических и бизнес-школ. Многие компании просто покупают пакеты тренингов у иностранных провайдеров. Но большинство программ все-таки являются авторскими разработками, отечественные специалисты предпочитают создавать собственные «школы тренерского мастерства». Скажем, широко известна школа тренингов для тренеров Леонида Кроля — Центр обучения персонала «Класс».

Считается, что в идеале тренинги для тренеров не должны быть наполнены «конкретикой». Их главная задача — сформировать у будущего тренера ряд профессиональных качеств, которые позволят ему в будущем готовить

мы ориентированы на то, чтобы тренеры были способны решать определенные бизнес-задачи — работать с заказчиками и выстраивать свои программы в соответствии с их потребностями».

Все программы тренингов для тренеров разбиты на тематические модули, каждый из которых должен способствовать формированию определенного навыка. Их количество в зависимости от продолжительности и насыщенности тренинга может варьироваться от трех до десяти-двенадцати. Многие модули могут предлагаться по отдельности. Если специалист проходит курс повышения квалификации, ему не нужны базовые модули, направленные на формирование основных тренерских качеств. Однако здесь есть некоторые закономерности. Так, программа тренингового курса для тренеров компании «Арс Витэ» включает три ступени (модуля): «Навыки эффективного тренера», «Тренинг: разработка, проведение, анализ», «Принципы постановки корпоративного обучения в компании».

Третий и первый модули данной программы можно заказывать отдельно, в то время как второй предлагается только в сочетании с первым — обучение принципам создания тренинговых программ без формирования основных тренерских качеств бессмысленно.

Если речь идет о подготовке непосредственно бизнес-тренеров, в состав тренинга обычно включаются специфические блоки:

- снятие запроса на обучение (анализ потребностей заказчика);
- организация взаимодействия с заказчиком;
- позиционирование тренера в компании;
- формирование деловой позиции тренера;
- влияние специфики компании на разработку тренинговых продуктов.

Если корпорация заинтересована в подготовке тренеров для обучения лишь одной группы сотрудников (предположим, менеджеров по продажам), тренинговые компании по их заказу часто разра-

## ЕСЛИ КОМПАНИИ необходимо постоянное проведение тренингов для 30–50 сотрудников, внутренний тренер должен стать обязательной штатной единицей

гов для 30–50 сотрудников, внутренний тренер должен стать обязательной штатной единицей. С другой стороны, «если в штатном расписании компании менее 200 человек, то для внутреннего тренера работы будет слишком мало», — госпожа Новикова.

Одна из наиболее распространенных специализаций внутренних тренеров — обучение менеджеров по продажам. По словам менеджера проекта «Современный бизнес-тренер» компании «Арс Витэ» **Екатерины Чумаковой**, «фирмы, имеющие значительный торговый оборот, постоянно испытывают нехватку квалифицированных специалистов такого рода и стремятся наладить их подготовку внутри фирмы. Для обучения внутренних и линейных менеджеров (управленцев), которых обычно требуется гораздо меньше, компании предпочитают привлекать внешних специалистов».

Потребность в массовом обучении сотрудников возникает на этапе интенсивного роста,

ти. Многие фирмы, заказывая обучение внутренних бизнес-тренеров, рассчитывают, что те в перспективе смогут стать тренинг-менеджерами, в обязанности которых входит и организация всего учебного процесса, и оценка эффективности обучения.

Финальным аккордом подготовки внутренних тренеров часто становится создание корпоративного тренингового центра (центра обучения). Так был создан Центр профессиональной подготовки компании «РЕСО-Гарантия». Непосредственно в Центре сейчас работают три тренера, которые в числе прочих дисциплин преподают своим подопечным-менеджерам и основы коучинга, чтобы те могли в будущем учить коллег. По словам **Ивана Рыбкина**, начальника Центра, «сейчас речь идет о сотнях внутренних тренеров, пусть и со специфической подготовкой».

### Программа подготовки

Единых квалификационных стандартов при подготовке тре-

и и проводить собственные тренинги на любую тему. Поэтому, как утверждает генеральный директор компании «Арс Витэ» **Анна Моносова**, «тренинги для тренеров» нельзя привязывать к определенной сфере деятельности. Они должны базироваться на одних и тех же принципах, чтобы «на выходе» получался универсальный специалист, готовый влить любое содержание в единую форму».

