

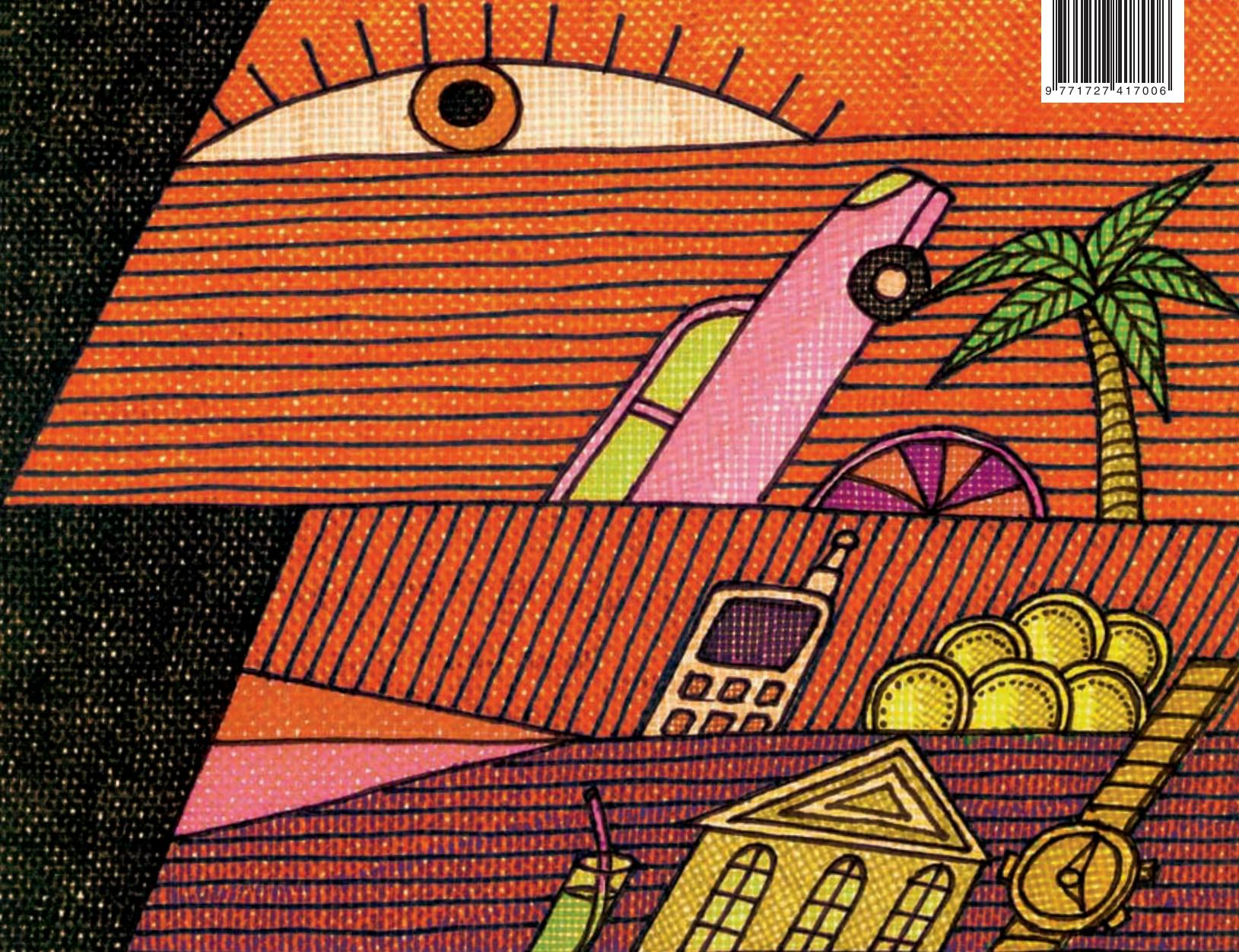
# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 20 (59) 31 МАЯ — 06 ИЮНЯ 2004

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

## Подпольные миллионеры

Про них неизвестно почти ничего,  
но для них уже созданы целые рынки **с12**



Десять способов добиться от потребителей правды **с42**

Что получают члены «Клуба 100%» **с70**

Майкл Портер о пяти смертных грехах стратега **с60**

# Деньги не украшения

## заставьте их работать



### Паевые фонды УК Тройка Диалог

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

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

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

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

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

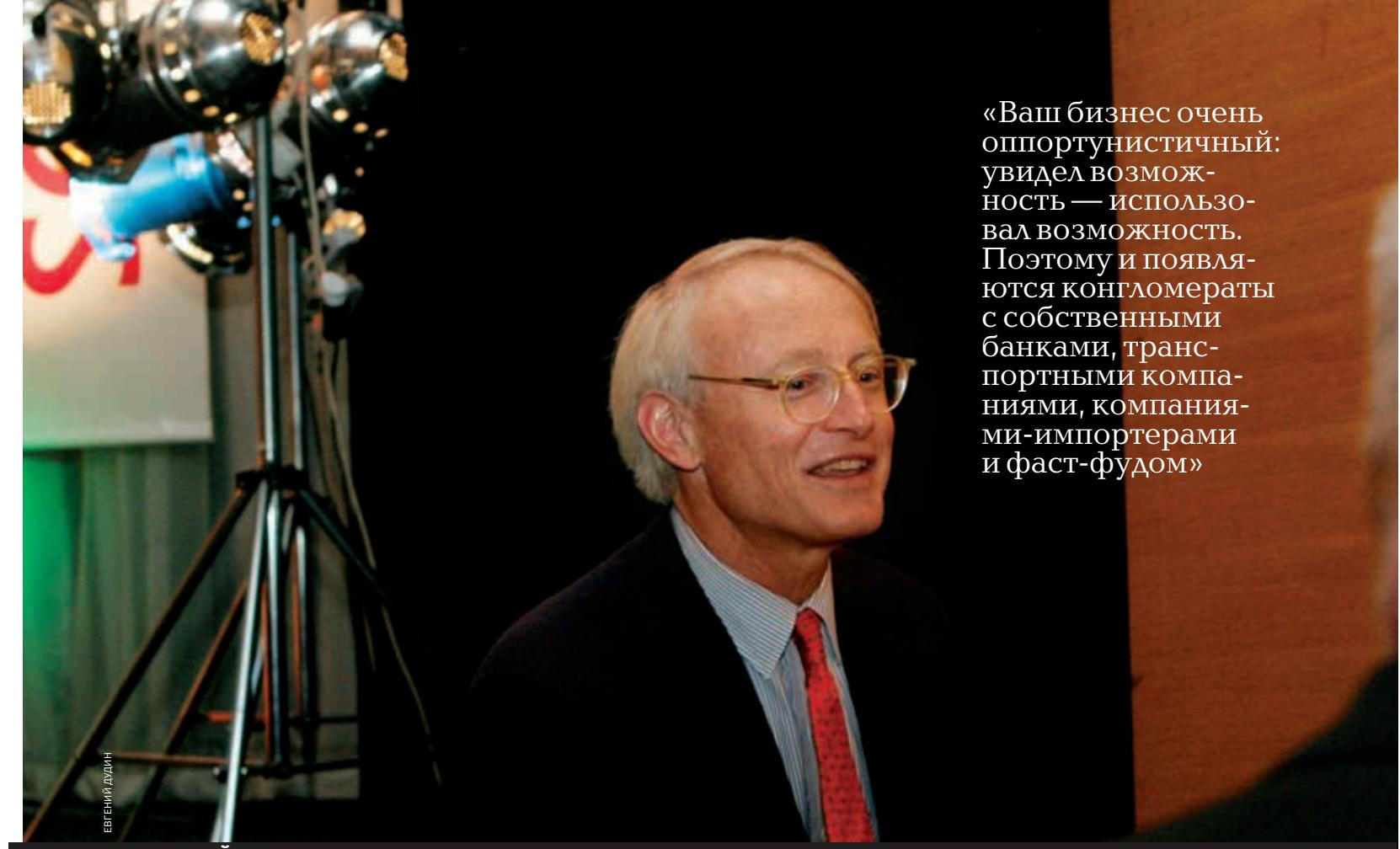
Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4

**М** ТРОЙКА ДИАЛОГ  
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

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

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

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



«Ваш бизнес очень оппортунистичный: увидел возможность — использовал возможность. Поэтому и появляются конгломераты с собственными банками, транспортными компаниями, компаниями-импортерами и фаст-фудом»

60 УЧЕБНЫЙ КУРС

# Секрет фирмы

31 мая – 06 июня №20 (59)

главные темы:

[ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ]

**12**

«Этот класс определяет приоритетные категории и приобретает очень дорогие товары в этих категориях ради особенных эмоциональных ощущений. При этом он экономит на других категориях, чтобы уложиться в бюджет»

[МАРКЕТИНГ]

**42**

«В 1980 году американки настаивали, что лучшие кухонные комбайны выпускает GE, хотя она прекратила их делать 20 лет назад. В 2002-м многие россияне утверждали, что застрахованы в АСКО, давно уже переставшей существовать»

[МЕНЕДЖМЕНТ]

**49**

«Есть два фильтра для отсея идей. Первый — мнение экспертов. Второй — решение руководства. Топ-менеджеры отличаются развитой интуицией и здравым смыслом и могут определить пригодность идеи, не вдаваясь в расчеты»

[ПЕРСОНАЛ]

**64**

«Работает безошибочно. Ответственность горизонтального типа предполагает, что коллектив сам будет давить на тех, кто нарушает дисциплину и приносит компании убытки. Люди очень не любят тех, кто отбирает у них деньги»



## 24 РАЗГОВОР НОМЕРА

«Поведение Содбизнесбанка лишило АРБ возможности сыграть свою главную роль и сказать ЦБ: „Стоп, дальше их трогать не надо, вы перебарщиваете!»



## 30 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Наша идея — открывать мономарочные центры недалеко друг от друга. В Западной Европе автосалоны тоже все чаще группируются в одном месте»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

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

## ТЕМА НОМЕРА

[ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ]

### 12 Новые средние

Одна из самых перспективных аудиторий, под которую создаются целевые рынки, до сих пор terra incognita

## РАЗГОВОР НОМЕРА

[БИЗНЕС И ВЛАСТЬ]

### 24 «Это предупреждение для банков не зарываться»

Президент Ассоциации российских банков Гарегин Тосунян оценил ситуацию вокруг Содбизнесбанка

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[РЕОРГАНИЗАЦИЯ]

### 30 Форматные отношения

Почему «Автомир» отказался от концепции супермаркета и что он предлагает взамен модели продаж автомобилей разных марок «под одной крышей»

[ЭКСПАНСИЯ]

### 34 Все ради продажи

Зачем владельцу «Магазина горящих путевок» агентство пляжного туризма, b2b-каталог, web-портал, интернет-дискаунтер, серия DVD и телевизионная программа

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	07.06.2004
IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	14.06.2004
«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	21.06.2004
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	21.06.2004
«ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ». УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ АВТОПАРКОМ	28.06.2004

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

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 20 (59) 31 МАЯ — 06 ИЮНЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

## Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

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

РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, СТАНИСЛАВ МНЫХ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА, ЮЛИЯ ИЛАТОВА, ЕКАТЕРИНА КРОТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА, НАТАЛЬЯ ОБХОВА, ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

«IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР ИРИНА ДЕШАЛЬТ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

ОБЛОЖКА АЛЕКСАНДР АРХУТИК

ФОТОМАТЕРИАЛЫ

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

## Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНИКОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, СЕРГЕЙ ГАБРИЭЛЬ, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО, МАЙЯ ИВАНИКОВА, ОЛЬГА КАЛАШНОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ОЛЬГА САМСОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА, МАРИНА ШАТАЛИНА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU)

ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ, ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО, АЛЬБИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА, АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

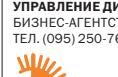
МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

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

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

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



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

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков

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

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемых товаров и услуг 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, ТЕЛЕГАДОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТ: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

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

**Microsoft** **КОНСУТАНТ** **ParaType**

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92. © ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЙ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ.

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



**МЫ ВСЕГДА  
НА ШАГ ВПЕРЕДИ**



## [КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ]



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ / ТАСС

### Европа подпустила Россию к ВТО

России наконец-то удалось договориться о присоединении ко Всемирной торговой организации. Правда, пока только с Евросоюзом и сделав ряд весомых уступок.

