

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 18 (34) 06 ОКТЯБРЯ — 19 ОКТЯБРЯ 2003

## Спонсорский пакет на \$150 млн в год

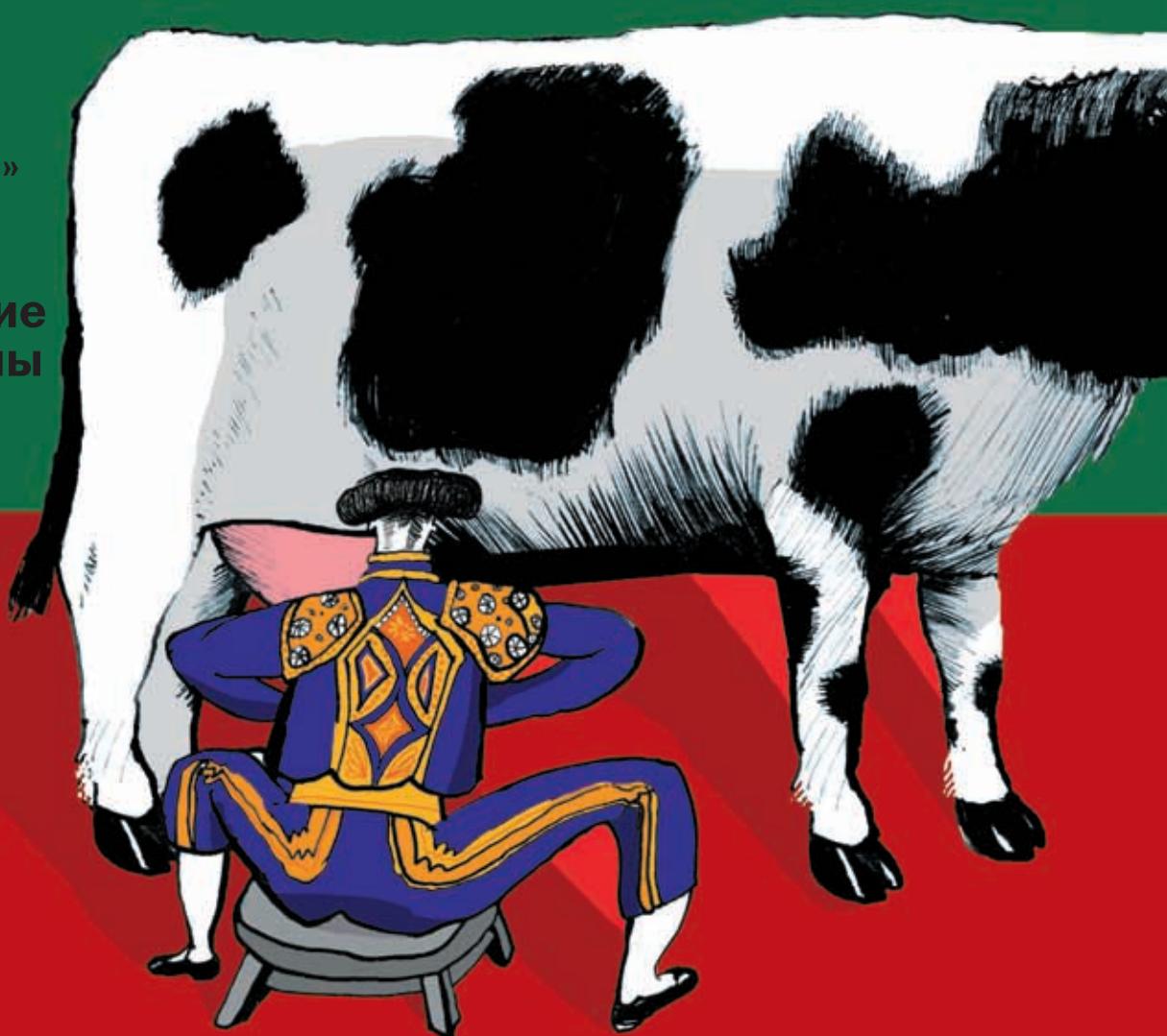
За что платят компании,  
когда соглашаются финансировать  
музыкальные фестивали, спортивные турниры и  
научные конференции с 31

ISSN 1727-4776  
9 771727417006

Почему  
«ерш» пьют,  
а «Пати Микс»  
— нет с 26

Американские  
бизнес-школы  
теряют  
позиции с 75

Десять  
вопросов  
Филипу  
Котлеру с 59





# знание

## М

оя мама работает на нефтеперерабатывающем заводе, и я свою жизнь хочу связать именно с ним. Через несколько лет я хочу поступить в ЮКОС-класс. Для этого я стараюсь учиться только на «отлично».

Фаиль Кузяев,  
г. Сызрань



## ЮКОС

10 мы работаем  
для вас

ДЕСЯТЬ ЛЕТ КОМПАНИИ ЮКОС

В оформлении использованы рисунок и цитата из письма участников конкурса «Раскрась сайт ЮКОСа», который Компания проводила совместно с газетой «Аргументы и Факты»



4 ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

14 СУТЬ ДЕЛА

**Золотая лихорадка «Норильского никеля»**  
Зачем «Норникель» переплатил за «Лензолото»

#### БИЗНЕС-СХЕМА

16 РЕЦЕПТ

**Биг-«Макфа»**  
Как Челябинск стал макаронной столицей России  
**Что намешала «Балтика»**  
Почему «ерш» пьют, а «Пати Микс» — нет

#### БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ

31 МАРКЕТИНГ

**Спонсорский расчет**  
Коммерческий эффект от материальной помощи  
**Инструкция по применению**  
Польза от превращения бизнеса в рутинный процесс  
**Знаки качества**  
Какими компетенциями должны обладать ваши сотрудники  
**Недолгий долг**  
Искусство управления дебиторской задолженностью

36 МЕНЕДЖМЕНТ

42 ПЕРСОНАЛ

48 ФИНАНСЫ

54 TYMOTHY'S. СУДЕБНЫЕ РЕШЕНИЯ

#### БИЗНЕС-КЛУБ

59 В ПЕРЕВОДЕ НА РУССКИЙ

**Филип Котлер:**  
«Котлера до сих пор считают „золотым стандартом“»  
Гуру маркетинга ответил читателям «Секрета фирмы»  
**«Директ-маркетинг подводит покупателя к товару»**  
Автор концепции прямого маркетинга Лестер Вундерман раскрыл главные принципы своего подхода  
**Техника привлечения инвестора**  
Лучшие решения августовского кейса «Секрета фирмы»  
**Неполная чашка**  
Новый кейс для читателей «Секрета фирмы»

64 В ПЕРЕВОДЕ НА РУССКИЙ

68 БАНК ИДЕЙ

72 БАНК ИДЕЙ

#### БИЗНЕС-ШКОЛА

75 УЧЕБНЫЙ КУРС

80 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

**Урок для бизнес-школ**  
Американские школы бизнеса теряют позиции



# Понаехали тут



В последнее время в Россию зачастливи западные гуру — «живые легенды» маркетинга и менеджмента. К примеру, в конце сентября в Москву впервые приезжал изобретатель директ-маркетинга Лестер Вундерман, а в конце октября свой семинар в столице проведет Филип Котлер, по книгам которого училось большинство наших маркетологов. Еще в скором времени должны приехать Джек Траут, соавтор нашумевших книг «Позиционирование» и «Маркетинговые войны», а также Йонас Риддерстрале, соавтор бестселлера «Бизнес в стиле фанк». И это лишь мероприятия самого недавнего прошлого либо ближайшего будущего.

В общем, Россия переживает настоящий бум делового просветительства — и некоторых «аборигенов» это страшно раздражает. К примеру, в предверии визита Филипа Котлера посетители одного из специализированных маркетинговых сайтов развернули небольшую дискуссию на тему «Зачем он нам тут?». Судя по некоторым высказываниям, он нам тут ни к чему, потому что «мы и сами с усами». Наследие великого маркетолога было признано устаревшим, а его идеи — абсолютно бесполезными. Очевидно, авторы данных высказываний могут похвастаться достижениями, перед которыми меркнет слава всех знаменитых маркетологов вместе взятых.

И все же я уверена, что послушать Котлера захотят многие. И не только потому, что после этого можно будет сказать: «Я видел гуру». Просто каким-то образом американскому профессору удается вот уже четвертое десятилетие подряд оставаться удивительно современным. А значит, у него есть чему поучиться и в наших быстро меняющихся условиях. Как и у Вундермана, Траута, Риддерстрале и прочих заезжих знаменитостей. К счастью, в России многие это понимают. А раз на гуру есть спрос — есть и предложение.

— МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА, главный редактор

## Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 18 (34) 06 ОКТЯБРЯ — 19 ОКТЯБРЯ 2003

### Редакция

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

#### ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК

ИРИНА БОРИСОВА

#### ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

ВЯЧЕСЛАВ ГУДИЛИН

#### ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР

АНДРЕЙ УТКИН

#### БИЛЬД-РЕДАКТОР

МАРИЯ УЖЕК

#### РЕДАКТОР ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ

IONE

ИГОРЬ ПИЧУГИН

#### РЕДАКТОР ОТДЕЛА

«БИЗНЕС-ПРАКТИКА»

ЕЛЕНА ЛОКТИНОВА

#### ОБОЗРЕВАТЕЛИ

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,

СЕРГЕЙ КАШИН,

ЮЛИЯ ФУКОВА

#### КОРРЕСПОНДЕНТЫ

НИКОЛАЙ ДИЦМАН,

ЮЛИЯ ИПАТОВА,

ФИЛИПП КОЛОСНИК,

НАТАЛЬЯ ОБХОВА,

ТАТЬЯНА ГЛАЧУК

#### ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

#### КОРРЕКТОРЫ

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ,

ОЛЬГА ЦВЕТКОВА

#### ДИЗАЙН ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ IONE, ИЛЛЮСТРАЦИИ

АЛЕКСАНДР ВАСИН

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

#### УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»

ИЗДАТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

### Коммерческие службы

#### ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ЮРИЙ КАЛАШНОВ

#### ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА (ДИРЕКТОР),

ОЛЬГА БЕСКИНА,

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА,

ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО,

АННА ДАНИЛОВА,

НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА,

ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

#### ДИРЕКЦИЯ ПО РЕКЛАМЕ

МАРИНА ХРУЩЕВА (ДИРЕКТОР),

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА,

ЮЛИЯ БАРКОВА,

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ,

ЕКАТЕРИНА РЯЗАНОВА

#### ДИРЕКТОР ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ

КОНСТАНТИН СЛЕПНЕВ

#### СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

МАРИНА СЕМЕНОВА,

АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКШИН (IONE),

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ

(«КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»),

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

(МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ SF INTERNATIONAL)

#### СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

TEL. (095) 771-6184,

771-6185 (TEL./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

#### Распространение

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО

ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ,

TEL. (095) 250-7677, 748-1943

### Отпечатано

в типографии «АЛМАЗ-ПРЕСС», МОСКВА, ТИРАЖ 40 600 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 (TEL./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU

Интернет: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции журнала «Секрет фирмы» зарегистрирован в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-15838 от 07.07.2003 г.

«Секрет фирмы» использует:  
легальное программное обеспечение, лицензионную правовую справочную систему, лицензионные шрифты

Microsoft®

КОНСУЛТАНТЫ

ParaType®

© ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2003

**100% Meriva | 100% возможностей**



**96% Meriva**

**Когда-нибудь замечали, что гибкий подход приносит лучший результат?**

Opel Meriva, подстраиваясь под ваши потребности, дает вам максимум возможностей. Отодвинув раздельные задние сиденья назад и вбок, можно сидеть, как дома в любимом кресле. Можно сложить все сиденья, кроме водительского, и тогда объем багажника вырастет до 2005 л! Уникальная система трансформации салона FlexSpace® дает вам полную свободу действий.

**Мы уже создали ваш автомобиль. Новый Opel Meriva.\***



**Opel. Движение к лучшему.**



**Москва:** Автоимпорт (095) 118-34-10 • Автоцентр МБЛ Моторс (095) 900-11-01 • Автоцентр Сити (095) 937-21-41 • Гема (095) 775-7-775/4 • Дженсер (095) 786-26-25  
• Кларус Трейдинг (095) 388-21-01 • Рейт Моторс (095) 791-73-55 • СИА-Север (095) 785-03-82 • Трейдинвест (095) 7777-555 • Тринити Моторс (095) 796-96-46/50  
• ТЦ Кунцево Лтд. (095) 933-40-33 • **Санкт-Петербург:** Атлант-М Балтика (812) 103-0-103 • Гема-Питер (812) 324-01-00 • Лаура (812) 327-54-45 • **Екатеринбург:**  
Автоцентр Глазурит (3432) 34-14-56 • Елабуга : Елизаветомаркет (85557) 3-34-34 • Иркутск: СибАвтоЦентр (3952) 56-01-00 • **Казань:** Делфо-Авто (8432) 70-96-11 •  
**Кемерово:** Сибинпэкс (3842) 52-66-66 • **Красноярск:** Атлантик Моторс (3912) 65-77-73 • **Пермь:** Автоленд Лтд. (3422) 13-73-83 • **Ростов-на-Дону:** Астра-Авто  
(8632) 44-68-38 • **Самара:** Гэмбл (8462) 36-45-33 • **Саратов:** Саратов Моторс (8452) 64-74-69 • **Тольятти:** МАРШ (8482) 509-300 • **Тюмень:** Поляс ДМ (3452) 416-444  
• **Уфа:** Авто Стиль (3272) 31-80-00 • **Челябинск:** Торговый дом "Джемир" (3512) 69-91-49

\*В салонах официальных дилеров осенью 2003 г. Товар сертифицирован. Два года заводской гарантии распространяются на весь модельный ряд Opel, начиная с 2003 года.

**горячая линия Opel (095) 785-4646**

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

# дневник наблюдений компаний

## «Мултон» обжегся на бедных

УХОД

Попытка одного из ведущих российских производителей соков компании «Мултон» завоевать симпатии самых малоимущих российских потребителей закончились неудачей. Как стало известно СФ, компания прекратила выпуск продукции под маркой «Дары лета», появившейся на рынке в 2001 году. По словам директора по связям с общественностью «Мултона» Александра Николаева, с ее запуском компания собиралась охватить нижний ценовой сегмент рынка — до 17 рублей за литровую упаковку. По составу «Дары лета» представляли собой сокосодержащий напиток — новую для России товарную категорию, на которую в Западной Европе приходится до 80%, а в Польше и Чехии — около 50% продаж всего рынка соков, нектаров и сокосодержащих напитков.

Через некоторое время аналогичные продукты представили и другие лидеры рынка: «Нидан-Экофрут» выпустил «Да!», а ЭКЗ «Лебедянский» — «Фрустайл». Однако они позиционировались по-разному: «Фрустайл» — как сокосодержащий напиток, а «Да!» — никак. Руководитель отдела рекламы и маркетинга компании «Нидан-Экофрут» Аркадий Курин объясняет это тем, что сама товарная категория слишком нова для российского рынка: «В Западной Европе и США соки, нектары и сокосодержащие напитки относятся к разным товарным категориям. Российский же потребитель просто ранжирует их по степени разбавленности», — говорит Курин. — Поэтому

Попытка компании «Мултон» завоевать симпатии самых малоимущих российских потребителей закончились неудачей.

**Как стало известно СФ, компания свернула производство продукции под маркой «Дары лета», с запуском которой собиралась охватить нижний ценовой сегмент рынка — до 17 рублей за литровую упаковку.**

**«Низкую популярность напитков в России можно объяснить их незначительным отличием по цене от сока или нектара», — считает менеджер ACNielsen Александра Разова.**

пусть «Лебедянский» раскачивает категорию, а мы пока останемся в тени».

В самом «Лебедянском» настроены куда оптимистичнее.

«Потенциал этой товарной ка-

терии очень велик», — уверен PR-директор «Лебедянского» Александр Костиков. Тем не менее пока сокосодержащие напитки не пользуются особой популярностью. По данным ис-

следовательской компании ACNielsen, в России их доля в 2001 году составила 8%, а в 2002-м — около 6%. По оценкам компании «Бизнес Аналитика», по итогам первого квартала 2003 года на долю «Даров лета» пришлось 2,1% продаж, примерно такая же доля рынка у «Да!» — 2%, показатели «Фрустайла» еще ниже — 0,2%. «Низкую популярность напитков в России можно объяснить их незначительным отличием по цене от сока или нектара. Так, в Москве, по данным на ноябрь 2002 года, напиток в среднем был дешевле нектара на 2%, сока — на 15,5%», — говорит менеджер ACNielsen по коммуникациям Александра Разова.

«К началу этого года стало очевидно, что сегмент малоперспективен», — комментирует Александр Николаев. — Доходы значительной части потребителей повысились, и спрос переместился в сторону более дорогой продукции. В итоге мы решили снять «Дары лета» с производства, а освободившиеся мощности перевезли на выпуск «Доброго», который пользуется большим спросом и приносит нам более значительную прибыль».

**Пути «Гиперцентра» и «Седьмого континента» разошлись**

РАЗВОД

Одно из самых амбициозных содружеств розничного рынка — альянс сети «Седьмой континент» и группы «Гиперцентр» — прекращает свое существование. В самих компаниях разрыв предпочитают не комментировать. По мнению же наблюдателей, партнерство

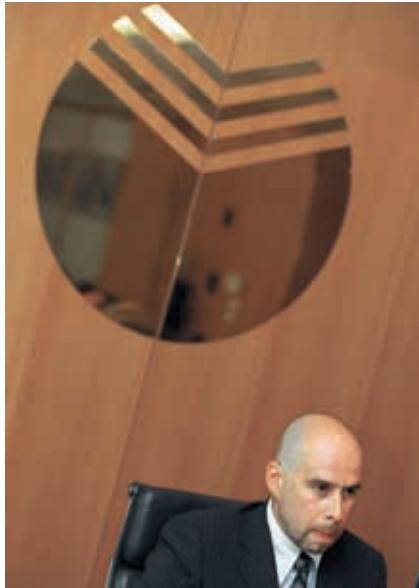
## ИНДЕКС

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

AIR FRANCE	10
AVON	36
BBDO MOSCOW	31
IMAGELAND EDELMAN PR	31
INTERBREW SA	10
NATIONAL AMUSEMENTS	4
OPTIMACOM	31
SEPHORA	4

SHL	42	«РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ»	4
VERISIGN	10	«РУССКИЙ ПРОДУКТ»	31
АЛЬФА-БАНК	31	«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	4
«АМТЕЛ»	4	«ТИНЬКОФФ»	31
«БАЛТИКА»	26	«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»	42
«ГИПЕРЦЕНТР»	4	АДЕЛЬФИЙСКИЙ АНДРЕЙ	26
«Л'ЭТУАЛЬ»	4	АНТОНОВА ОЛЬГА	31
«ЛОГИКА БИЗНЕСА»	36	АТАМАНОВ ДЕНИС	48
«МАКФА»	16	БОРИСОВ ВЛАДИМИР	36
«МУЛТОН»	4	ВОЛИН АЛЕКСЕЙ	4
«НОРНИКЕЛЬ»	14	ВУНДЕРМАН ЛЕСТЕР	64
«РИ.М. ПОРТЕР НОВЕЛИИ»	31	ГАВРИКОВ АЛЕКСЕЙ	31
«РУССКИЕ ФОНДЫ»	4	ГАЛВИН КРИСТОФЕР	4

c4



ALEKSEY MIRIDONOV / B\*

**Михаилу Безелянскому придется скорректировать свои амбициозные планы**

не заладилось из-за разных взглядов сторон на развитие бизнеса. Объявлена между столичной розничной сетью «Седьмой континент» и «Гиперцентром», созданным бывшими топ-менеджерами «Альфа-групп» в 2001 году для строительства торговых центров, было объявлено меньше года назад. Проект создания сети гипермаркетов (для его реализации на паритетных началах была образована компания «Мосмарт») предусматривал открытие в Москве к 2005 году восьми торговых центров под маркой «Мосмарт»,

#### «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»

(на 31 декабря 2002)

ВЫРУЧКА (МЛН РУБ.)	7557,9
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛН РУБ.)	16,8
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛН РУБ.)	5,5

КИРИЧИ ИГОРЬ	31	СУВОРОВ ЕВГЕНИЙ	14
КОТЛЕР ФИЛИП	59	ТРЕНИН-СТРАУСОВ ПЕТР	68
КРОУ МАЙКЛ	4	ТУРКОВСКИЙ СЕРГЕЙ	16
ЛУЦИНА ВЕРОНИКА	42	УВАРОВ АРНОЛЬД	4
МАКАРУШКИНА МАРИЯ	42	ФАРАФОНОВА ОЛЬГА	26
МЕШКОВ ДМИТРИЙ	16	ФЬЕЛЛЬ ОЛАФ	4
МИТЮКОВ АНДРЕЙ	42	ХРЕНОВ ДМИТРИЙ	42
МОРОЗОВ МИХАИЛ	68	ЧУВАХИН НИКОЛАЙ	48
ПАК ЯКОВ	72	ЧУМАЧЕНКО АННА	31
ПЕТРОВИЧЕВ МИХАИЛ	68	ШИПКОВ ЮРИЙ	42
ПИСАРСКИЙ ИГОРЬ	31	ШМАТАЛЮК АНТОН	36
ПРОХОРОВ МИХАИЛ	14	ШНЕЙДЕР ТАТЬЯНА	16
СОПЕТОВА МАРИЯ	31	ШОКИН ВИКТОР	68
СПИРАНЦЕВ ДМИТРИЙ	48	ЯКУБОВИЧ ЛЕОНID	14

а в дальнейшем появление магазинов «Росмарт» в регионах. Первый столичный магазин стоимостью \$30 млн открылся в июне этого года. Через месяц о поддержке инициатив компании кредитной линией в \$100 млн заявил Сбербанк, выделивший \$13 млн на строительство первого «Мосмарта». И тогда же председатель совета директоров «Гиперцентра» Михаил Безелянский рассказал о планах на ближайшие десять лет: за это время в СНГ должно появиться до ста магазинов «Мосмарта». Теперь воплощением своих амбициозных планов «Гиперцентр» будет заниматься самостоятельно. «Никакого конфликта нет,— заявил СФ Михаил Безелянский.— Это обычная сделка между акционерами». «Гиперцентр» выкупит у «Седьмого континента» долю в совместных компаниях и продолжит заниматься проектом «Мосмарт». Все зарезервированные участки для совместного строительства (пять в Москве и один в Санкт-Петербурге) остаются у компании господина Безелянского. Не собирается отказываться от строительства гипермаркетов — уже под другой маркой — и «Седьмой континент».

«Скорее всего, альянс развалился из-за взаимного нежелания партнеров умерить собственные амбиции,— полагает аналитик Альфа-банка Александр Свинов.— Когда бизнесмены заключают альянсы и при этом планируют активно участвовать в совместном проекте, шансы просуществовать долго у таких партнерских отношений невелики. Возможно, компаниям было бы правильнее четко разделить сферы ответственности. Например, одна является

#### ЛЮДИ

#### Ответственный за рост

В московском представительстве крупной фармацевтической компании GlaxoSmithKline (GSK) назначен новый генеральный директор. Им стал Майкл Кроу, до этого возглавлявший офис GSK в Дании. Предыдущий генеральный директор Галина Лысикова покинула компанию. По данным самой компании, GSK контролирует 7% мирового фармацевтического рынка. Между тем в России, по данным аналитической компании RMC, на нее приходится всего 2,3%. Именно это, по мнению источника, близкого к GSK, и могло привести к смене руководства: «Компании необходимо развиваться и расти. И, видимо, в головном офисе решили, что для резкого роста оборотов нужен западный менеджер». Его точку зрения подтверждает и сам Майкл Кроу: «Нам нужен более быстрый рост, чем раньше». Свою главную задачу господин Кроу видит в «построении эффективной системы управления компанией и создании сильного руководства».

Майкл Кроу родился в 1962 году в Великобритании. В 1983 году окончил университет Leads. В GSK с 1989 года, причем имеет большой опыт работы именно на восточноевропейских рынках — последовательно был менеджером по маркетингу и продажам в Польше, генеральным директором в Болгарии и Румынии, генеральным директором на Балканах и в Прибалтике. До назначения главой российского офиса господин Кроу возглавлял датское представительство GSK.

#### Motorola не выдержала критики

Кристофер Галвин, внук основателя Motorola, управлявший американской компанией с 1997 года, подал в отставку. Причиной ухода 53-летнего топ-менеджера с поста председателя совета директоров и CEO, как объяснил он сам, стали «разногласия с советом директоров в отношении темпов роста, стратегии и прогресса компании на текущей стадии ее реорганизации».

С момента основания Motorola в 1928 году у руля компании бессменно находились представители семейства Галвинов. Однако Кристоферу преумножить семейное достояние не удалось. При нем Motorola потеряла первое место на мировом рынке мобильных телефонов, уступив его финской Nokia. Неудивительно, что в последнее время инвесторы и критики все чаще высказывали в адрес Motorola упреки в семейственности и негативном влиянии владельцев на эффективность управления концерном.

Наиболее вероятным претендентом на место Галвина в компании считают нынешнего президента и главного операционного директора Майка Зафировски. Он пришел в Motorola в прошлом году из General Electric, где проработал более 20 лет. По мнению наблюдателей, во многом благодаря ему подразделение Motorola по производству мобильных телефонов вновь стало приносить прибыль.



инвестором, другая — управляющим проекта».

## Роман Абрамович меняет алюминий на хоккей

**РАСПРОДАЖА**

Роман Абрамович избавляется от своего последнего крупного актива в России. По словам близкого к бизнесмену источника, сделка по продаже 50% акций «Русского алюминия» другому совладельцу Олегу Дерипаске сейчас находится на стадии завершения. Как считает заместитель директора Центра политической конъюнктуры Константин Симонов, в самое ближайшее время Абрамович продаст и оставшиеся активы (доли в «Руспромавто», «Юкос-Сибнефти» и т. д.). «Его стратегия очевидна: вывод всех активов за рубеж. Покупка Chelsea, а также возможное приобретение клуба НХЛ Vancouver Canucks свидетельствуют о его намерении создать себе на Западе имидж серьезного бизнесмена и впредь вкладывать деньги только там», — говорит господин Симонов.

«Русал» контролирует 75% российского рынка первичного алюминия и 32% рынка глинозема. Выручка компании за первую половину этого года составила \$2,1 млрд. До недавнего времени 50% акций компании принадлежали подконтрольной Абрамовичу Millhouse Capital, а другие 50% — «Базовому элементу» Олега Дерипаски. Теперь же «Базэл» становится единоличным собственником «Русала». И в «Базэле», и в Millhouse от комментариев по поводу сделки отказались.

По мнению аналитиков, сделка не окажет сильного влияния на рынок. «Абрамович не принимал участия в управлении ком-



Западный спорт манит Романа Абрамовича гораздо сильнее, чем российская цветная металлургия

Роман Абрамович избавляется от своего последнего крупного актива в России.

## Сделка по продаже 50% акций «Русала» другому совладельцу Олегу Дерипаске сейчас находится на стадии завершения.

«Покупка Chelsea и возможное приобретение клуба НХЛ Vancouver Canucks говорит о намерении Абрамовича создать себе на Западе имидж серьезного бизнесмена и впредь вкладывать деньги только там», — считает Константин Симонов из Центра политической конъюнктуры.

### «Русские фонды» приросли «Проспектом»

**ПРИОБРЕТЕНИЕ**

панией, так что в краткосрочной перспективе ничего не изменится, — заметил аналитик ИК „Тройка Диалог“ Василий Николаев. — Однако в долгосрочной перспективе, ускорит размещение IPO». «Сделка имеет исключительно политическую подоплеку, — уверен аналитик „Атона“ Александр Агибалов. — Дерипаска начал с перепродажи алюминия, и вся команда менеджеров „Русала“ — выходцы из его компаний „Сибал“ и „Сибаль“.

От Абрамовича там представлены лишь несколько человек, функция которых, грубо говоря, контролировать, куда пошли деньги». При этом, по мнению господина Агибалова, сумма сделки вряд ли превысила \$2 млрд: «Рынок алюминия сейчас переживает не лучшие времена. Соответственно, и у „Русала“ финансовые показатели далеко не блестящие — его долги приближаются к \$500 млн».

топ-менеджмента компании. По словам гендиректора и бывшего крупнейшего акционера «Проспекта» Михаила Винчеля, в решении о продаже акций компании «Русским фондам» нет ничего удивительного: «Любой бизнесмен хочет продать свой бизнес. Проанализировав ситуацию на рынке, мы решили сделать это именно сейчас, когда конъюнктура наиболее благоприятна». Однако, по мнению некоторых участников рынка, истинные причины продажи «Проспекта» — недостаток средств для развития. «Для адекватной работы на рынке инвестиционных компаний необходимо все больше собственных средств. Вложений требуют и приобретение облигаций, и вообще развитие компаний», — сказал СФ на условиях анонимности представитель одной из крупнейших инвестиционных компаний. По его мнению, это отразилось и на цене. По разным оценкам, «Проспект» был продан за \$10–15 млн, в то время как его реальная стоимость составляет \$20–25 млн. Никаких изменений в «Проспекте» не предполагается, компания просто войдет в состав «Русских фондов». Свои посты сохранит и топ-менеджмент, кроме Михаила Винчеля, который собирается создать на вырученные средства два фонда — прямых и портфельных инвестиций. При этом Винчель планирует остаться в «Проспекте» в качестве клиента. По мнению участников рынка, консолидация свидетельствует о зрелости отрасли. «До недавнего времени все поглощения осуществлялись по одной схеме: крупные игроки поглощали средних. Теперь средний игрок поглотил среднего. Такая консолидация демонстрирует все большую упорядоченность и развитость рынка», — говорит руководитель аналитического отдела ИК «Брокеркредитсервис» Максим Шайн.

### «Л'Этуаль» плетет французскую сеть

На российский рынок выходит крупнейшая в мире парфюмерно-косметическая сеть Sephora, принадлежащая лидеру мирового рынка товаров класса «люкс» французскому холдингу LVMH. Ожидается, что первый магазин



ЕВГЕНИЙ ГУДИН

**Крупнейшая в мире парфюмерно-косметическая сеть Sephora войдет в Россию через магазины «Л'Этуаль»**

сети откроется до конца этого года. Открывать и продвигать магазины Sephora по договору франчайзинга будет российский парфюмерно-косметический ритейлер «Л'Этуаль», основным владельцем которого является российский бизнесмен Максим Климов. На сегодняшний день «Л'Этуаль» владеет рекордным для России количеством парфюм-маркетов — 104, лишь в три раза уступая по этим показателям Sephora. Однако разница в объемах продаж у компаний гораздо существеннее: \$90 млн в 2002 году у «Л'Этуаль» и 2,33 млрд евро у Sephora.

Подробности соглашения пока не раскрываются. Однако интересно, что, имея магазины по всему миру, лишь в России Sephora не планирует работать самостоятельно. Аналитики увязывают такое решение французов с нежеланием излишне рисковать на российском рынке. Определенную роль в этом мог сыграть и недавний скандал между крупнейшей российской сетью магазинов «Арбат Престиж» и официальным дистрибутором продукции LVMH в России компанией «Селдиго». Несколько месяцев назад представители LVMH, находясь в Москве, обнаружили, что продукция их торговых марок (Christian Dior, Kenzo, Givenchy, Guerlain) продаётся в рамках акции «Обвал цен» в магазинах «Арбат Престиж» по ценам, существенно ниже рекомендованных. В результате «Селдиго» разорвала отношения с «Арбат Престижем». Через

некоторое время по той же причине аналогичным образом поступили и некоторые другие поставщики, например Cosmopolitan Cosmetics (марки Gucci, Escada). Тем не менее, как признался СФ гендиректор Cosmopolitan Cosmetics Кирилл Мурадов, он надеется, что ему удастся возобновить отношения с «Арбат Престижем». Представители самой сети пока воздерживаются от комментариев. Как полагает аналитик «Атона» Алекс Канторович, «Арбат Престиж» не будет конкурировать с Sephora, поскольку давно уже ориентируется на средний класс, являясь больше мас-маркетом, нежели продавцом товаров категории «люкс». Это подтверждают и последние исследования компании «Комкон»: среди парфюм-маркетов «Арбат Престиж» является самой посещаемой и популярной сетью (15,5% москвичей регулярно посещают в эти магазины, и 7,8% делают там покупки). Аналитик «Ренессанс Капитала» Наталья Загвоздина считает, что главным конкурентом Sephora на российском рынке будет «чрезвычайно развитый „серый“ рынок косметики и парфюмерии и Sephora столкнется здесь с ним также, как столкнулся „Арбат Престиж“, вынужденный из-за этого снижать цены».

## National Amusements увлекся Россией

ДОСУГ

На рынок отечественного кинопроката вышел транснациональный игрок — один из гигантов кинопрокатной индустрии компания National

люди

## Предвыборная рокировка

В преддверии выборов на медиарынке происходят любопытные кадровые перестановки — чиновники проявляют интерес к издательскому бизнесу, а издателей заботит будущее России. Экс-замглавы администрации президента РФ Алексей Волин, оставивший свой пост три месяца назад, стал президентом Издательского дома Родионова (журналы «Профиль», «Политбюро», «Карьера», Paradox, «Мулен руж»).

По словам замгендиректора ИД Андрея Бородина, господин Волин интересен компании в первую очередь как опытный пиарщик: именно это направление он курировал в администрации президента. «Еще он будет формировать редакционную политику и заниматься развитием некоторых проектов — в частности, журнала «Политбюро» и регионального выпуска «Профия».

А владелец и президент холдинга Arnold Prize Group Арнольд Уваров временно оставил свой пост, чтобы ближайшие три месяца провести в кресле заместителя руководителя предвыборного штаба «Единой России». Как отмечает он сам, назначение связано с личными отношениями с лидером партии Борисом Грызловым. В Arnold Prize входят рекламное агентство APR Optimum Media, журналы Apriori, «Парад», «Она», XXL, радиостанции «Наше время на миллиционской волне», Radio JAZZ и Radio Classic.

## Жертва «Ирангейта»

Глава крупнейшей норвежской нефтегазовой компании Statoil ASA Олаф Фьель ушел со своего поста. Причиной его отставки послужило обнародование результатов полицейского расследования деятельности Statoil в Иране. В 2002 году Statoil заключила контракт на \$16 млн с зарегистрированной в Лондоне фирмой Horton Investment. Но ее владельцами являются граждане Ирана, и фактически эта компания служила каналом для передачи взяток иранским чиновникам. С их помощью Statoil рассчитывала получить преимущества при заключении контрактов на разработку месторождений в этой стране. Сразу после обнародования результатов расследования был спешно собран совет директоров Statoil, заседавший всю ночь. По его итогам председатель совета Лейф Терье Леддесель был отправлен в отставку. Господину Фьеллю удалось сохранить свой пост только потому, что он пользуется большим уважением на рынке. Однако под давлением общественности и журналистов, которые окрестили скандал «Ирангейтом», уже на следующий день Фьель, возглавлявший компанию с 1999 года, подал в отставку. Его обязанности будет исполнять финансовый директор Statoil Инге Хансен.

Олаф Фьель родился в 1951 году. Окончил Норвежскую школу бизнеса и делового администрирования. До прихода в Statoil работал в компаниях Kongsberg Vapenfabrikk, Bergen Bank, Postbanken и в Норвежских государственных железных дорогах.



Amusements, владеющая 1,5 тыс. залов по всему миру, открыла в Москве, на территории торгово-развлекательного комплекса «Мега», 11-зальный мультиплекс KinoStar De Lux. Самым большим в России кинотеатром, рассчитанным на 3100 мест, управляет компания Rising Star Media (совместный проект National Amusements и компании Soquel Ventures Inc.). В середине 1990-х глава Soquel Ventures Пол Хэт принимал участие в открытии в Москве кинотеатров «Американский дом кино», «Под куполом» и «Кодак киномир», а теперь он стал президентом Rising Star Media. Владельцы нового мультиплекса не называют сумму инвестиций. Тем не менее, как сказала президент корпорации National Amusements Шери Рэдстоун, в среднем один экран обходится в \$1 млн. По словам госпожи Рэдстоун, она ожидает, что посещаемость кинотеатра составит от 1 млн до 2 млн человек ежегодно. Учитывая, что стоимость билетов в мультиплекс варьируется от 100 до 300 рублей, можно подсчитать, что минимальный оборот проекта составит порядка \$3 млн, а максимальный — \$20 млн в год. «Интерес крупных западных игроков к российскому кинопрокатному рынку неудивителен, — утверждает Марала Чарыева, генеральный менеджер компании „Формула кино менеджмент“ (объединяет сети кинотеатров „Каро фильм“ и „Империя кино“). — В прошлом году сборы кинотеатров в России и странах СНГ составили \$111,7 млн, причем более 95% из них пришлось на Россию. В 2003



Президент National Amusements Шери Рэдстоун уверена, что москвичи любят проводить вечера в кинотеатре

**Лидер мирового рынка товаров класса «люкс» французский холдинг LVMH, недавно разорвавший отношения со столичной сетью «Арбат Престиж», выводит на российский рынок собственную розничную сеть Sephora.**

## Открывать магазины будет сеть «Л'Этуаль», заключившая с крупнейшим в мире парфюмерно-косметическим ритейлером договор франчайзинга.

**Как считает аналитик «Ренессанс Капитала» Наталья Загвоздина, главным конкурентом Sephora будут не сети, а «серый» рынок, чрезвычайно развитый в России.**

году ожидается, что эта цифра увеличится до \$170 млн. Естественно, столь привлекательный рынок притягивает крупных западных прокатчиков». Концепция мультиплекса KinoStar De Lux построена с расчетом на лояльность российского зрителя к новинкам. По словам Шери Рэдстоун, ее компания привносит в Россию новые стандарты кинопоказа. «Мы убеждены, что москвичи очень любят проводить вечера в кинотеатре. Для них это больше чем просто просмотр фильма, это событие», — заявила госпожа Рэдстоун. Поэтому в кинотеатре есть залы для семейного просмотра, два представительских зала с кожаными креслами, а также зал, где будут проходить съемки программ MTV. Однако участники рынка сомневаются,

что москвичи станут специально приезжать в KinoStar, скорее зрителями мультиплекса будут посетители «Меги». Конкуренция развернется между мультиплексами при крупных торговых комплексах — „Киносферой“ в „Рамсторе“, KinoStar в „Меге“ и нашим новым 12-зальным кинотеатром в „Ашане“, который мы планируем открыть в первом квартале 2004 года», — говорит Марала Чарыева.

### У «Амтела» новый собственник

Второй по величине российский производитель шин холдинговая компания «Амтел» обзавелась иностранным акционером. Им стал международный инвестиционный фонд

Templeton Strategic Emerging Markets Fund, который за \$10 млн приобрел 3,8% акций компании. В ближайшее время фонд планирует купить еще около 2% акций «Амтела» за \$5 млн. Это первый случай вложения иностранного капитала в российский шинный бизнес. По словам президента «Амтела» Судхира Гупты, вырученные деньги пойдут на модернизацию Кировского и Воронежского заводов, принадлежащих холдингу. Кроме того, считает господин Гупта, компании будет полезно появление в составе совета директоров представителя фонда: «Впервые у нас появится независимый директор, который будет изучать, как управляет компания».

Как заявил Марк Мобиус, управляющий директор Templeton, его компания намерена сконцентрировать свое внимание в России на производстве товаров массового потребления, поскольку именно эта отрасль будет, по его мнению, расти наиболее быстрыми темпами. Templeton уже вложил порядка \$300 млн в российский бизнес и владеет акциями таких компаний, как «Вимм-Биль-Данн», ТД «Перекресток», ТД ГУМ и т. д.

«Приобретение Templeton акций „Амтела“ свидетельствует о большом потенциале российского производителя шин», — считает аналитик по машиностроению компании «Тройка Диалог» Андрей Комарильцын. По собственным данным компании, «Амтел» контролирует в настоящий момент 30% шинного рынка России и 37% рынка шин для легковых автомобилей. Как заявил господин Гупта, перед холдингом стоит задача увеличить последний показатель до 50% к 2005 году, но для этого необходимо модернизировать производство, на что потребуется не менее \$300 млн.

По словам финансового директора холдинга Алексея Гуринова, в настоящий момент «Амтел» ведет переговоры о продаже еще 25% своих акций. Имя потенциального покупателя держится в секрете, однако господин Гурин сообщил, что это будет иностранная компания. **СФ**

# РОСТ

## ЭТО НАШ БИЗНЕС

Компания IBS -  
лидер российского рынка  
консалтинга и  
информационных технологий

### Наши услуги:

- Управленческий консалтинг
- Внедрение бизнес-приложений
- Создание инфраструктуры
- Аутсорсинг

обеспечивают рост вашей компании

Рост прибыли,  
Рост рыночной доли,  
Рост управляемости,  
Рост стоимости вашего бизнеса

**IBS**

© 2008 IBS. All rights reserved.

