

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 20 (36) 03 НОЯБРЯ — 16 НОЯБРЯ 2003

www.sf-online.ru

## Шумовая завеса

Скандал как средство продвижения компании **с33**



Чем закончится атака на ЮКОС **с18**

Зачем РОСНО подчинилась требованиям Allianz **с38**

Лучшие образовательные программы  
для топ-менеджеров **с65**



*Миша Жулин,  
г. Омск*

# СОЧУВСТВИЕ

**Э**то портрет такого человека,  
который работал очень высоко и устал...  
Он возвращается с работы на нефтяной  
вышке.

*Ксения Сворцевич, г. Новосибирск*



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»



38

«Любимое российское развлечение — поиски доказательств того, что и у них там все плохо. Любая подтверждающая это информация принимается „на ура“ и с нескрываемой иронией — мол, и эти люди запрещали нам ковыряться в носу. Но я совсем не верю в особенности российского пути в бизнесе»

ДИНАЩЕДРИНСКАЯ



20

ЛЮДИЛА ДАВЕНАЯ

«Нам поступил заказ с Украины на изготовление картины в подарок Леониду Кучме. Но когда мы ее сделали, никто не мог поверить, что все это — шоколад. Во время приема, где картина была вручена президенту Украины, присутствовавшие потихонечку отковыривали по кусочку, желая удостовериться, что все это действительно съедобно. Так все и съели»

4 ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ  
14 СУТЬ ДЕЛА

18 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

**БИЗНЕС-СХЕМА**  
20 РЕЦЕПТ

28 РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

**БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ**  
33 МАРКЕТИНГ

38 МЕНЕДЖМЕНТ

44 ПЕРСОНАЛ

48 ТУМОТНУ'С. СУДЕБНЫЕ РЕШЕНИЯ

**БИЗНЕС-КЛУБ**  
53 БАНК ИДЕЙ

58 БАНК ИДЕЙ

60 ЧАСТНОЕ МНЕНИЕ

**БИЗНЕС-ШКОЛА**  
65 УЧЕБНЫЙ КУРС

70 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ**  
73 БРЭНД ГОДА

**Свежий номер**

Чем российские издательские СМИ ответят на приход в Россию западных игроков

**Чем закончится атака на ЮКОС?**

**Картина шоколадом**

«Мы торгуем не шоколадом, а эмоциями людей», — говорит глава «Конфазель», единственного в России производителя шоколадных изделий hand made

**У Quelle на посылках**

Как европейский лидер каталожной торговли едва не разорил своего российского партнера

**Профессиональные скандалисты**

Грамотный скандал способен не только продвинуть компанию на рынке, но и помочь в решении более сложных задач

**Чужие правила**

Зачем РОСНО подчинилась требованиям Allianz  
**Корпоративный урок**  
Вопрос не в том, зачем учить сотрудников, а в том, чему и как именно их учить

**Запасный выход из кафе**

Лучшие решения октябрьского кейса «Секрета фирмы»

**Тонкая материя**

Новый кейс для читателей «Секрета фирмы»  
**«Время, уделяемое бизнесу, нужно дозировать»**

«После достижения определенного уровня не остается ни одного стимула для дальнейшего зарабатывания денег», — считает основатель холдинга «Диалог» Петр Зрелов

**В классе только менеджеры**

Лучшие программы executive education по версии журнала Business Week

с1



# Неконкурентное преимущество



«Секрет фирмы» сознательно не пишет о политике. И о взаимоотношениях предпринимателей и власти как об инструменте решения бизнес-задач тоже старается не писать. Мы рассказываем именно о секретах фирмы, то есть о менеджерских, маркетинговых, финансовых технологиях и инструментах, использование которых способствует завое-

ванию и сохранению лидерства. Потому что считаем, что когда правила игры определены, когда они стабильны и одинаковы для всех, в конкуренции выигрывает тот, кто профессиональнее, эффективнее и образованнее, а не тот, кто ближе к власти и дружнее с нею. При этом мы прекрасно понимаем, что часто идеализируем нашу российскую действительность. События минувшей недели, связанные с арестом главы ЮКОСа Михаила Ходорковского, — лишнее и весьма печальное тому подтверждение.

Оставим в стороне обоснованность предъявленных Ходорковскому обвинений (это компетенция прокуратуры, следственных органов и суда). Оставим в стороне жесткий характер самого ареста и вообще его оправданность в данной конкретной ситуации (глава ЮКОСа с самого начала процесса над компанией заявил, что бежать из страны не собирается, и за время следствия дал всем возможность убедиться, что и впрямь не собирается). Оставим в стороне даже те очевидные и весьма негативные последствия, которые имеет этот арест для российской экономики в целом. Обратим внимание на другое.

Ходорковский одним из первых в России решил, что цивилизованность и прозрачность бизнеса, открытость отношений с акционерами, клиентами, обществом выгодна и эффективна — и рост бизнеса, капитализации и репутации ЮКОСа доказывали, что это действительно так. На прошлой неделе, однако, выяснилось, что даже самый крупный, цивилизованный и прозрачный бизнес серьезно уязвим. И хуже всего, если в результате российские компании сочтут, что цивилизованность, прозрачность и открытость не являются в России конкурентными преимуществами.

— МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА, главный редактор

## Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 20 (36) 03 НОЯБРЯ — 16 НОЯБРЯ 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**  
ЮНЕ  
ИГОРЬ ПИЧУГИН

**редактор отдела**  
«БИЗНЕС-ПРАКТИКА»  
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

**обозреватели**  
ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,  
СЕРГЕЙ КАШИН,  
ЮЛИЯ ФУКЛОВА

**корреспонденты**  
НИКОЛАЙ ДИЦМАН,  
ЮЛИЯ ИПАТОВА,  
ФИЛИПП КОЛЕСНИК,  
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА,  
ТАТЬЯНА ТКАЧУК

**литературный редактор**  
ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

**корректоры**  
ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ,  
ОЛЬГА ЦВЕТКОВА

**дизайн тематических страниц ЮНЕ, 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 (ЮНЕ),  
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ  
(«КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»),  
АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ  
(МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ  
SF INTERNATIONAL)

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



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

### ОТПЕЧАТАНО

В ТИПОГРАФИИ «АЛМАЗ-ПРЕСС», МОСКВА, ТИРАЖ НОМЕРА 45 000 ЭКЗ.

### ЦЕНА СВОБОДНАЯ

### Для писем и звонков

**АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ**  
105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ  
ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

**ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ**  
(095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)  
**E-MAIL** EDITOR@SF-ONLINE.RU  
INTERPHET WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции  
ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.  
СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-15838 ОТ 07.07.2003 Г.

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

Microsoft

КОЮБИТ

ParaType

© ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2003

Вы не упустите важных деталей

## EOS 10D DIGITAL

**6.3 MEGA PIXELS** Деталь – это главное в искусстве фотографии. А благодаря новому CMOS-сенсору с разрешением 6,3 мегапикселя изображение сохранит мельчайшие детали даже при печати больших форматов. Кроме того, система 7-точечного автофокуса и расширенный диапазон чувствительности ISO являются лишь частью широкого ряда возможностей, заключенных в изысканном суперпрочном магниевом корпусе.

- ▶ Высокопроизводительный процессор DIGIC
- ▶ Широкозонный 7-точечный автофокус
- ▶ Скоростная съемка (3 кадра в секунду)
- ▶ Запись фотографий одновременно в RAW- и JPEG-форматах
- ▶ Выбор чувствительности ISO 100-3200
- ▶ Оценочный экспонометр и E-TTL, сопряженные с точками автофокуса
- ▶ Выбор цветового пространства sRGB или Adobe RGB
- ▶ 9 режимов «баланса белого», включая ручной ввод цветовой температуры в брекетинг «баланса белого»
- ▶ Совместима с принтерами Canon Direct Print
- ▶ Совместима с аксессуарами EOS, включая все EF-объективы, вспышки Speedlite EX и батарейный блок BG-ED3
- ▶ Совместима с Mac OS X и Windows XP

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



you can<sup>\*</sup>  
**Canon**



OFFICIAL PARTNER



+7(095) 258 56 00 (Москва)  
8 800 200 56 00 (для регионов звонок бесплатный)

<sup>\*</sup>Вы можете

Товар сертифицирован



## «Московская сотовая SkyLink»

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

Компания «Московская сотовая связь» (МСС), работающая в устаревшем на сегодняшний день стандарте NMT, запустила в коммерческую эксплуатацию сеть связи стандарта CDMA 2000 (IMT-MC 450) под торговой маркой SkyLink. Сеть NMT пока будет функционировать, но в МСС уже разработана программа перевода ее абонентов в новую цифровую сеть — при переходе они получают «определенные бонусы». При этом абоненты МСС будут сами решать, останутся ли они в действующей сети, перейдут в новую или же воспользуются услугами двух сетей одновременно. По мнению участников рынка, запуск сети последнего поколения (3G) на ситуацию практически не повлияет, компания продолжит оставаться «нишевым» оператором. Количество абонентов МСС сейчас не превышает 100 тыс. человек. В начале этого года основными акционерами МСС стали «Ростелеком» и RTDC — структуры, близкие к петербургскому холдингу «Гамма Капитал». Им же принадлежит 56,9% (75,5% голосующих акций) петербургского оператора «Дельта Телеком», запустившего сеть SkyLink в Петербурге еще в конце прошлого года. А в августе 2003-го было объявлено о предоставлении МСС Сбербанком России кредита на пять лет на сумму \$24,5 млн. Эти деньги были инвестированы в развертывание сети SkyLink в Московском регионе. По оценкам экспертов, в ближайшее время количество пользователей SkyLink в Петербурге составит примерно 100–110 тыс. абонентов. Московский же рынок сотовой свя-

«Московская сотовая связь» запустила в Москве сеть связи стандарта CDMA 2000 (IMT-MC 450) под торговой маркой SkyLink.

## В МСС полагают, что им удастся подключить как минимум 200 тыс. абонентов. Достичь этого планируется за счет продвижения SkyLink как «связи для более продвинутых пользователей».

Однако, как считает ведущий специалист по связям с общественностью «Вымпелкома» Артем Минаев, московский рынок близок к насыщению, поэтому SkyLink может рассчитывать только на небольшой его кусок.

зи более развит, соответственно, в МСС полагают, что им удастся подключить как минимум в два раза больше абонентов. Достичь этого планируется

за счет продвижения SkyLink как «связи для более продвинутых пользователей». «Мобильный телефон в новой сети является терминалом, способным

обеспечить в сочетании с голосовыми услугами мобильный доступ в интернет и высокоскоростную передачу данных различного формата — от пересылки электронных писем с вложением файлов большого объема до передачи видеоизображений», — говорит заместитель генерального директора МСС по маркетингу Дмитрий Шкнев. А ведущий специалист по связям с общественностью «Вымпелкома» Артем Минаев считает, что столичный рынок близок к насыщению, так что SkyLink может рассчитывать лишь на небольшой его кусок.

## Быстрые приготовления «Разгуляя»

ПЛАНЫ

Один из крупнейших российских агрохолдингов «Разгуляя-УКРРОС» (оборот в 2002 году — более \$500 млн) намерен замкнуть производственную цепочку, начав выпускать продукцию под собственным брэндом. Как полагает руководство группы, это позволит не только увеличить продажи, но и создаст компании хорошую прибавочную стоимость. Примечательно, что в разработке и продвижении на рынок новых брэндов муки и фасованной крупы, которые производит холдинг, непосредственное участие будет принимать компания «Быстров», производитель каш быстрого приготовления. Как сообщил Сергей Выходцев, председатель совета директоров «Си-про» (владеет компанией «Быстров»), «результатом успешного завершения этого проекта, где агрохолдинг отвечает за сырье, а «Быстров» — за брэндирование и продажу продукции, к концу 2004 года может стать приобретение

## ИНДЕКС

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

ALLIANZ AG	38
BARRICK GOLD	4
BAYER AG	33
BRISTOL-MYERS SQUIBB	33
CLONAIID	33
MATSUSHITA ELECTRIC	4

SAMSUNG ELECTRONICS	75
SONY CORP.	75
TNT EXPRESS WORLDWIDE	44
АЛЬФА-БАНК	75
«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	75
«ВЫМПЕЛКОМ»	75
«ГАРАНТ»	44
«КАЛИНА»	75
«КАТАЛОГИ МИРОВОЙ МОДЫ»	28
«КОНФАЭЛЬ»	20
«МОСКОВСКАЯ СОТОВАЯ СВЯЗЬ»	4

«МУЛТОН»	75
«НЕСТЛЕ-ФУД»	75
«ПЕПСИКО ХОЛДИНГС»	75
«ПРОКТЕР ЭНД ГЭМБЛ»	75
«РАЗГУЛЯЯ-УКРРОС»	4
РОСНО	38
«РУССКИЙ ПРОДУКТ»	4
«ТИНЬКОФ»	4
«ТРАНСМАРК»	75
«ТРАСТ», ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	75
«ТРОЙКА ДИАЛОГ»	4
ЮКОС	18

АЛИПОВ ИВАН	20
БАЯХЧЕВ ДМИТРИЙ	53
БЕИСОВ РУСЛАН	53
БОБРИКОВ СЕРГЕЙ	18
БРЕНЕР АЛЕКСАНДР	80
БЫЧКОВ СТАНИСЛАВ	33
ВАЙСБАНД ГАЛИНА	44
ВАЙЦ АЛЕКСЕЙ	33
ВЫГИННЫЙ СЕРГЕЙ	44
ГАЛКОВА ТАТЬЯНА	33
ГУНДОБИНА ТАТЬЯНА	80
ЗРЕЛОВ ПЕТР	60



„Разгуляем” компании „Быстров”». Компании уже подписали протокол о намерениях по покупке контрольного пакета акций „Быстрова». «Нет причин сомневаться в том, что „Быстров” в итоге будет куплен, — уверен сотрудник одной из компаний — конкурентов, пожелавший сохранить анонимность. — Тем более что команда, сумевшая создать такой мощный бренд, не может не быть заинтересована в финансовых и иных ресурсах холдинга».

Параллельно с выходом на рынок потребительских товаров «Разгуляй» намерен значительно расширить присутствие на стратегических для него направлениях (так, на сахарном рынке в обозримой перспективе компания планирует увеличить свою долю с 12 до 22%). Для реализации этой цели компания готовится провести крупнейшее в отрасли размещение ценных бумаг. Как сообщил президент группы Игорь Потапенко, до конца года компания выпустит евроноты (ценные бумаги, обеспеченные кредитом группы) на сумму от \$50 млн до \$100 млн. А в первой половине 2004 года должно быть проведено размещение еврооблигаций ориентировочно на \$100–200 млн. Привлеченные средства планируется пустить на покупку нескольких промышленных активов и реконструкцию действующих предприятий. Так, группа намерена приобрести восемь сахарных заводов на юге России и в Центральном Черноземье и до десяти элеваторов в Западной Сибири и на Урале. А в случае успешного приобретения «Быстрова» компания не исключает также возможность покупки рисо завода в Краснодарском крае.

## Panasonic убьет своих собратьев

РЕЛОНЧ

Японская компания Matsushita Electric решила избавиться от своего бренда National, сохранив его только на внутреннем рынке. Теперь почти вся продукция компании будет выпускаться под маркой Panasonic (на нее приходится 90% мировых продаж Matsushita). Исключение составят некоторые аудиокomпоненты hi-fi, которые пока продолжают носить имя Technics (это еще один бренд Matsushita). Такое решение было принято в рамках реструктуризации, начатой Matsushita в 2002 году. Дело в том, что по итогам прошлого года убытки японской корпорации достигли \$3,24 млрд. Объем продаж Matsushita за прошлый год сократился на 10%, составив \$51,7 млрд. Председатель совета директоров Matsushita Electric Йоши Моришита причинами неудач называет «кризис в сфере высоких технологий и негативные последствия 11 сентября». Спастись положение было решено в том числе и за счет сокращения количества брендов.

Ради спасения Panasonic Йоши Моришита готов пожертвовать другими брендами своей компании



REUTERS

ЛЮДИ

## Из IT в PR

Директор по маркетингу «SAP СНГ и Балтия» **Гамид Костоев**, ранее работавший в Microsoft и IBS, назначен гендиректором PRP Group. На новом месте, как сообщили в PR-агентстве, Костоеву предстоит решать «вопросы стратегического характера» и общаться с первыми лицами компаний-клиентов.

Переход Гамида Костоева из IT в коммуникационный бизнес в целом закономерен: на прежней работе в его ведении находились маркетинг и внешние связи компании. Мария Пичахчи из Microsoft, длительное время работавшая под руководством господина Костоева, считает его большим профессионалом корпоративного PR, однако о его перспективах как гендиректора говорит только, что «это новый для него уровень ответственности». Редкая для PR-бизнеса передача стратегического управления от собственника (основателя и президента PRP Андрея Свешникова) наемному менеджеру радует Илью Кузьменкова, председателя совета директоров группы «Кузьменков и партнеры»: «Это хороший знак для нашего персонифицированного рынка — он становится более зрелым». Сам 41-летний Гамид Костоев попросил **СФ** не связывать его уход из SAP с конфликтом или неудовлетворенностью: «Просто, проработав в IT-бизнесе 11 лет, я решил, что пора сменить сферу деятельности. Еще шесть лет назад я говорил, что хотел бы заняться двумя вещами — PR и управлением. Новая работа дает мне такую возможность».

## «Транснефть» позаботилась о специалисте

Единственный западный специалист в компании «Транснефть» — менеджер по связям с инвесторами **Ричард Строн** оставил свой пост в связи «с прекращением действия трудового договора». Строн появился в «Транснефти» в марте 2002 года. Он должен был обеспечить размещение облигаций компании на западном рынке. Через некоторое время после своего назначения Ричард Строн сообщил, что компания собирается выпустить еврооблигации и ADR на привилегированные акции. Однако впоследствии в пользу этого шага усомнился президент «Транснефти» **Семен Вайншток**.

По словам вице-президента «Транснефти» **Сергея Григорьева**, стороны расстались по обоюдному согласию: «Просто государство, которому принадлежит 100% наших акций, не утвердило решение о размещении облигаций на Западе. Соответственно, исчезла и необходимость задерживать у себя специалиста, которому также необходимо развиваться, а не сидеть на месте. Кроме того, я считаю, что для работы на российском рынке нашей компании в принципе не нужны иностранцы. Ведь в российских реалиях, разумеется, гораздо лучше ориентируются наши специалисты».

Ричард Строн родился в 1966 году. Окончил London Business School, до перехода в «Транснефть» работал в лондонском офисе PricewaterhouseCoopers.

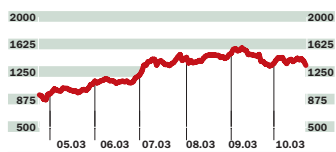
ИВЛЕВ АЛЕКСАНДР	65
КИРИЛЛОВА СВЕТАНА	80
КОНЕВА ЕЛЕНА	80
КОСТОВ ГАМИД	4
КУДРЯКОВ ИГОРЬ	18
КУРБАТОВА АННА	18
ЛАБИНОВ ВЛАДИМИР	33
ЛОГИНОВ ПАВЕЛ	18
МЕЛАМЕД ЛЕОНИД	38
МОРОЗОВСКАЯ ЛИЛИЯ	53
МОСКАЛЕВА ТАТЬЯНА	33
ОЗОЛИНЬ АНДРЕЙ	18

ПАК ЯКОВ	53
ПАЧИКОВ ГЕОРГИЙ	18
ПЛИНК ЯРОСЛАВ	38
РАШЕВСКИЙ ВЛАДИМИР	18
САМОЙЛОВА ИРИНА	44
СТЕПНОВ НИКИТА	53
СТРОН РИЧАРД	4
ХОДОРКОВСКИЙ МИХАИЛ	18
ШИТОВ НИКОЛАЙ	4
ШИХМУРАДОВ БАТЫР	53
ЭЛЬДАРХАНОВА ИРИНА	20
ЮРОВ ИЛЬЯ	4

## MATSUSHITA ELECTRIC

(НА 31 МАРТА 2003)

ВЫРУЧКА (¥ МЛРД)	7402
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (¥ МЛРД)	68,9
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (¥ МЛРД)	-19,5
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 04.06.03 (¥ МЛРД)	3296,9
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, TSE (¥)	



National был первым брэндом Matsushita, придуманным еще в 1925 году. А когда в 1955-м компания решила выйти на рынки США и выяснилось, что имя National там уже занято, появился Panasonic, который позиционировался как международный брэнд. В конце 1980-х портфель брэндов пополнился маркой Technics, под которой производилась аудиоаппаратура hi-fi и hi-end. «Последние десять лет марка National медленно умирала», — рассказывает менеджер по рекламе и PR российского представительства Matsushita Кирилл Устинов. — Причиной стало название, которое не слишком способствует имиджу глобального брэнда». В течение последних 15 лет компания ограничивала выпуск продукции под этой маркой. Сначала было прекращено производство аудио- и видеопроизводства, и под брэндом National стали выпускать только крупную бытовую технику. Затем был сокращен регион распространения — только Юго-Восточная Азия. Процесс переименования должен завершиться к апрелю 2004 года, когда продадут последние партии техники National. При этом все модели будут по-прежнему производиться, но только под брэндом Panasonic. В компании не исключают, что в дальнейшем снимут с производства и изделия под маркой Technics. «Продажи дорогой аудиоаппаратуры падают по всему миру. Потребитель предпочитает покупать современный мультимедийный компьютер», — говорит Кирилл Устинов. Во сколько обойдется Matsushita ребрендинг, пока не разглашается, однако известно, что на реструктуризацию в целом планируется потратить \$1,28 млрд.

Японская компания Matsushita Electric решила избавиться от брэнда National, сохранив его только на внутреннем рынке.

## Теперь почти вся продукция компании будет выпускаться под маркой Panasonic. Исключение составят некоторые аудиокomпоненты hi-fi, которые пока продолжают носить имя Technics.

«Последние 10 лет марка National медленно умирала», — говорит Кирилл Устинов из российского представительства Matsushita.

### «Тройка» идет в ипотеку

АМБИЦИИ

Инвестиционная компания «Тройка Диалог», которой принадлежит контрольный пакет акций «Росгосстраха», выходит на рынок ипотечного кредитования. Как заявил президент группы компаний «Тройка Диалог» и генеральный директор «Росгосстраха» Рубен Варданян, в течение ближайших трех месяцев будет открыт ипотечный банк, который планируется сделать одним из крупнейших в России. Для этого «Тройка» намерена использовать одно из главных преимуществ «Росгосстраха» — разветвленную сеть представительств. Предполагается, что ипотечные кредиты банк будет выдавать через все 2300 филиалов страхового гиганта. Помимо непосредственно жилищной ипотеки ком-

пания будет активно развивать пока еще мало освоенную нишу коммерческой ипотеки (выдача кредита на развитие бизнеса под залог недвижимости). «Мы поставили перед собой достаточно амби-

Менеджеров для «Тройки Диалог» экс-президент DeltaCredit Николай Шитов найдет по прежнему месту работы



ГРИГОРИЙ ТАМБУЛОВ. 30

циозную, но вполне реальную цель — создать один из крупнейших ипотечных банков России, — заявил Рубен Варданян. — Немалую роль в этом сыграет синергия бизнесов по управлению активами и страхованию, в которых «Тройка Диалог» и «Росгосстрах» занимают лидирующие позиции на рынке».

В создание нового банка «Тройка» инвестировала \$40 млн и привлекла сильную команду менеджеров. Во главе нового банка будет стоять Николай Шитов, весьма влиятельная фигура на рынке ипотечного кредитования. Он занимал пост президента и председателя правления банка DeltaCredit, однако в начале октября был освобожден от этой должности. Именно ему в заслугу ставят выведение DeltaCredit в лидеры ипотечного рынка России. В «Тройке» утверждают, что вместе с господином Шитовым в создающийся банк перейдут еще несколько менеджеров DeltaCredit. Правда, в самом ипотечном гиганте пока не слишком обеспокоены возможной конкуренцией со стороны банка, который возглавит их экс-президент. «Судить о ситуации можно будет, только когда новый банк откроется», — заявила по этому поводу СФ директор по маркетингу DeltaCredit Виктория Кочеткова.

### «Русский продукт» предлагает погадать на кофейной банке

ИНИЦИАТИВА

Производитель продуктов питания «Русский продукт» объявил о проведении беспрецедентной для российского рынка акции по привлечению потребителей. До конца года купившие банку растворимого кофе одноименной марки получат шанс найти внутри денежные купюры достоинством от 10 до 1000 рублей. Кроме того, в одну из упаковок вложен сертификат на получение главного приза — 60 тыс. рублей. Как рассказал СФ Максим Захир, вице-президент компании «Русский продукт», нестандартная идея родилась во время одного из мозговых штурмов. «Конечно, в качестве



альтернативы рассматривались и традиционные акции. Но сложности с их проведением заключались в том, что из жестяной банки нечего вырезать. А другие варианты — например, со скреч-полем, как это сделал „Вимм-Билль-Данн“ с маркой J-7 — стимулируют не столько к покупке, сколько к тому, чтобы стереть защитный слой еще в магазине. Это показала практика», — объясняет господин Захир.

Акция, в которой фигурируют «живые» деньги, как рассчитывают в компании, поднимет объем продаж входящих в линейку наименований «Традиция вкуса», «Лакота» и «Калимантан» на 10–15% (сейчас в общем объеме продаж «Русского продукта» кофе занимает более 30%). Подобный прогноз, утверждает Максим Захир, сделан на основании опроса сотрудников (в компании работает более 3 тыс. человек) и дистрибуторов «Русского продукта», по результатам которого маркетинговая находка была признана перспективной. Процент призовых банок в компании не называют. Известно, что общую сумму 7 млн рублей компания распределила по 180 тыс. жестяных банок. Особую ставку в «Русском продукте» делают на регионы, приоритетном, с точки зрения компании, рынке для развития продаж. Здесь о проведении акции граждан оповещают с помощью кампаний на местных телеканалах и региональных станциях «Русского радио». Кроме того, в компании очень надеются на «сарафанное радио». А на рынке уникальное решение расценивают весьма неоднозначно. «С точки зрения креатива идея с дензнаками абсолютно неинтересна, — считает сотрудник одной из маркетинговых компаний. — Однако надо признать, что в российских условиях такой шаг действительно может сработать». Владимир Шеметов, начальник отдела маркетинга ТД «Гранд»: «Сложно представить, что получение вместе с товаром денежных купюр добавит бренду новые качественные характеристики. Так что интерес к продукту, скорее всего, сохранится лишь на время проведения акции».

## «Тинькофф» хочет расти за счет «начинающих профессионалов»

СТРОЙКА

Пивоваренная компания «Тинькофф» заключила контракт с немецким концерном Krones AG на строительство под Санкт-Петербургом своего второго завода. С его запуском, который запланирован на сентябрь 2004 года, компания рассчитывает резко увеличить свое присутствие на российском рынке. Сейчас «Тинькофф» контролирует порядка 0,17% рынка по объему и 0,5% — по стоимости продукции. Оборот компании составляет около \$35 млн. По словам представителей «Тинькофф», главным фактором, сдерживавшим дальнейший рост, было отсутствие производственной базы — мощности построенной в 2002 году пивоварни в Ленинградской области позволяют производить всего 25 млн литров в год.

«Спрос многократно превышает предложение, и мы решили существенно увеличить производство», — говорит директор «Тинькофф» по маркетингу Самвел Аветисян. Новая пивоварня позволит выпускать 200 млн литров пива в год с возможным расширением мощностей до 400 млн. В проект предполагается инвестировать \$75 млн.

При условии полной загрузки мощностей «Тинькофф» сможет контролировать около 3% рынка пива по объему и 6% — по стоимости, а после расширения производства — 5,7 и 8% соответственно. Достичь этого планируется с помощью запуска еще одного бренда — пива «Т», которое будет позиционироваться в том же ценовом сегменте, что и лицензионное пиво. С запуском этого бренда компания планирует охватить новую целевую аудиторию — «начинающих профессионалов». «Бренд „Тинькофф“ предназначен для уже сложившихся людей в возрасте 25–35 лет, „Т“ же ориентирован на более молодую аудиторию — вчерашних выпускников престижных вузов», — говорит Самвел Аветисян. Для продвижения нового бренда и поддержки старого «Тинькофф» планирует увеличить рекламный бюджет до \$11 млн (в этом году компания потратила на продвижение своих

ЛЮДИ

## На двух стульях

Председателем советов директоров банков «Траст» и МЕНАТЕП СПб (крупнейшим акционером обоих является МФО МЕНАТЕП) стал **Илья Юров**. На этих постах Юров сменил находящегося под стражей Платона Лебедева (за ним сохранено место председателя совета директоров МФО МЕНАТЕП).

Выдвижение на пост председателя советов директоров обоих банков именно Ильи Юрова выглядит наиболее логичным. В МЕНАТЕП, куда господин Юров пришел в 1994 году экономистом, он за два года сумел подняться до должности начальника казначейства. С 1999 года Юров работал в АКБ «Доверительный и инвестиционный банк» (ныне «Траст»), где через год стал председателем правления.

Как рассказал Илья Юров, с завершением процесса формирования холдинга МФО МЕНАТЕП управление банками будет осуществляться по так называемой английской модели, где часть исполнительных полномочий передается от правлений банков их советам директоров, которые, в свою очередь, должны обеспечить решение задач в рамках стратегии расширения предлагаемых группой продуктов и услуг и обеспечения регионального покрытия — в том числе за счет покупки новых финансовых институтов.

## Как в аптеке

К 65 годам лишения свободы и штрафу в размере \$2,5 млн суд приговорил вице-председателя одной из крупнейших в США аптечных сетей Rite Aid Corporation **Франклина Брауна**. 75-летний топ-менеджер признан виновным по десяти из 11 выдвинутых против него статей.

Как удалось доказать следствию, в результате проведенных в конце 1990-х финансовых махинаций, участником которых был и Франклин Браун, компания смогла приписать себе \$1,6 млрд лишних доходов (почти втрое больше, чем в случае с Enron). На судебном процессе показания против Брауна дали четверо из пяти уже признанных виновными бывших топ-менеджеров Rite Aid Corporation (в ходе расследования, начатого три года назад, на скамье подсудимых оказались президент компании Мартин Грасс и несколько его заместителей). Сам Браун, по мнению присяжных заседателей, являлся соучастником в 24 эпизодах, связанных с мошенничеством, и в 19 — с препятствованием следствию.

Согласно заключению группы, вице-председатель виновен в фальсификации бухгалтерской отчетности, даче ложных показаний Комиссии по ценным бумагам и биржам США (SEC), а также покупке недвижимости за счет корпоративных средств (на сумму \$2,6 млн) у фирмы, частично подконтрольной Мартину Грассу. По словам адвоката Брауна, после оглашения приговора Браун был расстроен, но не шокирован.



брендов \$7 млн). Предполагается, что 10% всего производимого пива будет идти на экспорт — компания возлагает большие надежды на то, что потребителями ее продукции станут русскоязычные граждане Западной Европы и США. Амбициозные планы «Тинькофф» вызывают скепсис у конкурентов. «На долю пива, которое продается в рознице по цене более 20 рублей за 0,33 л, приходится не более 10% рынка по стоимости. Получается, что „Тинькофф“ планирует занять в этом сегменте до 80%, а это, учитывая наличие в нем „Трансмарка“, Sun Interbrew, Efes и нас, маловероятно», — говорит руководитель направления аналитического маркетинга «Балтики» Алексей Вальский. По мнению господина Вальского, при самом благоприятном стечении обстоятельств «Тинькофф» сможет продать не более 200 млн литров в год.

## Barrick Gold взялась за русское золото

ПОКУПКА

Третья в мире по величине золотодобывающая компания — канадская Barrick Gold приобрела свой первый актив в России. Теперь она владеет 10-процентным пакетом акций Highland Gold Mining Ltd. (HGML), второй в России по запасам золота компании. HGML, крупнейшим акционером которой является британская инвестиционная компания Fleming Family & Partners (более 40%), владеет только российскими месторождениями. Как сообщила **СФ** начальник департамента по связям с общественностью ООО «Русдрагмет» (управляющей компании HGML) Анна Сухобок, один из учредителей HGML — южноафриканская компания Harmony Gold Ltd. продала принадлежащие ей 31,7% акций российского золотодобытчика. Как утверждают в Harmony Gold, пойти на этот шаг ее вынудили требования Центробанка ЮАР, согласно которым компания должна была либо выкупить контрольный пакет HGML, либо продать уже имеющиеся

К Сухому Логу присматривается не только «Норникель», но и глава Barrick Gold Рэндалл Олифант

«Тинькофф» собирается увеличить свою долю на российском рынке пива в 17 раз.

Для этого под Петербургом будет построен второй завод мощностью 200 млн литров пива в год, что почти в 10 раз больше, чем возможности первой пивоварни компании.

«Спрос многократно превышает предложение, поэтому мы решили существенно увеличить производство», — говорит директор «Тинькофф» по маркетингу Самвел Аветисян.

акции. В итоге пакет акций был выставлен на торги на Лондонской бирже, где треть его и приобрела Barrick Gold. По словам Анны Сухобок, все продаваемые акции канадская компания приобрести не могла, поскольку правила Лондонской биржи не позволяют передавать такой большой пакет в ру-

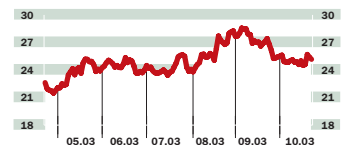
ки одного инвестора. Так что оставшиеся 21,7% достались еще примерно десятку международных инвесторов. А в целях увеличения своего пакета в Barrick Gold, заинтересованной в гораздо более значительном участии в Highland Gold Ltd., планируют провести допэмиссию. Предполагается, что в те-



### BARRICK GOLD

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

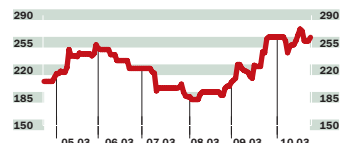
<b>ВЫРУЧКА</b> (\$ МЛРД)	<b>2,066</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (\$ МЛРД)	<b>0,260</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (\$ МЛРД)	<b>0,229</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 23.10.03</b> (\$ МЛРД)	<b>13,585</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, TSX (\$)</b>	



### HIGHLAND GOLD MINING

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

<b>ВЫРУЧКА</b> (£ МЛН)	<b>27,42</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (£ МЛН)	<b>9,434</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (£ МЛН)	<b>7,096</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 23.10.03</b> (£ МЛН)	<b>289,6</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, LSE (£)</b>	



чение двух месяцев канадцы выкупают этот пакет, доведя свою долю в российской компании до 29%.

Любопытно, что все эти приобретения Barrick Gold осуществляет накануне одного из ключевых событий — конкурса на продажу крупнейшего в России золоторудного месторождения Сухой Лог. По словам госпожи Сухобок, HGML «рассматривает возможность участия в конкурсе на Сухой Лог, но окончательное решение может быть принято, только когда будут известны условия его проведения». Barrick Gold вела геологоразведку Сухого Лога в начале 1990-х, так что в этом отношении у нее, как полагают некоторые аналитики, могут быть определенные преимущества при участии в конкурсе — в том числе перед «Норникелем», который наиболее активно заявляет о своих претензиях на это месторождение. А вице-президент «НИКОЙЛА» Леонид Якубович считает, что «Норникель» по-прежнему остается наиболее вероятным претендентом на Сухой Лог: «Раз глава „Норникеля“ Михаил Прохоров утверждает, что серьезно настроен на приобретение этого месторождения, значит, он знает, что говорит», **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**

© 2003 IBS. All rights reserved.

**www.ibs.ru**  
(095) 967-8080



## **\$12 тыс.**

в месяц просят в качестве арендной платы за двухуровневые семикомнатные апартаменты (их площадь — 300 кв. м) в первом в России доходном доме. Помимо них в элитном здании в центре Москвы имеется 46 квартир поскромнее (ставка аренды — от \$2,5 тыс. до \$5,7 тыс. в месяц), а также четыре офисных помещения. К настоящему моменту заключены договоры на аренду всех офисов и десяти квартир. Через год заполняемость дома в Большом Николоворобинском переулке должна составить 60%. Инвестором проекта, прототипом которого стали бельгийские доходные дома, выступил департамент инвестиционных программ строительства (ДИПС) Москвы. \$12,3 млн, вложенные в строительство, предполагается вернуть в течение восьми лет. Доходы от сдачи квартир (ожидаемые поступления должны составить \$2,4 млн в год) будут перечисляться в городской бюджет. По мнению риэлтеров, проект имеет все шансы на успех, поскольку данный сегмент рынка развивается весьма активно. А в обозримой перспективе, считают они, доходные дома вполне могут составить конкуренцию частному сектору, на долю которого сейчас приходится до 80% арендуемых элитных квартир. Кстати, в ДИПСе не исключают, что в течение нескольких лет неподалику от первого доходного дома может появиться и второй.

## **\$52 млрд**

ежегодно теряет от действий мошенников мировая отрасль связи. По оценке Subex Systems, поставщика решений для телекоммуникационного бизнеса, по всему миру атакам злоумышленников подвержены сети 59% телекоммуникационных компаний, а 35% из них классифицируют потери от афер как невозвратные убытки. Нынешний уровень мошенничества, констатируют эксперты, уже достиг масштабов организованного бизнеса: объемы незваных «участников рынка» ежегодно растут на 7%. Больше всего операторы связи страдают от так называемого абонентского мошенниче-

## 95,9 пунктов составил в минувшем сентябре индекс потребительских настроений. Это его максимальное значение начиная с сентября 2001 года.

Индекс рассчитывается аналитической группой «Центр развития» на основе опросов населения России. Увеличение ИПН обусловлено тем, что потребители в условиях роста занятости оптимистичнее оценивают свое материальное положение. Более остальных компонентов ИПН вырос индекс крупных покупок (бытовой техники, мебели и т. д.), достигший 99,5 пунктов. Исследователи связывают это с интенсивным развитием потреби-

тельства, когда клиент подключается по кредитному плану, пользуется услугами связи, а затем исчезает, не заплатив. Значительные потери связаны также с кражами идентификационной информации клиентов, афер с роумингом, prepaid-схемами и т. д. Однако не меньший ущерб компаниям наносит и внутреннее мошенничество: как правило, наиболее громкие случаи хищений так или иначе связаны с утечкой информации по вине операторов. Причем, согласно печальной статистике, за прошлый год доля потерь телекоммуникационных компаний, причиной которых стали злоупотребления самих сотрудников, выросла с 8% до 23%.

## **25 лет**

— в течение такого времени крупнейший в мире производитель микропроцессоров компания Intel не видела столь мощного скачка квартальной прибыли, какой она получила в третьей четверти этого года. По данным компании, ее доход в третьем квартале составил \$7,8 млрд, превывсив аналогичный показатель предыдущего квартала на рекордные за последние четверть века 20%. Чистая прибыль Intel в третьем квартале составила \$1,66 млрд — в 2,4 раза больше прошлогодних данных за такой же период. Любопытно, что столь высокие показатели до-



стигнуты в отрасли, которая сегодня переживает спад. По словам финансового директора Intel **Энди Брайанта** (на фото), гиганту ИТ-индустрии удалось достичь таких мощных результатов благодаря росту продаж на развивающихся рынках России, Китая и Индии. В этих странах компьютерный голод еще не удовлетворен, и если в развитых государствах спрос снижается, то там он только растет. Между тем, считают аналитики, если прибыль и продажи Intel сохраняют стабильный рост, это будет свидетельствовать о выходе ИТ-индустрии из кризиса. Ведь развитие компании, чьи микропроцессоры работают в четырех из пяти ПК, отражает тенденцию на всем рынке высоких технологий.