Считалось, что переговоры с ЕС могут быть завершены в лучшем случае к концу нынешнего года. Тем не менее министр экономического развития РФ Герман Греф (на фото) и комиссар ЕС по торговле Паскаль Лами все-таки смогли найти общий язык. Они подписали протокол о завершении переговоров, а в двух приложениях к нему были зафиксированы условия доступа европейских компаний на российские рынки товаров и услуг. России, в частности, удалось отстоять низкие внутренние цены на газ, но при этом Европе было обещано снижение ввозных пошлин на автомобили и самолеты, а также доступ к новым услугам страхования и дальней связи. Иными словами, список уступок, которые Россия может предоставить Европе в качестве входной платы в ВТО, кончен и довольно обширен. Между тем реальные экономические выгоды для России и конкретных компаний в частности далеко не так очевидны. Высшие госчиновники только весьма расплывчато обещают, что после присоединения к ВТО улучшится имидж России и наша страна наконец-таки будет признана полноправным членом мирового рынка. При этом нельзя забывать и о том, что в результате неизбежного масштабного выхода на наш рынок иностранных компаний резко усиливается конкуренция, которая может серьезно повредить отечественному бизнесу. Герман Греф, видимо, так не считает. По крайней мере, он собирается приступить к формальной процедуре присоединения уже в следующем году. Хотя нашей стране еще предстоит договариваться с США и ведущими азиатскими державами, что может изрядно затянуть процесс присоединения к ВТО. Так, США чрезвычайно беспокоит проблема защиты ее интеллектуальной собственности в России, Японию — пошлины на автомобили, а Китай — доступ на российский рынок рабочей силы.

Оценка экспертов +2,27

### Тотальный финансовый досмотр

Российскому бизнесу грозит ужесточение государственного контроля за финансовыми операциями.

#### КОНТРОЛЬ

Затянувшийся громкий конфликт между ЦБ и Содбизнесбанком, который был лишен банковской лицензии за обналичивание криминальных денег, предоставил российским властям отличный повод закрутить гайки на финансовом фронте. Разумеется, не смогла остаться в стороне от этого процесса и Госдума, куда на днях был внесен законопроект, усиливающий контроль за движением наличных денежных средств в целях борьбы с отмыванием доходов, полученных преступным путем.

По заявлению одного из его авторов — руководителя парламентской комиссии по борьбе с коррупцией, первого заместителя председателя комитета по безопасности, «единоросса» Михаила Гришанкова, этот законопроект предусматривает внесение поправок в законы «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», «О банках и банковской деятельности» и Гражданский кодекс РФ. Согласно этому документу, банк или любая другая организация, осуществляющая операции с деньгами, обязаны будут приостанавливать на два рабочих дня снятие со счета наличных сумм в размере, равном или превышающем 600 тыс. рублей, при возникновении малейшего подозрения в причастности этой операции к отмыванию преступных доходов или финансированию терроризма. Все сведения об этом будут стекаться в специальный уполномоченный орган — Федеральную службу по финансовому мониторингу, которая данным законопроектом наделяется правом приостанавливать подобные подозрительные операции на дополнительный срок до пяти рабочих дней.

Иными словами, в случае принятия документа, что скорее всего и произойдет в ближайшем будущем, учитывая при-

надлежность его авторов к конституционному большинству в Госдуме, российские чиновники под эгидой всеобщей борьбы с терроризмом получат новые инструменты по отслеживанию денежных потоков населения, а также возможность в любой момент припугнуть и наказать «неугодный» финансовый институт. Ведь не секрет, что в совершении сомнительных операций можно заподозрить практически любой российский банк. То есть данная законотворческая инициатива может привести к тотальной «охоте на ведьм».

Так, по недавнему заявлению главы Федеральной службы финансового мониторинга Виктора Зубкова, судьба Содбизнесбанка могут разделить еще около десяти других российских банков. А чтобы окончательно подтвердить всю серьезность кампании, которая ведется сейчас против нечистых на руку банков, тогда же ФСФМ подписала соглашение «Об информационном взаимодействии» с Центробанком. Этим соглашением предусматриваются обмен информацией, проведение совместных обучающих мероприятий по методам противодействия легализации доходов и финансированию терроризма и оказание различной консультативной помощи. Глава ФСФМ не счел необходимым заявить, какие именно банки попали под ее подозрение. И таким образом любой российский вкладчик не может быть окончательно уверененным в том, что у банка, которому он доверил свои деньги, с законом все в полном порядке. При этом если у банка отзывается лицензия, забрать средства из него становится невозможно, так как на все финансовые операции накладывается запрет.

Оценка экспертов -0,64

### Копилка для промышленников

Руководство Торгово-промышленной палаты придумало, как насытить российскую промышленность инвестициями, а также существенно расширить властные полномочия самой ТПП.

# дневник наблюдений



ПЕРЕГОВОРЫ РОССИИ С ЕС О ПРИСОЕДИНЕНИИ К ВТО ЗАВЕРШИЛИСЬ | ГОСДУМА ГОТОВИТ ЗАКОН ПО УСИЛЕНИЮ КОНТРОЛЯ ЗА ОБОРОТОМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ | ЕВГЕНИЙ ПРИМАКОВ НАШЕЛ ИСТОЧНИКИ ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



ДМИТРИЙ ЛЕГАЙ, ТАСС

Глава ТПП Евгений Примаков знает, как «с миру по нитке» собрать \$75 млрд

Инициатива

Отечественной промышленности, на которую возлагаются основные надежды правительства России по удвоению ВВП, просто катастрофически не хватает инвестиций. Об этом в очередной раз заявило руководство ТПП на заседании своего комитета по промышленному развитию. Совокупный дефицит инвестиций ТПП оценивает в \$109 млрд в год. И чтобы удовлетворить потребности различных отраслей, палата предлагает создать внебюджетный Ссудный фонд промыш-

ленности, который ежегодно сможет собирать и раздавать на инвестиции до \$75 млрд. Эти средства планируется прежде всего черпать из золотовалютных резервов Центробанка, которые составляют на сегодняшний день более \$80 млрд. По мнению авторов этой инициативы, данных средств более чем достаточно для обеспечения экономической безопасности нашей страны, и они попросту лежат мертвым грузом, поэтому из них ежегодно предлагаются забирать \$10 млрд. Еще \$8 млрд ТПП намерена брать с остатков на бюджетных счетах, \$2 млрд — с доходов от приватизации, а от \$0,5 до \$1 млрд — из

Стабилизационного фонда и из Пенсионного фонда России. Около \$10 млрд в год палата готова изымать с нефтяников в виде природной ренты. Помимо всего прочего, ТПП предлагает в течение семи лет эмитировать денежную массу на сумму \$300 млрд и инвестировать эти деньги в экономику.

Впервые об идее создания внебюджетного фонда руководство ТПП заявило еще в феврале этого года. Правда, тогда аппетиты палаты были немного скромнее — по замыслу инициаторов, в этот фонд могло поступать до \$60 млрд ежегодно. Но, очевидно, бурный рост мировых цен на нефть и предвкушение грандиозного притока экспортной выручки в российский бюджет сподвигли их на повышение планки. По планам ТПП, к осени этого года будут окончательно определены приоритетные направления расходования денег, после чего соответствующий законопроект попадет в Госдуму. При этом авторы идеи заранее признают, что убедить правительство расстаться с этими деньгами будет крайне нелегко. И даже если это произойдет, как полагают многие эксперты, по старинной традиции российского правления все \$75 млрд попросту не удастся распределить целевым образом.

Впрочем, не исключено, что посредством подобных инициатив ТПП просто пытается поднять свой статус. В последнее время палата вообще развила очень бурную законотворческую деятельность. Так, в середине мая ее глава Евгений Примаков направил на рассмотрение в Госдуму подготовленную им новую редакцию закона о Торгово-промышленных палатах в России. И если этот документ будет принят в авторском варианте, палаты смогут заниматься коммерческой деятельностью и получат ряд государственных функций. Кроме того, чрезвычайно возрастет роль федеральной ТПП, поскольку образование новых территориальных палат будет возможно лишь с ее согласия. Впрочем, столь амбициозные планы господина Примакова еще могут быть серьезно скорректированы депутатами Госдумы.

Оценка экспертов +1,09

Сергей Степашин



председатель Счетной палаты РФ

полагает, что известный предприниматель Роман Абрамович не должен оставаться на посту главы Чукотского автономного округа. «Он — хороший парень, но ему не стоит продолжать занимать пост губернатора Чукотки», — заявил Степашин „Интерфаксу“. — У Абрамовича есть хобби — футбол, и пусть он продолжает им заниматься, но не надо ставить эксперименты над регионом и людьми». Он добавил, что такие выводы ему позволяют сделать результаты проверки Счетной палатой Чукотского АО. Так, по данным палаты, госдолг Чукотки на 1 января 2004 года был равен 9,3 млрд рублей, что превышает собственные доходы более чем в 2,5 раза. А общая сумма финансовых нарушений в Чукотском АО за 2003 год и январь–февраль 2004 года составила 1,5 млрд рублей. По итогам аудита Чукотка была признана региональным банкротом. Разумеется, администрация этого округа практически сразу же выступила с опровержением результатов проверки, утверждая, что нынешней администрации Чукотки во главе с Романом Абрамовичем за два года удалось сократить бюджетный дефицит почти в семь раз. Впрочем, утвержденный Счетной палаты в любом случае недостаточно для официального признания финансовой несостоятельности Чукотки. И Сергею Степашину остается продолжать копить компромат на губернатора, который, кстати, спокойно продолжает тратить свои миллионы. Так, на днях стало известно, что Абрамович приобрел за \$100 млн лайнер Boeing 767-300ER. С учетом отделки общая стоимость этого самолета может доходить до \$300 млн, что немногим меньше общего госдолга Чукотки.

# дневник наблюдений

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ГЛАВА ТПП ЕВГЕНИЙ ПРИМАКОВ МЕЧТАЕТ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ПРОМЫШЛЕННОСТЬ \$75 МЛРД. НА ЭТИ ЦЕЛИ, ПОЛАГАЮТ В ТПП, НАДО ПУСТИТЬ ЗОЛОТОВАЛЮТНЫЕ РЕЗЕРВЫ ЦЕНТРОБАНКА, А ТАКЖЕ ЭМИТИРОВАТЬ РУБЛИ В ОБЪЕМЕ ТРЕХ РОССИЙСКИХ БЮДЖЕТОВ	+1,09
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ РФ СЕРГЕЙ СТЕПАШИН СЧИТАЕТ, ЧТО РОМАНУ АБРАМОВИЧУ НЕ СТОИТ ОСТАВАТЬСЯ НА ПОСТУ ГУБЕРНАТОРА ЧУКОТСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА. ТАКИЕ ВЫВОДЫ ОН СДЕЛАЛ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕРКИ ЧУКОТКИ, ПОСЛЕ КОТОРОЙ СЧЕТНАЯ ПАЛАТА ПРИЗНАЛА РЕГИОН БАНКРОТОМ	+0,64
БАЗОВАЯ СТАВКА НАЛОГА НА ВМЕНЕННЫЙ ДОХОД ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЖЕТ ВЫРАСТИ В 1,5 РАЗА. СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ПОПРАВКИ В НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС ВНЕСЛА ЧЛЕН БЮДЖЕТНОГО КОМИТЕТА ГОСДУМЫ НАТАЛЬЯ БУРЫКИНА	-2,36
<b>ДЕЛА</b>	
ЕВРОСОЮЗ СОГЛАСИЛСЯ НА ВСТУПЛЕНИЕ РОССИИ В ВТО. РОССИЯ ОТСТОЯЛА НИЗКИЕ ВНУТРЕННИЕ ЦЕНЫ НА ГАЗ, А ЕВРОПЕЙЦЫ МОГУТ РАССЧИТАВАТЬ НА СНИЖЕНИЕ ВВОЗНЫХ ПОШЛИН НА АВТОМОБИЛИ И САМОЛЕТЫ, ДОСТУП К НОВЫМ УСЛУГАМ СТРАХОВАНИЯ И ДАЛЬНЕЙ СВЯЗИ	+2,46
ПРЕЗИДЕНТ РФ ВЛАДИМИР ПУТИН ВЫСТУПИЛ С ЕЖЕГОДНЫМ ПОСЛАНИЕМ ФЕДЕРАЛЬНОМУ СОБРАНИЮ РФ, В КОТОРОМ ПОСТАВИЛ ПЕРЕД ПРАВИТЕЛЬСТВОМ НОВЫЕ ЗАДАЧИ — ПЕРЕХОД К ЭФФЕКТИВНОЙ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЕ И РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РОССИИ	+2,28
В ГОСДУМУ ВНЕСЕН ЗАКОНОПРОЕКТ, УСИЛИВАЮЩИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ДВИЖЕНИЕМ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ЦЕЛЯХ БОРЬБЫ С ОТМЫВАНИЕМ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ	-0,64
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1 АНТОНОВ ВЛАДИМИР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «МПБК „ОЧАКОВО“»	
2 ДАВИДЕНКО ВЯЧЕСЛАВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	
3 ДЕРТНИГ ШТЕФАН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ГЛАВА МОСКОВСКОГО ОФИСА THE BOSTON CONSULTING GROUP	
4 КАРАЧИНСКИЙ АНАТОЛИЙ, ПРЕЗИДЕНТ IBS	
5 КУЗЬМЕНКОВ ИЛЬЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ «КУЗЬМЕНКОВ И ПАРТНЕРЫ»	
6 МЕХРИШВИЛИ ВЛАДИМИР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И АДМИНИСТРИРОВАНИЮ «РОСТИК ГРУПП»	
7 МИЛЮКОВ АНАТОЛИЙ, ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «АЛЬФА-КАПИТАЛ»	
8 МОШКОВИЧ ВАДИМ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «РУСАГРО»	
9 ПОЛЯКОВ ЭДУАРД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ПОЛАР»	
10 РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	
11 РЫБАКОВА ИРИНА, ГЕНДИРЕКТОР «РОСАГРОИМПОРТА»	
12 СЛУЧКИЙ ИЛЬЯ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP	
13 СТРАХОВ ЛЕОНID, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «СПОРТМАСТЕР»	
14 ТАГИЕВ РУСЛАН, ГЕНДИРЕКТОР TNS GALLUP ADFACT	
15 ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «УРАЛСИБ» (РАНЕЕ «НОЙЛ»)	