[www.ibs.ru](http://www.ibs.ru)  
(095) 967-8080

# дневник наблюдений цифры

**5%**

всех денежных средств мира имеют незаконное происхождение. По оценкам международной финансовой комиссии по проблемам отмывания денег (FATF), в 2002 году объем отмываемых и, соответственно, добытых преступным путем средств составил \$2,5 трлн, что эквивалентно, к примеру, объемам внешнего долга США или ежегодному мировому потоку прямых инвестиций. В основном отмываются средства, полученные за счет незаконной торговли оружием, наркотиками и финансовых махинаций. По сведениям FATF, значительная часть этих средств идет на финансирование террористических организаций. Существенную долю в объеме мировой теневой экономики занимает Россия. По сведениям заместителя секретаря Совета безопасности РФ Вячеслава Солтаганова, объем теневой экономики в России составляет 20–25% ВВП, или около 2–2,5 трлн рублей. Таким образом, на нашу страну приходится около 3% всех «нелегальных» денежных средств мира. По мнению экспертов FATF, главные причины этого — коррупция, организованная преступность и финансовые злоупотребления. Тем не менее в ежегодном докладе FATF, опубликованном в июне 2003 года, отмечается существенный прогресс в борьбе с отмыванием денежных средств в России. Это выразилось, к примеру, в намерении комитета по финансовому мониторингу Минфина принять в течение осени поправки к ряду законов, ужесточающие контроль за финансовыми операциями.

**€ 553 млн**

заплатил за первое место на пивном рынке Германии бельгийский пивоваренный концерн Interbrew SA. Обогнать здесь своего основного конкурента Holsten-Brauerei AG бельгийцам, занимавшим 8% рынка, удалось, получив контроль над мюнхенской компанией Gabriel Sedlmayr Spaten-Franziskaner-Braeu KgaA (известной также

**39%** — таков уровень информационной прозрачности, продемонстрированный 60 крупнейшими российскими компаниями, согласно результатам исследования рейтингового агентства Standard & Poor's.

По сравнению с предыдущим годом данный показатель увеличился на 5%. При этом 31 компания улучшила свои показатели в среднем на 9%, а в 10 компаниях уровень качества раскрытия информации понизился примерно на 5%.

В пятерку лидеров по информационной открытости вошли «Вимм-Биль-Данн», МТС, «Ростелеком», «Вымпелком» и «Норникель».



как Spaten). Закрытие сделки, которой предстоит еще пройти процедуру утверждения, планируется не позднее второй половины 2004 года. Активы Spaten после слияния с германскими активами Interbrew позволят новой компании Interbrew Deutschland Holding GmbH увеличить объемы до 15,6 млн гектолитров, благодаря чему она сможет занять 11% рынка Германии. С покупкой Spaten, как полагает руководство бельгийского концерна, компания сможет существенно упрочить свои позиции в южной Германии. А благодаря появлению в портфеле Interbrew (всего ей принадле-

жит около 200 брендов, в том числе Stella Artois, Bass Ale, Beck's) таких марок Spaten как Lowenbrau и Franziskaner — увеличить долю в самом быстрорастущем на сегодня сегменте пшеничного пива.

**\$700 млн**

отсудил у правительства Аргентины всемирно известный финансовый спекулянт Кеннет Дарт. В декабре 2001 года принадлежащая ему офшорная компания приобрела аргентинские гособлигации на сумму \$595,4 млн. При этом Дарт заплатил за ценные бумаги на 20–25% меньше их номинала, поскольку к тому времени Аргентина уже объявила дефолт и ее облигации продавались с большим дисконтом. Купленные спекулянтом бумаги номинированы в песо, курс которого тогда был жестко привязан к доллару США в соотношении один к одному. Сегодня песо стоит всего \$0,34. Дарту же удалось убедить суд вынудить аргентинское правительство выплатить ему основную стоимость облигаций и проценты по ним по курсу двухгодичной давности, что и составило в сумме \$700 млн. Как полагают аналитики, такие действия спекулянта могут всерьез подорвать планы по реструктуризации аргентинского долга, к которой страна готовилась на протяжении двух лет. Прецеденты уже имеются. Например, в начале 1990-х Дарт успел порядком насолить Бразилии. Скупив тогда 4% (на сумму \$1,4 млрд) всего госдолга этой латиноамериканской страны, он долгое время препятствовал принятию бразильцами плана реструктуризации, добиваясь наиболее выгодных для себя условий. В итоге Бразилия приняла план без согласия Кеннета Дарта. Тот подал иск на страну в суд, однако, к радости бразильцев, дело проиграл.

**\$3,8 млрд**

— именно столько, по оценкам Российской ассоциации рекламных агентств (PAPA), составит объем российского рекламного рынка по итогам 2003 го-

Возродите любимцев прошлого



## CanoScan



Не верите в чудесные превращения? Добро пожаловать в цифровой мир! В дополнение к отличной скорости и высокому разрешению последние модели серии CanoScan оснащены технологией FARE для восстановления изображений на старых негативах. Уникальная технология автоматического рептирирования Canon FARE – это ультрасовременный процесс, который при сканировании использует инфракрасные лучи и обычный белый свет для автоматического выявления и удаления с изображения следов пыли и царапин. Идеально подходит для архивации изображений, фотопечати и интернета.

### CanoScan FS4000US

#### Фильм-сканер

- ▶ Сканирование 35-мм слайдов/негативов и пленок APS-стандарт
- ▶ Разрешение 4000 dpi

### CanoScan 9900F

#### Профессиональный планшетный сканер

- ▶ Сканирование среднее формата
- и одновременное сканирование 24-х 35-мм негативов/6 слайдов
- ▶ Разрешение 3200x6400 dpi

### CanoScan 8000F

#### Высокопроизводительный планшетный сканер

- ▶ Одновременное сканирование 12-ти 35-мм негативов/4 слайдов
- ▶ Разрешение 2400x4800 dpi

### CanoScan 5000F

#### Универсальный планшетный сканер

- ▶ Одновременное сканирование 3-х 35-мм негативов/2 слайдов
- ▶ Разрешение 2400x4800 dpi

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

7(095) 258 56 00 (Москва)  
8 800 200 56 00 (для региональных зонок бесплатный)

\*Вы можете

you can  
**Canon**



OFFICIAL PARTNER

да. Правда, темпы роста несколько снизились. Если в 2002 году рекламный рынок России увеличился по сравнению с 2001-м на 50% (с \$1,775 млрд до \$2,68 млрд), то в 2003-м, как ожидается, прирост составит 40%. В РАРА объясняют это тем, что период бурного развития отрасли заканчивается. А самым быстрорастущим сегментом рынка сейчас является реклама в журналах.

В 2002 году ее объем составил \$220 млн, в 2003-м, по прогнозам, — \$340 млн. Президент рекламного холдинга Starcom MediaVest Group Сергей Коптев связывает это с перераспределением рекламных бюджетов и увеличением количества рекламы товаров класса премиум: «Ранее из-за самых низких в Европе расценок на рекламу на телевидении все компании размещались там. Теперь цены выросли, одновременно увеличилось и количество узконаправленных журналов. Помимо этого становится все больше реклам дорожих товаров, таких как, например, ювелирная продукция Mercury. Они ориентированы на высокодоходную аудиторию, поэтому продвигать их на таком массовом носителе, как телевидение, не имеет смысла».

## 25%

рынка пассажирских авиаперевозок займет в следующем году компания Air France после поглощения KLM. В настоящий момент Air France контролирует 17,6% европейских грузоперевозок, KLM — чуть более 5%.

По прогнозам экспертов, слияние поможет обеим компаниям преодолеть последствия кризиса индустрии авиаперевозок, вызванного войной в Ираке и эпидемией атипичной пневмонии. Объединенная компания займет первое место по объемам пассажирских перевозок в Европе и третье — после American Airlines и United Airlines — в мире. Оборот обединенной компании составит 18 млрд евро. По условиям соглашения 85% гиганта будет принадлежать Air France, а 15% — KLM. Помимо этого договор предусматривает дальнейшую приватизацию Air

France. Сейчас французскому правительству принадлежит 54% акций авиакомпании, через некоторое время эта доля сократится до 20–25%. Похожими методами решила бороться с кризисом и швейцарская авиакомпания Swiss. Недавно она вошла в глобальный альянс авиаперевозчиков Oneworld и заключила соглашение «о сотрудничестве и взаимопонимании» с British Airways. Участники рынка не исключают того, что BA в результате поглотит швейцарскую компанию.

## 48 часов

— всего столько времени будут «жить» новые диски формата DVD, выпущенные кинокомпанией Walt Disney Co. По истечении двух суток они начнут менять цвет, окисляясь на воздухе и постепенно разрушаясь. Продавая столь оригинальное изобретение, Disney намерен потеснить на рынке крупные прокатные компании. Представители мультиплексационного гиганта полагают, что потребителям проще будет приобрести за \$7 саморазрушающийся диск и выбросить его после просмотра, чем брать DVD на прокат, а потом нести его назад, нередко еще и выплачивая штраф за просрочку. Попытки Disney проникнуть в новую нишу вполне логичны. По данным исследовательской компании Adams Media Research, валовый доход индустрии домашнего кинопросмотра составляет около \$12,3 млрд ежегодно.



## \$100 млн

рискует потерять крупнейший администратор доменных зон com и net компания VeriSign из-за своего нового проекта. Иск с требованием возместить ущерб на эту сумму подала против нее Popular Enterprises LLC, входящая в структуру крупного интернет-поисковика Netster.com. По мнению истца, VeriSign нарушила антитрастовое законодательство, запустив новую систему переадресации и решив заработать на ошибках пользователей. Дело в том, что с недавних пор все набравшие неверный адрес в доменах com или net обнаруживают на экране вместо привычного сообщения об «Ошибка 404», означающего, что такого адреса не существует, поисковик SiteFinder, принадлежащий VeriSign. По данным самого сетевого администратора, ежедневно пользователи сети совершают до 20 млн ошибочных запросов. Их переадресация на сайт VeriSign могла бы принести компании миллионы долларов. Предполагалось, что от желающих разместить рекламу на SiteFinder не будет отбоя. Однако крупные поисковые компании вовремя спохватились и в свою очередь разработали новую систему, которая попросту блокирует большинство переадресаций. Если же суд признает VeriSign виновной, то компании придется столкнуться с немалыми потерями — \$100 млн, на которые претендует Popular Enterprises LLC, составляют более трети доходов, полученных VeriSign во втором квартале этого года.



Глава VeriSign Страттону Склавосу не дали заработать на «Ошибка 404»

## 10

журналов намерен выпустить к концу весны 2004 года английский медиахолдинг BBC. Приоритетным направлением развития станут издания, связанные с воспитанием детей. Пять подобных журналов уже вышли в свет. Это ориентированный на девочек 6–10 лет Popgirl, предназначенный для 4-7-летних мальчиков Action Hero, ежемесячный комикс Disney's Animated Adventures, журнал для родителей Parenting и издание Myfirst Magazine, нацеленное на подготовку детей к школе. В течение осени за ними последуют журнал для подростков с рабочим названием April, религиозное издание Songs of Praise и журнал о гастрономии, который планируется назвать Olive. А в следующем году появятся еще два издания, одно из которых будет посвящено саду и огороду. Планы BBC уже вызывают опасения у конкурентов. «В издательском бизнесе BBC — мой прямой конкурент, и я буду активно следить за его действиями», — заявил управляющий директор крупнейшего английского издательства IPC Майк Стар. В издательском портфеле BBC 35 журналов. Два года назад это направление было выделено в отдельную компанию BBC Magazines, оборот которой в прошлом году составил 123 млн фунтов стерлингов. **СФ**



СИБИНТЕК



ТОЧНОСТЬ МЫСЛИ. СИЛА ОПЫТА. ЭНЕРГИЯ ДВИЖЕНИЯ.

- Консалтинг
- Аутсорсинг
- Разработка и внедрение корпоративных бизнес-приложений
- Проектирование, создание и модернизация ИТ-инфраструктуры
- Создание и обслуживание систем управления технологическими процессами (АСУ ТП)
- Поставки и лизинг оборудования
- Телекоммуникационные услуги

Компания СИБИНТЕК

Москва, 117152, Загородное шоссе, 5/2а  
тел. +7(095)755-5275, +7(095)755-5217  
Факс: +7(095) 785-0971  
e-mail: welcome@sibintek.ru  
<http://www.sibintek.ru>

## Золотая лихорадка «Норильского никеля»

КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЦВЕТНЫХ И ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ КОМПАНИЯ «НОРНИКЕЛЬ» ПРИОБРЕЛА КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЛЕНЗОЛОТО». ПРАВДА, ЭТЫЙ АКТИВ ИНТЕРЕСЕН НИКЕЛЕВОМУ ГИГАНТУ В ОСНОВНОМ КАК СТАРТОВАЯ ПЛОЩАДКА НА ПУТИ К ГОРАЗДО БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОМУ ОБЪЕКТУ — КРУПНЕЙШЕМУ В ЕВРАЗИИ МЕСТОРОЖДЕНИЮ СУХОЙ ЛОГ. КУПИВ ЛИЦЕНЗИЮ НА ЕГО РАЗРАБОТКУ, ГЛАВА «НОРНИКЕЛЯ» МИХАИЛ ПРОХОРОВ СТАНЕТ ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ЗОЛОТОДОБЫТЧИКОВ МИРА. ОДНАКО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ЗА ЭТО ЕМУ ПРИДЕТСЯ ДОРОГО ЗАПЛАТИТЬ. **Текст: Татьяна Ткачук**

### Равнение на золото

Еще два года назад рынок золотодобычи переживал кризис. Цена за унцию этого драгоценного металла составляла всего \$270 — 71% от ее нынешней стоимости. Аналитики и промышленники в один голос твердили, что при таком положении дел вести добчу невозможно и, если ситуация не изменится, практически вся золотодобывающая отрасль будет загублена. Однако столь мрачные прогнозы не оправдались — желтый металл стал постепенно расти в цене. Сегодня его стоимость на мировых рынках составляет приблизительно \$375—380 за унцию, и специалисты предрекают ее дальнейший рост.

«В последнее время золото начинает возвращать к себе внимание инвесторов, и растущие цены на этот металл — лишнее тому подтверждение,— говорит аналитик банка „Зенит“ **Евгений Суворов**.— Особенно это актуально сейчас, когда доллар, будучи основной валютой сбережений в последние десятиле-

тия, начинает сдавать позиции». В такой ситуации вполне естественно, что крупные финансово-промышленные группы стали искать возможности выхода на перспективный золотой рынок.

В России среди не специализировавшихся ранее на золоте компаний одним из первых на перспективный рынок нацелился «Норильский никель». Начиная с прошлого года в дополнение к уже имеющимся предприятиям по производству никеля, меди, платины и палладия компания планомерно скупает крупные золотодобывающие активы, принадлежащие государству. В ноябре 2002 года отечественный лидер цветной металлургии приобрел 100% акций крупнейшего производителя золота в России ЗАО «Полюс» за \$226 млн. Эта сделка сразу же вывела «Норникель» в число крупнейших отечественных производителей золота с 17-процентной долей рынка. На мировом рынке золотого производства никелевый гигант тогда занял 1%.

В начале августа этого года возглавляемая Михаилом Прохоровым компания купила на аукционе еще один золотой актив — 38% обыкновенных (50,7% голосующих) акций предприятия «Рудник имени Матросова» за \$34 млн — по цене, почти в 13 раз превышавшей первоначальную. И наконец, в конце сентября «Норникель» благополучно победил на очередном аукционе, приобретя у государства контрольный пакет обыкновенных (44,9%; 58,55% голосующих) акций ОАО «Лензолото».

«Теперь с годовым производством в 40 тонн золота мы входим в десятку ведущих золотодобывающих компаний мира», — гордо сообщил о результатах покупки Михаил Прохоров.

По данным научно-исследовательского центра «НБЗолото», «Лензолото» занимает третье место среди крупнейших российских золотодобывающих предприятий. Однако интерес к этому активу со стороны «Норникеля» был вызван даже не столь

ко его привлекательностью в качестве потенциального источника доходов, сколько близостью к крупнейшему в Евразии месторождению драгоценного металла Сухой Лог, расположенному в Иркутской области. В настоящий момент никаких работ на этом месторождении не ведется, однако, по данным геологоразведки, запасы золота в нем составляют ориентировочно 1100 тонн (для сравнения: на «Руднике имени Матросова» разведанных запасов в четыре раза меньше).

В начале 1990-х Сухой Лог входил в состав «Лензолота», но в 1992 году его разработку доверили австралийской компании Star Technology и из состава «Лензолота» вывели. Однако в 1998 году компания обанкротилась. С тех пор чиновники ведут разговоры о необходимости передачи лицензии на разработку месторождения серьезному инвестору, способному осуществить масштабные вложения в этот проект. И, как ожидается, уже к концу года власти долж-



**Михаилу Прохорову хочется думать, что ключи от месторождения Сухой Лог уже у него в руках**

сэкономить около \$300 млн инвестиций за счет наличия развитой инфраструктуры».

### Делайте ваши ставки

По мнению большинства аналитиков, приобретя «Лензолото», Прохоров изо всех сил будет стараться закрепить за собой и Сухой Лог. И, вероятнее всего, ему это удастся. **Леонид Якубович**, вице-президент «НИКойла»: *Хотя само по себе «Лензолото» и является достаточно прибыльным и привлекательным активом, цена, которую заплатил за него «Норникель», на мой взгляд, великовата. Так что теперь у компании нет выхода, и, я думаю, она будет бороться до конца.*

Между тем другие претенденты на это месторождение могут заставить «Норникель» раскошелиться. «Можно предположить, что на аукционе — впрочем, как и на конкурссе по «Лензолоту» — за актив будет предложена цена, гораздо превышающая стартовую», — говорит Евгений Суворов.

Подобная ситуация уже имела место в процессе аукциона по «Лензолоту». Участвовавшие в нем представители от гигантов российской алю-

ны определились с формой тендера на покупку лицензии (будет ли это открытый аукцион или закрытые торги) и, возможно, даже провести его. Предприятие, которое получит доступ к Сухому Логу, сможет стать одним из крупнейших золотодобытчиков мира. Правда, для этого ему придется инвестировать в развитие месторождения порядка \$1 млрд.

Разумеется, «Норникель», избранный одним из своих приоритетов стратегию диверсификации бизнеса в направлении золотодобычи, не

может пройти мимо столь привлекательного объекта. Глава компании неоднократно заявлял, что намерен участвовать в тендере на разработку Сухого Лога, а приобретение «Лензолота» официально признало шагом на пути к иркутскому Клондайку. «Одновременно мы выиграли „ключ“ к крупнейшему месторождению Сухой Лог, — заявил он. — Приобретение „Лензолота“ в случае возможной последующей победы „Норильского никеля“ в конкурсе на право освоения Сухого Лога позволит компании

миниевой индустрии «Русала» и «Суала» взвинтили цену, и в результате она в четыре раза превысила первоначальную стоимость «Лензолота». Таким образом, для того, чтобы получить желаемое, «Норникель» пришлось выложить за предприятие более \$150 млн.

В настоящий момент о готовности участвовать в борьбе за иркутское месторождение публично заявили уже две крупные российские компании — «Базовый элемент» (владелец «Русала») и МНПО «Полиметалл» (входит в группу ИСТ). «Мы намерены участвовать, если не будут выставлены запретительные условия», — заявил глава «Базэла» **Олег Дерипаска**. «Наша компания будет принимать участие в борьбе за лицензию на разработку Сухого Лога при любой форме тендера», — подтвердил **СФ** позицию своего руководства пресс-секретарь «Полиметалла» **Альберт Аветиков**.

Уже даже эти две компании способны, по мнению аналитиков, значительно увеличить первоначальную стоимость актива. Если же дело дойдет до участия в тендере крупнейших мировых игроков (по некоторым сведениям, в их числе могут оказаться компании Highland Gold Mining, Barrick Gold, Placer Dome и Rio Tinto), планам «Норникеля», возможно, не суждено будет сбыться. **СФ**

По рейтингам журнала «Эксперт» (от 28 апреля и 8 сентября 2003 года), компания заняла 1-ое место в номинации «Консалтинг в области управления персоналом»

**ЭКСПСИ**  
консалтинг

## Психологическая экспертиза УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

тел.: 209 11 19      www.ecopsy.ru  
факс: 209 12 62





«Мак» — это макаронная, «фа» — фабрика. Так расшифровывается название челябинского холдинга, который сегодня занимает первое место в России по производству макарон. Генеральный директор «Макфы» **Сергей Турковский** считает, что рецепт успеха холдинга простой — качественные сырье и продукция, мощное производство и грамотное продвижение. Правда, все еще зависит от людей, которые все это создают и за все это отвечают.

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА Фото: Евгений ДУДИН

## Биг-«Макфа»

Челябинск принято считать макаронной столицей России, но поначалу в это как-то не верится — в глаза больше бросаются заводы и «металлургические» названия улиц. Между тем близость к местам выращивания твердой пшеницы немало способствовала тому, что регион сегодня занимает первое место по производству макарон. Львиную долю из них делают на «Макфе».

Фабрика была построена в середине 30-х годов прошлого века, но свой нынешний вид стала приобретать лишь в конце 1990-х. Именно в это время местный предприниматель Михаил Юрьевич (ныне — депутат Госдумы), прежде занимавшийся оптовой продажей продуктов питания, переключился на макаронный бизнес. Он скупил акции у трудового коллектива фабрики и сторонних инвесторов, начал вкладывать деньги в модернизацию производства, а параллельно приобрел еще несколько предприятий.

Сегодня холдинг — это ОАО «Макфа» (Челябинская макаронная фабрика и комбинат хлебопродуктов), хлебомакаронный комбинат «Смак» (г. Екатеринбург), Курганский комбинат хлебопродуктов, два хлебозавода, 10 тыс. гектаров земли, свиноферма и молочное хозяйство в Курганской области. За несколько лет «Макфа» сумела занять первое место на рынке макарон, и, по оценке компании GfK, в прошлом году ее доля составляла 14%. Сегодня у «Макфы», по собственным ее оценкам, 16–18% рынка. Общая емкость российского рынка макарон составляет около 1 млн тонн в год. Однако по сравнению с послекризисными временами, когда ежегодный прирост составлял 25–30%, сейчас рынок практически находится в стагнации, более того — потребление макарон снижается. Несмотря на это, основные игроки наращивают производство — с целью снижения издержек. Еще одна тенденция — консолидация рынка,



«Мы не ставим своей целью дождь „Экстра М“.  
Свою долю они вряд ли кому-нибудь отдадут»

ОАО «МАКФА» является одним из крупнейших российских производителей макарон. Выпускает также муку, фасованные крупы (гречка, рис, горох, пшено), а также крупы быстрого приготовления (рис и гречку). В состав холдинга входят:

- Челябинская макаронная фабрика и комбинат хлебопродуктов,
- Первый хлебокомбинат (г. Челябинск),
- хлебомакаронный комбинат «Смак» (г. Екатеринбург),
- Мишкинский комбинат хлебопродуктов,
- Курганский комбинат хлебопродуктов.

Кроме того, холдинг владеет 10 тыс. га земли, свинофермой и молочным хозяйством в Курганской области.

Штат компании составляет более 2000 человек. Годовой оборот холдинга в прошлом году составил \$100 млн, чистая прибыль — 170,392 млн рублей. Акционерами холдинга являются физические лица, основной пакет акций принадлежит депутату Госдумы Михаилу Юрьевичу.



которая выражается в скупке крупными компаниями более мелких. Так, например, АПК «Агрос», основной конкурент «Макфы», приобрел в этом году Первую петербургскую макаронную фабрику и московскую фабрику «Экстра М». Сейчас «Агрос» ведет переговоры о покупке пакета акций фабрики «Алтан», расположенной в Алтайском крае. Так что в скором времени «Макфе» придется весьма непросто. А пока челябинская компания остается владельцем первого и единственного федерального бренда на российском макаронном рынке. На вопрос, каким образом «Макфа» сумела этого добиться, ее генеральный директор **Сергей Турковский** нашел простой ответ — все дело в правильном ведении хозяйства.

## Диет-паста

Все макароны «Макфа» производят из муки твердых сортов пшеницы. Мне показали ее в лаборатории — крупка янтарно-желтого цвета, больше похожая на манку. И объяснили, что одно из ее основных достоинств в том, что изготовленные из такой муки макароны не развариваются. А еще на «Макфе» уверяют,

менеджеры «Макфы» Дмитрий Мешков, Сергей Турковский и Денис Карнаев (слева направо) считают, что причина успеха их компаний — правильное ведение хозяйства

что от макарон из твердых сортов пшеницы не полнеют. Эта идея даже легла в основу рекламного ролика компании, в котором известный шоумен Дмитрий Нагиев обещал потребителям «вкус, сохраняющий форму». «Все итальянки очень стройные, — говорит директор по коммерции и развитию **Дмитрий Мешков**. — Софи Лорен тоже на пасте выросла». Я засомневалась, поскольку где-то читала, что актриса питается в основном ананасами. Заместитель генерального директора по качеству макаронного производства **Татьяна Коробова** привела другой аргумент: *Посмотрите на меня, я 30 лет каждый день ем макароны из твердых сортов пшеницы, и сама могу выступать в качестве рекламы*. Фигуре госпожи Коробовой я поверила, а словам почему-то не очень.

Сомнения развеяла **Татьяна Шнейдер**, руководитель отдела макаронного производства ГосНИИ хлебопекарной промышленности: *В отличие от мягкой,*



## «Посмотрите на меня: я 30 лет каждый день ем макароны из твердых сортов пшеницы и сама могу выступать в качестве рекламы»

твердая пшеница имеет другую структуру белка. Из-делия из нее больше перевариваются, и, соответственно, у человека дольше сохраняется чувство сытости. Если макароны действительно сделаны из пшеницы твердых сортов и если употреблять их без мяса, они не ведут к полноте. Правда, в нашей культуре питания макароны обычно выступают в качестве гарнира. А вот мнение о том, что макароны из твердой пшеницы заведомо лучше по качеству, эксперт не подтвердил: «Если мы проведем слепую дегустацию, мало кто из потребителей отличит на вкус, из какой пшеницы сделаны макароны. На рынке есть много макарон из мягкой пшеницы, которые нисколько не уступают по качеству макаронам из твердых сортов. Все зависит от технологии производства, оборудования, и даже оттого, при какой температуре замешивается тесто».

Как бы то ни было, «Макфа» закупает исключительно твердую пшеницу. Зерна обычно требуется на 30% больше от планируемого объема производства, поскольку часть сырья идет в отходы. Проблема в том, что в России не так много мест, где растет твердая пшеница. Это в основном Алтай, Оренбургская область, Ставропольский край. «Последние десять лет твердые сорта сеяли очень мало, поэтому колхозники от них „отвыкли“». К тому же эта пшеница более привередливая. Нам поначалу приходилось буквально уговаривать сельхозпроизводителей заниматься ею, — рассказывает Дмитрий Мешков. — Сегодня с нами работает большое количество колхозов и совхозов. Мы их немножко кредитуем, как это обычно бывает».

### СЕКРЕТ ФИРМЫ: И как это бывает?

**ДМИТРИЙ МЕШКОВ:** Частичная предоплата идет на семена, горючее, а когда собран урожай, платим остальную часть. У нас есть элеватор на 80 тыс. тонн, там запасы пшеницы могут спокойно храниться в течение нескольких лет. Кстати, свежую пшеницу нельзя сразу использовать в помол, она должна хотя бы три-четыре месяца полежать, чтобы клейковина дозрела.

**СФ:** Но когда фермеры почувствуют, что вы от них зависите, они начнут диктовать более жесткие условия.

**ДМ:** На самом деле так и происходит, сейчас твердой пшеницы используется все больше, и за нее уже идет борьба. Когда покупателей несколько, продукцию отдают тому, кто даст денег больше и быстрее. Бывало, что и наши предложения «перебивали» другие производители. А в прошлом году, например, много алтайской пшеницы просто ушло на экспорт.

**СФ:** Может, имеет смысл начать самим выращивать пшеницу?

**ДМ:** Мы потребляем более 10 тыс. тонн твердой пшеницы в месяц — это сколько же нужно колхозов скупить? Правда, у нас есть своя земля в Курганской области, но там твердая пшеница не растет — почвы солончаковые и климат не очень теплый. Но мягкая там растет хорошо.

**СФ:** А как выкручиваетесь, если случается неурожай?

**ДМ:** При наличии денег пшеницу можно купить всегда. На крайний случай всегда остаются рынки

других стран, например Мексики. Наша пшеница стоит \$150–220 за тонну, а мексиканская — около \$130, но нужно платить за доставку, растаможку... К тому же надо большую партию покупать, замораживать деньги и довольно долго ждать. Зато один пароход может обеспечить нас месяца на два. Мы пока такой вариант не использовали, но на всякий случай имеем его в виду.

### Макаронный дизайн

«Макфа» занимает лидирующие позиции на рынке в том числе и благодаря большим производственным площадям. В общей сложности компания выпускает более 90 тыс. тонн макарон в год, в основном на двух площадках: на фабрике в Челябинске и на комбинате хлебопродуктов (он находится недалеко от города, в поселке Рощино). Всего у «Макфы» семь итальянских производственных линий, самая мощная из них выдает почти 4,5 тонны макарон в час. Кроме того, еще есть одна линия российского «происхождения», но собрана она из итальянских комплектующих.

На челябинской фабрике возле работающих механизмов очень шумно, почти ничего не слышно. И температура, наверное, за тридцать градусов.

Тарифы снижены на 15%

RENT A CAR TAXI SERVICE

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

Тел. (095) 788-68-88, 788-62-60 [www.rolfrent.ru](http://www.rolfrent.ru)

## Вкусы в каждом регионе разные. На юге, например, почему-то предпочитают «спиральки»

«Это от сушильных камер,— объясняет менеджер отдела маркетинга и рекламы Юлия Козлова.— Но кондиционеры поставить нельзя, потому что продукция должна сушиться при определенной температуре, иначе она будет трескаться». Весь цикл производства макарон занимает около девяти часов, причем одну линию обычно обслуживаю до 15–20 человек.

На конвейере работают исключительно женщины. Я вижу, как две работницы наклеивают на бегущие пачки макарон этикетки со штрихкодом — готовят специальную партию для поставки в Германию. «И вот так,— спрашиваю,— не разгибаясь, всю смену 12 часов?» — «Нет, сотрудники периодически меняются, ходят на обед,— говорит мастер.— К тому же есть небольшие перерывы, когда заправляют упаковочную пленку или меняют матрицу».

Матрица — это большой металлический круг из особого сплава. Весит круг более 400 кг. Можно сказать, что это макаронный дизайнер. В матрице до 800 дырочек, через них проходит тесто — так макароны получают нужную форму. Матрицы имеют определенный срок службы: одни рассчитаны на 5–8 тыс. часов, а особо сложные — лишь на 300–400 часов. В лаборатории на каждую из них ведут досье. Как только приходит срок, матрицу спиливают и заказывают новую. Стоит она почти 15 тыс. евро, потому что работа ювелирная: все формы рассчитываются до микрона. Но ждать заказа приходится не меньше полугода — двое лучших итальянских производителей обслуживаю потребности в этом оборудовании чуть ли не всего мира.

По транспортеру одного из конвейеров летят то ли «рёжки», то ли «ригатоны» — без специалиста не разобраться. На вопрос о том, макароны какой конфигурации покупатели любят больше, мне отвечают, что вкусы в каждом регионе разные. На юге, например, почему-то предпочитают «спиральки», оптовики готовы брать их вагонами. Спагетти тоже неплохо идут. Кстати, раньше я думала, что их длина должна иметь какой-то определенный, чуть ли не международный стандарт. Но технологии заверили, что ни о чём подобном они не слышали.

Стеклянная перегородка отделяет от общего цеха просторную комнату, заполненную аппаратурой, — что-то вроде центра управления, где контролируют температуру, давление и т. д. Здесь уже идет интеллектуальная работа, и занимаются ею в основном мужчины. У одного из них я спрашиваю: «Вы свои макароны едите?» — «Нет, для меня это дорого», — отвечает он. — Я покупаю „Григоревича“, он дешевле (производитель — Челябинский комбинат хлебопродуктов имени Григоревича. — СФ). Правда, его коллеги сказали, что едят продукцию «Макфы», и с большим удовольствием, потому что макароны вкусные и качественные.

Надо сказать, качеству на «Макфе» уделяется большое внимание. При каждом цехе имеется своя лаборатория, и работают они круглосуточно, как и все производство. В одной из них среди колб и штативов я заметила электрическую плитку, а на ней — кастрюльку с закипающей водой. Рядом стояла плошка с вермишелью и секундомер. Мне объяснили, что так происходит «контрольная варка». Засекают время, за которое макароны доходят до полной готовности, и смотрят, не претерпела ли их форма метаморфозы.

В этот же день мы едем на вторую площадку — в поселок Роцино. Территория здесь такая большая, что можно заблудиться. Даже не все сотрудники «Макфы» в курсе, где что находится. Я тоже в какой-то момент начинаю путаться в ориентирах: мельница, элеваторы, вагонное хозяйство...

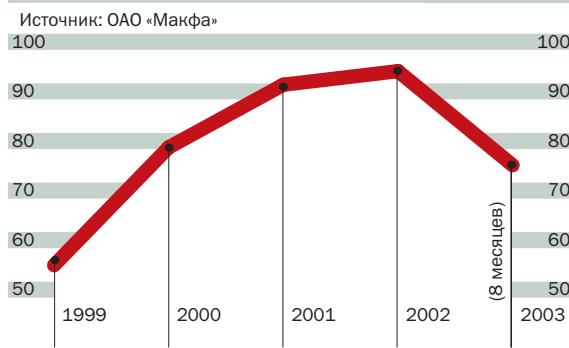
В цехе по фасовке круп народу было мало — конвейер стоял, поскольку на днях ожидалось поступление партии гречки нового урожая. Лишь один рабочий тщательно пылесосил какой-то механизм. А вот мельница, действительно, производит впечатление — огромное восьмистяжное здание, снизу доверху напичканное гудящими трубами. Процесс полностью автоматизирован, и обслуживающий персонал отслеживает его по компьютеру. Заместитель начальника смены, представившийся Андреем, показывает, что происходит с зерном на разных стадиях. Звучат непонятные слова вроде «сепаратор», «комбинатор», «триерная станция». Я поинтересовалась, сколько нужно времени, чтобы освоить технологию. Оказалось, что Андрей пришел на комбинат два года назад и всему научился с нуля: «Ничего сложного в этом нет».

### Битва за рынок

Успех «Макфы» во многом связан с ее системой дистрибуции. Для удобства компания «поделила» Россию на пять регионов — Уральско-Сибирский, Дальневосточный, Северо-Западный, Центральный, Южный, плюс отдельно выделяется экспортное направление. За каждым из них закреплен менеджер. Всего же сбытом занимаются около 30 человек.

Как правило, к конечному потребителю товар попадает через одно-два промежуточных звена. «В каждом крае или области у нас действуют по два дистрибутора. Так надежнее, — поясняет начальник отдела сбыта Денис Карнаев. — Когда дистрибутор один, он через какое-то время может почув-

### ДИНАМИКА ПРОДАЖ МАКАРОН ОАО «МАКФА»





## «Если дистрибутор один, он может через какое-то время почувствовать свою исключительность и начать диктовать условия»

ствовать свою исключительность и начать выставлять свои условия. А наличие второй компании не дает расслабиться, подстегивает их к поиску новых рынков сбыта». Иметь больше двух дилеров на один регион также невыгодно. Практика показывает, что если добавляется третий и четвертый, то общий объем продаж не растет, он просто перераспределяется между этим компаниями.

Основная масса партнеров работает с «Макфой» уже больше пяти лет. Условия дистрибуторам предлагают разные, они зависят от объема закупок. Система скидок стимулирует их брать больше. Максимально возможная скидка — 9%, чтобы ее получить, оптовик должен продавать около десяти вагонов макарон в месяц.

Розничные цены на свою продукцию «Макфа» контролирует нестандартно. Компания берет на себя все расходы по доставке, поэтому стоимость пачки макарон получается одинаковой в любой точке России — что в Челябинске, что во Владивостоке. «Это позволяет нам держать цены на одном уровне,— говорит Денис Карнаев.— Соответственно, пачка макарон в большинстве магазинов стоит в пределах 13—15 рублей». Кстати, к транспорту компания предъявляет очень высокие требования. Наверное, это единственный производитель макарон, у которого есть лицензия на ремонт подвижного состава. МПС предоставляет вагоны, а специалисты «Макфы» сами доводят их до нужной кондиции — конопатят щели, кроют крышу гудроном.

Перед дистрибуторами стоит задача обеспечить «Макфе» стопроцентное присутствие в рознице, поэтому компания использует различные программы стимулирования сбыта. «Вот, видите, сотовые телефоны,— кивает начальник отдела маркетинга и рекламы **Ирина Грасс** на коробки, стоящие в углу кабинета.— Это для торговых представителей в регионах. Подарки для тех, кто в течение месяца покажет наибольший прирост по объему продаж и привлечению новых торговых точек».

Центральный регион компания начала осваивать всего года полтора назад. Как объясняет Денис Карнаев, «тогда нам не хватало производственных мощностей и мы ощущали дефицит продукции. Поэтому мы посчитали нецелесообразным выходить в такие сложные регионы, как центральные области России, Алтайский край, Омская область, где сильные позиции занимают местные макаронные фабрики». Не очень легко приходится «Макфе» и на московском рынке. Ее доля здесь составляет 25%, тогда как основной конкурент «Экстра М» занимает практически половину рынка. «У нас есть здесь перспективы, но мы не ставим своей целью „дождаться“ „Экстра М“. Свою долю они вряд ли кому-нибудь отдадут. Причина простая: лояльность москвичей к этой марке очень высока»,— объясняет Карнаев. Кстати, несколько лет назад «Макфа» подала в суд на «Экстра М», обвинив эту компанию в недобросовестной конкуренции. Поводом послужила надпись на пачках «Экстра М — №1 в России». Суд отказался рассматривать дело, но тем не менее «Экстра М» добро-

вольно сняла спорную надпись, заменив слово «Россия» на «Москва». К тому же своими действиями «Макфа» обеспечила себе хорошее пабликити.

Что касается экспорта, то он пока занимает в структуре продаж «Макфы» небольшое место. Сегодня компания экспортирует в общей сложности 800 тонн своей продукции в страны СНГ, Прибалтику, Монголию, Германию, Израиль. Правда, перспективы экспорта в Европу на сегодняшний день не слишком радужные — товары западных конкурентов внутри еврозоны перемещаются беспошлинико, а вот продукция из России пошлиной облагается. **Дмитрий Мешков:** *Нужно постоянно расти и осваивать новые рынки. Для этой цели мы получили три года назад сертификат ISO 9002, что повышает статус нашей продукции за рубежом. Но для того чтобы завоевать какие-то позиции, нужно горячего полтора-два. Мы же пока в самом начале.*

### Неэкономная упаковка

По словам **Сергея Турковского**, в прошлом году продажи макаронных изделий не росли — в целом они оставались на уровне позапрошлогодних: Мы поняли, что надо сменить тактику, и решили разбить рынок на три класса.



Современный управляющий создает свое будущее и будущее своего бизнеса своими руками и своим интеллектом. Его энтузиазм и энергия привлекают и объединяют.

Он знает — нет ничего невозможного. Его ждет успех, потому что

**ОН ЗАНИМАЕТСЯ ЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ**

**ЭТОТ ЧЕЛОВЕК - ВЫ**



**ИНТАЛЕВ - ИДЕОЛОГИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА**

Система сбалансированных показателей (Balanced scorecard), Процессное управление и СМК, Прогнозирование, Бюджетирование, Управленческий учет и МСФО

Москва (095) 299-49-23, Санкт-Петербург (812) 324-69-19, info@intalev.ru, www.intalev.ru

## «Когда наш специалист по качеству поехал в Италию оценивать „гнезда”, то забраковала практически все образцы»



Первый — эконом-класс. Этот сегмент самый большой, потому что 70% населения — люди необеспеченные, они покупают дешевые макароны на оптовых рынках. Компания решила выйти на этот сегмент и год назад вывела новую марку макарон — «Смак», которая выпускается на хлебомакаронном комбинате «Смак». Этую марку выпускают из мягкой пшеницы, и стоят макароны на несколько рублей дешевле «Макфы». Кстати, товарный знак пришлось отсудить у Андрея Макаревича, поскольку уральский «Смак» был зарегистрирован раньше. Второй сегмент — это стандарт, та самая «Макфа», к которой потребители уже привыкли. И наконец, премиум-класс. «Макфа» подписала договор с итальянской компанией, которая будет изготавливать для нее так называемые «гнезда». Из «гнезд» можно готовить нестандартные блюда, поэтому полукилограммовая пачка таких макарон будет сто-

ить в рознице около 40—45 рублей. Первая партия уже на подходе. Как объясняет Сергей Турковский, «технология здесь намного сложнее, чем для обычных макарон, но если продукт пойдет хорошо, то мы такую линию поставим и у себя».