## **757-я**

модель самолетов Boeing будет снята с производства до конца 2004 года. Выпуск модели был налажен в 1982 году, и всего за 21 год свет увидели 1034 таких машин. Однако позиции 757-го очень сильно пошатнулись с выпуском 737-й модели, которая отличается меньшим размером и, соответственно, ценой и стоимостью эксплуатации. Средняя стоимость Boeing 757 составляет \$90 млн, а цена Boeing 737 — \$73 млн. В результате все больше авиакомпаний стали предпочитать эту модель и продажи 757-й начали стремительно падать. Последней каплей для руководства Boeing стал отказ авиакомпании Continental Airlines от закупки шести самолетов в пользу 737-й модели. «Boeing 757 был огромным самолетом и отлично служил всем авиакомпаниям мира. Однако времена изменились, теперь рынку нуж-



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](mailto:welcome@sibintek.ru)  
<http://www.sibintek.ru>

ны самолеты меньшего размера», — заявил коммерческий директор Boeing Алан Мулалли. По мнению участников рынка, Boeing 757 пал жертвой кризиса индустрии авиаперевозок после 11 сентября, когда потребители стали отказываться от услуг дорогих авиакомпаний, использующих Boeing 757, в пользу перевозчиков, работающих в сегменте low-cost. «Снятие этой модели было предreshено, вопрос был только в том, сколько она еще продержится — год, два или пять», — говорит аналитик Ragen MacKenzie Питер Якобс. По мнению Якобса, со временем перераспределение рынка в сторону небольших самолетов станет все более заметным, и от их производства откажутся и остальные крупные производители.

## \$100 млн

лишилась кинокомпания Warner Bros. из-за отказа Samsung, General Motors и Heineken продолжить сотрудничество по проекту третьей части культового фильма «Матрица». Компании, вложившиеся этим летом в совместную раскрутку сиквела «Matrix Reloaded», не хотят вновь тратить на продвижение третьего фильма, который должен выйти в прокат 5 ноября. Согласно официальным заявлениям, нежелание поддерживать очередное творение братьев Вачовски обусловлено «нерекламным» содержанием ленты. Неофициально же представители компаний признаются, что разрыв отношений является следствием откровенно недружелюбного отношения к рекламодателям со стороны авторов и создателей «Матрицы». Компании потерпелись от киношников еще на прошлом сиквеле «Matrix Reloaded», когда были вынуждены предпринять массу усилий для того, чтобы удовлетворить требования создателей к органичному присутствию их продукта в картине, и буквально выбивать из них необходимые видеоматериалы для съемки промо-роликов для своих рекламных кампаний. А в результате, по решению продюсеров, учитывающих сугубо свои инте-



ресы, релиз фильма был перенесен с конца 2002 года на середину 2003-го, что вынудило компании в срочном порядке корректировать свою маркетинговую политику.

## \$374,2 млрд

составил дефицит федерального бюджета США за 2003 финансовый год. До этого максимальный размер дефицита — \$290,4 млрд — был зафиксирован в 1992 году. Рекордное за всю историю страны превышение расходов над доходами эксперты Белого дома объясняют затратами на военную кампанию в Ираке и общим спадом экономики (по отношению к ВВП объем бюджетного дефицита составил 3,5%). Хотя «достигнутые» результаты оказались лучше пессимистичного правительственного прогноза в \$455 млрд, аналитики не сомневаются в том, что уже в будущем году нынешний рекорд будет перекрыт. По экспертным оценкам, возможный дефицит, даже в условиях укрепления экономики, способен превысить \$500 млрд. Тем не менее единственный выход из сложившейся ситуации, считает глава Административно-бюджетного управления при президенте США Джозуа Болтон, это дальнейшее продолжение политики правительства, направленной на экономический рост, с одной стороны, и ограничение расходов — с другой.

## 111,1 тыс.

— столько промышленных роботов, по данным экономической комиссии ООН, используется сегодня в США. Впрочем, это еще не самые впечатляющие цифры — лидером технического прогресса остается Япония (350 тыс. промышленных роботов). Всего же в мире в эксплуатации находится 770 тыс. таких устройств. Согласно прогнозам ООН, в 2003 году будет продано 80 тыс. роботов (в 2002-м — 68 тыс.). Такой рост связан с постоянным снижением цен: средняя стоимость одного робота сейчас составляет примерно 17% от его цены в 1990 году. «Падение цен и увеличение технических возможностей — главные факторы, способствующие увеличению объемов инвестиций в эту индустрию», — говорит эксперт ООН Ян Карлссон. В относительном выражении лидерами по количеству роботов также является Япония, где на 10 тыс. рабочих приходится 310 роботов. За ней следуют Германия — 135 и Италия — 109, причем в первую очередь эти показатели обусловлены большим количеством роботов, используемых в автомобильной промышленности. На заводах Fiat, DaimlerCrysler, BMW и Toyota на одного робота приходится всего 10 рабочих. Интересно, что лидер отрасли — Япония — теряет свои позиции. Так, эта страна стала единственной, где количество роботов за последний

год не выросло, а, напротив, сократилось на 11 тыс. Помимо этого, большая часть японских роботов была произведена в первой половине 1990-х — соответственно, они обладают меньшими возможностями, чем более поздние европейские модели.

## \$2600

стоит специальный комплект мебели «для разведенных» — товарная новинка, которую внедрил в продажу мебельный магазин JVC-Shop, расположенный в бельгийском городке Стромбик Бивер. Кровать, стол, платяной шкаф и телевизор — таков, по мнению директора магазина Пола Диркса, стандартный набор необходимых каждому разведенному мужчине предметов. Оригинальная идея менеджмента JVC-Shop нашла отклик в сердцах и кошеляках бельгийских экс-мужей: в неделю магазин продает не менее десяти таких комплектов. Популярность нововведения господин Диркс объясняет исходя из собственного опыта: «Я сам дважды был в разводе, не хочу покупать дорогую мебель. Для начала ему нужно лишь самое необходимое, причем качественное и недорогое. А телевизор поможет скрасить долгие часы одиночества». **СФ**





ВСЕ О БИЗНЕСЕ И ДЛЯ БИЗНЕСА

**24 часа в сутки**

**РБК ТВ**

российское бизнес-телевидение

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

## Свежий номер

В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПЕЧАТНЫХ СМИ БУРЛИТ. В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЭТО СВЯЗАНО С ВЫХОДОМ НА НЕГО КРУПНЫХ ЗАПАДНЫХ ИГРОКОВ, КОТОРЫЕ ВПЕРВЫЕ ЗАПУСКАЮТ В РОССИИ ДЕЛОВЫЕ И ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ. УЧАСТНИКИ РЫНКА В ОДИН ГОЛОС ПРИЗНАЮТ ЕГО РАСТУЩУЮ НАСЫЩЕННОСТЬ И ПРЕДЛАГАЮТ ДВА РЕЦЕПТА, КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ УЖЕСТОЧЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ: РЕЗКО УЛУЧШАТЬ КОНТЕНТ ИЛИ ЗАПУСКАТЬ «НИШЕВЫЕ» ПРОЕКТЫ. Текст: Николай Дицман

Не последним фактором усиления интереса к печатным СМИ является то, что объемы рекламы именно в этих медиа демонстрируют наибольший рост. Дело в том, что реклама на телевидении становится все дороже. «Видео Интернешнл», эксклюзивный продавец эфирного времени всех крупных телеканалов, кроме НТВ и TNT, еще в прошлом году поднял цены на 40%.

По мнению участников рынка, сейчас проведение полноценной кампании на ТВ обойдется рекламодателю минимум в \$1 млн, а в 2004 году эта цифра вырастет еще как минимум на 30%. Следствием этого стало перераспределение рекламных бюджетов в сторону других медиа, в первую очередь печатных СМИ и наружной рекламы.

По данным Российской ассоциации рекламных агентств, наиболее быстро растет объем рекламы в журналах — за 2003 год он увеличится на 55%, составив \$340 млн (для сравнения: рост всего рекламного рынка в этом году составит 30%). «Перераспределение бюджетов вполне логичный процесс, — считает руководитель аналитического

центра „Видео Интернешнл“ **Виктор Коломиец.** — Долгое время цены на телерекламу в России были одними из самых низких в Европе, теперь они потихоньку подтягиваются к восточноевропейскому уровню».

На фоне рецессии европейского рекламного рынка в Россию приходят все новые крупные западные издательские дома. «Европейским издателям сейчас интересны всего несколько рынков — Россия, Китай и частично Индия, — говорит генеральный директор исследовательского агентства „Медиамарк“ **Константин Исаков.** — Вся Европа задыхается от кризиса, а тут рост».

Прошедшим летом было объявлено о покупке швейцарской группой Edipresse (журналы Bilan, Femina, Optima и т. д.) 52% российского ИД «КОН-Лига Пресс» (журналы «Сабрина», Studio, International Textile, «Любимая дача»). Совсем недавно вышли первые номера National Geographic, выпускаемого по лицензии издательством АСТ, а также журнала Fortune, который выходит в России под названием

«Fortune — Большой бизнес». Это уже второй совместный проект издательского дома Nexion Publishing и известного американского издательства Time. Первым стал увидевший свет год назад журнал «Что нового?». «Мы глубоко убеждены в том, что наше издание будет востребовано рынком, — говорит главный редактор журнала „Fortune — Большой бизнес“ **Арман Джилавян.** — Более того, у нас с Time есть планы по выпуску еще нескольких. Это будут общественно-политические, деловые издания и журналы для мужской аудитории».

В сентябре свое представительство в России открыл крупный немецкий издательский дом Axel Springer, который планирует выпускать в России сразу два журнала: общественно-политический еженедельник тиражом 50 тыс. экземпляров и деловой ежемесячник — 30 тыс. Это будут такие известные в мире журналы, как Forbes и Newsweek. „Наши немецкие партнеры думали об освоении новых рынков и решили придти в Россию, — объясняет гендиректор ЗАО „Axel

Springer“ **Ирина Силаева.** — Мы будем одними из последних, поэтому нам придется тяжелее, чем всем остальным». По словам Силаевой, планы AS в России не ограничиваются выпуском всего двух изданий. «Мы будем издавать самые разные журналы, поскольку пришли всерьез и надолго, — говорит она. Объем инвестиций в проект не разглашается, однако вице-президент Delta Capital Management **Кирилл Дмитриев** оценивает их в \$5 — 8 млн только на одно издание».

По некоторым сведениям, сейчас переговоры о выходе на российский рынок ведет также издательский дом Dennis Publishing (владелец журналов Maxim, Men's Fitness, Shape).

### Ниша или качество

Российские издатели пытаются противостоять натиску двумя способами: выходя на рынок с менее амбициозными «нишевыми» проектами или пытаясь сделать акцент на более качественном контенте. Так, Independent Media совместно с ИД «Проф-медиа» (владелец «Известий», «Комсомольской правды», «Экс-







ФОТОБАНК

пресс-газеты» и т. д.) начинают развивать направление b2b-изданий (подробнее об этом — в интервью директора Independent Media **Елены Мясниковой** на стр. 16). ИД «Афиша» выпустил журнал о путешествиях «Афиша Мир», который при этом позиционируется как проект, нацеленный на создание новой ниши. «Мы не конкурируем с „Вокруг света“, Geo и National Geographic, так как это журналы о путешествиях в привычном смысле. Мы же посвящены городскому отдыху: в какой ресторан пойти, в каком отеле остановиться», — говорит председатель совета директоров ИД «Афиша» **Антон Кудряшов**. По мнению господина Кудряшова, период бурного роста рекламных доходов в журнальном бизнесе продлится недолго: Уже в 2004 году прогнозируется рост всего на 10–20 %. Происходит взросление рынка, и в таких условиях практически все издатели озабочены поиском новой, еще незанятой ниши.

Еще один способ, который российские издания используют, чтобы сохранить свои позиции на рынке, — кадровые перестановки. Так, кон-

фликт между акционерами и редакцией журнала Geo (издательский дом Gruner + Jahr) привел к отставке главного редактора Екатерины Семиной. Как заявил газете «Ведомости» директор по рекламе и PR журнала GEO **Дмитрий Лазарев**, причиной конфликта стало желание издателя улучшить контент издания. «Однако команда Семиной воспринимала предложения, основанные на исследованиях, как личную критику», — сказал Лазарев.

В начале осени практически одновременно сменились главные редакторы сразу нескольких ежедневных газет. В первую очередь перемены коснулись двух старых, еще советских брэндов — «Московских новостей» и «Известий». Их владельцы — ЮКОС, которому принадлежат «Московские новости», и «Интеррос», который через «Профмедиа» контролирует «Известия» — пытаются сделать аудиторию этих проектов более привлекательной для рекламодателей, пригласив на руководящие должности соответственно Евгения Киселева и Рафа Шакирова (бывший главный редактор «Газеты»).

Вице-президент «Интерроса» **Рафаэль Акопов** в одном из интервью в качестве главной цели перемен назвал «изменение социально-демографических характеристик аудитории и привлечение более молодых и рекламно привлекательных читателей». Схожие цели преследовал и ЮКОС. «Мы планируем сделать газету понятной и нужной не только интеллигенту-шестидесятинику, но и современному человеку», — заявила **Ирина Ясина**, директор фонда «Открытая Россия», через который ЮКОС контролирует «Московские новости».

Вслед за этими перестановками последовала целая волна отставок и назначений. Уволенный из «Московских новостей» Виктор Лошак немедленно получил приглашение возглавить журнал «Огонек», который принадлежит инвестфонду Russian Media Ventures, аффилированному с «Видео Интернешнл», а «Газету» возглавил заместитель Шакирова Михаил Михайлин. Через некоторое время оставил свой пост и главный редактор «Столичной вечерней газеты» Кирилл Харатьян. На его место был приглашен бывший шеф-редактор




**Европейская программа MBA в Москве**

# Executive MBA

Диплом Школы менеджмента Университета Антверпена  
Вечерняя форма обучения, 1,5 года  
Начало программы - март 2004 г.

Лицензия №24-0410 от 29.05.01

**(095) 937 07 47** [www.ibs-m.ru](http://www.ibs-m.ru)



## «Европейским издателям сейчас интересны всего несколько рынков — Россия, Китай и частично Индия. Вся Европа задыхается от кризиса, а тут рост»

«Известий» Александр Курьянов.

### Рынок сформирован

Подобные действия российских издателей обусловлены тем, что увеличение количества изданий давно не сопровождается ростом их общего тиража. Так, по данным агентства «Медиамарк», в 2001 году суммарный тираж журналов составил 859 млн экземпляров, а в 2002-м — 856 млн. Тираж газет за это же время остался прежним — около 8 млрд экземпляров.

По мнению участников рынка, это связано с недостаточным «точечным» воздействием на целевую аудиторию. «Все выводимые на рынок проекты пытаются воздействовать на одну нишу — зарождающийся средний класс, однако при этом новые издания зачастую не имеют четкого

позиционирования», — говорит директор по маркетингу ИГ «Логос-медиа» **Евгений Григорьев**.

«Рынок печатных СМИ можно считать практически сформировавшимся», — считает гендиректор TNS **Руслан Тагиев**. — Он становится все более конкурентным, и новые проекты могут получить долю на нем либо за счет создания совсем новой ниши, либо за счет перераспределения. При этом в России сохраняются уникальные темпы прироста: даже 20% в год — это фантастически много! Но само по себе наличие ниши еще не является гарантией того, что она будет востребована аудиторией».

### Главное, чтобы брэнд был

Большинство экспертов высказываются по поводу пер-

спектив западных деловых и общественно-политических изданий на российском рынке достаточно осторожно. По данным TNS, суммарная аудитория ежедневных газет за последние четыре года уменьшилась с 25,4 до 23% по Москве и с 7,2 до 6,3% по России. Спад в нише деловых и общественно-политических изданий был несколько ниже — их доля снизилась с 6,5 до 6,1% по Москве и с 1,9 до 1,8% по стране.

**Руслан Тагиев:** *Разумеется, перспективы есть в любом сегменте. Вопрос в том, где сложнее или проще добиться необходимого результата. Наши исследования показывают, что у аудитории деловых и общественно-политических изданий очень велика лояльность к бренду. Иными словами, уговорить читателя, к примеру, журнала «Эксперт»*

променять его на какое-то другое издание практически невозможно.

**А Кирилл Дмитриев** уверен, что подобные издания могут стать основой для построения холдинга, после чего можно будет выпускать и «нишевые» продукты: «В нынешних пертурбациях на рынке нет ничего удивительного. Раз в несколько лет подобный передел происходит в любой сфере, и печатные СМИ не исключение. Некоторым изданиям будет сложно выжить. Крупные ИД получают очень хороший эффект за счет масштаба и будут продолжать покупать других игроков. А международные игроки будут скупать и выводить на рынок новые издания, так как для того, чтобы серьезно играть на рынке, недостаточно иметь нишу, надо обладать большим портфелем изданий». **СФ**

**«Раньше можно было запустить журнал за \$500–750 тыс., а сейчас нужно уже несколько миллионов»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Как вы считаете, последние события на российском рынке печатных СМИ свидетельствуют о том, что этот рынок можно считать сформировавшимся?

**ЕЛЕНА МЯСНИКОВА, директор**

**Independent Media:** Пока еще нет — в России читают гораздо меньше периодики, чем в других странах. Да, на сегодняшний день общий объем ти-

ражей не растет. Но это связано не с тем, что рынок достиг своего потолка, а с тем, что нет продукта, который расширил бы аудиторию. Не у всех россиян на данный момент есть тот журнал, который был бы им интересен. Мы видим неразвитость некоторых ниш и собираемся в них выходить.

**СФ:** Какие же это ниши?

**ЕМ:** Во-первых, это b2b-издания. Для освоения этой ниши мы вместе с «Проф-медиа» создали совместную структуру, в которой 50% акций принадлежит нам, 50% — им. В эту структуру вошли наш журнал «Агробизнес» и их «Финансовый директор». Всего же в течение пяти лет мы планируем выпустить около 20 журналов.

**СФ:** Какие еще ниши вы планируете осваивать?

**ЕМ:** Это специализированные издания, направленные на более узкую, чем обычный «глянец», аудиторию: «Формула здоровья», «Популярная механика», Pro Sport, Seasons. Кроме того, дорогой



мужской «глянец» — в следующем году выйдет русское издание журнала Robb Report, ориентированного на очень богатых людей. Наконец, корпоративные издания.

**СФ:** А как насчет массовых про-

ектов?

**ЕМ:** Пока не планируем, хотя, возможно, такие проекты и появятся через какое-то время.

**СФ:** Какова сейчас стоимость запуска нового проекта?

**ЕМ:** Нужны очень серьезные инвестиции. В последнее время резко возросла цена выхода на рынок. Раньше можно было запустить журнал за \$500–750 тыс., а сей-

час нужно уже несколько миллионов. Стоимость лонча еженедельника или газеты еще выше.

**СФ:** Как сказалоcь на работе Independent Media приобретение 35% акций вашего издательского дома ИД «Проф-медиа»?

**ЕМ:** Во-первых, наша совместная деятельность позволяет расширить долю рынка согласованием деятельности двух крупнейших издателей. Так сложилось, что среди наших изданий нет ни одного конкурента, и мы можем запускать новые совместные проекты. К тому же мы получили необходимые средства на развитие новых проектов.

**СФ:** Рассматривается ли вопрос объединения ваших коммерческих, сбытовых и маркетинговых служб?

**ЕМ:** Да, не исключено, что через какое-то время это произойдет. Однако пока говорить о каких-то сроках рано — прошло всего полгода, и нам нужно притереться друг к другу.



# «МАРКЕТИНГ БЕЗ ТОРМОЗОВ» Интерактивный семинар-дискуссия

Организатор:

Секрет Фирмы

при поддержке



СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО

14 ноября 2003 года

Москва, гостиница «Золотое Кольцо», Смоленская ул., 5

## Ведущие:

**Жан-Люк Жиндер –**

генеральный директор франко-швейцарской консалтинговой фирмы GRP-Inter-Consult, консультант Министерства экономики Швейцарии, администратор Международной ассоциации по маркетингу (ADETEM), автор книги «Маркетинг без тормозов (Mischief Marketing)».

**Липсиц Игорь Владимирович –**

заведующий кафедрой экономики фирмы Высшей школы экономики, профессор, доктор экономических наук. Является руководителем блока «Маркетинг» в Высшей школе менеджмента при Высшей школе экономики.

## Расписание семинара:

9.30 – 10.00 Регистрация участников, кофе

### Блок I «Опровергая авторитеты»

10.00 – 11.00 Маркетинговая стратегия?

Хорошо, но мало

- Жизненный цикл продукта: могут ли доходы превышать продажи?
- Маркетинг: управление спросом vs. «успокоение фобий»
- Кейс: маркетинг Swissrider

11.00 – 12.00 Уникальное торговое предложение – почти панацея?

- Как не забыть о стратегии?
- Нужны ли Вырынку?
- Главные факторы, обеспечивающие прибыль

12.00 – 12.30 Перерыв, кофе

### Блок II «Маркетинг с ног на голову»

12.30 – 13.30 Должен ли маркетолог заниматься творчеством?

- Технологии креативности
- Как снизить риски при разработке и выведении товара на рынок

13.30 – 14.30 Обед

### Блок II (продолжение)

14.30 – 15.15 Не проходите мимо: клиент!

- «Излишки потребителя» – важнейшее условие конкурентного преимущества
- Когда традиции вредны
- Что такое ориентация на потребителя?

15.15 – 16.00 Традиционные и нетрадиционные ориентации в маркетинге

- Малые и средние предприятия – каждому свое
- Маркетинг на экспорт
- Модель интегрированного планирования

16.00 – 16.30 Перерыв, кофе

### Блок III «Как нам обустроить Россию... и не только»

16.30 – 17.15 Не страдает ли российский бизнес комплексом неполноценности?

17.15 – 18.00 Как протолкнуться на мировой рынок?

Стоимость участия – \$360 (без учета НДС)

**Специальное предложение: каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.**

**Для постоянных участников предусмотрены дополнительные скидки (до 15%).**

Регистрация по телефонам: (095) 771 61 80, 771 61 81, по факсу (095) 771 61 85,  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru), [asoloviev@sf-online.ru](mailto:asoloviev@sf-online.ru)  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

## Арест главы ЮКОСа Михаила Ходорковского потряс российское и мировое бизнес-сообщество. Есть опасение, что ситуация, сложившаяся вокруг одной из крупнейших компаний мира, окажет серьезное влияние на весь российский бизнес. **Чем закончится атака на ЮКОС?**

**ВЛАДИМИР РАШЕВСКИЙ,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ  
МДМ-БАНКА:

— К сожалению, действия в отношении ЮКОСа и его руководителей приводят к серьезному переосмыслению предпринимателями и инвесторами возможностей и рисков ведения бизнеса в России, и, естественно, в худшую сторону. Причем пока это относится не столько к иностранным инвесторам, сколько к позиции российских собственников компаний. И не только так называемых олигархов, но очень многих предпринимателей, которые в последние несколько лет преисполнились энтузиазмом, стали строить и реализовывать планы создания эффективных производств, их модернизации, повышения стоимости. И эти планы во многих случаях подразумевали модель социально ориентированного бизнеса. Ситуация же с ЮКОСом приводит к тому, что усиливаются настроения отказа от всех этих планов, распродажи бизнеса, ухода от сотрудничества с властью.

**ГЕОРГИЙ ПАЧИКОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «ПАРАГРАФ»:

— Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять: а чего вообще хочет власть, прези-

дент? И еще важно: то, чего они добиваются, они будут делать с нами или без нас? Произошедшее меня глубоко расстраивает по многим причинам. Одна из главных — непонимание правил игры. Игры, конечно же, политической. Только по большому наивности можно до сих пор считать, что в деле Ходорковского есть экономическая подоплека. Вы слышали, как его задерживали? Ведь это же чистой воды показуха, демонстрация силы —

снова и снова мы видим варварское маски-шоу. И после такой вот работы на публику нас будут убеждать в том, что президент имеет целью строительство справедливой и прозрачной правовой системы.

**ПАВЕЛ ЛОГИНОВ,**  
ПРЕЗИДЕНТ «СТОЛИЧНОГО  
СТРАХОВОГО ОБЩЕСТВА»:

— Последствия могут быть только негативными. И можно утверждать с уверенностью, что ситуация с арестами в ЮКОСе не прибавляет положительного имиджа Российской Федерации в глазах мирового сообщества. То, что произошло, показывает отношение власти к бизнесу.

На мой взгляд, вообще никакие конфликты таким способом решать нельзя. Понятно,

что государственная машина в любом случае сильнее самой крупной корпорации. И, к сожалению, это уже не первый прецедент, демонстрирующий такое отношение власти к бизнесу.

Каждый раз после подобных инци-

дентов появляется надежда, что здравый смысл у представителей власти все-таки однажды возобладает, но пока эти надежды, к сожалению, не оправдываются.

**ИГОРЬ КУДРЯКОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«СЛУЖБЫ 77»:

— Чем закончится процесс, предположить сложно, но ясно, что дело ЮКОСа — начало выяснения отношений между властью и бизнесом. Будет создан прецедент. На настоящий момент мы имеем полную зависимость бизнеса от власти. Силловые структуры имеют все возможности для сбора компромата на любого крупного бизнесмена, предпринимателя. Бизнес хочет независимости. Но вот согласится ли с этим власть?

**АНДРЕЙ ОЗОЛИНЬ,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ СЕТИ «МАГАЗИН  
ГОРЯЩИХ ПУТЕВОК»:

— В данном случае я сочувствую ЮКОСу. Однако крупным бизнесменам не стоит забывать, что та система, которая сейчас выступает против компании Михаила Ходорковского, создавалась при участии тех же олигархических структур. Думаю, что стремление поставить правоохранительные органы под





## «Бизнес хочет независимости. Но вот согласится ли с этим власть?»



контроль общества — серьезная задача, которую должен будет решать крупный бизнес. Та безоглядность, с которой действуют сейчас правоохранительные органы и власть в их лице, заставляют меня думать, что компромисса не будет. Давление, которое власть оказывает на бизнес, носит весьма демонстративный и при этом выборочный характер. Да, вероятно, это негативно скажется на инвестиционном климате. Но, в конце концов, выдержали же мы трехкратную девальвацию рубля. Куда хуже то, что уже никто не может быть уверен, что правоохранительные органы не будут использоваться для решения экономических и политических интересов той или иной группы.

**СЕРГЕЙ БОБРИКОВ,**  
**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**  
**КОМПАНИИ «КОМУС»:**  
— Едва ли ситуация вокруг ЮКОСа приведет к долговременным негативным последствиям для российского бизнеса. Российская экономика это не только ЮКОС, нефть и олигархи. Конечно, кратковременные колебания, возможно существенные, на фондовом рынке произошли, но это — обычная игра биржевиков, которым нужно зарабатывать деньги. В демократическом, правовом государстве перед судом и законом все должны быть равны, вне зависимости от имущественного положения и влияния. Мне кажется, истерия вокруг ЮКОСа достаточно надуманна и является следствием не далекого прошлого, когда все

вопросы решались по «понятиям», в обход законодательной системы, в зависимости от приближенности бизнеса к власти. Есть факты нарушений закона, прокуратура и суд действуют в соответствии с действующим законодательством, давайте подождем окончания судебного процесса. Уверен, что никакой избирательности в отношении ЮКОСа нет, и в дальнейшем нас ждут новые расследования. Главное, чтобы не было пересмотра итогов приватизации. Это опасный путь.

**АННА КУРБАТОВА,**  
**ВЕДУЩИЙ АНАЛИТИК ENERGY**  
**CONSULTING:**

— Условия для бизнеса в стране, на наш взгляд, кардинально не изменятся, потому что и до обострения ситуации во-

круг НК ЮКОС отношения между государством и бизнесом трудно было назвать конструктивными с взаимным учетом интересов обеих сторон. Действия государства по формированию четкой экономической политики, и особенно ее реализации, пока так и не приобрели необходимую системность. Ситуация вокруг ЮКОСа прежде всего вызвана политическим мотивом и вряд ли сможет подорвать коренные предпосылки развития российской экономики. Представители российского бизнеса и иностранные инвесторы, безусловно, на некоторое время займут выжидательную позицию, но причин говорить о кардинальном изменении условий для бизнеса в России сейчас определенно нет. **СФ**

**ЮРИЙ КАЦМАН,**  
**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»,**  
**ИЗДАТЕЛЬ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ»:**  
— Сейчас, как это ни цинично, уже не столь важно, чем закончится атака именно на ЮКОС — обвинят ли Ходорковского и посадят, заставят ли уехать из страны, перераспределят ли его собственность в пользу каких-то других предпринимателей или просто национализуют. Куда важнее другое: чем закончится атака на весь российский бизнес (в том, что Ходорковский и ЮКОС — просто текущие и самые крупные мишени, вряд ли есть сомнения), как онотреагирует, какие уроки решится извлечь.

Речь не о сути обвинений — это как раз дело исключительно соответствующих органов. Речь именно о форме, в которой эти обвинения были «предъявлены», — грубой, демонстративной, вызывающей неуверенность и даже страх у всех, кто занимается бизнесом: мол, если уж так обошлись с Ходорковским, самым богатым человеком страны и совладельцем одной из крупнейших компаний мира, для которого прозрачность, цивилизованность, социальная ответственность бизнеса давно уже не пустые слова, что уж говорить про обычных смертных.

Отсюда — обвал на фондовом рынке, возобновление бегства капитала, спад инвестиций и минорные мысли вроде «на кой мне вообще нужен весь этот бизнес в этой стране». Мысли, кстати, очень опасные по своим последствиям для государства. Анатолий Чубайс, комментируя итоги состоявшегося в день ареста Михаила Ходорковского экстренного заседания бюро РСПП, среди прочего сообщил, что серьезную обеспокоенность происходящим солидарно выразили бизнесмены, на долю предприятий которых приходится в совокупности несколько десятков процентов ВВП. Легко понять, что случится, если мысли о бесперспективности бизнеса солидарно придут в головы владельцев всех этих предприятий.

В последние годы российский бизнес не мог выступить с консолидированной позицией ни по одному ключевому вопросу. Но очевидно, что сейчас такая позиция просто необходима.

**ЭКПСИ**  
**CONSULTING**  
Человеческий фактор в бизнесе

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

телефон: 209-11-19, 741-05-19  
e-mail: ecopsy@online.ru, www.ecopsy.ru









«Сделано руками» — такой лэйбл вполне мог бы стоять на продукции фабрики «Конфаэль», единственного российского производителя шоколадных изделий hand made. Два года назад в компании решили «подвинуть» импортный элитный шоколад на полках магазинов — и увлеклись творчеством. По крайней мере, сейчас немалая доля продаваемой «Конфаэль» продукции приходится на всевозможные предметы из шоколада — картины, статуи, шкатулки и даже деньги. «Мы делаем не просто шоколад, а произведения искусства. И торгуем мы не шоколадом, а эмоциями людей», — говорит **Ирина Эльдарханова**, председатель совета директоров компании «Конфаэль». — Текст: Татьяна ТКАЧУК

## Картина шоколадом

Открытая в 2000 году в подмосковном Красногорске фабрика по производству шоколадных изделий «Конфаэль» сегодня занимает прочные позиции на рынке кондитерской продукции класса «суперпремиум». Среди российских компаний у нее конкурентов пока нет, поскольку такую продукцию (конфеты ручной работы, картины и скульптуры из шоколада), кроме «Конфаэль», никто не выпускает.

До 1995 года хозяйка «Конфаэль» **Ирина Эльдарханова** даже не помышляла о шоколаде. Она окончила Ленинградский институт текстильной и легкой промышленности, после чего несколько лет работала главным инженером республиканского объеди-

нения «Трикотажбыт» в городе Грозный. А потом там же была назначена директором крупного районного оптового предприятия «Росторгодежда». Туда стекались все произведенные в районе швейные изделия, которые потом распределялись по розничным магазинам.

Во время перестройки она с мужем создала собственный кооператив по выпуску вязаных изделий. Впоследствии кооператив был преобразован в торговое предприятие, и супруги стали заниматься импортом одежды из Германии, Голландии, Сирии, Алжира. Товар сдавали на оптовые базы, а также продавали через собственные розничные точки. «Это был

с21



«К нам приходит много студентов, которые покупают по две-три конфетки ручной работы, каждая по 10–30 рублей»

Фабрика «Конфаэль» входит в группу промышленных и торговых компаний «Эликом». Помимо фабрики холдинг владеет заводом по производству замороженных фруктов и овощей в г. Клин (Московская область). Кроме того, компания размещает заказы на производство консервированной продукции по собственной технологии на более чем 15 заводах России и стран СНГ. Под торговой маркой «Конфаэль» помимо фабрики работают четыре бутика, а также интернет-магазин. «Конфаэль» производит около ста видов шоколадных изделий. В штате компании примерно 300 сотрудников. Одним из владельцев «Конфаэль» является председатель совета директоров компании Ирина Эльдарханова. Состав остальных акционеров не раскрывается.

период, когда все очень хорошо продавалось, — вспоминает Ирина Эльдарханова. — В день мы отгружали своим клиентам по несколько контейнеров продукции с очень хорошей наценкой».

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Если дела шли настолько хорошо, почему вдруг вы решили переключиться с одежды на шоколад?

**ИРИНА ЭЛЬДАРХАНОВА:** В 1995 году мы приехали в Москву, решив расширить свой бизнес и наладить его в столице. Когда в Чечне началась война, мы вынуждены были срочно продавать оставленное там имущество и перевозить за собой детей, родителей. С тех пор и обосновались окончательно в Москве. И вот однажды одна моя знакомая из Министерства торговли обратилась ко мне с предложением приобрести партию импортного шоколада у немецкой компании «Технотрейд», занимающейся оптовыми продажами шоколада. Компания заключила эксклюзивный договор с одним из немецких производителей, по которому закупила достаточно большой объем продукции. Но у них возникли проблемы со сбытом. Им нужны были надежные партнеры, которым можно было бы доверять. В обмен они готовы были отдать товар с отсрочкой платежа. Мы согласились взять первую машину шоколадных конфет. Зарегистрировали компанию «Эликом» и начали вообще с нуля налаживать сбыт в Москве, ведь одно дело продавать одежду и совсем другое — шоколад. Конечно, мы не успели продать весь объем за период действия отсрочки. Нам пришлось занять деньги, чтобы рассчитаться с немцами. Но тем не менее продажи шли хорошо, и мы взяли еще одну машину. Надо сказать, что на шоколаде мы раскрутились совсем неплохо. Время было такое: все было востребовано. К тому же из-за искусственно сдерживаемого курса доллара импортный товар оказывался дешевле, чем



ЛЮДИМИЛА ЛАЗЕВНА

русский. Все это было настолько выгодно, что некоторое время спустя мы стали привозить в Россию на продажу и другие продукты питания — консервы и замороженные овощи. Так и доработали до кризиса.

**СФ:** Кризис сильно ударил по вашему бизнесу?

**ИЭ:** Ударил настолько больно, что трудно себе представить. Ведь он пришелся на август — то самое время, когда начинаются массовые закупки шоколада. В августе начинается сезон. Продажи в этом месяце, как правило, даже больше, чем в предпраздничном декабре. Летом большинство оптовых рынков и розничных магазинов ограничивают торговлю шоколадом, так как в жару сложно обеспечить этой продукции необходимые условия хранения. А в августе, когда становится прохладнее, начинают затовариваться. Потому-то и объемы продаж в этот период у нас были огромные. И мы очень хорошо подготовились — привезли много товара, причем с отсрочкой платежа. А когда курс «полетел» и мы начали расплачиваться с поставщиками, получилось так, что если товар мы продавали за рубль, то платили за него два. И стало совершенно очевидно — продолжать импортировать товар в Россию дальше невыгодно.

### Ближе к телу

Идея о том, что выгодно делать дальше, лежала на поверхности. «Мы разработали собственную технологию консервирования продуктов и начали размещать заказы на различных заводах», — рассказывает госпожа Эльдарханова.

Однако ближе всего Ирине Эльдархановой был «шоколадный» бизнес. Посмотрев на продукцию, представленную в магазинах, несложно было понять, что свободные ниши на кондитерском рынке еще есть. Шоколадные изделия не самого высокого качества и стоимости имелись в разных видах и в достаточном большом количестве. Зато ниша качественного и дорогого шоколада практически пустовала — в ней была представлена в основном продукция западных производителей. В результате было решено открыть фабрику по выпуску шоколада.

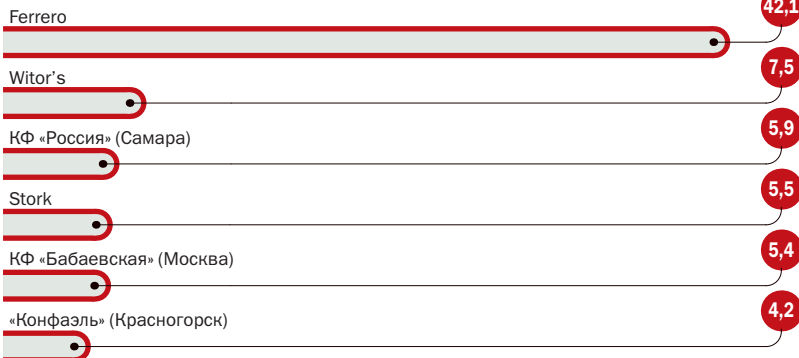
Помещение под будущее производство отыскали в подмосковном Красногорске. «Мы купили фабрику у одной компании, которая шила на этих площадях джинсы», — рассказывает Ирина Эльдарханова. — Так что для кондитерского производства предприятие было совершенно непригодно. На полное переоборудование фабрики потребовалось два года и около \$2 млн собственных и заемных средств. Впоследствии было вложено еще около \$5 млн — эти деньги пошли на развитие новых технологий и продвижение продукции.

Сегодня «Конфаэль» производит около ста видов шоколадных изделий. Часть из них выпускается серийно и предназначена для продажи в супермаркетах, часть изготавливается вручную по специально

### КРУПНЕЙШИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ШОКОЛАДНЫХ КОНФЕТ В КОРОБКАХ (ценовой сегмент более 600 руб./кг)

%

Учитывались данные за первую половину 2003 г. по Москве. На конфеты стоимостью более 600 руб./кг приходится 4,4% столичного рынка шоколадных конфет в коробках. Источник: компания «Бизнес Аналитика»





«На приеме, где нашу картину вручили президенту, присутствующие хотели удостовериться, что она съедобная. И к концу мероприятия почти всю съели»



ЛЮДИЛА РАЗЕНАЯ

разработанной компанией технологии и продается в собственных «шоколадных» бутиках. Еще одно направление — корпоративные клиенты и частные заказчики. Небольшое количество шоколада поступает также в рестораны и кафе.