**ЭКСПЕРТ НОМЕРА**  
Штефан Дертнig,  
вице-президент и глава  
московского офиса  
*The Boston Consulting  
Group*

«Россия всеми силами добивается выгодных для себя условий»

— На мой взгляд, очередное ежегодное послание Владимира Путина Федеральному собранию достойно всяческих похвал. Переход к эффективной налоговой системе и развитие транспортной инфраструктуры — действительно ответственная задача. Российские дороги сегодня по-прежнему остаются одной из важнейших проблем страны. Развитие регионов не может идти без полноценно функционирующей транспортной инфраструктуры, и тот факт, что эта задача поднимается на государственном уровне, является позитивным моментом в ее решении.

Налоговые льготы, привилегии и прочие преференции в данной сфере, как показывает российская практика, не всегда работают должным образом. Предоставление особых налоговых режимов предприятиям имело своей целью защитить отечественного производителя от иностранных конкурентов с тем, чтобы Россия смогла «набираться сил» в течение некоторого времени. И после открытия рынка предполагалось, что сильная российская структура будет на равных конкурировать с иностранцами. Такая схема оказывалась в большинстве случаев неэффективной. Кроме того, эффективная налоговая система должна привести к большей социальной ответственности компаний.

Что касается грядущего вступления России в ВТО, практически все наблюдатели полагают, что Россия в нынешних переговорах всеми силами добивается благоприятных и выгодных для себя условий, одновременно идя на минимально возможное количество уступок со своей стороны. «Балансированные договоренности», достигнутые в долгих переговорах с ЕС, могут способствовать дальнейшему продвижению вперед. Следует также помнить о том, что помимо членства в ВТО у России на повестке дня стоит и создание Единого экономического пространства со странами Белоруссии, Украины и Казахстана, также требующее приложения больших усилий по согласованиям позиций.

Темы «отмывания денег» и средств борьбы с этим явлением активно обсуждались на прошлой неделе, так как соответствующих поводов было достаточно. Что характерно, она звучала не только профессиональных участников рынка. Финансовый контроль в той или иной форме присутствует в любой стране и обычно он организован с учетом местных особенностей. Это касается как правовой базы, так и органов, следящих за исполнением законов. Установленные разными странами правила могут сильно отличаться по степени их жесткости и устанавливаемых рамок.



# АРАРАТ

## Легендарные имена

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

### “Наири”

Армянский коньяк 20-летней выдержки.  
Богатый букет отличается нотками грецкого и кедрового  
ореха, а также привкусом чернослива и зрелой груши.



# дневник наблюдений

## [БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С ЕВРОСОЮЗОМ О ПРИСОЕДИНЕНИИ РОССИИ К ВТО ГЛАВА МЭРТ ГЕРМАН ГРЕФ ОПТИМИСТИЧНО ЗАЯВИЛ, ЧТО УЖЕ В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ МОЖНО БУДЕТ ПРИСТУПИТЬ К ФОРМАЛЬНОЙ ПРОЦЕДУРЕ ВСТУПЛЕНИЯ В ЭТУ ОРГАНИЗАЦИЮ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, СОВСЕМ СКОРО ЗАРУБЕЖНЫЕ КОМПАНИИ ПОЛУЧАТ РАСШИРЕННЫЙ ДОСТУП НА НАШ РЫНОК. ЧТО КАСАЕТСЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, ПОКА НЕПОНЯТНО, КАКИЕ ПЛЮСЫ ДАСТ ИМ ПРИСУТСТВИЕ НАШЕЙ СТРАНЫ ВО ВСЕМИРНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

### ВЫ ЧТО ПОЛУЧИТЕ ОТ ПРИСОЕДИНЕНИЯ К ВТО?



АННА МУЗЫНКА

**ВАДИМ ШВЕЦОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО»,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ОБЪЕДИНЕНИЯ  
АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ РОССИИ:

— Вступление в ВТО для нас — это прежде всего дополнительный стимул активнее работать над повышением собственной конкурентоспособности. А это значит: повышать качество выпускаемых продуктов, осуществлять программы сокращения издержек, которые позволяют удержать нынешние ценовые преимущества, быстрее реализовывать проекты со-трудничества с международными производителями для организаций в России выпуска автомобилей и компонентов мирового уровня. При этом мы считаем принципиально важным, чтобы условия присоединения к ВТО, на которые соглашается наше государство, сделали Россию привлекательной для роста инвестиций в произ-

водство, а не только лишь для роста прямого импорта.

**ВАЛЕРИЙ КОРНЕЕВ,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ООО «АГРОТЕХНОЛОГИИ»:

— Наш бизнес получит прямой выход на европейский рынок продовольствия, в основном на рынок зерна. Как известно, все еще существуют ограничения на ввоз российского зерна в страны Евросоюза. Очень много нашего продовольствия поступает в Европу через другие страны. Естественно, все это тормозит наш рост и прибыльность. Иностранные компании нередко покупают зерно в России и сами продают его в своих странах. Есть надежда на то, что со вступлением в ВТО мы получим прямой доступ ко многим продовольственным рынкам.

**АЛЕКСАНДР МАРТИНОВ,**  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ  
«ЧАЙКОВСКОЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ  
ГРУППЫ»:

— Ничего хорошего нам это не сулит. Наша компания окажется в ситуации, когда она будет вынуждена еще жестче конкурировать с продукцией из Юго-Восточной Азии. Вступление в ВТО шире откроет для того же Китая наш рынок текстиля. А сегодня эта страна уже и так основной производитель текстиля во всем мире. Большинство европейских компаний торгуют продукцией, которая реально

производится не в Европе, как на ней указано, а в Китае, Корее и Таиланде. Если раньше мы конкурировали с отечественными производителями, то с 2003 года нашими основными конкурентами стали импортные товары. Если раньше импортные поставки представляли собой в основном ненеорганизованные закупки «членков», то сегодня иностранные поставщики освоились и все более активно прорабатывают наш рынок, отлавливая логистику и т. д. С вступлением в ВТО Россия вынуждена будет снять многие барьеры: ограничения на импорт и пошлины. Требования к России связаны с повышением стоимости на электроэнергию — как следствие, это повысит все наши издержки и приведет к ухудшению конкурентоспособности. Неизвестно, что в нашей стране изменится в лучшую сторону. Пока что у нас остаются самые дорогие финансовые ресурсы, нам сложнее, чем другим, привлекать кредиты, и у нас неэффективная налоговая система.

**ИГОРЬ РОГОВЧЕНКО,**  
ДИРЕКТОР ПО ЭКСПОРТНЫМ  
ПОСТАВКАМ ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
«РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»:

— От вступления в ВТО мы получим понятные и принятые во всем мире правила игры. Кроме того, надеемся, что благодаря этому событию не только для европейцев расширятся границы доступа на наш ры-

нок, но и мы в свою очередь получим тот же доступ на рынки Запада. Россия — родина водки, и нам как производителям этого продукта бояться абсолютно нечего. Мы уже сейчас расширяем экспорт своей продукции, которая производится на принадлежащем нам АВЗ «Топаз». Среди импортеров нашей продукции — несколько стран СНГ, в частности Азербайджан, Грузия, Украина, Казахстан и Эстония, а также такие страны дальнего зарубежья, как Германия, Великобритания и Чехия. Среди наиболее вероятных стран, которые в ближайшей перспективе также станут импортерами «Топаза», — США, Испания, Италия и ЮАР.

**АНДРЕЙ ПАВЛОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «АРБАТЕК»:

— Насколько я понимаю, вступление в ВТО — это не только расширенный доступ иностранцев к нам. Это и наш доступ к ним. В принципе любой упрощение процедур бизнес-коммуникаций только на руку. Снижение рисков по выходу на российский рынок должно привлечь сюда компании с более консервативными взглядами на бизнес. Одновременно, надеюсь, и нашим предпринимателям станет легче выходить на нужные рынки. Для меня лично это означает возможный рост спроса на услуги моей компании. Это хорошо. **СФ**

**КЛУБ**

**ВЕСТФАЛИЯ УКРАИНА**

# **ВЕСТФАЛИЯ УКРАИНА**

Год образования – 1999

Westfalen Club of Ukraine



Cornet Obolensky

## **В клубном разведении находятся:**

**7 жеребцов, лицензированных в конном союзе Рейн-Вестфалия  
(г. Мюнстер, Хандорф, Германия)**

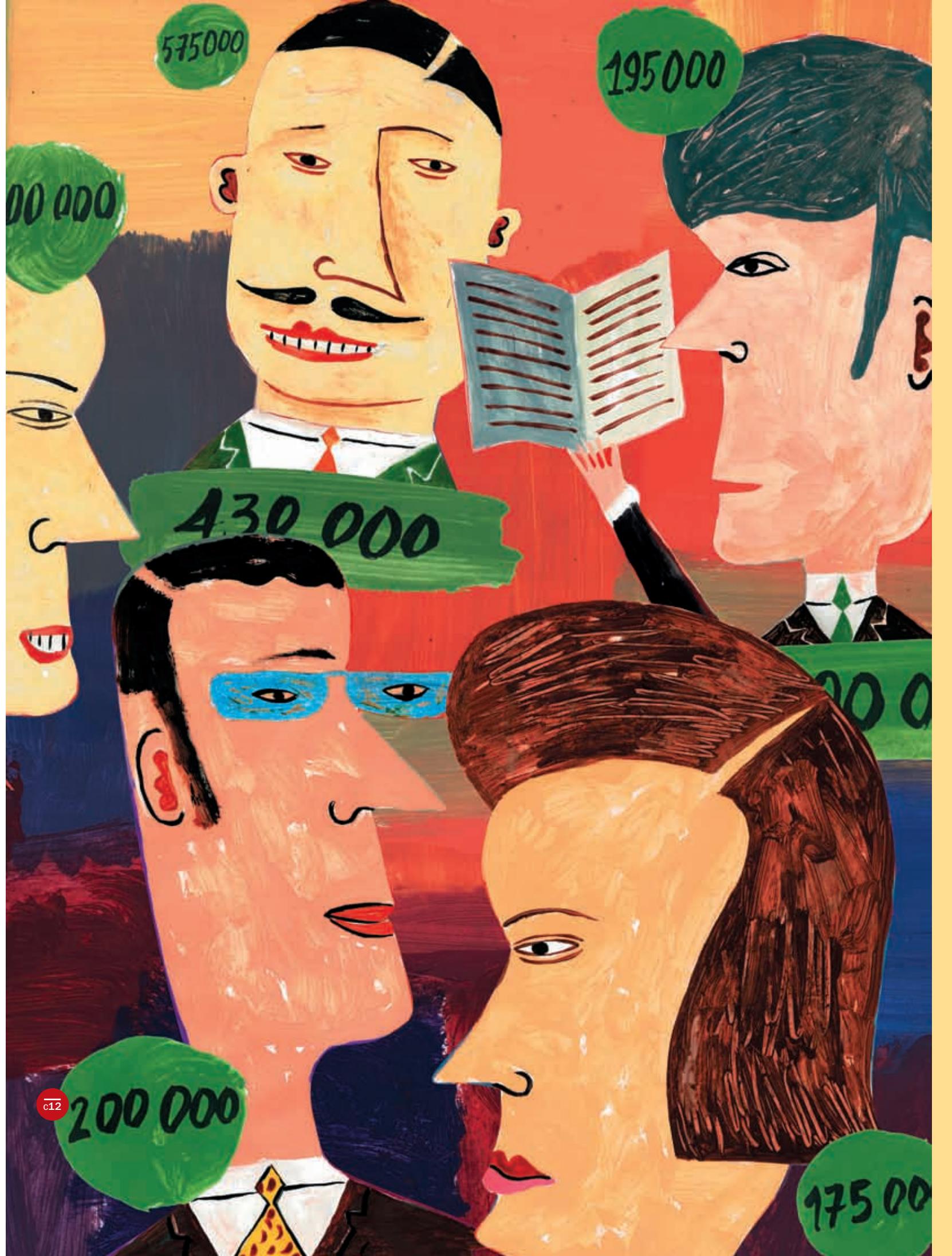
**40 гнездовых кобыл из Германии, Франции, Бельгии, Голландии**