Помимо ассортиментной политики на «Макфе» большое внимание уделяют продвижению продукции. Как считают в компании, одна из главных составляющих успеха — хорошая упаковка. Кстати, ее дизайн в свое время придумал сам Михаил Юрьевич. «Покупатель обычно переносит качество упаковки на качество продукта. Если пленка плохая, цвета блеклые, это неизбежно наводит его на мысль, что продукт не очень хороший. Поэтому на упаковке мы не экономим», — говорит Денис Карнаев. Между тем, как утверждают в «Макфе», доверие покупателя к упаковке — чисто российская особенность, западный потребитель в меньшей степени обращает на это внимание. «Когда наш специалист по качеству поехал в Италию оценивать „гнезда”, — рассказывает Денис Карнаев, — то забраковала практически все образцы. Сама продукция сомнений не вызывала, а вот рисунок на упаковке и качество швов никуда не годились. Самое интересное, что когда она стала это объяснять, итальянцы долго не могли понять, чего же от них хотят. Пришлось на свои деньги купить и поставить им дополнительное оборудование».

Безусловно, наибольшую роль в продвижении «Макфы» играет телевидение, которое оттягивает на себя львиную долю рекламного бюджета (всего с июня 2002-го по июнь 2003 года компания потратила на рекламу около \$2 млн, а на будущий год бюджет планируют увеличить в полтора-два раза). Первый ролик с Дмитрием Нагиевым появился в 1999 году, причем героя отбирали по результатам проведения фокус-групп. Потом «Макфу» начал рекламировать Антон Табаков.

Другие каналы рекламы компания использует по-ка в меньшей степени. Так, «Макфа» размещает наружную рекламу в Челябинске и еще в 23 крупных городах (за исключением Москвы — здесь щиты стоят слишком дорого, а отдача от наружной рекламы небольшая). А еще в своем родном городе компания рекламирует продукцию на скамейках и детских грибочках. Говорят, это нужно для поддержания лояльности потребителей. Кроме того, «Макфа» активно использует BTL-мероприятия для стимулирования конечных потребителей — например, акции, где покупателям предлагают подарок за покупку.

Результатом всех маркетинговых шагов «Макфы» стало то, что на сегодня, по оценкам самой компании, известность ее бренда среди целевой аудитории достигает 95%. А по словам Сергея Турковского, в этом году «Макфа», согласно прогнозам, сумеет перекрыть свои продажи за прошлый год как минимум на 20%.

### Хождение по мукам

Макароны — это не единственный стратегический продукт «Макфы». Компания продает также муку — около 25 тыс. тонн в месяц, из которых 18 тыс.



## «У нас нет возможности заниматься демократией. Несунов и пьяниц сразу увольняем»

тонн приходится на весовую и 7–8 тыс.— на фасованную (она продается под брэндом «Макфа»).

Создание «мучного» брэнда оказалось очень перспективным делом. «Мы задались целью охватить и корпоративного, и конечного потребителя»,— говорит Ирина Грасс. «Для хлебозаводов и мини-пекарен мука — это сырье, к тому же здесь сильная конкуренция,— продолжает Дмитрий Мешков.— Сидит на хлебозаводе снабженец, а ему ежедневно по двадцать предложений поступает со всех мельниц. И вообще, этот рынок имеет невысокую рентабельность. А фасованная мука — уже продукт для полки. Благодаря брэнду его можно продавать дороже». Кстати, «Макфа» на сегодня является единственным производителем, рекламирующим муку на ТВ.

Наряду с мукой «Макфа» активно занимается и крупами — расфасовкой риса, гречки, пшена и копченого гороха. А два года назад компания решила выйти на рынок продуктов быстрого приготовления. Поначалу рассматривался вариант с лапшой, но цифры показали, что данный рынок замедлил свой прирост — раньше он увеличивался на 50–70% в год, теперь всего лишь на 15%.

Идея запустить проект с крупами быстрого приготовления (гречкой и рисом) пришла в голову Михаилу Юрьевичу. «Мы провели кабинетное исследование и посмотрели, кто основные производители, кто поставляет сырье, по каким ценам, сколько процентов рынка занято и есть ли свободная ниша. И поняли, что ниша есть,— рассказывает Ирина Грасс.— К тому же наши специалисты выяснили, что можно использовать микронизацию гречки (резкий нагрев инфракрасными лучами, благодаря чему крупа потом варится очень быстро). Никто из конкурентов такого не делает, и эта технология стала нашим ноу-хау».

Пока «Макфа» продаёт не очень большие объемы крупы быстрого приготовления — в общей сложности 250–300 тонн в месяц (самые крупные игроки этого рынка «Быстров», «Ангстрем», Уральская крупяная компания производят в месяц в несколько раз больше). Кроме того, в прошлом году был неурожай гречки, и цены на нее поднялись почти в три раза, что отнюдь не способствовало росту продаж. «Этот вид продукции приносит нам какие-то деньги, но мы пока не строим честолюбивых планов и не собираемся тратить колоссальные средства на его продвижение»,— говорит Дмитрий Мешков.

Конкуренты сегодня не воспринимают позиции «Макфы» всерьез. **Борис Иосифов**, директор по маркетингу компании «Ангстрем»: *Мы оцениваем «Макфу» как сильного игрока на этом рынке, но только в потенциале. Возможно, в челябинском регионе она и сможет отвоевать долю рынка у Уральской крупяной компании, однако об остальных говорить пока не приходится. И потом, на мой взгляд, «Макфа» прочно ассоциируется с макаронами, поэтому имело бы смысл выводить новый продукт под другим брэндом.*

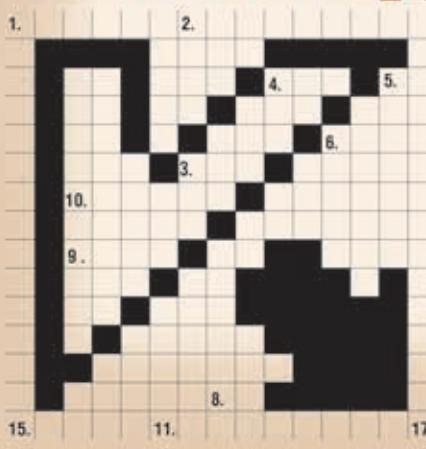
### «В общем, нормально все будет»

«Макфа» — одно из немногих крупных предприятий в России, которым управляет наемный генеральный директор. Сергей Турковский работает в компании более двадцати лет, и при этом у него нет ни одной акции.

**СФ:** Владелец холдинга часто навещает компанию?

**СЕРГЕЙ ТУРКОВСКИЙ:** Да, он всегда в курсе наших дел. Но я по мелочам его стараюсь не дергать, и если знаю, что решение правильное, принимаю его сам. С владельцем мы в основном обсуждаем глобальные вещи — сырье, сбыт, финансовые показатели.

# КТО ПРИДУМАЛ ТЕХНОЛОГИЮ ЗАЩИТЫ ОТ НЕИЗВЕСТНЫХ ВИРУСОВ?



**ПО ГОРИЗОНТАЛИ:** 1. Лицо, занимающееся в виде профессии ведением чужих дел в судебных или административных учреждениях. 3. Аббревиатура, буквальный перевод которой с одного из распространенных языков мира звучит как «очень важная персона». 9. «Военная» планета. 10. Шахматная фигура.

**11. Кто придумал технологию защиты от неизвестных компьютерных вирусов?**

**ПО ВЕРТИКАЛИ:** 1. Мировоззрение, в котором человек рассматривается как центр вселенной. 2. Застольное пожелание. 4. Настенный световой прибор. 5. Замазка, смесь разных веществ для склеивания, цементирования, заполнения трещин с целью сделать предмет непроницаемым для воды. 6. Ловля,лов, облава, травля. 8. Лётчик-истребитель, выдающийся мастер воздушного боя, сбивший много самолётов противника.

**(095) 797-8700**

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

лаборатория  
**КАПЕРСКИГО**



## «Сpartанский стиль меня нисколько не смущает. Самолюбием я не страдаю»



**СФ:** Вы занимаетесь оперативными вопросами?

**СТ:** Глубоко я в них не вникаю, на это есть заместители, в общей сложности девять человек. И два раза в неделю мы собираемся на оперативках.

**СФ:** А по цехам ходите?

**СТ:** Практически каждый день. Меня все в лицо знают, и я знаю всех, потому что достаточно долго здесь работаю. Генеральным меня назначили полтора года назад, а до этого я пять лет был техническим директором. Так что для меня «темных» углов на предприятии нет.

**СФ:** «Макфа» в последнее время активно развивалась и покупала разные предприятия. Откуда берете деньги?

**СТ:** Львиную долю прибыли собственник инвестирует в производство. Кроме того, есть банки, которые дают нам кредиты.

Кстати, «Макфа» пробовала использовать и такой источник финансирования, как корпоративные облигации. Несколько лет назад она выпустила цен-

ные бумаги на сумму 15 млн рублей для размещения среди населения. Однако проект оказался невыгодным, и от него пришлось отказаться.

**СФ:** А почему кабинет у вас такой скромный? Как-то непохоже на рабочее место руководителя компании-лидера рынка.

**СТ:** Спартанский стиль меня нисколько не смущает. Самолюбием я не страдаю, да и кабинет — не самое главное. Как-нибудь отремонтируем. С другой стороны, лучше я решу какие-нибудь производственные проблемы своих подразделений. Вы видели в цехах, какие мы душевые для рабочих сделали?

**СФ:** Да вроде тоже не мраморные...

**СТ:** Это приличные душевые, особенно если сравнить с другими предприятиями. Мы же компания не со смешанным капиталом и торгуем не за доллары, а за рубли. У нас ведь только зерно и макароны. Все. Если сравнивать с теми же нефтяными компаниями, то рентабельность у нас невысокая, всего 5–10%.

**СФ:** Сейчас модно менеджеров из Москвы приглашать. Вы пока такое не практикуете?

**СТ:** Да, это, конечно, модно, но вы не сравнивайте зарплаты в Челябинске и в Москве. Кроме того, придется решать и жилищные проблемы. И потом, какие бы у этих людей ни имелись рекомендации, они все рано остаются темными лошадками. Они должны еще проявить себя, а это, как правило, происходит не слишком быстро. Наша кадровая политика направлена на то, чтобы выращивать своих менеджеров. Поэтому на ключевых позициях сторонних людей нет, все имеют большой стаж работы в нашей компании.

**СФ:** Как строится ваша кадровая политика в отношении рабочих?

**СТ:** Это одна из глобальных проблем. На предприятии около ста управленицев, а остальные — мастера, бригадиры, рабочие. Вот их как раз и не хватает. На новые производства приходится набирать рабочих без образования и опыта работы, потому что квалифицированных специалистов сейчас просто нет. Поэтому мы стараемся выращивать не только менеджеров, но и рабочие кадры. Сейчас у нас средняя зарплата на производстве составляет 5–6 тыс. рублей в месяц плюс премия, дотация на питание (в столовой «Макфы» весь обед стоит в среднем около 10 рублей). — **СФ**.

**СФ:** Дисциплину поддерживаете строгую?

**СТ:** Да, без нее никак. У нас нет возможности заниматься демократией, несунов и пьяниц сразу увольняем, иначе остальные будут расхолаживаться.

**СФ:** Какие у компании планы?

**СТ:** Наша стратегия основывается на финансовых результатах деятельности предприятия, и бизнес-план мы строим на три года вперед. Есть, например, большой сегмент рынка, который еще можно отобрать у мелких производителей, поглядываем и в сторону Азии. Думаем о дальнейшем наращивании производства. В общем, нормально все будет. **СФ**

# Инвестиционные стратегии



Дмитрий Серебренников,  
управляющий активами,  
руководитель Департамента  
индивидуальных клиентских  
решений, Инвестиционная  
компания ФИНАМ.  
Тел. 204-84-34, 796-93-88  
ag@finam.ru

Что есть система принятия решения на фондовом рынке?

Это набор правил, с помощью которых торгующий определяет время покупки/продажи ценных бумаг и объем, т.е. какую часть капитала вкладывать в тот или иной инструмент. Достаточно ли только этого? Нет. Система тогда становится системой, когда ты все время ей следишь, а значит, важны еще и такие составляющие, как доверие и психологический комфорт.

Осенью будет уже 10 лет, как я торгую. Свои первые сделки я делал еще на фьючерсе рубль/доллар на давно уже канувшей в историю Московской товарной бирже. Вспоминая те дни, я думаю сейчас, как же мне повезло, что я остался на плаву. Все делал наобум, изобретая на ходу велосипед. Некоторые элементарные методы анализа приходили сами, например, расчет средних значений. Про риски я и не слышал. До сих пор удивляюсь, как я сумел не потерять весь доверенный мне капитал. Перед глазами много историй, поломанных человеческих судеб, связанных с потерей капитала. Как правило, все это было следствием эйфории. Несколько удачных сделок, принесших большой доход, и начинается головокружение от успехов. Наказание следует неминуемо.

Я считаю, что сейчас человеку с высшим российским образованием можно достаточно быстро стать теоретиком в области анализа фондового рынка. А вот чтобы обрести веру, нужен опыт. И этот опыт приходит по-разному, но, как правило, это всегда связано с убытками. Я не был исключением. И свою веру обретал через свой опыт. Работаешь какое-то время по определенным правилам, анализируешь, корректируешь и заново. В результате такой эволюции я пришел к своей Системе. Когда я начал работать с акциями, сначала, как все, хотел купить дешево и продать дорого. Если акция сильно снижалась в цене – я ее покупал, вырастала в цене, продавал. Проработав так некоторое время и проанализировав результаты, я оказался не в восторге. Те акции, которые вырастали и которые я продавал, росли в цене дальше и на гораздо большую величину, чем я зарабатывал на сделке. Те же, которые падали в цене, и я их покупал, при общем росте рынка не росли. Вроде бы, я делал логичные и понятные вещи, но дохода это мне не приносило, более того, я терпел убытки.

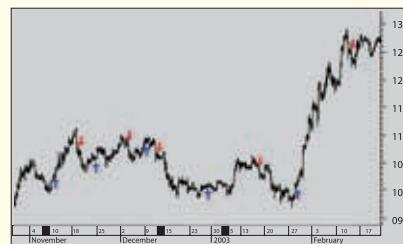
Я стал разбираться, в чем причина. И пришел к выводу, что, для того чтобы заработать на акциях, нужно делать все наоборот: покупать акции, которые растут, и продавать те, которые падают. Покупать, для того чтобы продать еще дороже. Ведь акция – это часть предприятия, бизнеса. Если с бизнесом все в порядке, т.е. он прибылен, растет предприятие, а значит, растет и количество бизнеса на одну акцию. Я стал адептом трендового подхода, в рамках которого я покупал акции дорого, чтобы продать еще дороже. Теперь мне всегда понятно, что делать на рынке: если тенденция повышения – держать акции или искать место для покупки. Тенденция понижения – акции лучше не держать или искать место для продажи. Если тренда нет – ничего не делать, чтобы сохранить капитал для будущих выгодных моментов. Проработав так некоторое время, я получил результат, хотя и лучший, чем раньше, но все еще не удовлетворительный. Доход был, но он был ниже процентных ставок по депозитам в банках. Но это был очень важный этап моего развития. **Я научился сохранять капитал, и это открыло мне дорогу к следующему уровню – его приумножению.**

Проанализировав свои сделки, я понял, что основная проблема была в том, что я не рассчитывал риск, который принимал по сделке, а определялся на глаз, какой процент капитала использовать в сделке. Допустим, я решил по каким-то причинам, что тренд будет сильным, и покупаю акции на 50% капитала. Но вместо сильного повышения котировки стали снижаться, и мне пришлось продавать акции. В следующий раз я снова увидел предпосылки к росту и побоялся купить большое количество акций, купил всего на 10% капитала, а они взяли и выросли в цене в 2 раза. Тогда я решил просто разделить свой капитал на равные доли и покупать акции все время на один и тот же процент, например, на 20% капитала одних акций, на 20% – других и т.д. И, о чудо! Наконец-то! Я заработал и стал победителем в соревновании с депозитами, достигнув более высокой доходности.

**Объединив систему принятия решения, управление рисками и психологию, я получил доход больше, чем по депозитам, с приемлемыми рисками.**

Проиллюстрирую на примере, как вера в свою систему принятия решений позволяет получить доход. Трендовая стратегия – одна из самых прибыльных, но в психологическом плане она достаточно трудна, так как, когда рынки начинают консолидироваться, то есть котировки двигаются разнонаправленно в каком-то диапазоне, идут убыточные или с незначительной прибылью сделки.

Пример – ситуация по Мосэнерго с ноября 2002 по февраль 2003 года.



Ориентируясь на краткосрочную перспективу, я произвел четыре сделки.

Дата покупки	Цена покупки	Дата продажи	Цена продажи	Итог
12.11.02	1,032 руб	19.11.02	1,053 руб	+0,021 руб
25.11.02	1,07 руб	03.12.02	1,059 руб	-0,011 руб
09.12.02	1,093 руб	15.12.02	1,059 руб	-0,034 руб
27.12.02	1,011 руб	17.01.03	1,032 руб	+0,021 руб
<b>Общий итог:</b>				-0,003 руб

То есть два месяца результаты не радовали, впору было опустить руки. И когда на пятый раз опять начали формироваться предпосылки к развитию краткосрочной тенденции повышения, рука могла дрогнуть и не купить. И только волевым усилием удалось заставить себя нажать на кнопку компьютера.

И вот она, пятая сделка.

Дата покупки	Цена покупки	Дата продажи	Цена продажи	Итог
28.01.03	1,014 руб	13.02.03	1,232 руб	+0,218 руб

То есть доход составил 21,5% на одной сделке, с лихвой покрыв небольшой убыток по предыдущим четырем и вознаградив меня за веру и терпение!

Средняя доходность за последние 5 лет, при допущении снижении капитала до минус 30%, – около 40% в год. Это не значит, что я не могу заработать существенно больше, например, с начала 2003 года доход только за полгода составил 40%, но пусть это будет приятным сюрпризом, а средние цифры дают уровень, на который стоит ориентироваться. Конечно, я готов к тому, что после бурного роста возможен застой на рынке. Но если исходить из постулата, что тенденция скорее продолжится, чем закончится, то стоит ожидать еще одной попытки достичь уровня 600 по индексу РТС. А значит, высоки шансы в этом году получить доход значительно выше, чем на депозите.

## Почему я не делаю секретов из своей методики?

Потому что я буду всегда впереди за счет своего опыта, главным приобретением которого стала вера в то, что я делаю. И в рамках отдела доверительного управления нашей компании, готов поставить свой опыт на службу вашему капиталу.

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

# бизнес-схема работы над ошибками

## Что намешала «Балтика»



ДВА ГОДА НАЗАД «ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ „БАЛТИКА“» ЗАПУСТИЛА В ПРОИЗВОДСТВО НОВЫЙ ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРОДУКТ — ПИВНЫЕ КОКТЕЙЛИ «ПАТИ МИКС». ВНАЧАЛЕ НОВИНКА ПОКАЗЫВАЛА ВПЕЧАТЛЯЮЩУЮ ДИНАМИКУ ПРОДАЖ, ОДНАКО ЗАПАСА ПРОЧНОСТИ ХВАТИЛО ВСЕГО НА ЧЕТЫРЕ МЕСЯЦА, ПОСЛЕ ЧЕГО НАСТУПИЛ РЕЗКИЙ СПАД. В ИТОГЕ КОМПАНИЯ БЫЛА ВЫИНУЖДЕНА СОКРАТИТЬ ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАТЬ «ПАТИ МИКС» КАК ПРОДУКТ, НАПРАВЛЕННЫЙ НА УЗКУЮ АУДИТОРИЮ. Текст: Николай Дицман

На Западе бир-миксы — достаточно динамично развивающаяся товарная категория. Так, в Западной Европе ей принадлежит 3—4% пивного рынка. Ориентируясь на западный опыт, «Балтика» решила запустить эти коктейли в России. Осенью 2001 года компания Toy Opinion по заказу производителя провела исследование потребителей, по итогам которого был сделан вывод: перспективы у бир-миксов в России есть.

В ноябре 2001 года пробная партия вишневых и лимонных коктейлей «Пати Микс» объемом 25 тыс. дал была запущена в производство. Бир-миксы разливались в алюминиевые банки, а чтобы подчеркнуть инновационность продукта, было решено позиционировать «Пати Микс» как самостоятельный бренд (первоначально дизайн упаковки был совершенно иным, чем у барочного пива «Балтика»).

Весной 2002 года «Балтика» наладила выпуск еще двух разновидностей бир-миксов — апельсинового и кофейного. Одновременно коктейли были частично перепозиционированы — теперь они стали называться «Балтика №2 „Па-



ти Микс“). Начальник отдела по связям с общественностью «Балтики» Алексей Кедрин: Мы поняли, что продукт рискует «потеряться» в тени слабоалкогольных коктейлей. Кроме того, «Пати Микс» — это все-таки пиво. Поэтому мы решили, что будет логичнее, да и выгоднее, включить его в линейку «Балтики». Ведь при таком сильном зонтич-

ном брэнде любое упоминание о нем повышает продажи новинки в несколько раз.

### «Пати Микс» против Пугачевой

В апреле 2002 года производство коктейлей было увеличено до 265 тыс. дал в месяц. Одновременно стартовала масштабная рекламная кампания (ТВ и наружка). По данным

исследовательской компании «ЭСПАР-Аналитик», в 2002 году только на наружную рекламу нового продукта «Балтика» потратила \$1,3 млн. Все расходы на продвижение «Пати Микс» оцениваются в \$3—3,5 млн.

Весной 2002 года «ЭСПАР-Аналитик» провела оценку эффективности рекламной кампании «Пати Микс». «Она



Венецианский дом на Плющихе

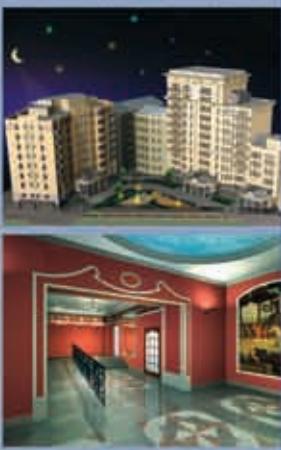
2-я Фрунзенская, 12

- Дом класса De Luxe в традиционно престижном районе.
- Рядом Москва-река, Нескучный сад, парк Мандельштама.
- Полная инфраструктура в доме.
- Самая большая территория дома в центре города.
- Квартиры площадью от 174 кв.м.



Кунцево-4

Дом класса De Luxe на охраняемой территории 100 га лесного массива. Характеристики жилого дома отвечают лучшим европейским стандартам. Квартиры площадью от 150 до 550 кв.м.



Одни из лучших домов категории De Luxe.

- Самые современные инженерные системы.
- Огромный внутренний двор с фонтаном.
- Спортивный комплекс с бассейном.
- Подземный гараж.
- Квартиры общей площадью 99, 116, 138 и 208 кв.м.



Вересаева, 6

Элитный дом рядом с пересечением Кутузовского проспекта и Рублевского шоссе. Огороженная охраняемая территория, пропускная система въезда. Блок из двух полностью отделанных и меблированных квартир площадью 380 и 340 кв.м.



Б. Афанасьевский, 41

Уникальная 4-этажная квартира представительского класса в жилом доме в районе старого Арбата площадью 273 кв.м. Прекрасное зонирование помещений, отдельный вход. Идеальное сочетание качества жилья и офиса в одной квартире.



Ростовская набережная

Двухуровневая квартира общей площадью 192 кв.м. в готовом доме на набережной Москвы-реки в районе Плющихи:

### ПЕТРОВЪ ДОМ

Впервые в историческом центре Москвы в 300 м от Кремля начинается строительство жилого комплекса класса De Luxe.

- Самая современная инженерия.
- Подземный гараж.
- Шикарный вестибюль.
- Высота потолков в чистоте 3,60 м!
- Внутренний двор с ландшафтным дизайном.
- Квартиры общей площадью от 123 кв.м.



## Элитные квартиры в лучших жилых комплексах

### Б. ПАЛАШЕВСКИЙ 10



Жилой комплекс класса «А» в тихом месте недалеко от Пушкинской площади и Патриарших прудов. Современная инженерия, шикарный вестибюль, подземный паркинг. Квартиры от 115 кв.м. пентхаусы.



АРБАТСКАЯ ЭЛЕГИЯ

Готовый жилой особняк клубного типа на шесть квартир в Староконюшенном переулке. Тихий зеленый двор, современная инженерия, подземный гараж. Квартиры от 109 кв.м.



ОХОТНИЧЬЯ УСАДЬБА

Новый кирпичный дом в переулке Сивцев Вражек. Рядом сквер, огороженный охраняемый двор. Подземный гараж. Квартиры от 170 кв.м.



ЛЕОНТЬЕВСКИЙ, 11-13

Жилой комплекс бизнес-класса после полной реконструкции. Благоустроенный двор, подземный паркинг. Квартиры площадью от 75 до 272 кв.м.



ЛЕОНТЬЕВСКИЙ, 2А

Жилой элитный комплекс бизнес-класса.

- Современная архитектура.
- Передовые инженерные технологии.
- Подземный паркинг.
- Шикарный вестибюль с атриумом.
- Квартиры от 117 до 244 кв.м. Пентхаусы.

# работа над ошибками

«„Балтика” поставила нам большую партию коктейлей в рамках пакетного предложения. Но они „зависли” на складе, причем надолго»

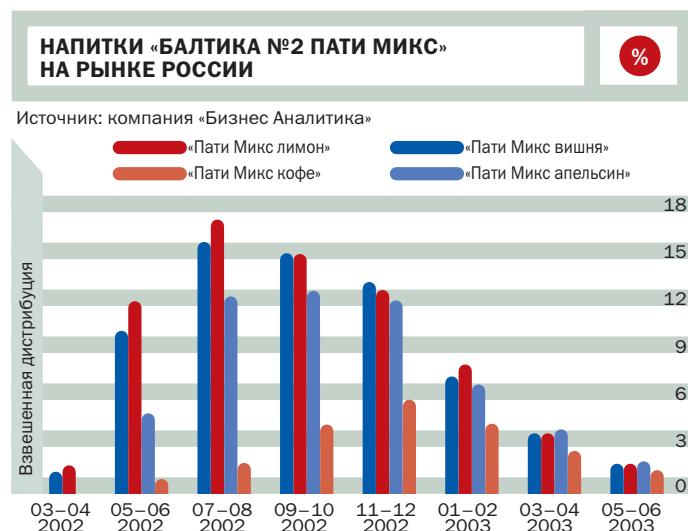
стала одной из самых удачных кампаний того времени,— рассказывает менеджер „ЭСПАР-Аналитик” **Андрей Адельфийский.**—

К примеру, рекламу видели 60% потребителей, в то время как обычный показатель — 40–50%. Банку с заретусированным логотипом узнали свыше 80% увидевших кампанию». Еще один показатель успешности кампании — степень привлекательности рекламы. В России он традиционно низок. «Например, чипсы от Аллы Пугачевой (дизайн постера — черный квадрат с красной рамкой) понравились лишь 1,7% опрошенных. А среднее значение этого показателя по всем рекламным кампаниям за 2003 год, по нашим данным, составило около 12%. Реклама „Пати Микс” же понравилась 27% опрошенных. Это отличный показатель», — уверяет господин Адельфийский.

Вопрос с дистрибуцией решался при помощи «пакетных предложений» — оптовики получали скидку, к примеру, на «Балтику №3», а в обмен на это должны были приобрести некоторое количество «Пати Микс». Такие же схемы использовали и сами оптовики при работе с розницей.

В итоге, по данным исследовательской компании «Бизнес Аналитика», к началу лета 2002 года коктейли были представлены в 22,8–32,4% торговых точек по всей России (см. график), а доля рынка марки составила 0,6%.

**Алексей Кедрин:** Для новинки это были очень хорошие результаты. И если вначале большая часть продаж проходила на пакетные предложения, то потом оптовики стали сами заказывать «Пати Микс». Запланированных объемов производства даже не хватало, чтобы покрыть потребности дистрибуторов в бир-миксах. К примеру, в мае 2002 года поступило вдвое больше заявок на «Па-



ти Микс», чем компания могла произвести, — на 520 тыс. дал, и для производства бир-миксов пришлось задействовать свободные мощности.

## Проржавевшие планы

Однако бир-миксам так и не удалось занять «плановые» 5% в структуре продаж оптовиков «Балтики». Через некоторое время, когда интерес аудитории к новинке был удовлетворен, а рекламная кампания закончилась, продажи начали падать. В самой компании объясняют это так. «Потребитель очень четко идентифицировал „Пати Микс” как пивной коктейль. Однако он ожидал скорее пива с фруктовым привкусом, а в бир-миксах, крепость которых была не выше 4%, пива и сока было примерно пополам, — говорит Алексей Кедрин. — К тому же они стоили 20 рублей за полулитровую банку, то есть дороже, чем обычное пиво. Дело в том, что технология изготовления слабого алкоголя, в том числе слабоалкогольного пива, более затратна, чем технология выпуска обычного пива. Поэтому и слабоалкогольное пиво у всех производителей стоит если не дороже, то, по крайней мере, не дешевле обычного. А народ считает, что если

алкоголя меньше, значит, должно быть дешевле».

В результате спада продаж уже к декабрю 2002 года производство бир-миксов снизилось до 15 тыс. дал. Менее охотно стала заказывать их розница. Доля торговых точек, в которых были представлены напитки, сократилась до чуть более 10%.

**Ольга Фарафонова,** координатор направления «Балтики» в дистрибуторской компании «Портрет»: «Балтика» поставила нам большую партию коктейлей в рамках пакетного предложения. Но они «зависли» на складе, причем довольно надолго. В итоге половина этих банок просто «заржавела», потеряла товарный вид, и нам пришлось их вернуть. В дальнейшем мы никогда не соглашались на подобные предложения, а покупали ровно столько, сколько заказывали магазины — то есть не более 2% от общих объемов закупок «Балтики».

## Party не для всех

Несмотря на падение продаж, в компании приняли решение не прекращать выпуск «Пати Микс», а перепозиционировать продукт. Объемы производства остались на том же незначительном уровне, одновременно была снижена це-

на: сейчас бир-миксы «Балтики» стоят 17–19 рублей.

**Алексей Кедрин:** Теперь мы позиционируем бир-миксы как нишевый продукт. Небольшой круг лояльных потребителей уже сформировался, и именно они очень важны для нас. Уйти с этой, уже освоенной ниши было бы нелогично.

По данным исследовательской компании TNS, в мае этого года «Пати Микс» пили около 2% потребителей. Это, по словам представителей «Балтики», и есть целевая аудитория бренда.

По мнению руководителя пресс-службы ЗАО МПБК «Очаково» **Галины Грековой**, главная ошибка «Балтики» заключалась в позиционировании напитка: За границей бир-миксы, как правило, пользуются популярностью у молодежной аудитории. В нашей стране молодежь не приняла новинку. Возможно, пытаясь вывести продукт на рынок, «Балтика» недостаточно четко позиционировала эти коктейли, и они так и не смогли стать модным напитком.

Кстати сказать, «Балтика» не первая компания, попытавшаяся вывести бир-миксы на российский рынок. В конце 2001 года аналогичный продукт — пиво с лимонным вкусом «Белые ночи» — выпустила компания «Браво Интернейшнл» (ныне «Пивоварня Heineken»). Однако через несколько месяцев его производство было прекращено.

Тем не менее Галина Грекова оценивает перспективы бир-миксов на российском рынке оптимистично. «Они очень популярны за рубежом, и на наш взгляд, будущее у бир-миксов есть и в России, — говорит она. — Необходимо изучить потребительский спрос, понять, на какую аудиторию необходимо ориентироваться. Если окажется, что потребителю это нужно, мы готовы наладить выпуск пива с фруктовыми вкусами». СФ

ВСЕ О БИЗНЕСЕ И ДЛЯ БИЗНЕСА

*24 часа в сутки*

# РБК ТВ

российское бизнес-телевидение

Информация о подключении по телефону : **363-0303**

# бизнес-технологии

маркетинг

31



## Спонсорский расчет

При грамотном подходе спонсорство действительно способно эффективно решать задачи по продвижению компании или раскрутке новой торговой марки

менеджмент

36



## Инструкция по применению

Когда коллеги с трудом понимают друг друга, а логика решений одного отдела становится загадкой для другого, без описания бизнес-процессов уже не обойтись

персонал

42



## Знаки качества

Только определив ключевые компетенции, можно создать портрет идеального сотрудника — и искать людей, которые ему соответствуют, или развивать качества, которых им не хватает

финансы

48



## Недолгий долг

Задача оптимизации дебиторской задолженности разбивается на две подзадачи: нужно максимально увеличить объем продаж, при этом предоставив клиентам кредиты на минимальный срок



## Спонсируй это



ОРГАНИЗОВАТЬ СПОНСИРОВАНИЕ СОБЫТИЯ И ПРОСЧИТАТЬ ВОЗМОЖНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ ЭТОГО ОДНОЗНАЧНО СЛОЖНЕЕ, ЧЕМ СДЕЛАТЬ ВСЕ ТО ЖЕ САМОЕ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ПРЯМОГО РЕКЛАМНОГО СООБЩЕНИЯ. ОДНАКО ПРИ ГРАМОТНОМ ПОДХОДЕ СПОНСОРСТВО СПОСОБНО ЭФФЕКТИВНО РЕШАТЬ ЗАДАЧИ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ КОМПАНИИ ИЛИ РАСКРУТКЕ НОВОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ.

**Текст: Наталья Обухова**

По оценке агентства «Р.И.М. Портрет Новелли», сегодняшний объем направляемых на спонсорство ресурсов в России (\$150 млн в год) сопоставим с оборотами рынка радио-рекламы. И увеличивается он довольно быстро. По мнению специалистов, прирост составляет 10—15% в год. Что неудивительно, ведь использование такого маркетингового инструмента, как спонсорство, позволяет получать на вложенные деньги ощутимую отдачу как в деле укрепления имиджа компании, так и при продвижении новых продуктов.

Правда, говорить о повальном интересе к спонсорству пока рано. В отличие от Запада, где данное явление регламентировано соответствующим законодательством, в России пока нет даже четко оформленного мнения о том, что именно стоит подразумевать под этим понятием. А в отечественном законодательстве спонсорские отношения формулируются достаточно расплывчато — как отношения рекламодателя и рекламо-распространителя.

В спонсорство нередко включаются event-мероприятия, организованные непосредственно компаниями

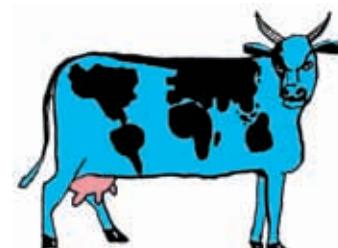
(ими являются, например, фестивали «Клинское — продвижение» или «Чистая энергия Nescafe»). Еще чаще его путают с благотворительностью, безвозмездным пожертвованием на какие-либо цели. Принципиальное отличие заключается в том, что спонсорское намерение профинансировать концерт, турнир или научную конференцию проистекает из сугубо коммерческих соображений и желания извлечь определенные рекламные дивиденды, что подробно оговорено в контракте с получателем средств. Иными словами, спонсорство осуществляется в рамках сформулированной маркетинговой стратегии. «Спонсорство может рассматриваться в качестве одного из этапов PR-кампании, — считает **Мария Сопетрова**, генеральный директор консультационной группы Optimacom. — Участвуя в проекте, спонсор получает не только определенное количество рекламных поверхностей, показов, упоминаний, но также создает некий положительный образ, связанный с благоприятным имиджем данного мероприятия».

Как утверждают эксперты, в России, кроме международ-

ных компаний, давно понимающих всю выгодность подобных вложений, спонсорством в строгом смысле этого слова пока занимаются очень немногие. Решение выступить финансовым партнером того или иного мероприятия в большинстве случаев у нас принимается «по дружбе» или потому, что главе компании очень нравится какой-то артист. «Нельзя сказать, что такой способ не имеет права на существование, — говорит **Игорь Писарский**, председатель совета директоров агентства «Р.И.М. Портрет Новелли». — Просто эти решения не лежат в русле маркетинга — компания не получает всю ту прибыль, которую могла бы получить, действуя осознанно и из соображений коммерческой выгоды».

### Гонки за имиджем

Само по себе спонсорство, конечно, не универсальный инструмент и может быть эффективно только в комплексе с остальными коммуникациями. Однако в отдельных случаях его использование способно произвести куда более точный удар. Участие в том или ином проекте позволяет спонсору обращаться к четко сегментированной аудито-



рии, встроившись в событие и формируя необходимые для повышения ценности бренда ассоциации.

Целевая аудитория — один из важнейших критериев при выборе объекта для спонсорства. Во многом от ее характеристик отталкивается компания, решая, куда и в каком объеме направить спонсорские средства (на спорт, культуру, науку, социальную сферу, поддержку информационных проектов и т. д.). От того, насколько компании удастся угадать настроение своей целевой аудитории и выбрать верную спонсорскую нишу, зависит немалая доля успеха.

**Игорь Писарский:** Примером продуманной спонсорской политики может служить, например, Альфа-банк, последовательно работающий в одном направлении — поддержка статусных концертов западных исполнителей. Банк настолько плотно занял

**Решение выступить финансовым партнером мероприятия в большинстве случаев принимается «по дружбе» или потому, что главе компании очень нравится какой-то артист**

этот сегмент, что конкуренция здесь просто нечего делать. Один из многочисленных примеров неудачной стратегии — «Газпром», который последнее время не спонсировал только ленивых. Вряд ли здесь можно говорить о том, что такая неопределенная спонсорская деятельность может приносить компании понятные имиджевые гивиденды.

Рассматривать какие бы то ни было предложения о спонсорстве, считают специалисты, имеет смысл в том случае, если в компании разработаны основы спонсорской политики (определенна целевая аудитория, ее интересы и ожидания). Кроме того, должна быть выделена строка в бюджете, как и в случае с другими коммуникациями. Без этого просто не будет критериев для отбора.

В компании «Тинькофф» при годовом маркетинговом бюджете \$7 млн на спонсорство выделяется около \$1 млн. На все возможные проекты (в этом году «Тинькофф» спонсировал московские концерты Бюрок и Massive Attack, а сейчас представляет на НТВ программу «Фактор страха») в отделе маркетинга смотрят под одним углом: пиво «Тинькофф» — атрибут нового стиля жизни для нового поколения потребителей, поэтому дух мероприятия должен быть адекватен этому посланию и вызывать у целевой аудитории правильную ассоциацию. **Михаил Горбунцов**, директор по рекламе компании «Тинькофф»: Для нас важно не количество, а качество, поэтому мы стараемся отходить от лобовых посланий. То, что в «Факторе страха» присутствует наш логотип, второстепенно. Основной посыл зашифрован в самой игре игры — испытать себя, получить эмоциональный импульс — и в схожей с нашей желто-черной эстетике. Сейчас мы рассматриваем возможность участия в проекте по экranизации пе-



Дух мероприятия, которое спонсирует компания, должен вызывать у целевой аудитории правильную реакцию

левинского «Generation „П“», а будущей весной хотим привезти в Россию главу компании Virgin Ричарда Брэнсона. Нам кажется, что он как человек и предприниматель красиво «рифмуется» с Олегом Тиньковым: оба такие взумители спокойствия.

Строго говоря, проекты на телевидении к спонсорству относятся лишь отчасти. За редким исключением компания не финансирует создание телевизионного продукта, а, по сути, оплачивает рассчитанное с понижающим коэффициентом рекламное время в рамках той или иной передачи. Впрочем, сумма слагаемых от этого не меняется: даже традиционные спонсорские приемы — заставки, логотипы, «подарки — в студию» — воспринимаются потребителем не как реклама, а как некий элемент самой передачи. А творчески используя технологию product placement, можно добиться очень естественной интеграции бренда в атмосферу происходящего на экране и, как следствие, не только повышения узнаваемости, но и правильного для мар-

ки имиджа. Например, агентство BBDO Moscow, принимавшее участие в реализации спонсорского проекта для марки X-Cite в «Последнем герое-2», придумало для «героев» сандалии с подошвами, оставлявшими на песчаном пляже «забрендированные» следы, а предполагая, что герои не смогут избежать ссадин и царапин, изготовило пластырь с логотипом. «Естественно, для того, чтобы иметь возможность интегрировать бренд в программу, необходимо, чтобы передача соответствовала его позиционированию и характеру», — говорит **Игорь Кирички**, директор отдела по работе с клиентами BBDO Moscow. — Иначе или интеграция получится неестественной, или насилиственное сближение идеологий нанесет урон бренду».

#### Что будем заказывать

После определения маркетинговых приоритетов и выбора подходящего мероприятия начинается самый важный и

сложный этап работы — согласование взаимных обязательств спонсоров и спонсируемых. Стандартные спонсорские пакеты, в которых содержатся рекламные предложения организаторов, в процессе переговоров могут меняться буквально до неузнаваемости. «Соглашаясь на участие в проекте, стоит учитывать так называемое правило айсберга, когда реальный размер спонсорского взноса может оказаться значительно больше предложенного, например, если компания-спонсор хочет использовать предложенный рекламный ресурс как-то по-своему», — говорит **Ольга Антонова**, директор по работе с клиентами агентства Imageland Edelman PR. Нередко компания, планирующая получить большее пабликити, предлагает собственные варианты получения рекламного вознаграждения. Так, в этом году в рамках театрального фестиваля «Золотая маска» по инициативе Nestle был уч-



## «Пример неудачной стратегии — „Газпром”, который в последнее время не спонсировал только ленивых»



Для компании «Тинькофф» присутствие ее логотипа в «Факторе страха» второстепенно

режден приз зрительских симпатий — победителю на церемонии награждения был вручен годовой запас кофе марки Nescafe Gold.