Несмотря на то что средние цены фабрики колеблются в пределах 400—1000 рублей за килограмм, среди покупателей, уверяет Ирина Эльдарханова, есть и люди с невысокими доходами: *«К нам приходит очень много студентов, например. Покупают по две-три конфетки ручной работы, каждая из которых стоит около 10—30 рублей. Но одновременно мы заключаем договоры на производство шоколадных шедевров стоимостью в несколько тысяч долларов».*

## «Никто не мог поверить, что все это — шоколад»

**СФ:** Открывая фабрику, вы заявляли, что намерены к 2003 году занять 5% российского рынка шоколада и довести объемы производства до 5 тыс. тонн. Этим планам удалось сбыться?

**ИЗ:** Когда мы только начали заниматься производством шоколада, то не ожидали, что будем делать эксклюзивную продукцию. Наша задача была — выпускать просто качественный шоколад. Так что рассчитать мощности фабрики было несложно. Теперь же все иначе. Эффективность работы «Конфазль» определяется не производственными мощностями. Например, при изготовлении конфет с «русскими орешками» (семенами подсолнечника) с использованием ручного труда за 16 часов удаётся покрыть шоколадом всего пять килограммов семечек. А какой-нибудь частный заказ мы можем

выполнять полмесяца или даже дольше. Что же касается доли рынка, то и ее мы не достигли, по той же самой причине.

**СФ:** А как родилась идея производить шоколад и конфеты ручным способом?

**ИЗ:** Когда мы готовились к презентации, приуроченной к открытию фабрики, то долго думали, что же подарить нашим гостям. Можно было просто подарить пакеты с конфетами, но это было бы слишком банально. А как сделать так, чтобы все удивились? В результате родилась идея сделать каждому гостю огромные десятикилограммовые памятные медали из шоколада. И нам очень повезло с директором нашей фабрики Еленой Пологнюк. Мы поставили ей задачу изготовить эти медали, а она уже придумала, как ее решить. И вы себе не представляете реакцию людей, которым мы дарили подарки. Я помню, Игорь Николаев говорил: «Скоро 8 Марта, я сейчас это все спрячу где-нибудь, не буду показывать и своим женщинам сделаю сюрприз. Вот шоколадка так шоколадка!»

**СФ:** Но медалями вы не ограничились...

**ИЗ:** Да, идея ручного производства так нам понравилась, что мы начали развивать ее. Постепенно ассортимент наших эксклюзивных изделий пополнялся. Теперь мы производим и разнообразные фигурки, и целые статуи из шоколада. Есть у нас и шоколадные открытки, и сувенирчики, и даже шоколадные картины. Внешне они выглядят как настоящие, но на самом деле нарисованы горячим шоколадом на шоколадном полотне. С картинами у нас нередко случаются курьезы. Как-то нам поступил заказ с Украины на изготовление картины в подарок президенту Леониду Кучме. Но когда мы ее сделали и передали им, ни-

## «Сейчас мы как раз занимаемся очень сложным заказом — делаем шоколадную автозаправочную станцию»



ЛЮДИМИЛА ЗЕБНАЯ

кто не мог поверить, что все это — шоколад. Во время приема, где картина и была вручена украинскому президенту, присутствующие потихонечку отковыривали по кусочку, желая удостовериться, что все это действительно съедобно. И в итоге к концу мероприятия практически вся картина была съедена. Похожая ситуация была и с картиной для российского президента Владимира Путина. Правда, тогда картина все-таки осталась цела, но удивлению сотрудников президентской администрации не было предела.

**СФ: Насколько сложно с технологической точки зрения выполнять такие заказы?**

**ИЗ:** Иногда заказы бывают такими сложными, что мы даже начинаем сомневаться, выполнимы ли они. Но тем не менее пока ни от одного не отказались. Сейчас мы как раз занимаемся очень сложным заказом — делаем шоколадную автозаправочную станцию. Это подарок нефтяной компании одному из известных российских бизнесменов. Мы должны создать из шоколада маленький городок с магазинами, станцией, где стоят колонки, на которых написаны номера бензина, цены и т. д. Сделать все это непросто, ведь для каждого элемента нужно отлить особую форму. И еще нужно учитывать, что это ведь единичная работа. Если наш клиент настаивает на том, чтобы выполненная по его заказу фигура или картина никогда больше не повторялась, мы обязательно уничтожаем формы — чтобы не было соблазна создать подобное изделие снова.

Возможность заказывать эксклюзивные модели шоколадного haute couture появилась у покупателей «Конфаэль» одновременно с открытием одноименных бутиков. Первый появился в апреле прошлого года в Москве. Сегодня у компании уже три бутика в столице и один в Петербурге. В открытие каждого из них вложено примерно по \$150 тыс. Представить вручную приготовленные конфеты, срок хранения которых ограничен несколькими днями из-за отсутствия консервантов в их составе, возможно только в собственных магазинах, поскольку только там мож-

но наладить необходимый температурный режим и влажность воздуха. Причем, как и в бутиках модной одежды, обуви или аксессуаров, в магазинах «Конфаэль» ежесезонно (весной, летом, зимой и осенью) происходит обновление коллекции.

В каждом бутике выставлены шоколадные скульптуры — копии частных заказов. «Вот эта скульптура льва, например, весит около ста килограммов», — рассказывает управляющая сетью бутиков **Светлана Подлегаева**. — Это копия подарка Ирины Понаровской Льву Лещенко — мы ее не продаем, а выставляем как опытный образец. Мы намеренно не ставим ее под стекло, чтобы наши посетители могли удостовериться в подлинности шоколада, из которого она изготовлена. И многие, надо сказать, пользуются этой возможностью. И отковыривают потихонечку кусочки, пробуют на зуб, пытаются проткнуть чем-нибудь острым, чтобы понять, есть ли пустота внутри. Так что периодически нам приходится ее реставрировать».

### Такая вот макадамия

Не только внешний вид, но и внутреннее содержание своей продукции на фабрике стремятся довести до уровня, соответствующего классу «люкс». В этих целях каждый год представители «Конфаэль» выезжают на Всемирную выставку продуктов питания (SIAL в Париже и Anuga в Кельне), где ищут наиболее оригинальные ингредиенты, которые могут быть использованы в производстве шоколада. Таким образом, например, был «обнаружен» орех макадамия, который растет в Австралии. Вообще география закупок сырья у «Конфаэль» очень обширна: сладкий кондитерский фундук завозится из Италии, миндаль — из Средней Азии, чернослив — из Калифорнии, кедр — с Дальнего Востока, замороженный свежесжатый сок для приготовления мармелада — из Франции.

Однако самое пристальное внимание в «Конфаэль» уделяют защите собственных технологий от возможных подделок. Настолько большое, что человека со стороны на фабрику даже не пустят. И хотя беглого осмотра производства вряд ли достаточно, чтобы понять все его особенности, в «Конфаэль» считают: береженого бог бережет.

Когда появляется идея, представляющая хоть какую-то новизну, компания в первую очередь патентует ее, а уже потом внедряет в производство. Такая тактика не гарантирует защиты от подделок, но позволяет бороться с мошенниками. «На сегодняшний день мы предъявили уже около 15 исков и претензий к компаниям, которые незаконно используют запатентованную нами технологию или изготавливают запатентованные нами продукты», — говорит Ирина Эльдарханова. — Некоторые из этих компаний готовы прекратить производство. Но есть и те, кто игнорирует наши претензии. Значит, на них нам придется воздействовать через судебные органы. Да, для нас это очень неприятно, отнимает много времени, сил и денег, но иначе, к сожалению, нельзя».

Система патентования помогает защититься и от недобросовестных работников. Большинство из них

## Копии патентов, вывешенные на фабрике, — наглядное предупреждение тем, кто захотел бы, увольняясь, прихватить с собой эксклюзивные технологии



проходят обучение на фабрике и посвящены во многие технологические тонкости. Однако они осведомлены и о наличии патентов на эти технологии — их копии вывешены на фабрике в качестве наглядного предупреждения. И, как утверждают в «Конфазль», прецедентов утечки «секретной» информации от бывших сотрудников пока не было.

**СФ:** У вас вообще большая текучка кадров?

**ИЭ:** Понимаете, несмотря на важную роль, которую играют для нас творческие работники, их не так много по сравнению с техническими сотрудниками компании — около 15 человек, среди них есть и профессиональные художники, которые пишут шоколадные картины. Всего у нас работают около 300 человек, 200 из них заняты непосредственно на производстве. А там достаточно много участков, на которых приходится заниматься одним и тем же делом. И человек устает, это понятно. Иногда даже я думаю: боже мой, как ему не надоело это делать! Так



ЛЮДИЛА ЛАЗЕРНАЯ

что я спокойно отношусь, когда кто-то из сотрудников решает уйти. Другое дело, что человек не уходит сразу же, на следующий же день. Перед уходом он сам готовит себе замену, обучает того, кто приходит ему на смену.

**СФ:** А как вы подбираете персонал? Какие у вас критерии?

**ИЭ:** Поскольку наше производство по-своему уникально, найти специалиста, который бы заранее досконально знал свою работу, практически невозможно. Поэтому любой новый сотрудник, поступая к нам, обязательно сначала учится всему.

**СФ:** Вы приветствуете демократию на производстве, где каждый может прийти и сказать: «У меня возникла идея...»?

**ИЭ:** В принципе, да. Мы такую инициативу поощряем, ведь талантливых людей много. И если даже их идеи не могут быть приняты полностью, из некоторых предложений иногда можно просто какой-то фрагмент выделить и на его основе разработать что-то новое.

конференция

Реклама в печатных СМИ:  
продажи новые и улучшенные

13-14 ноября 2003 г.

Бизнес Центр DAEV PLAZA

ОРГАНИЗАТОР

РЕКЛАМНЫЙ ЖУРНАЛ

СООРГАНИЗАТОРЫ



На издательском рынке становится год от года теснее, что заставляет задуматься над тем, как из привычных технологий выжать максимум. Кто окажется успешнее в этом не столь очевидном процессе, тот в конечном счете получит конкурентные преимущества. В рамках конференции будут рассмотрены вопросы: как УЛУЧШИТЬ известные технологии и превратить их в НОВЫЙ ресурс и как найти новые возможности для реализации всего потенциала своего бизнеса.

Докладчики: «Эксперт», «Комсомольская правда», «Ведомости», «Газета», «Финанс», «Секрет фирмы», ИД «Бурда», ИД Premiera, агентства The Strategist Media, Optimum Media Buying, «Приор» и другие.

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ В КОНФЕРЕНЦИИ 12900 руб. (включая НДС)

Скидки: подписчикам ИД Гребенникова, участникам прошлых конференций, членам WAN и ГИПП, организациям делегирующим более двух участников.

Аккредитация включает пакет материалов (сборник докладов, стенограмму, журналы), кофе, обеды, фуршет.

109017, Москва, Пыжевский пер., д. 5, строение 2,

тел.: (095) 239-9590, 239-9121, факс (095) 951-5710.

Координатор конференции — Наталья Михайлова, mihailova@grebennikov.ru

Секретарь конференции — Анастасия Кирсанова, kirsanova@grebennikov.ru

WWW.GREBENNIKOV.RU

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ





«Нам часто говорят: вы компания, которая сама создает рынок, сама создает спрос, поскольку предлагает то, чего раньше не было»

### Осторожный рост

Достаточно громко заявив о себе на столичном рынке во время прошлогодней рекламной кампании (золотая бабочка — символ «Конфаэль» — красовалась в октябре прошлого года на 350 наружных щитах в Москве), фабрика решила больше не использовать традиционные способы продвижения. Теперь она увлеклась меценатством и спонсорством. Компания сотрудничает с благотворительным фондом Мстислава Ростроповича, оплачивая гранты на обучение студентов музыкальных заведений России. А в прошлом году «Конфаэль» снабдила своим шоколадом, специально изготовленным для спортсменов, всю Олимпийскую сборную России.

«Конфаэль» активно занимается промоушном своей продукции. Так, специально для премьеры мюзикла Notre-Dame de Paris были изготовлены шоколадные колокола, являющиеся, как утверждают в компании, точной копией колоколов собора Парижской Богоматери. А во время церемонии вручения премий «Золотой граммофон» все артисты, занятые в главных ролях в этом мюзикле, получили по персональной деве из шоколада.

По словам Ирины Эльдархановой, бурного и точно прогнозируемого роста от ее компании ожидать не следует. «Мы не ставим перед собой задачу достичь каких-то определенных цифр, — говорит она. — Мы знаем точно, что откроем еще бутики, но сколько — будет зависеть от ситуации на рынке. У нас сейчас есть много потенциальных партнеров в разных городах, с которыми мы ведем переговоры об



ЛОДМИЛА ЛАЗЕВНА

открытии бутиков на условиях франчайзинга. Но мы очень требовательны в этом вопросе, и сначала проводим исследования в регионе, чтобы удостовериться в будущей рентабельности проекта».

Сейчас, помимо российского рынка, «Конфаэль» продает свою продукцию на Украине, в ОАЭ, США и готовится к завоеванию кошельков французских потребителей. Для изучения предпочтений французской публики «Конфаэль» примет участие в Шоколадном шоу в Париже. Специально для этого мероприятия технологи фабрики разработали особую коллекцию. Уже готовы шоколадные открытки на французском языке, парижская серия «Книги о шоколаде» (коробка оформлена как книга с видами Парижа на обложке, а на каждой конфетке внутри нее — по одной из достопримечательностей французской столицы). Ожидается, что шоу ежедневно будет посещать до 100 тыс. человек. Такой наплыв потребителей позволит составить достаточно четкую картину о национальных предпочтениях французов и подкорректировать экспортную политику компании в отношении этого рынка.

Подобная тактика уже прошла успешное испытание летом этого года в ОАЭ. Сначала там организовали персональную выставку продукции «Конфаэль», где были представлены образцы творчества мастеров фабрики, в том числе картины с изображением Тадж Махала и метровая скульптура отеля «Парус», самого престижного в ОАЭ. После выставки стало понятно, что больше всего в этой стране продукция «Конфаэль» может быть востребована корпоративными заказчиками.

Вообще же компания придерживается тактики постоянного прощупывания рынка на предмет того, какой вид продукции стоит производить, а какой нет. «Нам часто говорят: вы компания, которая сама создает рынок, сама создает спрос, поскольку предлагает то, чего раньше не было, — утверждает хозяйка „Конфаэль“». — И в этом смысле нам приходится постоянно экспериментировать. А сложность заключается в том, что заранее никогда не знаешь, насколько наши идеи способны найти отклик у потребителей».



ИРИНА ЭЛЬДАРХАНОВА

### «Большой перспективы в изготовлении шоколада художественных форм не наблюдается»

Иван Алипов, заместитель генерального директора по корпоративному развитию компании «А.Коркунов»:

— Хотя «А.Коркунов», как многими принято считать, выпускает продукцию в одном сегменте с компанией «Конфаэль» — сегменте «премиум», мы не считаем их прямыми конкурентами себе. У них есть претензия на эксклюзивность формы, а мы больше внимания уделяем качеству продукции, нежели соблюдению художественного образа. К тому же по объемам производства они значительно нам уступают.

Тем не менее нельзя не принимать во внимание, что сейчас рынок кондитерских изделий растет достаточно быстрыми темпами, причем по всем сегментам. И мы в ближайшее время намерены выйти в нишу шоколадных конфет ручного производства. Но пока для нас это будет лишь эксперимент. Что же касается изготовления конфет и шоколада художественных форм, то здесь большой перспективы, на мой взгляд, не наблюдается. Продажи продукции такого плана сильно варьируются в зависимости от сезона. Их пик приходится на общенациональные праздники, а потом, как правило, наступает мертвый сезон. Так что не думаю, что ориентация на производство исключительно «художественного» шоколада может быть достаточно рентабельным бизнесом.



# Инвестиционные стратегии



*Петр Бубнов,  
управляющий активами,  
Инвестиционная  
компания ФИНАМ.  
Тел. 204-84-94  
bubnov@finam.ru*

В мировой финансовой системе, в которую интегрируется в настоящее время и Россия, очевидные макроэкономические закономерности уживаются порой с хаотическими изменениями курсов акций, валют и процентных ставок. Большие колебания цен на акции и другие активы сулят потенциально высокий доход от операций на фондовом рынке. И в данной ситуации для большинства финансовых институтов, в частности банков и инвестиционных компаний, именно эти колебания и представляют наибольший интерес.

Основной задачей, которая при этом возникает перед управляющими, является разработка такой тактики поведения на рынке, которая обеспечивала бы в долгосрочной перспективе доходность выше, чем в среднем по рынку. Надо заметить, что традиционные методы принятия инвестиционных решений в данной ситуации практически не работают, то есть, приобретение акций предприятия, стабильно работающего на рынке и имеющего хорошие финансово-экономические показатели, в какой-то момент времени может оказаться не только малоприбыльным, но даже и убыточным для потенциального инвестора.

Так как в большинстве случаев колебания цен происходят при неизменных значениях таких важных показателей, как ставка рефинансирования, рост ВВП и прочее, то может показаться, что эти колебания носят случайный, хаотический характер. Однако некоторые закономерности в динамике котировок акций существуют. Выявляются эти закономерности с помощью приемов технического анализа.

При помощи технического анализа через кратковременные колебания котировок можно изучить поведение «биржевой толпы». Не являясь в полном смысле наукой, в данном инструменте используются для построения разнообразных эмпирических зависимостей достаточно сложные математические модели. Знание основных нюансов поведения цен позволяет на порядок повысить эффективность биржевой игры.

В своей работе я основываюсь именно на техническом анализе, то есть на анализе и оценке графиков. На мой взгляд, при принятии решений наиболее разумно использовать трендовый подход, формализованный в механическую систему, построенную на основе трендовых индикаторов. Такой подход позволяет увидеть движение цены в начальной стадии и следовать ему до конца. Основываясь на данной методике, сравнительно недавно можно было очень прилично заработать на движении по акциям «Сургутнефтегаза», «Мосэнерго», РАО ЕЭС и др.

Однако когда дело доходит непосредственно до совершения сделки, очень важно учитывать психологический аспект. Почему? Поясню на практическом примере. Как правило, зарождению движения, например резкому повышению цены за короткий промежуток времени, предшествует некий импульс, который может быть вызван проникновением какой-либо значимой информации на рынок. Такую ситуацию можно было наблюдать недавно с акциями Ростелекома (см. рис.). Цена за акцию составляла порядка 53 руб., и буквально за два часа она поднялась практически на 6%, до уровня 56 – 57 руб. за акцию. Придерживаясь трендового подхода, я обязан реагировать на это событие и принять соответствующие меры.

Это как сильная волна, которая может превратиться в разрушительное цунами или же, напротив, не получить продолжения, потерявшись в океане. Как нужно поступать в такой ситуации? Если есть хотя бы намек на формирование волны, необходимо незамедлительно принимать меры. Однако заставить себя покупать акции по 56 руб., когда буквально два часа назад она стоила 53 руб., оказывается порой катастрофически сложно с психологической точки зрения. Ты думаешь о том, что уже опоздал, слишком поздно, ты упустил момент и уже слишком дорого. И только опыт и наличие четко сформулированной и апробированной системы принятия решений помогают преодолеть подобные эмоции.

Но ты преодолеваешь себя, подчиняясь системе, и спустя неделю, когда акция стоит уже 67 руб., поскольку в итоге волна (тренд) набрала невиданную силу, становится понятно, что повышение, казавшееся серьезным ростом – было всего лишь импульсом к началу развития тенденции. Тут невольно задумываешься, что мог бы пропустить 20-процентное движение, если бы дал волю эмоциям.



В то же время играть против рынка, «отлавливая пики и донышки», невозможно и не нужно. Работая на рынке, важно следить за ним, плыть с ним по течению, не предвосхищая события, одновременно держать руку на пульсе и быть готовым к тому, что в любой момент рынок может развернуться против вас.

Любое вложение капитала связано не только с ожиданием получения дохода, но и с возможным финансовым риском. Использование диверсифицированного портфеля элиминирует разброс в нормах доходности различных финансовых активов. Иными словами, портфель, в который входит несколько финансовых инструментов, с разной степенью доходности и риска, обеспечивает стабильность получения положительного результата. Цель управления инвестиционным портфелем заключается именно в нахождении той границы между ликвидностью, доходностью и рискованностью, которая позволяет выработать оптимальное соотношение данных инструментов.

Для повышения эффективности работы целесообразно использовать весь спектр финансовых инструментов, не ограничиваться какой-то отдельной отраслью или конкретным эмитентом. Рынок динамичен и требует от нас максимальной концентрации внимания. Если сегодня интереснее смотрится «энергетика», то очень может быть, что буквально завтра более перспективными станут «нефтянка» или же «телекомы». При этом реагировать на изменение конъюнктуры надо моментально, переориентируясь на более привлекательные в моменте инструменты. Что касается перспектив, то ряд факторов внушает оптимизм. Это и повышение странового рейтинга до инвестиционного уровня, и грядущая пенсионная реформа, и президентские выборы. На лицо рост благосостояния населения, экономики страны в целом и, как следствие, приток денежных средств на фондовый рынок.

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

## У Quelle на посылках



В АВГУСТЕ ПРОШЛОГО ГОДА КОМПАНИЯ «КАТАЛОГИ МИРОВОЙ МОДЫ» (КММ) ЗАКЛЮЧИЛА АГЕНТСКИЙ ДОГОВОР С КРУПНЕЙШЕЙ В ЕВРОПЕ НЕМЕЦКОЙ КАТАЛОЖНОЙ КОМПАНИЕЙ QUELLE. ОДНАКО СОТРУДНИЧЕСТВО ПРОДЛИЛОСЬ ВСЕГО ГОД. ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ НЕ ОТНЕСЛАСЬ С ДОЛЖНЫМ ВНИМАНИЕМ КО ВСЕМ ПУНКТАМ СОГЛАШЕНИЯ, ОНА ЕДВА ИЗБЕЖАЛА РАЗОРЕНИЯ. Текст: Наталья Обухова

Компания «Каталоги мировой моды Роберто Чинелли» появилась на столичном рынке в 1999 году. К созданию КММ ее основателю **Александру Гончарову** удалось привлечь знакомого итальянца, владеющего компанией Cinelli (специализируется на торговле автомобилями и велосипедами). Опыт в каталожном бизнесе господин Гончаров (выпускник Института физкультуры и Юридической академии, позже — свободный предприниматель) получил, полгода поработав помощником генерального представителя в российском офисе французской компании 3 Suisses. Эта компания стала первой, каталогами которой начала заниматься КММ. Схема сотрудничества была традиционной для этого рынка: компания-поставщик обеспечивает своего представителя в регионе каталогами, рекламными материалами, программным обеспечением, в том числе контролирующим путь заказа от исполнителя к клиенту. А представитель обязуется выполнять работы, связанные с поиском клиентов, консультацией и обработкой заказов.

Старт оказался успешным: через полгода КММ вышла на оборот \$25 тыс. в месяц.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Случай с Quelle стал для Александра Гончарова хорошим уроком

3 Suisses, проработавшая на тот момент в России несколько лет, по словам Гончарова, имела оборот около \$30 тыс. в месяц.

В 2000 году, стремясь расширить ассортимент, «Каталоги мировой моды» заключили договор с немецкой компанией Otto и английской Kays, а в 2001-м вышли на Quelle. Правда, неофициально: номинально КММ являлась корпоративным клиентом «Индустрибера-

тунг Вилькеннинг», эксклюзивного представителя Quelle в России, который в принятии решений практически полностью зависел от головного офиса в Германии. И хотя при такой форме сотрудничества КММ не могла рассчитывать ни на приемлемые комиссионные, ни на рекламную поддержку, ни на получение достаточного количества каталогов, желание работать с известной маркой было сильнее.

Весной 2002 года представители экспортного департамента Quelle сами обратились в КММ с предложением о сотрудничестве. К тому моменту российская компания работала с восемью поставщиками, среди которых были французская La Redoute, английская Freemans of London, немецкая Peter Hahn. Кроме Москвы, за счет региональных партнеров КММ обеспечивала поставки товаров и в другие российские города, а также на Украину и в Белоруссию.

**Александр Гончаров**, генеральный директор КММ: *То, что Quelle вдруг проявила к нам интерес, было странно. В тот момент мы уже работали с Otto, а эти два концерна традиционно не дружат. Но для нас, конечно, было лестно,*



## работа над ошибками

«То, что Quelle вдруг проявила к нам интерес, было странно. В тот момент мы уже работали с Otto, а эти два концерна традиционно не дружат»



*что крупная компания с известной среди потребителей маркой предлагает нам партнерство. Плюс ко всему сама Quelle, в отличие от ее представителя, могла обеспечить нас необходимым количеством каталогов, а также более ощутимыми комиссионными процентами.*

### Дружба врозь

Агентский договор с немецкой компанией был подписан в августе 2002 года. И хотя юристу Гончарову показалось, что соглашение составлено скорее в пользу Quelle (так, согласно договору, возможные конфликты между сторонами могли быть рассмотрены только в Германии) и КММ имела больше обязанностей, чем прав, желание работать с крупной и хорошо известной в России ком-

панией перевесило сомнения. А через несколько месяцев руководитель КММ начал разочаровываться в именитом партнере. **Александр Гончаров:** *Складывалось впечатление, что конечный результат интересует Quelle в последнюю очередь. Ни одно из наших предложений по развитию бизнеса — например, по началу торговли по их каталогам в Екатеринбурге, где у нас есть представитель, или по организации платежей через отделения «Первого О.В.К.» — не нашло поддержки экспортного отдела в Германии.*

Проблемы возникли и с принятой в Quelle системой оформления и передачи заказов, а также контроля взаиморасчетов, которой пришлось пользоваться КММ. Если другие каталожные компании ис-

пользовали для этого специальное программное обеспечение, то для Quelle большинство необходимой информации по заказам (каталог, код клиента и проч.) приходилось набирать вручную. Обработка заказов по каталогам Otto занимала около минуты, по Quelle — около 10 минут. Только под эту операцию в КММ были задействованы пять сотрудников. «Это было бы приемлемо при небольших объемах, — говорит господин Гончаров. — Но когда продажи составляют 140 тыс. евро в месяц, это огромные и неоправданные трудозатраты».

Кроме того, из-за неудобной учетной схемы во взаиморасчетах началась путаница. Хотя КММ не занималась приемом денег и оплатой заказов производилась через банки,

сразу перечислявшие средства на счет Quelle в Германию, по факту головной офис учитывал только те данные о заказах, которые представляли ему отделения российской компании. Между тем многие клиенты расплачивались за заказ непосредственно перед его получением, и эти суммы при отправке посылок записывались в долг КММ. При этом банковские подтверждения об оплате могли теряться или задерживаться. В результате на КММ «повис» долг в 60 тыс. евро. Неприятным сюрпризом, по словам Александра Гончарова, стало и то, что процентная ставка комиссионных выплат оказалась ниже той, на которую он рассчитывал, подписывая партнерское соглашение.

После того как были проведены проверки в финансовой



**BMW на Рублевке, 64**  
X5: Комплект зимних колес + аксессуары зимы в ПОДАРОК!

БалтАвтоТрейд-М  
**744-00-88**  
www.baltauto.ru

## Вожделенное сотрудничество с крупной западной компанией на деле обернулось убытками в 350 тыс. евро

отчетности, выяснилось, что произошла ошибка и на самом деле задолженности нет. Сотрудничество продолжилось — не в последнюю очередь потому, что Quelle предложила выделить средства для организации процесса, позволяющего резервировать заказываемые клиентами вещи на складах в Германии через интернет. Однако спустя некоторое время экспортный департамент извещил руководство КММ о новой задолженности (уже на 170 тыс. евро) и предложил временно направить в компанию нескольких своих сотрудников — для оказания консультаций. К тому моменту, то есть через семь месяцев сотрудничества с Quelle, на долю КММ, по словам господина Гончарова, приходилось 30% продаж немецкой компании в России.

Поначалу он не имел ничего против немецких специалистов, однако через некоторое время начало казаться, что его понемногу «выживают» из компании: «Консультанты стали принимать решения и рекомендовать сотрудникам исполнять их в первую очередь, тогда как мои решения постоянно критиковали».

Тогда Александр Гончаров распорядился не допускать представителей партнера в офисы КММ и даже проигнорировал требования Quelle явиться на встречу для урегулирования проблем, посчитав продолжение сотрудничества невозможным. В обнаруженной сотрудниками компании электронной переписке немецких консультантов с головным офисом фигурировали подробные отчеты о текущей

деятельности российской компании, в том числе и по другим каталогам. А затем из компьютеров пропала информация по всем клиентам (на тот момент — около 6 тыс. человек). Господин Гончаров пребывает в уверенности, что и тут не обошлось без участия Quelle, имевшей возможность удаленного управления базами данных КММ.

«Я думаю, что КММ имела шанс стать неким плацдармом, завоевав который, немецкая компания получала бы и готовую структуру, и контроль над хорошей долей рынка. К тому же понятно, что дешевле платить русским сотрудникам, предложив им большую зарплату, нежели комиссионные агенту, — говорит Гончаров. — Так что реальной подоплекой конфликта были вовсе не финансовые вопросы».

### «Моя твоя не понимай»

Сейчас главной своей ошибкой бизнесмен считает то, что в свое время не уделил достаточного внимания договору. Вожделенное сотрудничество с крупной западной компанией, говорит Александр Гончаров, на деле обернулось для него убытками в 350 тыс. евро из-за невыплаченных комиссионных и потери клиентской базы.

В Quelle же ситуацию комментируют совсем по-другому. «Утверждение КММ, что Quelle пользовалась ее базой данных в отсутствие прав на это, не имеет под собой никаких оснований. В договоре было предусмотрено право пользования адресами клиентов обеими сторонами, — официально заявили **СФ** в Quelle AG. — Условия договора, заключенного с КММ, всегда выполнялись Quelle. Это касалось и размеров вознаграждения в том числе». А долю КММ в общем обороте заказов Quelle в России в компании оценивают не более чем в 3%.

Участники рынка инцидент между КММ и Quelle не кажется столь драматичным.

Один из них на условиях анонимности сказал **СФ**, что, возможно, Quelle не учла российской специфики: *Иностранные компании привыкли считать наш рынок «диким», и поэтому до сих пор многие стараются максимально контролировать здесь своих агентов. Торга как российские условия, возможно, требуют предоставления большей свободы действий. С этой точки зрения успешные технологии западной компании, особенно учитывая амбиции сторон, вполне могли дать собой».*

Впрочем, уверен Александр Гончаров, и из негативного опыта можно извлечь для себя много пользы: «Случай с Quelle в этом смысле стал для меня очень хорошим уроком. В бизнесе надо быть готовым ко всему. То, что тебе предлагает партнерство крупная иностранная компания, не должно сбивать с толку, поскольку это еще не означает, что она не способна не выполнить своих обязательств. Такие вещи необходимо учитывать еще на этапе изучения контрактов, обязательно вместе с квалифицированными юристами».

Хотя в период сотрудничества доля продаж по каталогам Quelle в обороте КММ составляла около 50%, в правильности принятого им решения Гончаров ничуть не сомневается: «С теми объемами заказов, которые приходилось обрабатывать до десяти-одиннадцати вечера, сотрудники испытывали постоянный стресс. Теперь же мы, во-первых, можем спокойно и более эффективно работать с другими нашими партнерами — Otto, La Redoute, Peter Hahn, Baur и т. д. Во-вторых, можем развиваться теми темпами, которые нам интересны. Во всяком случае, при вдвое меньшем количестве сотрудников к концу этого года мы должны выйти на те же объемы продаж, что и с Quelle».

### Дегтярев Иван Владимирович

Директор группы компаний "Город Мастеров", г. Ухта, г. Сыктывкар



Современный российский управляющий.

Создал успешную, конкурентоспособную сеть магазинов строительно-отделочных материалов и товаров для дома.

Своим желанием непрерывно идти вперед, он сумел сплотить вокруг себя команду профессионалов.

Его жизненная позиция — не только предвидеть, но и управлять своим будущим. Он не ждет рецептов и экспертных советов, он овладевает современными технологиями управления и строит эффективную систему управления будущим своей компании.

**ОН ЗАНИМАЕТСЯ ЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ**



**ИНТАЛЕВ - ИДЕОЛОГИЯ ТЕХНОЛОГИЧНОГО 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

**САМАЯ КАЧЕСТВЕННАЯ АНАЛИТИКА, ПРАКТИКА ЛУЧШИХ КОМПАНИЙ,  
ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ НАД СИТУАЦИЕЙ**

Специально для тех, кто умеет быть лидером, кто доверяет качеству, кто ценит время и деньги  
**ДЕЛОВЫЕ ЖУРНАЛЫ «ЭКСПЕРТ» И «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАЗРАБОТАЛИ  
УНИКАЛЬНЫЙ ПОДПИСНОЙ ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ»**

**ТОЛЬКО ДО 20 ДЕКАБРЯ 2003 Г. ВЫ МОЖЕТЕ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ  
НА 2004 ГОД НА ДВА ВЕДУЩИХ ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛА, СЭКОНОМИВ**

**25%**

**ОТ ПОДПИСНОЙ СТОИМОСТИ КАЖДОГО ИЗДАНИЯ**

**ЭКСПЕРТ  
+  
СЕКРЕТ ФИРМЫ  
=  
ЭКСПЕРТ ФИРМЫ**

**СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ НА ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ» ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ  
на 6 месяцев – 1218,00 руб.  
на год – 2411,25 руб.  
включая курьерскую доставку**

**ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДПИСКИ НА ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ»**  
отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 771-6185  
или заполните подписную форму на одном из наших сайтов

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

или просто вызовите курьера для оформления подписки по телефону (095) 267-3768

ПЕРИОД ПОДПИСКИ	<input type="checkbox"/> 6 месяцев	<input type="checkbox"/> 12 месяцев
КОЛИЧЕСТВО ЭКЗЕМПЛЯРОВ		
МЕСЯЦ НАЧАЛА ПОДПИСКИ		
НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ		
ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС		
ИНН	<input type="text"/>	
КПП	<input type="text"/>	
РАСЧЕТНЫЙ СЧЕТ	<input type="text"/>	
БАНК		
КОРРЕСПОНДЕНТСКИЙ СЧЕТ	<input type="text"/>	
БИК	<input type="text"/>	
ФАМИЛИЯ ПОЛУЧАТЕЛЯ		
ИМЯ		
ОТЧЕСТВО		
E-MAIL		
ТЕЛЕФОН (КОД ГОРОДА)		
ФАКС		
АДРЕС ДОСТАВКИ		
ИНДЕКС		
ОБЛАСТЬ ИЛИ КРАЙ		
ГОРОД		
УЛИЦА		
ДОМ		
КОРПУС		
ОФИС		

**Эксперт**

Первое место в рейтинге «Качества деловых печатных СМИ» Ассоциации менеджеров России. Качественная аналитика, умение выявить скрытые тенденции и компетентность в важнейших вопросах бизнеса, экономики, политики и общества завоевали «Эксперту» доверие и уважение делового сообщества.

**Секрет фирмы**

Самый динамично развивающийся деловой журнал в России. Все, что должен знать современный руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху: инновационные идеи, опыт лучших российских и иностранных фирм, новые тенденции в практике менеджмента, маркетинга, управления персоналом.

**КАЧЕСТВЕННАЯ АНАЛИТИКА И «ЖИВАЯ» ПРАКТИКА В ОДНОМ ПАКЕТЕ ЕЖЕНЕДЕЛЬНО НА ВАШЕМ СТОЛЕ**



маркетинг

33



## Профессиональные скандалисты

Умело срежессированный скандал все чаще оказывается весьма эффективным средством не только для продвижения компании на рынке, но и для решения более сложных задач

менеджмент

38



## Чужие правила

Сейчас РОСНО считает, что приведя стандарты управления в соответствие с требованиями иностранного акционера – компании Allianz, она открыла себе дорогу к западному рынку капитала

персонал

44



## Корпоративный урок

Современные руководители уже не задаются вопросом, зачем обучать сотрудников, — это повышает конкурентоспособность компании. Но вот чему и как учить — еще вопрос



## Профессиональные скандалисты



СКАНДАЛ КАК СПОСОБ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ? ОБ ЭТОМ НЕ ГОВОРЯТ ОТКРЫТО, НА ЭТУ ТЕМУ НЕТ БЕСТСЕЛЛЕРОВ. НО ПОСЛЕ ОБЩЕНИЯ С ПОСТАНОВЩИКАМИ СКАНДАЛОВ В КАЖДОМ ШУМНОМ СОБЫТИИ НА РЫНКЕ НАЧИНАЕШЬ ВИДЕТЬ СПЕКТАКЛЬ. Текст: Филипп Колесник

«Еще два года назад многие даже не знали, как правильно произносится название холдинга „Илим Палп Энтерпрайз“ (ИПЭ). А ведь это очень большая компания, одна из ведущих в лесопромышленности», — говорит PR-директор ИПЭ **Станислав Бычков**. Широкую известность холдинг приобрел после скандальной истории, связанной с попытками «Базового элемента» завладеть двумя его комбинатами. ИПЭ умело поддерживал шумиху вокруг этого дела больше года и в итоге прославился как в России, так и за рубежом.

«Обычно во время таких конфликтов потерпевшая сторона замалчивает ситуацию, договаривается с соперником или просто сдается», — говорит Станислав Бычков. ИПЭ превратил конфликт в публичный. Драматическая история борьбы с «Баззлом» стала предметом обсуждения в СМИ, Госдуме, на отраслевых конференциях и т. д. **Святослав Бычков:** *Наше главное сообщение было следующим: на нас напали люди с неординарной репутацией; мы жертва недружественного поглощения и можем потерять свой бизнес. Кроме того, мы четко дали всем понять, что мы уважаемая компания и боремся правовыми методами.*

Чтобы усилить эффект, ИПЭ обратился к представителям западной прессы. Руководство пригласило на один из комбинатов иностранных журналистов и показало, что там происходит (баррикады, люди из «Баззла» осаждают предприятие и проч.). Вскоре публикация о конфликте появилась в New York Times — газета рассматривала ситуацию с ИПЭ как пример того, насколько гарантированы права инвесторов в России. Холдинг был представлен как жертва недружественного поглощения, что могло охладить планы крупных западных инвесторов. «Скорее всего, это подействовало на власти, и нам удалось резко ограничить административный ресурс „Баззла“», — считают в ИПЭ. Сейчас Святослав Бычков готов подвести итог истории: *Конфликт с «Баззлом» еще не исчерпан, но мы отстаивали свои предприятия, создали себе репутацию в деловых кругах, а негативную энергию конфликта обратили в высокий рейтинг узнаваемости компании.*

Малоизвестные фирмы нередко используют скандал, шумиху или любое другое событие, чтобы привлечь к себе общественное внимание. «В основе скандала всегда лежит конфликт — столкнове-

ние интересов нескольких сторон», — объясняет **Алексей Вайц**, консультант по вопросам управления и развития Imako Group. СМИ всегда с большим желанием освещают конфликты, чем положительные новости. И, как пишет в своей книге известный маркетолог, «редакторы продают лучше, чем рекламодатели». Шумиха позволяет компании повысить свою узнаваемость, а в ряде случаев решить и более сложные задачи — например, потеснить конкурентов.