**70 жеребят (рожденных в 2003 году) от лучших мировых производителей**

**12 жеребят (рожденных в 2002 году) проходят подготовку для лицензирования  
в конных союзах Германии**

**Около 15 лошадей (старше 3-х лет) в тренинге**

**Украина, Черкасская область, г. Жашков  
Тел. (380 44) 516-45-40, [www.westfalenclub.com.ua](http://www.westfalenclub.com.ua)**



575 000

195 000

00 000

430 000

200 000

200 000

175 000



## [ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ]

Весной в Москве открылся первый фирменный автосалон Ferrari, в Россию пришла компания Vertu, продающая самые дорогие в мире мобильные телефоны, в свет вышла русская версия знаменитого журнала о самых дорогих товарах Robb Report. Россия признана страной, в которой есть много богатых людей. Речь уже не только о нескольких миллиардерах, но и о целой прослойке между ними и средним классом. Стиль поведения этих «других средних» хаотичен, противоречив и плохо изучен. Одна из самых перспективных аудиторий, под которую де-факто создаются целые рынки, до сих пор остается *terra incognita*. — Текст: Максим Котин

## Новые средние

Математика — чудесная наука, а маркетинг и вовсе занятие для великих кудесников. Ведь только волшебник может продавать премиальные товары людям с доходом «от \$600», называя их «состоятельной аудиторией». Как показывают банные наблюдения, таких кудесников в России немало.

Когда речь заходит о суммах, превышающих тысячу долларов, искривление пространства происходит как бы само собой. Пространство искривляют как изучаемые, так и изучающие. Первые — в силу привычки скрывать доходы от государства и конкурентов, вторые — в силу привычки первых. По оценке одних исследовательских компаний, семей с доходом, превышающим \$10 тыс. на человека, в Москве около 1%. Это больше 100 тыс. человек. У других компаний

своя математика — они утверждают, что в столице больше 1% долларовых миллионеров. ROMIR Monitoring специализируется на среднем классе и считает, что 1% населения России — семьи «среднене-высокого» класса (с доходом около \$3000 на человека).

Подобные оценки — ловушки мышления, которое склонно оперировать удобными цифрами. Конечно, у всех заключений есть своя математика (так, например, по данным MAGRAM Market Research, количество посетителей дорогих фитнес-клубов, в которых клубная карта стоит \$2 тыс., в Москве около 1,5% населения — сравнимая цифра). Но создается впечатление, что пресловутый 1% — просто минимально удобная цифра, которой решаются оперировать оценщики.



# тема номера



«Я сильно упал по деньгам, но одеваюсь в тех же магазинах и хожу в те же рестораны, что и прежде. Потому что это теперь мой образ жизни, и я не хочу из него выпадать»

— Очень у вас приблизительные оценки.

— А в России все так. Какая средняя зарплата топ-менеджера? От пяти тысяч до ста. А сколько богатых людей? От ста тысяч до миллиона. Вот так мы и живем.

Очевидно, что однопроцентные оценки исследователей скорее всего занижены. Ведь в вилку мясичных доходов от \$20 тыс. до \$150 тыс. попадают не только топ-менеджеры открытых корпораций, но и управленцы закрытых компаний, в том числе госмонополий (на рынке нет данных ни о количестве этих людей, ни об их зарплатах), коррумпированные чиновники, владельцы компаний с оборотом \$30—50 млн в год и люди с криминальными доходами. По самым скромным оценкам, общее количество людей с такими источниками доходов как минимум сравнимо с количеством топ-менеджеров.

Торговцы престижными товарами и исследователи, как правило, создают базы данных своей целевой аудитории, основываясь на рейтингах крупнейших «белых» компаний в различных отраслях экономики. Из-за такого подхода за борт остается значительная доля обеспеченных людей. Их общее число можно было бы подсчитать, основываясь на данных продаж дорогих товаров, однако этот путь невозможен из-за большого количества гостей столицы из ближнего зарубежья, приезжающих в Москву за эксклюзивными вещами. Кроме того, эксперты отмечают, что точные подсчеты затрудняет чрезвычайная подвижность этой аудитории — люди быстро наживают капитал и еще быстрее разоряются.

— Для примера могу привести самого себя. Когда-то у меня было все, а в конце прошлого года в один миг не стало ничего, — говорит **Сергей Рыбаков**, вице-президент Premium Yachts. — Я сильно упал по деньгам. Но я все равно продолжаю одеваться в тех-

же магазинах и хожу в те же рестораны, что и прежде. Потому что это теперь мой образ жизни, и я не хочу из него выпадать.

— У вас, наверное, есть для этого возможность.

— Нет.

— Откуда же деньги берете?

— Печатаю.

## Крутая скучность

Трудно быть богатым. Особенно в стране, где нет традиций высшего света, стиля жизни в которой долгие годы был ограничен кондовым воображением советской номенклатуры. На Западе столетиями создавалась культура потребления, облегчающая обеспеченным людям их непростую жизнь. Европейский аристократ с детства знает, на какой машине нужно ездить, какую одежду покупать и как общаться с садовником. Он стремится не выставлять свое богатство напоказ и тратит деньги рационально. К дорогим маркам богатые европейцы относятся достаточно равнодушно — модным брэндам они предпочитают безымянные костюмы частных портных. И главная задача европейца — сохранить и преумножить полученное от предков состояние.

В России стиль жизни богатых совсем другой. Обеспеченные люди здесь стали таковыми всего несколько лет назад. Кто был ничем, стал всем. Отсюда пристрастие к роскоши и желание демонстрировать свое богатство. Русские «новые средние» только начинают играть в игрушки, в которые старая Европа уже наигралась. Эта тенденция характерна для всех развивающихся стран — именно поэтому развивающиеся рынки являются лакомым куском для торговцев эксклюзивно дорогими товарами. «В Великобритании богатые люди редко приобретают предметы роскоши, в основном продажи идут за счет туристов, — говорит Гайлз Риз, вице-президент по прода-

# 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ

НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ  
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

8.0

- УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЛЕЙ
- УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДОМ
- УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM)

1С  
ФИРМА "1С"

[www.v8.1c.ru](http://www.v8.1c.ru)

## Кто был ничем, стал всем. Отсюда пристрастие к роскоши и желание демонстрировать свое богатство

жам Vertu.— В Испании, Италии, странах Латинской Америки, Китае и России число потребителей намного больше».

Компания Vertu является лондонским подразделением Nokia и выпускает роскошные телефоны со знакомой финской начинкой, ценой в 5 тыс. евро. В мае Vertu официально объявила о начале продаж в России — теперь такие телефоны можно купить в московских бутиках. Планируется даже открыть специальный салон Vertu. Выйти на наш рынок компанию подтолкнуло большое количество покупателей из России в европейских магазинах. Обеспеченные люди из развивающихся стран, падкие на дорогие игрушки, позволяют Vertu удваивать объемы продаж «раз в несколько месяцев».

Россияне с удовольствием вникают в историю западных брендов и пытаются разобраться в мире роскоши. Но без культуры потребления и получаемые знания, и потребительское поведение оказываются одинаково хаотичными. Будучи экспертом в дорогих сортах сыра, «новый средний» может не разбираться, скажем, в сигарах или парфюме. Кроме того, закалка прежних лет позволяет stoически относиться к различным бытовым лишениям. В России уже никого не удивишь слетом мамаш, приехавших на приличных машинах в местный супермаркет на распродажу подгузников. Эта хаотичность разрушает простые и понятные модели, которые выстраивают маркетологи в своих отчетах. Реальный мир обеспеченных людей оказывается намного сложнее.

Интересно, что проблема «неструктурированного потребления» в последние годы становится актуальной и для Запада. Только движется Европа к нему с другой стороны — экономический кризис сделал скопость модным шаблоном. Появилась реклама, которая прямо говорит: «Приходите к нам, у нас дешево, а быть скучным — это круто». В наши дни житель

Германии может на «Мерседес» ехать 17 километров в Польшу, чтобы заправиться там, потому что в Польше бензин дешевле. Может быть, доходы человека на «Мерседес» и не уменьшились, но изменилось его мышление. Парадокс в том, что, экономя на бензине, этот человек продолжает по-прежнему потреблять предметы роскоши, ходит в дорогие рестораны и покупает дорогие подарки.

Не только богатые европейцы путают карты, но и средний класс Запада привносит свою лепту, начиная приобретать предметы роскоши, которые по идеи для него не предназначены. Некоторые торговцы уже почувствовали, откуда ветер дует, и перестроили свою маркетинговую политику, сориентировавшись именно на эту категорию покупателей. Маркетинговую концепцию потребления «новой роскоши» описали Майкл Сильверстайн и Нил Фиск в книге «Зачем платить больше». Авторы выявили, что американский средний класс определяет для себя приоритетные категории и приобретает очень дорогие товары в этой категории ради получения особенных эмоциональных ощущений. При этом он вынужден значительно экономить на других категориях, чтобы уложиться в свой бюджет. Мотивы такого поведения могут быть различными — от стремления потребить реальные, но недоступные при обычном стиле жизни товары (например, яхты) до желания получить удовольствие от иллюзии принадлежности к высшему обществу (предметы роскоши).

### Квартирный вопрос

Стиль потребления «новых средних» таит в себе и другие — характерные только для России — сюрпризы, которые вынуждают отказываться от привычных рыночных подходов. Любимый инструмент каждого практикующего маркетолога — описание целевой аудитории по социально-демографическим показателям и уровню доходов. Однако уровень

#### Фокусы с группами

Исследовать «новых средних» достаточно сложно. Из-за малочисленности группы количественные методики отходят на второй план, а качественные реализовать достаточно затруднительно. Люди, зарабатывающие больше \$10 тыс. в месяц, реагируют на интерес к их доходам с понятным недоверием. Считается, что у них просто нет времени на то, чтобы участвовать в опросах и фокус-группах. Поэтому нередко приходится пользоваться нетрадиционными технологиями. Так, представители одного коммуникационного агентства, пожелавшие остаться неназванными, рассказали, что «натравливают» на представителей этой аудитории специально обученных девушек, которые под видом дружеской беседы на эксклюзивных вечеринках проводят качественное интервью о стиле жизни обеспеченных людей. Как правило, для этих целей набирают моделей, которые проходят специальный обучающий курс.

Однако не всегда приходится пользоваться столь экзотическими методами — некоторые эксперты считают, что «другие средние» мало чем отличаются от обычных людей и к ним применимы все стандартные виды исследований. «Сначала нам тоже казалось, что обычные технологии с этой аудиторией не сработают, — замечает

Андрей Милехин, генеральный директор ROMIR Monitoring. — Но наши западные партнеры говорили, что подобные методы практикуются в 50 городах мира, от Парижа до Сингапура. Почему Россия должна быть особенной? За последние полтора года мы провели около 30 качественных исследований этой аудитории. Оказалось, что партнеры были правы. Люди готовы общаться, если исследователи работают профессионально и если темы им интересны. Кто бы мне сказал, что с этими людьми можно провести четырехчасовую фокус-группу? Но мы это делали».

Существует два основных метода поиска героев — через различные базы данных, содержащие информацию о компаниях, их владельцах и топ-менеджмента, и через «эксклюзивные» места, где их можно встретить (бутики, автосалоны и т. п.). Второй путь более сложный, но и более чистый (при этом в число подопытных попадают и обеспеченные люди с теневыми доходами). Неработающие потребители, растратаивающие заработанное кормильцами, особенно охотно идут на контакт, а интерес можно подогреть дорогим подарком. Стоимость подобных исследований может превышать цену «обычного» в несколько раз — при наличии фильтрующих вопросов цена одного интервью иногда доходит до \$300 при обычной цене \$10.





## Будьте уверены: качественная печать доступна.

Благодаря привлекательной цене, надежный лазерный принтер HP LaserJet 1010, 1012, 1015 или 1300 теперь может позволить себе каждый. Данные модели очень компактны. Порой просто можно забыть, куда вы поставили свой принтер. Скорость печати поражает. Вы не успеете отвернуться, как все будет распечатано: реферат, курсовая, дипломная работа или просто интересная информация из Интернета. Выбирая лазерные принтеры HP, вы получаете профессиональное качество, высокую надежность и минимальные затраты при эксплуатации.