**Ольга Антонова:** Любое спонсорское участие предполагает решение конкретных задач. Если в данный момент вы работаете на узнаваемость, есть смысл сделать акцент на моментах, которые, скорее всего, попадут в поле зрения большого количества СМИ и которые смогут увидеть максимум потребителей. В качестве примера можно привести участие Cisco Systems в российской переписи населения. При содействии компании был оборудован call-центр, а ее логотип разместили на информационных листовках о порядке проведения переписи. Поддержка этого проекта сработала и на узнаваемость, и на повышение статуса фирмы. Если ваша задача — увеличение продаж, логично направить воздействие на своих гиллеров, за свой

счет пригласив их на мероприятие и подготовив специальную акцию.

Что стоит «покупать» (вместе или по отдельности) из традиционного комплекта — упоминание в анонсах мероприятия, размещение логотипа, устный текст, выступление представителя и т. д., во многом зависит и от возможностей компании. Так, «Тинькофф» в упомянутых концертных проектах выступал титульным спонсором. Как правило, это предполагает стопроцентное финансирование и в зависимости от специфики проекта все возможные преференции — от вынесения бренда в название мероприятия и появления компании во всех анонсах до проведения специальных акций, дегустаций, семинаров и т. п.

Генеральный спонсор, как правило оплачивающий 50% бюджета, официальные спонсоры и спонсоры-участники (обеспечивают до 25 и до 10% соответственно) делят рекламные возможности с со-

спонсорами в зависимости от суммы взносов. Как говорит

**Анна Чумаченко**, бранд-менеджер марки Mild Seven, с точки зрения экономической эффективности выгоднее может оказаться вариант спонсорства; однако если речь идет об укреплении имиджа, титульное спонсорство предпочтительнее. Понятно, что чем больше спонсоров участвуют в проекте, тем больше опасность затеряться.

В каждом случае список рекламных преференций

(с обязательным утверждением всех запланированных мероприятий, мест размещения, количества упоминаний и т. д.) может занимать как несколько строчек, так и несколько страниц спонсорского договора. При этом спонсорский взнос не всегда выражается в деньгах. Например, гостиницы, рестораны и авиакомпании могут обеспечить бесплатное проживание, питание и перелеты, СМИ — информационную поддержку, а компании-производители нередко участвуют в проектах как спонсоры-поставщики или технические спонсоры.

Основная проблема подготовительной работы — взаимодействие с организаторами. Поскольку их главная задача — провести мероприятие, обеспечение спонсора за его деньги максимальным рекламным эффектом волнует большинство только во вторую очередь. Из-за того, что профессиональных организаторов, заинтересованных устроить все так, как выгодно финансовому партнеру, крайне мало, компании часто рискуют просто потерять вложенные средства.

«Чтобы вытащить из проекта все, нужно скрупулезно и последовательно заниматься всем самостоятельно», — считает **Александр Гафин**, вице-президент Альфа-банка. — Все мелочи, даже продажа билетов, должны быть под кон-

- Анализ рекламных кампаний
- Анализ эффективности сайта
- Расчет «стоимости» клиента
- Планирование рекламных кампаний

... Это лишь малая часть возможностей системы интернет-статистики SpyLOG:  
Маркетинговые инструменты для Интернета



Измерения Интернета

(095) 786-25-52  
sales@spylog.ru  
www.spylog.ru

c33

## Чем больше спонсоров участвуют в проекте, тем больше опасность затеряться

тролем. У нас в банке этим занимается отдел специальных проектов». С ним согласен и Михаил Горбунцов, который считает, что гарантией получения бонуса является личное курирование компанией всех этапов подготовки и проведения проекта.

«Мы обожглись на этом еще в „Дарье”, — рассказывает господин Горбунцов, — когда в прошлом году, пытаясь показать, что „Дарья” — это не только пельмени, но и блины, выпекали на Масленицу рекордный блин. Проект вело агентство, акция прошла на ура. Однако в материалах СМИ, освещавших акцию, она никак не была привязана к „Дарье”. Фактически мы выбросили эти деньги на ветер».

### Подсчет голосов

Чтобы гарантированно избежать такого рода «недоразумений», специалисты рекомендуют по возможности взаимодействовать с организациями, уже имеющими положительный опыт освоения спонсорских средств. По мнению Марии Сопетовой, верными признаками серьезных намерений организаторов являются также страхование мероприятия (например, от риска срыва) и подтвержденный рекламный ресурс события.

К тому же спонсирование регулярных акций (например, Московского международного кинофестиваля или Кубок

Кремля), успевших накопить достаточный для анализа спонсорский бэкграунд, гораздо более просчитываемо, чем, по сути, венчурное финансирование разовых проектов. Например, компании «Вимм-Биль-Данн», несколько лет назад решившей поддержать исполнительскую деятельность Аллы Пугачевой и Филиппа Киркорова, через некоторое время пришлось отказаться от сотрудничества с ними, поскольку из оговоренного числа выступлений артисты смогли провести только небольшую часть.

Расчет экономической эффективности спонсорского проекта — дело неблагодарное: слишком велико может быть влияние на точность подсчетов трудно прогнозируемых факторов — неявки части аудитории из-за дождя, неудачно вывешенного баннера, слабой реакции СМИ и т. д. Еще одна большая проблема — отсутствие конкретного результата здесь и сейчас. Впрочем, это не значит, что шансов просчитать отдачу от события нет вообще. В первом приближении прогнозировать эффективность можно на основании таких пунктов спонсорского пакета, как масштаб и программа мероприятия, его аудитория, медиаплан и используемые рекламные ресурсы. Одним из показателей может быть сравнение стоимости человекоконтакта в прямой

рекламе и спонсорском проекте. Понять, насколько эффективной оказалась в итоге кампания, можно по аналогии с PR-акциями, отследив количество откликов в СМИ, или предсмотриительно заложив в акцию фидбэк (обратную связь), например проведя анкетирование присутствующих на событии зрителей. Нередко компании прибегают к исследованиям лояльности потребителей или заинтересованности в продукции различных продавцов. **Мария Сопетова:** *Например, после завершения спонсорского проекта можно провести сравнительный анализ узнаваемости бренда спонсора до и после мероприятия, а также определить количество коммерческих контактов и лояльность потребителей к данной компании или бренду.*

Впрочем, большинству компаний необходимость проведения подобных исследований кажется неочевидной, и спонсорские вложения расцениваются ими не иначе как долговременные инвестиции в имидж и репутацию бренда. Как считает **Максим Захир**, вице-президент «Русского продукта» (этот производитель, в частности, спонсировал Венецианскую биеннале и ряд конно-спортивных соревнований), от участия в большинстве мероприятий компания не получает никакой экономической выгоды. «Если сравнивать спонсорство и рекламу по

соотношению „цена—качество”, последний вариант, как правило, оказывается предпочтительнее, — говорит господин Захир. — Поэтому в нашем случае спонсорство является только демонстрацией того, что компания считает необходимым активно участвовать в жизни общества».

В компании «Шишкин лес», поставляющей свою воду в бутылках с крышкой-спортлоком на спортивные мероприятия (в частности, в рамках Международных спортивных юношеских игр), подобные точечные акции считаются довольно эффективными в продвижении отдельной категории и бренда в целом. «Правда, мы не подсчитываем отдачу от таких проектов, — объясняет **Алексей Гавриков**, ведущий менеджер торгового отдела компании. — Просто подразумевается, что люди становятся лояльнее к нашему продукту, а затем и к бренду».

«Для нас эффективность определяется, как правило, тем, насколько четко стороны выполнили свои обязательства по соглашению о спонсорстве, — говорит **Кристина Минина**, специалист по связям с общественностью Nestle. — Особенно это касается обязательств по визуальной поддержке, то есть размещению рекламы, поскольку это один из наиболее осозаемых инструментов, дающих возможность реальной оценки». **СФ**

### 100-БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ СПОНСОРСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ (EDELMAN'S 100 POINT M.U.S.T.S.YSTEM)

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОГРАММЫ	КАКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗИРУЮТСЯ	МАКСИМАЛЬНЫЙ БАЛЛ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ СМИ	ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПРОГРАММА ХОРОШИМ ИНФОРМАЦИОННЫМ ПОВОДОМ ДЛЯ ВЫХОДА ПУБЛИКАЦИЙ О КОМПАНИИ, ЕЕ БРЭНДЕ ИЛИ ДИСТРИБУТОРАХ.	20
ГИБКОСТЬ	ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ КАМПАНИЯ ГИБКОЙ И ЛЕГКО ОСУЩЕСТВИМОЙ; СТИМУЛИРУЕТ ЛИ ОНА УЧАСТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ДРУГИХ КОМПАНИЙ ОТРАСЛИ, ДИСТРИБУТОРОВ.	15
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОДАЖ	УДАЕТСЯ ЛИ С ПОМОЩЬЮ ПРОГРАММЫ ПРОДАТЬ БРЭНД КАКИМ-ТО УНИКАЛЬНЫМ СПОСОБОМ; В КАКОЙ МЕРЕ ОНА СПОСОБСТВУЕТ ВЫДЕЛЕНИЮ БРЭНДА НА ФОНЕ КОНКУРЕНТОВ.	20
ТЕМАТИКА ПРОГРАММЫ	ПЕРЕДАЕТСЯ ЛИ ДУХ БРЭНДА; НАСКОЛЬКО ХОРОШО УЧАСТНИКИ СОБЫТИЯ ОТНОСЯТСЯ К ТОМУ, ЧТО ДЕЛАЮТ.	15
ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	СОЗДАЕТСЯ ЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ РАСШИРИТЬ ОХВАТ АУДИТОРИИ, УСИЛИТЬ ВЛИЯНИЕ МАРКИ, УКРЕПИТЬ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ.	15
НАЛИЧИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	ОБЛАДАЕТ ЛИ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ, ТАКИМИ КАК УЛУЧШЕНИЕ/ПРОЯСНЕНИЕ ОБРАЗА БРЭНДА.	15
ИТОГО		100

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ: 95—100 БАЛЛОВ — ПРЕВОСХОДНАЯ ПРОГРАММА, 90—94 — ОТЛИЧНАЯ, 85—89 — ХОРОШАЯ, 76—84 — СРЕДНЯЯ, 75 И МЕНЕЕ — ОБ ЭТОЙ ПРОГРАММЕ ЛУЧШЕ ЗАБЫТЬ.

ИСТОЧНИК: MICHAEL MORLEY «HOW TO MANAGE YOUR GLOBAL REPUTATION», N. Y. UNIVERSITY PRESS, 1998; ПРЕДОСТАВЛЕНО АГЕНТСТВОМ IMAGELAND EDELMAN PR.

# *BrandsPoint™* 2003 международная конференция по брэндингу (осень)

**BrandAid**  
Секрет фирмы

Третья международная конференция BrandsPoint 2003(осень), пройдет **17-18 октября в Киеве**. Генеральным российским информационным партнером конференции BrandsPoint 2003 (осень) является журнал "Секрет фирмы"

ДОКЛАД	ДОКЛАДЧИК	КОМПАНИЯ	СТРАНА, ГОРОД	ДОЛЖНОСТЬ	
					1-й день
Что каждый должен знать о ценности бренда	Chris Macrae	valuetrue.com - Transparency Standards Community	Великобритания, Лондон	Член высшего исполнительного комитета	
"Психология бренда. На что потребители реагируют, как они распознают и что заставляет их покупать снова"	Владимир Домнин	Международный Банк Санкт-Петербурга	Россия, Санкт-Петербург	Директор по маркетингу	
Маркетинговые исследования, разведка и контрразведка против чужих и в пользу своих / создаваемых брендов	Александр Новиков	MAPT Co	Россия, Москва	Директор	
Упаковка - новый носитель для создания бренда (выступление 1,5 часа)	Andrew Streeter	Institute of packaging. CPS International	Великобритания, Лондон	CEO CPS Int'l, Chairmen, Institute of packaging	
<b>WORKSHOP: Упаковка, примеры правильных упаковок, брифование подрядчика, неудачи и успехи</b>	Andrew Streeter	Institute of packaging. CPS International	Великобритания, Лондон	CEO CPS Int'l, Chairmen, Institute of packaging	
		2-й день			
Как использовать Кратковременные брэнды (Shot-Term Brands) для быстрого получения конкурентного преимущества	Dan Herman	Herman-Strategic Consultants (Israel)	Израиль, Тель-Авив	Владелец, директор	
Маркетинг - кому он нужен?	Игорь Манн	Alcatel (Россия)	Россия, Москва	Директор по маркетингу	
Практика использования исследований в процессе создания и развития брендов	Иван Любарский	Pulse	Украина, Киев	Руководитель отдела исследований	
Борьба за покупателя на последнем рубеже: что может сделать POP в месте продажи	Bert Ohnemueller	POPai Europe	Берлин, Германия	Член совета директоров	
<b>WORKSHOP: Будьте всегда на острие рынка - стратегия, маркетинг и реклама Краткосрочных брендов в реальной жизни</b>	Dan Herman	Herman-Strategic Consultants (Israel)	Израиль, Тель-Авив	Владелец, директор	

\*Приведены основные доклады. Полное расписание: [www.brand.com.ua](http://www.brand.com.ua)

**В пакет участника входит:** - не менее 16 докладов по актуальным темам создания и развития брендов; - длинные доклады - 40-50 минут вместо "общепринятых" 20-25-минутных и возможность дискуссии с докладчиком; - CD-диск с записью докладов и расшифровкой реальных выступлений докладчиков; - сборник материалов в печатном виде; - папка для документов (в виде кейса) с набором бумаги и ручкой с символикой конференции (от компании Hossa-Plex); - возможность общения с 150 лучшими маркетологами страны; - 2-3 кофе брейка в течение дня и шикарный обед: - "круглый стол" со всеми выступающими в конце дня; - возможность общаться с докладчиками после их выступления; - фуршет по завершении конференции.

\*Стоимость полного пакета - \$380. Участие в workshop - \$90. Стоимость указана без НДС. Оплата в России в рублях по курсу НБР.

**РЕГИСТРАЦИЯ:** (8-10-38044) 247-6964, Оксана Колодий.

E-mail: [o.kolodiy@brandaid.com.ua](mailto:o.kolodiy@brandaid.com.ua)

Доп. инфо: [www.brand.com.ua](http://www.brand.com.ua)

Организатор: BrandAid ([www.brandaid.ru](http://www.brandaid.ru))

## Инструкция по применению



КОГДА КОЛЛЕГИ С ТРУДОМ ПОНИМАЮТ ДРУГ ДРУГА, А ЛОГИКА РЕШЕНИЙ ОДНОГО ОТДЕЛА СТАНОВИТСЯ ЗАГАДКОЙ ДЛЯ ДРУГОГО, ЕСТЬ ПОВОД ВЗГЛЯНУТЬ НА БИЗНЕС ПО-НОВОМУ. ВОЗМОЖНО, ВЫХОДОМ ИЗ СИТУАЦИИ БУДЕТ ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. ИМЕННО ЭТОТ ПУТЬ ВЫБРАЛА КОМПАНИЯ AVON В РОССИИ. **Текст: Евгений Карасюк**



### Зияющие пустоты

Текущая деятельность компаний — это множество процессов, которые годами нарабатывались ее персоналом и менеджментом. В большинстве случаев разные сотрудники имеют доступ к разным частям массива информации, и никто не обладает ею в полном объеме.

Решая вопросы стратегии, руководство не всегда знает детали всех бизнес-процессов: это другой, операционный уровень. Подобная информация находится в ведении линейных менеджеров среднего звена, которые,

в свою очередь, не могут видеть общую картину. Квалификация главы отдела позволяет ему знать принципиальную схему работы своего подразделения, а также иметь общие представления о задачах других служб. Что же касается исполнителей (специалистов, занятых на конкретных участках работы), то их корпоративное восприятие нередко ограничено узкими рамками должностных обязанностей. Это ухудшает координацию работы сотрудников и целых подразделений. Кроме того, процессы подвержены постоянным изменениям, и далеко не все эти изменения требуют согласований у высшего руководства компании. Соответственно, оно может ничего о них не знать. Впечатления, сформированные в момент становления бизнеса, — слишком зыбкая основа для принятия верных решений на этапе развития.

Восполнить основные пробелы в знаниях о компании — значит понять, какие бизнес-процессы являются для нее ключевыми и каким образом они устроены. В последнее время этими вопросами задается все больше компаний. Одна из них — компания «Эйвон Бьюти Продактс Компания» (далее по тексту — Avon).

**Бизнес-процесс — четко очерченный набор операций, совершаемых с определенным алгоритмом и ради достижения конкретного результата — как правило, принципиально важного для бизнеса компании.**

**Бизнес-процесс не всегда совпадает с зоной ответственности того или иного отдела. Обычно в нем участвуют сотрудники разных подразделений компаний. «Процесс пересекает функциональные границы», — говорит идеолог реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) Майкл Хаммер (см. СФ №16, 2003).**

### Кривая прямых продаж

Американский производитель косметики корпорация Avon практически не работает с магазинами. Ее продукцию конечный потребитель заказывает и приобретает у так называемых торговых представителей (в данном случае частных предпринимателей, выступающих в отношениях с поставщиком в качестве независимых контрагентов). Те фактически получают товарный кредит и действуют по схеме «заказ—поставка—оплата—новый заказ». Этот метод, известный как прямые продажи, компания успешно применяет в 143 странах мира. Расположение клиентов завоевывается благодаря личному контакту продавца с покупателем. «Тональный крем или

помада будут оценены по достоинству, когда Даша пообщается с Машей, а Катя — с Наташей», — говорят в Avon.

Выход на российский рынок в середине 1990-х — один из самых успешных проектов транснациональной корпорации. Бизнес косметического гиганта начиная с 1999 года растет здесь завидными темпами. Свои доходы компания не раскрывает (по оценкам Ассоциации прямых продаж, это \$100 млн в год). Однако известно, что обороты Avon в нашей стране менее чем за четыре года выросли в десять раз. Ежегодно Avon в России собирает богатый урожай корпоративных призов, присуждаемых нью-йоркской штаб-квартирой, а не так давно удостоилась награды за рекордную по темпам динамику продаж.

Бурный рост деятельности Avon в России во многом связан с освоением новых территорий. Сегодня Avon располагает здесь целой армией представителей, насчитывающей не одну сотню тысяч человек. Для координации их работы выстроена многоуровневая управленческая вертикаль — на местах есть дивизионные, региональные и зональные менеджеры. При этом основная нагрузка ложится на Москву, где находится центр-



«Мы начали если не искать виноватых, то по крайней мере пытаться понять, почему это произошло, как выглядит процедура»



Виктор Голубев: «Бизнес-анализ — неотъемлемая часть работы IT-специалиста»

ральный склад и сосредоточена вся деятельность по обеспечению продаж. Ежедневно там обрабатывается до 12 тыс. заказов, а номенклатура продукции уже перевалила за 500 наименований.

Региональная экспансия и увеличение числа представителей, однако, не отразились на штате Avon — за несколько лет он почти не изменился. Но выяснить, как рост сказался на эффективности работы

конкретного подразделения или сотрудника, сложно. До недавнего времени каждый отдел был своего рода «черным ящиком». Подчас о его содержимом, производственной «кухне», специалистам из смежных подразделений было известно немногое.

Именно в период активного роста руководство Avon задумалось о проблемах и решило изменить свою деятельность к лучшему. Примерно полтора года назад компания начала подробно описывать и совершенствовать свои бизнес-процессы.

## IT на анализ

В 1999 году в компании появился новый IT-директор. В Avon **Виктор Голубев** перешел из российского представительства Tetra Pak. По убеждению господина Голубева, неотъемлемая часть работы IT-специалиста — бизнес-анализ. Прежде чем браться за программирование, нужно разобраться в задаче, узнать предпосылки ее возникновения. А Виктор Голубев, как бывший выпускник Московского авиационного института и проектировщик летательных аппаратов, во всем стремился понять «идею конструкции».

Знакомство Виктора Голубева с неким подобием процессного подхода состоялось еще на заре российского капитализма — тогда он был разработчиком в одной из первых отечественных IT-компаний. Правда, связь между стандартами работы бухгалтерии, которую приходилось автоматизировать, и современными методиками BPR обнаружилась намного позже. **Виктор Голубев:** Помню, мы мучили бухгалтеров вопросами типа: «Почему вы берете папку с этой полки, а кладете ее туда? Потому что так удобнее или rationalнее?» Ничего подобного! Просто делать так научила Марья Ивановна перед уходом на пенсию.

Исходные мотивы заказчика услуг IT не всегда были понятны и в Avon. Коллеги из других отделов ставили системщикам задачи, смысл которых, мягко говоря, был неочевиден для исполнителя. Они приносили техзадания, не поясняя, зачем это нужно, как устроен их бизнес-процесс и что в нем должно измениться. Вопрос часто формулировался так: «Может ли мне помочь программа?» Но вместо ответа господин Голубев задавал встречные вопросы: «А зачем?», «А как мы работаем сейчас?» или «А случайно это не то же са-

мое, о чём просил ваш коллега на прошлой неделе?».

«За недостаточную продуманность и несогласованность действий заказчиков из подразделений компании порой расплачивался мой департамент,— вспоминает Виктор Голубев.— Информационная система пронизывает всю деятельность компании. Она поддерживает любые изменения, количество которых огромно, учитывая специфику и темпы роста нашего бизнеса. Приходилось в срочном порядке что-то перестраивать в IT-системе, даже не догадываясь о реальной пользе такой работы для дела. В какой-то момент стало очевидно: невозможно сделать „как надо“ без понимания „как есть сейчас“».

## Правоописание

«Как есть» (as is) и «как надо» (to be) — стандартные обозначения двух базовых подходов в процессном управлении. В первом случае компания фиксирует текущее состояние процесса, стараясь как можно точнее отобразить действительность, а во втором моделирует идеальную схему, чтобы понять, к чему следует стремиться. По мере движения от одного полюса к другому происходит оптимизация бизнес-процесса. Улучшить его, по мнению Виктора Голубева, можно двумя способами: через реинжиниринг («до основания, а затем...») или redesign (постепенное, эволюционное изменение). Но и в том и в другом варианте процесс должен быть тщательно описан, или, как еще говорят, задокументирован.

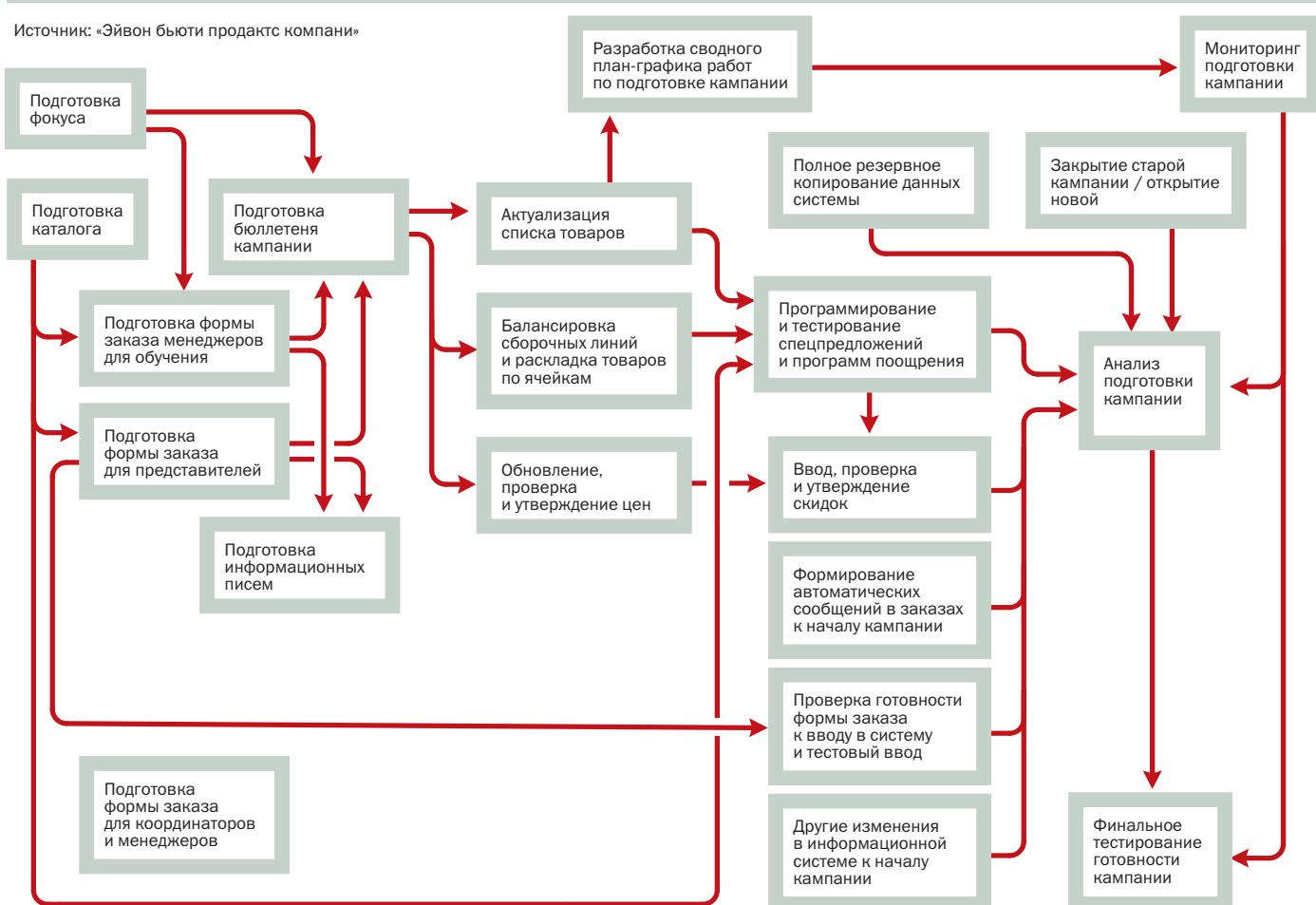
Единственно верной формы описания бизнес-процессов, пожалуй, не существует. Многое зависит от задач, которые пытаются решить конкретная компания, и уровня ее развития, в том числе технического. Можно выделить три способа описания.

1. Текстовый — в виде формулировок, которые предпо-

# менеджмент

## БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «ПОДГОТОВКА КАМПАНИИ ПРОДАЖ» (ВЕРХНИЙ УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ)

Источник: «Эйвон бытии продактс компании»



ложительно будут понятны всем участникам процессов.

2. При помощи таблиц, должностных инструкций — стандартные формы документооборота накладывают ограничения на язык во избежание разнотечений.

3. Графическая подача — процессы воплощены в виде диаграмм.

Последний метод описания среди специалистов считается самым прогрессивным из-за наглядности информации. Простота в восприятии — одно из главных преимуществ ARIS, методологии и программного продукта (разработчик — немецкая фирма IDS Scheer AG). Это позволяет донести информацию о бизнес-процессах до всех сотрудников компании, что очень важно, если руководство стремится расширить корпоративный кругозор персонала. Забегая вперед, скажем, что ARIS стал платформой для

перехода к процессному управлению и для Avon.

Первым, с кем господин Голубев решил поделиться мыслями о необходимости документирования бизнес-процессов, был **Владимир Борисов**, операционный директор Avon, курирующий сервисный блок (складскую логистику и доставку). Операционный отдел также не удовлетворяло качество координации подразделений, так что **Виктор Голубев** встретил понимание: *В маркетинге и продажах работают очень креативные люди, и это замечательно. Но они не всегда задумываются о технической реализации своих предложений. Легко пообещать торговым представителям большой красочный календарь в подарок. Однако как его прикажете доставлять в поселок Ордынское Новосибирской области? Ракетой? Ведь иная инициатива может обойтись*

компании в такую сумму, что никакой имиджевый эффект ее не покроет.

Заручившись поддержкой коллеги, Виктор Голубев вынес тему процессов на обсуждение с начальниками других отделов. Но попытки договориться об общих правилах игры в устной форме ни к чему не привели. Нулевой результат был и у попыток текстового описания процессов: программы Microsoft Word и Excel для подобных целей явно не годились. «Даже если нам удавалось что-то описать, работать с этим было невозможно: формат описаний процессов был неудобен для пользователя и не предполагал онлайн-доступа», — говорит господин Голубев.

### Карт-бланш

По внутренним правилам Avon все сотрудники участвуют в ежегодной аттестации. Из составленной ими про-

грамм персонального развития начальство может ознакомиться с планами работы и учебы своих подчиненных, а впоследствии сравнить заявленное с достигнутым. В очередной personal development program Виктор Голубев написал, что надеется изучить методологию описания бизнес-процессов. «Что это?» — заинтересовался Джон Ло, директор Avon в России и непосредственный руководитель Виктора Голубева. Глава ИТ-департамента ответил, что для правильной и четкой постановки задачи программистам ему явно не хватает информации — хотелось бы понять, как устроена работа в других подразделениях компании. По мнению Виктора Голубева, она была неоптимальной и, возможно, большая прозрачность позволила бы рационализировать некоторые процессы. «Why not?» — ответил господин Ло и дал «добро».



## «Легко пообещать торговым представителям большой календарь в подарок. Но как его доставить в поселок Ордынское Новосибирской области — ракетой?»

Вскоре после этого разговора состоялась серия совещаний на уровне высшего руководства. В них по инициативе Виктора Голубева приняли участие представители консалтинговой компании «Логика бизнеса». К описанию бизнес-процессов консультанты рекомендовали подойти избирательно. Оптимизировать предлагалось лишь главные процессы — те, что имели особую важность с точки зрения стратегических приоритетов компании. В свою очередь, ясность в вопросы стратегии, по мнению «Логики бизнеса», можно было внести, используя известную методику Balanced ScoreCard (BSC).

**Balanced ScoreCard разработана американскими профессорами Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном (см. СФ №04, 2003). Она дает возможность перевести стратегические цели компании на операционный уровень и понять, как отдельные подразделения, проекты и сотрудники влияют на достижение поставленных перед компанией целей.**

Из карты стратегических целей, составленной Avon по методике BSC, стало понятно,

какие из бизнес-областей имеют для компании приоритетное значение, а значит, требуют анализа и оптимизации. Документирование процессов должно было стать исследованием узких мест. Был составлен список процессов первой очереди. В него, в частности, вошли следующие процессы: обработка платежей (механизм подтверждения оплаты заказа клиентом), обработка возвратов (у представителя есть право вернуть товар в течение определенного срока — как сделать этот процесс доступным для продавца и недорогим для Avon?), подготовка печатных материалов и складская логистика.

Работу с бизнес-процессами выделили в отдельный проект, а общее руководство им со стороны Avon поручили Виктору Голубеву. Для описания процессов была создана проектная группа, куда помимо трех консультантов из «Логики бизнеса» вошли несколько специалистов Avon (те, кто изнутри знал предмет исследования и мог указать болевые точки, требующие самого подробного описания). Специальным приказом директора каждого из этих сотрудни-

ков прикрепили к команде проекта. На время они фактически поменяли должность — стали аналитиками. Но руководство обязалось по завершении проекта вернуть их на прежние места работы.

### Чертова дюжина компаний

Однако список процессов оказался неполным. Внимание к подготовке кампаний продаж, важнейшему для Avon бизнес-процессу, привлек досадный случай: по вине одного из сотрудников часть торговых представителей получили неверно сформированный заказ. Разумеется, о серьезной ошибке узнали наверху. «Мы начали если не искать виноватых, то по крайней мере пытаться понять, почему это произошло, как выглядит процедура. Парадокс истории: мы провели большую работу по выявлению ключевых бизнес-процессов, но упустили из виду то, что, казалось бы, трудно было не заметить. При всей критической ценности процесса для компании он был бесхозным. Им занимались все подразделения, но фактически никто не нес за него от-

ветственность», — говорит Виктор Голубев.

Кампания продаж длится 20 рабочих дней. За год Avon проводит 13 таких кампаний. К началу каждой приурочен комплекс изменений — в ассортименте, ценах, спецпредложениях, дисконтных программах. Все это отражается в каталоге Avon, также выходящем 13 раз в году. 20-дневный цикл позволяет Avon регулярно информировать покупателя о новинках в ассортименте. Кроме того, старт очередной кампании — хороший повод оповестить представителей об изменениях правил какой-либо из поощрительных программ или сообщить об открытии нового пункта выдачи товара. К началу кампании приурочены и акции отдела продаж — премирование лучших представителей по дивизиону или региону.

Подготовка к любой кампании начинается за полгода до ее старта. Столь продолжительный цикл во многом объясняется тем, что вопросы финансового планирования, производства и отчасти маркетинга решаются за пределами России. За границей также верстается и печатается ката-

### один момент!

**Ничто так не ценится  
в бизнесе, как  
стабильность и скорость  
принятия решений.**

Мы не стоим на месте, постоянно развиваемся и держим ритм, расширяя свои возможности и, как следствие, возможности наших клиентов. Заказывая **сувенирную продукцию** в GPS, можете быть уверены — ваш заказ будет выполнен **быстро и точно в срок**.



**Наш принцип —  
высокая скорость  
без потери  
качества.**

**G/P/S**  
grants promotion services

117449 Москва  
ул. Шверника, 16, к. 1  
телефоны:  
[095] 933-7319,  
[095] 126-1511  
[www.grantsps.com](http://www.grantsps.com)

c39

## Выяснилось, что в ходе процесса выполняется 660 функций. Это произвело сильное впечатление даже на директора, проработавшего в компании тридцать лет

лог. Местный Avon включается в подготовку кампании примерно за два месяца.

Кульминация полугодичной эпопеи — начало биллинга. Так называется операция, в ходе которой информация из заявки представителя (то, что он хочет получить) проводится через систему выписки счетов и определения цен и на выходе образуется заказ (то, что представитель реально получит). Биллинговая система подключена к объемной базе данных, где есть разнообразные сведения, способные повлиять на конечный вариант заказа. Программа учитывает все: наличие товара на складе, категорию представителя (кто может рассчитывать на спецпредложение), сумму заказа (от нее зависит размер скидки), анализ платежей представителя (есть ли задолженность перед компанией) и многое другое.

Биллинг начинается в стандартное время — в 09.00 в четверг (это официальное начало новой кампании). Соответственно, к этому моменту все начисляемые коэффициенты, условия и прочие данные должны быть проработаны, утверждены и внесены в систему. Кампания подготовлена плохо, если стартует с опозданием и биллинг проводится с ошибками. Самая большая неприятность из возможных — срыв сроков отгрузки, что происходит, когда кампания начинается со слишком большим опозданием. Пара таких инцидентов могут серьезно сказаться на репутации поставщика — есть риск, что кто-то из торговых представителей от него уйдет. Для Avon это обернется не только потерей в продажах, но и убытками, ведь компания несет издержки на обучение своих представителей.

К счастью, нарушений графика отгрузки в практике компаний почти не было, хотя поздние старты, как и просчеты в биллинге, случались,

и нередко. Это неудивительно: большинство кампаний готовилось в ситуации цейтнота. Иногда информация в систему вводилась перед самым началом биллинга. Это требовало большого напряжения от IT-специалистов и увеличивало вероятность ошибок. Таким образом, подготовка кампаний продаж оказалась кандидатом номер один в списке процессов, подлежащих описанию и оптимизации. «Нестыковки в этом процессе успели поднадоест многим в Avon, поэтому была общая заинтересованность в том, чтобы навести здесь порядок», — рассказывает **Антон Шматалюк**, директор по развитию консалтинговой компании «Логика бизнеса» и непосредственный участник тех событий.

Технология описания строилась на анализе сведений, полученных от персонала. По словам Виктора Голубева, работа с бизнес-процессом — это не столько «рисование квадратиков», сколько подробные интервью с сотрудниками — носителями операционной информации: что они делают и почему делают именно так? Чтобы понять, как устроена одна только подготовка кампании продаж, консультанты из «Логики бизнеса» провели несколько десятков интервью. Часы разговоров о служебных обязанностях, критика, рассуждения и советы — все это записывалось на пленку, а потом анализировалось. Кто-то давал больше информации, кто-то меньше. В основном интервьюируемые были настроены благожелательно и не саботировали проект. И все же подобный риск представлялся высоким. **Антон Шматалюк:** В любой компании проект, направленный на изменения, поначалу нападливается на сопротивление персонала. Иногда это просто интуитивное желание обезопасить себя: я не

знаю, к чему это приведет; а вдруг я окажусь лишним в системе? Поэтому еще на ранней стадии проекта Виктор Голубев постарался обеспечить изменениям поддержку в коллективе. Среди тезисов семинара, проведенного перед началом проекта для менеджеров и сотрудников Avon, были, например, такие: «Вы все — владельцы бизнес-процессов компании, от понимания и восприятия вами идеи зависит успех или крах ее воплощения», «Целью проекта не является сокращение штата», «А что вам лично нравится: плыть на красивом и надежном лайнере или бороться за жизнь на терпящем бедствие дредноуте?».

### Макросъемка

По словам господина Шматалюка, бизнес-процесс подготовки к кампании был описан в ARIS на трех уровнях детализации: процессы, процедуры, действия. Первый уровень — контурный, он дал общее представление об алгоритме процесса. Детали показались на втором уровне, который позволил понять роль тех или иных подразделений в работе над кампанией, их связи и порядок взаимодействия. Полную анатомию процесса можно было увидеть на третьем уровне, где, словно под увеличительным стеклом, описаны действия групп сотрудников и отдельных штатных единиц (бизнес-роли). Например, нехитрая на первый взгляд операция по рассылке информационных писем торговым представителям охватывает до десятка функций: письмо должно быть напечатано в определенном виде к определенному числу, утверждено руководителем и отправлено по адресу, до отправки его еще нужно где-то хранить и т. д.

Выяснилось, что в ходе подготовки к торговой кампании выполняется ни много ни мало 660 функций. Как вспоминает господин Голубев, это произвело сильное впечатление даже на Джона Ло, проработавшего в Avon 30 лет. Схожая реакция была и у Владимира Борисова. **Виктор Голубев:** Описание лишний раз подтвердило, что о происходящем внизу мы, руководство, знали не все, поскольку реально бизнес-процессами управляет мидл-менеджмент.

### Процесс пошел

После описания подготовки кампании продаж она была как на ладони. Далее по разработанным и утвержденным рабочим предложениям процесс подлежал оптимизации. На это потребовалось почти полгода, и к настоящему моменту работа практически завершена. У беспрizорного бизнес-процесса появился законный владелец (или управляющий). Им стал бывший супервизор call-центра Avon. Прежде в его обязанности входила работа с жалобами торговых представителей — нередко в результате ошибок, допущенных в ходе подготовки к кампании продаж. **Антон Шматалюк:** Владелец — полноправный хозяин положения. У него есть описанные процедуры работ и типовые графики их проведения. В рамках процесса владелец может раздавать задания и контролировать их исполнение. К тому же он имеет личную заинтересованность в том, чтобы процесс функционировал в точности так, как должен.

В общей сложности проект занял около девяти месяцев и потребовал немалых расходов. Впрочем, время и деньги не были потрачены впустую. Уже минимум полгода кампании продаж стартуют вовремя, а в биллинге удается избежать серьезных ошибок. Виктор Голубев уверен, что достигнута главная цель: процесс наконец-то превратился в рутину — кампании стартуют спокойно и больше не требуют подвигов от персонала. **СФ**



15 октября 2003 г.

АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ  
проводит

Торжественный Прием в честь лучших менеджеров России

# ФЛАГМАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

## Гости Приема

Руководители ведущих российских компаний, политики,  
деятели культуры и искусства

## Место проведения Приема

Московский Международный Дом музыки

Гостей Приема угощает

*Бюро 5 Cafe*

Генеральный медиа-партнер

**интерфакс**  
INTERFAX

Генеральный информационный партнер

**Коммерсантъ**

Генеральный спонсор в сети Интернет

**Rambler**

Информационная поддержка

**Секрет фирмы**

ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
РАДИОФЕДЕРАЦИЯ  
РАДИО РОССИИ

**REUTERS**

The Moscow Times

Precise Reliable Independent

Участие в Приеме по приглашению Ассоциации менеджеров

Информация о Приеме: (095) 777 0370

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

## Знаки качества



ЛИДЕРСТВО, ИНИЦИАТИВНОСТЬ, СПОСОБНОСТЬ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ — КАКИМИ ИЗ ЭТИХ КАЧЕСТВ, ИЛИ, КАК ГОВОРЯТ МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПЕРСОНАЛУ, КОМПЕТЕНЦИЙ, ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ ВАШИ СОТРУДНИКИ? ОПРЕДЕЛИВ КОМПЕТЕНЦИИ, МОЖНО СОЗДАТЬ ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНОГО СОТРУДНИКА, ЧТОБЫ ПРИВЛЕКАТЬ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ЕМУ СООТВЕТСТВУЮТ, И РАЗВИВАТЬ КАЧЕСТВА, КОТОРЫХ ИМ НЕ ХВАТАЕТ.