### Скандальные мотивы

Раздувание скандала — это в любом случае рискованное мероприятие. Как считает и. о. исполнительного директора PR-агентства Corporate Communications **Татьяна Москалева**, «заранее просчитать в таких случаях возможную отдачу и риски — задача на год для крупного НИИ». Идя на обострение конфликта, любая компания может быть наказана судом, запятнать свою репутацию и проч. «Конфликт может выйти из-под контроля, тем более если в него вас втянула другая сторона», — добавляет вице-президент PRP Group **Татьяна Галкова**. Но все-таки многие компании сознательно идут на риск, потому что не видят



ниного способа добиться своей цели. «Допустим, фирме нужно отстоять свои интересы на уровне некой госструктуры, а средств или связей для этого нет. Ничего не поделаешь — чтобы надавить на чиновников, придется поднять шумиху», — говорит PR-директор крупной компании.



## Шумиха позволяет компании повысить свою узнаваемость, а в ряде случаев решить и более сложные задачи — например, потеснить конкурентов

Нередко компании прибегают к «скандальному» методу, потому что другие способы продвижения (например, реклама) малоэффективны.

**Алексей Вайц:** Обычное рекламное сообщение легко забыть, а зрелище в виде скандала, эпатажной акции и проч. потребитель запомнит надолго. Историю, скандальность которой умело подогревается, человек вряд ли забудет еще и потому, что она вовлекает его в наблюдение за перипетиями этой драмы, предоставляет ему видимость выбора той или иной позиции в конфликте. Подобное происходит в кино, когда мы по заранее составленному режиссером плану становимся на сторону того или иного героя.

По мнению Татьяны Галковой, популярность технологии скандального продвижения в России отчасти связана с местными особенностями: У нас в отличие от Запада скандал чаще всего не является концом публичной карьеры, а вполне может стать хорошим началом. Поэтому многие



PR-специалисты считают, что шумиха — ключ к успешному выходу на рынок для новых компаний. Наоборот, компаниям с устойчивым бизнесом к подобным приемам они прибегать не советуют. «Подобные PR-мероприятия ассоциируются с рискованными дей-

ствиями, поэтому лучше избегать их, особенно если вы сотрудничаете с западными фирмами, большинство которых, по моему опыту, такими методами не пользуются», — говорит **Дарья Уланцева**, консультант отдела социальных проектов PRP Group. По мне-

нию же Алексея Вайца, «неважно, сколько лет фирме, главное, чтобы у нее были профессионалы, которые могли бы правильно управлять скандалом».

На эффективность скандальных PR-акций влияет правильное направление удара. «В зависимости от цели компания выбирает аудиторию, на которую собирается воздействовать: рядовые потребители, бизнес или власть», — говорит **Татьяна Москалева**. Очевидно, что если торговая компания стремится прославиться среди рядовых покупателей, то теле-репортажи и публикации в массовых изданиях для нее предпочтительнее, чем, например, пресс-конференции. Часто для усиления резонанса компаниям приходится влиять на мнение сразу нескольких аудиторий. «Для всех нужно подобрать нужный инструмент воздействия: заявления для прессы, интервью и т. д. Помимо этого у любой компании есть партнеры, клиенты, инвесторы. С ними нужно работать отдельно —

### Пыль в глаза

Сенсации и скандалы давно служат на Западе отличным способом продвижения. Так, 27 декабря 2002 года весь мир узнал о существовании компании Clonaid, объявившей себя первой фирмой, занимающейся клонированием человека. Тогда представитель компании Брижит Буасселье собрала в США пресс-конференцию и объявила о рождении первого клонированного человека — девочки Евы. В компании четко подгадали момент для сообщения. Несмотря на то что во всем мире шли дискуссии о возможности клонирования, на заявление фирмы, возможно, никто бы внимания не обратил. Однако в дни католического Рождества западная пресса испытывала острый информационный голод. В течение следующих двух месяцев компания заявила о рождении еще четырех клонов. Хотя Clonaid так и не позволила провести независимую проверку своих утверждений, а единственным доказательством стали нечеткие фотографии некоего младенца, она до сих пор предлагает свои услуги по «клонированию» и оценивает свою работу в \$200 тыс.

Разработчик компьютерной игры Postal компания Running With Scissors свою маркетинговую политику изначально построила на скандалах. Выпущенная в 1997 году игра, главным героем которой является сбежавший из тюрьмы маньяк, переполнена сценами насилия. Первым критиком создателей продукта стала американская почтовая служба, посчитавшая, что игра бросает тень на их работу (в названии Postal обыграны два значения слова:

«почтовый» и «находящийся в состоянии слепой ярости»). Почтовики поддержали многие общественные организации. Политики во всем мире начали наперебой обвинять авторов игры в гомофобии и пропаганде насилия. В результате более чем в десяти странах Postal была запрещена. Однако на своем главном рынке — в США она все-таки удержалась. После такой рекламы многие заявляли, что купили Postal только для того, чтобы лично узнать, что же она из себя представляет. Нынешняя версия Postal-2 является одной из самых продаваемых в мире компьютерных игр.

В августе 2001 года Управление по контролю за пищевыми продуктами и лекарствами США объявило о том, что препарат Baycol/Lipobay, снижающий уровень холестерина, стал причиной смерти 52 больных. В результате производителю — компании Bayer пришлось полностью прекратить производство опасного средства, и она потеряла почти \$1 млрд. В то же время в прессе появилась информация, что скандал с Baycol инспирировали конкуренты, незамедлительно занявшие место Bayer на рынке антихолестериновых лекарств. Медики даже заявляли, что у всех подобных препаратов потенциальная угроза практически одинакова, однако доверие к Baycol было уже подорвано. Конкуренты сами косвенно подтвердили догадки журналистов. Например, компания Bristol-Myers Squibb начала раздавать больным, пользовавшимся Baycol, талоны на бесплатное получение месячной дозы своего аналогичного лекарства.

КИРИЛЛ УРБАН



У нас в отличие от Запада скандал чаще всего не является концом публичной карьеры, а вполне может стать ее хорошим началом



от личных писем и встреч до обращений через специализированную прессу», — советует Татьяна Галкова.

**Драматургия конфликта**  
«Высшее мастерство в раздувании скандала — чтобы ни у кого не возникло сомнения в естественности возникшей ситуации», — утверждает Алексей Вайц. Создать в обществе резонанс, связанный с именем компании, и управлять этим спектаклем так, чтобы никто об этом не узнал — самый сложный метод скандального продвижения. Когда аудитория не знает, что шума раздута искусственно, легче на нее воздействовать. К тому же в таком случае у компании есть право на ошибку. В критический момент можно свернуть мероприятие, не рискуя попасть в неловкое положение, поскольку никто из зрителей не знает, кто был инициатором постановки.

Чаще всего постановкой скандалов занимаются сами владельцы компаний — PR-специалистов, умеющих делать это на высоком уровне, в России очень мало. «Чтобы овладеть драматургией делового

конфликта, кроме познаний в области рекламы и наличия режиссерских способностей нужно обязательно знать всю подноготную данного бизнеса», — продолжает Вайц.

Говорить о способах создания и управления скандалом довольно сложно, так как все постановки такого рода — преимущественно импровизации. Но при планировании акции нужно обращать внимание на три условия.

**1. Создание сценария развития конфликта.** Сначала нужно придумать основную событийную канву (в виде цепочки мероприятий) и выбрать способы донесения информации об этих событиях до аудитории. Сообщения могут быть явно друг с другом не связаны, но поданы таким образом, чтобы представители целевой группы пришли именно к тем выводам, которые выгодны постановщику. Например, один крупный региональный банк находился в состоянии конфликта с мелким конкурентом X. Последний, пытаясь потеснить соперника, вел против него PR-кампанию в прессе. PR-директор крупного банка, попросивший не называть его имя, вспоминает: «Мы

решили создать скандал, связанный с X, чтобы навредить его репутации. Сценарий развития событий был прост. Сначала мы наводняем СМИ компрометирующими публикациями, намекающими, что X обманывает своих вкладчиков. Затем отправляем в город около 500 „социологов ВЦИОМ“, и они задают местным жителям вопрос: „Долго ли еще продержится банк X после разоблачений его махинаций в СМИ?“». Опрос, о котором, кстати, много и совершенно бескорыстно писали в местных изданиях, заставил большинство вкладчиков задуматься, что бы это все могло значить. В итоге они стали требовать у X свои деньги, и он чуть не разорился.

**2. Оперативный контроль над информационным пространством.** Как говорит Алексей Вайц, «все статьи хороши, кроме некролога, нужно только с выгодой их использовать». В ходе реализации сценария следует отслеживать появление любой информации, связанной с конфликтом, и использовать ее для усиления шумихи, сохраняя при этом естественность развития событий. Одна российская



ЕВГЕНИЙ ГАУДИН

Алексей Вайц, Imako Group:  
«Любые упоминания в прессе хороши, кроме некролога. Нужно только уметь их использовать»

фирма скупала акции у коллег-предпринимателей в Молдове. Был составлен необычайно драматический сценарий, цель которого — убедить рабочих продать свои акции. Неожиданно директор завода заявил в корпоративной газете, что русские мошенничают, после покупки они всех уволят и проч. «В ответ мы выпустили газету-клон и в статью директора о мошенничестве русских добавили якобы его же слова о том, что он будет

# КТО ПРИДУМАЛ ТЕХНОЛОГИЮ ЗАЩИТЫ ОТ НЕИЗВЕСТНЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ВИРУСОВ?

**ПО ГОРИЗОНТАЛИ:** 1. Лицо, занимающееся в виде профессии ведением чужих дел в судебных или административных учреждениях. 5. Нота. 7. Аббревиатура, буквальный перевод которой с одного из распространенных языков мира звучит как «очень важная персона». 8. Шахматная фигура. 9. «Военная» планета.

**ПО ВЕРТИКАЛИ:** 1. Мировоззрение, в котором человек рассматривается как центр вселенной. 2. Застольное пожелание. 3. Настенный световой прибор. 4. Замаска, смесь разных веществ для склеивания, цементирования, заполнения трещин с целью сделать предмет непроницаемым для воды. 6. Ловля, лов, облава, травля. 10. Бездельник, повеса. 11. Представитель семейства грызунов. 12. Лётчик-истребитель, выдающийся мастер воздушного боя, сбивший много самолетов противника.

**(095) 797-8700**  
www.kaspersky.ru

лаборатория  
**КА(П:Р(КОГ**



## Высшее мастерство в раздувании скандала — чтобы ни у кого не возникло сомнения в естественности возникшей ситуации

жаловаться на российскую фирму в ООН, в Страсбургский суд и т. д. После этого директор выпустил экстренную листовку, предупреждая, что последнего заявления он не делал, а сам номер газеты, в котором оно опубликовано, сфабрикован захватчиками. Следом мы издали бюллетень с поддельным объявлением директора о том, что и экстренную листовку выпустил не он и что он вообще не делал никаких заявлений. Мы довели ситуацию до абсурда, дезориентировали рабочих и вскоре легко скупили акции», — вспоминает гендиректор российской компании.

**3. Нацеленность на решение поставленной задачи.** Управление подстроенным скандалом часто захватывает постановщика настолько, что у него может возникнуть ощущение вседозволенности. «Человек может забыть о своей единственной задаче, увлечься и совершить фатальную ошибку», — предостерегает Алексей Вайц. Поэтому, если акция, например, рассчитана на повышение узнаваемости компании, то не нужно с ее помощью решать несколько задач и пытаться за-

одно «прихлопнуть» своих конкурентов.

Как говорят консультанты, услуги специалистов — постановщиков скандалов и сама постановка стоят недешево. Подготовка сценария обходится в \$2,5 — 7 тыс., расходы на проведение — до сотни тысяч долларов. Постановщики обычно получают комиссионные — 10 — 15%, а в случае успеха акции бонусы — 3 — 5% от бюджета всего мероприятия.

### Бешеный ГОСТ

Существует ли связь между паникой двухлетней давности, вызванной эпидемией «коровьего бешенства» в Европе, и разработкой в России ГОСТа «Спреды и смеси топленые», который вводится в действие с лета 2004? Владелец молочной фермы ответил корреспонденту **СФ**: «Такая же, как связь между словами „бешеный“ и „ГОСТ“». Фермер ошибся. Если бы не «коровье бешенство», новый ГОСТ на спреды, вероятно, появился бы в России не скоро.

**Владимир Лабинов**, гендиректор Российского союза предприятий молочной отрасли (РСПМО): *Себестоимость спреда в среднем в два раза*

*ниже, чем натурального масла, при этом производители первого (Unilever, «Петросоюз» и др.) указывают на своей упаковке слово «масло», вводя тем самым потребителя в заблуждение. Изготовители настоящего масла считали, что из-за этого они лишались значительной доли рынка.*

К 2001 году в РСПМО (в совет которого входят представители вологодских заводов, «Вимм-Билль-Данн» и проч.) решили, что нужно изменить старый ГОСТ на масложировые продукты и запретить писать слово «масло» на упаковке спредов, и устроили скандальную постановку. Совместно с приглашенными консультантами РСПМО составил примерный сценарий. 19 января союз провел брифинг, на котором было объявлено, что в 80% случаев под видом масла в России продаются спреды, то есть покупатели вводят в заблуждение. Затем «молочники» запланировали обратиться с жалобой в Национальный фонд защиты потребителей. Однако, как говорит директор одного молокозавода, «мы понимали, что этих шагов явно недостаточно для создания шумихи,

способной напугать чиновников — в первую очередь из Минсельхоза — и вынудить их начать разработку нового ГОСТа. Мы отработывали разные варианты сценария и искали какой-нибудь информационный повод, который бы позволил нам поднять настоящий скандал». И повод был найден: в Германии в том момент была приостановлена работа завода по производству спреда, поскольку одним из ингредиентов последнего является жир, вытапливаемый из костного мозга животных. Дело в том, что в костной ткани содержится прионный белок — инфекционный агент болезни Кройцфельда-Якоба (вариант «коровьего бешенства», передающийся человеку).

12 февраля РСПМО провел второй брифинг. На нем «молочники» заявили, что в отличие от сливочного масла употребление спреда может вызвать заражение смертельной болезнью. «Мы показали специально снятый нами видеоматериал о больных животных, технологии производства спреда и т. п.», — вспоминает один из участников постановки. Владимир Лабинов при этом отметил: *Разумеется, мы*

## ЛУЧШИЕ ДЕЛОВЫЕ КНИГИ ИЗ СЕРИИ «ВЫБОР ЖУРНАЛА „СЕКРЕТ ФИРМЫ“»

### 1 книга

каждому читателю, впервые оформившему подписку на 2004 год через редакцию

### 2 книги

увеличившим срок подписки с полугода до года

### 3 книги

продлившим годовую подписку на 2004 год

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ДО 20 ДЕКАБРЯ 2003 ГОДА**

Вы можете оформить подписку по телефону: (095) 267-3768 или e-mail: [adanilova@sf-online.ru](mailto:adanilova@sf-online.ru)



знали, что случаев обнаружения возбудителя болезни Кройцфельда-Якоба в отечественных спредах не зафиксировано, и ни о чем таком не говорили. Мы лишь задавали вопросы: а вдруг возбудитель там есть, ведь исследований не было, а у нас по упаковке даже понять нельзя, масло это или опасный спред? Сообщение РСПМО имело большой резонанс. Как говорит один из организаторов этой шумихи, более 60 СМИ встали на сторону «молочников». Реакция чиновников была одной: ГОСТ на спреды решено было доработать. И, как добавил Владимир Лабинов, «на фоне глобальной проблемы „коровьего бешенства“ почти никто не заметил, что изменение ГОСТа — результат искусной PR-постановки».

## Будем откровенны

Среди скандальных PR-акций на долю постановочных приходится не так уж много. Львиная доля скандалов, при помощи которых компании стараются сделать себе имя, инициируются и поддерживаются компаниями открыто, без утаивания авторства и не столь виртуозно, как при постановках. Насколько эффективен этот способ, однозначно сказать нельзя. «Трудно склонить аудиторию на свою сторону, когда ни у кого нет сомнений, что шумиха в прессе раздута именно вашей компанией. Все думают, что цель у вас — погромче о себе заявить и это обыкновенный PR», — объясняет специалист. Впрочем, иногда скандальная игра на публику может оказаться довольно успешной. Например, когда небольшая компания бросает вызов какому-нибудь гиганту — даже в случае проигрыша она получит известность.

Весной нынешнего года МПК «Подмосковье» (оборот которого оценивается в \$5 млн) предъявил иск российским подразделениям Coca-Cola на сумму \$5 млн за «незаконное

использование» товарного знака «Знай наших». «Подмосковье» выпускал под этой маркой консервы, кетчуп, печенье и проч., а Coca-Cola использовала фразу в качестве рекламного слогана. Тогда же МПК провел пресс-конференцию на тему: «\$5 млн — ущерб, нанесенный российским производителям рекламной акцией компании Coca-Cola». Суд МПК в иске отказал. В свою очередь, Coca-Cola опротестовала регистрацию марки «Знай наших» в Роспатенте. В ответ МПК потребовал от Роспатента аннулировать регистрацию товарного знака Coca-Cola. **Алексей Гирин**, гендиректор АФД «Консалтинг», консультирующий МПК в этом деле: *Мы не используем данный конфликт, чтобы раскрутить марку «Знай наших», хотя бы потому, что сейчас под ней МПК уже ничего не производит.*

*К тому же об этом конфликте пока пишет только деловая пресса, которую читают бизнесмены, а они не едят консервы. Мы хотим одного — показать всем, что большие иностранные компании не могут действовать безнаказанно. Специалисты полагают, что МПК идет на обострение им же раздутого скандала ради создания паблисити. Господин Гирин подтверждает, что в случае успеха благодаря этой шумихе интерес и уважение бизнес-сообщества к МПК увеличатся. Как говорят в АФД «Консалтинг», у них уже есть готовые PR-сценарии еще большего обострения скандала. В интервью **СФ** Алексей Гирин сказал следующее: *Если Роспатент и суд откажутся принять решение в пользу МПК, осуществление этих сценариев может нанести серьезный ущерб популярности Coca-Cola в России. Один PR-директор прокомментировал это так: «Полагая, заявление о таких сценариях — очередной способ привлечь к себе внимание. А как это скажется на репутации МПК, покажет время».* **СФ***

# VII

церемония



## Серебряный Лучник

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

## ПРОДВИГАЙТЕСЬ ВМЕСТЕ С НАМИ!

VII церемония вручения Национальной премии в области развития общественных связей состоится в январе 2004 года.

Национальной премией отмечаются авторы наиболее интересных работ, профессионалы, внесшие существенный вклад в развитие связей с общественностью, лица, использующие PR-методы в своей политической, общественной, профессиональной деятельности.

За 6 лет участниками Конкурса стали 530 проектов, более 330 сайтов, изданий и книг. Победителям в каждой номинации вручается диплом и статуэтка «Серебряный Лучник». Агентства и авторы, занявшие высшие позиции в рейтинге, награждаются дипломами.

Если ваша работа - формирование имиджа, стратегия информационной политики, разрешение кризисных ситуаций, создание корпоративной культуры, значит, вы можете принять участие в Конкурсе проектов-2003 и стать соискателем Национальной премии в области развития общественных связей.

Прием проектов на конкурс - с 15 ноября по 31 декабря. Условия проведения конкурса - на сайте [www.luchnik.ru](http://www.luchnik.ru)

Желаем удачи!

### Номинации:

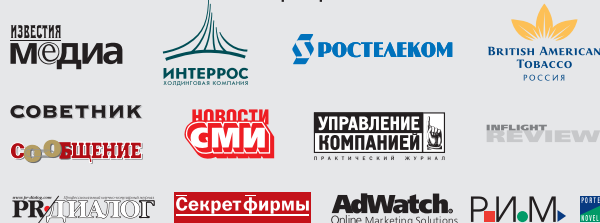
- Лучший PR-проект
- PR-персона года
- Регион, в котором эффективно развиваются связи с общественностью
- Лучшее издание, сайт, освещающие вопросы PR
- Лучшая работа по теории PR



**Адрес:** 103031, Москва, Петровка, 17, стр. 2, оф. 107

**Тел.:** (095) 933-44-35  
**E-mail:** yavdolyuk@mtu-net.ru

Партнеры:



## Чужие правила



МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ХОТЕЛИ БЫ НАЙТИ СПОСОБ ПРИВЛЕЧЬ ДЕНЬГИ ЗАПАДНЫХ ИНВЕСТОРОВ, НЕ ТЕРЯЯ ПРИ ЭТОМ КОНТРОЛЯ НАД СВОЕЙ КОМПАНИЕЙ. И ТАКИЕ СПОСОБЫ СУЩЕСТВУЮТ. ОДИН ИЗ НИХ ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛА КОМПАНИЯ РОСНО. ОНА НЕДАВНО ЗАВЕРШИЛА ПРОЦЕСС COMPLIANCE — ПРИВЕДЕНИЕ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ В СООТВЕТСТВИЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ ALLIANZ, СВОЕГО КРУПНОГО АКЦИОНЕРА. В РОСНО СЧИТАЮТ, ЧТО ТАКИМ ОБРАЗОМ КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕБЕ ПУТЬ НА ЗАПАДНЫЙ РЫНОК КАПИТАЛА. Текст: Сергей Кашин



Покупка немецким страховым гигантом Allianz AG 45,3% акций компании РОСНО стала одной из самых шумевших сделок 2001 года. Многие тогда удивлялись смелости обычно весьма осторожных в России европейцев, решившихся на приобретение пакета акций меньше контрольного. Считалось, что риски инвестора в этом случае слишком высоки. На самом деле сделка является довольно сложной и, по словам экс-гендиректора РОСНО Евгения Кургина, в ней до сих пор не поставлена точка. Немецкие акционеры компании учли возможные риски, обставив сделку рядом условий.

В самом начале переговоров одним из главных пунк-

тов, невыполнение которого могло повлечь полный и безоговорочный отказ от сделки, было названо проведение комплекса мероприятий, который в компании определяют как процесс compliance. Леонид Меламед, генеральный директор и председатель правления РОСНО: *В этот момент стало очевидным: чтобы сделка могла состояться, компания должна соответствовать определенным критериям по прозрачности и безопасности своих операций, которые приняты в Allianz. Им мы на тот момент не соответствовали в силу того, что не знали самого стандарта, не знали, с чем сравнивать собственные показатели деятельности.*

Собственно, требования Allianz к РОСНО, считает господин Меламед, в подавляющем большинстве случаев совпадают с требованиями к самому Allianz. Во-первых, такие требования предъявляются основными регуляторами фондовых рынков, на которыхотируются акции немецкой компании, — в первую очередь это, конечно, SEC. Во-вторых,

это требования международных рейтинговых агентств, например Standard & Poor's и Moody's. Очень высокий инвестиционный рейтинг Allianz (AA по версии Standard & Poor's), кроме серьезных преимуществ в виде благоприятных условий привлечения финансовых средств, накладывает на компанию и ряд ограничений. Allianz по определению должен быть самым консервативным и осторожным при оценке рисков финансовых операций. Размеры Allianz и РОСНО несопоставимы, и потеря даже всех вложений в российскую компанию серьезного ущерба немецкой компании не нанесет. Но факт инвестиций в компанию, прозрачность которой существенно отличается от прозрачности Allianz, может серьезно задеть деловую репутацию немецкого страховщика и привести к потерям во много раз большим, чем сами инвестиции.

По словам Леонида Меламеда, российские акционеры с требованиями инвестора по проведению compliance в конце концов согласились: «Для рынка такое соответст-

вие стандартам работы Allianz де-факто означает, что уже компания РОСНО в свою очередь привлекательна для инвестиций. А это резко повышает стоимость наших акций без дополнительных вложений». В РОСНО считают, что такую процедуру необходимо пройти и для выхода на IPO (что является одним из сценариев дальнейшего развития компании), и для привлечения финансирования на западных рынках в любом другом виде.

### В одной лодке

Еще до объявления сделки в РОСНО приехали проверяющие. Они провели так называемый due diligence компании. К стандартным при покупке любой компании финансовому, юридическому и налоговому due diligence в данном случае был добавлен страховой. В ходе подобной проверки анализируются риски, которые компания приняла без должной оценки, что в дальнейшем может привести к убыткам.

По результатам этой работы был подготовлен подробный отчет, который выявил





## РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

Повестка дня - 2004

25-26 ноября 2003 г., Москва  
гостиница «Марриотт Роял Аврора»

участки работы в компании, далекие пока от требований Allianz. Затем был создан управляющий комитет из представителей акционеров, который собирался ежемесячно. Комитет сформулировал план своей работы — какие цели и в какие сроки должны быть достигнуты.

Со стороны Allianz участие в compliance принимало две группы специалистов. В первую вошло десять экспертов, проработавших в России все два года, пока осуществлялся проект. Вторая группа — это члены команды по «лучшей практике» — best practice, которые анализируют деятельность самых успешных компаний и подразделений самой Allianz на предмет «что хорошего можно позаимствовать». Как правило, это специалисты в определенной области, которые приезжали в Москву только тогда, когда решались вопросы, непосредственно касающиеся сферы их интересов. Кстати, не все они являются сотрудниками Allianz, некоторые работают в других компаниях и привлекаются для работы part-time. Эксперты по

best practice работали практически во всех подразделениях РОСНО, начиная с продающих и андеррайтинговых подразделений, актуариев и финансистов — и заканчивая отделами рекламы, бренд-менеджерами и даже HR.

Немцы среди приезжих специалистов не составляли большинства, группы были многонациональными. Например, ревизионную комиссию возглавлял представитель венгерской компании, а согласовывать ИТ-системы помогал специалист из Чехии.

### Совсем не больно

Как уже говорилось, все подразделения и все направления деятельности РОСНО подверглись ревизии. **Леонид Меламед:** *Изменения под названием «приведение компании в соответствие с западными требованиями» коснулись буквально всех. Для кого-то это означает просто заполнение новых бумажек. Но большинство все-таки осознает смысл изменений — они работают по-другому и по-другому смотрят на результаты своей работы.*

### Познается в сравнении

Компания Allianz AG была создана в 1890 году. Сейчас в группу Allianz входит 700 компаний, в которых работает свыше 182 тыс. человек в 77 странах мира. В 2003 году она вошла в пятерку крупнейших компаний Европы в рейтинге европейского издания The Wall Street Journal, это первая среди страховых компаний. Более 50% страховой премии получает от страхования имущества. Собранный страховая премия составила 55 млрд евро.

2002 год был неудачным для группы — она понесла рекордные за всю свою историю убытки в 1,2 млрд евро.

Такие результаты объясняются в основном нарастающими убытками купленного Allianz в 2001 году за 20 млрд евро Dresdner Bank.

ОАО «Российское страховое народное общество» (РОСНО) создано в 1992 году. В России имеет сто филиалов и 186 агентств. С 1995 года РОСНО стабильно входит в лидирующую пятерку страховщиков по общему сбору страховых премий. В 2002-м компанией было заключено 1,14 млн договоров страхования. По итогам 2002 года она собрала 10,7 млрд рублей (около 300 млн евро). В 2001 году Allianz купил 45,27% акций РОСНО. Еще 47% акций принадлежит АФК «Система» и около 6,88% — менеджменту страховой компании.



## ТЕМЫ ЗАСЕДАНИЙ:

- Новое качество конкурентоспособности России: больше бизнеса, меньше государства.
- Преодоление перекосов в структуре отечественной экономики: от сырьевой зависимости к обществу потребления.
- Длинные деньги для развития российского бизнеса.
- Российский бизнес — часть глобального мира.
- Создание социального государства: первые этапы долгого пути.
- Управление российскими компаниями: каков дальнейший курс развития бизнеса?

## СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ, УЖЕ ПОДТВЕРДИВШИХ СВОЕ УЧАСТИЕ:

<b>К.А. Бендукидзе</b>	Генеральный директор, Объединенные машиностроительные заводы
<b>С.И. Воробьев</b>	Управляющий партнер, Уорд Хауэл Интернэшнл
<b>А.В. Дворкович</b>	Заместитель министра экономического развития и торговли РФ
<b>Г.И. Джанджгава</b>	Президент, НТЦ Технокомплекс
<b>Р.М. Ильясов</b>	Директор по управлению персоналом, Альфа-Банк
<b>Е.Г. Кузнецова</b>	Президент, Пикра
<b>М.Ю. Медведков</b>	Заместитель министра экономического развития и торговли РФ
<b>А.М. Мищенко</b>	Первый вице-президент, ВымпелКом
<b>А.И. Потемкин</b>	Генеральный директор, Московская межбанковская валютная биржа
<b>А.П. Починков</b>	Министр труда и социального развития РФ
<b>И. Салонен</b>	Председатель Правления, Международный Московский Банк
<b>П. М. Теплухин</b>	Президент, Управляющая компания Тройка-Диалог
<b>Г.А. Тосунян</b>	Президент, Ассоциация российских банков
<b>С.Д. Шаталов</b>	Первый заместитель министра финансов РФ — Статс-секретарь
<b>Е.Г. Ясин</b>	Научный руководитель, Государственный университет — Высшая школа экономики
<b>С.В. Яшечкин</b>	Председатель Правления, Российские коммунальные системы

Для делегатов, зарегистрировавшихся до 6 ноября, предусмотрены льготные условия участия.

Медиа-партнеры конференции

**интерфакс**  
INTERFAX

**Секрет фирмы**

Информационная поддержка:

**ФИНMARKET**  
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ

**The Moscow Times**  
PRECISE. RELIABLE. INDEPENDENT.

**СЛУШАНИЯ**  
ПОСЛУШАНИЯ

**ЭКОНОМИКА**  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**REUTERS**

Более подробная информация по телефону: **(095) 777 0370**  
и в сети интернет по адресу: **www.amr.ru**

**НОВЫЕ КОНТАКТЫ И НОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ**  
**для НОВЫХ УСПЕХОВ ВАШЕГО БИЗНЕСА!**

**Информационная система.** IT-сфера оказалась ключевой частью всего процесса compliance. Более того, она стала и одной из самых расходных. Оказалось, что соединить в одной информационной среде российские и международные стандарты бухгалтерской отчетности фактически невозможно. Вернее, решение стоило бы десятки миллионов долларов. Попытка совместить несовместимое привела на первом этапе к ошибке — впустую были потрачены и время, и деньги.

Сведение воедино двух стандартов в одной информационной системе — требование западных аналитиков. **Леонид Меламед:** «С их точки зрения идеально было бы внести в компьютер данные о заключении договора страхования или, скажем, расходе на покупку кресла в офис, и на выходе получить отчеты и в стандарте РСБУ (российских стандартов бухгалтерского учета. — **СФ**), и в стандарте МСФО (международ-

**Леонид Меламед:** «Чтобы привести РСНО в соответствие с западными требованиями, понадобились изменения, которые коснулись буквально всех в компании»

ных стандартов финансовой отчетности. — **СФ**). И еще хорошо бы получить их и в стандарте управленческого учета. Как только появляется человеческий фактор, как только оказывается, что мы вручную что-то поправляли, „доворачивали“ — возникает проблема доверия к таким данным».

После неудачных попыток оставалось только два пути: либо запустить две параллельно действующие информационные системы, либо дать согласие на вмешательство человека на некоторых этапах подготовки отчетов. В итоге выбор был сделан в пользу второго варианта. «Немцам надо отдать должное. Они не подгоняли нас под какую-то модель, понимая, что здесь свой рынок. И это их общий подход. Я общался с СЮ подразделений Allianz в разных



ЛЮДИЛА ЛЕВЕНЯ

странах мира, — рассказывает Леонид Меламед. — Меня удивило, что они везде допускают отклонения в программном обеспечении, отражающие страновую специфику. В итоге мы разработали собственный софт, который, ко-

нечно, соответствует определенным единообразным требованиям».

**Продажи.** В системе продаж влияние немцев было минимальным. Продажи — это элемент страхового бизнеса, наиболее подверженный влия-

## Необходимая придиричность

В России до сих пор многие, даже очень крупные сделки проводятся на основе личной договоренности. Инвестор фактически получает «кота в мешке». Одна из основных причин — недоверие к контрагентам, нежелание предпринимателей открывать информацию. Исследования показывают, что даже данные о структуре собственности готовы раскрывать не более 20% компаний. При этом речь идет даже не о реальных владельцах, а о формальном списке из регистрационной палаты.

На западном рынке ни одна крупная сделка не может пройти без предынвестиционного аудита, due diligence. Это словосочетание можно перевести как «должная проверка». Оно обозначает процедуру комплексной проверки, которую проводит потенциальный инвестор. Ее цель — оценка разнообразных рисков, связанных с приобретением бизнеса или инвестированием в него средств. Инвестор должен решить, адекватен ли его потенциальный доход возможным рискам. Как правило, due diligence состоит из трех этапов. Первым является комплексная проверка финансового состояния (financial due diligence), при которой внимание концентрируется на способности компании приносить доход. Часто она проводится вместе с аудитом, проверкой правильности ведения бухгалтерского учета. В процессе финансовой проверки изучается достоверность предоставленной финансовой информации — активы компании, ее доходы, долговая история, скрытые обязательства, система финансового планирования и контроля. Затем проводится налоговая проверка

(tax due diligence). Ее цель — оценка налоговой нагрузки на компанию, а также выявление риска возможных претензий налоговых органов. Третьим этапом является комплексная юридическая проверка (legal due diligence), которая направлена на оценку деятельности компании в соответствии с нормативными актами в сфере гражданского и трудового права, а также в области законодательства о компаниях. Например, изучение реестра компании поможет оценить риск перехода прав собственности, наличие эксклюзивных договоров с поставщиками и потребителями может означать риск вывода активов. Изучение устава позволит обнаружить наличие противоречащих закону норм и риски нарушения прав владельцев различных категорий акций. Должна быть подтверждена и собственность предприятия на недвижимость. Результатом due diligence служит подробный отчет, в котором описывается текущее положение, история объекта и дается оценка обнаруженным рискам. Например, на российских предприятиях в отчете обязательно будут отражены уход от налогообложения путем обналичивания денежных средств, создания схем с использованием фиктивных договоров, подставных юридических лиц, различных формально законных, но по сути также фиктивных зарплатных схем, а также нарушения таможенного законодательства.

За этапом due diligence в сделках, подобных покупке Allianz доли в РСНО, может возникнуть необходимость интеграции инфраструктур двух компаний. Для согласования систем управления, бизнес-процессов и корпоративных культур и служит процесс compliance.



«Любимое российское развлечение — поиски доказательств того, что и у них там все плохо: мол, и эти люди запрещали нам ковыряться в носу»



янию региональной специфики. И использовать польский или венгерский образец в качестве рекомендации, как работать в России, немцы не пытались. Но российским страховщикам был открыт доступ к данным о том, какими методами и в какой стране пользуются страховщики, когда эти методы оказываются удачными, а когда не очень.

**Бухгалтерия.** По словам господина Меламеда, в составлении отчетности по международным стандартам больших открытий россияне не сделали. РОСНО с 1996 года проходит международный аудит, и все требования к ведению финансовой документации страховщикам были известны. Зато оказалось, что Allianz еще более консервативен, чем требуют нормы

IAS (International Accounting Standards — международные стандарты финансовой отчетности). Дело в том, что методик, используемых, скажем, к расчетам произошедших и заявленных убытков, существуют десятки. И жестких указаний, какими надо пользоваться, нет. А есть лишь рекомендации аналитиков, которые говорят, что компания с рейтингом AA должна применять определенные способы расчета. И способы эти приводят к тому, что резервы на покрытие страховых случаев будут выше, чем у менее надежных компаний. РОСНО, следуя этим рекомендациям, получило по отчетности дополнительные убытки, обусловленные необходимостью резервировать большие суммы.

**Кадры.** Работа HR-консультантов заключалась в оценке оргструктуры и системы мотивации. Оценивались уровень развития внутрикорпоративных коммуникаций, система повышения квалификации и текучесть персонала. Рекомендаций о профпригодности Allianz не давал. Собственно, оценка профессионального уровня и не входила в его задачу. Как акционер Allianz может рекомендовать, кого назначить генеральным директором. Дальше исповедуется принцип доверия к руководству: «Мы выбрали топ-менеджмент, и подбор персонала — его компетенция».

## Опасные рифы

Леонид Меламед видит несколько ключевых моментов в самом процессе compliance.

Самый важный — это отношение топ-менеджмента к процессу изменений. «Первое прикосновение к западным требованиям в любой компании исключительно болезненно. Существует наше любимое российское развлечение — поиски доказательств того, что и у них там все плохо. Любая информация такого рода охотно и с нескрываемой иронией принимается и поддерживается: „И эти люди запрещали нам ковыряться в носу“. Но я совершенно не верю в особенности российского пути в бизнесе». Как считает господин Меламед, задача топ-менеджмента компании — пресечь подобные разговоры. Персонал должен понимать, что идеальных систем не бывает, что существует масса формальностей, которые на первый

# Консультант 2003

## конкурс бизнес-планов и маркетинговых исследований

Ежегодный конкурс российских консалтинговых компаний и специалистов в области финансов и маркетинга в очередной раз приглашает Вас продемонстрировать свой профессиональный уровень.

Конкурс "Консультант 2003" это:

1. Внимание со стороны всех управленческих СМИ
2. Возможность эффективной рекламы своих услуг
3. Повышение вашего статуса в профессиональном сообществе и у потенциальных клиентов



Организатор конкурса - управленческий портал **"Корпоративный менеджмент"**, <http://www.cfin.ru>

**Партнеры и спонсоры конкурса:**

РосБизнесКонсалтинг, <http://www.rbc.ru>



**Подробнее о конкурсе:** <http://www.cfin.ru/contest>  
Телефон оргкомитета: (095) 367-0876



## Оказалось, что совместить в одной информационной среде российские и международные стандарты бухгалтерской отчетности невозможно

### Плоды прогресса

Понятие compliance пока четко не определено — по крайней мере, в российской бизнес-практике. Его смысл можно проиллюстрировать таким примером: в медицине оно означает готовность пациента действовать так, как доктор прописал, выполняя все его указания. В бизнесе — то же самое. Compliance — соответствие действий компании требованиям, предъявляемым государством (описаны в законах), регуляторами рынка вроде SEC, ФКЦБ или отраслевых ассоциаций, и даже собственной заявленной корпоративной политике.

Как говорит партнер юридической компании Bernstein and Drucker Ярослав Плинка, необходимой предпосылкой для compliance является некоторая субординированность отношений, когда одна из сторон согласна выполнять требования другой стороны. Именно такие отношения возникают при покупке одной компании другой. При этом процедура compliance во многом похожа на процедуру due diligence. По словам господина Плинки, в этом случае compliance — это экспертиза системы управления, рисков, связанных с менеджментом, которая проводится в дополнение к экспертизе финансовой и юридической, после чего принимается решение, что стандарты управления на-

до изменить. И это становится условием покупки: перед тем как мы вас купим, мы хотим, чтобы вы изменились.