Однако на практике все выглядит иначе. Уже сейчас многие тренинговые компании (их не менее десятка) выделяют в качестве отдельного продукта «тренинги для бизнес-тренеров». Как считает **Елена Малькова**, руководитель тренингового департамента консалтинговой группы СЭТ, «сегодня можно говорить о том, что некоторые программы обучения „заточены“ для подготовки тренеров как технологов. Их пытаются научить процедурам ведения тренингов, методам донесения информации до аудитории. И лишь очень немногие програм-

батывают программы специализированных тренингов и предоставляют их корпоративным специалистам. Те, в свою очередь, не забывают себе голову разработкой индивидуальных программ и ведут тренинги по готовым схемам.

### Тренерская пятиминутка

Сегодня на рынке существует множество форматов тренинга для тренеров. Самые короткие — это двух- или трехдневные курсы (20–30 тренинг-часов). Правда, многие специалисты весьма скептически относятся к подобным краткосрочным программам, утверждая, что подготовить мало-мальски квалифицированного тренера за такой короткий срок невозможно. «Тренинг для тренеров должен включать не менее 70 рабочих часов», — убеждена Елена Малькова. — В то же время я неод-

нократно встречала предложения „обучить тренера“ за два-три дня. Думаю, что такой формат ближе по смыслу к повышению квалификации, но никак не к системной подготовке тренера».

Значительная часть тренингов предлагается в двух форматах: интенсивном (5–15 дней активных занятий, объединенных в циклы по три-пять дней, перемежаемые длительными, вплоть до месяца, перерывами) и вечером (до девяти месяцев при одном-двух занятиях в неделю). Количество тренинг-часов в обоих случаях приблизительно одинаковое (80–90), просто интенсивный курс занимает, как правило, не более четырех месяцев.

Кроме «дискретных» тренингов, есть и непрерывные формы обучения. Так, на рынке предлагаются курсы продолжительностью от пяти до 25 дней.

### Дорогие тренеры

Как и во всех творческих сферах, ценообразование на рынке тренингов для тренеров зависит не только от количества тренинг-часов, но и харизмы и «раскрученности» тренера. Кроме того, на цены влияет и то, предлагается ли эксклюзивная авторская методика (цена выше средней) или приобретенный за границей массовый продукт (цена среднерыночная).

**Людмила Гериш**, руководитель отдела обучения компании АКМР, полагает, что цена на двухдневный модуль из курса тренинга для тренеров варьируется от \$250 до \$550. То, что длится дольше, и стоит дороже. КГ СЭТ предлагает 184-часовой курс, рассчитанный на 4,5 месяца, за \$3,5 тыс. 80-часовой курс тренинга для тренеров компании «Искусство деловой жизни», продолжающийся четыре месяца, стоит \$1,28 тыс. (цена модулей варьируется от \$120 до \$300). 90-часовой курс «Арс Витэ» обходится немногим дороже — \$1,35 тыс. Правда, и «Арс Витэ», и «Искусство деловой жизни» утверждают, что данные курсы некоммерческие, прибыли практически не приносят и продвигаются исключительно ради создания собственной тренерской школы.

На вопрос о том, сколько же нужно заплатить, чтобы стать настоящим тренером «с нуля», Алла Новикова отвечает так: «У нас полный курс тренинга обойдется в \$1,3 тыс. Но это далеко не все.

После тренинга слушатель может пройти стажировку в нашей компании, тренируя сотрудников под наблюдением ведущих специалистов. Это стоит еще \$500–800. Потом мы можем оценить работу специалиста в избранной им компании, проведя супервизию (анализ видеозаписей проводимых тренингов). Это обойдется еще в \$100–150 в час. Сложим и получим, что полная подготовка никак не может стоить дешевле \$2 тыс.».

Корпоративные заказчики, желающие приобрести собственного тренера (а, возможно, и нескольких), охотно идут на такие затраты. На нынешнем московском рынке зарплата внутреннего тренера колеблется от \$800 до \$1,2 тыс. в месяц. Поэтому неудивительно, что компаниям намного выгоднее один раз заплатить за обучение тренера или даже целой тренерской группы, чем постоянно заказывать проведение занятий внешним специалистам. Курс тренинга считается эффективным, если в группе 8–12 человек. За участие только одного человека в тренинге для специалистов по продажам фирма должна заплатить не менее \$250. А таких работников, как правило, десятки. Кроме того, корпорациям надо готовить и массу других, более дорогих в обучении специалистов. Значит, московский рынок тренингов для тренеров, ежегодно «переваривающий», по оценкам экспертов, от \$500 тыс. до \$1 млн, продолжит рост. **СФ**