Текст: Филипп Колесник



### Не путать с компетентностью

Управляющая компания, купив производственное предприятие, поставила перед ним амбициозную цель — в течение ближайших пяти лет втрое увеличить объем производства и улучшить качество продукции. Но для начала собственник должен был определиться, какими он хочет видеть сотрудников обновляемого предприятия. Топ-менеджеры завода и его линейные руководители высказывали на этот счет свои мнения, которые во многом противоречили позиции новых владельцев. «Мы поняли, что нужно сообща выработать стандартные критерии оценки персонала, иначе потенциал людей на заводе не сможет отвечать нашим стратегическим интересам», — говорит HR-директор холдинга. Чтобы решить эту проблему, на заводе пошли по ставшему традиционным в многих российских компаниях пути — начали разрабатывать систему компетенций.

Компетенции — это качества сотрудника, необходимые ему для эффективного выполнения работы на определенной должностной позиции. «Например, способность передавать знания и опыт, гиб-

кость, осведомленность о проблемах организации и другие. Согласно одному из западных исследований 2001 года, таких качеств выявлено 112», — разъясняет **Юрий Шипков**, генеральный директор консалтинговой компании SHL. Иногда путают компетенции с компетентностью, то есть с профессиональными навыками человека. Как считают консультанты консалтинговых компаний, смешивать эти понятия ошибочно. Точно так же нельзя ставить знак равенства между компетенцией и психическими свойствами личности. Необщительный человек, к примеру, может преображаться в коллективе, если у него есть такая установка.

На самом деле профессиональная компетентность и психические свойства человека являются составными частями компетенции. Как объясняет старший консультант SHL **Дмитрий Хренов**, «в понятие „компетенция“ входит несколько компонентов, которые описывают поведенческий портрет человека на рабочем месте: профессиональные навыки, мотивы, установки и психические особенности и прочее».

Если компания определит, какими компетенциями долж-

ны обладать ее сотрудники, она, по сути, получит портрет своего идеального работника. Список (модель) компетенций можно использовать в качестве базового критерия для подбора персонала, его оценки, а также формирования кадрового резерва. Кроме того, система компетенций дает возможность выявлять, какие качества сотрудников нуждаются в развитии, и строить соответствующие программы обучения.

Правда, как говорят менеджеры по персоналу, разрабатывать подобные системы имеет смысл лишь компаниям с большим числом должностных позиций. По мнению одного HR-директора, «для маленьких компаний это очень дорогое удовольствие: нужно потратить немалые деньги, если приглашать консультантов. Да и какая может быть унификация в управлении персоналом, когда он состоит из одного начальника и пяти подчиненных?»

### Как разрабатывать компетенции

Некоторые компании придумывают ключевые компетенции, что называется, из головы. Однако это не лучший путь, гораздо эффективнее воспользоваться существующими технологиями.



## Если компания определит, какими компетенциями должны обладать ее сотрудники, она, по сути, получит портрет своего идеального работника



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В начале руководители должны определиться, для какой группы сотрудников они будут разрабатывать компетенции. Дело в том, что разные должностные позиции предполагают и разные типы поведения, поэтому компания может создать несколько моделей компетенций — отдельно для руководителей высшего звена, менеджеров по продажам, других категорий сотрудников. Иной вариант — разработать только одну, корпоративную, модель компетенций, общую для всех сотрудников компании. Корпоративная модель позволяет унифицировать персонал с точки зрения соответствия стратегическим целям компании, к тому же она требует меньше времени и организационных хлопот. Но при таком подходе невозможно из-

**Алла Гридасова, «Исток»:**  
«Требования к деловым качествам топ-менеджеров зависят прежде всего от стратегических целей компании, а они у всех разные»

бежать исключений для ряда должностных позиций. «Предположим, в компании решили, что ключевые компетенции для большинства сотрудников — это „предприимчивость“ и „инновационность“. Но в то же время очевидно, что идеальный портрет менеджера по продажам может быть дополнен таким качеством, как клиентоориентированность», — поясняют специалисты.

Как считает Дмитрий Хренов, в любом случае необходимо разрабатывать компетенции для топ-менеджеров и линейных руководителей. Вице-президент по HR компании «Исток» **Алла Гридасова**: *Компетенции рядовых сотрудников более или менее одинаковы в любой компании, и вопрос, какими компетенциями должен обладать эффективный секретарь, вряд ли вызовет споры: „планирование и организация работы“, „внимание к деталям“, „ориентация на клиента“, „эффективная устная и письменная коммуникация“...*

### Моделирование у «Истока»

В конце прошлого года ОАО «Исток» (производитель алкогольной продукции), заводской комплекс которого находится в городе Беслане (Северная Осетия), учредило управляющую компанию в Москве. «В то время у акционеров имелось общее видение следующего этапа развития компании. Конкретную стратегию предстояло разработать новой управленческой команде», — говорит Алла Гридасова, вице-президент по человеческим ресурсам «Истока». Для оценки кандидатов на топ-менеджерские позиции было принято решение разработать модель компетенций. Эту работу поручили консалтинговой компании SHL. Ситуация была необычной не только из-за отсутствия у «Истока» четко сформированной стратегии. «Не было еще и самих топ-менеджеров. Поэтому круг респондентов, среди которых мы проводили сбор данных (стратегия компании, задачи подразделений и индикаторы), был очень узок — только первые лица компании», — вспоминает Дмитрий Хренов, участовавший в этом проекте. В итоге консультантами из SHL была разработана корпоративная модель из десяти компетенций: «руководство», «работа в команде», «продвижение идей», «решительность», «устойчивость» и т. д. В январе, опираясь на эту модель, в «Истоке» начали набирать топ-менеджеров для управляющей компании — директора по стратегическому развитию и маркетингу, финансового директора, директора по техническому развитию, директора по продажам и других. Однако уже в середине года в HR-департаменте предложили внести в модель компетенций существенные корректировки. Сформированная к тому времени управленческая команда определила

стратегические цели «Истока» (их не раскрывают, но говорят, что «это очень амбициозные инициативы, осуществление которых сделает производителя первым номером на рынке»), поэтому действующую модель дополнили. Например, в нее включили «эмоциональную культуру» (понимание чувств, мотивов людей и умение строить с ними отношения с учетом их возможных эмоциональных реакций). Кроме того, появились «способность управлять изменениями», а также несколько компетенций, отражающих наличие у сотрудника стратегического видения. Алла Гридасова: «В нашей компании „стратегическая способность“ является одной из ключевых для топ-менеджеров. Она предполагает способность сотрудника предлагать, разрабатывать и реализовывать конкурентные стратегии компании».

На доработку модели ушло около трех месяцев. «Мы использовали специальные методы, проводили фокус-группы, опирались на опыт наиболее успешных компаний», — говорит госпожа Гридасова. В итоге компетенций в новой модели стало 16, и для удобства их объединили в пять групп. Например, группу «стратегическая способность» составили компетенции «понимание бизнеса», «стратегическое мышление», «инновативность». Сейчас в «Истоке» планируют использовать полученную модель для оценки и развития всего персонала компании. Правда, рядовые сотрудники будут оцениваться не по всем 16 компетенциям. «По таким компетенциям, как „способность управлять изменениями“ и „формирование и развитие команды“, а также по компетенциям из группы „стратегическая способность“ должны оцениваться только руководители», — считает Алла Гридасова.



Можно создать несколько моделей компетенций — отдельно для каждой категории сотрудников. Другой вариант — разработать одну общую корпоративную модель

А вот какими должны быть топ-менеджеры, сразу не ответишь. Требования к их деловым качествам зависят прежде всего от стратегических целей компании, а ещеных для всех компаний целей быть не может. Так, стратегия сокращения издержек или стратегия инноваций потребуют от менеджеров совершенно разных компетенций для достижения конкурентного преимущества.

Следующий этап — определить, каким способом будет создаваться система компетенций. Создавать ее можно двумя способами. Первый — самый простой. Он состоит в том, чтобы приспособить уже готовые модели к конкретной фирме. Такие типовые модели создаются в результате исследований управленческого опыта лидирующих компаний — как правило, иностранных. Например, в SHL имеются две готовые модели для линейных менеджеров (наборы из 16 или



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Как составляются компетенции

**Метод репертуарных решеток** позволяет выявлять индикаторы самых эффективных сотрудников. Для этого руководитель последовательно описывает, какие полезные качества проявляет каждый подчиненный в работе. В результате составляется таблица в виде решетки с фамилиями работников и их индикаторами.

При помощи **метода критических инцидентов** можно определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. В этом случае проводится опрос сотрудников — их подробно расспрашивают, какие качества помогали им справиться с чрезвычайно важными для компании задачами или, наоборот, препятствовали их выполнению.

Иногда некоторые компетенции можно определить еще на этапе сбора данных для дальнейшего моделирования. Для этого используется метод **прямых атрибутов**.

Пяти-шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Управленцы выбирают карточки только с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании. Если необходима независимая информация об идеальном портрете сотрудника, иногда используют **компьютерные опросники** — например, программу Work Profiling System (WPS). Каждый сотрудник называет свои ключевые задачи и обычное время их выполнения. Эти данные вводятся в программу, и она дает рекомендации, какие поведенческие реакции из известных ей должен проявить данный сотрудник. WPS стоит около \$4 тыс.



36 компетенций), одна — для топ-менеджеров (20) и специалистов по продажам (16 компетенций). Однако в России такой подход используется относительно редко. «Несомненно, существуют универсальные компетенции. Для менеджеров это „умение ставить задачи и контролировать их исполнение“, „умение мотивировать сотрудников“. Однако каждая компания имеет свои стратегические цели и свои уникальные особенности. Поэтому необходимо определить те критически важные качества сотрудников, которые важны именно в этой организации именно на этом этапе ее развития», — считает **Вероника Луцкина**, консультант компании «Экопси Консалтинг».

Гораздо чаще на практике используется второй способ — создание модели компетенций с нуля. Если при этом прибегнуть к помощи внешних консультантов, создание модели компетенций для организации с четырьмя уровнями управле-

**Андрей Митюков, «Свеза-лес»:**  
«Лидерство невозможно корректно оценить на практике. В нашей модели эта компетенция имеет прикладной характер — „лидерство в инновациях“»

ния и персоналом около тысячи человек может обойтись в \$40—50 тыс. Впрочем, компания может создать компетенции и самостоятельно, но для этого ей необходимо иметь как минимум двух фасилитаторов (профессиональных организаторов моделирования). Рассмотрим данную технологию более подробно.

## Технология

Создание модели начинается с **формулировки стратегических целей компании**. «Для этого фасилитаторы проводят опрос первых лиц компаний, которые главным образом и определяют стратегию. Как правило, это два-три, а иногда только один человек — президент. Выяснив главные цели компании, можно сосредо-



## Вопрос, какими компетенциями должен обладать эффективный секретарь, вряд ли вызовет споры. А вот какими должны быть топ-менеджеры, сразу не ответишь

читься на выделении ключевых задач непосредственно для персонала», — говорит Дмитрий Хренов.

Затем следует определить поведенческие реакции (индикаторы), которые должны проявляться у эффективных сотрудников в ходе решения задач. «Когда стратегическая цель компании — снижение себестоимости, то, кроме прочего, возможно, потребуется сокращать персонал. Тогда необходимо определить объем возможных сокращений, юридически грамотно организовать процедуру увольнения, правильно объяснить происходящие изменения в компании, чтобы не допустить конфликтов в коллективе и дальнейших судебных разбирательств. В этом случае эффективный управленец должен проявить

творческое мышление, навыки влияния на людей и некоторые другие индикаторы», — объясняет Вероника Луцкина. Как правило, для определения индикаторов устраивают мозговые штурмы, фокус-группы, опросы с участием сотрудников тех уровней, для которых создается модель (хотя иногда опрашивают только топ-менеджеров и линейных начальников). Конечно, у каждого участника обсуждения может быть собственное видение качества идеального сотрудника, поэтому для того, чтобы максимально уменьшить субъективность их высказываний, имеет смысл использовать комплекс определенных методик <sup>④</sup>.

Как говорят специалисты, индикаторов может набраться несколько сотен. Понятно, что такое их количество компании

ни к чему, поэтому все названные индикаторы необходимо сгруппировать в более общие категории. Такие сформированные категории и будут компетенциями. Дело в том, что многие индикаторы похожи по смыслу. Если одна из актуальных задач компании — поиск выхода из кризисной ситуации, один топ-менеджер заявляет, что его подчиненным необходимо умение быстро приспособливаться к изменениям, другой отметит навык быстро ответить на неожиданный вопрос, а для третьего будет важно отсутствие страха перед изменениями. Но все эти качества можно объединить в одну компетенцию — «гибкость».

Оптимальное число компетенций для сотрудника — семь (плюс-минус две). «Такова психологическая особенность

человека — он не может держать в поле восприятия большее количество объектов одновременно, — говорит Вероника Луцкина. — Поэтому в итоговую модель компетенций следует включать только наиболее важные компетенции сотрудника, критические для выполнения поставленных перед ним задач».

Но на этом работа не заканчивается. Модель станет эффективным инструментом оценки персонала только тогда, когда компания сможет измерять степень проявления у сотрудника каждой компетенции. Для этого необходимо создать шкалу оценки. Обычно средние баллы такой шкалы соответствуют уровню развития компетенции, достаточно-му для выполнения определенной задачи. Если принята пяти-

## На стажировку в Германию — в Метро



Число международных компаний, в чьи планы развития бизнеса в России входят и стажировки российских студентов за рубежом, пополнилось одним из мировых лидеров мелкооптовой торговли Metro Cash&Carry. Этим летом первые студенты Российского государственного торгово-экономического университета стажировались в штаб-квартире этой компании в Дюссельдорфе.

Своими впечатлениями делятся старшекурсники Юлия Вижко и Александр Паршин.

### Сложно было попасть на стажировку?

Юлия: «Да, конкурс был очень строгим. Необходимым условием для участия в нем были учеба без

троек и успешное написание эссе на английском или немецком языке на тему «Чем мне будет полезна стажировка в Metro Cash&Carry в Германии». Затем было два собеседования, в том числе и с директором компании по персоналу, на которых уровень своих университетских знаний надо было подтвердить, и мотивации выбора профессии рассказать убедительно, и коммуникативные способности показать».

### Удалось узнать какие-то «секреты фирмы»?

Александр: «Не могу сказать, что мы узнали какой-то особый секрет. Хотя, конечно, следует отметить четкую организацию системы управления и функций структурных подразделений компании и, безусловно, высокий «командный дух». И мы своими глазами увидели, как на практике реализуются все те вещи, которые мы изучаем в Университете в теории, то есть, как это должно работать. В этом я и вижу основную ценность нашей стажировки».

Юлия: «Очень хорошо, что мы не стажировались на рабочем месте в каком-то одном отделе. За это время мы поработали в самых разных подразделениях, увидев, как они взаимодействуют между собой, работая над общими проектами. И еще было приятно почувствовать, что к нам относятся как к коллегам, а не просто студентам. Нам подробно объясняли функции различных отделов, обязанности сотрудников, занимаясь с нами, порой, даже больше, чем это было предусмотрено планом стажировки. Отвечали на все наши вопросы».

### А какую практическую пользу лично для себя вы получили за время стажировки?

Юлия: «Стажируясь в разных отделах, я поняла, что хочу работать либо в департаменте маркетинга и исследований, либо в отделе развития компании, — это, как говорится, мое. И очень полез-

ным было поучиться стилю общения у сотрудников такой крупной международной компании. И не только во время ведения переговоров, например, по закупкам или обсуждения проектов, но и просто в обычной повседневной обстановке».

Александр: «Стажировка помогла мне понять, во-первых, на изучение каких предметов мне стоит обратить особое внимание в Университете. Во-вторых, я понял, что в выборе своей будущей компании надо, прежде всего, задаться вопросом, не что компания может сделать для тебя, а что ты можешь сделать для компании. Для построения успешной карьеры это очень важно, и в этом я убедился во время стажировки. В Metro Cash&Carry есть возможность продвижения не только вверх по служебной лестнице, но и горизонтально — в те отделы или проекты, которые интереснее тебе самому, и где ты, в свою очередь, можешь принести больше пользы».

### А что произвело на вас особое впечатление во время стажировки?

Юлия: «Меня просто потрясла поездка в магазин будущего Extra, где внедряются самые новые IT технологии, значительно упрощающие процесс покупки и демонстрирующие огромный потенциал компании».

Программу стажировок комментирует директор по персоналу компании «Метро Кэш энд Керри», Член Совета Директоров Татьяна Кожевникова: «Мы полностью удовлетворены первым опытом стажировок российских студентов. Ребята — молодцы. У нас большие планы по расширению сети магазинов Metro Cash&Carry в России, и для их успешной реализации нам потребуются молодые, амбициозные, профессиональные менеджеры, так что мы хотели бы и в будущем продолжать сотрудничество с Российским Государственным торгово-экономическим университетом».

## Самый простой способ разработать систему компетенций — приспособить уже готовые модели к конкретной фирме

балльная шкала для компетенции «ориентация на качество», то тройка может означать способность человека выполнять работу в соответствии с установленными стандартами качества, а четверка говорит уже об умении организовать рабочий процесс таким образом, чтобы исключить возможные ошибки и срывы.

### Клонирование менеджера

Именно таким образом, то есть с нуля, создавалась модель компетенций в деревообрабатывающем холдинге «Свеза» (входит в «Северсталь-группу»). Примерно год назад руководство четко сформулировало для себя цели развития на пять лет: превращение «Свезы» в лидера отрасли, ассоциация бренда компании с наилучшим качеством, создание условий для сотрудников, при которых в компании будет интересно работать. «Для достижения этих целей нужно разработать программы развития сотрудников, мотивации, подготовки кадрового резерва. Все это невозможно без описания того, какими должны быть наши сотрудники. Поэтому мы решили создать для холдинга корпоративную модель компетенций», — говорит **Андрей Митюков**, HR-директор управляющей компании «Свеза-лес».

**Митюков**, HR-директор управляющей компании «Свеза-лес».

Процесс определения стратегических целей и ключевых задач компаний, а также поиск индикаторов компании проводила на четырех ежеквартальных сессиях (по два рабочих дня каждая). В первой сессии (осенью 2002 года) участвовали семь ключевых менеджеров управляющей компании: гендиректор, директора подразделений (маркетинга, продаж, HR и т. д.) и три директора заводов. Но, как говорят в «Свезе», самостоятельно проводить обсуждение им не понравилось: не было опыта, да и сотрудникам неудобно одновременно выступать в роли фасилитатора и участника обсуждения. Организацией сессий занимались два консультанта из компании «Экспси Консалтинг».

**Мария Макарушкина**, консультант «Экспси Консалтинг»: «Мы устраивали для топ-менеджеров «Свезы» мозговой штурм, деловые игры, задавали вопросы. Затем обобщали их высказывания и выносили на доску ключевые задачи и необходимые для их эффективного решения качества сотрудников (типы поведения). Последних в итоге набралось около сорока. Менеджеры часто спорили. К примеру, когда определили такое важное для компа-

нии качество, как нацеленность на развитие персонала, долго не могли решить, каких сотрудников следует развивать: всех или обладающих высоким потенциалом. Пришли к мнению, что, поскольку финансовые ресурсы ограничены, выбор нужно делать только в пользу самых способных. «Последнюю сессию, целиком посвященную определению поведенческих индикаторов, мы провели в июне этого года в подмосковном центре отдыха. Возвращались выжатые как лимон, в автобусе никто не разговаривал, наговорились за время сессии», — вспоминает Андрей Митюков. Один из топ-менеджеров, листая материалы по результатам обсуждений, заметил: «Все это похоже на подготовку к клонированию „человека «Свезы»».

Итоговое описание 40 индикаторов эффективного поведения заняло около двух недель. Их сгруппировали в семь компетенций: «знание бизнеса и стратегии», «ориентация на результат», «препринимательский подход к работе», «командная работа», «лидерство в инновациях», «ориентация на качество», «развитие сотрудников». Первые шесть компетенций — общие для всех сотрудников, последняя является обязательной только для руководителей. Как посчитали в «Свезе», умение обучать сотрудников — ключевое качество эффективного руководителя. Примечательно, что в модели «Свезы» нет компетенции «лидерство», «Мы решили, что проявление такого общего качества, как лидерство, невозможно корректно оценить на практике. И эта компетенция имеет у нас прикладной характер — „лидерство в инновациях“». Это способность проводить необходимые для развития компании изменения, эффективно преодолевать связанное с ними внешнее и внутреннее сопротивление и многое другое», — говорит Андрей Митюков.

После того как были созданы компетенции, разработали четырехбалльную шкалу для измерения их выраженности. **Мария Макарушкина**: «Ноль баллов означал отсутствие компетенции. Двойка, например, по компетенции «командная работа» предполагала, что сотрудник проявляет интерес к деятельности коллег, оперативно реагирует на их запросы, придерживается выработанных командой правил. Этот балл показывает, что человек эффективен. А единица по этой же компетенции означает, что сотрудник координирует работу с коллегами из других подразделений только тогда, когда это совпадает с его собственными интересами».

В итоге модель компетенций впервые использовали в ходе аттестации топ-менеджеров управляющей компании. Не все руководители получили требуемые двойки, и для них уже разработаны индивидуальные программы развития. В январе следующего года модель будет применена для оценки еще 250 менеджеров «Свезы», а с 2005 года по ней будет работать весь персонал холдинга (около 5 тыс. человек). Предполагается, что для ряда должностей будут разработаны дополнительные компетенции — в частности, для финансовой службы «точность и внимательность к деталям».

«Об эффективности нашей модели можно будет точно судить только через несколько лет, но я доволен хотя бы тем, что мы знаем, какими должны быть наши сотрудники», — говорит Андрей Митюков. По его наблюдениям, после аттестации топ-менеджеры стали внимательнее к своему поведению. Если кто-то из руководителей принимает решение, не подумав о том, как оно отразится на деятельности другого подразделения, то можно услышать: «Плохо, не развита у тебя еще компетенция командной работы». **СФ**

### КАК ВЫГЛЯДИТ КОМПЕТЕНЦИЯ

ИННОВАТИВНОСТЬ — СПОСОБНОСТЬ ПРЕДЛАГАТЬ НОВЫЕ ИДЕИ И ОРИГИНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ, ВЫХОДЯЩИЕ ЗА РАМКИ ТРАДИЦИОННЫХ ПОДХОДОВ; ОТКРЫТОСТЬ К НОВАТОРСКИМ ИДЕЯМ КОЛЛЕГ.

УРОВЕНЬ ПРОЯВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ	ИНДИКАТОРЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ УРОВЕНЬ ПРОЯВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ У СОТРУДНИКА
УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ТРАДИЦИОННЫХ ВЗГЛЯДОВ. НАСТОРЖЕННО ОТНОСИТСЯ К НОВЫМ ПОДХОДАМ. ИСПЫТЫВАЕТ ЗАТРУДНЕНИЯ ПРИ ВЫРАБОТКЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ. ПРЕДПОЧИТАЕТ РЕШАТЬ СТАНДАРТНЫЕ ЗАДАЧИ. СТРЕМИТСЯ СОХРАНЯТЬ СТАТУС-КВО.
УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНТНОСТИ	ВЫРАЖАЕТ ЭДОРОВУЮ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СУЩЕСТВУЮЩИМ СТАТУС-КВО. ПОДВЕРГАЕТ СОМНЕНИЮ УСТОЯВШИЕСЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПРЕДЛАГАЕТ НОВЫЕ ИДЕИ И ОРИГИНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ, ВЫХОДЯЩИЕ ЗА РАМКИ ТРАДИЦИОННЫХ ПОДХОДОВ. ДЕМОНСТРИРУЕТ ОТКРЫТОСТЬ К НОВАТОРСКИМ ИДЕЯМ КОЛЛЕГ. СПОСОБЕН ВЕСТИ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА.
УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА	НЕПРЕРЫВНО СТРЕМИТСЯ К ИННОВАЦИИ, ГЕНЕРИРУЕТ СМЕЛЫЕ ИДЕИ. ПРОСЧИТЫВАЕТ ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ. КАРДИНАЛЬНО ПЕРЕСМАТРИВАЕТ ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ. ПРЕДПОЧИТАЕТ ВЕСТИ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА. ПОБУЖДАЕТ КОЛЛЕГ К НЕСТАНДАРТНОМУ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ. ЯВЛЯЕТСЯ КАТАЛИЗАТОРОМ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.

ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ «ИСТОК».

# К любому делу можно подойти профессионально

Товар сертифицирован



Intel и Intel Inside Logo являются зарегистрированными товарными знаками, а Xeon — товарным знаком Intel Corporation и ее отделений в США и других странах.



## Сервер масштаба предприятия DEPO Storm 3100 на базе процессоров Intel® Xeon™

- Поддержка двух процессоров Intel® Xeon™ с частотой до 3,0ГГц и объемом кэш-памяти второго уровня до 1024Кб
- Отказоустойчивая подсистема хранения данных емкостью до 2Тб
- Двухканальная память DDR266 объемом до 16Гб с поддержкой ECC
- Двухканальные контроллеры Gigabit Ethernet
- Поддержка шины PCI-X
- Отказоустойчивая система питания
- Возможность монтажа в стойку для всех серверов серии
- Широкий выбор размеров (от 1U до 4U)
- Гарантийное обслуживание сроком до 5 лет
- Сертификат системы качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001

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



**DEPO — выбор профессионалов**

[www.depo.ru](http://www.depo.ru), e-mail: [info@depo.ru](mailto:info@depo.ru), телефон для дилеров: (095) 969 2222



## Недолгий долг



«ТЕКУЧКА» — ИМЕННО ТАК МНОГИЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА МОГУТ ОХАРАКТЕРИЗОВАТЬ РАБОТУ С ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ — ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ. ЗАТО ФИНАНСИСТ, СУМЕВШИЙ ВЫСТРОИТЬ ЧЕТКО РАБОТАЮЩУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ «ДЕБИТОРКОЙ», МОЖЕТ СМЕЛО ПРЕТЕНДОВАТЬ НА ЗВАНИЕ СИЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛА.

Текст: Сергей Кашин



### «Ты меня уважаешь?»

В задаче оптимизации дебиторской задолженностью смещиваются две отдельные подзадачи — маркетинговая и финансовая: нужно максимально увеличить объем продаж, при этом предоставив кредиты на минимально возможный срок. Идеальным, но абсолютно несбыточным из-за конкурентных условий на большинстве рынков вариантом было бы максимальное расширение

продаж по предоплате. Привлечь покупателя очень часто можно только отсрочкой платежа. При этом компания должна быть в состоянии выполнить все заказы, включая и неожиданные, то есть иметь некий страховой запас оборотных средств.

Управление дебиторской задолженностью начинается с элементарного знакомства двух компаний. В России оценка кредитоспособности нового

покупателя обычно решается достаточно просто: первые сделки совершаются по предоплате. Первый кредит тоже предоставляется осторожно, как правило, на сумму не более 50% объема поставки и на срок не более одной недели. Такая схема страхует от банального мошенничества, однако всех проблем по тестированию контрагента не снимает. Правильно оценить риск — это точно знать, какую отсрочку плате-

### Факторы выбора условий кредита

1. Место продавца на рынке и условия кредита, на которых он покупает у собственных поставщиков.
2. Наличие капитала, необходимого для финансирования его собственных продаж в кредит; не заимствован ли он, и если да, то по какой цене; наличие капитала для финансирования прочих накладных расходов.
3. Существование рынка покупателей или продавцов. На рынке продавца позиция может быть более жесткой.
4. Объем планируемых продаж и распределение их между покупателями. Для покупателя с небольшим объемом закупок срок кредита должен быть по возможности короче, ведь мелкими счетами труднее управлять.
5. Уровень получаемой прибыли: распределается ли она в соответствии с типом и размером продажи, будут ли главные позиции поставки включать более низкие уровни прибыли.
6. Фактор конкуренции. Если конкуренты предлагают более благоприятные условия кредита, правомерно обеспечить более привлекательный уровень прибыли. Однако на практике продления сроков лучше избегать.
7. Характер рынка:
  - а) период, в течение которого покупатель будет владеть товара-

ми. Например, если покупатель их сразу же перепродает, платежи должны быть получены немедленно. Например, для скоропортящихся товаров срок кредита намного короче, чем для прочих; б) состояние финансов покупателя и степень кредитного риска. Необходимо всегда помнить, что продавец озабочен не только объемом продаж, но и степенью принимаемого риска; в) сезонный и рекламный факторы. Продажи могут быть больше в определенные периоды года. В «несезон» покупатели стараются свести к минимуму количество малоликвидного товара. Поэтому приходится идти на предоставление дополнительной отсрочки. Реклама может привести к возрастанию продаж и доли продаж в кредит.

8. Возможность применения других форм покрытия потерь от не выполненных обязательств заемщиков (гарантии, залоги, страхование).

Каждый бизнес имеет, кроме того, свои собственные, присущие ему обстоятельства и условия, которые дополняют этот список. Это может быть сложность и длительность производства, существование монополий, торговля специализированным товаром или предметами роскоши, степень чувствительности к захвату рынка и т. д. Источник: Руководство по кредитному менеджменту. М., «Инфра-М», 1996.





## В России вопрос о кредитоспособности нового покупателя решается просто: первые сделки совершаются по предоплате

жа и на какую сумму предоставить данному покупателю.

О большинстве доступных западному финансовому директору источников информации — вроде данных кредитных бюро или мнения фондового рынка — российскому финансисту приходится пока только мечтать. Анализ финансовых коэффициентов, который так любят преподаватели экономических вузов, имеет весьма сомнительную ценность. Во-первых, он тоже не всегда доступен. Если правила игры диктуют не вы, просьбу предоставить документы могут принять за оскорбление. Денис Атаманов, до недавнего времени финансовый директор ярославской Ассоциации торговых компаний «Добрый», в этой связи замечает: Ры-

нок высококонкурентный, и практически никаких документов, кроме свидетельства о госрегистрации, я не требовал. Если заставлять клиента собирать бумаги, то он уйдет к конкуренту. Чуть строже мы подходим к иногородним клиентам. Во-вторых, даже доступ к бухгалтерской информации — скажем, банкиры имеют его практически всегда — проблему оценки надежности партнера не решает. Запутанность российского бухучета, почти тотальное несоппадение «бумажной» картины с реальным положением дел, отсутствие отраслевых данных по похожим предприятиям во много раз снижает ценность информации. В итоге анализ финансовых коэффициентов превращается

в жонглирование цифрами. Не работают пока в России и другие методы оценки партнеров вроде скоринговых систем или прогнозирования банкротства Банковские кредитные офицеры из этого затруднения выходят просто — на первое место они ставят обеспечение сделки, наличие залога. Именно хороший залог чаще всего дает банковскому кредиту «зеленый свет». Финансовые директора торговцев или производственных компаний банкирам могут только позавидовать. Потребовав залог, они распугивают всех клиентов, а другие гарантирующие оплату методы (вроде расчетов по аккредитиву или вексельных схем) распространены слабо, страхование сделок, которое тоже могло бы попра-

вить положение, отсутствует вообще.

Поэтому российским финанс директорам остаются такие инструменты, как правильное заключение договоров (с четко оговоренными санкциями за нарушение условий и арбитражной оговоркой, переведшей рассмотрение споров в ближайший к вам суд) да оценка риска экспертыным путем. Это не самый плохой способ, его минус в том, что формализовать коммерческий опыт специалиста по оценке кредитных рисков очень трудно. Все же некоторые советы по оценке контрагентов дать можно. Например, Оксана Евтушевская, начальник кредитного отдела компании DeltaLeasing, на первое место ставит оценку менеджмента

# БРЭНД ГОДА/EFFIE 2003 Церемония & Гала-прием

31 октября 2003  
Москва, Экспоцентр

## Организаторы



Оргкомитет конкурса  
БРЭНД ГОДА

## При поддержке ТПП РФ



## Соорганизаторы



деловой еженедельник



The Moscow Times

## Медиа-Партнеры



официальная  
телекомпания

## Секрет фирмы

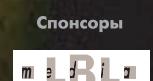


главный медиа-партнер

## Спонсоры



официальный  
медиа-партнер



официальный  
медиа-партнер



ADVERTISING GROUP



INTERFAX

AC PRODUCTION  
официальный  
производитель ТВ-рекламы



## БРЭНД ГОДА/EFFIE

Национальная награда  
в области построения  
брендов  
в рамках международной  
системы EFFIE

Информация по участию  
и заказ билетов  
787 85 63/62 т  
bestbrand@bestbrand.ru

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

## «Сейлзы» склонны потакать покупателям. «Им лишь бы отгрузить, а там пусть финслужба разбирается»

компании-партнера. По ее мнению, часа общения с руководством компании часто бывает достаточно, чтобы сделать первые вполне надежные выводы, оценить его компетентность и наличие не только возможности, но и желания платить. Директор должен хорошо знать свой бизнес, не бросаться за каждой цифрой к главбуху. И только на втором месте после оценки менеджмента идет знакомство с бизнесом, часто осуществляющееся непосредственно на предприятиях.

Такая оценка может сочетаться с обычными приемами снижения риска — наличием достаточно большого числа контрагентов и ограничением риска на одного партнера (например, стоимость отгружаемой с отсрочкой платежа партии товара часто ограничивают суммой годовой прибыли от работы с дебитором). Вместе они вполне работоспособны и дают требуемую надежность. Иногда по результатам оценки кредитоспособности дебитору присваивается так называемый кредитный рейтинг, и он попадает в одну из четырех-пяти кредитных групп (выделяемых по степени



надежности), для каждой из которых действуют свои цели, отсрочки платежа, лимиты кредитования. Например, лимитом может выступать максимальная доля задолженности по отношению к общей величине портфеля коммерческих кредитов или ограничение по абсолютной сумме. В дальнейшем кредитный лимит на одного партнера может меняться в зависимости от опыта работы с ним: склонен ли он тянуть с оплатой или, напротив, предельно обязателен.

### Дебиторская рутиня

Самыми распространенными характеристиками для кон-

троля за «дебиторкой» являются срок ее оборачиваемости (который устанавливается для каждого клиентского подразделения и канала продаж отдельно), анализ сроков, прошедших с момента возникновения этой задолженности, и разбивка по контрагентам. Такой анализ элементарен, для его проведения не требуется поставленной системы бюджетирования, достаточно настройки соответствующих отчетов в бухгалтерской системе вроде «1С».

Контроль задолженности должен осуществляться ежедневно. Делать это реже целесообразно только при не-

большом количестве транзакций, когда число осуществляемых проводок не превышает двух-трех в день. Данные представляются, как правило, коммерческому и финансовому директору в табличной форме, с разбивкой по клиентам и по срокам (в диапазоне 0—5 дней, 6—10, 11—20, свыше 20 дней). Более укрупненные отчеты готовятся каждую неделю.

Что касается непосредственно процесса управления дебиторской задолженностью, то он начинается с составления месячного плана платежей (сделать это несложно, если такая процедура встроена в уже существующую систему бюджетирования). В его основу закладывается информация о размере предоставленных отсрочек. Этот документ еженедельно детализируется по покупателям и по регионам. Ответственность за достижение плановых показателей возлагается на менеджеров по продажам и кредитных менеджеров. Ежедневно формируется отчет о так называемом возрасте дебиторской задолженности, возникшей в результате сделок того или иного менеджера по продажам.

### «Все ушли на фронт»

Говорят, что начало созданию скоринговых систем было положено в тот момент, когда почти всех кредитных аналитиков, которые, как правило, были достаточно молодыми людьми, призвали на военную службу в начале Второй мировой. Банки столкнулись с необходимостью срочной замены экспертов и потребовали от рекрутов написать свод правил, которыми новички могли бы пользоваться при принятии решения о выдаче кредита. Так были заложены основы скоринга. В 1941 году Дэвид Дюран впервые применил данную методику классификации кредитов на «плохие» и «хорошие». А в начале 1950-х годов в Сан-Франциско образовалась первая консалтинговая фирма в области скоринга — Fair Isaac. Она до сих пор является безусловным лидером среди разработчиков скоринговых систем.

Смысл скоринга заключается не в поиске объяснений, почему данный заемщик (будь то физическое лицо или компания) не платит. В основе построения скоринговых систем лежит предположение, что клиенты с одинаковыми анкетными данными ведут себя примерно одинаково. Мы не знаем, вернет ли данный заемщик кредит, но мы знаем, что в прошлом люди (если речь идет о

физических лицах) этого возраста, этой же профессии, с таким же уровнем образования и с таким же числом иждивенцев кредит не возвращали. Результат — в кредите будет отказано. Выглядит это так. Каждой характеристике клиента (возраст, пол, доходы и т. д.) присваивается определенный балл. Потом они просто суммируются, и интегральный показатель (score) сравнивается с неким пороговым, заранее заданным значением. Если он больше — кредит выдается, меньше — следует отказ. Самое трудное, естественно, создать модель оценки. Необходимо статистически обработать достаточно большой массив информации о прошлом поведении клиентов. Например, в США банк Wells Fargo в течение некоторого времени выдавал кредиты всем подряд малым компаниям. Такая неразборчивость дорого обошлась банку, зато он смог набрать необходимое число данных. Именно отсутствие достаточных данных препятствует созданию скоринговых систем при оценке корпоративных клиентов. Что, впрочем, не мешает повсеместному распространению балльных систем оценки заемщиков. Их отличие от «правильного» скоринга заключается в том, что значимость того или иного коэффициента или финансового показателя определяется более или менее субъективно.



# финансы

Каждую неделю выполнение утвержденных планов контролируется руководством компаний. И если в какой-то период предприятие недополучает необходимую сумму денег, то анализируются причины этого; соответственно, принимаются меры по активизации возврата задолженности.

Для акцентирования внимания на самых важных сделках необходимо произвести классификацию дебиторов. Чаще всего для этого применяется ABC-анализ. Параметры отбора должны быть легкодоступны, не требовать дополнительной обработки и легко контролироваться. Проще всего проранжировать контрагентов по объему продаж и срокам отношений, лучше — по доходности.

**Метод злого следователя**  
Одной из самых сложных задач в работе с «дебиторкой» для многих финансовых директоров становится налаживание взаимодействия с отделом продаж. Дело в том, что «сейлзы» склонны потакать покупателям. «Им лишь бы отгрузить, а там пусть финслужба разбирается. Дай им волю — они через неделю весь склад выметут», — под этим мнением о собственной коммерческой службе подпишутся финансисты многих российских компаний. Кто отвечает за определение кредитного лимита, сроков платежа и поступление денег на расчетный счет? От чего зависит оплата сотрудников финансовой службы и отдела продаж? Ответы на эти вопросы критически важны при построении системы управления дебиторской задолженностью.

Практика зарубежных, и российских фирм выработала здесь некоторые полезные рекомендации. Основную часть работы с дебиторской задолженностью часто берет на себя финансовая служба. Уже в средних компаниях финансовому директору должен по-

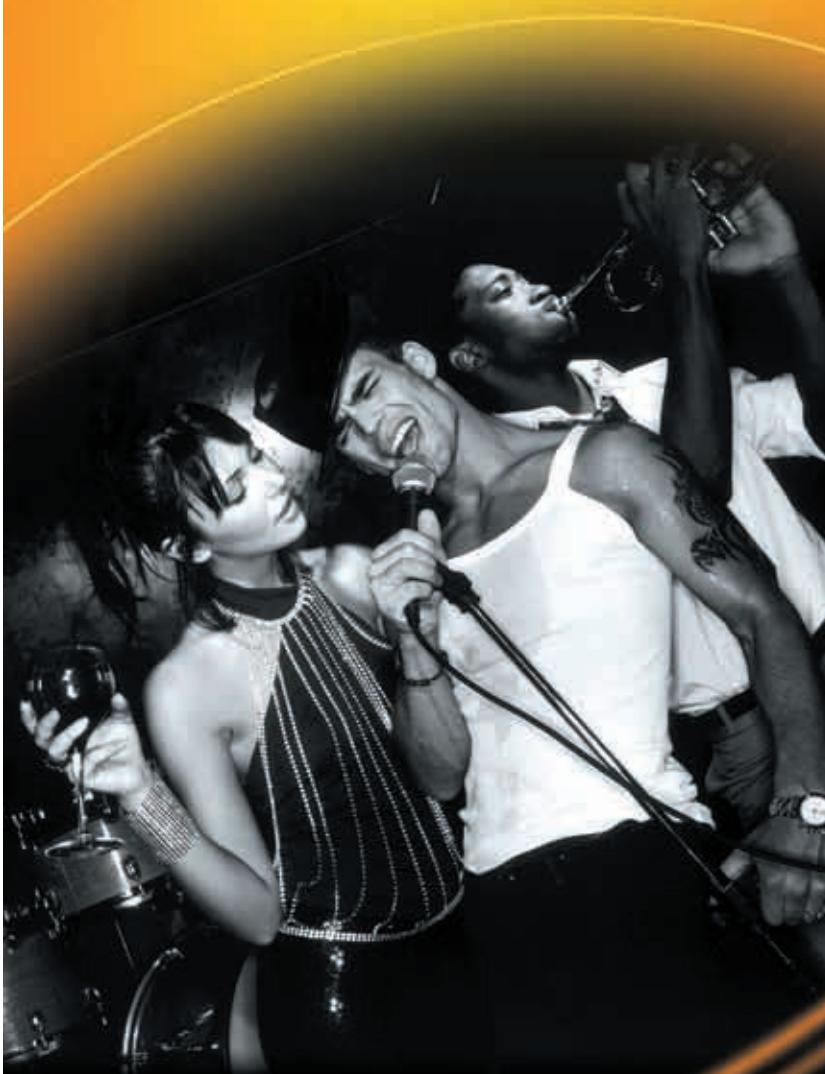
могать специальный кредитный менеджер. Он — в противовес отделу продаж — часто выступает в роли своеобразного «злого следователя». Помимо разработки кредитной политики, финансовый отдел должен проверять, соответствуют ли ей подписываемые договоры, отслеживать оплаты, вести «кредитное» досье на покупателей, заниматься предупреждениями и «последними» предупреждениями в адрес проигравшихся клиентов.