HP LASERJET 1015

Скорость печати 14 стр./мин  
Выход первой страницы менее чем через 10 секунд  
Разрешение 1200 т/д  
с применением технологии HP Ret и FastRes  
Память 16 МБ  
Параллельный и USB 2.0 порты  
Драйвер для хост-печати или HP PCL 5e  
Лоток подачи бумаги на 150 листов, лоток приоритетной подачи на 10 листов  
Нагрузка до 7 000 страниц в месяц



HP LASERJET 1300

Скорость печати 19 стр./мин  
Выход первой страницы менее чем через 8 секунд  
Разрешение 1200 т/д  
с применением технологии HP Ret  
Память 16 МБ стандартно с возможностью расширения до 80 МБ  
Параллельный и USB 2.0 порты  
Лоток подачи бумаги на 250 листов  
Возможность двухсторонней печати  
Нагрузка до 10 000 страниц в месяц



HP LASERJET 1010/1012

Скорость печати 12/14 стр./мин  
Выход первой страницы менее чем через 10 секунд  
Разрешение 600 т/д с применением технологии HP Ret  
Память 8 МБ  
USB порт  
Драйвер для хост-печати  
Лоток подачи бумаги на 150 листов, лоток приоритетной полистовой подачи  
Нагрузка до 5 000 страниц в месяц



Закажите прямо сейчас у наших партнеров.  
Просто позвоните (095) 797-3-797 или посетите сайт [www.hp.ru](http://www.hp.ru)

**Наши партнеры:** Дилайн (095) 969-22-22, Имидж (095) 737-75-85, Ланит (095) 967-66-84, Партия (095) 742-05-45, Роско (095) 795-04-00, Элст (095) 728-40-60, ОСС (095) 995-25-75, (812) 380-03-03, RSI (095) 514-14-19, STN (095) 783-58-80, Verysell (095) 933-02-87.

© 2004 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.



# тема номера

После приобретения джентльменского набора «квартира + дом» наступает счастливый период, когда процесс потребления становится креативным

## ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ КОРЗИНА ОДНОЙ СЕМЬИ С ДОХОДОМ \$100 ТЫС. В МЕСЯЦ (расходы в месяц, \$)

По данным Московской консалтинговой группы

ДОМ	ЗДОРОВЬЕ	ОТДЫХ
Продукты питания 2500	Фитнес 1000	Рестораны, клубы 3200
Товары для дома 1000	(5000 в год + 500 в месяц)	Заграничные поездки 11 600
Домашние животные 500	Массажист 800	(140 тыс. в год на 3–4 тура)
Растения 300	Средства гигиены 400	
Обслуживание загородного дома 1000	Сезонная косметика 200	
	Здоровье 1500	
ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ	ИЖДИВЕНЦЫ	ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЕ РАСХОДЫ
Прислуга 2000	Образование детей 1000	Подарки 1000
Садовник 500	Здоровье детей 500	Деловые ужины 300
Водители 2000	Карманные расходы детей 1000	
АВТОМОБИЛЬ	ИМИДЖ	
Обслуживание машины 300	Содержание родителей 1000	Одежда 7000
Бензин 300	Здоровье родителей 800	Парикмахер 750
		Маникюр 300
		Педикюр 300
		Косметика 300
<b>ИТОГО:</b>		<b>43 350</b>



дохода, как это ни странно, не определяет стиль потребления «новых средних». Здесь работают совершенно другие критерии. Главный — наличие или отсутствие недвижимости соответствующего статусу уровня. В этом отличие русских «других средних» от преуспевающих людей Западной Европы. У европейских «коллег» уже есть фамильные усадьбы и престижные городские квартиры. Россиянам нормальную недвижимость еще надо нажить, и это — одна из приоритетных статей расходов большинства российских нуворишей. Неудивительно, что элитных квартир не хватает.

«Ежегодно на рынке реализуется до 500 элитных квартир», — говорит **Александр Зиминский**, директор департамента элитной недвижимости компании Penny Lane Realty. — И этих квартир недостаточно — сейчас в столице дефицит хорошего жилья, особенно остро он ощущается на вторичном рынке. Нередко случается, что на новые квартиры выстраивается очередь. Иногда даже проходят закрытые аукциончики».

Джентльменский набор московского бизнесмена или топ-менеджера — квартира не менее 200 кв. метров в центре Москвы и загородный дом на Рублевском или Новорижском шоссе. Учитывая, что элитная квартира в центре стоит около \$1 млн, цена полного комплекта «с обстановкой» может превышать \$3 млн. Пока его нет, семья скорее всего будет ограничивать потребление предметов роскоши (возможно, даже сведя его к нулю). Многим достичь желанного уровня удается только в несколько этапов — проработав год-два, «новый средний» покупает квартиру за \$200 тыс., через несколько лет продает ее и переезжает в более престижное жилье, потом снова, пока не достигнет необходимого.

Неудивительно, что для продавца роскоши топ-менеджер с доходом \$100 тыс. в месяц, не имеющий достойной недвижимости, может быть гораздо менее привлекательным клиентом, чем человек, зарабатывающий вдвое меньше, но уже решивший свои жилищные проблемы. Не учитывая этот факт, легко ошибиться при создании маркетинговой стратегии.

После приобретения джентльменского набора «квартира + дом» следует счастливый период, при котором процесс потребления становится креативным — чтобы потратить деньги, надо иметь определенное воображение. Московская консалтинговая группа провела исследования потребительской корзины семей с доходом около \$100 тыс. в месяц. Оказалось, что на ежемесячные обязательные нужды семья тратит меньше половины своего бюджета (см. справку).

### Высокие стили

Расходование оставшейся половины бюджета трудно поддается каталогизации. Но можно обозначить некоторые характерные особенности потребления, связанного с тратой «свободной» части доходов.

Прежде всего это потребление фрагментарно — аудитория большую часть времени работает, зато в

# тема номера



Русские «новые средние» только начинают играть в игрушки, в которые старая Европа уже наигралась

## ГРУППЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ С ВЫСОКИМИ ДОХОДАМИ

Группа	Состав	Базовые ценности	Стиль потребления	Отношение к брендам	Основные статьи расходов
«Прогрессивные»	Менеджмент сырьевых и финансовых компаний, золотая молодежь	Мода, социальная принадлежность	Потребление роскоши	Активный интерес (часы от Franck Muller до Alain Silberstein, итальянские костюмы от Ermenegildo Zegna до Kiton)	Одежда, технологии, автомобили, предметы роскоши, досуг
«Прозападные»	Топ-менеджмент западных компаний; люди, хорошо знакомые с укладом европейской жизни	Семья, карьера	Функциональный	Прагматичное знание (часы от Omega до Patek Philippe, английский портной с улицы Savile Row)	Недвижимость, путешествия, образование, бизнес
«Домостроевцы»	Работники государственных компаний, чиновничество	Семья, деловой статус	«Умеренная» роскошь	Равнодушное неведение (то, что подарят близкие или коллеги)	Недвижимость, путешествия, обустройство дома

редкое отпускное время деньги тратятся очень интенсивно. Причем тратятся обычно за пределами России — отпуска аудитория предпочитает проводить за границей. По данным исследования MAGRAM Market Research, наиболее популярные у этой группы страны — Италия, Испания, Швейцария, Франция, Бали, Коста-Рика, Куба, Таиланд. Причем зарубежные поездки совершаются не реже двух-трех раз в год.

Другая важная особенность — наличие группы иждивенцев (жены, дети), которые имеют гораздо больше свободного времени и зачастую являются главными потребителями в семье. Собственно, им и заняться больше нечем, кроме как тратить заработанные кормильцем деньги. Женщины если и работают, то не для денег (их зарплаты несопоставимы с доходами мужей), а ради самореализации. Лишь одна участница исследования людей с высокими доходами, проведенного MAGRAM Market Research, солистка Большого театра, сама зарабатывала себе на красивую жизнь. Но много ли у нас солисток Большого театра?

Третья тенденция — выбор товаров и образ жизни зависит от источника средств, сложившихся цен-

ностей и референтной группы. «Роль происхождения капитала очень важна,— говорит Галина Маркина, партнер Московской консалтинговой группы.— Тенденция особенно сильна в регионах. Например, в Ставрополе невозможно стать богатым человеком, если ты не происходит из старой номенклатуры. А это, безусловно, будет отражаться на твоем образе жизни».

Можно выделить три основные группы «новых средних». «Домостроевцы» — выходцы из партийной номенклатуры, госчиновники, для которых главное — семейные ценности. «Прогрессивные» — представители российского сырьевого и финансового бизнеса, а также «золотая молодежь». И «прозападные» — управленцы из бизнеса, связанного с Европой, хорошо понимающие уклад западной жизни.

Понятно, что привязка базовых ценностей к источнику доходов достаточно условна. Можно говорить только о группах, которые являются основными «носителями» данного стиля. Например, исследователи до сих пор не знают, куда отнести владельцев среднего бизнеса. Такая аудитория с одинаковым успехом может быть отнесена как к группе «домостро-

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

Организатор конгресса — Агентство MILDERRY

BRAND  
BUILDING  
SOLUTIONS

Конгресс состоится в Конгресс-центре Торгово-промышленной палаты РФ по адресу: г. Москва, ул. Ильинка, дом 6.

Начало в 10.00

УЧАСТИЕ ПЛАТНОЕ.

Дополнительная информация: [www.masevents.ru](http://www.masevents.ru)

По вопросам участия обращайтесь в оргкомитет:

Мария Спирин, тел. 8 (501) 439-03-01 или (095) 135-03-84; E-mail: [SPIRIN@MASEVENTS.RU](mailto:SPIRIN@MASEVENTS.RU)

ОФИЦИАЛЬНЫЕ СПОНСОРЫ

СПОНСОРЫ КОНГРЕССА

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ

Конгресс  
CREATING  
BRANDS:  
FROM START  
TO FINISH

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ  
ПРОЦЕСС  
СОЗДАНИЯ  
БРЕНДОВ



Спикеры конгресса: Питер Сибен, Du Bois ORDING DESIGN, Нидерланды; Ларс Валентайн, NESTLE, Швейцария; Билл Уолсгроув, BIG IDEA AND MILDERRY UK, Великобритания; Шан Предди, THE PREDDY CONSULTANCY, Великобритания; Жерар Каро, независимый консультант, Франция; Джон МакЛарен, DSM, Нидерланды; Александр Новиков, МАРТ, Россия; Вячеслав Козлов, Philips, Нидерланды.



**Штефан Дертнинг,**  
вице-президент и глава  
московского офиса  
*The Boston Consulting  
Group*

## «Потребители готовы платить за товары „новой роскоши“ больше»

— Несмотря на расхождения в определениях, большинство исследователей и аналитиков сходятся во мнении, что «средний класс» в России все-таки есть. Конечно, можно спорить о его размерах или о том, насколько отличаются доходы представителей «нижнего», «среднего» и «верхнего среднего» классов. Однако здесь, на мой взгляд, не помешает задуматься о том, насколько вообще правомерна стратификация общества преимущественно по доходам, без учета таких характеристик, как образование, стиль жизни или, скажем, дискреционные расходы. Если согласиться с тем, что точка отсчета доходов «верхнего среднего» класса эквивалентна примерно 10 тыс. условных единиц в месяц на члена семьи, то получается, что численность данного сегмента не так уж велика. По разным оценкам, она составляет менее 1% всего населения.

В этом сегменте есть, по крайней мере, два типа людей, различающихся в источниках получения доходов и их регулярности. Первый тип условно можно назвать «топ-менеджеры и собственники», которые получают доход на регулярной основе. Ко второму типу относятся все остальные состоятельные люди с принципиально иными источниками дохода. Как в области выбора определенных товаров и услуг, так и в манере трат потребительское поведение этих двух типов также заметно отличается.

Безусловно, весь сегмент «верхнего среднего» класса привлекателен для бизнеса. Представители этого класса имеют собственную систему потребления, ориентированную на специфические товары и услуги. Как люди, добившиеся успеха, они являются образцом подражания для среднего класса в целом. У них перенимаются так называемые атрибуты успешной жизни: машины, одежда, аксессуары и т. д. Именно для них дальновидными компаниями создаются особые товары «новой роскоши», сочетающие в себе высокое качество, функциональные преимущества и, главное, настолько сильную эмоциональную значимость, что потребители готовы платить за них больше, чем за обычные товары в той же категории. На Западе эта тенденция проявляется особенно ярко.

Социально-экономические факторы, обуславлившее появление готовности потребителей «платить больше», имеют место и в России, и эта тенденция будет усиливаться с каждым годом. Компании, сумевшие понять эту возможность, получают отличный шанс для роста своего бизнеса.