Консалтинговая группа **BLM-CONSORT**  
рада сообщить о регистрации компании

**CONSORT EXECUTIVE SEARCH**  
(Прямой целенаправленный поиск  
руководителей высшего звена)

и переименовании группы в  
Консалтинговую группу **CONSORT**

Компания **BLM-CONSORT**  
продолжит заниматься подбором  
руководителей среднего звена

«Лучшие люди для лучших компаний»

Тел.: (095) 970 1203  
Факс: (095) 970 1204

E-mail: [es@consort.ru](mailto:es@consort.ru)  
<http://www.consort.ru>



ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ЦЕНТР  
**МИР ОБРАЗОВАНИЯ**  
*Educational World*

Англия, Ирландия, Мальта, Канада, США,  
Австралия, Франция, Германия, Испания, Швейцария

Языковые курсы для взрослых и детей круглый год;  
Прямое зачисление в лучшие частные школы и колледжи;  
Подготовка и зачисление в ведущие университеты мира;  
Программы профессионального образования от 3 месяцев; Au pair

2-я Тверская-Ямская ул., д.6/7, стр. 2 оф.3  
Тел. (095)250 8918, тел./факс: (095)250 8919  
E-mail: [info@edworld.ru](mailto:info@edworld.ru) [www.edworld.ru](http://www.edworld.ru)

# дневник наблюдений

## [ Ц И Ф Р Ы ]

**7,8%**

составит, согласно прогнозам ООН, рост российского ВВП в 2004 году. По мнению экспертов, прирост ВВП нашей страны окажется выше мирового, который составляет всего 3,7%. Лоренс Кляйн, руководитель исследовательской группы, подготовившей доклад, отмечает, что вместо стагнирующих экономик развитых стран основой увеличения мирового ВВП станут «новые центры экономической активности», к которым относятся Россия, Индия и Китай: «Сейчас Россия становится страной, которую нужно принимать в расчет».

Прогноз ООН относительно роста российского ВВП оптимистичнее прогнозов Минэкономразвития. Ведомство Германа Грефа планирует, что в 2004 году российский ВВП вырастет на 6,4% при цене на нефть Urals \$27,5 за баррель, в то время как эксперты ООН исходят из цены \$28 за баррель нефти Brent, которая традиционно примерно на \$3 дороже Urals. По мнению господина Кляйна, основой роста российской экономики должно стать увеличение инвестиций, внутреннего потребления и экспорта.

**0 рублей**

— в такую сумму обойдется ветеранам Великой Отечественной войны полет в экономическом классе на всех внутренних рейсах авиакомпании «Россия» с 9 мая 2004 года по 9 мая 2005 года. Предусмотрена также 50-процентная скидка на билет для сопровождающего пассажира. «Эта акция приурочена к 60-летию окончания войны, и для нас она — своеобразный способ отблагодарить ветеранов за их мужество и отдать дань памяти погибшим героям», — говорит пресс-секретарь «России» Наталья Сидоренкова. Судя по всему, принадлежащая государству «Россия» хочет продемонстрировать свою социальную ответственность: по неофициальным данным, на сегодня в живых осталось всего около 1 млн ветеранов, и только незначительная их часть обладает достаточным

здоровьем, чтобы летать на самолетах. Это признают и в самой компании. По словам госпожи Сидоренковой, «очевидно, что объемы перевозок будут невелики».

**6 месяцев**

— на такой срок Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC) запретила аудиторской компании Ernst & Young LLP (американское подразделение E&Y) проводить аудит публичных компаний. Помимо этого, аудитор выплатит штраф в \$1,7 млн. Согласно заявлению пресс-службы E&Y, запрет не коснется остальных подразделений компании. Суть претензий SEC заключается в том, что E&Y проводила аудит компании PeopleSoft, которая в свою очередь оказывала E&Y консалтинговые услуги. В SEC считают, что аудитор нарушил закон, намеренно завышая доходы PeopleSoft, вводя тем самым в заблуждение инвесторов компании. «Судебное расследование показало, что Ernst & Young небрежно относилась к правилам о независимости аудитора от своего клиента», — заявила главный судья SEC Бренда Мюррей. — Теперь мы ожидаем от Ernst & Young исправления нарушений, которые были допущены при аудите PeopleSoft». Это не первый скандал подобного рода, связанный с E&Y. После дела Enron репутация аудиторских компаний «большой четверки» была изрядно подмочена, что спровоцировало целую серию расследований в их адрес. И сейчас E&Y обвиняется в недобросовестном аудите еще трех компаний — алабамской HealthSouth, AOL Time Warner и телекоммуникационной фирмы Sprint.