Добиться оптимального размера «дебиторки», полностью свободив отдел продаж от забот о долгах, конечно, нельзя. Поэтому большинство практиков предлагают строить систему мотивации sales-персонала таким образом, чтобы учитывалось поступление денег на счета компании. **Дмитрий Спиранцев**, финансовый директор компании «Мир детства»: «Хорошим решением представляется такая система, при которой менеджер за счет плана продаж может создать себе бонус, а за счет невыполнения плана по задолженности может его только уменьшить. Остается только один путь: рост продаж и выполнение нормативов по „дебиторке“. Еще одна тонкость — не следует устанавливать линейную зависимость между выполнением норматива и бонусом. При небольших задержках кара должна быть минимальной». Иногда к увеличению отсрочки «привязывается» оплата всего отдела в целом.

При этом речь идет все-таки о части вознаграждения. Полное перекладывание теперь по безнадежным долгам на отдел продаж — а такие случаи тоже встречаются — приводит скорее к демотивации менеджеров. Ведь полностью искоренить «плохие» долги еще никому не удавалось.

Хорошие результаты дают и административные методы, когда финансовый отдел визирует каждую отгрузку в адрес

У НАШЕЙ АУДИТОРИИ  
ДЕНЬГИ ЕСТЬ



**radio  
Monte  
Carlo**  
102.1FM

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

Размещение рекламы т. (095) 742-93-83

Лиц. серия РВ № 4499 от 23 июня 2000 года

## Стимулирование оборачиваемости «дебиторки» путем «подарков» людям, которые отвечают за оплату счетов у клиентов, — это российское изобретение

небольших покупателей. Он может вообще запретить отгрузку, если платежная дисциплина покупателя хронически хромает. Решение в отношении некрупных клиентов обжалованию не подлежит. Если финансисты требуют прекратить поставки в адрес «крупняка», у отдела продаж возникает право на возражение — на такого клиента могут быть особые виды, ради которых можно потерпеть и не обязательность. Окончательную точку в подобных спорах ставит гендиректор.

### Кнутом и пряником

Чтобы улучшить характеристики дебиторской задолженности, на Западе широко применяются скидки за раннюю

оплату счетов. Такие скидки обозначаются формулами типа 2/10 ЕОМ (что означает 2% скидки, если покупатель оплатит покупку в течение первых десяти дней следующего месяца) или 2/10 – 30 (2% скидки при оплате в течение 10 дней; всего кредит предоставляется на 30 дней). Эффект от такой скидки несложно подсчитать. Он равен 365/(максимальный период оплаты минус период скидки) x величину скидки =  $365/(30 - 10) \times 0,02 = 0,365$ , что означает необходимость заплатить 36,5% годовых за отсрочку платежа на 20 дней. Безусловно, это достаточно высокий процент даже для российского рынка.

Однако, по словам многих российских финдиректоров,

введение подобных скидок не дает того эффекта, которого от них можно было бы ожидать исходя из экономической эффективности. По крайней мере, продавцам приходится тратить дополнительные усилия, чтобы разъяснить смысл такого предложения. При этом гораздо чаще встречается ситуация, когда клиенты пользуются скидкой даже тогда, когда предложенный для нее срок истек. Если мониторинг оплаты проводится нерегулярно, это может привести к дополнительным потерям вместо ожидаемого выигрыша.

Еще один способ положительного стимулирования оборачиваемости «дебиторки» является, похоже, чисто российским изобретением. Это система «подарков» людям, которые отвечают за оплату счетов у крупных клиентов.

Гораздо более широко применяются способы борьбы с недобросовестными плаательщиками. Они включают в себя регулярные, поставленные на систематическую основу телефонные или письменные обязательства различной степени «жесткости», прекращение отгрузок, личные визиты, штрафы и неустойки согласно договору, угрозы и сам факт подачи иска в арбитражный суд. Многие российские финансовые менеджеры считают, что метод «кнута» в российских условиях гораздо действенней, чем метод «пряника» (предложение стимулирующих скидок за раннюю оплату).

Например, телефонный обзвон реально помогает ускорить значительную (до 50%) часть просроченных оплат. Дело, видимо, в том, что среди российских финансовых директоров достаточно распространено мнение, что затягивание оплаты кредиторской задолженности (фактически бесплатного для компании ресурса) не такой уж и большой грех. При этом

они все же не готовы доводить дело до конфликта с поставщиком. И если тот явно демонстрирует заинтересованность в оплате, шансы получить деньги резко повышаются. Впрочем, нельзя забывать о «человеческом факторе». Напоминание клиенту о необходимости заплатить многие сотрудники считают неприятной обязанностью, чреватой конфликтными ситуациями, и поэтому стараются такой разговор отложить. Выходом может стать небольшой психологический тренинг, на котором объясняют, например, какие стандартные отговорки используются покупателями и как их парировать. Острота проблемы снижается также подготовкой типовых писем-напоминаний нескольких степеней «жесткости».

Боязнь потерять клиента, типичную для менеджеров по продажам, надо преодолевать с помощью финансовых расчетов порогового значения долга, после которых отказ в обслуживании только повысит рентабельность работы, несмотря на снижение оборота.

Надо сказать, что полностью избавиться от безнадежных долгов практически невозможно. Мировая практика показывает, что в момент, когда продавец пытается увеличить продажи с помощью широкого предложения отсрочек платежа и скидок, доля так называемых bad debts («плохих» долгов) растет быстрее, чем оборот. В этот момент необходимо усилить контроль за платежами. Впрочем, когда становится ясно, что долг безнадежен, возврат этих денег переходит в компетенцию юристов. Как правило, этим моментом можно считать подачу иска в арбитражный суд. Потери, которые приносят безнадежные долги (плюс расходы на истребование долга), могут достигать 5–10% от оборота компании. **со**

### Модель не про нас

Одним из продвинутых способов оценки кредитоспособности являются различные модели предсказания банкротства на основе множественного дискриминантного анализа (МДА). Наиболее известна Z-модель, разработанная американским экономистом Эдвардом Альтманом:

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,999E.$$

В ней учитываются отношение оборотного капитала к общим активам (A), отношение нераспределенной прибыли к общим активам (B), отношение прибыли до выплаты процентов и налогов к общим активам (C), отношение рыночной стоимости акций к стоимости балансовых обязательств (D) и отношение объема продаж к общим активам (E). Утверждается, что при Z меньше 2,675 наступление неплатежеспособности в течение года неизбежно. Коэффициенты регрессии в уравнении рассчитывались по выборке фирм, которые либо обанкротились, либо сумели выжить в течение некоторого периода. Например, при создании своей модели Эдвард Альтман использовал данные по 66 фирмам, 33 из которых обанкротились.

Механическое перенесение модели Альтмана на российскую почву невозможно. Как предупреждает в своей интернет-публикации эксперт сайта [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) Николай Чувакин, использовать модель в России без предварительного испытания нельзя. Во-первых, она была разработана на основе данных финансовой отчетности, выполненной по американским стандартам GAAP. Кроме того, в ней используется показатель рыночной капитализации акций и таким образом она применима только к компаниям, бумаги которых обращаются на рынке.

Построение же моделей, подобных уравнению Альтмана, для российских заемщиков пока невозможно — нет подходящей статистики банкротств, да и сама процедура признания фирмы банкротом в наших условиях достаточно своеобразна.





Войди в свой круг.

Генеральная лицензия Банка России №2899

 СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК

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

+7 095 745-7990, +7 812 117-2824



Предваряя обзор наиболее интересных судебных решений за прошедший месяц, отобранных для читателей «Секрета фирмы», хотелось бы обратить ваше внимание на неожиданное продолжение интриги, связанной с отменой налога на пользователей автомо-

бильных дорог. В противостоянии «сентябрь против января» число сторонников января продолжает расти — счет стал 1:3. Между тем появилось новое мнение: Московский округ признал, что налога нет уже с января 2001 года.

— ЕВГЕНИЙ ТИМОФЕЕВ, член президиума Российской ассоциации налогового права, главный редактор журнала «Timothy's Споры из налоговых правоотношений»

## Новые приключения налога на пользователей автодорог

Помимо истории с отменой налога в центре внимания вновь оказался вопрос о ставке налога в апреле 1998—марте 1999 года — свое мнение высказал президент Высшего арбитражного суда (ВАС). Мнение — не в пользу налогоплательщиков. Теперь все зависят от настойчивости налогоплательщика и готовности Конституционного суда подтвердить ранее сказанное.

В прошлом обзоре я рассказал о том, что сторонники отмены налога с января 2003 года вышли вперед со счетом 2:1 (к Центральному округу присоединился Уральский). На сегодняшний день разрыв в счете увеличен до двух «мячей»: позицию побеждающей стороны поддержала Восточная Сибирь (ТД «ЮКОС-М» против ИМНС по Приволжскому округу г. Иркутска). Стоит отметить, что в отличие от иных округов Восточно-Сибирский совершил правильно сослався на ст. 5 НК РФ, однозначно не допускающую отмену налога до окончания налогового периода в отсутствие прямого указания на то законодателя.

Однако настоящую «бомбу» подготовил Московский округ, занявший особую позицию. В деле «Данон-Индустрия» против ИМНС по г. Чехову Московской области он не рассматривал вопрос о том, как трактовать исключение налога из перечня федеральных в середине прошлого года, а обратил внимание на тот факт, что с 2001 года не установлен срок уплаты налога. Сразу необходимо оговориться, что это решение относится только к случаям, когда сроки уплаты налога в территориальные дорожные фонды не установлены законами соответствующих субъектов Российской Федерации (впрочем, в подавляющем большинстве случаев дело обстоит именно так).

Итак, суд рассуждал следующим образом. Согласно ст. 7 вводного закона к первой части Налогового кодекса нормативные акты, не признанные им утратившими силу, действуют лишь в части, не противоречащей части первой НК. Соответственно, и закон о дорожных фондах, устанавливающий налог на пользователей автодорог, вместе с дополнительным массивом норматив-

ных документов также действует только в этой части. В силу п. 1 ст. 17 НК РФ налог признается установленным только при определении всех существенных элементов налога, к которым относится и срок его уплаты.

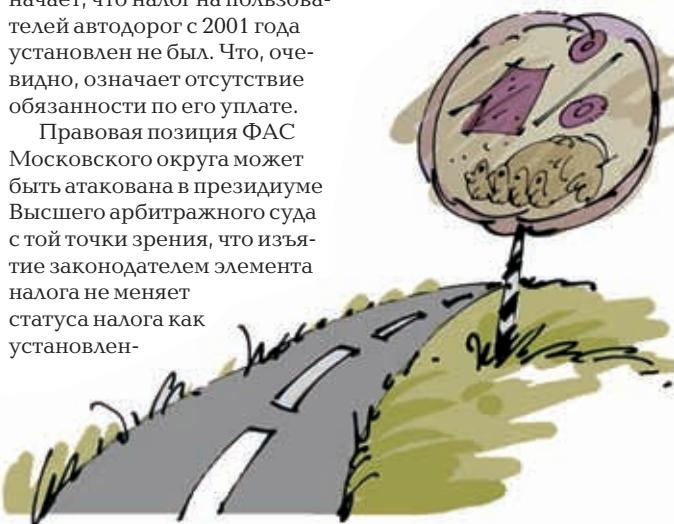
В то же время правило об элементах распространяется только на налоги, установленные начиная с 1999 года (на что неоднократно указывал Конституционный суд). Налог на пользователей автодорог был установлен значительно раньше; соответственно, к нему это правило применяться в принципе не должно. Вместе с тем изъятие срока уплаты налога на пользователей автодорог из состава элементов налога произошло в 2001 году, т. е. уже в тот период, когда п. 1 ст. 17 НК РФ был вполне применим. Напомню, что изъятие произошло путем приостановления действия Порядка образования и использования средств Федерального дорожного фонда РФ (утверженного Постановлением Верховного Совета РФ от 23.01.1992 г.

№2301 — 1) законами о федеральном бюджете на 2001 и 2002 годы. Срок уплаты налога определялся п. 10 именно этого Порядка. Соответственно, п. 1 ст. 17 НК РФ применим в данной ситуации и означает, что налог на пользователей автодорог с 2001 года установлен не был. Что, очевидно, означает отсутствие обязанности по его уплате.

Правовая позиция ФАС Московского округа может быть атакована в президиуме Высшего арбитражного суда с той точки зрения, что изъятие законодателем элемента налога не меняет статуса налога как установлен-

ного до 1999 года. Однако такое утверждение было бы чрезвычайно некорректным, поскольку влекло бы вывод о том, что даже если законодатель отменит нормы обо всех элементах налога (включая нормы о плательщиках, объекте налогообложения и налоговой базе), налог все равно подлежит уплате. Смысла не распространения требования об определении в законе всех элементов налога на налоги, установленные до 1999 года, заключался в том, чтобы сохранить действующий порядок уплаты «дефектных» налогов, элементы которых были установлены подзаконными актами, но отнюдь не в том, чтобы санкционировать произвольное изъятие элементов впоследствии.

Что же касается президиума Высшего арбитражного суда, то им также вынесено прецедентное решение в отношении налога на пользователей автодорог. В прошлом обзоре сообщалось о решении ФАС Московского округа по делу Банк «Сосьете Женераль Восток» против ИМНС №3 по ЦАО г. Москвы, в котором суд поддержал позицию налогоплательщика, согласно которой в период с 01.04.1998 по 31.03.1999 г. налог подлежал уплате в территориальный дорожный фонд





г. Москвы по ставке 1,25%, а не 2%. Правовая позиция президиума ВАС по идентичному делу (речь, правда, идет уже не о Москве, а об Оренбургской области) противоположна (ТД «Онако» против ИМНС по Ленинскому району г. Оренбурга).

Напомню ситуацию. Законом о федеральном бюджете на 1998 год было предусмотрено, что впредь налог подлежит зачислению в дорожные фонды субъектов РФ по ставке 2%. В то же время сохранялось действие нормы закона о дорожных фондах, предоставившей субъектам федерации право самостоятельно (в определенных пределах) устанавливать ставку налога для зачисления в их дорожные фонды. Проблема заключалась в следующем: какую ставку применять, если до вступления закона о бюджете в силу субъект федерации установил иную ставку налога?

Основанием для решения президиума послужило следующее. Во-первых, законом о федеральном бюджете на 1998 год было предусмотрено, что налог подлежит зачислению в дорожные фонды субъектов РФ по ставке 2% без каких-либо оговорок о том, что если субъектом федерации установлена иная ставка, то применяется эта иная ставка. Во-вторых, в рассматриваемый период налогоплательщик платил налог по ставке 2% и никаких вопросов у него не возникало.

Если второе утверждение с правовой точки зрения оценивать сложно (какая разница, что думал налогоплательщик о применении нормы, если он применял ее неправильно?), то первое заслуживает особенного внимания. Действительно, указанная норма закона о бюджете была повсеместно и, пожалуй, правильно истолкована именно так, как указал суд. Сохранявшееся право субъектов РФ на изменение ставки предполагало

Итак, представим себе воздушную перевозку. В каком месте нужно облагать налогом, например, на содержание жилфонда и объектов социально-культурной сферы реализацию этой услуги?

**В отсутствие специального указания законодателя обратимся к понятию «реализация услуги», которое определяется как «оказание услуги». Из этого мы можем сделать вывод, что местом реализации услуги является место ее оказания.**

**Однако что можно считать местом перевозки — пунктом отправления, пунктом назначения или территории всех субъектов Федерации и местностей, над территорией которых она проходит?**

возможность изменения уже новой базовой ставки в размере 2%, а все ранее установленные ими ставки применяться были не должны.

Есть, однако, одно немаловажное обстоятельство, которое президиум ВАС предложил не учитывать. В прошлом году Конституционный суд

дал свое толкование возникшей правовой ситуации в уже упоминавшемся в прошлом обзоре определении по делу *Банк «Сосьете Женераль Восток» против Российской Федерации и города Москвы*, где прямо указал, что установление федерацией новой базовой ставки для уплаты налога

в территориальные дорожные фонды не отменяло действия ставок, ранее установленных субъектами федерации.

Таким образом, президиум Высшего арбитражного суда прямо противопоставил свою позицию позиции Конституционного суда. Любопытно, что при том, что налогоплательщик почти наверняка ссыпался на определение последнего (иначе этот вопрос вряд ли вообще мог возникнуть), президиум ВАС предпочел полностью проигнорировать существование определения — в постановлении оно не упомянуто ни разу. Соответственно, не говорится и о том, почему президиум считает невозможным применение правовой позиции КС в данном случае. Разрешение ситуации теперь целиком зависит от ТД «Онако» — если Конституционный суд не найдет какой-либо причины для внезапного изменения своей позиции, получить определение по толкованию Оренбургского закона вполне реально. В этом случае президиуму ВАС придется пересмотреть свое решение.

## Межрегиональная реализация

С 1992 года налогоплательщики, осуществляющие межрегиональные операции, сталкиваются с проблемами в применении регионального и местного налоговых законодательств. Четкого ответа на вопрос, в каком регионе и городе должны облагаться их операции, законы не дают до сих пор.

В середине 1990-х вопрос был в основном решен в отношении налогов на прибыль и на имущество — были заложены определенные алгоритмы распределения налоговой базы. Применительно же к налогам, объектом обложения которыми является реализация товаров, работ и услуг, вопрос относительно ясен лишь в отношении товаров и работ, реализацию которых возможно

«привязать» к определенному месту. В отношении же услуг (классическим примером являются услуги по перевозке грузов и пассажиров) ясности нет никакой.

Несмотря на то, что это обстоятельство явилось одним из оснований признания неконституционными положений Закона об основах налоговой системы и ряда региональных законов о налоге с продаж («Русская тройка» и др. против Российской Федерации, Чувашской Республики, Кировской и Челябинской областей), законодатель не только не внес никаких поправок в законы об иных «реализационных» налогах, но и снова проигнорировал этот вопрос при включении в Налоговый кодекс главы о налоге с продаж.

Итак, представим себе воздушную перевозку. В каком месте нужно облагать налогом, например, на содержание жилфонда и объектов социально-культурной сферы реализацию этой услуги? В отсутствие специального указания законодателя мы, очевидно, должны обратиться к понятию «реализация услуги», которое определяется как «оказание услуги» (ст. 39 НК РФ). Из этого мы можем сделать вывод, что местом реализации услуги является место ее оказания. Однако что можно считать местом перевозки — пункт отправления, пункт назначения или территории всех субъектов федерации и местностей, над территорией которых она проходит? Так что без специально указанного указания в законе все же не обойтись.

В его отсутствие судам придется брать решение этого вопроса на себя. В прецедентном решении по делу авиакомпании «Эйр Казахстан» ФАС Московского округа признал, что реализация услуг по перевозке пассажиров должна облагаться налогом в том месте, где проданы билеты и получе-

Есть, однако, одно немаловажное обстоятельство, которое президиум ВАС предпочел не учитывать.

## В прошлом году Конституционный суд дал свое толкование возникшей правовой ситуации в определении по делу «Банк „Сосьете Женераль Восток“ против Российской Федерации и города Москвы», где прямо указал, что установление федерацией новой базовой ставки для уплаты налога в территориальные дорожные фонды не отменяло действия ставок, ранее установленных субъектами Федерации.

на соответствующая выручка. Ранее встречались решения, обязывающие авиакомпании платить налог с оборота в Москве, однако это — первое решение, где суд прямо оце-

нил довод о том, что услуги не могут считаться реализованными в городе.

В данном случае речь шла о международной перевозке пассажиров, однако принципи-



пиального значения для общего вывода данное обстоятельство не имеет. Очевидно, что это решение вполне может применяться и к перевозкам грузов, и к перевозкам любыми иными видами транспорта. Нет также никаких факторов, которые не позволили бы применять его и к налогам на пользователей автодорог и с продаж.

### Разные вопросы

К сожалению, объем отведенного в журнале места не позволяет подробно остановиться на других очень интересных вердиктах, ставших известными в последнее время. Между тем хочется рассказать о как можно большем. Поэтому оставшееся место я использую для краткого перечисления некоторых дополнительных выводов, сделанных судами.

Если налоговый орган утратил право на принудительное взыскание налога (в связи с пропуском как срока на внесудебное взыскание, так и срока исковой давности), то он не вправе начислять и пеню на эту сумму. Таково решение ФАС Западно-Сибирского округа по делу ПК «Ма-



линовский» против ИМНС №3 по Томской области.

Аналогично налоговый орган не вправе направлять текущие налоговые платежи налогоплательщика на погашение недоимки, право на принудительное взыскание которой этим органом утрачено. Пропуск срока взыскания означает не только невозможность именно взыска-

ния, но и погашения недоимки иным образом — она должна быть списана. Об этом говорится в постановлении ФАС Уральского округа по делу «Никомогнеупор» против ИМНС по г. Нижнему Тагилу.

В рамках встречной проверки контрагентов налогоплательщика, проводимой в связи с проверкой данного налогоплательщика, налоговый орган не вправе требовать от контрагента документы и сведения о его собственной деятельности, включая информацию о его поставщиках (ФАС Северо-Западного округа: ИМНС по г. Петрозаводску против «Анкора»). Очевидно, что этот вывод относится прежде всего к попыткам обнаружить неуплату НДС поставщиками и субпоставщиками налогоплательщиков.

В рамках выездной налоговой проверки никакие документы не могут быть истребованы до фактического начала проверки, поскольку это означало бы искусственное продление срока проверки (ФАС Уральского округа: ИМНС по Железнодорожному району г. Екатеринбурга про-

тив Уралметпром-холдинга). По итогам проверки может быть вынесено только одно решение. В случае его отмены новое решение принято быть не может (ФАС Восточно-Сибирского округа: Зверюхина против ИМНС по Железнодорожному району г. Красноярска).

Два важных и, по сути, аналогичных решения приняли Уральский и Северо-Западный округа: если до принятия решения о проведении проверки налогоплательщик не заявил о применении льготы, налоговый орган вправе не учитывать право на льготу при вынесении решения по результатам проверки (ИМНС по Ленинскому району г. Перми против Резника и Калашниковский электроламповый завод против МИМНС №8 по Тверской области соответственно). В то же время если налогоплательщик о применении льготы заявил, но применил ее в неверном налоговом периоде, право на льготу учету подлежит (ФАС Уральского округа: ТД «УралАЗ» против ИМНС по г. Миассу).

Если требование об уплате штрафа вручено лицу, не

обладающему необходимыми полномочиями, оно не признается направленным налогоплательщику, что, соответственно, препятствует взысканию штрафа в судебном порядке (ФАС Восточно-Сибирского округа: ИМНС по г. Нерюнгри против «Северовостокстройиндустрии»). Такие ситуации возникают повсеместно. Выполнение письменных разъяснений филиалов Центральной консультационной службы МНС РФ не освобождает от налоговой ответственности, поскольку эта служба является государственным учреждением, а не государственным органом (ФАС Восточно-Сибирского округа: «Братскавиапром» против МИМНС №15 по Иркутской области).

И в заключение: несмотря на отсутствие специального указания в Налоговом кодексе, при взыскании с налогового органа процентов за просрочку в возврате НДС проценты начисляются по ставке 1/360, а не 1/365 от ставки ЦБ за каждый день просрочки (ФАС Московского округа: «Сафитек» против ИМНС №36 по г. Москве). СФ

## Знать законы недостаточно – важно знать, как они применяются. Не дайте себя обыграть.



Судебное толкование налоговых законов – четкие выводы из сотен важных вердиктов на основе анализа ВСЕХ последних решений Конституционного, Верховного, Высшего и окружных арбитражных судов. Сразу после получения текстов – ежемесячно на 512 страницах.

Для подписки обращайтесь, пожалуйста, на корпоративный сайт [www.timothys.ru](http://www.timothys.ru),  
по электронной почте [info@timothys.ru](mailto:info@timothys.ru)  
или по телефонам **8 (800) 200 2556** (междугородние звонки бесплатны) и **(095) 721 2882**

Цена подписки на 12 месяцев составляет € 600 (без учета НДС 10%) в рублях по курсу Банка России на день платежа

# Капитаны Капиталов

10% 15% 20% 25%



## ИНВЕСТОР EXPO 2003

В рамках «Финансовая неделя Москвы» 21-24 октября, приглашаем Вас принять участие в Четвертой Международной Выставке-Конференции «Инвестор EXPO 2003».  
Москва 21-22 октября в гостинице «Рэдиссон САС Славянская»  
Москва, Бережковская наб.2

Финансовая неделя включает две тематических выставки-конференции, которые охватывают важнейшие секторы финансовой индустрии:

**ИНВЕСТОР EXPO 2003** 21-22 октября ([www.iexpo.ru](http://www.iexpo.ru))  
**БАНК EXPO 2003** 23-24 октября ([www.bankexpo.ru](http://www.bankexpo.ru))

Инвестор EXPO - это оригинальное и уникальное событие в Москве. Огромное количество иностранных и Российских частных инвесторов, трейдеров, брокеров имеют возможность встретиться и поделиться личным опытом, а также познакомиться с множеством новых компаний.

Организатор



Генеральный спонсор



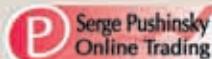
Генеральный партнер



Стратегический партнер



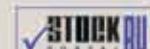
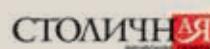
Золотой спонсор



При поддержке



Медиа поддержка



Оргкомитет: Тел.(095) 234-0652, 152-1332  
Факс.(095) 234-0653

e-mail: [info@iexpo.ru](mailto:info@iexpo.ru)  
[www.IExpo.ru](http://www.IExpo.ru)

Вход на выставку БЕСПЛАТНЫЙ,  
при условии регистрации на [www.iexpo.ru](http://www.iexpo.ru)

# Филип Котлер: «Котлера до сих пор считают „золотым стандартом“»

31 октября в Москве состоится семинар «Новый подход к маркетингу в XXI веке», который проведет самый известный теоретик маркетинга профессор бизнес-школы Kellogg Филип Котлер. Накануне приезда господина Котлера мы предложили нашим читателям задать ему свои вопросы. На лучшие из них он ответил в эксклюзивном интервью «Секрету фирмы».

— Текст: Иван МОСКАЛЕНКО, Надежда ПШЕНИЦЫНА



# в переводе на русский

«Как только я увижу признаки появления радикально новой маркетинговой концепции, я буду первым, кто ее примет»



**ОЛЕГ РУМЯНЦЕВ, АПИ:** В последнее время в России очень часто раздаются заявления маркетологов-практиков о том, что Котлер устарел, что маркетинг по Котлеру перестал быть эффективным, потому что все работают по Котлеру. В качестве альтернатив предлагаю опираться, например, на Траута («Позиционирование»), Шмидта («Эмпирический маркетинг») или сторонников постмодернистских подходов к маркетингу. Действительно ли существует альтернативный маркетинг или это всего лишь развитие вашего классического подхода?

**ФИЛИП КОТЛЕР:** Замечательный вопрос! Маркетинг не является жесткой академической дисциплиной вроде аналитической геометрии. Для разных стран с разными экономическими, культурными и политическими условиями должны использоваться разные маркетинговые подходы. И даже в пределах одной страны маркетинговые подходы будут различаться — например, для рынков товаров широкого потребления, промышленных товаров и услуг. Тем не менее маркетинг опирается на несколько относительно неизменных принципов:

1. При разработке маркетинговой стратегии отводите центральное место покупателям, конкурентам и дистрибуторам.

2. Сегментируйте каждый рынок и работайте в тех сегментах, которые наиболее перспективны с точки зрения возможностей и целей вашей компании.

3. В каждом из целевых рыночных сегментов исследуйте потребности, предпочтения и образ мышления покупателей, а также то, как они делают покупки.

4. Тщательно формулируйте, создавайте и предлагайте наивысшую ценность на целевом рынке.

В то же время маркетинг растет и развивается под влиянием новых концепций и модных течений. Мы все больше слышим о маркетинге ощущений, партизанском маркетинге, маркетинге слухов и т. п. В каждое следующее издание книги «Маркетинг менеджмент» и учебника «Принципы маркетинга» я включаю новые идеи. 15 лет назад в моих учебниках говорилось о концепции позиционирования Эла Райса и Джека Траута, а также о дифференцировании и маркетинговых войнах. Маркетинг ощущений не привнес ничего нового в том смысле, что удачливые рестораторы и продавцы всегда пытались превратить совершение сделки в комплекс ощущений, в новый опыт для покупателя.

Недавно руководитель крупной компании попросил меня подписать экземпляр первого издания моего учебника «Маркетинг менеджмент» (1967), на котором было основано его образование в области маркетинга. Я отказался, ибо считаю, что первое издание этой книги уже бесполезно. Он настаивал, утверждая, что все еще находится в ней полезные идеи. Но я ответил, что 11-е издание этой книги, опубликованное в 2003 году, в сотню раз полезнее. Конечно же, в конце концов я уступил ему и подписал его раритет.

Кто-то сказал, что Котлера до сих пор считают «золотым стандартом», потому что он предчувствует

новые волны и течения в маркетинге и включает их в свои новые издания. Например, в книгах Котлера отражен переход от транзакционного и продуктового подхода к маркетингу, основанному на отношениях с покупателем.

Что касается маркетинговых войн, то я был первым, кто обозначил эту концепцию. Речь идет о моей совместной с Рави Сингхом статье «Маркетинговые войны в 1980-х», опубликованной в Journal of Business Strategy в 1981 году. Основные положения этой концепции описаны в девятой главе 11-го издания. Книга Эла Райса и Джека Траута «Маркетинговые войны» была опубликована лишь в 1986 году.

Я понимаю, что любая теория может устареть. Идеи Коперника о строении Вселенной сменили идеи Птолемея, а затем теория Эйнштейна пришла на смену идеям Коперника. Как только я увижу признаки появления радикально новой маркетинговой концепции, я буду первым, кто ее примет.

**ИГОРЬ ТЮФЯКОВ, маркетолог:** Является ли маркетинг в большей степени искусством или ремеслом?

**ФК:** Маркетинг — это в большей степени ремесло или профессия, а не форма искусства. Американская ассоциация маркетинга (The American Marketing Association) и Британский институт маркетинга

**Телефония**

**Доступно на любые расстояния**

**ИНТЕРНЕТ** **demos**®

**Телефония по цифровому каналу:**

- Высокое качество связи
- Многоканальные московские номера
- Входящие звонки бесплатно
- Россия от 0,03\$/мин., международные – от 0,19\$/мин. (на 10% ниже, чем через «8»)
- Круглосуточная техническая поддержка
- Персональный менеджер

[www.demos.ru](http://www.demos.ru) +7(095) 727-06-07

# В переводе на русский

«Маркетинг — это в большей степени ремесло или профессия, а не форма искусства»

(British Chartered Institute of Marketing) независимо друг от друга разрабатывают свод профессиональных требований в сфере маркетинга. Они уверены, что при помощи тестов можно отличить профессионала от профана. В то же время даже незнакомые с маркетингом люди могут предлагать оригинальные маркетинговые идеи. Например, Ингвар Кампрад не был маркетологом, однако его компания IKEA имеет феноменальный успех в производстве высококачественной и недорогой мебели для массового рынка. Способность к творчеству — важная составляющая успеха, и это качество встречается не только у маркетологов.

Однако маркетинг — это еще и наука, и маркетологи делают интересные открытия в ходе маркетинговых исследований, создают оптимизационные модели для распределения рыночных ресурсов и прогностические — для выбора целевых рыночных сегментов.

Я бы не стал говорить о том, чего в маркетинге больше — ремесла, искусства или науки. Маркетинг является их сплавом.

**ЕЛЕНА СКЛЯР, Брянский государственный технический университет:** Существует ли такое понятие, как «социальная ответственность маркетинга»?

**ФК:** В 1970-х годах я выделил несколько направлений: бизнес-маркетинг, некоммерческий маркетинг, социальный маркетинг и общественный маркетинг. Мы знаем, что такое бизнес-маркетинг. Некоммерческий маркетинг описывает то, как организации, не ставящие целью получение прибыли, привлекают клиентов и финансируют такие социальные и культурные программы, как помочь нуждающимся, спектакли и выставки, различные проекты в сфере здравоохранения. Я определил социальный маркетинг как систему мер для поощрения здорового образа жизни (например, здорового питания, ежедневных занятий спортом) и предотвращения поведения, наносящего вред здоровью (курения, употребления сильных наркотиков). Общественный маркетинг изучает влияние маркетинговых приемов и технологий на благосостояние общества. Компании должны различать, что есть удовлетворение личных потребностей, влияние на благосостояние одного человека и на благосостояние всего общества в целом. Так, курение удовлетворяет потребность человека, но вредит его здоровью и поэтому увеличивает общественные издержки на поддержание здорового образа жизни людей.

В последнее время я работаю над книгой «Corporate Social Responsibility», в которой показываю, что компании, которые делают вклад в благосостояние общества, имеют лучшие результаты в долгосрочной перспективе, чем те, которые никог-

да не возвращали обществу. Такие компании, как IBM, McDonald's, Ben & Jerry's, и многие другие заслужили признание благодаря своим усилиям в социальной сфере. В книге я пытаюсь ответить на следующие вопросы, которые могли бы интересовать компании: что мы возвращаем обществу? сколько мы должны ему отдавать? какие социальные инвестиции принесут больше пользы компании и обществу? как мы можем измерить эффект от этих инвестиций?

**ОЛЕГ СОКОЛУХИН, ПКЦ «Промпласт»:** Господин Котлер, мы учились маркетингу по вашим книгам, а по каким книгам по маркетингу учились вы?

**ФК:** Еще до того, как я начал работу над первым изданием своей книги «Маркетинг менеджмент» в 1967 году, я прочел некоторые книги по маркетингу, которые были написаны к тому времени. Из них достойными уважения мне показались лишь книги, написанные Роем Элдерсоном и Джоном Ховардом. В остальных не хватало теоретических основ и анализа. В них в основном описывалось то, что делает продавец, как организована оптовая торговля, какие формы рекламы существуют и т. д. Моей основной задачей стало привнесение в маркетинг аналитического подхода и теории принятия решений.

**ИГОРЬ МАНН, Alcatel:** Какие пять книг должен прочитать маркетолог (уровень — директор по маркетингу средней (крупной) национальной компании) для того, чтобы сделать свою компанию еще более конкурентоспособной? Если не возражаете, давайте включим ваш «Маркетинг менеджмент» в шорт-лист. Еще какие четыре?

**ФК:** Я бы порекомендовал прочесть следующие книги по маркетингу, учитывая, конечно, что есть множество других книг, посвященных более узким вопросам — например, розничным продажам, международной торговле и т. д.

1. Kevin Keller «Strategic Brand Management» или любая из книг Дэвида Аакера по брандингу.

2. Fred Reichheld «The Loyalty Effect» или его же «Loyalty Rules!».

3. Leonard Berry «Discovering the Soul of Service» или его же «On Great Service».

4. Dawn Iacobucci (ред.) «Kellogg on Marketing», лучший сборник последних статей по различным вопросам маркетинга.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Будучи главным партнером компании Kotler Marketing Group, вы наверняка располагаете значительным опытом консультирования. Известно, что вы консультировали такие компании, как IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, и другие. Какой из ваших практических проектов был самым успешным?

**ФК:** Я понимаю, что многим было бы интересно знать, какую пользу принесли мои советы различным компаниям, которые я консультировал. Однако большинство этих сведений конфиденциально. В основном эффект моих консультаций заключался в том, что мне удалось помочь этим компаниям стать более ориентированными на потребителя, а не на производственный процесс. Я работал с IBM, чтобы

## Лучший вопрос Котлеру

Его, по мнению самого Филипа Котлера, задал Олег Румянцев. Он получит бесплатный билет на семинар гуру маркетинга «Новый подход к маркетингу в XXI веке», организованный компанией Leading Minds, который пройдет 31 октября в Москве.



# в переводе на русский

«Я верю, что в конце концов маркетинг трансформируется в науку управления спросом»



заставить их увидеть, насколько важно отслеживать изменения в потребностях клиентов, а не просто продавать технику. Я работал с Merck, чтобы помочь им усилить инновационную составляющую бизнеса мощным маркетингом — то, что Pfizer сделал ранее.

**АНДРЕЙ ЯНИН, Minolta Europe GmbH:** В своей книге вы говорите, что невозможно работать на всех рынках одновременно и работа получается лучше, когда для каждого целевого рынка составляется своя программа маркетинга. Значит ли это, что вы против стратегических программ маркетинга, нацеленных на все сегменты рынка, либо речь идет о том, что подобные программы должны быть проработаны в деталях?

**ФК:** Изначальная идея массового производства, массового распределения и массовой рекламы была взята на вооружение компаниями, производящими товары широкого потребления, такие как мыло, продукты питания, холодильники, автомобили и т. д. Поэтому P&G выпустила мыло Ivory и попыталась добиться того, чтобы каждый пользовался им; поэтому Coca-Cola выпустила свой напиток и попыталась добиться того, чтобы колу пили все. Однако у разных людей разные вкусы, и это дало возможность другим компаниям бросить им вызов и сфокусироваться на узких сегментах рынка. В ответ на это крупные компании начали дифференцировать свои продукты для крупных рыночных сегментов. Сейчас P&G выпускает множество марок моющих средств, ориентированных на разные рынки, а Coca-Cola предлагает несколько вариаций своего известного напитка.

Таким образом, у компаний есть три возможные стратегии: предлагать всем потребителям один и тот же товар (недифференцированный маркетинг); предлагать различные продукты разным рыночным сегментам (дифференцированный маркетинг) или специализироваться на узком рыночном сегменте (концентрированный маркетинг).

**ДМИТРИЙ БИРЮКОВ, группа компаний «Логос»:** Известно, что в бизнесе все постоянно меняется. Компании, в которых не происходят изменения, теряют позиции и пропадают. Есть ли что-то в бизнесе, что не будет меняться ни при каких обстоятельствах, кроме стремления зарабатывать деньги?

**ФК:** Срок жизни средней компании — 20 лет. Компания может погибнуть, если она не будет меняться вместе с временем, если она будет поглощена другой компанией, если она столкнется с неожиданными финансовыми сложностями и т. д. Тем не менее некоторые компании успешно существуют на протяжении сотен лет. Ответ на вопрос о том, почему некоторые компании процветают на протяжении многих лет, посвящены две замечательные книги: James Collins «Built to Last» (и недавно вышедшая «Good to Great») и Arie De Geus «The Living Company».

**ТЕЙМУРАЗ КИТИАШВИЛИ, группа компаний «Русторг»:** Каким вы видите развитие маркетинга в будущем как академической и прикладной дисциплины? За счет чего он будет развиваться?

**ФК:** Инженерная наука черпает свои силы из таких базовых дисциплин, как физика и химия. Подобно этому, маркетинг основывается на нескольких базо-

вых дисциплинах — экономическая теория, психология, социология, теория организации, теория принятия решений. По мере развития этих наук будет развиваться и маркетинг. Я верю, что в конце концов маркетинг трансформируется в науку управления спросом, в рамках которой будут развиваться более общие теории о том, что управляет спросом и как его оптимизировать.

**ИГОРЬ КИРЮХАНЦЕВ, ИД «Деловые страницы»:** Каков, на ваш взгляд, уровень маркетинга в России? Насколько квалификация российских маркетологов отвечает западным стандартам?

**ФК:** К сожалению, встречаясь с российскими маркетологами во время моего предыдущего визита в Россию, я не смог составить отчетливого мнения о состоянии российской маркетинговой науки и практики. Они задают отличные вопросы, но этого недостаточно, чтобы оценить их знания и умения в области маркетинга. Я уверен, что основной вопрос состоит не в том, насколько лучше маркетинг развит в одной стране по сравнению с другой, а в том, насколько развит маркетинг внутри каждой страны. Я полагаю, что в России есть как выдающиеся, так и неквалифицированные маркетологи — впрочем, как и в любой другой стране. **СФ**

**ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ  
ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ  
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
IT-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

**MBI**  
МАСТЕР В ИНФОРМАЦИОННОМ БИЗНЕСЕ

Нередко приходится слышать, что компания-конкурент вновь сыграла более успешно? Ответ прост - информация! Кто знает, как воспользоваться информацией - тот номер один!