евцев», так и к «прогрессивным». А может быть, она уже создала свою группу, пока неведомую исследователям (см. справку на стр. 19).

Другая система стратификации может быть построена по принципу отношения к товару. Так, среди покупателей яхт Сергей Рыбаков выделяет четыре основных типа: люди, действительно любящие море; те, кому приятен такой вид отдыха; подражающие первым и вторым; приобретающие яхты, поскольку «надо же во что-то вкладывать деньги, чтобы не хранить их дома».

### Жизнь с нуля

Любопытно, что базальное представление о безграничных возможностях новых средних и их разнообразном образе жизни далеко от реальности. У обеспеченных людей не так много путей для расходования своих средств.

Исследование MAGRAM Market Research показало, что досуг новых средних банalen и мало чем отличается от досуга среднего класса. Имеется все тот же набор: кинотеатры, рестораны, дискотеки и шашлыки с гитарой. Из интервью респондента: «Ездим на дачу на Рублевское шоссе. Там классно. Собирается человек двадцать. Пьем. Обсуждаем анекдоты. Гитара. Довольно весело, есть о чем поговорить, посмеяться».

Товарное потребление также не открывает бездны оригинальности. Изучение каталогов продавцов роскоши приводит к весьма ограниченному набору: машины, мотоциклы, яхты, самолеты, ювелирные украшения, одежда, часы — вот в основном и все, что активно предлагается в качестве атрибутов статуса. Неудивительно, что на определенном уровне личных доходов люди вспоминают, что деньги — не главное.

Компания Ward Howell International провела исследование мотивации топ-менеджеров и выяснила, что деньги как мотиватор отходят на второй план после сорока лет и достижения уровня месячного дохода в \$50 тыс. На первом месте оказывается социальный статус. Человек может перейти с одной работы на другую даже с потерей компенсационного пакета, если новая компания престижна, и он сможет получить признание на рынке. Также становится важен профессиональный рост — никто не хочет останавливаться на каком-то уровне и бесконечно увеличивать свой доход.

Исследователи склонны романтизировать «новых средних», поэтому отмечают, что для обеспеченных людей вопросы поиска смысла жизни и внутренней свободы особенно актуальны. Этот социальный класс уже почти сложился, но еще не нашел своего предназначения. «Перед тем, кто добился материального благополучия, встает вопрос: а что дальше? — говорит **Марина Малыхина**, генеральный директор MAGRAM Market Research. — Для таких людей открывается новая жизнь, и они в ней пока не ориентировались. Знаете, как говорят: интересно начинать жизнь с нуля. Если это седьмой ноль после единицы». **СФ**

# Выбор профессионалов



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

Товар сертифицирован



Серверы масштаба предприятия DEPO® Storm™ 3100 M4S на базе процессоров Intel® Xeon™

#### Производительность и надежность

- До 2 процессоров Intel® Xeon™ с тактовой частотой до 3.20ГГц и объемом кэш-памяти до 1Мб
- Отказоустойчивая подсистема хранения данных емкостью более 2Тб с «горячей» заменой жестких дисков

#### Преимущества

- Производство под заказ любой выбранной конфигурации в течение 10 дней
- Оригинальные технологии DEPO Computers\*
- Качество продукции подтверждено сертификатом ГОСТ Р ИСО 9001:2001
- Гарантийное обслуживание на месте установки сроком до 5 лет в любой точке России

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



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

Intel, Intel Inside Logo и Xeon являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и её отделений в США и других странах. DEPO, DEPO Storm Logo являются зарегистрированными товарными знаками компании DEPO Computers.



## Отчет о роскоши

Выход русской версии Robb Report, знаменитого журнала о самых дорогих товарах, стал маленькой сенсацией. До сих пор американцы никому в мире не давали лицензий на локализацию своего издания — не видели в этом смысла. Но в США количество действительно богатых людей, читающих Robb Report, постоянно сокращается. Поиск миллионеров привел издателей в Россию. — **Текст: Алексей ШАЛАЕВ, Максим КОТИН**

В последнее время аудитория журнала претерпела серьезную эволюцию — потребление «новой роскоши» средним классом привело к тому, что в США большинство читателей Robb Report сейчас составляют отнюдь не миллионеры. По данным Mendelsohn Affluent Survey, в 2002 году доля владельцев бизнеса и топ-менеджеров крупных компаний составила в аудитории американского журнала только 28%. Тем временем американские издатели фиксировали все больше подписчиков на свой журнал из России — счет им пошел уже на тысячи.

Российский рынок заинтересовал американцев прежде всего хорошим спросом. «Американцам хорошо известна активность российских миллионеров в приобретении самых дорогих машин, недвижимости, яхт и других товаров роскоши по всему миру», — говорит издатель российского Robb Report **Владимир Костенко**. — Во многих странах люди стараются не демонстрировать своего бо-

гатства. У нас же все наоборот: «первичные признаки» накопления должны выставляться напоказ».

Robb Report позиционируется как гид по миру товаров и услуг класса «люкс». Журнал декларирует, что ориентирован на читателей с годовым доходом от \$1 млн. Издание началось с неформальной новостной рассылки для владельцев автомобилей Rolls-Royce, которую делал в 1976 году Роберт («Робб») Уайт. Рассылка первоначально была посвящена исключительно автомобилям указанной марки (объявления о купле-продаже, обмен опытом, ремонт). Впоследствии она обросла посторонними объявлениями, привлекла внимание рекламодателей и переродилась в журнал, который в 1980 году был продан и в конечном итоге оказался в руках компании CurtCo. Сейчас его тираж превышает 100 тыс. экземпляров. Это единственное издание, которое удостоилось чести размещать у себя рекламу Rolls-Royce (хотя политика этой знаменитой марки заключается в том, что в рекламе такие автомобили не нуждаются).

Robb Report больше всего напоминает каталог — журнал предлагает «рецензии» на разнообразные товары и услуги избранныго сегмента. Такую форму он приобрел три года назад — прежде все было выстроено по стандартному для глянцевых журналов шаблону, с интервью знаменитостей и светской хроникой. Теперь осталась только самая суть — что стоит покупать и почему. В сфере внимания — автомобили, катера и яхты, самолеты, ювелирные изделия и часы, отдых, недвижимость, домашняя техника и электроника, вина и табак, искусство, финансовые услуги. Для поиска партнера в России CurtCo обратилась за помощью к американскому издательскому дому Hears, имеющему давние связи с Independent Media (IM) — по лицензии американских партнеров IM издает в России Cosmopolitan и Harper's Bazaar. Российский ИД с энтузиазмом взялся за новое дело. Даже не стал проводить исследований для оценки потенциального спроса — было и так понятно, что он есть. А тираж определили, пойдя традиционным для всех торговцев роскошью путем — с помощью анализа различных информационных баз. В ход пошли как собственные данные по подписчикам других престижных изданий IM, так и различные покупные базы по различным отраслям.

Набрали 20 тыс. адресов. Еще 5 тыс. экземпляров поступят на избранные торговые точки. Таким ограниченным тиражом IM планирует бороться с нецелевой аудиторией — теми, кто читает глянцевые журналы, чтобы повздыхать о красивой, но недоступной жизни.

Сегодня именно массовые глянцевые журналы — главные сборщики рекламы, на которую нацелен Robb Report. Издатели надеются восстановить статус-кво, но тем не менее считают эту ситуацию объективной: «Мы видели, что в последние годы реклама предметов роскоши перетекает из журналов, действительно рассчитанных на богатую аудиторию (Harper's Bazaar и Vogue), в более демократичные, — говорит директор Independent Media **Михаил фон Шлиппе**. — Очевидно, количества имеющихся медиальных площадок для этой категории уже недостаточно».



У гендиректора Independent Media Михаила фон Шлиппе станет одной медийной площадкой больше

# НОВАЯ РОСКОШЬ ДЛЯ СРЕДНЕГО КЛАССА: ЗА ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬ ГОТОВ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ

15 июня 2004 года  
Москва, гостиница «Марриотт Грандъ»  
ул. Тверская, д. 26

Аудитория конференции – руководители компаний, специалисты в области маркетинга, рекламы и брандинга.  
Специальный гость конференции – **Майкл Сильверстайн**, вице-президент The Boston Consulting Group, соавтор бестселлера «Новая роскошь для среднего класса» (Trading Up. The New American Luxury), один из ведущих экспертов BCG по работе с компаниями потребительского сектора.

## ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

09.30–10.00	Регистрация, кофе
10.00–10.20	«Новая роскошь» – что это такое? Штефан Дертниг, вице-президент, директор московского офиса BCG
10.20–11.50	«Новая роскошь»: практическое руководство к действию Майкл Сильверстайн, вице-президент BCG
11.50–12.10	«Новая роскошь» – уже реальность в России Ирина Эльдаханова, председатель совета директоров «Конфаэль»
12.10–12.25	Кофе-брейк
12.25–12.40	На шаг впереди. Зачем и как предугадывать потребности потребителя Кеннет Пейн, старший консультант BCG
12.40–13.00	Потребление товаров и услуг высшей ценовой категории: текущая ситуация, тенденции, перспективы Magram Market Research
13.00–13.20	Имидж роскошного товара: от чего он зависит и как превратить его в прибыль Игорь Липсциц, консультант, профессор ВШЭ
13.20–13.40	Как создать особенный продукт Светлана Олькова, директор по маркетингу фабрики «Ударница» (брэнд «Шармель»)
13.40–14.20	«Новая роскошь»: как реализовать возможности и избежать ошибок (Панельная дискуссия)
14.20–15.20	Обед
15.20–15.40	В нужном месте в нужное время. Как эффективно доставить продукт потребителю Штефан Дертниг, вице-президент, директор московского офиса BCG
15.40–16.00	Управление премиальными брендами мультибрендового портфолио Мегафон-Москва
16.00–16.20	Банковское обслуживание частного клиента как статусный продукт. Выбор стратегии доставки Citibank
16.20–17.00	Как реализовать преимущество первого хода на поле «новой роскоши» (Панельная дискуссия)
17.00–18.00	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы

Участники семинара получат в подарок книгу М. Сильверстайна и Н. Фиска «Новая роскошь для среднего класса»  
Стоимость участия – \$300 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно  
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» – скидка 10%

Регистрация по телефонам: (095)771-6181, 771-6180, по факсу (095)771-6185

В интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

По e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:

Секрет фирмы

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Информационный  
партнер:





c24

# разговор номера



[БИЗНЕС И ВЛАСТЬ]

Острейший конфликт, который разгорелся между Банком России и Содбизнесбанком, стал поводом для новых сомнений клиентов в устойчивости российской банковской системы. Подлили масла в огонь и сенсационные заявления некоторых представителей финансовых властей о проблемах, с которыми в ближайшем будущем столкнутся еще несколько наших банков. Свою оценку событий вокруг Содбизнесбанка в частности и банковской сферы в целом в интервью «Секрету фирмы» дал президент Ассоциации российских банков **Гарегин Тосунян**.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Никита ЛОМОВ

## «Это предупреждение для банков не зарывать»

**«Нужно знать меру»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** На ваш взгляд, события, разворачивающиеся в последнее время вокруг Содбизнесбанка, это «показательная порка» или реальная угроза дестабилизации для всего банковского бизнеса?

**ГАРЕГИН ТОСУНЯН:** Это ни то и ни другое. Я не вижу здесь никакой угрозы дестабилизации для всей банковской системы. Речь идет о сугубо локальной проблеме. С другой стороны, «порка» действительно имеет место, но это вынужденная мера. Причем сам наказуемый объект снял с себя штаны и отказался решать проблемы по-хорошему. Это если рассуждать на данную тему в подобных терминах. Хотя, на мой взгляд, в данной ситуации нет никакого элемента показательности. Просто к ситуации, сложившейся с Содбизнесбанком, наше общество еще не при-

выкло. Ведь нас постоянно кидают в крайности — то банкротят сразу всех, то, наоборот, — не трогают даже тех, кто не соблюдает законы.

Российские банки и прежде лишали лицензий. Просто это не сопровождалось подобной информационной шумихой, невменяемостью со стороны банка и сложными проблемами с вкладчиками. Банки в основном закрывались из-за финансовых проблем. Необычность ситуации с Содбизнесбанком в том, что главной причиной «карательной» акции со стороны ЦБ послужило несоблюдение «антиотмывочного» законодательства. Именно это вызвало «гонения» на Содбизнесбанк, а никак не желание ЦБ кого-либо публично выпороть.

**СФ:** То есть это частная проблема конкретного банка и не более того?

c25

# разговор номера

«Порка действительно имеет место, но это вынужденная мера. Причем сам наказуемый объект снял с себя штаны и отказался решать проблемы по-хорошему»



жет справиться с «бунтарем»?