**146 комиссий**

упразднены в рамках реформы правительства РФ. Первоначально предполагалось сократить 159 подобных органов. Первый вице-премьер Александр Жуков объяснял необходимость этих мер тем, что «большая часть координирующих и совещательных органов правительства либо не собиралась

в последние годы, либо собиравшись от случая к случаю, либо вопросы, по которым комиссии создавались, перестали существовать». Однако 13 правительственных и межведомственных комиссий чиновникам удалось отстоять. В частности, министр сельского хозяйства Алексей Гордеев убедил премьера Михаила Фрадкова сохранить правительственные комиссии по АПК и рыболовству, объединив их в одну, а глава МИД Сергей Лавров заступился за комиссию по делам ЮНЕСКО. В число упраздненных попали комиссия по вопросам положения женщин в РФ, межведомственная комиссия по охране озонового слоя, комиссия по Черному морю, по защитным мерам во внешней торговле и таможенно-тарифной политике, по реформе железнодорожного транспорта и электроэнергетики, а также по восстановлению экономики и социальной сферы Чеченской республики.

**2,7 тыс. компаний**

США, по мнению пенсионного фонда госслужащих Калифорнии (CALPERS), действовали не в интересах своих акционеров. В итоге CALPERS, который с активами в \$160 млрд является крупнейшим пенсионным фондом США, объявил о намерении голосовать против переизбрания всех или некоторых членов советов директоров «нарушителей». Пока в черный список попали Уоррен Баффетт, которому, по мнению CALPERS, не место в совете директоров

Coca-Cola, Сэнфорд Уэйлл, который должен лишиться поста председателя совета директоров Citigroup, часть руководства Apple Computer, в том числе основатель компании Стив Джобс и бывший вице-президент США Альберт Гор, а также 9 из 14 членов совета директоров Lockheed Martin.

**\$88 млрд**

стоит теперь на корейском фондовом рынке компания Samsung Electronics. Благодаря росту акций ее капитализация превысила стоимость основных конкурентов — финской Nokia и японской Sony. Акции компании резко подорожали после обнародования рекордной для компании операционной прибыли в \$3,5 млрд за первый квартал. Это почти в три раза больше, чем операционная прибыль в том же квартале прошлого года. Компании за первый квартал 2004 года удалось увеличить объем продаж электроники на 50,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что незамедлительно сказалось на ее финансовом положении. На этом Samsung останавливаться не собирается, ожидая во втором квартале значительного роста продаж микрочипов и ЖК-дисплеев. Кроме того, компания, являющаяся третьим в мире производителем мобильных телефонов, рассчитывает увеличить свою долю рынка с нынешних 10,5% до 14% в основном за счет высокотехнологичных моделей. **сф**



Читайте в следующем номере  
(в продаже с 10 мая)

## [стратегия]

Быть на рынке вторым или третьим — ничуть не хуже, чем быть лидером. Если, конечно, знать принципы айкидо-менеджмента и грамотно использовать силу противника против него самого

## [маркетинг]

Каждая мультибрендовая компания стремится сбалансировать портфель торговых марок. Как эффективно управлять целым набором брендов со специфическими целевыми аудиториями?

## [финансы]

Кредитный рейтинг компании: какую информацию он содержит, во что обходится, какие может принести выгоды и чего от него ждать бессмысленно



## [учебный курс]

Многие считают, что западные методики ведения бизнеса слабо применимы в нашей стране. Как же тогда выпускники МВА адаптируются к российской действительности?

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

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

Секрет фирмы



## ИСТОРИЯ БЛЕСТЯЩИХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ



В 1976 году два приятеля, бросившие колледж и промышленные продажи устройств для незаконных телефонных переговоров, решили заняться разработкой новых компьютеров. Начальный капитал сложился из продажи микроавтобуса и калькулятора, а сборочный цех размещался в гараже. Главной была идея: **компьютер должен решать не локальные, а комплексные задачи, связывать воедино несколько машин и осуществлять их взаимодействие.** Через 6 лет компания «Apple Computer Products» вошла в список 500 самых преуспевающих фирм мира.

**В 1994 году туристическая фирма TEZ TOUR создала уникальную технологию, связавшую воедино офисы в разных странах и позволившую оперативно бронировать тысячи туров. Через 10 лет TEZ TOUR стал одним из лидеров российского выездного туризма и признанным форвардом в области туристических технологий.**



**ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТУРИЗМА**

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