Программа MBI разрабатывалась как средство достижения сильного конкурентного преимущества в бизнесе за счет использования информационных технологий. Мы научим Вас решать проблемы любой сложности и передадим опыт ведущих IT компаний. Мы поможем Вам подняться на вершину успеха.

**Срок обучения - 2 года**  
**Форма обучения - вечерняя**  
**Презентация 15 октября, 19:00**

**Государственный Университет Управления**  
**Высшая Школа Информационного Менеджмента**  
Тел./факс: (095)377-68-25  
Интернет: [www.mbiprogram.ru](http://www.mbiprogram.ru)  
E-mail: [mbi@mbiprogram.ru](mailto:mbi@mbiprogram.ru)

## «Директ-маркетинг подводит покупателя к товару»



«ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ДВУСТОРОННИМИ», — СЧИТАЕТ ОСНОВАТЕЛЬ ВЕДУЩЕГО ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА WUNDERMAN ЛЕСТЕР ВУНДЕРМАН. ИМЕННО ЭТОТ ЧЕЛОВЕК ЯВЛЯЕТСЯ АВТОРОМ И ГЛАВНЫМ ИДЕОЛОГОМ КОНЦЕПЦИИ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА. ВО ВРЕМЯ СВОЕГО ПЕРВОГО ВИЗИТА В МОСКВУ ГОСПОДИН ВУНДЕРМАН РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» О ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПАХ СВОЕГО ПОДХОДА. **Текст: Юлия Фуколова**

**«Традиционная реклама обращается к потребителям как к анонимной массе»**  
**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Какие позиции занимает директ-маркетинг в мире?

**ЛЕСТЕР ВУНДЕРМАН:** В США на него тратится более 50% рекламных бюджетов. В других странах эта цифра меньше, но во всех развитых экономиках директ-маркетинг растет более быстрыми темпами, чем обычная массовая реклама.

**СФ:** Вы являетесь основателем нового направления и автором термина «директ-маркетинг». Как вы его изобрели?

**ЛВ:** Когда-то давно я работал в агентстве, которое занималось продажей товаров по почте. Фактически в то время это была старомодная форма торговли. Но ее преимущество состояло в том, что всех клиентов мы знали поименно. Традиционная реклама — например, в СМИ — ни к кому конкретно не обращается, она не разбирает, кто перед ней, то есть обращается к людям как к анонимной массе. В отличие от массовой рекламы мы фокусировались не на товаре, а на потребителе. Мы обращались к каждому клиенту персонально и видели разную реакцию на

предложение купить наш товар. Конечно, кто-то игнорировал наши предложения, кто-то покупал один раз, но многие становились постоянными клиентами. По статистике, 90% доходов компаний приносят покупатели, которые делают повторные покупки. И я понял, что главная цель рекламного сообщения — выйти на этих самых ценных покупателей.

**СФ:** Когда ваши мысли оформились в стройную концепцию?

**ЛВ:** В 1967 году меня попросили выступить в Массачусетском технологическом институте (MIT), и там же должны были присутствовать профессора из Гарварда. Поскольку аудитория очень требовательная, я не мог себе позволить говорить о банальных вещах — нужно было выйти к слушателям с чем-то научным. Я потратил несколько недель на подготовку доклада, много думал и в конце концов пришел к созданию концепции, которую назвал директ-маркетингом.

**СФ:** Как отреагировали слушатели на ваш доклад?

**ЛВ:** После того выступления перед профессорами MIT и Гарварда директ-маркетинг стал отдельной дисциплиной. Сенатор из штата Индиана, напри-

мер, прочитал текст моей речи и настолько поверили в силу этой теории, что включил ее в официальную рассылку по конгрессу и правительству. Я начал дальше разрабатывать научные принципы концепции, у меня появились ученики.

**СФ:** А компании? Как они реагировали на вашу теорию?

**ЛВ:** Очень медленно.

**СФ:** Почему же?

**ЛВ:** Их тоже нужно было образовывать. Сама по себе система продаж напрямую от производителя к потребителю не является новой. Первой формой маркетинга был именно прямой маркетинг — производитель предлагал товар покупателям без посредников.

Потом, когда произошла индустриальная революция, производитель был отделен от конечного покупателя посредниками в виде дилеров, магазинов, торговых сетей.

**СФ:** А кто были ваши первые клиенты, на которых вы опробовали свою технологию?

**ЛВ:** Это было в середине 1950-х годов — задолго до исторического выступления в MIT. У меня было два клиента. Одна компания производила ножи из стекла — они были очень острыми и хорошо подходили для фруктов. Вторая, косметическая фирма, продавала средство для чистки лица. Да, был еще один клиент — производитель некоторого аппарата, который так ре-

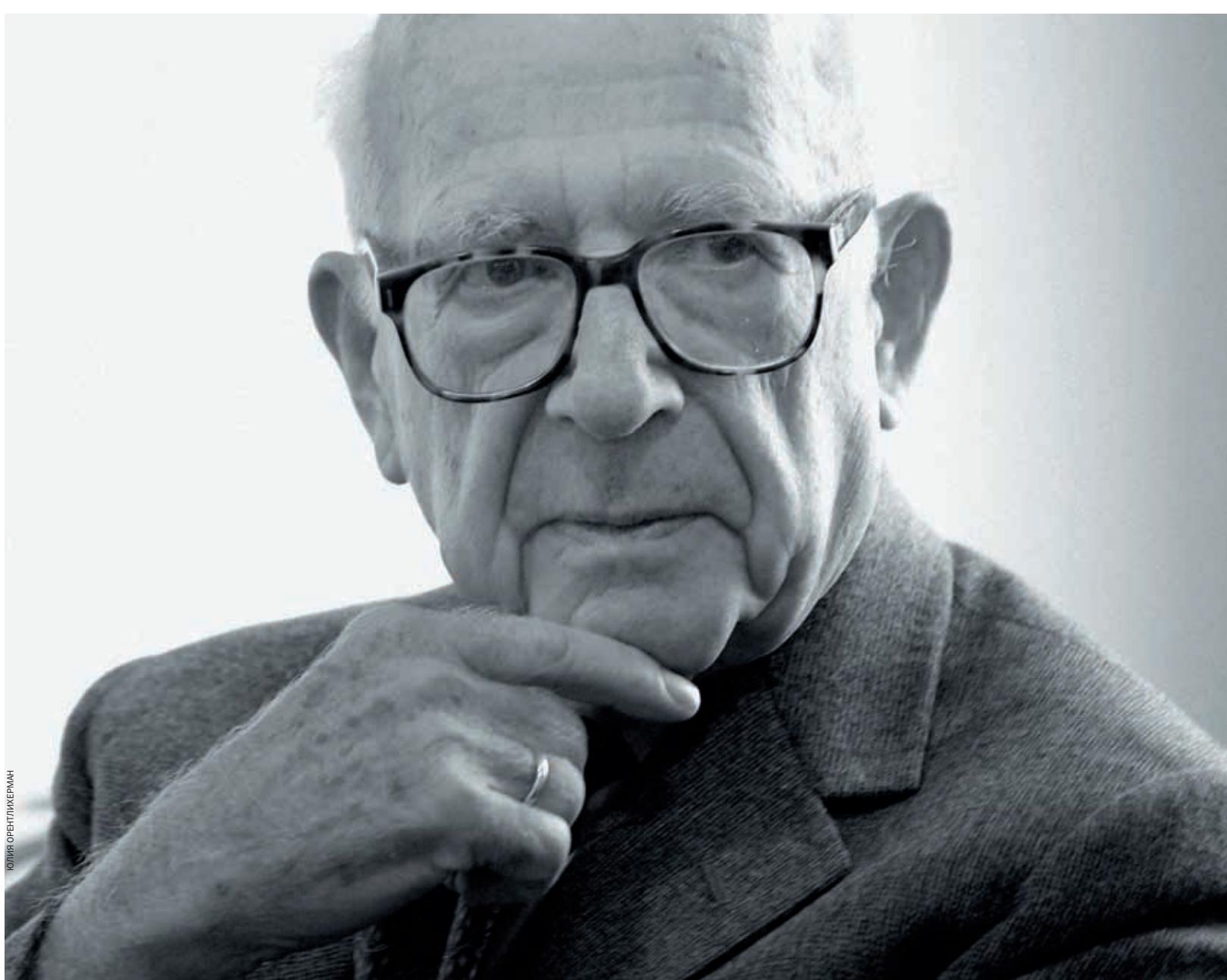
### Легендарный Вундерман

Лестер Вундерман (Lester Wunderman) — ведущий мировой специалист в области директ-маркетинга. Основанное им агентство Wunderman с 1973 года входит в группу компаний Young & Rubicam. В настоящее время в сети

Wunderman 78 агентств и филиалов в 35 странах мира, а в 2002 году в рамках холдинга Young & Rubicam в Москве было создано агентство Wunderman Russia.

В 1998-м Лестер Вундерман попал в Зал славы рекламистов и в двадцатку легенд маркетинга и менеджмента по версии журнала Adweek Magazine. Sales & Marketing Management Magazine включил Лестера Вундермана в число 80 влиятельнейших персон маркетинга. В 1999-м он также вошел в «Top-100 деятелей рекламного бизнеса» по версии Advertising Age.





зал картошку, что из нее можно было делать чипсы. Я до сих пор помню слоган, который упоминался в их рекламном объявлении: «Режет 25 кусков за один раз». Все эти компании рекламировали свою продукцию в журналах. Мы разработали для них макеты объявлений и придумали новый ход — разместили в этих объявлениях купон, чтобы все заинтересовавшиеся могли его вырезать, отправить по почте и получить товар. Все это можно было назвать одним словом — реклама с обратной связью.

**СФ:** И у этих компаний повысились продажи?

**ЛВ:** Да, реклама оказалась очень успешной.

**СФ:** А как вам удалось убедить компанию Ford опробовать методы директ-маркетинга?

**ЛВ:** Мне помог в этом один из профессоров МИТ, вместе с которым я пришел на встречу

в офис Ford. Он заявил вице-президенту по маркетингу компании Ford, что мы со своим новым направлением проникаем в сознание потребителей гораздо глубже, чем обычная реклама. При этом было очень смешно, когда профессор, человек очень маленького роста, с серьезным видом показывал чуть ли не двухметровому вице-президенту, как мы будем проникать в сознание. Но в конце концов нам дали возможность попробовать наши инструменты.

**СФ:** Какую задачу вы решали?

**ЛВ:** У Ford было отделение в Сан-Франциско. Они и предложили нам на базе этого отделения стимулировать покупку автомобилей женщинами. В то время машины большей частью покупали мужчины. Мы собрали базу данных женщин, которые могли бы стать покупательницами, и

придумали такое предложение, которое бы вызывало их интерес. Идея состояла в том, чтобы организовать для них показ мод, но провести его в салонах по продаже автомобилей. Мы разослали письма потенциальным клиенткам и пригласили их на мероприятие. И у многих из них открылись глаза: они тоже могли бы ездить на таком автомобиле!

#### «Массовая реклама мне тоже очень нравится»

**СФ:** Ваше агентство активно занимается директ-маркетингом. А что вы думаете про обычную массовую рекламу — она совсем не нужна?

**ЛВ:** Нет, массовая реклама мне тоже очень нравится. Эти два вида маркетинговых коммуникаций успешно работают в большинстве стран. Чтобы продавать, надо познакомить людей с товаром, и массовая

реклама как раз создает такую осведомленность. Ее роль — обеспечить знание о бренде. Я бы сказал так: обычная реклама подводит товар к покупателю, а директ-маркетинг подводит покупателя к товару. То есть реклама готовит отношение покупателя к товару, а директ-маркетинг влияет на поведение покупателя так, чтобы он этот товар купил. Помимо того что директ-маркетинг предполагает индивидуализированное обращение к клиенту, в его основе обязательно лежит побуждение к действию. **СФ:** Правильно ли будет сказать, что основа директ-маркетинга — это база данных конкретных людей?

**ЛВ:** Да, на самом деле обращение к людям должно быть как можно более сегментированным. Поиск нужно вести по определенным критериям. Допустим, нам нужны люди

# В переводе на русский

«Было очень смешно, когда профессор, человек очень маленького роста, с серьезным видом показывал двухметровому вице-президенту, как мы будем проникать в сознание»

35—46 лет, с высшим образованием, живущие в городах, имеющие автомобили и т. д. По ним составляется база данных, а затем делается рассылка. Например, если у вас есть база данных по молодоженам, то мы вполне можем сделать вывод, что им понадобится мебель, и послать по их адресам рекламные сообщения с предложениями о продаже мебели.

**СФ:** Может, в Америке найти такие данные и несложно, но у нас с этим проблемы...

**ЛВ:** Придет такое время, когда и у вас не будет особых проблем. Во всяком случае, есть и другие инструменты, которые могут дать производителю обратную связь от потребителя. Те же рекламные объявления с механизмом обратной связи или интернет. Можно использовать любой канал для коммуникации, главное, чтобы он приносил какой-то отклик, а не звучал как «Ау!» в лесу.

**СФ:** Преимущества директ-маркетинга очевидны. А как быть с тем, что стоимость одного прямого контакта с представителем целевой аудитории гораздо выше, чем при массовой рекламе?

**ЛВ:** Это смотря какой инструмент мы используем. Если мы разместим в журнале рекламное объявление с купоном, его стоимость будет такой же, как и без купона. Но, конечно, есть другие инструменты. Директ-мейл (рассылка писем), допустим, действительно обходится дороже в пересчете на один контакт.

**СФ:** Хорошим результатом считается, если на директ-мейл

приходит 2—3% откликов. Не слишком ли это мало?

**ЛВ:** Если вы продаете квартиры по \$200 тыс. и отправили тысячу писем потенциальным клиентам, а в ответ получили хотя бы одного покупателя, то все ваши усилия и затраты оправдались, хотя формально результативность акции — доли процента. Конечно, если вы продаете товар за \$1 и получите 2% откликов, то это будет невыгодно. Так что многое зависит и от ценовой категории вашего предложения.

**СФ:** Получается, в случае дешевого товара директ-маркетинг малоэффективен?

**ЛВ:** В принципе вы правы. Те товары, которые стоят мало и имеют массового покупателя, вряд ли имеет смысл продвигать с помощью директ-маркетинга. Но в Америке делают так: высыпают покупателю в одном конверте сразу несколько скидочных купонов на разные товары. И в этом случае почтовые расходы могут быть оправданы.

**«Я лично предпочел бы спам цензуре»**

**СФ:** Мы заговорили о директ-мейле. А какие еще основные инструменты есть в арсенале директ-маркетинга?

**ЛВ:** Фактически у директ-маркетинга гораздо больше своих каналов коммуникации, чем у массовой рекламы. Массовая реклама — это преимущественно телевидение, радио, пресса, наружная реклама, кинотеатры. А директ-маркетинг может использовать все то же самое, но с обратной связью

(например, телемагазины). Плюс различные методы стимулирования сбыта, проведение спонсорских мероприятий, организация событий, SMS-реклама и т. д. Даже коммивояжер, который ходит с пылесосами от двери до двери, — это тоже директ-маркетинг.

**СФ:** И какие из этих инструментов приносят наибольшую отдачу?

**ЛВ:** Вы должны понимать, что перед вами большой симфонический оркестр, и если правильно планировать работу, то каждому инструменту найдется свое место. Главное, должен быть хороший дирижер.

**СФ:** При всех преимуществах у директ-маркетинга есть серьезная этическая проблема. Так, многие потребители считают именную рекламу вторжением в их частную жизнь.

**ЛВ:** Это касается не только директ-маркетинга. Любая реклама всегда навязчива, и это неизбежность. Вот реклама на обложке журнала, а я, например, хотел бы увидеть здесь картину Van Gogh. Но телевизионный канал можно переключить, а то, что пришло в почтовый ящик, можно тут же выбросить в макулатуру, не читая. Никто вас не обидел тем, что бросил в почтовый ящик какую-то листовку. И я считаю, что если к человеку обращаются по имени, то это никак не нарушает его частную жизнь. Для меня, например, более приемлемо, чтобы ко мне обращались по имени вместо уличного «Эй, ты!».

**СФ:** Майкл Делл, глава корпорации Dell Computer, говорил,

что интернет — высшая форма директ-маркетинга. Вы с этим согласны?

**ЛВ:** Да, интернет экономит колоссальные деньги за счет того, что мы можем общаться с потребителями без посредников. Правда, интернет-магазины почему-то не очень процветают. Люди покупают через интернет в основном пластинки, книги, фильмы, компьютерную технику, мобильные телефоны. Заказывать другие товары, такие как молоко или хлеб, это пока не так популярно.

**СФ:** А что вы думаете о спаме? Он не только раздражает, но и подрывает доверие к электронной почте как к маркетинговому инструменту.

**ЛВ:** К сожалению, это так. Но дело в том, что спам не имеет отношения к директ-маркетингу, это просто злоупотребление. Регулирование потока такой информации — вот ответ на вопрос. Но, с другой стороны, любое регулирование будет уже цензурой, а я лично предполагал бы спам цензуре.

**СФ:** А какие новые технологии директ-маркетинга вы применяли в своей работе в последнее время?

**ЛВ:** Я бы ответил в духе названия вашего журнала: «Секрет фирмы». Но наше агентство растет по всему миру очень динамично, за нами фактически будущее. Директ-маркетинг — это революционное направление, которое основано на новых технологиях, это то, что соответствует информационному веку.

## Есть контакт

Директ-маркетинг у многих ассоциируется исключительно с листовками в почтовом ящике и работой call-центров. Но, как считает Лестер Вундерман, это всего лишь отдельные инструменты: «На самом деле директ-маркетинг — это стратегия построения долгосрочных отношений с клиентом, а не тактика проведения отдельных акций и кампаний». По сути, под этим термином можно объединить все методы рекламного воздействия, где используется прямой контакт с потребителем. Например, промоушн-акции, прямая продажа, продажа по телефону, рекламные листовки в газетах и журналах, корпоративный ин-

тернет-сайт, специальные мероприятия вроде пивных фестивалей и т. д. Проще сказать, что не относится к директ-маркетингу. Это реклама на различных носителях, которая не предполагает какого-то отклика и не является адресной. Наибольшую отдачу директ-маркетинг приносит в сфере business to business, а также для продвижения специфических товаров или услуг, где предложение нацелено на небольшую, но точно определенную аудиторию. По мнению Лестера Вундермана, почти каждая крупная организация имеет в себе директ-маркетинговый компонент, а в будущем так или иначе весь маркетинг и вся реклама станут прямыми.



# Свежие разведанные



Стратегия и тактика бизнеса

# ВЕДОМОСТИ

издаются совместно с THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Подписка во всех отделениях связи и по телефонам:  
Москва - (095) 956-3434

Санкт-Петербург - (812) 325-6080 Новосибирск - (3832) 21-3877 Нижний Новгород - (8312) 35-6286 Самара - (8462) 23-2021 Пермь - (3422) 90-1090

## Техника привлечения инвестора

### Слово для печати



Совместный проект «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов ([www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru)) «Лучшие бизнес-решения» посвящен анализу актуальных проблем из практики российских компаний и поиску их лучших решений. Сегодня мы предлагаем вашему вниманию лучшие решения ситуации, о которой шла речь в «Секрете фирмы» №16(32), и новый кейс. Свои решения нового кейса вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» ([editor@sf-online.ru](mailto:editor@sf-online.ru)), а также оставлять на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 17.10.2003. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность.

Лучшие решения, выбранные независимым жюри, будут опубликованы в «Секрете фирмы» №20(36) (в продаже с 03.11.2003) в рубрике «Банк идей» и на сайте [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru). Там же и тогда же мы представим и победителя конкурса.

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ «ПРОГРЕСС» УЖЕ ОКОЛО ГОДА СТАРАЕТСЯ ЗАРЕКОМЕНДОВАТЬ СЕБЯ НА РОССИЙСКОМ ГОСТИНИЧНОМ РЫНКЕ. ЕЕ ПАРТНЕРЫ ПРЕДЛАГАЮТ СВОИ УСЛУГИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ГОСТИНИЦАМИ ОТЕЧЕСТВЕННЫМ ИНВЕСТОРАМ, ВКЛАДЫВАЮЩИМ СРЕДСТВА В СТРОИТЕЛЬСТВО ОТЕЛЕЙ КЛАССА «ТРИ ЗВЕЗДЫ». ОДНАКО ИНВЕСТОРЫ НА ИХ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НЕ РЕАГИРУЮТ. НАШИ ЧИТАТЕЛИ ПОДЕЛИЛИСЬ СВОИМИ МЫСЛЯМИ О ТОМ, КАК ИЗМЕНИТЬ ПОЛОЖЕНИЕ.

**Текст: Юлия Ипатова**

### Проблема

Станислав Ивашкевич, один из партнеров компании «Прогресс», попал в гостиничный бизнес более десяти лет назад. В 1993 году он был обычным уборщиком в отеле «Марко Поло Палас», затем устроился в «Метрополь» ночным аудитором и вскоре уже открывал гостиницу Colony (ныне «Мариотт Тверская»). После стажировки в Лос-Анджелесе господин Ивашкевич работал на менеджерских позициях в столичных гостиницах Holiday Inn и «Сретенская». Учрежденная им вместе с напарником (который, кстати, отвечает за финансовые во-

просы) компания «Прогресс» нацелена на управление гостиницами класса «три звезды». По мнению менеджеров, это довольно сложная и ответственная задача. Каждая гостиница в зависимости от класса должна отвечать строго определенному стандарту — там должно быть определенное количество номеров нужного размера и вида, соответствующий уровень цен и проч. В России гостиницы экономкласса выглядят как самые шикарные отели класса «пять звезд» и редко окупаются. Нередко бывает и обратная ситуация — в «пятизвездники» вкладывают явно недостаточно средств.

«Прогресс» берется контролировать процесс по созданию коммерчески успешных трехзвездочных гостиниц и при этом оптимизировать расходы на их оснащение, персонал и эксплуатацию. Однако у «Прогресса» все еще нет результативных контактов с инвесторами. По мнению Станислава Ивашкевича, уровень понимания гостиничного бизнеса у инвесторов очень низок. К тому же на этом рынке к российским менеджерам негативное отношение, на заре новой экономики управление гостиницами отдавалось на аутсорсинг западным командам. Сейчас на рынке появил-

### АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	13,25	ПЕТР ТРЕНИН-СТРАУСОВ	«НОУТБУК ЖИЗНИ»	ПРОДЮСЕР	МОСКВА
2	12	ВИКТОР ШОКИН	РОСНО	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ДЕПАРТАМЕНТА	МОСКВА
3	11,9	МИХАИЛ ПЕТРОВИЧЕВ	МЫТИЩИНСКИЙ ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД	ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	МЫТИЩИ (МОСКОВСКАЯ ОБЛ.)
4	11,3	МИХАИЛ ПИКТУРНЫЙ	«БИК»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ИНВЕСТИЦИЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



## «Компании придется побороться с предубеждениями „заграничное всегда лучше” и „вы нас надуете”»



Михаил Морозов



Станислав Ивашкевич



Оксана Дувалка

лись хорошо обученные российские менеджеры, предлагающие более дешевые и столь же качественные услуги, что и западные специалисты. Но инвесторы по-прежнему их игнорируют.

На объявленный нами конкурс было прислано 55 решений, из которых жюри выбрало четыре наиболее интересных .

В жюри вошли:

— **Михаил Морозов**, проектор Международного института гостиничного менеджмента и туризма (МИГМТ);

— **Оксана Дувалка**, региональный менеджер по продажам Rezidor SAS (холдинг, управляющий гостиничными сетями Regent, Park Inn, Country Inn, Radisson SAS);

— **Станислав Ивашкевич**, автор проблемы.

### Бронза

Третье место занял **Михаил Петрович**. Он пишет: «Даже если „Прогресс“ не планирует пока создание собственной гостиничной сети под единым брэндом, компания должна работать над тем, чтобы заработать деньги и создать имя на рынке. Причем делать это надо именно в том секторе рынка, в котором вид-

на наибольшая перспектива». Господин Петровичев предлагает рассмотреть вопрос о создании услуги по аудиту работы гостиниц и составлению программ оптимизации их деятельности.

Нужно разработать и предлагать к внедрению маркетинговые инструменты для гостиниц класса «две (три) звезды». Это может быть создание веб-сайтов с постоянно обновляющейся информацией и координатами гостиниц, гибкой системы скидок, поощрительных карт для постоянных клиентов, рекламных материалов и проч. Отдельно надо рассмотреть возможность бронирования номеров через интернет, поддержание контактов с туроператорами и авиакомпаниями.

Одной из причин низкой производительности труда в гостиницах России являются недостаток квалифицированного персонала и излишняя специализация функций.

«Прогресс» может оказывать отелям услуги по обучению персонала на краткосрочных тренингах или более длительных курсах. Многие гостиницы, особенно региональные, считает господин Петровичев, при переходе прав собственности (например, в результате приватизации) находятся в плачевном состоянии, и их новые владельцы наверняка очень заинтересованы в комплексных услугах. «Прогрессу» нужно разработать несколько имиджевых продуктов, чтобы заинтересовать таких клиентов.

### Как оценивались бизнес-решения

Каждый из членов жюри выбрал несколько наиболее понравившихся ему решений. В итоге остановились на четырех вариантах. Далее каждое из этих решений обсуждалось детально, а затем члены жюри оценивали их по четырем параметрам, которым присвоили разные «веса»: адекватность проблеме и рынку (0,15), новаторство (0,35), профессионализм (0,2) и применимость (0,3). По этим параметрам три эксперта независимо друг от друга оценили качество каждого решения в баллах от 1 до 5. Далее «вес» параметра умножался на качественную оценку, а полученные оценки суммировались. Итоговый балл — сумма общих оценок каждого члена жюри.

Компании придется бороться с некоторыми предубеждениями на рынке. Одно из них: заграничное всегда лучше. Западные менеджеры зачастую воспринимаются как более независимые по сравнению с отечественными. И еще одно предубеждение: вы нас надуете. Договоренность с подрядчиками может восприниматься инвестором как словор с целью его обмана.

Автор предлагает обратить внимание на региональные города-миллионники, важные центры торговли и промышленности. Отдельно стоит рассмотреть перспективы Золотого кольца. Хорошим направлением для работы могут стать курортные зоны, особенно черноморское побережье. Стоит налаживать контакты с местными властями и ведомствами, владеющими недвижимостью гостиничного типа. Лица, принимающие решения, могут оказаться очень заинтересованы в том, чтобы основные денежные потоки проходили не через различные неизвестные фирмы, а через дружественного им профессионального оператора. Компания должна предлагать клиентам не идеи и концепции, а полностью готовые к внедрению продукты. Если рынок не готов принять их в целом или спрос недостаточен, имеет смысл предлагать отдельные услуги.

Жюри посчитало, что автор решения сделал хороший анализ проблемы. **Станислав Ивашкевич**: «Человек видит, в чем суть бизнеса, и пытается давать полезные советы. К примеру, он, как и многие другие читатели, посоветовал нам заняться собственной репутацией на рынке. Перед этим заседанием мы принимали активное участие в московской выставке по оборудованию. По ее результатам мы очень хорошо продвинулись на региональном рынке». **Оксана Дувалка** согласилась с тем, что многие инвесторы от-



## «У гостя должна быть возможность самостоятельно „отключать“ те или иные услуги и, соответственно, платить по четырехзвездной или по трехзвездной стоимости номера»

дают предпочтение западному менеджменту: «Но ситуация меняется. Я, например, убеждена, что в России на управляющих позициях должны быть российские менеджеры. Иностранным, чтобы понять все принципы бизнеса, требуется слишком много времени». Станислав Иващенко добавил: «Нельзя просто взять и выдернуть иностранца из Швейцарии, чтобы он за короткий срок внедрил маркетинг в российской гостинице».

### Серебро

Серебряным призером стал **Виктор Шокин**. Он считает, что «Прогресс» должен в полную силу использовать опыт своего гендиректора в области управления гостиничным бизнесом. Знание западных стандартов в этой области является только дополнительным плюсом. Затем господин Шокин указывает на возможные пути развития бизнеса.

Так, компания может выйти на новый для нее сегмент рынка — предложение собственникам уже действующих гостиниц классом ниже «трех звезд» комплекса услуг по доведению гостиничных комплексов до уровня «три звезды». При этом компания должна обеспечивать функционирование гостиниц в соответствии с принятыми мировыми стандартами, но при значительно более низких издержках. Не стоит забывать и о неизбежных угрозах. Это появление конкурентов с аналогичной услугой, а также возможность выхода на российский рынок зарубежных гостиничных сетей эконом-класса и, как следствие, отсутствие необходимости в российской управляющей компании.

«Прогресс» может направить в администрации крупных городов предложения о принятии в управление гостиниц, находящихся полностью или контрольным пакетом в



### «Потребителя надо „задеть“»

**Петру Тренину-Страусову** всего 22 года. Между тем в профессиональной сфере он уже сделал несколько заметных шагов. Он является автором концепции и продюсером проекта «Ноутбук жизни». Это камерный журнал нового типа.

По мнению Петра Тренина-Страусова, это издание дает читателям возможность создавать совместный с автором интеллектуальный продукт. К тому же, по его словам, это один из первых журнальных проектов, использующих объемный дизайн. В обязанности Петра входит выстраивание тематики номеров и разработка концепции взаимодействия с читателем.



По образованию он историк. В 2002-м окончил исторический факультет МГУ, а в 2003 году — аспирантуру факультета международных отношений СПбГУ. Своими бизнес-успехами Петр Тренин-Страусов считает создание концепции интернет-проекта Московской школы политических исследований и три реализованные стратегии по продвижению российских фирм. Но главные успехи, на его взгляд, еще впереди.

Господин Тренин-Страусов считает, что сейчас происходят фундаментальные изменения в бизнесе — эмоции и отношение клиента становятся главным полем конкуренции. А вот такие критерии товара или услуги, как качество, надежность и инновационность, больше не являются конкурентными преимуществами, поскольку слишком большое количество фирм предлагают товары с такими характеристиками. Потребитель — главный партнер бизнеса, и его надо «задеть». Для этого нужно принципиально новое видение бизнеса. Для продвижения бизнесу необходим так называемый социально объемный бранд, без этого успех завтра невозможен. Придумывание идей и создание стратегии продвижения — то, чем Петр занимается в своей деятельности. Его мечта — создать стратегию мирового продвижения Санкт-Петербурга и управлять ее реализацией.

муниципальной собственности, сопроводив предложение расчетом экономической эффективности проекта. Без активной презентации и опоры на формирования рынка для разработанной услуги (путем участия в конференциях и выставках) не обойтись.

При обсуждении этого решения **Михаил Морозов** поднял тему стандартизации гостиничного бизнеса в России: «Самая большая проблема — в отсутствии единых стандартов и квалификационных требований. У нас только западные пятизвездные сети имеют свои внутренние стандарты.

А где они у российских гостиниц? Московское правительство совместно с департаментом туризма сейчас занимается их разработкой. Но сделать это не так просто, ведь настоящий сервис в России появился не так давно». **Станислав Иващенко**, в свою очередь, отметил: «Западные гостиничные стандарты не всегда подходят для России. Когда мы открывали Holiday Inn в Москве, головная организация вручила нам пакет таких стандартов. И на 90% нам пришлось их адаптировать к нашему бизнесу. Во многом ситуацию ухудшает различие законодательных баз. Иностранные же не

виноваты, что по нашим законам, к примеру, на ресепшин нельзя обналичить кредитную карточку — для этого должна быть специальная лицензия Банка России. У нас не развита законодательная база и по многим другим вопросам. Мы готовы формулировать такие стандарты и для трехзвездных гостиниц, но для этого нам нужно работать с реальным объектом. Причем мы согласны взять гостиницу как с нуля, так и уже действующий проект».

### Золото

Победителем конкурса стал **Петр Тренин-Страусов**. Приводим его решение с некоторыми сокращениями.

«Сегодня компании мешает недостаточное понимание бизнесом трехзвездной категории гостиниц, а также выгодности привлечения российских менеджеров и инвестиций на длительный срок. Если „Прогресс“ изменит это представление, он получит заказчиков. Для этого компания должна стать публичной. **Стоит подумать о собственном сайте-портале по гостиницам „три звезды“**. Там должны быть консультации на тему „Когда и почему надо выбирать отели „три звезды““ и т. п.

**В России уровень мобильности среди тех, кто может платить за трехзвездную гостиницу, постоянно растет.**

Гость таких гостиниц не любит переплачивать за то, что ему не нужно.

Необходимо полностью сосредоточиться на оказании услуг только таким клиентам.

„Прогресс“ может поработать над дифференциацией услуг в гостиницах с возможностью для гостя самостоятельно „отключать“ те или иные услуги и, соответственно, платить по четырехзвездной или по трехзвездной стоимости номера. Таким образом, гостиница будет заполняться полнее и динамичнее. Однако при этом сервис должен быть на высоте. Есть еще одна категория клиентов, которые могут воспользоваться услугами „Прогресса“ и за которых компании стоит биться: малоизвестные (некоторые из них полуведомственные) гостиницы, которые в перспективе думают над тем, чтобы выхо-



## «Мы не откажемся от своей идеи работать в сегменте „трехзвездочников”, поскольку понимаем, что люди готовы платить за них по \$70 в день»

дить на уровень „три звезды”. Плюсы этой категории гостиниц в том, что инвестировать в них проще: не надо расселять и сносить старые дома. Много устаревших гостиниц есть и в небольших, но посещаемых городах России, в том числе в исторических городах. **Можно попробовать создать проект „Золотое кольцо трех звезд”.** В этих городах есть бизнес, готовый вложить в строительство гостиниц категории „три звезды”. Компании не стоит бороться с иностранным менеджментом в категориях „четыре (пять) звезд”, поскольку они работают в совсем иной нише. Многозвездные гостиницы, как правило, входят в транснациональные сети и ищут самые лучшие кадры по всему миру. У них другая логика: не „Русские — плохие менеджеры, поэтому должны быть иностранцы”, а „Нам нужны самые лучшие кадры со всего мира, невзирая на национальность”. Компания должна выходить на рынок со слоганом „Мы предлагаем более выигрышный вариант по цене ниже” и убедить всех в том, что российские менеджеры гораздо эффективнее, потому что обучены по западным стандартам, но знают ситуацию лучше, чем любой иностранец.

„Прогресс” должен **постоянно говорить о том, что в России выиграет тот, кто вкладывает надолго.** Вложить и тут же „отбить” означает по собственной воле уйти с растущего рынка, лишив себя тем самым больших прибылей. Чтобы выиграть у конкурентов, нужно оставить их в прошлом. **Надо выбрать рынок, в котором можно быть первым и главным.** Нужно работать с теми, кто не пойдет в западные консультационные компании (кто уже решил обратиться к иностранцам, все равно туда пойдет), то есть с небольшими гостиницами (не обязательно столичными), брать проекты менее масштабные, но в большом количестве. Тогда здесь не будет конкурентов».

По мнению жюри, автор достаточно грамотно подошел к проблеме. **Станиславу Ивашкевичу** понравилось, что он не стал критиковать компанию, а выступил как наставник. «Мы и сами понимаем, что Москва — очень избалованный рынок, поэтому хо-

тим начать прежде всего с регионов. Региональный рынок не очень сложный, но там особая ментальность. Что касается персонала, то там квалификация гораздо ниже, чем в столице. В Москве мы тоже хотим работать, но не сразу».

**Михаилу Морозову** понравилась структура решения: «Все изложено понятно, конкретно. Я согласен с тем, что на Москву все время оглядываться не надо».

### Другие интересные решения

Одно из них предложил **Михаил Пиктурный**. Автор пишет: «Рискну предположить, что стандартный российский инвестор проявит вежливое, но достаточно равнодушное внимание к блестящему бизнес-плану и обещанному режиму строжайшей экономии. Компании нужно имя, ведь данная услуга — товар штучный. Ошибка инвестора в выборе данной компании чревата неэффективным управлением гостиницей, а вынужденная замена ее в ходе работы гостиницы грозит множеством недовольных клиентов. Выбор гостиничным инвестором более именитой управляющей компанией вполне объясним. Именно за ее бренд собственники гостиниц согласны платить лишние деньги ее топ-менеджерам. Не стоит забывать и про менталитет инвесторов. Они считают, что инвестиции в строительство гостиниц являются в России престижными, но по сравнению с иным строительством низкорентабельными. Реальная окупаемость звездных гостиниц превышает десять лет. Инвесторы об этом знают и, реализуя гостиничный проект, не ждут ни немедленной отдачи вложенных средств, ни рекордов по экономии средств от управляющей компании». Далее автор дает конкретные маркетинговые рекомендации:

консультационные услуги инвесторам, если они впоследствии заключат договор об управлении с «Прогрессом»; создать портфолио партнеров компании; открыть престижный офис; напечатать качественные рекламные материалы и т. п. Нужно участвовать во всех выставках, семинарах, связанных как с гостиничным бизнесом, так и с инвестициями в недвижимость. По возможности заключать договоры по взаимному продвижению услуг владельцам гостиниц с компаниями, предлагающими гостиницам клиринговые и эксплуатационные услуги. Тесно сотрудничать с успешными фирмами по бронированию мест в гостиницах для гарантированной загрузки «своей» гостиницы в низкий сезон.

**Михаил Морозов** продолжил мысль автора решения о низкой рентабельности многих гостиничных проектов: «Сейчас гораздо выгоднее построить дом, который точно окупится за пять–семь месяцев, чем гостиницу, которая позволит говорить о существенных дивидендах лишь в последние 50 лет».

В конце заседания все члены жюри высказали свои экспертные заключения. **Станислав Ивашкевич**: «Специалисты на этом рынке еще не способны просчитать окупаемость своих проектов. Особенно удручающая ситуация в регионах. Мы встречаемся там с людьми, которые говорят нам, что готовы заниматься гостиничным бизнесом, и при этом интересуются, сколько денег они смогут получить с одного квадратного метра. Мы не откажемся от своей идеи работать в сегменте „трехзвездочников”, поскольку понимаем, что люди готовы реально платить по \$70 в день за такие гостиницы. Мы хотим и управлять, и консультировать такие гостиницы. Мы готовы взять даже гос-

тиницу, в которой будет не больше 20 номеров, и довести ее до ума».

**Оксана Дувалка** согласна с тем, что бизнес-культура в сфере гостиничного менеджмента в России еще достаточно слабая: «Я уже два года работаю в Москве, и мне приходится постоянно объяснять людям какие-то элементарные, на мой взгляд, вещи. Прежде чем учить бизнес-процессам, нам приходится объяснять, как вообще должно все выглядеть в конечном итоге. Сейчас в Москве ночь в пятизвездной гостинице обходится в \$200. Многие туристы не могут себе позволить такой роскоши, поэтому политика нашего холдинга — в дальнейшем развивать сегмент гостиниц стоимостью \$80—100 за ночь. На мой взгляд, они должны находиться за пределами Садового кольца».

Итоги заседания подвел **Михаил Морозов**: «Компании „Прогресс“ я бы посоветовал активно продвигать себя на рынке. Но без продукта сложно создать имидж. Докажите, что вы профессионально знаете свое дело». **СФ**

### Ценные советы по сложным проблемам

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

## Неполная чашка

СЕТЬ ПИТЕРСКИХ КОФЕЕН «ИДЕАЛЬНАЯ ЧАШКА» ОКАЗАЛАСЬ ПЕРЕД СЛОЖНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИЛЕММОЙ. КОМПАНИЯ ГОТОВА К ВЫХОДУ НА НОВЫЕ РЫНКИ, НО НЕ ЗНАЕТ, НА ЧЕМ СОСРЕДОТОЧИТЬ ОСНОВНЫЕ УСИЛИЯ — НА БОГАТОЙ МОСКВЕ ИЛИ НЕОСВОЕННЫХ РЕГИОНАХ.

Текст: Евгений Карасюк

### Топтание на месте

В Санкт-Петербурге «Идеальная чашка» в представлении не нуждается. Под этой маркой в северной столице работают 11 заведений. Идею своего бизнеса хозяйка и гендиректор сети Анна Матвеева почерпнула во время учебы в Америке, родине Starbucks — самой крупной в мире сети кофеен, послужившей прототипом «Идеальной чашки». В 1998 году в первое заведение госпожой Матвеевой было вложено \$10 тыс. Организованный по западным стандартам бизнес быстро пошел в гору, что в итоге привело к созданию самой крупной в Питере сети кофеен. За прошлый год ее оборот составил \$3,3 млн.

Целевая аудитория «Чашки» — горожане в возрасте от 25 до 45 лет, которые любят кофе и общение, а также располагают доходом от \$350—400 в месяц. Стоимость «идеальной» чашки эспрессо сегодня составляет 24 рубля, что как минимум вдвое ниже, чем в аналогичных заведениях в Москве. При этом, по словам директора по маркетингу сети **Якова Пака**, пересматривать ценовую политику кофеен пока не планируется: это ударит по их демократичному имиджу.

Тем временем коммерческая недвижимость в центре города дорожает, а идти в спальные районы «Идеальная чашка» не намерена. По сло-

вам господина Пака, кофейни ориентированы на пешеходов и должны для постоянных клиентов находиться в 30-минутной доступности в любое время. «В рамках жилого комплекса спального района у нас не будет нужной посещаемости», — говорит Яков Пак.