Подобное условие сделки Allianz-РОСНО Ярослав Плинка считает большим прогрессом: «Это соответствует международной практике в отношении подобных сделок и является высокой оценкой качества управления в российской компании. До сих пор западные компании предпочитали создавать здесь свои «дочки». Никаких стандартов вроде «пяти правильных шагов» в отношении compliance не существует. Аудиторские компании такую услугу не предлагают, хотя они очень часто участвуют как независимая сторона в due diligence. В то же время крупнейшие консалтинговые компании активно проводят исследования закономерностей процессов интеграции при слияниях и поглощениях. Такие исследования проводили, например, KPMG и McKinsey.

Компании-покупатели сами определяют требования к тому, каким стандартам должна отвечать компания — цель в процессе интеграции. Чаще всего внимание сосредотачивается на основных составляющих корпоративной инфраструктуры: бизнес-процессах, организационной структуре, корпоративной культуре, персонале и информационных технологиях.

взгляд кажутся ненужными. Но оценить и комментировать их можно, имея некоторый опыт. А приобретается такой опыт лишь при выполнении этих самых требований.

Господин Меламед говорит и о проблеме трактовок. Даже хорошие специалисты из разных стран могут понимать под одним и тем же термином разные вещи. В конце концов, в каждой компании существует своеобразный служебный жаргон. В процессе работы специалистов РОСНО и Allianz случаи непонимания были. Например, сотрудники — россияне называли один из видов договоров депозит-

ным. Эксперт Allianz, не раздумывая, отнес такой договор к комиссионной деятельности.

**«Зарплатные схемы» — типичный пример комиссионной деятельности, которая означает, что страховая компания выплатит клиенту в течение короткого времени практически всю внесенную им сумму, за вычетом собственной комиссии. Важно, что при этом страховщик не принимает серьезных рисков. С точки зрения международных стандартов такие договоры к страховой деятельности не относятся.**

Но на самом деле эти договоры содержали вероятность очень больших страховых вы-

плат, при определенных обстоятельствах убытки могли быть весьма велики. А это уже признак типично страховой деятельности. Под такие убытки страховая компания обязана создавать резервы, что влияет на финансовые результаты. Эксперт Allianz, отнес этот договор к комиссионным, ошибался. Но в заблуждение его ввели используемые россиянами термины. На достижение взаимопонимания понадобилось время.

### Что в итоге

Точную стоимость всей процедуры в РОСНО не называют. Но те расходы, что поддаются счету, Леонид Меламед для компании, сопоставимой по размерам с РОСНО, оценил в \$15 млн. По его оценке, только треть этой суммы потрачена собственно на соответствие формальным требованиям. Остальное израсходовано на повышение управляемости бизнеса, создание новых страховых продуктов и улучшение обслуживания клиентов. Например, к прямым расходам на compliance Меламед не относит маркетинговую сторону предоставленной немцами информации — что есть привлекатель-

ный продукт, какие из них больше всего покупаются в мире и как привлечь к продукту клиентов.

Пример позитивных изменений в системе управления компанией, по мнению топ-менеджмента РОСНО, — отказ компании от активных действий на рынке обязательного автострахования. «Этот вид бизнеса в том виде, в каком он разворачивается в России, принесет огромные убытки. Причем это решение менеджмента, с которым управляленцы пришли к акционерам. Роль Allianz в данном случае в том, что мы с их помощью начали правильно считать деньги и риски. И в том, что они одобрили наши расчеты после многих месяцев дискуссий. Ведь мы говорим о рынке в пару миллиардов долларов в год», — рассказывает Леонид Меламед.

Падение в рейтингах страховых компаний, которое вызывает решение об отказе от работы на рынке ОСАГО, компанию не пугает. В РОСНО считают, что такое положение сохранится не дольше двух лет. В конце концов от приобщения к международным стандартам компания только выиграет. **СФ**

- 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



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

Измерения Интернета

- потребитель ищет самые дешевые предложения, падок на новинки, хочет все и сразу
- большинство брендов становятся похожими на безликие товары
- глобальные бренды никогда не сдадут своих позиций
- 60% брендов в мире теряют свои доли рынка

конференция

# СЕКРЕТЫ ВЗРЫВНОГО БРЭНДИНГА

Краткосрочные бренды® против брендов-долгожителей

Short-Term Brands (STB) vs Long-Term Brands (LTB)



**Организаторы:**

**Секрет фирмы**

**BrandAid**

**18 декабря 2003 года**

Москва, гостиница «Золотое Кольцо»,  
Смоленская ул., 5

Конференция адресована специалистам в области маркетинга и брендинга;  
топ-менеджерам, заинтересованным в получении информации  
о новых технологиях создания и управления брендами

## На вашем рынке

- уже существует сильный лидер?
- часто меняются технологии и появляются новые разработки?
- потребители не отличаются лояльностью?

## С докладами выступят:

**Dan Herman** – создатель теории краткосрочных брендов, автор термина Short-Term Brands. Доктор наук, совладелец рекламного агентства Elyakim-Regev, владелец и генеральный директор Herman-Strategic Consultants. Автор бестселлера «Создание стратегии бренда: первое подробное руководство для уникальных и неотразимых брендов».

**O'Brian Vincent** – директор компании OBICO (исследования и маркетинговые консультации в области брендинга, сегментации потребителей и разработки новых продуктов). С 1987 года – международный директор по исследованиям THE DECISION SHOP (бренд-консалтинг). Разрабатывал брендинговые стратегии для ряда транснациональных компаний, в том числе Esso, Shell, Benckiser, UDV, Electrolux, Mars и Reckitt & Coleman. Являлся консультантом по долгосрочным вопросам Pharmacia & Upjohn и Perstorp в Швеции, TV2 в Норвегии и Brio по всему миру.

## На конференции будут рассмотрены

**принципы взрывного брендинга  
как главного оружия в борьбе  
за нелояльного потребителя  
против глобальных брендов**

**Ido Nachmani** – специалист по внедрению краткосрочных брендов. Разработчик стратегии выхода компании Motorola на рынок Восточной Азии. Под руководством израильского министерства телекоммуникаций подготовил отрасль к снятию монопольных ограничений.

**Валентин Перция** – директор и совладелец бренд-консалтинговой компании BrandAid (Киев). В течение 2,5 лет компания BrandAid осуществила более 70 проектов, из которых 40 – в области создания новых брендов. Среди наиболее известных: водка «Мягков», сеть супермаркетов «Сільпо» и дискаунтеров «Фора», майонез «Оливье», печенье «Фан», шоколадный батончик «Бонита», консервация «Нежин», вино «Винодел», слабоалкогольный коктейль 220V, вода «Аляска», молочные десерты «Дивина», сок «Фрутико», мороженое «Лапландия», колбасные изделия «Фаворит», краска «Колорит», витамины «Юнавит».

Также на конференции выступят представители крупных российских и международных компаний

Стоимость участия – **250\$** (без учета НДС)

## Специальное предложение:

каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.  
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по телефонам: (095) 771-6180/81/86  
По факсу (095) 771-6185  
В интернете: [www.fastbrand.ru](http://www.fastbrand.ru); [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)  
(раздел «Семинары»)  
По e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

Регистрация на Украине по телефону  
(+38044) 247-6964  
По e-mail: [O.Kolodiy@brandaaid.com.ua](mailto:O.Kolodiy@brandaaid.com.ua)

## Корпоративный урок



СОВРЕМЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ УЖЕ НЕ ЗАДАЮТСЯ ВОПРОСОМ, ЗАЧЕМ ОБУЧАТЬ СОТРУДНИКОВ,— ОНИ ПОНИМАЮТ, ЧТО ЭТО ПОВЫШАЕТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ. А ВОТ ЧЕМУ И КАК УЧИТЬ — ЕЩЕ ВОПРОС.

Текст: Евгения Варламова, Юлия Фуколова



### Четыре ошибки

Обучение — одна из самых затратных статей расходов службы персонала, однако оно поможет решить сразу несколько стратегических задач. Так, уровень квалификации сотрудников всегда будет соответствовать требованиям рынка. Кроме того, у ком-

пании появится кадровый резерв. Наконец, обучение и последующий карьерный рост повышают мотивацию сотрудников и укрепляют их лояльность. Вопрос лишь в том, как освоить бюджет на обучение с наибольшей эффективностью.

Здесь-то многие организации и сталкиваются с проблемами. И фраза «нас всех учили понемногу, чему-нибудь и как-нибудь» наиболее точно отражает четыре основные ошибки, допускаемые компаниями, которые только начинают обучать персонал.

«Нас всех» — это когда руководитель пытается подключить к обучению весь персонал. Как правило, выбирается тренинг, в равной степени важный для всех, вроде «делового общения» или «разрешения конфликтов». Но вопрос применения новых знаний не ставится — все увлечены самим фактом начала тренингов.

«Понемногу». Компания еще не полностью осознала потребность в обучении, но уже стремится выглядеть в этом плане цивилизованно и заказывает у самых авторитетных обучающих фирм модную тему для избранной категории сотрудников. Например, проводится обучение управлению временем или коучингу. Участники

группы наслаждаются ощущением исключительности, остальные — демотивированы, так как о критериях отбора на тренинг в компании не говорят.

«Чему-нибудь» — примерно так звучит запрос организации, впервые нанявшей на работу бизнес-тренера, но пока не знающей, что с ним делать. Часто он выбирает темы, наиболее интересные ему самому. Тренером почти всегда недоволен, так как ожидания во многом не определены, а где-то завышены, — и выходит «как-нибудь». Единственный плюс — персонал приучается тратить личное время на участие в тренингах.

Чтобы избежать этих ошибок, обучение нужно рассматривать с точки зрения ожидаемого результата. Учить нужно всех, но разному, поэтому планирование обучения должно быть связано с процессом оценки персонала. Кроме того, важно решить, кому доверить сотрудников — внутреннему бизнес-тренеру или тренинговой компании. Услуги компаний обходятся недешево, учебный день для группы в 10 — 14 человек стоит от \$1000 до \$2500. Свой тренер разрабатывает программы за зарплату — \$1000 — 5000 в месяц, однако один специалист вряд ли способен охватить все участки работы.



Галина Вайсбанд, TNT Express Worldwide: «Анализируя всю нашу статистику, мы можем сказать, что тренинги себя окупают»

### Investors in People

Как правило, наиболее структурированным подходом к обучению людей отличаются западные фирмы. Вот как реализует стратегию развития персонала TNT Express Worldwide, один из лидеров индустрии экспресс-доставки. Эта компания, в том числе ее российский офис, получила британский сертификат Investors in People — его выдают организациям, активно инвестирующим в развитие сотрудников. TNT работает в России с 1989 года. По словам начальника отдела персонала Галины Вайсбанд, «пробле-





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Ирина Самойлова и Сергей Выгинный («Гарант») обучают менеджеров на актуальных примерах из жизни собственной компании**

ма обучения перед компанией стояла всегда, потому что менялась стратегия, менялись задачи, приходили новые люди».

Главный вопрос — кого и чему учить — решается здесь поэтапно. Сначала в августе из штаб-квартиры TNT в Голландии поступает информация о проектах, которые будут запускаться в новом году. Обычно речь идет о внедрении нового оборудования, профессиональных программ, допустим, для операционного отдела, курьерской службы и т. д. К этому документу прилагается список тренинговых программ, необходимых сотрудникам для выполнения поставленных задач.

Затем в конце года проводится комплексная оценка персонала (в компании ее называют performance appraisal). Она представляет собой собеседование сотрудников с непосредственным начальником. Они обсуждают, как работал человек в этом году, ставят задачи на

следующий и определяют, какие знания и навыки понадобятся ему в ближайшем будущем. Менеджеров дополнительно оценивают с помощью методики «360 градусов» (см. **СФ** №10/2003). По результатам беседы руководитель предлагает варианты обучения; подчиненный может высказать и свои пожелания, обосновав их. «Сотрудник никогда не выбирает тему тренинга или семинара из списка — название тут не принципиально. Гораздо важнее сформулировать, какие умения ему необходимы. Скажем, у кого-то плохо идет работа с трудными клиентами. Получив эту информацию, мы сами подберем вариант обучения, чтобы развить нужные навыки», — говорит Галина Вайсбанд.

В итоге каждый служащий, включая курьеров, получает индивидуальный учебный план — wish list. На их основе руководитель отдела составляет тренинг-план для своего подразделения. В нем два раздела — приоритетное направление (сюда входят обязательные курсы, необходимые для решения стоящих перед отделом задач, а также тренинги, запрошенные большинством со-

трудников) и индивидуальные пожелания, которые учитываются по мере возможностей. Так, сотрудники курьерской службы изъявили желание изучать английский, хотя по работе этот язык им не требуется, и компания пошла навстречу.

Вся информация от линейных руководителей поступает в отдел персонала — именно он составляет тренинг-план для московского и петербургского офисов TNT, а затем общий план для компании в целом. **Галина Вайсбанд:** *На этом этапе мы решаем, какие из тренингов «закроем» своими силами, а какие — с помощью внешних обучающих организаций, составляем бюджет и утверждаем его у гендиректора.* Годовой бюджет российского отделения TNT на обучение персонала (330 человек) превышает \$100 тыс. И в год сотрудник российского офиса TNT учится в общей сложности более 13 дней (по восемь часов). «Это очень высокий показатель», — отмечает госпожа Вайсбанд.

**Елена Беляева,** агент по работе с клиентами: *Я в TNT полтора года, участвовала уже в нескольких программах. Сначала у нас был ознакомительный трехдневный курс для новичков, посвященный общей политике и структуре компании, охране труда и т. п. Полезным мне показался тренинг по стрессоустойчивости и общению с проблемными клиентами. Я принимаю в день более ста звонков, и эти навыки очень пригодились.*

Часть тренингов (компьютерные курсы, тренинги по обслуживанию клиентов, проведению презентаций и т. д.) компания проводит своими силами. В основном их разрабатывает и ведет координатор по тренингам и развитию Ольга Мухина. А вот тренинги по развитию управленческих навыков в 90% случаев поручают внешним организациям. Кроме того, их проводят сотрудники головного офиса, менеджеры и сами нередко ездят на учебу в Голландию. Наконец, топ-менеджмент компании может обучаться на программе Management development program, разработанной TNT совместно с бизнес-школой университета Warwick. Пока там учится только гендиректор российского офиса, а в этом году начнут учебу еще трое руководителей.

Масштабные инвестиции в обучение в компании считают оправданными. «TNT уже несколько лет подряд превышает все возможные планы, как финансовые, так и нефинансовые», — отмечает Галина Вайсбанд. — Конечная цель каждого тренинга — улучшение производственных показателей, допустим, увеличение товарооборота или клиентской базы. После обучения наших курьеров вождению в экстремальных условиях аварий у них стало меньше более чем на 40%. Так что, анализируя всю нашу статистику, мы можем сказать, что тренинги себя окупают». К тому же, как отме-

# Институт МИРБИС

в бизнес – образовании

- МВА
- КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ
- ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Телефон (095) 101 41 88 • [www.mirbis.ru](http://www.mirbis.ru)

## Свой тренер разрабатывает программы за зарплату — \$1000–5000 в месяц, однако один специалист вряд ли способен охватить все участки работы

чают в компании, практически все новые вакансии закрываются за счет внутренних ресурсов, поэтому обучение — отличная мотивация. Что, кстати, подтверждается уровнем текучки кадров — в TNT она составляет всего 5%.

### ГАРАНТИРОВАННОЕ обучение

Конечно, российские компании пока не могут похвастаться такими же учебными программами, как инофирмы, однако методом проб и ошибок стараются внедрять различные подходы к обучению персонала. Например, многосту-

пенчатую систему обучения сотрудников практикует компания «Гарант» (разработчик одноименной справочно-правовой системы).

Для новичков в «Гаранте» предусмотрено специальное недельное обучение, после чего их направляют в отдел, где прикрепляют опытного специалиста. В отделе по работе с регионами, например, стажера обучают еще две недели, затем направляют в установочную командировку к региональным партнерам. Но и после этого он еще не готов к основной работе, и его деловую переписку в течение месяца

контролирует менеджер.

Во время аттестации сотрудники сбытовых подразделений сдают тест на знание продукта, оформление документации и решают кейс. По словам директора по работе с регионами **Сергея Выгинного**, «после выполнения этих заданий становится понятно, кому из сотрудников каких навыков не хватает, и для них подбирают соответствующие тренинги, которые проводит наш учебный центр». Впрочем, человек может «присмотреть» тренинг и на стороне — компания готова оплатить две трети стоимости курса. Она

возместит сотруднику и оставшуюся треть, если тот после обучения сделает презентацию для своих коллег. Правда, этой возможностью пользуются далеко не все.

В качестве обучающего метода «Гарант» активно использует метод кейсов. Например, если сотрудник плохо ориентируется в сложных ситуациях и вместо того, чтобы собрать информацию, начинает сразу действовать, ему предлагают ряд кейсов на стратегическое мышление.

**Сергей Выгинный:** Клиент прислал запрос, а менеджер ответил на него неверно. Эта

### Этапы большой учебы

Создание целостной системы обучения персонала требует концептуальной модели, которая бы позволила охватить процесс целиком. Американцы, например, описывают целостный подход моделью ADDIE. Пользоваться ею сейчас начинают и российские компании.

На этапе **A (needs assessment)** происходит оценка потребности в обучении. Важно обнаружить, каких же знаний, умений и навыков не хватает сотрудникам, чтобы организация достигла больших результатов. На практике этот этап превращается в постановку целостной системы оценки персонала. Крупным компаниям для ее создания может потребоваться несколько лет. Сложнее всего оценивать управленцев среднего и высшего уровня, этот процесс занимает значительное время, требует специальных методов и квалифицированных специалистов.

**Этап D (program design)** — это планирование программы обучения, выработка единого представления о целях, задачах, содержании и методах обучения для конкретной группы специалистов. Цели обучения должны быть четко определены, измеряемы, реалистичны и ориентированы на практику. Лучше всего, если сотрудники смогут применить полученные знания, умения и навыки немедленно, то есть по окончании обучающей программы. Целевая аудитория должна быть однородной с точки зрения потребности в обучении — скажем, нельзя обучать коучингу в одной группе линейных менеджеров и специалистов по персоналу с психологическим образованием. В зависимости от цели выбирают, кто будет составлять программу и вести курс — внутренние специалисты по обучению или тренинговая компания. Если потребность в образовании отличается особой спецификой, что всегда бывает при обучении топ-менеджеров, то разработку программы поручают внешним организациям.

На следующем этапе **D (program development)** разрабатывается подробная программа курса, создаются руководства для тренера и раздаточные материалы для участников. Задачи и целевая аудитория определяют тип обучающей программы. Например, ориентационный тренинг предназначен для знакомства участников с общей информацией о компании, принципах ее корпоративной культуры. Тренинг базовых умений предназначен для развития конкретных навыков — технических, технологических, коммуникативных. Тренинг менеджерских качеств направлен на

совершенствование приемов руководства людьми — планирование, организация работы, мотивация подчиненных, наставничество. Тренинг для топ-менеджеров ориентирован на стратегические цели, поэтому обычно включает такие темы, как развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование, лидерство, управление изменениями, технологическое обеспечение бизнеса. Как правило, тренеры используют в программе разные методы — тренировку навыков с помощью упражнений, видеозаписи поведения участников с последующим анализом, решение бизнес-кейсов, групповые дискуссии.

На этапе **I (implementation of programs)** происходит проведение программы обучения. Особое внимание необходимо уделить организации рабочего пространства, поскольку, как пишут западные специалисты по тренингу, «голова работает ровно столько, сколько способен выдержать зад». Для тренинга навыков, например, необходимо открытое пространство, количество участников не более 20, оптимальное — 12. Для мозгового штурма участников можно посадить и за стол, главное — лицом друг к другу. Еще до проведения тренинга имеет смысл провести внутреннюю пиар-кампанию с объяснением целей обучения и ожидаемых результатов — это важно для мотивации будущих учеников. Несмотря на то что обучение стало почти обыденностью, важно создать у людей ощущение, что им очень повезло, что это их профессиональный шанс в карьере внутри компании.

На этапе **E (evaluation)** — оценки программы — нужно сравнить предполагаемые и реальные результаты обучения. Руководителю предстоит узнать, как оценивают результаты участники программы, что изменилось в их реальной деятельности, как обучение сказалось на достижении результатов подразделения. Личное мнение слушателей о программе можно узнать, раздав им анкеты или опросники. Оценка полученных ими знаний, умений и навыков проводится, как правило, с помощью специальных тестов. Проверить, как изменилось рабочее поведение сотрудника, сложнее. Здесь обычно прибегают к методу прямого наблюдения за его деятельностью либо интервьюируют руководителя и коллег. Динамику реальных рабочих результатов участника нужно отслеживать по конкретным критериям — объем продаж, количество рекламаций, скорость обработки заказа и др. Правда, чем выше точность метода оценки эффективности обучения, тем он более трудоемкий.



«Клиент прислал запрос, а менеджер ответил на него неверно. Эта ситуация имела место неделю назад, а сегодня мы используем ее в качестве кейса для обучения»



запутанная ситуация имела место неделю назад, а сегодня мы используем ее в качестве кейса для обучения других сотрудников. Я играю роль директора компании-клиента, присутствует менеджер, допустивший ошибку, и сотрудники, с ней не знакомые. И мы разыгрываем ситуацию в лицах, то есть показываем другим сотрудникам, как можно ее избежать. В 90 % случаев такое обучение — внеплановое, но оно интересно именно своей актуальностью.

В прошлом году компания запустила новый проект — бизнес-школу «Гарант». «Нашей головной структуре и региональной партнерской сети очень нужны обученные менеджеры среднего звена, а они на рынке в особом дефиците», — рассказывает руко-

водитель методического центра **Ирина Самойлова**. Для повышения их квалификации была создана программа, рассчитанная на 150 часов: две очные сессии по десять дней каждая. За это время слушатели проходят основы менеджмента, управленческий учет, руководство персоналом, различные тренинги, а также детально знакомятся со спецификой бизнеса компании. Работают в школе преподаватели социологического и психологического факультетов МГУ, специалисты Института повышения квалификации РАГС и топ-менеджеры самого «Гаранта». «Образовательный продукт довольно дорогой, на его создание ушло почти полгода. Однако мы стараемся держать планку себестоимости обуче-

ния одного человека на уровне \$600 — 700 за курс», — продолжает Ирина Самойлова. Бизнес-школу закончили уже около 50 человек.

**Александр Прокопьев**, руководитель отдела по работе с новыми клиентами компании «Парк.Ру»: *Я видел неостатки в работе своего отдела и понимал, что мне как воздуха не хватает базовых знаний по менеджменту. Поэтому когда открылась бизнес-школа, заполнил анкету и прошел отбор. Уровень преподавания был неровным, однако всеми материалами я пользуюсь и сейчас. И собираюсь направить на учебу своих подчиненных — они не всегда меня понимают, приходится много объяснять, а так мы сможем разговаривать на одном языке.*

Как правило, к обученным сотрудникам требуется особый подход, чтобы у них не возникало желания перейти в другие компании. Например, двое выпускников программы уже ушли из «Гаранта». По словам Ирины Самойловой, согласно разным исследованиям, пик падения мотивации сотрудников наступает примерно через полгода после окончания учебы. Чтобы избежать этой проблемы, «Гарант» планирует предусмотреть механизм карьерного роста и перемещения людей в кадровый резерв.

Пока же в компании говорят, что использование комплексной системы обучения позволило за два года существенно увеличить число клиентов. **СФ**

**BIT2003** БИЗНЕС  
ИННОВАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

**DELTA CAPITAL MANAGEMENT INC.**  
THE U.S. RUSSIA INVESTMENT FUND

**Shell**

# предпринимательский КОНКУРС

Поддержка MIT Russia Business and Technology Initiative  
Массачусеттского технологического института, США  
Для ведущих вузов и научных организаций России  
Приглашаем к участию студентов, сотрудников и преподавателей

заявки на участие принимаются на сайте

**WWW.BIT2003.RU**



< заставь инвестора поверить в тебя >

с47





В вышедший на днях номер журнала «Timothy's Споры из налоговых правоотношений» попало неожиданно много налоговых решений высших российских судебных инстанций. Комментарий к ним предлагается сегодня читателям «Секрета фирмы».

Высший арбитражный суд РФ признал, что сдача имущества в аренду не является реализацией (что, правда, может породить больше проблем, чем принести выгод), и восстановил справедливость в отношении компаний, которые в 2001 году имели льготы по налогу на прибыль, однако попали под налогообложение в 2002-м из-за принудительного изменения учетной политики. Верховный суд допустил немедленное начало расходных операций по новым банковским счетам — без необходимости ждать подтверждения, что о них осведомлены налоговые органы.

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

## Аренда не облагается налогами с оборота, но можно ли возместить НДС?

Арендодателям, не платившим налогов на пользователей автодорог и на содержание жилфонда с арендной платы, теперь, пожалуй, уже точно не придется этого делать. Те, кто платил, теперь теоретически могут вернуть уплаченное. А вот арендаторов ждут большие неприятности с возмещением НДС, уплаченного при аренде.

Безусловно, самой важной новостью стала правовая позиция президиума Высшего арбитражного суда РФ (ВАС), сформулированная им в деле «Коксохиммонтаж-Челябинск» против ИМНС по Металлургическому району г. Челябинска. В своем постановлении президиум сделал довольно неожиданный вывод, что сдача имущества в аренду ре-

ализацией услуг не является. С гражданско-правовой точки зрения это очевидно, однако при рассмотрении проблемы с налоговых позиций большинство судов склонялось к признанию аренды услугой (исходя из положения ст. 38 Налогового

кодекса РФ о том, что признаками услуги являются отсутствие материального выражения и потребление в процессе деятельности). При этом позиция президиума в равной степени относится как к периоду с 1999 года (когда в силу вступила первая часть НК), так и к предшествующим годам — суд сослался как на НК, так и на ранее действовавшее законодательство.

Какие проблемы решает это постановление? Во-первых, компании, атакуемые налоговыми органами, требующими уплатить за прошлые годы налоги на пользователей автодорог и на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы, получили железобетонный аргумент в свою пользу. Правило, сформулированное ВАС, легко также применить к тем немногим случаям, когда имущество сдается в аренду за наличный расчет, и исключить уплату налога с продаж.

Возможно, арендодателям стоит попытаться вернуть (зачесть) налоги, уплаченные в

предыдущие годы (года с 1992-го, если сохранились документы). Однако этот вопрос довольно сложен, и для его решения я рекомендовал бы обратиться в одну из серьезных фирм, занимающихся налоговым консалтингом и юридическими услугами. Дело в том, что два года назад в деле «Русская Тройка» и др. против Российской Федерации, Чувашской Республики, Кировской и Челябинской областей Конституционный суд указал на недопустимость возврата налога с продаж, поскольку он фактически уплачивался за счет потребителя. В деле «Дальрыба» против ИМНС по Ленинскому району г. Владивостока ФАС Дальневосточного округа распространил этот подход и на налог на пользователей автодорог. Соответственно, необходимо квалифицированно подобрать доказательства ценовой политики, не ставящей размер арендной платы в зависимость от ставки налога. Нужно подобрать и бухгалтерские документы, прямо показывающие, что налоги уплачены за счет собственной прибыли. Кроме того, коль скоро эти налоги влияют на облагаемую прибыль, здесь также возможны сложности.

В отношении НДС возникает следующая ситуация. Если основываться на подходе ВАС, придется признать, что до середины 2002 года арендная плата не должна была облагаться и НДС, раз аренда не является ни товаром, ни работой, ни услугой. Именно в середине прошлого года объект обложения НДС был расширен за счет включения в него передачи имущественных прав, к которым можно отнести и передачу прав пользования или владения и пользования по договору аренды. В то же время, с учетом неоднократных упоминаний в главе 21 об аренде, далеко не факт, что президиум ВАС будет до конца последователен и при-





знает, что аренда обложению НДС не подлежала.

Для арендаторов же постановление ВАС способно породить серьезную головную боль из-за сложности возмещения НДС. Ведь законодатель, включив передачу имущественных прав в объект обложения НДС, никаких иных связанных с этим поправок в НК не внес (собственно, эта передача вообще упомянута в этой главе лишь один раз). Ст. 171 НК допускает возмещение только НДС, уплаченного при приобретении товаров, работ и услуг. Про приобретение имущественных прав в ней ничего не говорится. Так что оспорить отказ в возмещении НДС, уплаченного арендодателям, будет очень сложно.

Господа из Минфина и законодатели, проштамповавшие поправку, в очередной раз расписались в полной некомпетентности, расплачиваясь за которую, как обычно, придется налогоплательщикам. Очень сложно представить, чтобы арбитражный суд признал возможным вычет НДС, уплаченного при получении имущественных прав, в прямое противоречие норме закона. Боюсь, исправить ситуацию может только внесение в ст. 171 НК поправки с приданием ей обратной силы. Однако сомнительно, что законодатель заметит проблему до того, как она обойдется налогоплательщикам в круглую сумму. Пока можно рекомендовать выделять из арендной платы по офисам хотя бы эксплуатационные платежи и, возможно, подумать о соотношении цен на эксплуатационные услуги и собственно арендной платы.

## Авансы точно облагаются НДС

Президиум ВАС пресек попытку некоторых арбитражных судов признать, что авансы не должны включаться в налоговую базу по НДС в связи с отсутствием объекта

Высший арбитражный суд сформулировал важный принцип, согласно которому право на применение налоговых льгот не может быть поставлено в зависимость от применяемых налогоплательщиком методов учета.

## В некоторых случаях это касается тех, кто не успел использовать причитавшиеся льготы по налогу на прибыль в 2001 году из-за того, что реализация, определяемая по методу «по оплате», в этом году возникнуть не успела



налогообложения. По мнению президиума, это не проблема.

Как по теории налогового права, так и по смыслу п. 1 ст.

53 НК налоговая база представляет собой лишь количественное (применительно к НДС — суммовое) выражение объекта налогообложения.

Соответственно, налоговая база не может возникнуть в его отсутствие. Представим себе новую судовой верфь, получившую первый заказ на изготовление лайнера, который будет готов через два года (пример условный — для верфей как раз сделано исключение). До этого времени реализации как объекта налогообложения у верфи, очевидно, не возникнет. Между тем действующие правила предполагают, что налог придется платить уже при получении аванса, который, в принципе, должен расходоваться на изготовление лайнера.

В деле *ИМНС по г. Набережные Челны против КАМАЗа* президиум ВАС посчитал, что прямое указание закона на определение налоговой базы по НДС с учетом авансов (в текущей редакции п. 1 ст. 162 НК — на увеличение налоговой базы на сумму авансов) имеет большее значение, нежели общий смысл ст. 53 (исходя из которого ФАС Дальневосточного округа в недавнем деле «Дальэнергостройиндустрия» против ИМНС по г. Комсомольску-на-Амуре указал, что нормы о налоговой базе не могут расширять объект налогообложения или устанавливать дополнительный вид объектов налогообложения).

В принципе, было бы интересно поставить вопрос о соответствии п. 1 ст. 162 НК пункту 1 ст. 53 того же кодекса перед Верховным судом. Законодатель, устанавливая конкретные правила в отношении отдельных налогов, связан общими принципами, сформулированными в общей части НК. В данном же случае достаточно оснований полагать, что имеет место противоречие. Так что, возможно, решение президиума ВАС не столь окончательно. Тем не менее оно, скорее всего, надолго станет наиболее важным прецедентным вердиктом по данному вопросу.

## Льготы 2001 года возвращаются

ВАС сформулировал важный принцип, согласно которому право на применение налоговых льгот не может быть поставлено в зависимость от применяемых налогоплательщиком методов учета. В конкретном случае это касается тех, кто не успел использовать причитающиеся льготы по налогу на прибыль в 2001 году из-за того, что реализация, определяемая по методу «по оплате», в этом году возникнуть не успела.

Представим себе такую ситуацию. 2001 год. Две крупные компании, оперирующие в одном и том же секторе рынка и имеющие право на льготы по налогу на прибыль, отгружают продукцию постоянным покупателям в кредит. Единственное различие между ними: одна из них определяет реализацию и выручку в целях налогообложения по мере отгрузки товаров потребителям, а другая — по мере получения платежей за отгруженные товары.

Действие льгот заканчивается с 1 января 2002 года. Соответственно, первая из компаний применяет льготу к прибыли от всех поставок 2001-го, а другая — только к прибыли от тех из них, за которые она успела получить деньги до Нового года. Очевидно, что они оказываются в совершенно разном положении, хотя их экономическая деятельность абсолютно одинакова. По сути, именно на устранение такого положения направлено решение ВАС по делу «Вектор» против МНС РФ (вынесено по первой инстанции).

С 2002 года правила сводят возможности использования кассового метода учета (в целом аналога прежнего метода «по оплате») к минимуму. Соответственно, законом предусмотрено, что при переходе из 2001-го в 2002 год прибыль, не учтенная при налогообложении в 2001 году (в

До недавнего времени банкам было запрещено осуществлять расходные операции по вновь открытым счетам налогоплательщиков до получения от налоговых органов подтверждения, что они уведомлены об открытии счета.

**Этот пункт применялся, так как банки предпочитали перестраховываться. А поскольку пересылка по почте может занимать до нескольких недель, клиенты банка сами отправлялись в инспекции, выстаивали там очереди, получали подтверждения и привозили их в банки.**

**Такая практика наконец-то будет прекращена.**

связи с использованием метода «по оплате»), но которая была бы учтена при использовании нового метода начисления (аналога метода «по отгрузке»), подлежит включению в специальную налоговую базу переходного периода, подлежащую обложению в особом порядке.

Утвержденные МНС методические рекомендации по расчету налоговой базы переходного периода не делали никаких исключений для прибыли, которая не подверглась бы налогообложению в 2001 году и при применении метода начисления ввиду существования льгот. Скорее наобо-

рот: предусматривали обложение этой прибыли в составе налоговой базы переходного периода.

ВАС сделал оправданный вывод о том, что целью формирования налоговой базы переходного периода является избежание единовременного налогообложения прибыли, возникающей при изменении учетной политики, а отнюдь не лишение налогоплательщиков льгот, приводящее при этом к нарушению принципа равенства налогоплательщиков. Соответствующее положение методических рекомендаций признано недействующим. Красивое решение.

Кстати, этот вывод суда позволяет вспомнить о более ранних изменениях в налогообложении: любая отмена налоговой льготы при наличии разницы в используемых налогоплательщиками методах учета приводила к неравенству в их налогообложении. Опираясь на правовую позицию ВАС, пострадавшие могут оглянуться и попробовать пересчитать.

## Новые счета должны работать сразу

До сих пор большинство российских банков отказывается проводить расходные операции по новым счетам клиентов сразу после открытия этих счетов. Банки ждут получения из налоговых органов письменных подтверждений о том, что они проинформированы об открытии счетов. Больше ждать не надо.

Середина 1990-х печально известна налоговым «указотворчеством» президента. Его указами было установлено значительное число налоговых норм; в большинстве своем они были достаточно курьезны, но изрядно портили жизнь налогоплательщикам. Одним из таких указов был указ от 18.08.1996 №1212 со звучным названием «О мерах по повышению собираемости налогов и других обя-





зательных платежей и упорядочению наличного и безналичного денежного обращения». К настоящему моменту некоторые его положения изменены, но большая их часть формально сохранила свое действие.

К ним до недавнего времени относился и п. 7, запрещающий банкам осуществлять расходные операции по вновь открытым счетам налогоплательщиков до получения от налоговых органов подтверждения по установленной форме, что они уведомлены об открытии счета. Этот пункт применялся, так как банки предпочитали перестраховываться. А поскольку пересылка по почте может занимать до нескольких недель, на практике клиенты банка сами отправлялись в инспекции, выстаивали там очереди, получали подтверждения и привозили их в банки.

Такая практика наконец-то будет прекращена. Верховный суд (дело слушалось уже в кассации), вынося определение по делу АКБ «Наш дом» против Президента РФ, указал, что ст. 86 НК, определяющая обязанности банков в сфере налогового контроля,



содержит исчерпывающий перечень таких обязанностей. Соответственно, оспариваемый пункт указа с 1999 года находится в противоречии с законом, в связи с чем признан недействующим.

Интересно, что суд особо указал, что выполнение банками данного пункта указа означает нарушение ими своих обязательств, вытекающих из договора банковского счета и Гражданского кодекса. Это хорошее напоминание тем банкам, продолжающим на всякий случай требовать подтверждения налоговых органов, о том, что существуют не только налоговые,

но и гражданско-правовые санкции.

## Право на льготу отнять непросто

Изменения законодательства зачастую порождают у налогоплательщиков проблемы, связанные с использованием льгот, предоставленных на определенный период. Ряд решений Конституционного суда показал, что законодатель не вправе отменять такие льготы до истечения периода, на который они предоставлены. Но что делать, если у органа, предоставившего льготу, изымается право на ее предоставление?

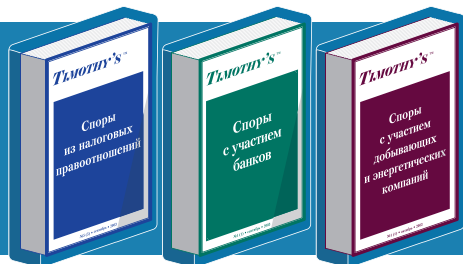
На этот вопрос ответил в деле «ПепсиКо Холдингс» против

ИМНС по г. Солнечногорску Московской области президиум ВАС. Законодательством Московской области было предусмотрено право компаний, реализовавших инвестиционные проекты на ее территории, на понижение в течение трех лет ставки налога на пользователей автодорог на 50%. PepsiCo, вложившая в строительство своего завода в Подмоскovie \$23 млн, использовала эту льготу, в том числе и в 2001 году, когда субъекты федерации утратили право на понижение ставки налога.

Ставя точку в споре, президиум ВАС указал, что в такой ситуации прекращение права налогоплательщика на льготу до истечения срока, на который она предоставлена, означало бы придание норме, ухудшающей положение налогоплательщика, обратной силы. Надо отметить, что в данном случае право налогоплательщика на льготу возникло (в связи с завершением инвестиционного проекта) до изъятия у области права на ее предоставление. Если бы PepsiCo опоздала с завершением проекта, в применении льготы ей, скорее всего, было бы отказано. **сф**

## Тимоthy's™

Знать больше и раньше



### Timothy's™ предлагает:

четкие выводы судебных инстанций по соответствующей тематике, позволяющие значительно улучшить прогнозируемость рисков и увеличить шансы на положительный исход споров

по итогам сплошного анализа ВСЕХ текущих решений Конституционного, Верховного, Высшего и Федеральных окружных арбитражных судов

в логичной и легкой в обращении структуре



#### Споры из налоговых правоотношений

**Для кого:** для профессионалов финансовых (налоговых) и юридических подразделений компаний всех отраслей, аудиторских и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости налоговыми рисками.  
**Периодичность:** ежемесячно.  
**Объем:** 512 страниц.  
**Цена:** €600 при годовой подписке.

#### Споры с участием банков

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений банков и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, валютными, бюджетными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 400 страниц.  
**Цена:** €320 при годовой подписке.