**ГТ:** Нет, я бы назвал происходящее проявлением интеллигентности Центробанка. Я достаточно хорошо знаю тех людей, от которых зависит судьба Содбизнесбанка, поэтому имею право на такие оценки. Они не хотят совершать слишком резкие шаги даже в ответ на неправомерные действия и провоцировать банковское сообщество на искусственное раздувание тотальной паники перед якобы грядущей атакой властей с использованием «маски-шоу» и прочего арсенала средств. Пока они действуют только с помощью убеждений, и в минус им я бы этого не заносил.

**СФ:** Почему же тогда зампред ЦБ Андрей Козлов настроен настолько категорично против Содбизнесбанка, что отмечает любые попытки компромисса?

**ГТ:** Мы с Андреем Козловым — два очень «горячих эстонских парня». И он, и я нередко бываем слишком эмоциональны — особенно когда оппонируем друг другу или кому-либо еще. Все мы — живые люди, и излишняя категоричность может проявляться в силу каких-то субъективных факторов. К тому же это чисто внешние проявления его позиции, поскольку,

как хороший профессионал, Козлов заинтересован в том, чтобы найти оптимальный баланс между развитием банка и соблюдением им законов. И кстати, он очень много делает для сохранения этого баланса. Быть может, кто-то скажет, что для руководителя такого уровня эмоциональность вообще недопустима? Но ведь и журналистам следует правильно трактовать содержание заявлений высших чиновников. Вспомните, к примеру, как широко комментировалось парижское высказывание главы Федеральной службы по финансовому мониторингу Виктора Зубкова о том, что судьбу Содбизнесбанка могут разделить около десяти других российских банков. Несужели вы думаете, что властями уже выстроена конкретная очередь из банков, которые будут «отстреливать» одного за другим? Ничего подобного он не имел в виду!

А заместитель председателя Центробанка Геннадий Меликян был даже сильно расстроен, что пресса совершенно неверно истолковала его слова о 20% банков, которые якобы не пройдут проверку на вступление в систему страхования вкладов. Он говорил лишь о том, что некоторые кредитные организации сами не пойдут в систему страхования вкладов.

**СФ:** А что же тогда мог иметь в виду Виктор Зубков?

**ГТ:** Он говорил о том, что у регуляторов накопились серьезные вопросы к десяти банкам. Это вполне может соответствовать действительности, я не вижу в этом ничего экстраординарного.

**СФ:** Однако согласитесь, что когда подобные заявления раздаются в разгар конфликта с Содбизнесбанком, они звучат очень конкретно и даже угрожающе.

**ГТ:** Подобное заявление на самом деле лишь рапорт чиновника о том, что его ведомство упорно работает. В нем он подчеркнул, что речь идет не о показательной «порке» одного Содбизнесбанка, а о целенаправленной работе по многим банкам. И все они будут держать ответ перед ЦБ. А если кто-либо из них встанет в такую же позу, что и Содбизнесбанк, то может возникнуть аналогичный конфликт. Хотя, по моему мнению, сейчас это вряд ли возможно. Горький опыт уже получен.

Между прочим, из российского бюджета службе по финансовому мониторингу выделяются огромные средства. Ее руководитель нередко заявлял о том, что его учреждение вправе гордиться уровнем своей технической и материальной оснащенности

## Ход конем

На прошлой неделе Содбизнесбанк попытался бороться с Центробанком России его же оружием и предпринял довольно дерзкую контратаку с целью уйти из-под удара регуляторов. Мягежный банк вручил представителям ЦБ постановления Зеленогорского суда Курортного района Санкт-Петербурга о приостановке действия приказов ЦБ об отзыве лицензии и о назначении временной администрации в Содбизнесбанке. Также суд запретил ЦБ и назначенной им временной администрации как-либо препятствовать банковской деятельности Содбизнесбанка. Однако буквально на следующий же день после того, как стало

известно об этих постановлениях, первый зампред Банка России Андрей Козлов заявил, что сам Зеленогорский суд отменил свое решение, касающееся действий ЦБ в отношении Содбизнесбанка. Господин Козлов подчеркнул, что была допущена юридическая ошибка. По его словам, постановление было принято судом в нарушение действующего законодательства, поскольку в соответствии с федеральными законами «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» и «О банках и банковской деятельности» решение об отзыве лицензии у кредитной организации не может приостанавливаться. Так что, очевидно, Содбизнесбанку опять придется искать новые способы противостояния ЦБ.



# разговор номера

даже по сравнению с западными структурами. И они эти деньги отрабатывают.

## «Мировая революция по итогам этого конфликта не разгорится»

**СФ:** Как вы считаете, не связаны ли последние события с недавними инициативами FATF, которая приняла решение о разработке единого международного стандарта борьбы с финансовыми злоупотреблениями, обязательного для всех стран-участников этой организации?

**ГТ:** Естественно, каждое ведомство хочет показать, как четко и целенаправленно оно работает. Точно также, наверное, и руководитель службы по финансовому мониторингу подсознательно хочет продемонстрировать свое усердие. Что же в этом особенного и тем более плохого? И кстати, до сих пор его ведомство вело себя максимально спокойно и лояльно по отношению к банкам. Но если у регулирующих и надзорных органов возникают вопросы, они имеют полное право на определенные действия.

**СФ:** Между тем в самый разгар событий вокруг Содбизнесбанка ЦБ и служба Зубкова заключили между собой соглашение «Об информационном взаимодействии». И это едва ли можно считать простым стечением обстоятельств.

**ГТ:** Что удивительного, если два ведомства считают необходимым обмениваться информацией. Кстати, совсем недавно Ассоциация российских банков заключила соглашение с Агентством по страхованию вкладов. И что же, вы думаете, это было как-то связано с Содбизнесбанком? Вовсе нет — агентство уже довольно давно готовило этот договор в предверии создания системы по страхованию вкладов.

**СФ:** Чем, на ваш взгляд, может закончиться конфликт между ЦБ и руководством Содбизнесбанка, и не пытались ли ваша ассоциация стать посредником в урегулирования ситуации?

**ГТ:** Совершенно точно могу вам сказать, что мировая революция по итогам этого конфликта не разгорится. А мирить мы никого не собираемся. Так, нам до сих пор не поступило ни одной просьбы о помощи со стороны Содбизнесбанка, что я рассматриваю как один из ключевых аспектов довольно неадекватного поведения этой структуры. С ЦБ же у нас происходит постоянный контакт и обмен мнениями. Для Центробанка всегда имело и имеет очень большое значение, какую позицию по тому или иному вопросу занимает АРБ. Поскольку если ассоциация начинает жестко и аргументированно отстаивать свою позицию, нормальные и разумные люди, работающие в руководстве ЦБ, как правило, не могут устоять против нашей логики. И в случае с Содбизнесбанком ЦБ изначально прозондировал наше отношение к происходящему. Однако, к нашему великому сожалению, мы оказались в ситуации, когда АРБ просто не смогла сыграть свою главную роль и сказать регулятору: «Стоп, дальше их трогать не надо, вы перебарщиваете». Поведение Содбизнесбанка лишило нас этой возможности. Ну что же — как говорится, каждый сам выбирает свой путь. **СФ**

## ВАШИ ДЕНЬГИ МОГУТ РАБОТАТЬ КРУГЛОСУТОЧНО



## ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ВКЛАД АМИ-МАКСИМУС

- >> Срок хранения вклада **91, 181 и 367** дней.
- >> Вклад принимается:  
**в рублях РФ**  
**долларах США**  
**евро.**
- >> Минимальная сумма первоначального взноса:  
**10 тыс. рублей**  
**1 тыс. долларов США или евро.**
- >> Минимальная сумма дополнительного взноса:  
**5 тыс. рублей РФ**  
**500 долларов США или евро.**
- >> Дополнительные взносы **принимаются** до половины срока хранения вклада.
- >> При досрочном закрытии вклада проценты выплачиваются по действующей ставке вкладов «**До востребования**».

### Процентные ставки по вкладу:

Срок вклада (дни)	годовые % по вкладу (рублевый)	годовые % по вкладу (валютный)
91	12,0	9,0
181	13,0	9,5
367	14,0	10,0

Лицензия Банка России №2270

**208 7513** м. «Чистые пруды»  
Москва, Уланский пер., 13

c27

[ЛЮДИ]



ДМИТРИЙ ЛЕКИН. ТВ

## Яйцам Фаберже грозят арестом

Подаренная России председателем совета директоров компании «Ренова» Виктором Вексельбергом коллекция яиц Фаберже вовлекла бизнесмена в скандал.

Не прошло и недели с момента открытия в Кремле выставки привезенных Вексельбергом в Россию уникальных ювелирных изделий, как к ним вновь оказалось привлечено внимание общественности. Армен Рштуни, член комитета кредиторов Первого городского банка (ПГБ), заявил, что бывшие вкладчики этого уже прекратившего свое существование кредитного учреждения подали в суд на Вексельберга с требованием арестовать приобретенные им за границей яйца Фаберже. Они обвиняют главу «Реновы» в том, что он якобы причастен к укрыванию части средств ПГБ в одной из принадлежащих ему финансовых компаний.

Вкладчики банка уверяют: следствие установило, что около \$40 млн были переведены из ПГБ в банк «Альба Альянс», который частично принадлежит Виктору Вексельбергу. «Пострадавшие вкладчики ПГБ имеют основания полагать, что коллекция Фаберже была куплена Вексельбергом в том числе и на деньги, похищенные у них», — отметил Армен Рштуни. Поэтому в качестве обеспечения украденных средств вкладчики попросили суд арестовать выставленную в Кремле ювелирную коллекцию.

В «Ренове» обвинения против главы компании считают полным бредом и заверяют, что никакого ареста коллекции яиц быть не может. Правда, чем вызвана атака вкладчиков ПГБ на активы Виктора Вексельберга, по словам директора департамента корпоративных отношений «Реновы» Василия Вербина, в компании не знают. На рынке же высказывают предположения, что вкладчики ПГБ просто решили привлечь к себе внимание, воспользовавшись шумихой вокруг коллекции Фаберже.

## Главу «Ингосстраха» понизили в должности

Руководить «Ингосстрахом» будет исполнительный вице-президент «Базового элемента» Татьяна Дубровская.

Решение о перестановках в компании, контрольный пакет акций которой принадлежит «Базэлу», было принято на заседании совета директоров. Гендиректор Вячеслав Щербаков, проработавший в компании 35 лет, был смешен со своего поста. На его место была назначена никогда не работавшая в страховом бизнесе Татьяна Дубровская, которая будет заниматься оперативным управлением компанией. Правда, увольнять «авторитетнейшего в страховой отрасли человека», как называют Вячеслава Щербакова на рынке, не стали. Его перевели на более спокойную должность президента — он будет поддерживать международные связи, отвечать за взаимодействие с участниками рынка, госорганизами и общественными организациями. Необходимость таких перестановок в «Ингосстрахе» объяснили желанием «диверсифицировать стоящие перед менеджментом задачи» в условиях «роста масштабов страховой деятельности» компании. На рынке с недоумением восприняли рокировки в «Ингосстрахе». «Единственное, что можно предположить, это то, что его (Щербакова) — СФ) таким образом мягко готовят к смещению, — заявил СФ источник, хорошо знакомый с Щербаковым. — Зачем? Возможно, просто надоел».

## «Евросеть» настроилась на «Прием»

Коммерческий директор «Сонник Дуо» (московское отделение «Мегафона») Элдар Разроев займет пост президента компании «Евросеть».

По словам управляющего «Евросети» Евгения Чичваркина, приглашение Разроева связано с реструктуризацией. В группу компаний «Евросеть» входят управляющая компания ООО «Выставка мобильной связи» и множество ее «дочек». Теперь же будет создано

акционерное общество «Евросеть», на баланс которого и будут переведены все активы сети. Новая структура должна помочь компании стать более прозрачной и инвестиционно-привлекательной, и Разроев как опытный управленец призван помочь проведению реструктуризации. Второй и, судя по всему, основной задачей Разроева будет увеличение доходов, не связанных с продажей «трубок». За последний год все сотовые операторы резко сократили размеры комиссионных вознаграждений за подключение абонентов, что вынуждает «Евросеть» искать новые источники заработка. Таких путей будет два: компания рассчитывает увеличить свою долю на рынке подключений с 9% до 15% и зарабатывать больше за счет развития дополнительных сервисных услуг. По словам Чичваркина, отныне Разроеву будет принадлежать «вся полномочия исполнительной власти», а акционеры компании, то есть он и Тимур Артемьев, со средоточатся на «принятии стратегических решений». Разроев хорошо известен на рынке как грамотный маркетолог и управленец, именно с его именем связывают успехи «Мегафона» на насыщенном столичном рынке. Участники рынка высоко оценивают профессиональные качества Разроева, однако отмечают, что на новом месте он может столкнуться с некоторыми проблемами. «Розничный бизнес имеет свою специфику и требует управленческого опыта и навыков именно в ритейле. И переход Разроева в другую сферу бизнеса может окказать

Элдар Разроев поможет реструктурировать «Евросеть»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

# дневник наблюдений



ВИКТОРУ ВЕКСЛЬБЕРГУ ПРИГРОЗИЛИ АРЕСТОМ ЯИЦ ФАБЕРЖЕ | «ИНГОССТРАХ» СМЕНИЛ ГЕНДИРЕКТОРА | ЭЛДАР РАЗРОЕВ ИЗ «МЕГАФОНА» ВОЗГЛАВИТ «ЕВРОСЕТЬ»  
НА ЭКС-ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ NYSE РИЧАРДА ГРАССО ПОДАЛИ В СУД | ВЛАДИМИР МОРСИН, СЫН БЫВШЕГО ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ГУТА-БАНКА,  
ЗАЙМЕТ ЭТУ ЖЕ ДОЛЖНОСТЬ

ся не слишком легким», — предупреждает директор по маркетингу компании «Техмаркет» Елена Москаleva.