Кроме того, за последние годы на питерском рынке обострилась конкуренция со стороны как местных, так и московских рестораторов. В Санкт-Петербурге, например, планирует начать работу московская сеть «Кофе Хауз». При этом уже сегодня в северной столице насчитывается около 50 кофеен.

Все это делает дальнейшее расширение «Идеальной чашки» в родном городе довольно проблематичным.

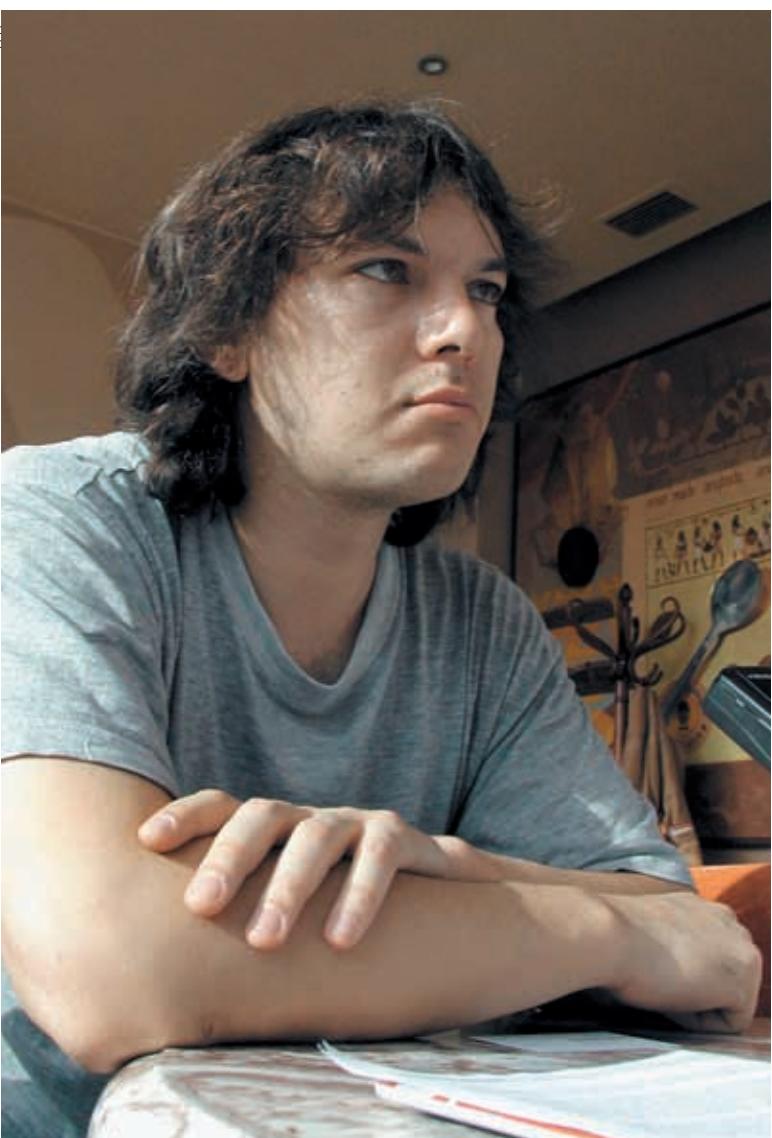
### Путешествие из Петербурга в Москву

Решение о выходе «Идеальной чашки» на рынок Москвы созрело еще в конце 2001 года. Весь прошлый год в столице велась активная исследовательская работа.

Московский рынок кофеен — самый высокодоходный; его годовая емкость в прошлом году оценивалась экспертами в несколько десятков

Директор по маркетингу «Идеальной чашки» Яков Пак размышляет, куда наступать — на Москву или на регионы

ЕВГЕНИЙ ДУДЧИН





## Определиться с выбором «Идеальной чашке» нужно до конца будущего года, в противном случае можно безвозвратно потерять региональные рынки

миллионов долларов. По словам Якова Пака, сеть рассчитывает выйти здесь на 35-процентную рентабельность, которую имеет дома. Правда, в Москве «Идеальная чашка» ожидает оборотов, вдвое превышающих доходы ее питерских точек (сегодня это около \$35 тыс. в месяц с заведения на сто посадочных мест).

В Москве первая точка открывается на территории торгового центра «Мега» в конце октября текущего года. Через некоторое время там же появится второе заведение. Кроме того, до мая 2004 года должна начать работать третья московская «Чашка», которая будет располагаться на одной из центральных улиц. Уличный вариант господин Пак считает опасным и не скрывает беспокойства за судьбу кофейни: «В Москве мы рискуем открыться, условно говоря, на пять метров дальше, чем это нужно. Два равноценных помещения на соседних улицах стоят одинаковых цен, но интенсивность клиентского потока у них может различаться на порядок. Потребность в высокоточных расчетах и большая вероятность ошибки при определении местоположения заведения — специфика Москвы как гигантского мегаполиса».

Что касается малой известности питерского бренда в Москве, то директора по маркетингу «Идеальной чашки» она не смущает: «По нашей информации, невысокая узнаваемость даже у крупнейших столичных сетей — таких как „Кофе Хауз“, например». А вот ситуация на рынке недвижимости вызывает тревогу. Годовая ставка аренды квадратного метра коммерческой площади в центре столицы варьируется от \$500—1,5 тыс. в пределах Садового кольца до \$4 тыс. на Тверской.

В три московские кофейни «Идеальной чашкой» будет вложено порядка \$600 тыс. (хотя Яков Пак не исключает, что названный бюджет позволит

открыть и четвертую точку, поскольку первая кофейня в «Меге» была решена в виде барного модуля, а потому обошлась инвестору дешевле, чем планировалось). Идея открыть в Москве много точек вызывает сомнения, особенно если учесть высокий уровень расходов и острую конкуренцию (по некоторым оценкам, в столице сегодня насчитывается около полутора сотен кофеен). «Мы сомневаемся, что темпы развития в Москве будут высокими, и не спешим вкладывать сюда дополнительные средства», — говорит господин Пак.

### Виды на регионы

На фоне издержек, с которыми связано продвижение в столицу, привлекательно выглядят развитие сети в регионах: кофейный бизнес там не требует больших инвестиций, а на рынке фактически нет конкуренции. Особенно заманчивые перспективы открываются работа в городах-миллионниках, где кофейни только начинают появляться. Их максимальное число в региональных центрах, насколько известно господину Паку, сейчас не превышает пяти.

**Яков Пак:** В качестве приоритетных городов мы рассматриваем Волгоград, Екатеринбург, Самару и Новосибирск. В них имеется потенциал для разворачивания сети, ведь открывать одно-два заведения особого смысла нет. Мы наблюдаем там некую потребительскую активность. Но подтвердить ее конкретными маркетинговыми показателями сложно.

Удаленность рынков и слабая «ориентация на местности» настораживают питерскую сеть. «Идеальной чашке» не хватает информации, а от анализа доступной статистики пользы мало. Так, по официальным статданным, количество заведений общепита на душу населения в Волгограде такое же, как в Петербурге. Но, по словам Якова Пака,

в этом городе работает только одна кофейня, отвечающая стандартам, поддерживаемым в столицах. В других городах схожая ситуация.

Из-за отсутствия качественных региональных исследований сложно судить об уровне потребительской культуры, особенностях социальной среды и городской застройки в Новосибирске или, скажем, Екатеринбурге, хотя эти факторы могут заметно повлиять на успех предприятия. «В своих оценках мы в основном опираемся на косвенные данные», — говорит господин Пак. — Во-первых, учитываем количество уже открытых кофеен. Во-вторых, серьезным индикатором служит развитие рынка фаст-фуда — работа на нем McDonald's, например. Если потребитель знаком с таким форматом, это уже хорошо. Клиенты кофеен приходят из довольно обширной зоны под условным названием „кофе в общепите“. Так в свое время было в Петербурге и Москве».

От франчайзингового пути развития сеть кофеен решила отказаться: действия партнеров-франчайзи слишком сложно контролировать. Высокий риск оказаться лишним в игре недобросовестного партнера, а правовых способов воздействия на него в «Идеальной чашке» не видят. Больше подходит вариант партнерства с местным ресторатором-коинвестором на паритетных началах. Хотя финансовые средства в качестве вклада в такое предприятие питерская сеть не рассматривает. Она собирается вкладывать только торговую марку, технологии и опыт ведения бизнеса. Но кандидатура партнеров на местах у «Идеальной чашки» пока нет.

Дополнительный риск работы в регионах — особенности местного госрегулирования. «Правила игры для бизнеса в Петербурге и Москве в целом похожи. А что происходит в других городах, в частности, в сфере недвижимости, как

там работают контролирующие ведомства, нам неизвестно», — объясняет господин Пак. Поэтому на первых порах из соображений безопасности самостоятельно, то есть без помощи местного партнера, «Идеальная чашка» готова открываться только в торговых центрах, благо крупный ритейл в регионах развивается весьма динамично.

### На перепутье

По словам Якова Пака, свою стратегическую цель «Идеальная чашка» видит в том, чтобы стать национальным оператором кофейного рынка. «До сих пор обязательным условием решения такой задачи было присутствие в Москве. Но, возможно, скоро этого будет уже недостаточно: регионы развиваются высокими темпами», — полагает господин Пак. Однако какова реальная готовность провинции к формату кофеен? Не слишком ли велики инвестиционные риски? Может быть, правильнее сфокусироваться на Москве, дорогой, конкурентной, но в целом понятной и прогнозируемой?

Определиться с выбором «Идеальной чашке» нужно не позднее конца следующего года, в противном случае региональные рынки могут быть безвозвратно потеряны: конкуренты не дремлют. Так, господину Паку известно, что серьезные планы в отношении регионов имеют крупные московские сети кофеен «Шоколадница» и вышеупомянутая «Кофе Хауз» (кстати, последняя уже успела открыть пару точек в Казани).

Не лучшим образом для «Идеальной чашки» может измениться и конъюнктура в Москве. Арендные ставки и цены на недвижимость продолжают расти, да и золотое время кофейного бизнеса в столице явно в прошлом — уже сегодня спрос на предложение московских кофеен близок к насыщению. **СФ**

# Как подпісатися 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

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**

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися  
на журнал «Секрет фирмы»

Отметьте  выбранный вами срок подписки.  
При оформлении подписки до 15.10.03  
ее стоимость составит:

Срок подписки	Стоимость подписки (руб., включая НДС)	Количество номеров журнала
на 3 месяца	198	6
на 6 месяцев	627	19
на 9 месяцев	1023	31
на 12 месяцев	1386	43

(С 1 января 2004 года журнал будет выходить 4 раза в месяц)  
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

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

#### Извещение

ИНН 7723165254

ООО «Рунет Холдинг Менеджмент»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810400001402031

к/с 301018102000000000200

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

#### Кассир

#### Квитанция

ИНН 7723165254

ООО «Рунет Холдинг Менеджмент»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810400001402031

к/с 301018102000000000200

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

#### Кассир

Подписка  
с любого номера.  
Гарантионная доставка

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) 771-6184** и сообщить всю необходимую информацию

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписной индекс **17400** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17600** в Объединенном каталоге «Подписка 2003»

## 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)

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) 281-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru).



Секрет  
фирмы

## Секрет фирмы **Бизнес-школа**

### **Урок для бизнес-школ**

Газета The Wall Street Journal опубликовала ежегодный рейтинг 50 лучших бизнес-школ мира. Несмотря на нестабильную ситуацию в США, американские школы занимают в нем лидирующие позиции. Однако британская Financial Times, составившая список лучших европейских школ бизнеса, утверждает: в Старом Свете ситуация с трудоустройством выпускников МВА гораздо лучше, чем в США. — Текст: Юлия ИПАТОВА, Иван МОСКАЛЕНКО

# бизнес-школа учебный курс



EAST-NEWS

**Американская The Wall Street Journal (WSJ) составляет список лучших бизнес-школ на основе опроса работодателей, которые на практике сталкиваются с выпускниками школ и могут оценить их навыки, полученные во время учебы. Financial Times (FT) также опрашивает работодателей и оценивает качество преподавания в исследуемых школах.**

## Лидеры и аутсайдеры

За минувший год в списке лидеров WSJ произошли некоторые изменения. Первое место заняла бизнес-школа Wharton, которая в прошлом году находилась лишь на 5-й позиции. Wharton удалось подвинуть лидера двух последних рейтингов — школу бизнеса Tuck (Dartmouth College). Замыкает лидерскую тройку Michigan (в прошлом году она была на 2-й строчке).

Wharton удалось подняться во многом благодаря разви-

тым аналитическим способностям своих студентов и их хорошей подготовке по бухучету. Сегодня школа претендует и на звание лидера в маркетинге, предпринимательстве, праве в сфере бизнеса, медицинском менеджменте и недвижимости. За два последних года школа открыла новый кампус в Сан-Франциско (Wharton West) и заключила новые партнерские программы с французской школой INSEAD. Правда, хотя респонденты похвалили Wharton за подготовку амбициозных лидеров-стратегов, многие полагают, что школа прививает студентам чересчур большую склонность к постоянной конкуренции и уверенность в собственной элитарности. Многие отзываются о выпускниках Wharton как о грубых людях. Однако представители таких компаний как

PepsiCo и Johnson & Johnson заявляют, что в последнее время воротники стали гибче и дружелюбнее.

А вот студенты школы Tuck строят обучение на взаимопомощи и не склонны к явной конкуренции друг с другом. Школа предлагает программу MBA по общему менеджменту и не дает возможности специализироваться в отдельных областях. Высшие баллы Tuck получила за этичность и добросовестность студентов. Однако за наличие предпринимательских качеств и готовность работать в международных компаниях ее выпускникам поставили более скромные оценки.

Michigan славится подготовкой по производственному менеджменту. Рекрутеры в один голос отметили также ее курсы по операционному менеджменту и маркетингу.

Студенты хорошо подготовлены для корпоративного бизнеса и отличаются реалистичным подходом к решению бизнес-проблем. Высшие баллы школа получила за командный дух, аналитические навыки студентов, этичность и добросовестность. В то же время служба трудоустройства в Michigan была оценена ниже, как и предпринимательские способности выпускников.

Что касается аутсайдеров, то среди них есть представители Соединенных Штатов, Канады и других стран. К примеру, в рейтинге не значатся канадские University of Western Ontario, University of Toronto и американские University of California at Davis, University of Wisconsin. В худшую сторону отличилась школа Stern («упала» с 24-й на 37-ю строчку), следом за ней «скатилась» ис-

## Работодатели и представители службы трудоустройства советуют студентам умерить аппетиты



### 50 ЛУЧШИХ БИЗНЕС-ШКОЛ МИРА (ВЕРСИЯ THE WALL STREET JOURNAL)

МЕСТО	МЕСТО В 2002 Г.	НАЗВАНИЕ ШКОЛЫ	СТРАНА
1	5	UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA (WHARTON)	США
2	1	DARTMOUTH COLLEGE (TUCK)	США
3	2	UNIVERSITY OF MICHIGAN	США
4	4	NORTHWESTERN UNIVERSITY (KELLOGG)	США
5	6	UNIVERSITY OF CHICAGO	США
6	3	CARNEGIE MELLON UNIVERSITY	США
7	10	COLUMBIA UNIVERSITY	США
8	9	HARVARD UNIVERSITY	США
9	8	YALE UNIVERSITY	США
10	12	UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL (KENAN-FLAGLER)	США
11	11	PURDUE UNIVERSITY (KRANNERT)	США
12	14	INDIANA UNIVERSITY (KELLEY)	США
13	7	UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN (MCCOMBS)	США
14	15	UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT BERKELEY (HAAS)	США
15	26	VANDERBILT UNIVERSITY (OWEN)	США
16	27	INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)	МЕКСИКА
17	25	DUKE UNIVERSITY (FUQUA)	США
18	22	UNIVERSITY OF ROCHESTER (SIMON)	США
19	16	UNIVERSITY OF MARYLAND (SMITH)	США
20	19	CORNELL UNIVERSITY (JOHNSON)	США
21	13	MICHIGAN STATE UNIVERSITY (BROAD)	США
22	30	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (SLOAN)	США
23	17	EMORY UNIVERSITY (GOIZUETA)	США
24	28	INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION DE EMPRESA (IPADE)	МЕКСИКА
25	18	OHIO STATE UNIVERSITY (FISHER)	США
26	38	BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY (MARRIOTT)	США
27	23	WAKE FOREST UNIVERSITY (BABCOCK)	США
28	32	WASHINGTON UNIVERSITY (OLIN)	США
29	20	UNIVERSITY OF VIRGINIA (DARDEN)	США
30	39	STANFORD UNIVERSITY	США
31	31	UNIVERSITY OF NOTRE DAME (MENDOZA)	США
32	29	SOUTHERN METHODIST UNIVERSITY (COX)	США
33	—	UNIVERSITY OF PITTSBURGH (KATZ)	США
34	34	THUNDERBIRD, THE AMERICAN GRADUATE SCHOOL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	США
35	—	UNIVERSITY OF FLORIDA (WARRINGTON)	США
36	43	INSTITUTO DE EMPRESA (IE)	ИСПАНИЯ
37	24	NEW YORK UNIVERSITY (STERN)	США
38	36	UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT LOS ANGELES (ANDERSON)	США
39	45	UNIVERSITY OF LONDON (LONDON BUSINESS SCHOOL)	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
40	35	UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA (MARSHALL)	США
41	44	COLLEGE OF WILLIAM AND MARY	США
42	—	AMERICAN UNIVERSITY (KOGOD)	США
43	41	UNIVERSITY AT BUFFALO, STATE UNIVERSITY OF NEW YORK	США
44	—	UNIVERSITY OF DENVER (DANIELS)	США
45	—	BOSTON UNIVERSITY	США
46	33	ESCUOLA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS (ESADE)	ИСПАНИЯ
47	—	TEXAS A&M UNIVERSITY (MAYS)	США
48	—	HEC SCHOOL OF MANAGEMENT, PARIS	ФРАНЦИЯ
49	—	UNIVERSITY OF MINNESOTA (CARLSON)	США
50	40	UNIVERSITY OF ILLINOIS AT URBANA-CHAMPAIGN	США

ПРОЧЕРК — ШКОЛА НЕ ВХОДИЛА В РЕЙТИНГ WSJ ПРОШЛОГО ГОДА.

анская ESADE (с 33-й позицией на 46-ю).

Места «упавших» заняли дебютанты рейтинга. Ими стали University of Pittsburgh, University of Florida, American University, HEC School of Management, A University of Minnesota (49-е место), пропустив прошлогодний рейтинг, в этом году снова в топ-50. Среди новичков лучшие ре-

зультаты показала годичная программа в Pittsburgh's Katz Graduate School of Business — особых похвал школу удостоила компания Ford. Вырос и рейтинг школы Brigham, Vanderbilt University и ITESM. Так, Brigham получила высокий балл по критерию «честность студентов». В эпоху корпоративных скандалов работодатели ценят это качество в

своих сотрудниках превыше многих иных качеств.

Vanderbilt's Owen отличилась хорошей программой по финансам и командным духом выпускников. Мексиканская ITESM (лидер по интернациональному составу учащихся) снискала похвалу за хорошо развитое стратегическое мышление у студентов и их глобальный подход к бизнесу.

### За порогом школы

Последние несколько лет положение обладателей MBA, которые раньше могли рассчитывать на престижную работу и высокую зарплату, стало резко ухудшаться. В прошлом году журнал Business Week признал ситуацию с трудоустройством выпускников американских MBA «наихудшей за всю историю суще-

ствования бизнес-образования». Как показывает исследование WSJ, в минувшем году положение выпускников бизнес-школ принципиально не изменилось. 18% работодателей подняли стартовую зарплату обладателям MBA на 25% по сравнению с 2002 годом. 15% компаний уменьшили зарплаты (в прошлом году этот показатель составлял 12%). Что же касается бонусов за заключение контракта, то большинство работодателей либо сильно их сократили, либо отменили вовсе.

В школах с низким рейтингом к этому лету трудоустроенные оказались только 50–60% выпускников. У остальных ситуация чуть более обнадеживающая. К примеру, несмотря на по-прежнему нестабильное положение с тру-

## КОНКУРС ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ КОМПАНИЙ

**Цель Конкурса - выявить компании, достигшие наилучших результатов в области логистики**

### Возможности для участников:

- заявить о себе как о передовой компании
- оценить уровень логистики компании
- выявить новые возможности в развитии бизнеса

**Торжественная церемония награждения победителей пройдет 4 февраля 2004 года в рамках VI Московского Международного Логистического Форума**

**Регистрация участников и дополнительная информация**  
**(095) 155-0737, 155-0443, 155-0180, 155-0743, 155-0830**  
**bestpractice@logistics.madi.ru**  
**http://www.madi.ru/logistics/ccl**

**125829, Москва, Ленинградский проспект, 64, офис 217нд**

### Организаторы



Акцион Консалтинг



**Генеральный  
информационный партнер**



**Информационная  
поддержка**



# учебный курс

«Ситуация все еще далека от „золотых“ 1998–2000 годов, и есть большие сомнения, что такой рынок повторится в ближайшие годы»

## 20 ЛУЧШИХ ЕВРОПЕЙСКИХ БИЗНЕС-ШКОЛ (ВЕРСИЯ FINANCIAL TIMES)

МЕСТО	МЕСТО В МИРЕ (РЕЙТИНГ FT)	НАЗВАНИЕ ШКОЛЫ	СТРАНА	СРЕДНЯЯ ЗАРПЛАТА, \$ *	РОСТ ЗАРПЛАТЫ, % **	ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ, % ***	СТУДЕНТЫ-ИНОСТРАНЦЫ, %
1	6	INSEAD	ФРАНЦИЯ, СИНГАПУР	137 521	145	77	92
2	7	LONDON BUSINESS SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	128 603	189	72	83
3	13	IMD	ШВЕЙЦАРИЯ	137 426	113	84	96
4	18	IESE	ИСПАНИЯ	97 392	194	74	61
5	26	INSTITUTO DE EMPRESA	ИСПАНИЯ	95 210	150	79	73
6	28	ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT	НИДЕРЛАНДЫ	90 814	140	81	96
7	30	UNIVERSITY OF CAMBRIDGE: JUDGE	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	107 331	128	70	81
8	34	WARWICK BUSINESS SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	102 916	121	90	70
9	35	UNIVERSITY OF OXFORD: SAID	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	125 888	145	75	83
10	43	SDA BOCCONI	ИТАЛИЯ	69 498	172	75	41
11	44	MANCHESTER BUSINESS SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	100 243	147	88	74
12	54	CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	112 780	120	87	41
13	62	HEC	ФРАНЦИЯ	98 250	113	51	73
14	68	CITY UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL: CASS	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	88 082	122	70	70
15-16	73-74	EDINBURG UNIVERSITY MANAGEMENT SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	84 260	111	95	77
15-16	73-74	UNIVERSITEIT NYENRODE	НИДЕРЛАНДЫ	89 308	122	72	83
17-18	78-79	HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS	ФИНЛЯНДИЯ	63 615	110	77	49
17-18	78-79	IMPERIAL COLLEGE BUSINESS SCHOOL	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	90 396	112	57	51
19	82	ESCP-EAP	ФРАНЦИЯ	85 220	96	46	86
20	83	ESADE BUSINESS SCHOOL	ИСПАНИЯ	64 350	147	85	79

\* СРЕДНЯЯ ГОДОВАЯ ЗАРПЛАТА ВЫПУСКНИКА ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ШКОЛЫ.

\*\* РАЗНИЦА В ЗАРПЛАТЕ НА МОМЕНТ ПОСТУПЛЕНИЯ В ШКОЛУ И ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА ПОСЛЕ ЕЕ ОКОНЧАНИЯ.

\*\*\* ПРОЦЕНТ ВЫПУСКНИКОВ, ПОЛУЧИВШИХ РАБОТУ ЧЕРЕЗ 3 МЕСЯЦА ПОСЛЕ ШКОЛЫ.

доустройство, Wharton остается одной из немногих школ, куда заглядывают работодатели из инвестиционных банков и консалтинговых компаний. А.Т. Kearney даже заявляет, что когда финансами компании занимаются выпускники Wharton, можно спать спокойно. С приходом в бизнес-школу нового главы службы карьеры к середине этого лета трудоустроились около 80% нынешних выпускников, и почти все студенты, окончившие первый курс, смогли договориться о практике в компаниях. По сравнению с двумя предыдущими годами это настоящий прорыв. В Harvard 90% выпускников получили хотя бы по одному предложению о работе и 80% дали утвердительный ответ.

Александр Лупачев, студент 2-го курса и исполнительный вице-президент финансового клуба бизнес-школы Harvard: Крупнейшие школы продолжают лицировать по таким объективным показателям, как уровень зарплат и число предложений о работе. В Harvard 88% студентов выпуска нынешнего года имели предложение о работе еще до окончания школы — это на 7% больше, чем в 2002 году, и,

по нашим данным, максимальный показатель среди американских бизнес-школ. Средняя базовая зарплата не изменилась и составила \$95 тыс., а бонусы даже выросли. Для нас, выпускников 2004 года, ситуация выглядит еще оптимистичнее. Мне, как одному из руководителей финансового клуба в Harvard, приходится заниматься организацией визитов крупнейших работодателей, и по опыту общения с ними я могу прогнозировать, что спрос на выпускников в этом учебном году вырастет на 15–20%.

Впрочем, работодатели и представители служб труда-устройства советуют студентам пока умерить свои амбиции. Практически все рекрутеры, предлагающие более низкие (по сравнению с предыдущими годами) зарплаты, говорят, что выпускники MBA соглашаются с этим «с высокой готовностью или до некоторой степени». В данном случае ситуацию диктуют сами работодатели. На сегодня они выбирают именно те школы, где учатся самые «говорчевые» студенты. Но и многие бизнес-школы из числа топовых с пониманием относятся к сложившейся экономической

ситуации, поэтому заметно убавили свои аппетиты по зарплатам. Гораздо скромнее стали выпускники Stanford. Они настроены на получение хороших позиций и стали покладистее, чем в 1990-х годах, когда на рынке правили бал дот-комы. Многие из них тогда наотрез отказывались общаться с традиционными компаниями, предпочитая трудоустраиваться в технологические сферы. Правда, некоторые школы все же не готовы подчиниться реалиям рынка. Так, хотя Harvard и передви-

нулся с 9-го на 8-е место, рекрутеры жалуются на высокомерие и заносчивость его выпускников.

Лучшая стратегия, на взгляд рекрутеров, — это настроиться на смену либо сферы бизнеса, либо уровня позиции, но не того и другого одновременно. Нынешние работодатели стараются не рисковать с наймом выпускников, желающих переквалифицироваться, и предпочитают брать тех, кто уже имел до учебы опыт работы по тому же профилю. Многие выпуск-

## ГДЕ ЛУЧШЕ ВСЕГО ПРЕПОДАЮТ:

БУХУЧЕТ	3. UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN (MCCOMBS)
1. UNIVERSITY OF CHICAGO	4. UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT IRVINE
2. WHARTON	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС
3. UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN (MCCOMBS)	1. THUNDERBIRD
4. COLUMBIA UNIVERSITY	2. INSEAD
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	3. COLUMBIA UNIVERSITY
1. STANFORD	4. HARVARD
2. BABSON KOLLEGE (F.W. OLIN)	МАРКЕТИНГ
3. HARVARD	1. KELLOGG
4. UCLA (ANDERSON)	2. UNIVERSITY OF MICHIGAN
ФИНАНСЫ	3. INDIANA UNIVERSITY (KELLEY)
1. WHARTON	4. DUKE UNIVERSITY (FUQUA)
2. UNIVERSITY OF CHICAGO	ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
3. COLUMBIA UNIVERSITY	1. CARNEGIE MELLON UNIVERSITY
4. YALE	2. MIT (SLOAN)
ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	3. PURDUE UNIVERSITY (KRANNERT)
1. HARVARD	4. MICHIGAN STATE UNIVERSITY (BROAD)
2. DARTMOUTH COLLEGE (TUCK)	СТРАТЕГИЯ
3. KELLOGG	1. HARVARD UNIVERSITY
4. UNIVERSITY OF MICHIGAN	2. YALE UNIVERSITY
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	3. DARTMOUTH COLLEGE (TUCK)
1. MIT (SLOAN)	4. STANFORD UNIVERSITY
2. CARNEGIE MELLON UNIVERSITY	ИСТОЧНИК: THE WALL STREET JOURNAL.

# учебный курс

Сейчас у европейских школ бизнеса есть шанс одержать верх над американскими, которые долгое время считались непревзойденными лидерами в деловом образовании



ники шокированы тем, насколько сложно переключиться с одной сферы на другую, даже имея за плечами диплом МВА лучших школ. WSJ приводит пример бывшего студента бизнес-школы Olin Джонатана Бреннера, консультанта в области энергетики. Он пошел учиться, надеясь затем устроиться в сферу здравоохранения. В дополнение к бизнес-обучению он ходил на уроки в медицинскую школу, где помогал в маркетинговом планировании фармацевтических инноваций, а также оказывал консалтинговые услуги биотехнологической компании. Местом летней стажировки он выбрал Центр объединенной медицины и инновационных технологий в Кембридже. Несмотря на все усилия, ему не удалось найти работу по новому профилю. Сам он считает себя достаточно профессиональным для того, чтобы войти в новую индустрию, но видит, что там и без него много желающих с хорошими дипломами. Поступая в бизнес-школу, он не ожидал такого.

**Вадиму Курину**, выпускнику Tuck 2003 года, удалось после школы сменить функциональную область. До поступления он работал в компании Ericsson, а через полгода после начала учебы понял, что не хочет работать в США, и настроился на поиск компаний в России. «Для получения хорошей работы пришлось приложить немало усилий», — признается он. Сейчас он является менеджером по инвестициям Фонда прямых инвестиций. «Если раньше я занимался развитием бизнеса, то сейчас — финансами и инвестициями», — говорит г-н Курин.

Выпускники, рассчитывающие на смену карьеры, находятся в постоянном поиске потенциальных работодателей. На службу труда они уже не рассчитывают. Теперь они действуют так: еще до начала

занятий выбирают предпочтительную сферу бизнеса и начинают активный мониторинг рынка, обращаются за помощью к выпускникам и т. п. Важная задача для студентов — найти хорошее место для практики. Некоторые учащиеся соглашаются даже на неоплачиваемую стажировку в расчете всего лишь на то, что в их резюме появится лишняя запись.

По мнению студента MIT Sloan Алексея Денисова, ситуация «все еще далека от „золотых“ 1998–2000 годов, и есть большие сомнения, что такой рынок повторится в ближайшие годы». Поэтому сейчас многие студенты все чаще задаются вопросом о значимости своих дипломов для рынка. Те, кто только думает о получении МВА, мучаются вопросом: стоит ли им вкладывать по \$100 тыс. в дипломы, которые больше не гарантируют блестящего карьерного будущего?

## Шанс для европейцев

По мнению британской Financial Times, сейчас у европейских школ бизнеса есть шанс одержать верх над американскими школами, которые долгое время считались непревзойденными лидерами в деловом образовании. Даже если сделать скидку на европейское «происхождение» FT (и связанные с этим симпатии к «своим» школам), утверждение газеты можно считать вполне справедливым. По крайней мере, мировой кризис затронул Старый Свет в меньшей степени, чем США, и ситуация с трудоустройством выпускников бизнес-школ там не была настолько критической.

Кроме того, по мнению FT, европейские бизнес-школы являются более гибкими с точки зрения изменения программ и их адаптации к требованиям рынка. Еще одно преимущество — интернациональный состав студентов.

Как правило, в каждой европейской школе учатся представители примерно 20 разных национальностей, а в INSEAD — студенты из 75 стран. Кстати, школа давно держит курс на интернационализацию, результатом чего стало открытие кампуса в Сингапуре. (Любопытно, что INSEAD, признанная FT лучшей европейской бизнес-школой, в рейтинге WSJ даже не значится. Очевидно, одна из причин заключается в том, что эта школа все чаще серьезно конкурирует с американскими МВА.)

Наконец, многие европейские программы являются более короткими, чем американские, и это более удобный вариант для тех, кто не хочет на долго отрываться от работы. Раньше сторонники американского бизнес-образования называли годичные программы таких школ, как INSEAD или IMD, неполными, а их выпускников — недоучками. Теперь же многие признают, что на таких программах можно получить не меньше знаний, чем на двухгодичных американских МВА, благодаря высокой интенсивности обучения. **СФ**

## classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ  
РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ  
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И  
КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА —  
(095)771-6184.

Адвокат Пахомов 518-0826  
[www.ustic.ru](http://www.ustic.ru)

### ОТЕЛИ В ПОДМОСКОВЬЕ

- Шведский стол
- Конференции, бизнес-встречи, семинары
- Анимация
- Teambuilding

937-55-45

Земляной вал, 4

  
HELIOPARK  
Отдыха  
есть  
Имя  
[www.heliopark.ru](http://www.heliopark.ru)

Иванов, №177, стр. 17060



ВАНТ-ЭКОЛЬ  
(095) 518-86-33  
(095) 514-59-05

СЕМИНАРЫ и ТРЕНИНГИ  
по  
ПРОДАЖАМ

[www.vente-ecole.ru](http://www.vente-ecole.ru)

20-30 октября  
Семинар-Тренинг  
Технология Центра  
оценки персонала  
[Assessment Center].  
Разработка. Внедрение.  
(095) 786-2235, 150-9213  
info@ikt.ru [www.ikt.ru](http://www.ikt.ru) ИКТ

Search: ОТЕЛЬ...

hotel discount.ru  
(095) 9678005

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

16-17 октября  
Долгосрочные  
отношения с клиентами.  
CRM.  
Тренинг.

16-17 октября  
www.ikt.ru  
Долгосрочные  
отношения с клиентами.  
CRM.  
Тренинг.

c79

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА **БЕСТСЕЛЛЕРЫ**

ТОП-15 РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ЛИТЕРАТУРЫ ПО БИЗНЕСУ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ WWW.AMAZON.COM НА 25.09.2003				
МЕСТО	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА *
1	EXECUTION: THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE (ИСПОЛНЕНИЕ: ДИСЦИПЛИНА, КОТОРАЯ ЗАСТАВЛЯЕТ СДЕЛАТЬ ТО, ЧТО НАДО И КАК СЛЕДУЕТ)	BOSSIDY L.	CROWN PUBLISHING GROUP, 2002	19,25
2	RAVING FANS : A REVOLUTIONARY APPROACH TO CUSTOMER SERVICE (ВОСТОРЖЕННЫЕ ФАНАТЫ: РЕВОЛЮЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ)	BLANCHARD K., BOWLES S.	WILLIAM MORROW, 1993	14,00
3	PRIMAL LEADERSHIP: REALIZING THE POWER OF EMOTIONAL INTELLIGENCE (ЕСТЕСТВЕННОЕ ЛИДЕРСТВО: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО РАССУДКА)	GOLEMAN D. ET AL.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2002	18,87
4	LEADERSHIP AND THE ONE MINUTE MANAGER: INCREASING EFFECTIVENESS THROUGH SITUATIONAL LEADERSHIP (ЛИДЕРСТВО И ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ ПОМОЩИ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА)	BLANCHARD K., ZIGARMI P.	WILLIAM MORROW, 1999	14,00
5	LEADING CHANGE (УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ)	KOTTER J.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1996	17,47
6	IT'S YOUR SHIP: MANAGEMENT TECHNIQUES FROM THE BESTDAMN SHIP IN THE NAVY (ЭТО ВАШ КОРАБЛЬ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ С БОРТА ЛУЧШЕЙ НА ФЛОТЕ ПОСУДИНЫ)	ABRASHOFF M.	WARNER BOOKS, 2002	17,47
7	THE E-MYTH REVISITED: WHY MOST SMALL BUSINESSES DON'T WORK AND WHAT TO DO ABOUT IT (И СНОВА «МИФ О ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ»: ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО МАЛЫХ БИЗНЕСОВ НЕ РАБОТАЮТ И ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ)	GERBER M.	HARPER BUSINESS, 1995	11,20
8	GUNG HO! TURN ON THE PEOPLE IN ANY ORGANIZATION (ДАЕШЬ! КАК ВООДУШЕВИТЬ ЛЮДЕЙ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)	BLANCHARD K.	WILLIAM MORROW, 1997	14,00
9	THE HEART OF CHANGE: REAL-LIFE STORIES OF HOW PEOPLE CHANGE THEIR ORGANIZATIONS (СЕРДЦЕ ПЕРЕМЕН: РЕАЛЬНЫЕ ИСТОРИИ О ТОМ, КАК ЛЮДИ ИЗМЕНЯЛИ СВОИ ОРГАНИЗАЦИИ)	KOTTER J., COHEN D.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2002	17,47
10	1001 WAYS TO REWARD EMPLOYEE (1001 СПОСОБ ВОЗНАГРАДИТЬ СОТРУДНИКОВ)	NELSON B., BLANCHARD K.	WORKMAN PUBLISHING COMPANY, 1994	8,76
11	ENCOURAGING THE HEART: A LEADER'S GUIDE TO REWARDING AND RECOGNIZING OTHERS (ВСЕЛЯЯ НАДЕЖДУ В СЕРДЦЕ: РУКОВОДСТВО ПО ВОЗНАГРАДЖЕНИЮ И УВАЖЕНИЮ ДРУГИХ ДЛЯ ЛИДЕРА)	KOUZES J., POSNER B.	JOSSEY-BASS, 2003	12,57
12	THE SERVANT: A SIMPLE STORY ABOUT THE TRUE ESSENCE OF LEADERSHIP (СЛУГА: ПРОСТАЯ ИСТОРИЯ ОБ ИСТИННОЙ СУЩНОСТИ ЛИДЕРСТВА)	HUNTER J.	PRIMA LIFESTYLES, 1998	14,00
13	THE LEADERSHIP CHALLENGE, 3-RD ED. (ВЫЗОВ ЛИДЕРСТВА, 3-Е ИЗД.)	KOUZES J., POSNER B.	JOSSEY-BASS, 2002	19,57
14	DEFENDING THE DIGITAL FRONTIER: A SECURITY AGENDA (НА ЗАЩИТЕ ЦИФРОВОГО ФРОНТИРА: ПРОГРАММА БЕЗОПАСНОСТИ)	ЭКСПЕРТЫ КОМПАНИИ ERNST & YOUNG	JOHN WILEY & SONS, 2002	20,97
15	THE DISCIPLINE OF MARKET LEADERS: CHOOSE YOUR CUSTOMERS, NARROW YOUR FOCUS, DOMINATE YOUR MARKET (УРОКИ ЛИДЕРОВ РЫНКА: ВЫБИРАЙТЕ СВОИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ, СУЖАЙТЕ ФОКУС, ДОМИНИРУЙТЕ НА СВОЕМ РЫНКЕ)	TREACY M., WIERSEMA F.	PERSEUS PUBLISHING, 1997	10,50

\*ЦЕНА НА WWW.AMAZON.COM В ДОЛЛАРАХ США.

	<b>СПРАВОЧНИК КАРЬЕРИСТА 2003/2004. ЕЖЕГОДНИК</b>	
<b>М.: БИЗНЕС НЬЮС МЕДИА, 2003</b>	Справочник карьера 2003/2004 — подробная база данных о компаниях-работодателях. Читатели получают доступ к информации о сфере деятельности потенциальных работодателей, кадровой политике и существующих возможностях развития своей карьеры. Это учебник, авторы которого рассказывают о новейших кадровых технологиях, методах поиска престижной и интересной работы и путях построения карьеры.	
<b>ОБЛОЖКА/ 208 с.</b>		
<b>ЛОТ № 1803-01</b>	<b>ЦЕНА (РУБ.) 130</b>	

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА БЛАНК ЗАКАЗА НА САЙТЕ WWW.B4B.RU				
<b>ПРОСТРАНСТВО ДОКТОРА ДЕМИНГА. КН. 2</b> <b>Нив Г.</b> М.: РИА «Стандарты и качество», 2003 Переплет / Пер. с англ. / 152 с.	<b>1803-02</b>	<b>ПАБЛИСИТИ: ЖМИ СЮДА</b> <b>Гарсон Э.</b> СПб: Питер, 2003 2-е изд. Переплет / Пер. с англ. / 272 с.	<b>1803-03</b>	<b>НЕ ТОРОПИТЕСЬ ПОСЫЛАТЬ РЕЗЮМЕ</b> <b>Фокс Дж.</b> М.: Альпина Паблишер, 2003 Переплет / Пер. с англ. / 192 с.
	<b>165</b>		<b>119</b>	<b>139</b>

**читайте в следующем номере  
(в продаже с 20 октября)**

## **Запрещенные слова**

Чего нельзя говорить  
потенциальным партнерам  
и клиентам

## **От столба и до обеда**

Как должна выглядеть  
правильная должностная  
инструкция

## **Будем брать?**

Как оценить спрос рынка  
на новый продукт



## **Росток сакуры**

Как японская культура  
производства приживается  
в Ленинградской области



СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО

| 095 | 232 1155