#### Споры с участием энергетических и добывающих компаний

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 500 страниц.  
**Цена:** €320 при годовой подписке.



Подробно узнать об изданиях Timothy's™ и оформить подписку можно на корпоративном сайте [www.timothys.ru](http://www.timothys.ru), а также по телефонам 8 (800) 200 2556 (междугородные звонки бесплатные) и (095) 721 2882.



с51





ИМПЭКСБАНК

3650  
дней

11

ДЕКАБРЯ

НАЧАЛО В

19:00

ДС "ЛУЖНИКИ"

BONEY M (L. MITCHELL)

SAMANTHA FOX

AFRIC SIMONE

DESIRELESS

F. R. DAVID

OTTAWAN

C.C. CATCH

GAZEBO

FANCY

ФЕСТИВАЛЬ АВТОРАДИО

ДИСКОТЕКА 80-х

И. СКАЯР  
Р. ЖУКОВ  
В. МАРКИН  
«КАР-МЭН»  
С. БЕЛИКОВ  
А. БАРЫКИН  
В. КУЗЬМИН  
Ю. ШАТУНОВ  
В. САЛТЫКОВ  
Т. ОВСИЕНКО  
И. КОРНЕЛЮК

ВЕДУЩИЕ  
КОНЦЕРТА:  
DJ СЕРГЕЙ  
МИНАЕВ

И МУРЗИАКИ  
INTERNATIONAL

WWW.DISCO80.RU

Лицензия МПТР РФ № 4673, № 4674 от 06.10.00



SILENCEPRO.RU



ЗАКАЗ БИЛЕТОВ:  
263 46 77

# Запасный выход из кафе

«Идеальная чашка» — хорошо известная в Санкт-Петербурге сеть кофеен. Удачная концепция и популярность этой марки навели владельцев на мысль о выходе за пределы родного города. Казалось бы, все дороги ведут в Москву. Но в столице «Чашке» угрожает серьезная конкуренция. Возможно, разумнее сначала прощупать региональный рынок и именно оттуда начать экспансию. Наши читатели поделились своими соображениями на этот счет.

— Текст: Юлия ИПАТОВА Фото: Евгений ДУДИН





## Слово для печати

**Совместный проект «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов (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» №18(34), и новый кейс. Свои решения нового кейса вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (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 **14.11.2003**. 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» №22(38) (в продаже с 01.12.2003) 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.

### Проблема

«Идеальная чашка», без сомнения, крупнейший игрок на кофейном рынке Санкт-Петербурга: сеть включает в себя 11 заведений (для справки: всего в Питере около 50 различных кофеен). Идея бизнеса «Идеальной чашки» была почерпнута у крупнейшей в мире американской сети кофеен Starbucks.

В 1998 году в «Идеальную чашку» вложили около \$10 тыс. и к 2002 году довели оборот сети до \$3,3 млн. Посетители кофеен — люди от 25 до 45 лет с доходом от \$400 в месяц и выше. В Питере кофейни расположены в центре города, чашка эспрессо в них стоит не дороже 24 рублей.

То, что сегодня «Идеальная чашка» переросла питерский формат и нуждается в дальнейшем расширении, ни у кого не вызывает сомнений. Развитию в Питере мешают местные и московские конкуренты. В конце 2001 года владельцы сети приняли решение прощупать столичный рынок — как самый высокодоходный. По расчетам специалистов компании, в Москве ее обороты должны быть вдвое выше питерских — около \$70 тыс. в месяц при формате 80 — 100 посадочных мест. К маю 2004-го в Москве должны заработать три «Чашки»: две кофейни в торговом центре «Мега», а третья — в центре города. В них будет вложено порядка \$600 тыс. За узнаваемость бренда питерская компания более или менее спокойна. Больше всего ее владельцев волнует то, что в Москве сегодня открыто уже около 150 кофейных заведений, а зна-

чит, конкуренция велика. Регионы требуют менее серьезных вложений, да и конкуренции там пока нет. Исследований по регионам компания пока не имеет, поэтому судить, с каких именно городов следовало бы начать экспансию, сложно. Возможно, стоит поискать партнеров на местах. Питерцы могли бы вложить в общее дело свою торговую марку, технологии и опыт ведения бизнеса.

Стратегическая цель сети: стать национальным оператором кофейного рынка. Время подумать у владельцев сети еще есть, но его остается не так много: конкуренты уже исследуют регионы.

На объявленный нами конкурс было прислано 96 решений, из которых жюри выбрало пять наиболее интересных.

В жюри вошли:

— **Дмитрий Баяхчев**, старший консультант The Boston Consulting Group;

— **Батыр Шихмурадов**, директор агентства «Кафе! Кафе!»;

— **Яков Пак**, автор проблемы.

### Бронза

Третье место занял **Руслан Беисов**. Он убежден, что выйти на московский рынок просто необходимо: это условие для получения статуса национального оператора. Как бы ни был близок к насыщению московский рынок, бизнес там, скорее всего, будет рентабельным. Несмотря на жесткую конкуренцию, всегда можно будет разработать маркетинговый план, который позволит если не подвинуть конкурентов, то защи-

тить свои позиции с помощью специальных предложений, CRM, дисконтных карт, популярных мероприятий в своих точках. Если компания будет придерживаться демократичных цен, она сохранит лояльность своих клиентов. Через год можно будет провести анализ проекта и понять, есть ли потенциал для дальнейшего развития в Москве или нет.

Далее автор рассуждает о региональном развитии. По его мнению, в любом крупном городе есть прослойка населения с доходами, близкими к средним московским или питерским, и эти люди постепенно приобретают столичные привычки. Поэтому «Чашке» важно правильно оценить данный рынок, найти там партнеров. Конечно, никакого кофейного рынка там еще нет, и перед компанией будет стоять задача такой рынок создать. Это гораздо проще, чем завоевывать позиции в Москве. Можно обратиться за помощью к социологическим службам, которые есть почти в каждом городе. За небольшие деньги они подготовят подробный отчет по населению и доходам. Не обязательно искать партнера-ресторатора. Надо найти любого инвестора, который сможет вложить деньги и связи в проект и уладить все проблемы с властями. Если сразу договориться, что управлять проектом будут люди из «Идеальной чашки», партнер не станет делать что-то сам: без необходимых технологий и опыта ему будет сложно в этом бизнесе. Автор советует обратить внимание и на все перспективные страны СНГ, в первую очередь на Украину и Казахстан (по примеру компании «Росинтер», которая в Алма-Ате имеет уже около десяти точек).

**Дмитрий Баяхчев** считает, что главное в стратегии развития — выбрать места с хорошим трафиком (пропуск-

### АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	12,7	ЛИЛИЯ МОРОЗОВСКАЯ	МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ (МГИДА)	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА И PR	МОСКВА
2	11,4	НИКИТА СТЕПНОВ	«РАПИДА»	МАРКЕТОЛОГ	МОСКВА
3	11,2	РУСЛАН БЕИСОВ	TRINITY	МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА	АСТАНА
4	10,9	БОРИС ФИЛАТОВ	STEP BY STEP	МЕНЕДЖЕР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	МОСКВА
5	10,1	АНДРЕЙ ЕГОРОВ	ФИЛИП MORRIS СЕЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ	СТАРШИЙ СИСТЕМНЫЙ АНАЛИТИК	МОСКВА

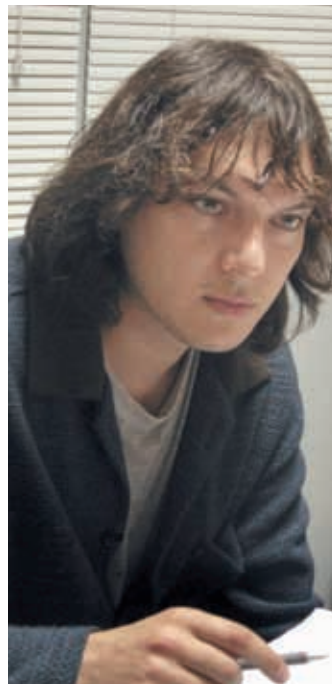
## В столице посетителям нужно постоянно предлагать эксклюзив. Регионы не настолько привередливы, к тому же там ниже инвестиционные затраты на открытие



Дмитрий Баяхчев



Батыр Шихмурадов



Яков Пак

ной способностью) и уже тогда развивать свой бизнес: *Во все не обязательно начинать экспансию только с Москвы или только с регионов. В любом случае сеть должна последовательно придерживаться однажды выбранной концепции.* По мнению консультанта, решение вполне заслуживает внимания компании, автор довольно последовательно изложил план действий. **Яков Пак** заметил, что на других рынках они планируют запускать заведения того же формата, что и в Питере: *Возможно, это будет*

*не 100, а 80–90 посадочных мест. Конечно, в Москве мы не сможем держать точно такие же цены, что и в Питере, но будем придерживаться среднего ценового уровня.*

### Серебро

Серебряным призером стал **Никита Степнов**. Он предлагает развивать сеть в крупных российских, прибалтийских и украинских туристических центрах, в первую очередь в регионах с развитой «кофейной культурой» и высоким спросом на услуги. Основными критериями оценки регио-

нов будут объем вложений и потенциальный объем продаж. Несмотря на то, что в южных туристических зонах климат располагает скорее к прохладительным напиткам, минимальная модификация формата кофеен (например, работа исключительно в вечернее и ночное время) поможет отвоевать свою долю рынка.

Что касается тактики развития, то ориентация на ритейл, по мнению автора, может поставить компанию в зависимость от успеха и тенденций чужого бизнеса. Не секрет, что рынок торговой недвижимости в Москве переживает кризис перепроизводства. Кто может гарантировать, что ситуация не повторится и в регионах? Ориентация на крупный фаст-фуд как показатель локального спроса — не лучший вариант. McDonald's и «Идеальная чашка» находятся в разных весовых категориях, и вряд ли относительно небольшая сеть сможет позволить себе инвестировать в

развитие на тех же условиях, что и транснациональный гигант, поддерживая таким образом аналогичный уровень рисков. При этом недостаточные инвестиционные возможности могут быть с лихвой компенсированы гибкостью и быстротой реакции на изменение рыночной ситуации, доступной только относительно небольшой компании, а также последовательной ориентацией на развитие технологий, позволяющих минимизировать объем вложений в развертывание торговых точек. С одной стороны, это позволит снизить риск, а с другой, безусловно, сделает предложение сети максимально привлекательным для профильных региональных партнеров, которых нужно и можно найти. Поиск партнеров наиболее эффективно проводить не из центрального офиса, а прямо в избранном регионе. Можно вложить средства в создание там небольшого представительства, в чьи задачи будет входить сбор маркетинговой информации, установление контактов с контролирующими организациями и, конечно, сам поиск партнеров и успешная продажа им «Идеальных чашек».

**Дмитрий Баяхчев** с некоторым скепсисом отнесся к идее развития сети кофеен в туристических центрах. **Яков Пак** согласился с господином Баяхчевым и добавил, что во всем остальном рассуждения автора ему понравились. Он также отметил, что их сеть вообще не собирается делать ставку на развитие своего бизнеса в рамках ритейла — по крайней мере, в регионах. **Батыр Шихмурадов** признался, что это решение ему очень понравилось: *Автор вводит здесь правильный критерий для оценки эффективности развития сети, предлагая выбрать те регионы, где обнужится самый высокий спрос.*

### Как оценивались бизнес-решения

Каждый из членов жюри выбрал несколько наиболее понравившихся ему решений. В итоге остановились на пяти 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.



## При отсутствии в меню спиртных напитков кофейня становится пропагандистом здорового образа жизни и перестает быть интересной для асоциальных элементов

### Золото

Победителем конкурса стала **Лилия Морозовская** ☺. Приводим ее решение с некоторыми сокращениями.

В условиях задачи декларируется цель стать национальным оператором российского рынка, а сделать это без регионов невозможно. Предположим, что доход с одной кофейни в месяц должен составлять \$35 тыс. (или \$1167 в день). Если в кофейне 100 посадочных мест, то с одного места при полной наполняемости кафе нужно получать не менее \$1,17. Если принять во внимание среднюю наполняемость порядка 40%, то эта цифра возрастает более чем вдвое и составляет \$2,93. В таком случае средняя стоимость заказа должна составить около \$8,3. Предположим, кофейня открыта 16 часов (с 08.00 до 24.00). В день при том же уровне наполняемости пройдет около 640 человек. Если доход кофейни будет составлять \$1167 в день, каждый посетитель сможет принести прибыль в \$1,82, то есть стоимость заказа составит примерно \$5,2. Много это или мало для посетителя с доходом \$300–400? На мой взгляд, вполне реально. Хотя бы раз в месяц такой человек может себе это позволить, а на практике и гораздо чаще.

Если посчитать, что ежедневно каждую кофейню посещают 640 человек, сеть из 11 кофеен будут посещать 7040 человек в сутки, или 2 569 600 в год. Если каждый из них будет ходить туда постоянно хотя бы один раз в месяц, то посетителей, лояльных кофейням «Идеальная чашка», будет 214 133 человека, то есть 4,5% от общей численности населения города.

Предположим, что в Самаре, где проживает более 1 млн человек, сохранится эта тенденция — будет около 625 380 посещений в год (или 1713 человек ежедневно). Таких посетителей хватит примерно на 2,67 кофейни питерского формата при условии, что доход этих людей позволит им один раз в месяц посещать кофейню и тратить 200 рублей на одно посещение. Средняя заработная плата в Самаре к 2003 году составит около \$225. Так как Самара занимает третье место в России по товарообороту, а по покупательной способности населения уступает только Москве, на-

### «Делай то, что можешь, с тем, что имеешь, там, где ты есть»

В 1982 году Лилия Морозовская с отличием окончила Московский государственный институт электронной техники. Знания в области маркетинга и менеджмента приобретала на бизнес-курсах и тренингах, читая литературу и, конечно же, на практике.



Госпожа Морозовская считает, что на сегодняшний день у нее довольно скромные бизнес-успехи. С 1991 по 2003 год она работала в таких компаниях, как «Элвис плюс» (системный интегратор в области создания защищенных информационных систем) и «Новый город» (оптово-розничная торговля мебелью и дверями). Она помогала компаниям участвовать в 15 международных выставках, готовила и проводила рекламные и PR-кампании — в том числе по раскрутке новых торговых точек. В тот же период создала и руководила дилерской сетью по продаже товаров народного потребления.

С 1 сентября нынешнего года Лилия Морозовская работает начальником управления маркетинга и PR в Московском государственном институте делового администрирования. В ее обязанности входит определение коммуникационной политики, подготовка и проведение рекламных и PR-кампаний, связь со СМИ, участие в выставках, организация мониторинга рынка, анализ эффективности проведенных кампаний. Здесь же она преподает на кафедре менеджмента и маркетинга.

Ее предпочтения в бизнесе совпадают с жизненными установками. Их можно выразить фразой Теодора Рузвельта: «Делай то, что можешь, с тем, что имеешь, там, где ты есть». Ее бизнес-мечта — создать консультационный центр для молодых менеджеров. Практика показывает, что именно они, только-только получив образование, чаще других допускают элементарные, а потому самые серьезные в смысле последствий ошибки. Наряду с основной работой Лилия Морозовская занимается бизнес-консультированием и тренингом юридических и физических лиц по вопросам, связанным с маркетинговыми коммуникациями и продажами.



ши оценочные расчеты и перспективы открытия кофейни вполне реальны. Тем более что в Самаре, например, работает 51 торговый центр, а в 2002 году там были открыты семь торговых центров.

Такая же тенденция прослеживается и для других городов. Например, в Екатеринбурге средний месячный доход составляет около \$200 при численности населения 1,293 млн человек. В крупных городах отмечается рост интереса потребителей к молотому кофе и кофе в зернах, что связано с растущей популярностью кофеен. Если учесть, что стоимость аренды в регионах ниже, чем в столицах, то уменьшение затрат приведет к повышению рентабельности. Однако **выходить в регионы надо срочно**, так как конкуренты не дремлют. Можно попробовать выйти туда с помощью партнеров — поставщиков кофе, тоже заинтересованных в российских регионах, и разделить с ними не только прибыль, но и риски. Что касается поиска партнеров на местах, то главное — в бой ввязаться, а там посмотрите. **Имидж вновь создаваемых кофеен не следует менять** и превращать кофейни в элитные. При условии отсутствия в меню спиртных напитков или присутствия их в минимальном количестве (крошечная порция ликера или коньяка) кофейня становится, с одной стороны, в какой-то мере пропагандистом здорового образа жизни, а с другой — неинтересной для асоциальных элементов. В то же время вряд ли она будет интересна и для посяделок криминальных элементов. Это может стать **основой взаимодействия и развития партнерских отношений с городскими властями**, что немаловажно для развития бизнеса.

Всем членам жюри это решение показалось основным и логичным. **Яков Пак:** Я согласен, что говорить о серьезных инвестициях в Москву и Питер мы не можем, благо в регионах эти инвестиции должны быть еще меньше. **Батыр Шихмурадов** отметил, что победительница дала очень хорошую калькуляцию и обосновала свое решение, используя демографическую информацию.



## «Важно понять, чего хочет публика в том месте, куда вы идете: забегаловок или дорогих имиджевых кафе?»



### Другие интересные решения

Некоторые решения не стали призовыми, но жюри все же удостоило их вниманием. Одно из них прислал **Борис Филатов**. В основе его решения — данные маркетингового исследования посетителей московских кофеен, проведенного маркетинговым агентством Step by Step в 2003 году. Он пишет, что «Идеальная чашка» имеет формат фаст-фуда, то есть ее технологии тиражируемы за счет соблюдения единого и жесткого формата и концепции. «Я бы рекомендовал идти в регионы, но рассматривать лишь крупные города, куда уже пришли другие фаст-фуды. В Москве наблюдается жесткая конкуренция кофеен в формате фаст-фуда; кроме того, москвичи — избалованные посетители кофеен, которым постоянно нужно предлагать эксклюзив. Регионы не настолько привередливы, к тому же там меньше и инвестиционные затраты на открытие кофейни. Менее значительны и операционные расходы, а также затраты на рекламные и маркетинговые мероприятия по раскрутке брэнда и самой концепции». Господин Филатов указывает и на недостатки развития в регионах. По его мнению, это относительно низкий уровень благосостояния населения и отсутствие «кофейной публики». Поэтому здесь придется заниматься и воспитанием целевой аудитории.

**Якову Паку** понравилось, что автор аргументированно объяснил, почему не надо идти в Москву и что надо делать в регионах.

Еще одно решение прислал **Андрей Егоров**. По его мнению, ориентир только на Москву заведомо оставляет за бортом в два раза больший потенциальный рынок. Если компания будет тянуть с выходом в регионы, все сливки

там снимут другие, а ей придется эксплуатировать узкие ниши. А это меньший доход при значительных издержках. Возможно, лучше рискнуть и попытаться заставить всех быть в роли догоняющих. Конечно, любое стратегическое решение компании заслуживает беспристрастного и холодного анализа. Возможны, например, ошибки в оценке объема и особенностей потребительского спроса. Есть риск незнания потребителями формата кофейни и неприятия фирменного стиля и ассортимента «Чашки». Также нельзя исключить сложностей с поиском квалифицированного персонала. Информацию о рынке вполне можно получить у местных маркетологов. Выходить надо в города с достаточно большим населением — не только миллионники, но и те, где проживает 700 — 900 тыс. человек; далее искать там партнера, обладающего достаточным административным ресурсом, а также имеющего опыт ресторанного бизнеса и желание диверсифицировать свой бизнес. «Стартовые» кофейни, по мнению господина Егорова, своей главной целью должны ставить обкатку адаптированного под данный регион ассортимента и формата. Для снижения издержек на помещение, оборудование и обучение персонала первые кофейни стоит открывать с усеченным меню. После этого можно тиражировать такие заведения по другим городам соответствующего региона. **Дмитрий Баяхчев** считает, что автор решения прав в том, что не советует делать масштабные инвестиции в Москве. А правильный выбор региона — во многом дело техники. Понятно, что придется оценить доходы, демографию и т. п. В любом случае он считает, что больше двух-трех городов сразу компания не потянет.

В конце заседания все эксперты сделали свои итоговые заключения. Первым выступил **Дмитрий Баяхчев**: «Главное — это трафик. Если есть возможность открыть заведение в людном месте в Москве или в другом привлекательном региональном городе, то нужно открывать заведения там и пробовать расти. Стоит подумать и над маркетингом — публиковаться в специализированной прессе, участвовать в акциях и проч. Для компании важно еще и окончательно определиться с концепцией мест, которые она будет открывать: будут ли они для длительных встреч-свиданий или коротких посещений». Господин Баяхчев посоветовал питерской компании не заикливаться на статусе национального оператора: «Возможно, вам вообще лучше продаться тому же Starbucks. Если так, то стоит обдумать, какие моменты проработать в этом направлении. В другом случае нужно думать, как получить хорошую маржу, делая клиентам привлекательные предложения. Важно понять, чего хочет публика в том месте, куда вы идете: хотят они забегаловок или дорогих имиджевых кафе?»

Следом за ним выступил **Яков Пак**: «Мы будем и дальше придерживаться концепции Starbucks. У нас не будет еды, спиртного и табака. Курить можно только в отдельных залах. Если понадобится, мы готовы расширять ассортимент своей продукции. Люди приходят в наши заведения ради общения, среднее время нахождения в кофейнях — около получаса. Этому соответствует и наш девиз: „Радость общения за чашкой кофе“. Думаю, что на ритейл мы делать ставку не будем, за исключением Москвы. Мы также хорошо понимаем, что возможности наращивания дистрибутивного объема в Санкт-Петербурге и Москве ограничены».

Последним слово взял **Батыр Шихмурадов**: «Были случаи, когда компания продавалась не целиком, а на 15 — 20%, а потом уже продавали весь остальной пакет. Возможно, вам можно пойти по той же схеме. В одном из решений я оценил идею открывать кофейни в тех городах, куда уже пришли McDonald's и MTV: люди там готовы воспринимать кофейни как атрибут нового стиля жизни. Но когда компания идет в регионы, ей стоит обратить серьезное внимание на выбор партнера. При этом следует сделать ставку на питейский брэнд — „Чашке“ нужно попробовать сохранить свое лицо. К такому выводу можно прийти, если посмотреть на развитие московских сетей. К примеру, в свое время „Кофемания“ отошла от жесткого формата — там появились разливное пиво и горячая еда. Не думаю, что это пошло на пользу имиджу сети». **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).

## Тонкая материя

ТРИ ГОДА НАЗАД ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДИЗАЙНЕРЫ ОДЕЖДЫ НАЛАДИЛИ СОБСТВЕННОЕ МИНИ-ПРОИЗВОДСТВО. КОМПАНИЯ ОСВОИЛА ВЕСЬМА УЗКУЮ, НО СВОБОДНУЮ НИШУ. С ТЕХ ПОР БИЗНЕС ФИРМЫ РАСТЕТ ВЫСОКИМИ ТЕМПАМИ. ПРАВДА, ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖИ ТОВАРА ПОД СВОЕЙ МАЛОИЗВЕСТНОЙ МАРКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ ПРИХОДИТСЯ ДЕЛИТЬ С РОЗНИЧНЫМИ ПРОДАВЦАМИ. ЭТО ДЕЛАЕТ ПОЛОЖЕНИЕ ФИРМЫ УЯЗВИМЫМ, СНИЖАЕТ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ ИЩЕТ ВЫХОД ИЗ СИТУАЦИИ И ПОКА ВОЗДЕРЖИВАЕТСЯ ОТ КАКИХ-ЛИБО ДЕЙСТВИЙ. Текст: Евгений Карасюк

### Издержки уникальности

Московская Компания позиционирует себя как производитель элитных аксессуаров для свадебных и вечерних платьев. Для пошива палантинов, шалей и шарфов, вечерних и свадебных сумочек, а также оригинальных украшений (в основном из ткани) Компания использует только ручной труд.

В 2000 году Компанию организовали двое дизайнеров с опытом работы в модельном бизнесе (в экспериментальном цехе дома моделей и элитном ателье). Идея открыть свое дело возникла после того, как коллекцию аксессуаров, созданную ими для экспонирования в одной из галерей современного искусства, выставили на продажу, и она была моментально раскуплена. Это означало, что спрос на эксклюзивные аксессуары в столице есть, и не самый низкий.

Появлению специализированной фирмы благоприятствовала и ситуация на рынке предложения. Исполнительный директор Компании **Марина Федорова**: В Москве все

*дизайнеры делают какие-то аксессуары, дополнения, но только по чуть-чуть. Это не является их профильным направлением.*

Строго говоря, у Компании как не было, так и по сей день нет конкурентов. По качеству и оригинальности изделий сравниться с ней могут лишь западные Дома моды. Однако их продукция стоит на порядок дороже и относится к линии прет-а-порте, а значит, изготавливается серийно, что не устраивает женщин, стремящихся к неповторимости собственного стиля. А Компания любое свое изделие производит в единственном экземпляре. «Вещь, приобретенную у нас, клиенты никогда не увидят на ком-то другом, — утверждает Марина Федорова. — Уникальность продукции — это всегда высокие издержки производства, но такова маркетинговая концепция нашего бизнеса, за что в конечном итоге нас и ценят клиенты».

Не менее важным конкурентным преимуществом Компании является оригинальность дизайнерских ре-

шений и высокое качество выполнения работ. Так, кристаллы, бусины и прочую декоративную фурнитуру мастера пришивают, а не приклеивают на ткань. Благодаря такой технике изделия практически не имеют изнанки, обладают повышенной пластичностью, и это свойство ценится взыскательным клиентом. Что касается материалов, используемых для создания аксессуаров, то Компании удалось установить прочные контакты с иностранными поставщиками — в частности, коллекционные ткани и кружева она получает из Западной Европы, для украшений закупает чешский и венецианский бисер, а также австрийский хрусталь.

### С рынка по нитке

Целевая аудитория Компании шире, чем это может показаться на первый взгляд. Марина Федорова выделяет пять основных категорий потребителей: бизнес-леди, всегда таи светских мероприятий, невесты, представители сценической богемы и мужчины, приобретающие аксессуары в подарок. По словам госпожи

Федоровой, максимальная финансовая отдача и постоянство спроса отличает «свадебную тему»: «Невесты, которые хотят быть самыми красивыми и оригинальными, не всегда могут найти эффектный образ, купив даже самое дорогое платье. И они приходят к нам. Здесь девушек консультируют и тщательно подбирают для них аксессуары».

Сегодня клиентская база Компании насчитывает 360 покупателей. Однако там уверены, что объемы рынка элитных аксессуаров в столице намного больше. Общее представление о емкости ниши Компании, как считает ее руководство, дают следующие расчеты. По данным Института социально-экономических проблем народонаселения РАН, сегодня в Москве проживает около 400 тыс. человек с ежемесячным доходом от \$3 тыс. на одного члена семьи. В каждом десятом представителе этой состоятельной публики в Компании видят своего потенциального клиента.

«Но из 40 тыс. человек совершают покупки только половина. Таким образом, наш

## За три с лишним года работы Компании удалось выйти только на десятую часть возможного оборота



сегмент рынка мы оцениваем в 20 тыс. клиентов в год», — говорит Марина Федорова. Учитывая, что в среднем розничная цена изделия Компании сегодня составляет \$300 — 350, годовой объем московского рынка можно оценить в пол-миллиона долларов.

Однако за три с лишним года работы Компании удалось выйти только на десятую часть возможного оборота.

### Дорого и сердито

Ожидаемая выручка Компании по итогам 2003 года — около \$45 тыс., что на \$25 тыс. превышает ее прошлогодние доходы и на \$37 тыс. — результаты работы в 2001 году. Но при неплохих, казалось бы, темпах роста бизнеса прибыли Компании едва хватает на то, чтобы выплачивать зарплату сотрудникам. За месяц в среднем продается 20 единиц продукции, большую часть которой Компания сбывает своими силами — главным образом продавая изделия непосредственно из мастерской (как из готовых коллекций, так и на заказ). Лишь незначительную их часть Компания предоставляет в бутики.

Система ценообразования, довольно типичная для рынка дорогой одежды, ставит Компанию в заведомо невыгодное положение. Проблема в том, что бутики, расположенные в центре Москвы и торгующие одеждой элитных марок, соглашаются работать с Компанией лишь на условиях реализации. При этом стандартная розничная наценка на продукцию производителя составляет 100%, а порой и выше.

Такая форма сотрудничества ведет сразу к двум неприятным для Компании последствиям. Во-первых, она вынуждена закладывать минимальную маржу в цену своего товара, чтобы он хоть как-то продавался; в противном случае продукция под маркой, известной только узкому кругу клиентов, будет выставлена



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

на продажу по чересчур завышенной цене (что неизбежно при двойной наценке магазина) и останется непроданной. Во-вторых, результат ценовой политики розницы — значительное снижение темпов продаж и, как следствие, замедление оборачиваемости капитала Компании, столь необходимого ей для развития.

**Марина Федорова:** *Однажды нас посетил представитель известной французской кружевной фабрики Darquer. Он представил нам образцы ткани и хотел посмотреть, что производим мы. Увидев наши изделия, он предположил, что такая филигранная работа должна стоить больших денег — не меньше \$800 за единицу продукции. В действительности же мы отпускаем товар за четверть этой цены.*

Попытки договориться с торговыми партнерами о

льготных условиях сотрудничества успеха до сих пор не имели. Возможным решением проблемы со сбытом, по мнению Марины Федоровой, может стать открытие фирменного магазина, отвечающего всем требованиям торговли эксклюзивными вещами. Но пока это только проект. Поиском средств на покупку помещения еще всерьез никто не занимался, а вариант аренды в Компании даже не рассматривают. «С нынешними ставками мы попросту не сведем концы с концами», — считает госпожа Федорова.

Открытие фирменной точки тем не менее не избавляет Компанию от необходимости работать с бутиками. Как поясняет Марина Федорова, сама по себе выкладка в бутиках имеет для бизнеса большое значение: «Эти магазины посещает целевой клиент. К тому

**Марине Федоровой хочется, чтобы продажи элитных аксессуаров шли вверх гораздо быстрее**

же вещи из представленных там коллекций нередко используют для съемок фотографии модных журналов, что полезно для нашего продвижения».

В последнее время в Компании озабочены строительством полноценного бренда. Уже зарегистрирована торговая марка. И все, что удастся заработать (за вычетом производственных расходов и зарплаты), вкладывается в рекламу. Первая кампания уже запущена — в основном речь идет о размещении в глянцевых журналах и специализированных изданиях для новобрачных. Недавно у Компании появился веб-сайт. На большее пока не хватает денег.

### Ревизия ниши

Проблемы со сбытом и нехватка средств для развития приводят к тому, что руководство Компании начинают одолевает сомнения. Насколько разумно и в дальнейшем придерживаться узкой специализации? Возможно, имело бы смысл обратиться к идее прет-а-порте — чуть отойти от элитарности, расширить ассортимент, а заодно и каналы сбыта? Так, на сегодня Компания способна небольшими партиями производить качественную домашнюю одежду и продавать ее, используя более демократичную модель торговли.

Но маркетологи, с которыми успела пообщаться Компания, рекомендуют ей не распылять ценный ресурс. «Лучше поддерживайте свой собственный бренд, он дорогого стоит», — советуют они. В целом Марина Федорова готова с этим согласиться. Однако не уверена, что выбор эксклюзивного предложения в качестве единственной стратегии Компании поможет ей выжить. Особенно на рынке, где бал правит продавец. **СФ**



## «Время, уделяемое бизнесу, нужно дозировать»



**ПЕТР ЗРЕЛОВ** — ОСНОВАТЕЛЬ ХОЛДИНГА «ДИАЛОГ», В КОТОРЫЙ В СВОЕ ВРЕМЯ ВХОДИЛИ ТАКИЕ ИЗВЕСТНЫЕ КОМПАНИИ, КАК «ТРОЙКА ДИАЛОГ» И ДИАЛОГ-БАНК, — ОДИН ИЗ НЕМНОГИХ РОССИЙСКИХ БИЗНЕСМЕНОВ, НЕ ПОБОЯВШИХСЯ ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ. УПРАВЛЕНИЕ ОН ДОВЕРИЛ НАЕМНЫМ МЕНЕДЖЕРАМ. СВОЮ ПОЗИЦИЮ ГОСПОДИН ЗРЕЛОВ ОБЪЯСНЯЕТ ТАК: «ПОСЛЕ ДОСТИЖЕНИЯ ОПРЕДЕЛЕННОГО УРОВНЯ НЕ ОСТАЕТСЯ НИ ОДНОГО СТИМУЛА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ». **Текст: Сергей Кашин**

### «Резкое прекращение активной деятельности опасно»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** В России случаи, когда предприниматель добровольно отходит от дел, можно по пальцам перечесть. Как вы приняли такое решение?

**ПЕТР ЗРЕЛОВ:** Многих бизнесменов посещают такие мысли: денег уже достаточно, вот бы бросить все и уйти на заслуженный отдых. Упасть на диван, книжки почитать или, что вероятнее, «присосаться» к телевизору. Но ни у одного пока не получилось. И слава Богу — это просто-напросто опасно для здоровья. Резкое прекращение активной деятельности и смена темпа опасны — данное утверждение верно и для спорта, и для творчества, и для бизнеса. Мой отход от дел тоже не носил такого характера — «все бросить и уйти». Я продолжаю оставаться председателем совета директоров в «Диалоге», директором некоторых компаний нашего холдинга. Вот только интенсивность моей работы снизилась и изменился характер решаемых вопросов. Если раньше они были в большей



ЮЛИЯ ОРЕНТИХЕРМАН

степени тактического плана и в меньшей — стратегического, то сейчас все наоборот. Теперь я больше занимаюсь отношениями, чем делами, ко мне часто обращаются за консультациями и советами. Больше занят и в общественной сфере — являюсь президентом национального фонда «Российская деловая культура». Нагрузка-

то остается серьезной, но динамизм уже не тот.

**СФ:** А в политику не пробовали пойти? Там адреналина ничуть не меньше, чем в бизнесе.

**ПЗ:** Адреналина там достаточно. Политика — это очень тяжело. Меня много раз приглашали, но я туда не пойду. Слишком много нелогичностей в самом процессе. Если что-

то не получилось, люди просто меняют взгляды. В бизнесе это тоже есть, но, по-моему, здесь все происходит еще до черты, а в политике — уже за гранью. Это точно не для меня. Меняют свои убеждения, друзей и партнеров я не умею. Да и не знаю я ни одного состоявшегося бизнесмена, который бы ушел в политику. В смысле, без

«Очень часто бывает, что предприниматель твердит себе: это все для семьи, но фактически о семье забывает и вкалывает, вкалывает, вкалывает»



принуждения ушел — обратные примеры, когда в политику идут за депутатской неприкосновенностью, всем известны.

**СФ:** То есть российский бизнес, по вашему мнению, более морален, чем политика?

**ПЗ:** Да. И еще более логичен, понятен и прозрачен.

**СФ:** Чем же может заняться предприниматель, если решил, что пришло время отойти от дел?

**ПЗ:** Во-первых, консультированием. Во-вторых, чем-нибудь, связанным с сервисом: можно, скажем, ресторан открыть, гостиницу, спорткомплекс... Например, я сейчас занимаюсь культурно-спортивным комплексом в Подмоскowie. И делаю там то, чего никогда раньше не делал, — занимаюсь текущими проблемами конкретного бизнеса. Ведь когда в 1987-м бизнес только начинался, многие говорили так: «Все прежнее на слом, зачем нам бухгалтерия, отдел снабжения?» Бизнес рос и так. Это была, конечно, глупая идея, такие службы позже пришлось отстраивать. Но когда для этого пришло время, мы уже всю создавали холдинг — на пике развития у нас было 105 компаний (сейчас их 32). И я

все время занимался именно строительством отношений внутри холдинга, не вникая в суть проблем в конкретных компаниях. А сейчас мне интересно заниматься всеми вопросами, даже самыми мелкими. Культурно-спортивный комплекс — нормальный коммерческий бизнес-проект, с определенными сроками окупаемости. В то же время это — для души. Ведь когда работаешь непосредственно с клиентами, видишь ту радость, которую ты и твоя работа приносят людям. В большом бизнесе этого часто не хватает.

**«Осознание жизни через бизнес приводит к переоценке ценностей»**

**СФ:** Ход мыслей, прямо скажем, нехарактерный для большинства российских бизнесменов. Думаю, некоторые из них усмехнутся, прочитав о том, как важно доставлять радость клиентам.

**ПЗ:** Я пришел в бизнес сложившимся человеком. Мне было 40 лет — возраст, когда уже поздно меняться. Я помню, что цели и тогда были гуманные, не в деньгах измерялись. Обогащение материальное должно было явиться следствием какого-

то внутреннего обогащения.

Мне кажется, что в деловом мире наша компания заработала достаточно хорошую репутацию. Наверное, потому-то мне и предложили стать президентом фонда. Суть моего участия состоит как раз в возможности повлиять на ситуацию в области деловой культуры. За прошедшие годы мы достаточно много сделали. Изучив историю российского предпринимательства и опыт зарубежных компаний, разработали 12 принципов ведения дел в России. Туда входит, например, и самое известное правило русских купцов «Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли», и совсем свежий «При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе». Проводим ежегодно международные конференции, посвященные тому, как наладить нормальную деловую культуру в фирме. В них участвуют крупнейшие компании, как наши, так и иностранные. Я думаю, что ситуация постепенно меняется. Когда мы начинали в конце 1990-х, на нас смотрели как на идиотов, а сейчас усилия российских компаний в этом направлении — уже обычное дело.

**СФ:** Когда слышишь, что российская компания разрабатывает этический кодекс или еще что-то подобное, первое, что приходит в голову: либо продаваться собрались, либо занять денег на публичном рынке. Часто так и оказывается. Вам известны другие примеры?

**ПЗ:** Процесс развития отношения к бизнес-этике напоминает мне процесс развития отношений с церковью. Вы помните, многие политики и бизнесмены в начале 1990-х стояли на церковных службах перед телекамерами. Понятно, что искренне верили немногие — на смену убеждений просто не было времени. Сейчас же формальное отношение перетекает в реальное. Я думаю, что осознание жизни через бизнес приводит к переоценке ценностей, и люди начинают делать выводы. Начинают искать способы заниматься более эффективной деятельностью. Я знаю много примеров серьезной благотворительной деятельности. И благотворительностью эти люди занимаются не так, как делали банкиры в середине девяностых, например руководители «Инкомбанка», — становились спонсорами за



## Секрет фирмы для маленькой такой компании

Сейчас уже трудно вспомнить, кто первым решил провести массовую профилактику гриппа среди сотрудников. Эксперимент удался, расходы на прививочную кампанию окупались малым числом пропусков по болезни и эффективной работой. Но есть еще один секрет, позволяющий еще больше сократить заболеваемость в сезон простуд.

Ведь с осени до весны мы не гриппом единым страдаем. Есть еще масса острых респираторных вирусных инфекций (ОРВИ). Кто не слышал о вирусе парагриппа, аденовирусе или риновирусе! Существует около 200 вирусов, вызывающих ОРВИ. И для них прививка против гриппа совершенно безопасна. А ОРВИ болеют гораздо чаще, чем настоящим гриппом. Даже когда эпидемия официально объявлена, из числа «гриппующих» истинным гриппом страдает 20-25%, а у остальных 75-80% — ОРВИ. Современная медицина располагает эффективным и безопасным средством профилактики практически всех ОРВИ, включая грипп. Но это не вакцина, сделать ее сразу против 200 возбудителей нереально и

слишком опасно для иммунной системы. Речь идет о стимуляторах интерферона — натурального вещества, вырабатываемого нашим организмом в ответ на вторжение вирусов. Увеличивая количество интерферона, эти препараты приводят организм в состояние постоянной боеготовности. И пробить такую оборону вирусам гриппа и ОРВИ сложно.

Какой стимулятор интерферона выбрать? С точки зрения эффективности, безопасности и цены оптимальным средством является арбидол. В отличие от многих его конкурентов он прекрасно изучен и испытан. Сомнений в его эффективности нет, а по уровню безопасности он сравним с гомеопатическими средствами — ни одного серьезного побочного эффекта у него не зарегистрировано. Препарат разрешен даже маленьким детям. Приобрести его в аптеке можно свободно — без рецепта. А схема профилактики совсем не обременительна: один прием в 3-4 дня в течение трех недель создаст хороший уровень интерферона, который продержится в течение всего простудного сезона. Применяется арбидол и для лечения.

Олег Ковров  
рег. уд. N 000143/01-2000

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

## «В двадцать лет трудно понять, что разницы между топчаном и кроватью из красного дерева практически нет»

счет средств акционеров, а не на свои деньги. Нынешняя бизнес-этика отличается от прежней как небо и земля, всего за пять-семь лет она так изменилась. Пусть то, что мы делаем, всего лишь комариный укусы на фоне того, что происходит в России, — но мы будем стараться. И нас определенно становится все больше.

**СФ:** Что же двигает развитие корпоративной этики в дальнейшем?

**ПЗ:** Я как-то спросил своего знакомого, почему он более успешен, чем его коллеги. На его рынке еще десять таких предпринимателей, неглупых и энергичных, однако он достиг больших успехов. Ответ был такой: «Мне просто удается лучше сбалансировать все интересы». Но это возможно тогда, когда человек знает, зачем он бизнесом занимается. Когда мы говорим о культуре бизнеса, о деловой этике, это должно идти от генерального директора, от хозяина, если хотите. Ведь на самом деле давно известно, что предпринимателями является совсем небольшой процент людей. Если эти люди примут этические принципы, волна распространится на десятки, сотни или даже ты-

сячи людей, появятся стандарты поведения. Многие бизнесмены рассуждают примерно так: «У меня ребенок, возможно, он пойдет по моим стопам, я хочу, чтобы ему жилось легче, чем мне». Это тоже меняет их отношение к делу.

**«Научиться делать бизнес — это все равно что научиться паять»**

**СФ:** Вы сейчас отходите от дел. Можете сказать, что же у вас «в сухом остатке» после двадцати пяти лет занятий бизнесом?

**ПЗ:** Очень часто бывает, что предприниматель твердит себе: это все для семьи, но фактически о семье забывает и вкалывает, вкалывает, вкалывает... А мне кажется, личные и семейные интересы можно увязать с интересами фирмы, причем первым должен отдаваться приоритет. Человек должен зарабатывать столько денег, сколько ему и его семье нужно для развития, физического, умственного и духовного.

**СФ:** Звучит утопически — заработать определенную сумму, необходимую для духовного развития, и остановиться.

**ПЗ:** Дело в том, что все, абсолютно все мои друзья-бизнес-

мены — сумасшедшие трудоголики, они болеют работой. Они зарабатывают хорошие деньги, но намного больше того, что им нужно. А сколько нужно, разные культуры решают по-разному. В России нет такого фетиша, как в Америке: заработать миллион — и все, вот единственная цель. Зачем зарабатывать — такой вопрос там просто не стоит. Мне кажется, у нас — во всяком случае, до последнего времени — было не так. Вы посмотрите, очень многие российские предприниматели, повкалывав и попав в критические ситуации, останавливаются и пытаются осмыслить, чего они добились. Многие к Богу приходят почти автоматически. Некоторые пытаются построить какую-то философию деловую, мемуары пишут.

**СФ:** Так, может, это и не предприниматели вовсе, а философы? У нас в девяностых кто только в бизнесе не оказывался...

**ПЗ:** На самом деле, научиться делать бизнес — это все равно что научиться паять. Один паяет лучше, другой хуже, но в общем — никаких проблем. Когда ты построил один бизнес, тебе становится скучно. Мужчины часто не могут работать на одном месте дольше трех-пяти лет: интерес пропадает. По себе, по крайней мере, я это отчетливо вижу. С определенного уровня, кроме борьбы за власть, не остается ни одного стимула для дальнейшего зарабатывания денег. Вообще, время, уделяемое бизнесу, нужно дозировать, эта величина не должна быть безграничной. Я вот сейчас занимаюсь одним проектом, который направлен как раз на решение задачи правильного управления своим временем. Одна из компаний, выросшая из нашего холдинга, Time Management International, продвигает некую технологию управления временем. Ставятся цели, они разбиваются на девять-десять

приоритетных задач, те, в свою очередь, на еще более мелкие подзадачи, а технология позволяет правильно и быстро планировать время и достигать поставленных целей. Так вот, когда я посмотрел их разработки, то обнаружил, что у них восемь из девяти или девять из десяти типовых задач вертятся вокруг работы: работа, работа, еще раз работа. И только номер девять-десять — семья. Я подумал, что здесь что-то неверно. Пирамиду, когда девять десятых внимания отдается бизнесу, надо перевернуть, иначе очень вероятен кризис личности.

**СФ:** И как этот переворот может выглядеть на практике?

**ПЗ:** Надо правильно определить личные цели, затем посчитать, что нужно для их достижения. На всякое развитие, будь то развитие бизнеса или духовное, нужны ресурсы. Это не всегда деньги, это может быть и время. А поскольку ресурсы безграничны, надо чем-то поступиться.

**СФ:** Можно ли добиться успеха в бизнесе, задвинув его, скажем, на шестое место и не став сумасшедшим трудоголиком? Да и мечты ведь меняются: откуда мне знать, что будет лет через десять — может, я в небо захочу, а денег на самолет как раз и не хватит?

**ПЗ:** Естественно, у разных возрастов — разные приоритеты. Возможно, в молодости нужно больше времени потратить на создание материальной базы. Но надо все время помнить, зачем тебе это. Надо вовремя остановиться. Человек, будь он миллионер или бедняк, все равно спит на одной кровати. И он экономит кучу сил, если не будет бороться за ложные идеалы. Хотя, конечно, человеку тяжело отказаться от недостигнутого идеала. В 20 лет трудно понять, что разницы между топчаном и кроватью из красного дерева практически нет. Не все сразу. Но чем раньше осознаешь эту истину, тем лучше. **СФ**

### Настроенный на диалог

**Петр Зрелов** родился в 1947 году. К моменту создания СП «Диалог» в 1987 году кандидат технических наук с двумя вузовскими дипломами (первый он получил в Московском электротехническом институте связи, другой — в МФТИ) уже три года работал заместителем директора КамАЗа по экономике. Там он и познакомился со своим будущим партнером, американским multimillionerом и отцом десяти детей Джозефом Ритчи, который впоследствии предоставил Зрелову несколько миллионов долларов для создания совместного предприятия. Эти деньги были инвестированы в «Диалог» — единственное СП из двадцати самых первых появившихся в СССР, которое до сих пор продолжает свою деятельность. Сейчас в холдинг входит 32 предприятия, работающих в основном в области компьютерного бизнеса и информационных технологий. С СП «Диалог» связано появление на рынке некоторых весьма известных компаний. Петр Зрелов активно занимается благотворительностью — в частности, он жертвовал средства на реставрацию Богоявленского собора Москвы и ремонт храма святых великомучеников Космы и Дамиана.





с 22 октября по 10 декабря 2003 года



# Кубок России по поиску в интернете



**Участвуют все желающие!**

Правила, регистрация и тренировки —  
на сайте [kubok.yandex.ru](http://kubok.yandex.ru).

**Главный приз - PEUGEOT 206**

**Я**ndex

Найдётся всё.

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

6 ДЕВУШЕК и 6 ПАРНЕЙ за границей. у них нет денег, они заперты в доме, у них ОБЩАЯ СПАЛЬНЯ. 24 часа в сутки их снимают 30 видеокамер. в их доме есть джакузи, но НЕТ ЕДЫ. иногда их выпускают в город, но не всех. победитель получает приз \$ 1000 В МЕСЯЦ НА ВСЮ ЖИЗНЬ!

с 7 ноября  
реалити шоу

ГОЛОД

НАШИ БЕЗ ДЕНЕГ ЗА ГРАНИЦЕЙ!

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

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

# СФбШ

**Секрет фирмы** **Бизнес-школа**

## **В классе только менеджеры**

После затишья на рынке бизнес-образования компании снова начинают проявлять активный интерес к программам executive education (бизнес-обучение топ-менеджмента старше 30 лет и с опытом работы не менее десяти лет). Опросив бывших студентов и преподавателей, американский журнал Business Week составил рейтинг таких программ. – Текст: Юлия ИПАТОВА

с65



# бизнес-школа учебный курс

Из-за кризисов и корпоративных скандалов у компаний появилась потребность в углубленном изучении лидерства, кризис-менеджмента и этики



## Executive MBA

За последние два года компании отправили на EMBA в общей сложности 21,4 тыс. своих сотрудников и потратили на это \$210 млн, что составляет примерно треть дохода от всей образовательной деятельности данных учебных заведений за этот период. Из-за кризисов, корпоративных скандалов и злоупотреблений в экономике у компаний появилась потребность в углубленном изучении таких дисциплин, как лидерство, кризис-менеджмент и этика. Преподаватели, в свою очередь, проанализировали все произошедшие бизнес-события и добавили свежие примеры в качестве кейсов в свои учебные планы.

В этом году для исследования программ EMBA Business Week привлек консалтинговую компанию Cambria Consulting. Вместе они опросили 4 тыс. выпускников EMBA 2003 года. Интервьюеров интересова-

ли самые разные вопросы — от качества преподавания до эффективности работы администраций школ.

Уже второй раз подряд первое место в рейтинге EMBA занимает программа школы Kellogg. Умение сочетать академичность с практическими наработками, способность уловить потребности студентов и вовремя скорректировать учебный план — основные достоинства школы.

Выпускники Chicago похвалили свою школу за глобальный подход, а это необычное качество для большинства американских программ. Глобализма школе удастся добиться, в частности, благодаря наличию барселонского, сингапурского и чикагского кампусов. Единственное, на что жалуются слушатели, — это на чрезмерную увлеченность школы финансовыми дисциплинами. Кто-то из выпускников даже пошутил, что скоро Chicago начнет выдавать дипломы по финансам — EMBAF. С другой стороны, обстановка в школе свободная и непринужденная — для учебного заведения, делающего сильный акцент на «количественные» предметы, это довольно неожиданно.

Третью строчку заняла Wharton. Ее EMBA была отмечена за профессионализм преподавателей и созданный школой бренд. Fuqua отличается насыщенной программой и внимательными педагогами. Примерно таких же оценок удостоилась и Kenan-Flagler, в которой работают первоклассные профессора.

Многие программы EMBA в последнее время активно набирали обороты. Небольшие аудитории и возможность регулярных поездок студентов в Шанхай, Дублин и Силиконовую долину позволили швейцарской IMD подняться с 13-го на 6-е место и заработать высшие баллы по критерию «интернационализм». Бизнес-школа Columbia, которая в прежнем рейтинге была на 18-й строчке, в этом оказалась

## 25 ЛУЧШИХ ПРОГРАММ EMBA ПО ВЕРСИИ BUSINESS WEEK

МЕСТО	СТРАНА	УНИВЕРСИТЕТ (ШКОЛА)	МЕСТО В 2001 ГОДУ	СТОИМОСТЬ ПРОГРАММЫ, \$	ОЦЕНКА ВЫПУСКНИКАМИ УРОВНЯ ОБУЧЕНИЯ	ОЦЕНКА РАСПИСАНИЯ	ОЦЕНКА РАБОТЫ АДМИНИСТРАЦИИ
1	США	NORTHWESTERN (KELLOGG)	1	108 000	A	B	A
2	США	CHICAGO (CHICAGO)	2	96 000	B	A	A
3	США	PENNSYLVANIA (WHARTON)	3	115 800	B	B	B
4	США	DUKE (FUQUA)	4	79 500	B	B	C
5	США	UNC (KENAN-FLAGLER)	5	57 000	A	A	A
6	ШВЕЙЦАРИЯ	IMD LAUSANNE	13	83 950	B	A	B
7	США	UCLA (ANDERSON)	10	70 000	A	A	A
8	США	TEXAS (MCCOMBS)	12	62 800	A	A	A
9	ГЕРМАНИЯ	DUKE (FUQUA-GLOBAL)	—	104 030	A	A	B
10	США	EMORY (GOIZUETA)	8	70 364	A	B	A
11	США	GEORGETOWN (MCDONOUGH)	9	70 450	A	A	C
12	США	USC (MARSHALL)	6	67 4200	B	C	B
13	США	NYU (STERN)	7	105 000	C	C	B
14	США	CORNELL (JOHNSON)	—	102 800	A	B	B
15	США	COLUMBIA NEW YORK	18	112 200	C	B	C
16	США	PURDUE (KRANNERT)	14	48 000	C	C	C
17	США	WASHINGTON (OLIN)	16	84 500	B	B	A
18	США	SMU (COX)	19	63 550	C	B	B
19	США	PEPPERDINE (GRAZIADIO)	11	71 500	B	A	D
20	США	VANDERBILT (OWEN)	17	69 500	C	B	C
21	США	CASE WESTERN RESERVE	—	75 000	B	B	A
22	ИСПАНИЯ	CHICAGO EUROPE BARCELONA	—	79 500	A	A	C
23	ЛОНДОН	LONDON BUSINESS SCHOOL	23	62 775	B	C	D
24	США	GEORGIA STATE (ROBINSON)	20	50 500	A	B	D
25	США	WESTERN ONTARIO (IVEY)	15	54 750	B	НЕТ ДАННЫХ	D

ПРОЧЕРК — ШКОЛА НЕ ВХОДИЛА В РЕЙТИНГ 2001 ГОДА.  
А — МАКСИМАЛЬНЫЙ БАЛЛ.

## Студенты EMBA встали перед выбором: либо отказаться от учебы, либо платить за нее самостоятельно



на 15-й: выпускники отметили, что администрация школы стала работать лучше. Правда, многим не нравятся изменения в расписании — занятия проходят в том числе по субботам.

Программа Cornell попала в шорт-лист впервые и сразу оказалась там на 14-м месте. За последние два года школа сделала заметные успехи в работе над EMBA. Также дебютировали в рейтинге программы Global Executive (GEMBA) Duke и Chicago EMBA Program Europe в Барселоне, которым присудили соответственно 9-е и 22-е места. Duke GEMBA сочетает в себе одно- и двухнедельные очные сессии в США и Германии с дистанционным обучением. Студенты отметили высокое качество преподавания, а главное — способность школы передать им практический опыт людей с разных материков посредством телеконференций и командных проектов.

### Шкурные вопросы

Программы EMBA впервые появились на рынке бизнес-образования 30 лет назад для того, чтобы менеджеры могли улучшить знания по финансам, маркетингу, общему менеджменту без длительного отрыва от основной работы. Богатые корпорации оплачивали обучение, и, казалось, так будет всегда. Однако после нескольких экономических кризисов многие компании перешли на режим жесткой экономии. Студенты EMBA оказались перед выбором: либо от-

казаться от учебы, либо платить за нее самостоятельно. Сегодня из своего кармана обучение оплачивают 21% слушателей (в 2001-м — не более 16%). Только 42% респондентов в этом году спонсировали компании (в 2001-м таких было 52%), остальные получали частичное спонсорство.

**Александр Ивлев**, партнер компании Ernst & Young, в мае этого года окончивший EMBA Chicago, считает частичную оплату обучения идеальной формой взаимодействия между работником и работодателем: *«То, что человек готов платить сам, — своего рода гарант серьезного подхода к обучению»*. **Михаил Антонов**, заместитель начальника управления инвестиционного анализа и отношений с инвесторами компании ЛУКОЙЛ, учится на втором курсе программы EMBA в London Business School. Он говорит, что компания не спонсирует его обучение: *«Поскольку я работаю в ЛУКОЙЛе не так давно, вопроса о компенсации за обучение я не поднимал, хотя в долгосрочной перспективе вполне мог на это рассчитывать. К тому же я считал бы такую ситуацию обременительной: придется заключать формальный контракт и в случае ухода оставлять у работодателя неприятные ощущения. Правда, пока я доволен своей нынешней работой и планирую здесь дальше расти»*.

Поскольку EMBA — одна из самых дорогих образовательных программ (два года вместе с дополнительными расходами обходятся в \$50 — 100 тыс.), сту-

## classified

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

**ОТЕЛИ в ПОДМОСКОВЬЕ**

- Шведский стол
- Конференции, бизнес-встречи, семинары
- Анимация
- Teambuilding

**HELIO PARK**

**Отдыха есть Имя...**

937-55-45 Земляной вал, 4 [www.heliopark.ru](http://www.heliopark.ru)

**КРУПНЫЙ ХОЛДИНГ** ищет **Шеф-редактора интернет-проекта**

**ТРЕБОВАНИЯ:**

- опыт работы в бизнес-СМИ
- наличие собственных публикаций
- опыт работы с информационными источниками (новостные агентства, пресс-службы компаний)
- опыт проведения интервью
- контакты в ведущих изданиях, в бизнес-среде
- хорошее знание английского языка

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА:**

- опыт работы в интернет-изданиях
- опыт руководства коллективом редакторов, переводчиков фрилансеров

**КОМПЕНСАЦИЯ:**

- высокая, по итогам собеседования

Ждем Ваше резюме по факсу 783-6067 или электронной почте: [pi@rkcons.ru](mailto:pi@rkcons.ru) с пометкой шеф-редактор

**Секрет Фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Журнал "Секрет фирмы" проводит дополнительный набор менеджеров в отдел рекламы.

**Требования:**

- н/в или в/о
- опыт работы от 1 года
- знание рекламного рынка
- опыт проведения переговоров
- коммуникабельность
- инициативность
- исполнительность

Тел. 771-6184  
[mhrusheva@sf-online.ru](mailto:mhrusheva@sf-online.ru)  
Хрущева Марина

**Адвокат Пахомов**  
518 08 26  
[www.ustic.ru](http://www.ustic.ru)

**Новый год. Сувениры. Полиграфия.**  
**РА "СОЛЕАНС-Принт".**  
[www.3575.ru](http://www.3575.ru)  
(095)792 35 75

**Арбитраж Недвижимость**  
**Регистрация Наследство**  
967 86 48, 740 63 98

**Адвокат Князев и партнеры.**  
Т. 299 34 03,  
[www.kniazev.ru](http://www.kniazev.ru)

Search: **ОТЕЛЬ...**

(095) 9678005

**hoteldiscount.ru**

## Программа стоимостью в несколько тысяч долларов за человека оказалась слишком дорогим удовольствием для организации, занимающейся благотворительностью



денты рассчитывают получить за свои деньги перво-сортный продукт. Они требуют от профессоров повышенного внимания и качественного преподавания, а от администрации — удобного расписания занятий и, например, помощи в бронировании билетов и гостиниц. Студенты объясняют, что они хотят сосредоточиться на учебе, работе и семье, а не на том, как бы им вовремя достать билеты или учебники.

Весьма распространенная претензия ко многим школам в этом году — отсутствие поддержки в трудоустройстве. Только треть опрошенных имели доступ к информации служб карьеры в бизнес-школах. Логично, что, заплатив за свое обучение намного больше, чем студенты MBA, учащиеся EMBA рассчитывают получить тот же пакет услуг. Но дело в том, что традиционно на EMBA приходили люди, уже достигшие карьерных высот; к тому же за их обучение часто платили компании, и предлагать им услуги по трудоустройству школам казалось незачем.

**Александр Ивлев** вспоминает, что Chicago посещали многие кадровые агентства: *Те, кто искал работу, ходили на эти встречи и отбирали хорошие позиции. Михаилу Антонову со школой также повезло: В LBS есть карьерный центр, который на втором году обучения могут посещать те, кто не спонсируется своей компанией. По моей информации, треть слушателей подобных программ после учебы меняют работу.*

В будущем ситуация должна измениться к лучшему. Так, университет Северной Каролины заявляет о том, что он готов дать доступ слушателям EMBA к своим базам данных. Решение пойти навстречу студентам вполне резонно: многие из них нередко становятся работодателями для более молодых слушателей с программ MBA. К тому же довольные топ-менеджеры наверняка порекомендуют такое внимательное учебное заведение своим коллегам и друзьям.

### Открытые программы

Business Week представил также рейтинг краткосрочных программ. В этом году журнал разделил список на две части — открытые программы и корпо-

ративные. Для составления рейтинга BW пришлось опросить управляющих директоров и директоров по персоналу из 134 компаний в 20 странах мира.

В 1997 году Тед Свишер, вице-президент некоммерческой благотворительной организации Habitat for Humanity International's (строительство жилья для малообеспеченного населения), вернулся в свой офис в штате Джорджия после шестидневного обучения на программе для топ-директоров в бизнес-школе Harvard. Он был расстроен только из-за того, что остальные менеджеры из его организации не смогли пройти тот же курс вместе с ним. Однако программа стоимостью в несколько тысяч долларов за человека казалась слишком дорогим удовольствием для организации, занимающейся благотворительностью. Прошлой осенью Тед Свишер обратился к администрации Harvard с просьбой позволить менеджерам Habitat изредка заниматься в школе на безвозмездной основе. Harvard предложил топ-менеджменту бесплатное обучение на своей трехдневной программе, которую ведут около 20 преподавателей. Также школа обещала брать с любого сотрудника компании за обучение не более \$500. В июне нынешнего года в Harvard обучились около 400 сотрудников Habitat. По их словам, они получили незабываемый опыт.

Открытые учебные программы Harvard признаны лучшими (последний раз такое было в 1997 году). Школа повысила свой рейтинг в том числе и потому, что запустила новые открытые программы для топ-директоров (с 56 их число увеличилось до 80). Бизнес-сообщество отмечает полезность программы Advanced Management Program, которую уже окрестили «мини-MBA». Harvard по-прежнему сохраняет первенство в дисциплинах по лидерству, стратегии, общему менеджменту.

Номер третий рейтинга — бизнес-школа Michigan получила высокие баллы за практические советы и помощь в управлении изменениями. С недавних пор школа предлагает совместные с другими образовательными учреждениями курсы — например, по медицинскому бизнесу и развитию лидерства.

#### 20 ЛУЧШИХ КРАТКОСРОЧНЫХ ОТКРЫТЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

1.	HARVARD
2.	PENNSYLVANIA
3.	MICHIGAN
4.	CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP
5.	INSEAD
6.	STANFORD
7.	COLUMBIA
8.	IMD
9.	NORTHWESTERN
10.	LONDON BUSINESS SCHOOL
11.	VIRGINIA
12.	CHICAGO
13.	THUNDERBIRD
14.	AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
15.	CASE WESTERN RESERVE
16.	MIT
17.	DUKE
18.	IESE
19.	NEW YORK UNIVERSITY
20.	NORTH CAROLINA

ИСТОЧНИК: BUSINESS WEEK

#### 20 ЛУЧШИХ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

1.	DUKE CORPORATE ED.
2.	HARVARD
3.	IMD
4.	PENNSYLVANIA
5.	INSEAD
6.	VIRGINIA
7.	CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP
8.	NORTHWESTERN
9.	MICHIGAN
10.	BABSON
11.	COLUMBIA
12.	THUNDERBIRD
13.	STANFORD
14.	LONDON BUSINESS SCHOOL
15.	DARTMOUTH
16.	INDIANA
17.	ASHRIDGE
18.	ROTMAN
19.	CASE WESTERN RESERVE
20.	NEW YORK UNIVERSITY

ИСТОЧНИК: BUSINESS WEEK



## учебный курс

Краткость программ вовсе не подразумевает их дешевизну — они стоят от нескольких сотен долларов в день до \$50 тыс. за шестинедельный интенсивный курс обучения (за одного слушателя), и многие школы в последние два года наблюдали у себя полупустые классы. Однако этой осенью Harvard, Michigan и Kellogg отметили, что их аудитории постепенно наполняются, а некоторые открытые программы заняты полностью. В Kellogg в последний год появились две новые программы — «Kellogg о брэндинге» и программа для директоров-женщин. Они пользуются огромной популярностью.


42% опрошенных компаний признались, что они послали на открытые программы куда меньше сотрудников, чем пять лет назад, и сослались на то, что там даются слишком обобщенные знания. Так, корпорация Ford полтора года назад решила больше не отправлять менеджеров на open programs и возобновит эту практику только тогда, когда они сформулируют цели обучения и объяснят, как оно поможет их реальному бизнесу. Другие компании, например Boeing, привыкшие заказывать преподавателей в офис, стали сами выезжать на семинары, тем самым сокращая расходы.

### Корпоративные программы

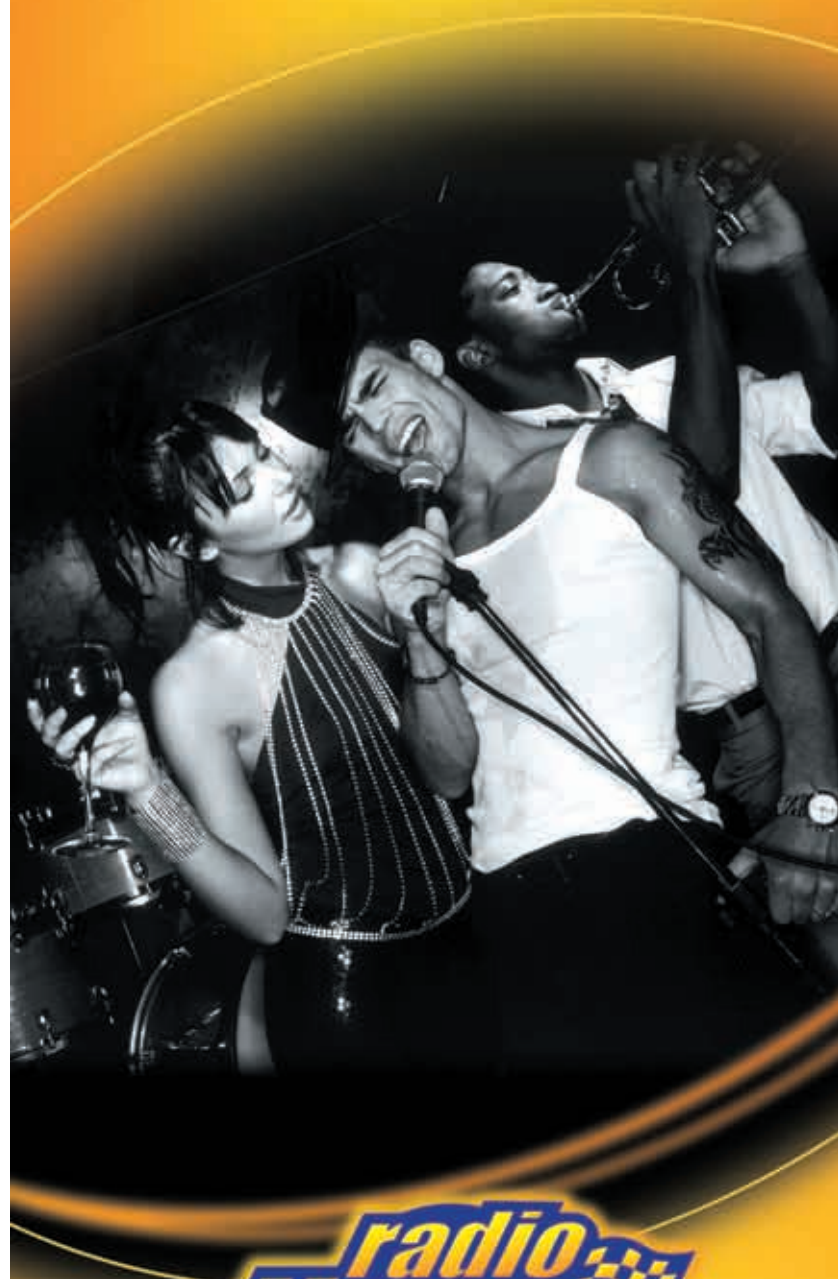
50% респондентов Business Week отправляют сотрудников на корпоративные тренинги. Эти программы организованы более качественно и сфокусированы на конкретных проблемах компаний. Рынок корпоративного обучения сейчас переживает настоящий бум. Высокая стоимость программ (от \$5 тыс. до \$10 тыс. с одного участника за недельный курс) позволила 20 лучшим в корпоративном обучении школам за два последних года заработать около \$190 млн.

Сегодня компании придирчиво отбирают учебные заведения. Порой они объявляют даже некое подобие тендера, в котором могут участвовать от десяти и более школ. После опроса компаний лидером в этом сегменте признан Duke, вернее, его подразделение по корпоративному обучению. А ведь когда-то его чуть было не закрыли из-за низкой доходности. Администрация корпоративного подразделения упростила ректорат Duke дать им еще немного времени, пообещав в ближайшем будущем выйти на прибыльность. За 2002/2003 финансовый год подразделение заработало \$24 млн — это втрое больше той суммы, которую им выделили на раскрутку три года назад.

Школа Harvard в рейтинге корпоративных программ заняла второе место. Клиенты отметили успешность ее online-программы Harvard Manage Mentor. Кроме того, гарвардские профессора, по отзывам клиентов, настоящие гуру в вопросах инноваций и операционном менеджменте. Похвал была удостоена организация учебного процесса — в частности, те рекомендации, которые можно получить после обучения. На третьем месте — программа IMD, обучившая в прошлом году 70 клиентов.

Очевидно, в ближайшее время именно корпоративные программы будут оставаться самыми динамично развивающимися на западном рынке бизнес-образования. 

# У НАШЕЙ АУДИТОРИИ ДЕНЬГИ ЕСТЬ



**radio  
Monte  
102.1FM  
carlo**

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

Размещение рекламы т. (095) 742-93-83

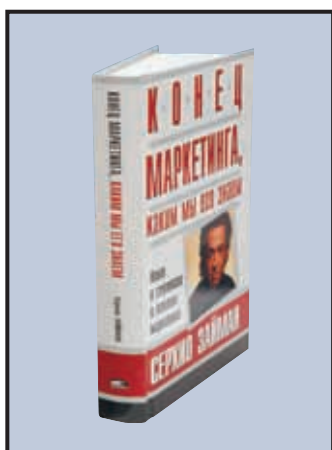
Лич. севин РВ № 4488 от 31 июля 2003 года

## Циничный маркетинг



«МИР, КАК МЫ ЕГО ЗНАЛИ, ПОДХОДИТ К КОНЦУ», — СПЕЛ ИЗВЕСТНЫЙ НЕ ТОЛЬКО РОССИЙСКИМ МАРКЕТОЛОГАМ БОРИС ГРЕБЕНЩИКОВ И ОКАЗАЛСЯ ПРАВ. ЕСЛИ УЖ ПРИЗНАННЫЙ ВО ВСЕМ МИРЕ ГУРУ МАРКЕТИНГА СЕРХИО ЗАЙМАН ГОВОРИТ, ЧТО ДЕЛО ЕГО ЖИЗНИ — ТОЛЬКО НАУКА, А НИЧУТЬ НЕ ИСКУССТВО, ЗНАЧИТ, ВРЕМЕНА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПЕРЕМЕНИЛИСЬ.

Текст: Владимир Ермилов



**КОНЕЦ МАРКЕТИНГА,  
КАКИМ МЫ ЕГО ЗНАЕМ**  
ЗАЙМАН С.

МИНСК: ПОПУРРИ, 2003  
ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ. / 400 С.

От Займана, конечно, многого можно было ожидать. В историю бизнеса он вошел как автор самого сокрушительного маркетингового провала второй половины XX века — рекламной кампании New Cola, в ходе которой Coca-Cola изменила вкус своего напитка и, потерпев колоссальные убытки, через 77 дней вернула на рынок свой прежний вкус, полностью свернув производство «Новой колы». Известных побочных эффектов у этого провала было два. Во-первых, другой рискованный человек, Ричард Бренсон, вывел на рынок марку Virgin Cola. А во-вторых, рост продаж классической Coca-Cola за несколько лет составил 50%. На Мэдисон-авеню господин Займан, проработавший главным маркетологом Coca-Cola два раза по пять лет, заслужил прозвище Ая-Кола. А журналисты бизнес-изданий сравнивали его с кошкой, которая всегда приземляется на лапы. Маркетинг от Займана непредсказуем, но всегда подчиняется строгим правилам, которые он вдруг решил раскрыть публике.

В коротком пересказе правила звучат издевательски: «стратегия — ваше все», «всегда корректируйте планы», «не экономьте на исследованиях», «опросы обманывают» — и еще полдюжины взаимоисключающих пунктов. На первый взгляд — прекрасная почва для магической практики. Поди догадайся, когда не жалеть денег на опросы, а когда — игнорировать исследования как лживые. Займан, однако, всерьез вознамерился лишить шаманов от маркетинга куса хлеба и методично объясняет, что имеет в виду. Свои собственные парадоксы он достаточно быстро разясняет. Да и парадоксов-то никаких нет, если принять, как свой, символ веры Займана: маркетинг занимается продажами.

Маркетологу нет дела до знания марки, уровня готовности совершить покупку, степе-

ни привлекательности брэнда и всего такого прочего, если продажи не растут. Это слова автора книги. Он методично возвращает маркетингу утраченное за годы развития маркетинговых инструментов назначение: продавать, продавать и еще раз продавать. Реклама нравится руководству компании, рекламщикам и потребителям, берет призы в Каннах, но не увеличивает продажи? Снять с эфира. Руководитель маркетингового подразделения повысил лояльность потребителей втрое, но не обеспечил роста продаж? Уволить. И наоборот: марку ругают, потребители считают ролики отвратительными, но продажи растут — премировать и хвалить.

Чтобы оставить себе шанс не быть распятым коллегами, Займан говорит, что маркетинг не искусство, а наука. На самом деле, не наука даже, а ремесло. Набор принципов, методик, механизмов принятия решений и инструментов для их реализации. Есть сценарии работы, написанные достаточно подробно. Жесточайшая критика языка маркетологов — на каждой третьей странице; автор показывает, что гуру маркетинга под одними и теми же словами понимают разные вещи, причем не только от книги к книге, но и от ситуации к ситуации.

Перевод, как обычно, местами неаккуратен, но книга действительно отличная — в случае, если вы занимаетесь маркетингом или руководите компанией и не желаете при этом получать только призы за красиво проведенные акции. Красоте Займан не научит — только цинизму и эффективности. Рекомендуется руководителям службы продаж — чтобы учить менеджеров по маркетингу жизни, руководителям компаний — с той же целью, а менеджерам по маркетингу — чтобы остаться на работе после того, как начальник прочтет эту книгу. **сф**

# книги для бизнеса бестселлеры




ТОП-15 КНИГ ПО БИЗНЕСУ, ВЫХОДА КОТОРЫХ ЖДУТ ПОКУПАТЕЛИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА BARNES & NOBLE				
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ИЗДАТЕЛЬСТВО	СРОК ВЫХОДА
1	BASIC ECONOMICS: A CITIZEN'S GUIDE TO THE ECONOMY (ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ)	SOWELL T.	BASIC BOOKS	10.2003
2	HOW TO START AND BUILD A LAW PRACTICE (КАК ОРГАНИЗОВАТЬ И РАЗВИВАТЬ ЧАСТНУЮ ЮРИДИЧЕСКУЮ КОНСУЛЬТАЦИЮ)	FOONBERG J.	AMERICAN BAR ASSOCIATION	10.2003
3	ARROGANCE: RESCUING AMERICA FROM THE MEDIA ELITE (ВЫСОКОМЕРИЕ: СПАСАЯ АМЕРИКУ ОТ МЕДИАЭЛИТЫ)	GOLDBERG B.	WARNER BOOKS, INC.	11.2003
4	THE E-MYTH REVISITED: WHY MOST SMALL BUSINESSES DON'T WORK AND WHAT TO DO ABOUT IT; COMPACT DISC (ВОЗВРАЩЕНИЕ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МИФА»; CD-ИЗДАНИЕ)	GERBER M.	HARPERCOLLINS PUBLISHERS	11.2003
5	THE SIMPLICITY SURVIVAL KIT: 35 WAYS TO DO LESS AND ACCOMPLISH MORE (ПРОСТЕЙШИЙ НАБОР ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ: 35 СПОСОБОВ СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, ДЕЛАЯ МЕНЬШЕ)	JENSEN B.	BASIC BOOKS	11.2003
6	EVERYONE ELSE MUST FAIL: THE UNVARNISHED TRUTH ABOUT ORACLE AND LARRY ELLISON (ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ДОЛЖНЫ ПРОИГРАТЬ: ЧИСТАЯ ПРАВДА О КОМПАНИИ ORACLE И ЛАРРИ ЭЛЛИСОНЕ)	SOUTHWICK K.	CROWN PUBLISHING GROUP	11.2003
7	ESSENTIALS OF HEALTH CARE FINANCE (ОСНОВЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ)	CLEVERLEY W.	JONES & BARTLETT PUBLISHERS, INC.	11.2003
8	RICH DAD'S GUIDE TO BECOMING RICH (РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ О ТОМ, КАК СТАТЬ БОГАТЫМ)	KIYOSAKI R.	WARNER BOOKS, INC.	12.2003
9	HAYEK'S CHALLENGE: AN INTELLECTUAL BIOGRAPHY OF F. A. HAYEK (ПУТЬ ФРИДРИХА ХАЙЕКА: БИОГРАФИЯ МЫСЛИТЕЛЯ)	CALDWELL B.	UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS	11.2003
10	THE PORTABLE MBA IN ENTREPRENEURSHIP (КАРМАННЫЙ КУРС МБА ПО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ)	BYGRAVE W.	WILEY, JOHN & SONS, INC.	10.2003
11	VARIATIONAL RISK MANAGEMENT: FOCUSING QUALITY IMPROVEMENTS IN PRODUCT DEVELOPMENT AND PRODUCTION (ВАРИАТИВНЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАДАЧИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРИ РАЗРАБОТКЕ И ПРОИЗВОДСТВЕ ПРОДУКЦИИ)	THORNTON A.	WILEY, JOHN & SONS, INC.	10.2003
12	LANDING ON THE RIGHT SIDE OF YOUR ASS: A SURVIVAL GUIDE FOR THE RECENTLY UNEMPLOYED (КУДА ПОДСТЕЛИТЬ СОЛОМКУ: РУКОВОДСТВО ПО ВЫЖИВАНИЮ ДЛЯ НЕДАВНО ПОТЕРЯВШИХ РАБОТУ)	LASKOFF M.	CROWN PUBLISHING GROUP	01.2004
13	THE ECONOMIC STRUCTURE OF INTELLECTUAL PROPERTY LAW (ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЗАКОНА ОБ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ)	LANDES W.	HARVARD UNIVERSITY PRESS	11.2003
14	HOW TO START A FAUX PAINTING OR MURAL BUSINESS: A GUIDE TO EARNING MONEY IN THE DECORATIVE ARTS (КАК ПРЕВРАТИТЬ ДЕКОРАТИВНОЕ ИСКУССТВО В ПРИБЫЛЬНЫЙ БИЗНЕС)	PITTMEN R.	WATSON-GUPTILL PUBLICATIONS, INC.	10.2003
15	HOW CHARTS CAN HELP YOU IN THE STOCK MARKET (КАК СХЕМЫ И ГРАФИКИ МОГУТ ПОМОЧЬ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ)	JILER W.	MCGRAW-HILL COMPANIES	10.2003

РЕЙТИНГ УЧИТЫВАЕТ КОЛИЧЕСТВО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ЗАКАЗОВ, ПОСТУПИВШИХ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН WWW.BARNESANDNOBLE.COM.


## КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ

С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:	ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБУЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:			
<p>● оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как: «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Колибри» (www.colibri.ru) «Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».</p>	<p><b>В МОСКВЕ</b> «Бизнес-книга» ул. Б. Ордынка, 19-2 (095)953-1976 «Дом деловой книги» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 <b>В Астрахани</b> «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 <b>В Барнауле</b> «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 <b>В Белгороде</b> «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 <b>В Бийске</b> «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 <b>Во Владивостоке</b> «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 <b>В Воронеже</b> «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 <b>В Екатеринбурге</b> «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 <b>В Иркутске</b> «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продолжить» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 <b>В Казани</b> «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</p>	<p><b>В Кемерове</b> «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 <b>В Краснодаре</b> «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 <b>В Краснодаре</b> «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 <b>В Мурманске</b> «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 <b>В Нижнем Новгороде</b> «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086 «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 <b>В Новгороде</b> «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 <b>В Новосибирске</b> «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 <b>В Омске</b> «Книжный мир» ул. Масленикова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254</p>	<p><b>В Орле</b> «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 <b>В Пензе</b> «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 <b>В Перми</b> «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 <b>В Ростове-на-Дону</b> «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шеболаева, 97/2 (8632)95-3559 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 <b>В Рязани</b> «Книгомир» ул. Красная, 25/82 (0912)20-5566 <b>В Самаре</b> «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чакана» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 <b>В Санкт-Петербурге</b> «Дом деловой книги» Лиговский просп., 99 (812)164-5069 <b>В Саратове</b> «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884</p>	<p><b>В Сочи</b> «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 <b>В Ставрополе</b> «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 <b>В Сургуте</b> «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371 <b>В Томске</b> «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 <b>В Тюмени</b> «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 <b>В Улан-Удэ</b> «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 <b>В Уфе</b> «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 <b>В Чебоксарах</b> «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641 <b>В Челябинске</b> «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958 <b>В Череповце</b> «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148</p>
<p><b>НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095) 771-6181/82, ПО ФАКСУ (095) 771-6182 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.</b></p>				



	<b>ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН</b>	
		Книга профессора Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттера написана для высшего руководства компаний. Им предложена последовательность этапов организационных изменений, включающая внушение людям необходимости перемен, создание команды реформаторов, разработку и пропаганду нового видения перспектив будущих рынков и определения стратегии их завоевания, а также обеспечение сотрудникам возможности активно участвовать в преобразованиях.
	<b>КОТТЕР ДЖ. М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003</b>	Большое значение Коттер придает получению скорых результатов, закреплению успехов для углубления процесса перемен и укоренению изменений в корпоративной культуре.
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 256 С.</b>	Почему не всегда удается организационная перестройка? В чем ошибки руководителей компании в XXI столетии? Как они будут развивать свою корпоративную культуру? Каким должен быть руководитель будущего? Чем определяется конкурентоспособность компании? Это лишь некоторые вопросы, обсуждаемые в книге.
<b>ЛОТ № 2003-01</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.) 606</b>

	<b>МАРКЕТИНГ НА 100%: КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО МАРКЕТИНГУ</b>	
		Перед вами книга российского гуру маркетинга Игоря Манна — добрая, ироничная и необычайно полезная. Автор делится с читателями своим опытом работы и дает неоценимые советы, которые необходимы каждому маркетологу: как начинающему, так и имеющему собственный богатый опыт работы в маркетинге.
	<b>МАНН И. СПБ: ПИТЕР, 2003</b>	Впрочем, книгу можно рекомендовать не только маркетологам, но и предпринимателям, руководителям фирм и подразделений компании. В конце концов, судьба их бизнеса во многом зависит от того, какими маркетологами они сами являются и какие маркетологи на них работают.
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / 240 С.</b>	
<b>ЛОТ № 2003-02</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.) 130</b>

	<b>КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ: ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ</b>	
		В наше время компания будет прибыльной лишь тогда, когда в ней царит дух сотрудничества, когда руководитель четко ставит цели, а каждый сотрудник на своем рабочем месте заботится об успехе компании. Поэтому для руководителя как никогда важно окружить себя талантливыми сотрудниками. Книга Джеффри Фокса содержит выверенные и зачастую нестандартные рекомендации, как выполнить эту нелегкую задачу. Они основаны на реальном опыте автора и ряда топ-менеджеров ведущих американских компаний и являются в высшей мере практичными.
	<b>ФОКС ДЖ. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003</b>	Книга адресована как действующим руководителям, так и тем, кто стремится сделать карьеру и стать высококлассным руководителем в будущем.
	<b>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 176 С.</b>	
<b>ЛОТ № 2003-03</b>		<b>ЦЕНА (РУБ.) 138</b>

# БРЭНД ГОДА



Об этом «Секрет фирмы» спросил у членов жюри конкурса «Брэнд года»/EFFIE за неделю до церемонии награждения

## Лучшие бренды года

ЗАКОНЧИЛСЯ ШЕСТОЙ КОНКУРС МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ «БРЭНД ГОДА»/EFFIE, В КОТОРОМ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ БОЛЕЕ 200 КОМПАНИЙ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОВМЕСТНО С ОРГАНИЗАТОРАМИ МЕРОПРИЯТИЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЛУЧШИЕ ПРОЕКТЫ В ОБЛАСТИ БРЭНДИНГА В ЭТОМ ГОДУ, ПРЕТЕНДУЮЩИЕ НА ГРАН-ПРИ КОНКУРСА.

### НОВОЕ ИМЯ, ЭФФЕКТИВНЫЙ ЗАПУСК БРЭНДА НА РЫНОК **Blend-a-med Complete + Herbal**

**Компания-заявитель:**

ООО «Проктер энд Гэмбл»

**Категория:** Парфюмерия и косметика

**Маркетинговая цель:** Войти в растущий сегмент зубных паст с травяными экстрактами. Показатели через три месяца после выхода на рынок: уровень осведомленности — 30%, уровень использования — 8%.

**Позиционирование:** До выхода на рынок зубной пасты Complete + Herbal в сегменте паст с экстрактами трав отсутствовали продукты, обеспечивающие комплексную защиту. Blend-a-med Complete + Herbal позиционируется в высшем ценовом сегменте как единственная паста с экстрактами трав, обеспечивающая комплексное действие.

**Креативная стратегия:** Потребителям представили новую пасту, которая обеспечивает не только защиту десен, но и комплексную защиту всей полости рта. Затем дополнительное сообщение: заболевания десен могут быть вызваны другими заболеваниями полости рта, которые может предотвратить только зубная паста комплексного действия.

**Медиастратегия:** Полгода ТВ-кампании с весами не менее

400 GRPs. Рекламные ролики «Рынок» и «Стоматолог».

**Результаты:** Через полгода после выхода на рынок объем продаж превысил планировавшийся на 25%. Доля рынка выросла более чем вдвое.

### «Альфа Банк Экспресс»

**Владелец бренда:** ОАО «Альфа-банк»

**Категория:** Финансовые организации и услуги

**Маркетинговая цель:** Вывести на рынок новый бренд в сегменте розничного банковского бизнеса, привлечь в отделения «Альфа Банк Экспресс» (АБЭ) не менее 5% целевой аудитории (ЦА).

**Позиционирование:** новый для России формат розничного банка, свободного от стереотипов. Целевая группа: мужчины и женщины 20 — 45 лет с относительно высоким (\$300 и выше) доходом, не супермодные, но современные.

**Креативная стратегия:** использование сильных эмоциональных образов. Первый этап направлен на быстрый рост знания бренда — были созданы яркие макеты-тизеры «А? А! А :)». Второй этап представлял АБЭ как дружелюбный, близкий и доступный для потребителя банк. Слоган: «Это мне нравится!»

**Медиастратегия:** В начале кампании в наружной рекламе, в прессе, в метро, в интер-

нете размещался тизер «Альфа-банк представляет». Потом изображения заменили на идентичные макеты с названием «Альфа Банк Экспресс». Параллельно использовался директ-мейл, в СМИ была проведена более интенсивная кампания. Медиабюджет: \$0,5 — 1 млн.

**Результаты:** В конце августа 2003 года количество клиентов АБЭ более чем на 30% превысило запланированное.

### Neo

**Владелец бренда:** «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания»

**Категория:** Продовольственные товары

**Маркетинговая цель:** Запустить новую марку молочных продуктов Neo в дорогом сегменте, создать имидж Neo как бренда ярких идей и инноваций.

**Позиционирование:** Яркая идея может любую вещь изменить к лучшему, сделать ее интересной и необычной. Новая серия обогащенных продуктов Neo — это воплощение необычных идей и последних открытий. Целевая группа: женщины и мужчины 20 — 35 лет с высоким доходом, открытые для всего нового, успешные, заботящиеся о здоровье.

**Креативная стратегия:** Основная мысль: все в мире начинается с необычных идей,

именно они помогали человеку двигаться в будущее.

**Медиастратегия:** Рекламная кампания продолжается в течение всего года с упором на периоды сезонного роста. Действованы ТВ, наружная реклама, реклама в метро, PR-кампания и реклама в прессе, рекламные материалы для мест продаж, презентации продуктов, дегустации, стимулирование сбыта. Медиабюджет: \$1 — 5 млн.

**Результаты:** Доля рынка марки Neo через два месяца после запуска: обогащенные кефиры — 3% (7% в Москве), соково-молочные продукты — 50% (67% в Москве). В июне 2003 года знание марки Neo среди ЦА в Москве составило 52%.

### Venus SPA Collection

**Владелец бренда:** LTD Gillette Group

**Категория:** Товары личной гигиены (для женщин)

**Маркетинговая цель:** Увеличение объема продаж станков Venus в летний сезон на 20%, увеличение общей доли рынка станков Venus до 13%. Построение имиджа бренда Venus как стильного аксессуара.

**Целевая группа:** женщины 15 — 45 лет со средним и высоким уровнем дохода. Основная ЦА — молодые девушки 15 — 25 лет, стремящиеся выглядеть модно и ухоженно.

**Креативная стратегия:** в июне





2003 года была запущена программа «Venus SPA Collection. Выиграй отдых богини».

**Медиастратегия:** телевизионная реклама использована для увеличения узнаваемости бренда Venus, анонса промо-акции и представления новинки; пресса — для более точечного покрытия ЦА и анонса условий акции.

**Результаты:** доля рынка станков Venus достигла рекордно-го с момента запуска Venus показателя — 14%.

#### СМЕНА ОБРАЗА Samsung

**Компания-заявитель:**

Samsung Electronics Rus

**Категория:** Жидкокристаллические и плазменные телевизоры

**Маркетинговая цель:** Создание и укрепление образа компании Samsung как нового лидера в области производства высокотехнологичных плоскопанельных телевизоров.

**Позиционирование:** Samsung — марка стильных плоскопанельных телевизоров, подчеркивающих индивидуальность владельца. Целевая группа: мужчины старше 25 лет, руководители или ведущие специалисты с доходом более \$1500 в месяц; мужчины от 20 до 40 лет с доходом менее \$1500.

**Креативная стратегия:** В ТВ-ролике сделан упор на эмоциональную составляющую: те-



левизоры Samsung обладают высочайшей четкостью и реалистичностью изображения, элегантным дизайном; компания заключила соглашение на участие в фильме «Матрица: перезагрузка».

**Медиастратегия:** Телевизионная, наружная реклама и реклама в прессе в Москве и регионах. При размещении рекламы в СМИ важное значение отводится премиум-позициям. Интернет, реклама в кинотеатрах, директ-мейл.

**Результаты:** Доля рынка плоскопанельных телевизоров Samsung за февраль—июль 2003 года достигла 9%.

#### Инвестиционный банк «Траст»

**Компания-заявитель:** Инвестиционный банк «Траст»

**Категория:** Банковские услуги

**Маркетинговая цель:** Привести имидж Доверительного и инвестиционного банка (новый бренд — инвестиционный банк «Траст») в соответствие с его реальной ролью в финансовой системе и стратегическими целями.

**Позиционирование:** Единственный полносервисный специализированный инвестиционный банк в России. Целевая группа: руководители крупнейших компаний, ведущих финансово-кредитных организаций России, представители органов субъектов федерации, СМИ.



**Креативная стратегия:** Идея бренда основана на анализе российского рынка, конкурентов и бизнес-модели банка, проведенном брендинговым агентством Interbrand. Рекламная кампания построена на шести ключевых словах: «доверие», «инновации», «масштаб», «стратегия», «решения», «люди».

**Медиастратегия:** Деловая пресса и наружная реклама. Световые панели в VIP-зонах Шереметьево-2, Домодедово, Внуково. Медиабюджет: до \$500 тыс.

**Результаты:** Новый бренд внедрен на всех уровнях банка и во всех его коммуникациях. Эксперты высоко оценили визуальное воплощение бренда и его потенциал.

#### «Би Лайн GSM»

**Владелец бренда:** ОАО «Вымпелком»

**Категория:** Высокотехнологичные товары и услуги

**Маркетинговая цель:** Развитие имиджа бренда, усиление эмоциональной связи с потребителем, закрепление уникальных характеристик, отличающих бренд от конкурентов.

**Позиционирование:** Абоненты, руководствующиеся индивидуальными ценностями (уважение, стабильность, удобство), составили основу ЦА для коммуникации. Целевая группа: средний и высший средний класс.



**Креативная стратегия:** Бренд исповедует философию, являющуюся его движущей силой. У «Би Лайн GSM» такая идея: удобство.

**Медиастратегия:** Основные национальные ТВ-каналы и сетевые национальные радиостанции. Все возможные медиа в каждом регионе, основной упор — на наружную рекламу и радио.

**Результаты:** В начале августа 2003 года доля рынка по России — более 30% (прирост — более 2,3%). Бренд перестал восприниматься как упрощенный и народно-юморной.

#### Средства по уходу за полостью рта «32»

**Владелец бренда:** ОАО «Концерн „Калина“»

**Категория:** Товары личной гигиены

**Маркетинговая цель:** Уход из «семейного» сегмента в сегмент индивидуализированного потребления. Увеличение доли рынка до 7%, увеличение знания марки до 40% к концу 2003 года.

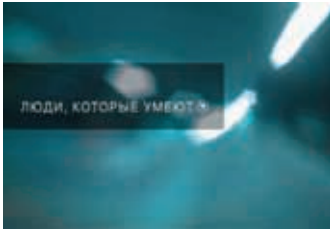
**Позиционирование:** «32» — зубные пасты и ополаскиватели, придающие дыханию самое длительное ощущение свежести. Целевая группа: мужчины, женщины 18 — 30 лет с доходом средним и выше, ведущие активный образ жизни.

**Креативная стратегия:** Основная идея рекламного ролика — важность свежести



# БРЭНД ГОДА

## ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ



дыхания для людей в различных ситуациях. Подчеркивается социальный аспект свежести дыхания. Слоган: «Уверенность в каждом вдохе... и выдохе!»

**Результаты:** Продажи зубных паст «32» увеличились в три раза. Положительная динамика других показателей дает основания предположить, что марка «32» к концу 2003 года достигнет запланированных доли рынка, знания и лояльности.

### «Золотая бочка»

**Компания-заявитель:**

ООО «Трансмарк»

**Категория:** Пиво

**Маркетинговая цель:** После быстрого успеха в 1999 и 2000 годах продажи брэнда стали падать. Нужно улучшить общее восприятие марки за счет ее перепозиционирования и перезапуска в новой упаковке.

**Позиционирование:** «Золотая бочка» — единственная марка, способная вознаградить за трудовые будни, предложив настоящий золотистый вкус пива.

**Целевая группа:** Мужчины 22 — 45 лет. Стимулы к потреблению пива — вознаградить себя за успех, снять стресс.

**Креативная стратегия:** Новый дизайн первичных и вторичных элементов упаковки, сохранение преемственности.

**Медиастратегия:** Запущен новый рекламный ролик «Ту-



рист», анонсирующий новую упаковку «Золотой бочки». Не- стандартная наружная реклама — брендмауэры, конструкции. Медиабюджет: \$1 — 5 млн.

**Результаты:** Основным результатом стала способность новой упаковки изменить динамику продаж на положительную.

### РЕПУТАЦИЯ И ДОВЕРИЕ

#### «Добрый»

**Владелец бэнда:** ЗАО «Мул-

тон»

**Категория:** Безалкогольные напитки

**Маркетинговая цель:** Закрепить лидирующие позиции брэнда в массовом сегменте соков и нектаров, добившись увеличения доли рынка по России до 18%, объема продаж — на 30%.

**Позиционирование:** «Добрый» создан с душой и любовью к людям. Суть марки — душевность. ЦА — мужчины и женщины 25 — 45 лет, семьи с детьми, доход — средний и ниже.

**Креативная стратегия:** Мотивировать ЦА на потребление продукта за счет усиления эмоциональной связи с брэндом.

Слоган: «„Добрый“. От чистого сердца». Серия из ТВ-роликов: «Дети», «Поезд», «Ссора».

**Медиастратегия:** Быть в эфире с недельным весом не ниже среднего в сегменте при минимальных перерывах в активности на протяжении года. Медиаканалы: ТВ, пресса, out-



door, места продаж, sales promotion, on-line, PR. Медиабюджет: \$1 — 5 млн.

**Результаты:** Маркетинговые задачи перевыполнены, марка вышла в лидеры на рынке в целом. Доля рынка брэнда — 19,9%, рост объема продаж — 46,7%, спонтанное знание — 61%.

### Gillette Mach3 Turbo

**Владелец брэнда:** LLC Gillette Group

**Категория:** Товары личной гигиены

**Маркетинговая цель:** Построение имиджа брэнда как лучшей бритвенной системы в мире; увеличение показателя дис- трибуции до 38% к концу года, рост уровня знания марки.

**Позиционирование:** Новая бритва «для самого чистого бритья с меньшим раздражением кожи, даже против роста волос». ЦА — мужчины 18 — 45 лет со средними и высокими доходами.

**Креативная стратегия:**

Gillette Mach3 Turbo как самая лучшая бритва, даже лучше Mach3.

**Медиастратегия:** Поддерживать рекламную кампанию в течение всего года запуска продукта, выделить продукт на фоне других кампаний, использовать нестандартные медиа и проч. Медиабюджет: \$1 — 5 млн.

**Результаты:** Знание марки — 48% в июле 2003 года, дистри-



буция новых продуктов — 34% в июне 2003 года.

### «Рексона»

**Компания-заявитель:**

ООО «Юнилевер СНГ»

**Категория:** Парфюмерия и косметика

**Маркетинговая цель:** Усиление позиций марки в категории. Рост доли рынка до 23%; рост доли рынка марки для мужчин — до 15,5%, для женщин — до 27,1%.

**Целевая аудитория:** Женщины и мужчины 25 — 35 лет (активные, коммуникабельные, жители больших городов).

**Креативная стратегия:** Основные атрибуты сообщения — логотип и слоган «„Рексона“ никогда не подведет!». Креатив варьируется в зависимости от серии дезодоранта.

**Медиастратегия:** обеспечение эффекта «окружение со всех сторон». Медиабюджет: \$1 — 5 млн.

**Результаты:** По знанию марки, уровню потребления и имиджевым показателям марка сохранила лидирующие позиции. Рыночная доля марки — 25,1%, доля среди мужских дезодорантов — 18,8, среди женских антиперспирантов — 28,1%.

### Sony Wega Theatre

**Владелец брэнда:** Sony Corp.

**Категория:** Потребительская электроника







**Маркетинговая цель:** Продвижение домашнего кинотеатра Sony Wega Theatre как новой концепции домашнего развлечения, удержание лидирующих позиций Sony на рынке России и СНГ через продвижение концепции Sony Wega Theatre.

**Позиционирование:** Характеристики марки: длительная история существования, ассоциирующаяся с надежностью, стабильностью, инновационностью, всемирная известность. ЦА — мужчины (65%) и женщины (35%), возраст — 21 — 41 год и старше, доход — \$200 — 400 и более в месяц.

**Креативная стратегия:** Демонстрация исключительности марки на рынке домашней электроники («Среди производителей аудио- и видеотехники только Sony знает, как донести до зрителя кинематографическое качество изображения и лучший звук»).

**Медиастратегия:** Значительная часть медиабюджета распределена в пользу PR-инструментов. Медиабюджет: \$1 — 5 млн.

**Результаты:** Марка получила высокие оценки по всем 26 брендообразующим характеристикам.

#### «Ариэль гель»

**Компания-заявитель:** ООО «Проктер энд Гэмбл»

**Категория:** Бытовая химия. Товары для дома



**Маркетинговая цель:** Увеличение бизнеса низкопенных порошков «Ариэль» на 30%.

**Позиционирование:** Новый «Ариэль гель» — самая передовая технология в средствах для стирки; роллер позволяет наносить «Ариэль гель» на особенно загрязненные места белья; он помещается непосредственно в барабан стиральной машины. ЦА — женщины 20 — 40 лет с доходом выше среднего.

**Креативная стратегия:** Демонстрация преимуществ марки: отстирывание самых сложных пятен уже при 30°С — и одежда выглядит безупречно; «Система „Ариэль гель + роллер“ работает в самом сердце стирки».

**Медиастратегия:** Дается представление о новой марке, объясняются преимущества нового продукта, даются инструкции по использованию, сообщается о возможности сэкономить. Медиаканалы: ТВ, места продаж, пресса, outdoor и др.

**Результаты:** Обеспечен рост бизнеса низкопенных стиральных порошков «Ариэль» на 58%.

#### Nescafe Classic

**Компания-заявитель:** ООО «Нестле-Фуд»

**Маркетинговая цель:** Закрепление нового УТП Nescafe Classic в сознании потребителя (уровень запо-



минаемости слогана, место и время потребления и проч. должны вырасти минимум на 10%), обеспечение роста доли рынка.

**Позиционирование:** Новое УТП марки — «вкус начала»; кофе, дающий старт, побуждающий к действию. ЦА — «дремлющие деятели», те, у кого есть потребность взбодриться и начать активную дневную деятельность.

**Креативная стратегия:** Выражается в фразе: «Отличный вкус! Отличное начало!»; реализована в виде многосерийной юмористической истории двух героев, работающих на станции в Арктике.

**Медиастратегия:** Донести новую идею марки посредством СМИ; выбрать подходящее место и время рекламы, учитывая место и время потребления кофе; обеспечить число контактов с аудиторией, чтобы ЦА приняла новую идею марки. Медиаканалы: ТВ, пресса, outdoor, кинотеатры, радио, on-line, direct marketing, sales promotion, PR, места продаж.

**Результаты:** Через три месяца с момента запуска кампании планы перевыполнены; запоминаемость слогана — 33%, место и время потребления — с 5 (зимой этого года) до 28% (весна); рост объема продаж — 5% (весна текущего года), тогда как рынок в целом пребывал в стагнации.



#### «Аква минерале»

**Компания-заявитель:** ООО «Пепсико Холдингс»

**Категория:** Безалкогольные напитки

**Маркетинговая цель:** Подтвердить доверие и приверженность потребителей марке; укрепить лидирующее положение на рынке столовых питьевых вод; рост рыночной доли.

**Позиционирование:** «Аква минерале» — источник жизненных сил, необходимый современному городскому жителю. ЦА — женщины и мужчины 20 — 35 лет, ведущие активный образ жизни; доход — средний и выше.

**Креативная стратегия:** Сочетание тем путешествий и здорового образа жизни является наиболее интересным для ЦА («Тайна двух океанов», «Римские каникулы с „Аква минерале“»).

**Медиастратегия:** Выбор носителей должен обеспечить наиболее эффективное соотношение стоимости — качества, контакта — охвата. Медиаканалы: ТВ, outdoor, пресса, радио, проч.

**Результаты:** Подтвержден высокий уровень доверия и приверженности потребителей марке; бренд продолжает быть номером один, опережая конкурентов более чем на 50% по доле рынка, которая выросла до 16,9% (июнь-июль 2003 года).





## Зачем создаются бренды



В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ВСЕ БОЛЬШЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ВКЛАДЫВАЮТ СИЛЫ И СРЕДСТВА В СОЗДАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ СВОИХ БРЭНДОВ. НА КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОНИ РАССЧИТЫВАЮТ? Текст: Юлия Фуколова, Филипп Колесник

«Маркетинг — это битва в сознании покупателей», — утверждает Джек Траут. То же самое можно сказать и про бренд, поскольку в отличие от торговой марки он тоже существует исключительно в голове у потребителей. Собственно, именно для этого бренды и создаются. Они работают и на потребителя, и на компанию, то есть выгодны обеим сторонам.

### Ценовая премия

Одно из самых главных преимуществ бренда состоит в том, что он позволяет увеличивать разницу между себестоимостью и продажной ценой продукта. На маркетинговом языке она называется ценовой премией. Возможность продавать товар дороже связана с нематериальными выгодами, которые дает бренд потребителю. Бренд имеет некую дополнительную ценность, поскольку апеллирует к личности, к ее эмоциональным и социальным потребностям. Например, компания «Тинькофф» продвигает не только пиво, но и стиль жизни молодых профессионалов. Покупая напиток, человек получает возможность приобщиться к этому стилю и продемонстрировать это окружающим.

Еще одно свойство бренда: он вызывает у человека доверие, обещает ему определенную гарантию качества. «Если, например, под брендом Нео появляются новые продукты, то потребитель уже ап-

риори знает, что они будут легкими и витаминизированными, и с этой уверенностью пойдет в магазин», — рассуждает **Марина Морина**, гендиректор брендингового агентства Brand Way. **Екатерина Дворникова**, директор по стратегическому развитию того же агентства, добавляет: *«Так устроена человеческая психика, что за дополнительные гарантии, за дополнительную уверенность люди готовы платить больше».*

Нижний порог ценовой премии, которую приносит бренд своим владельцам, — 5 — 10%. Верхний же предел неограничен, он зависит от успешности бренда и конкретного рынка. Например, на рынке крепких алкогольных напитков эта премия может достигать 200%.

### Отстройка от конкурентов

Когда в одной товарной группе существует много товаров, удовлетворяющих одну и ту же потребность покупателя, то он уже не ориентируется на качество, тем более что зачастую оно у всех одинаково. Бренд в данном случае помогает человеку сделать выбор и сэкономить время; соответственно, компания с помощью бренда может отстроиться от конкурентов.

Например, банкам довольно сложно выделиться из общей массы. Все они предлагают один и тот же спектр услуг,

расценки на которые невозможно сильно варьировать. В последнее время многие банки обратились к розничному бизнесу и начали открывать новые офисы. Но рано или поздно так начнут делать все. Однако и на этом фоне некоторые кредитные учреждения все же громко заявляют о себе. В качестве примера можно привести инвестиционный банк «Траст» — он провел грамотную рекламную кампанию, которую заметили не только специалисты.

В чебоксарской фирме «Промтрактор» считают, что вывод бренда для производителя тракторов — это создание лица, индивидуальности среди обезличенной российской техники. В прошлом году АО «Промтрактор» предприняло попытку создать первый и пока единственный в российском тракторостроении бренд «Четра». Идея дать модели не банальное буквенное обозначение вроде Т-11, а какое-то имя возникла у совета директоров. **Семен Млодик**, генеральный директор АО «Промтрактор»: *«В создании бренда мы видим один из наиболее перспективных способов конкуренции с зарубежными производителями. Новая модель, превосходящая импортные аналоги технически, нуждается в качественной современной коммуникации. Кроме того, в силу необычности подобного подхода для отечественного машино-*

*строения бренд стал для нас способом отстройки от советских стереотипов».*

### Лояльность потребителей

Способность бренда вызывать доверие привлекает к нему лояльных потребителей. Так, если человек купил товар под конкретной маркой и после нескольких повторных покупок тот удовлетворил все его ожидания, бренд становится частью потребительской культуры покупателя. Благодаря этому компания может рассчитывать на увеличение продаж и доли рынка, а соответственно, и своих доходов. **Екатерина Дворникова**: *«Согласно закону Парето, 20 % лояльных покупателей приносят компании 80 % прибыли. Но на самом деле 5 % приверженцев марки дают львиную долю прибыли».*

В 1996 году компания Arima Holding Corp. предложила на российском рынке малогабаритную бытовую технику под маркой Scarlett (чайники, утюги, фены, пылесосы и проч.). «В представлении покупателей того времени хорошая бытовая техника должна была быть фирменной и иностранной. Отечественные марки ассоциировались с низким качеством. Поэтому мы вышли в этот сегмент с иностранным брендом Scarlett», — говорит бизнес-директор компании **Сергей Машуков**. Первоначально ус-

«Все, что вы инвестируете в бренд,— своего рода прививка. Этот страховой полис поможет компании быстро восстановиться на рынке, если ваш бизнес подцепит заразу»

пех продвижения марки был обусловлен исключительно работой с региональными дистрибуторами. Но уже через несколько лет бренд начал продвигать себя сам. «Мы осознали силу марки Scarlett в 1999 году, когда ее известность, доверие дистрибуторов и потребителей дали нам возможность вернуться к докризисному уровню продаж,— продолжает господин Машуков.— Сейчас бренд позволяет решать компании несколько задач — в частности, расширять целевую аудиторию. Нашей продукцией пользуются примерно 21 млн человек. За последний год наличие техники Scarlett у населения выросло с 12 до 14%, и по этому показателю мы уступаем только Tefal».

**Вакцина против несчастий**

Бренд, имеющий лояльных потребителей, может считать себя застрахованным от временных неудач. Он получает гарантию стабильности за счет того, что покупатели все равно будут верить компании и продолжать приобретать ее товар. Томас Гэд в своей книге «4D брендинг» называет такой эффект вакциной от несчастий: «Все, что вы инвестируете в бренд, является своего рода прививкой. Этот страховой полис поможет компании быстро восстановиться на рынке, если ваш бизнес подцепит заразу».

Так, Марина Моруна вспоминает, что в 1998 году бренд банка «Российский кредит» был настолько силен, что, несмотря на кризис в августе—сентябре, объем вкладов от частных лиц даже увеличился, хотя, конечно, это было временное явление.

Хорошим примером полезности бренда может служить и один из этапов развития сотовой сети «Сонет». В 1998 году «Сонет» запустил в эксплуатацию сеть на базе оборудования Qualcomm и одновременно начал активное построение своего бренда, позиционируя себя как высокотехнологичную компанию с качественной и безопасной для здоровья связью и высо-

на, руководство приняло решение о замене устаревшего оборудования на новое — от Lucent Technologies. В 2000 году из-за проведения масштабных технических работ были периоды, когда качество связи значительно ухуд-

шалось. «Конечно, это не осталось незамеченным нашими абонентами, однако высокий

уровень доверия к бренду позволил нам безболезненно закончить модернизацию. В такие моменты становится как никогда очевидно, что предыдущие вложения в бренд полностью себя окупают», — говорит коммерческий директор компании «Со-

**Рост капитализации**

На Западе бренд уже давно рассматривают как нематериальный актив компании и пытаются разными способами оценить его стоимость. Существует, например, около 19 различных методологий этой оценки, самая известная из которых разработана компанией Interbrand. Соотношение цены бренда и других активов компании зависит от ресурсоемкости производства, сложности дистрибуторской сети и т. д. Например, как утверждают специалисты, в автомобильном бизнесе стоимость марки намного ниже, чем производственных мощностей. А в сфере услуг бренд может стоить до 99% от стоимости компании.

Сильный бренд увеличивает капитализацию производства, и это его свойство имеет большое значение при продаже компании. Но даже если компания не продается, стоимость бренда намного повышает ее инвестиционную привлекательность. Кроме того, наблюдая динамику стоимости бренда, руководитель может сделать вывод о результативности усилий своего маркетингового отдела.

**Бренд как инструмент управления компанией**

Бренд может быть направлен не только на потребителей, он еще открывает доступ к различным ресурсам — например, помогает привлечь лучших специалистов. Кроме того, некоторые компании, имеющие бренд, платят сотрудникам среднего и низшего звена чуть ниже, чем на аналогичных позициях в других фирмах. Отчасти это компенсируется репутацией, которую обретает человек, работающий в компании с именем. Наконец, бренд помогает формировать и строить команду, если он объединяет людей, разделяющих его ценности.



ким уровнем защищенности сигнала. Количество абонентов стремительно росло, и уже через год у компании возникли проблемы с пропускной способностью сети. Поскольку масштабировать сеть Qualcomm оказалась фактически невозмож-

на, руководство приняло решение о замене устаревшего оборудования на новое — от Lucent Technologies. В 2000 году из-за проведения масштабных технических работ были периоды, когда качество связи значительно ухуд-

## Кто получит главный приз?

САМАЯ ПОЧЕТНАЯ НАГРАДА КОНКУРСА «БРЭНД ГОДА/EFFIE» — ГРАН-ПРИ. ОНА ВРУЧАЕТСЯ ПО ТРЕМ КАТЕГОРИЯМ: «НОВОЕ ИМЯ», «СМЕНА ОБРАЗА» И «РЕПУТАЦИЯ И ДОВЕРИЕ». ЗА НЕДЕЛЮ ДО ЦЕРЕМОНИИ НАГРАЖДЕНИЯ НЕКОТОРЫЕ ЧЛЕНЫ ЖЮРИ КОНКУРСА ОТВЕТИЛИ НА ВОПРОС: КАКИЕ БРЭНДЫ И ПОЧЕМУ ПОЛУЧАТ БОЛЬШОЙ ПРИЗ В ЭТОМ ГОДУ?

**Елена Конева**, директор компании «Комкон»:

— На мой взгляд, действительно новое имя — это Neo. Компании удалось с успехом войти на очень насыщенный рынок. Лично для меня появление Neo совпало с выходом «Матрицы — 2», где героя зовут Neo, и это привлекло мое внимание к продукту. А вот Blend-a-med Complete + Herbal, по-моему, по формальным критериям не может быть новым именем, и добавление в названии Complete + Herbal не меняет ничего в отношении новизны марки. Что касается «Альфа Банк Экспресс» — это, конечно, новый род услуг, но долгое время я не могла понять, что же предлагает банк, что значит эта буква «А».

В категории «Смена образа» я выбрала Samsung, который перешел в более дорогой сегмент. Я увидела в изменении этого бренда возможность купить новый, более технологичный продукт, но под старой, хорошо знакомой маркой.

Среди номинантов на «Репутацию и доверие» я отдала предпочтение Nescafe. Мне очень нравится, что в рекламе кофе не эксплуатируется его давнее присутствие на рынке. Образ бренда культивируется очень органично, добавляются только новые яркие краски (например, образ полярников в последнем ролике), но все

это не противоречит старой маркетинговой линии: слоган, красная кружка и проч.

**Светлана Кириллова**, PhD, City Business School (Лондон): — В категории «Новое имя» в качестве фаворита я выбрала «Альфа Банк Экспресс». Бренд яркий, образный. У рекламы отличный дизайн, передающий динамичность бренда. Впечатляет синергия маркетинговых средств — все послания интегрированы и передают одну общую идею: это современно, молодо, активно.

В категории «Смена образа» мне нравится «Траст» — хорошо разработанный новый западный образ, отвечающий интересам целевой группы иностранных инвесторов; вдобавок к этому хорошо спланированная и адекватно размещенная реклама.

Номер один в третьей номинации — Nescafe. Доверие вызывает отличная долгосрочная маркетинговая стратегия. А их реклама, где обыгрываются ситуации потребления продукта в экстремальных условиях, отличается большим чувством юмора, импонирующим представителям целевой аудитории.

**Александр Бренер**, творческий директор PA Lowe Adventa:

— В номинации «Новое имя» я отдаю предпочтение «Альфа Банк Экспресс» — за сложность маркетинговой цели, за стремительность выхода на рынок и доходчивость рекламного сообщения.

В «Смене образа» я бы выделил «Клинское» за достигнутые результаты. Позиционирование «Клинского» принципиально не изменилось, но с появлением новых вкусов — «Redкое» и «Самурай» — изменился сам облик бренда. Кроме того, они запустили принципиально новую упаковку — «пивоупак». Это удачный пример инновационного подхода, который ведет к укреплению имиджа бренда и, соответственно, улучшает лояльность потребителей.

В категории «Репутация и доверие» ситуация кажется довольно прозрачной. У всех брендов уже есть история, и видно, кто из них медленно и верно двигался в одном направлении, а кто метался из стороны в сторону. В связи с этим я бы выделил несколько брендов: Gillett Mach3, который как был единоличным лидером в своем сегменте, так им и остается, а любое маркетинговое начинание компании всегда успешно, что несомненно вызывает доверие; «Россию» — за стабильное и очень внятное позиционирование; Nescafe Classic —

за постоянное укрепление рыночных позиций и за простую и остроумную рекламу. Сообщение Nescafe «Хороший вкус — хорошее начало» откладывается в подсознании, в результате чего бренд для многих уже стал старым другом; «Добрый», который стал абсолютным лидером продаж в соковой категории и достиг очень высокого уровня лояльности потребителей.

**Татьяна Гундобина**, маркетинг-менеджер по торговой марке «Марги», Nestle: — В номинации «Новое имя» я отдаю предпочтение Neo. Учитывая сложность цели — выход в категорию продуктов здорового питания, мне кажется, они совершили настоящий прорыв с точки зрения ассортимента, упаковки и рекламы.

Среди номинантов в категории «Смена образа» мне нравится «Би Лайн GSM» — яркие рекламные образы стали более респектабельными, тогда как раньше они казались мне слишком уж панибратскими. И еще за эффективную смену образа я бы наградила «Золотую бочку» — за ее «золотые слова». Ведь у компании была очень трудная цель — сообщить по-новому о качестве пива, а на эту тему уже очень много сказано.



**читайте в следующем номере  
(в продаже с 17 ноября)**

## **Моська на слона**

Благодаря специальным финансовым операциям даже самые маленькие компании могут поглотить большие, не имея на это ни копейки денег

## **Транспортная задача**

Как работает система логистики у одного из мировых лидеров экспресс-доставки грузов



## **Общее собрание продавцов**

Стоит ли тратить силы и средства на проведение дилерских конференций

## **Изменяй и властвуй**

Как убедить сотрудников в необходимости перемен в компании



**СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО**

| 095 | 232 1155