## Слишком много денег

Спустя почти год правосудие может настигнуть бывшего председателя совета директоров NYSE Ричарда Грассо. Генеральный прокурор округа Нью-Йорк Элиот Спицеर возбудил иск, обвинив Грассо в злоупотреблении служебным положением.

В сентябре прошлого года Грассо был вынужден покинуть свой пост: он получил порядка \$188,5 млн в качестве вознаграждения (в ходе разбирательства оказалось, что на деле оно превышает \$200 млн), и столь непомерная сумма вызвала скандал в финансовых кругах. Тогда сумма вознаграждения была одобрена со-

ветом директоров единогласно. Теперь же Спицеер намерен заставить Грассо вернуть примерно \$100 млн. Он утверждает, что члены совета директоров были введены в заблуждение, за исключением главы комитета по компенсациям NYSE Кэннета Лангоута, против которого также выдвинуты претензии на сумму \$18 млн. Обвинения Спицеера строятся на том, что NYSE — некоммерческая организация и по закону должна назначать «разумные» вознаграждения. Сторонники Грассо в ответ обвиняют Спицеера в том, что он развернул гонения на бывшего главу NYSE, чтобы набрать очки в предвыборной кампании — генпрокурор собирается баллотироваться на губернаторский пост. А сам Грассо заявляет, что его «выжили» с поста председателя недоброжелатели из NYSE, на которых он собирается подать в суд.

## Сын за отца

Председателем правления Гутабанка станет Владимир Морсин, отец которого, Василий Морсин, занимал эту должность в середине 1990-х.

### Династия

Предыдущий предправления Гутабанка Сергей Жарков подал в отставку два месяца назад в связи с переходом в Славинвестбанк на пост первого зампреда правления. До сих пор его обязанности исполняет президент Гутабанка Сергей Абрамов. Однако на прошлой неделе стало известно, что гута-банк направил в ЦБ документы на согласование кандидатуры Владимира Морсина на вакантную должность. Отец будущего главы правления банка Василий Морсин занимал этот пост до 1999 года, а потом ушел на пенсию. Тогда же должность предправления упразднили, восстановлена она была лишь летом

2003 года. Правление возглавил Сергей Жарков, который работал в банке с 1994 года и считался учеником Морсина. В пресс-службе банка кадровые перестановки комментировать отказываются, ссылаясь на то, что кандидатура нового главы правления пока не утверждена ЦБ. Однако источник в Гута-банке уверил СФ, что назначение Морсина-младшего связано исключительно с профессиональными качествами. «Как ни странно, в данном случае ни о какой семейственности речь не идет», — говорит собеседник СФ. — Владимир Морсин — знаковая фигура на банковском рынке и настоящий профессионал». В Гута-банке Морсин-младший работает уже два года, с прошлого лета входит в состав совета директоров. А до этого в течение нескольких лет работал в Мост-банке, дослужившись до поста первого зампреда правления. СФ

### ПРАВОСУДИЕ

# «БИЗНЕС – ШКОЛЕ»

совместный проект московского представительства Microsoft, Российского национального комитета Международной торговой палаты, журнала «Секрет фирмы» и Интернет-холдинга Rambler

### В РАМКАХ ЭТОГО ПРОЕКТА:

- ▶ компаниям, планирующим обновление парка персональных компьютеров (ПК), предлагается стать участниками благотворительной программы по передаче бывших в употреблении ПК учреждениям начального и среднего общего и профессионального образования
- ▶ школам и ПТУ предоставляется возможность получить в дар бывшие в употреблении ПК

### ИНФОРМАЦИЯ О ТОМ, КАК СТАТЬ УЧАСТНИКОМ ПРОГРАММ, ДОСТУПНА В ИНТЕРНЕТЕ:

Веб-страница программы «Бизнес – Школе»: <http://b2s.rambler.ru>

Вопросы по программам также можно адресовать в Информационный центр Microsoft по электронной почте [freshstart@microsoft.ru](mailto:freshstart@microsoft.ru)  
по телефонам: **8 (095) 916-7171** (в Москве), **8 (800) 200-8001** (на территории России)

Проект будет освещаться на страницах журнала «Секрет фирмы»,  
веб-сервере «Секрет фирмы» ([www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)) и веб-странице Rambler (<http://b2s.rambler.ru>)

Rambler

Секрет фирмы

Microsoft

ICC Russia  
International Chamber of Commerce  
The world business organization



Участники (дарители ПК) получат от организаторов сертификат участника благотворительного проекта «Бизнес – Школе»





## [РЕОРГАНИЗАЦИЯ]

Группа компаний «Автомир» первой на российском авторынке предложила схему продаж по принципу супермаркета — модели разных марок под одной крышей. Однако концепция «свободы выбора», принятая на ура покупателями и обеспечившая «Автомиру» позиции лидера, совсем не устраивала иностранных производителей — они были недовольны нарушением фирменных стандартов торговли и близким соседством конкурирующих марок. В прошлом году компания выработала новую стратегию развития, реализация которой, по мысли руководства «Автомира», должна устроить как поставщиков, так и клиентов. — Текст: Наталья ОБУХОВА

## Форматные отношения

Формат «автомобильного супермаркета», изобретение которого приписывают «Автомиру», возник, как сейчас признаются в компании, скорее спонтанно, нежели вследствие заранее разработанной и утвержденной руководством стратегии. Начав в 1993 году с торговли «Москвичами», в середине 1990-х, с появлением на отечественном рынке недорогих иностранных автомобилей (Renault, Skoda, ростовских Daewoo), «Автомир» заключил дилерские договоры с производителями и начал продавать их автомобили в тех же салонах — крытых многоярусных стоянках.

**Николай Груздев**, руководитель продаж и послепродажного обслуживания, член правления компании «Автомир»: *Выказывать недовольство по поводу условий торговли иностранцы стали с самого начала. Но они прекрасно понимали, что при всем жела-*

*нии очень немногие здешние предприниматели могли следовать их стандартам — для этого в отрасли в тот момент было недостаточно денег. Поэтому главным условием сотрудничества было соблюдение оговоренных объемов продаж. Чуть позже, конечно, стали появляться отдельные специализированные салоны, но их продажи были несопоставимы с продажами сетей.*

Возникшая позднее в «Автомире» специализация коснулась только сервисов — отечественные автомобили и иностранные, продающиеся на одних площадках, обслуживались тем не менее на разных станциях. Универсальным (в отличие от технических специалистов) был и торговый персонал; узкая специализация была лишь у небольшой части продавцов, работавших со сложными иностранными марками. Та-

**Николай Груздев:**  
«Если бы мы продолжали сидеть сложа руки, то "Автомир" бы потерял лидерство»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

кой подход, выгодный с экономической точки зрения, имел и свои минусы. «Случалось, что продавец на глазах покупателя начинал искать в машине какую-нибудь ручку, и это отнюдь не производило благоприятного впечатления», — вспоминает Груздев. — Клиент представлял себе, что может ожидать его в нашем сервисе. И в итоге уходил в специализированные компании».

### Слово и дело

Хотя объемы продаж «Автомира», как и предлагаемый ассортимент (компания стала дилером таких марок как Nissan, Suzuki, KIA и Hyundai), стабильно росли, идея «автосупермаркета» постепенно утрачивала привлекательность. По мере роста предложения недовольство иностранных компаний становилось все более отчетливым. Требования по открытию отдельных фирменных торгово-сервисных комплексов и угрозы снизить дилерское вознаграждение или лишить компанию дилерства высказывались все чаще. Усиливая прессинг, некоторые производители переходили от слов к делу: «Автомиру» сокращали квоты на поставку новых и дефицитных мо-

делей, лишали возможности участия в тренингах персонала, проводившегося компаниями для дилеров и проч.

В 2001 — 2002 году, стараясь, насколько это возможно, удовлетворить требования иностранных партнеров, «Автомир», пообещав в обозримой перспективе приложить все усилия для организации монодилерских центров, безотлагательно занялся «облагораживанием» существующих торговых помещений. Демонстрацией намерений «Автомира» стала масштабная реконструкция площадок, обошедшихся в сотни тысяч долларов. Во всех шести «автосупермаркетах» появились «секции» — отделенные друг от друга стенами специализированные шоу-румы для каждой марки. А открытый в 2002 году центр «Автопланета» изначально проектировался с учетом «индивидуальной» презентации брендов. В соответствии с новыми задачами изменились и обязанности продавцов-консультантов, каждый из которых теперь специализировался на определенной марке.

Тогда же, идя навстречу производителям, не желающим соседствовать с конкурентами и в рекламе, «Автомиру» пришлось пересмотреть подход к про-



## «По степени давления на дилеров наши автопроизводители все меньше отличаются от иностранных коллег. Требования у некоторых соотечественников даже жестче»

движению в СМИ. Раньше компания подчеркивала широту своего ассортимента — теперь в каждом случае «Автомир» стал рекламироваться «в связке» только с одной маркой.

Однако предпринятые меры некоторым иностранным партнерам показались недостаточными. Именно по этой причине, как утверждает господин Груздев, осенью прошлого года фирма «Карнэт — 2000», эксклюзивный дистрибутор Hyundai в России, прекратила поставки в «Автомир» корейских моделей. И хотя сеть салонов продолжала получать машины Hyundai, производимые в Таганроге, по самым скромным подсчетам, разрыв контракта обошелся «Автомиру» в \$1 млн.

### Из супермаркета в бутик

Статус официального дилера Hyundai по корейскому модельному ряду «Автомир» вернул себе месяц назад, — открыв центр, специализирующийся на продаже этой марки и полностью соответствующий требованиям производителя. Этот проект стал первым шагом в рамках постепенного перехода к новому формату, который, как полагают в компании, должен устроить и производителей, и клиентов. Николай Груздев: *«Первые и отчасти вторые предпочитают специализированный подход в торговле и сервисном обслуживании. В то же время покупателю, как показывают наблюдения и опросы, удобно иметь выбор между различными марками. Наша идея состоит в том, чтобы открывать «мономарочные» предприятия недалеко друг от друга. Что-то подобное существует и в западноевропейских странах, где автомобильные салоны все чаще «группируются» в одном месте».*

До конца этого года «Автомир» планирует открыть еще два центра. Летом закончатся работы по реконструкции здания на юге Москвы — здесь под одной крышей будут продаваться две марки (и, соответственно, разместятся два шоу-рума и две сервисные зоны). А ближе к концу года с тем же форматом компания выйдет на рынок Санкт-Петербурга.

Параллельно с ремонтом подходящих помещений руководство «Автомира» ведет переговоры о приобретении больших земельных участков и начинает подготовку к самостоятельному строительству. Затраты на организацию одной площадки, соответствующей корпоративным стандартам иностранного производителя, — в зависимости от ее размера — от \$1,5 млн до \$3 млн; сроки возврата вложений, по оценке Николая Груздева, составляют от двух с половиной до пяти лет. Общая же сумма инвестиций, необходимых для реализации нового проекта, — что может составить от одного до нескольких столичных салонов на каждую продаваемую компанией марку — десятки миллионов долларов.

Примечательно, что в тот же формат предполагается перевести и торговлю продукцией отечественного автопрома (сейчас на этот сегмент рынка приходится две трети продаж «Автомира»). «По степени давления на дилеров наши производители все меньше отличаются от иностранных коллег, — признает

господин Груздев. — Требования у некоторых соотечественников даже жестче».

Переход к новой системе продаж повлек за собой реорганизацию структуры управления «Автомира». Разделение по маркам переносится на все новые подразделения. «Цель проводимых сейчас изменений — большая специализация отделов сбыта и послепродажного обслуживания, — объясняет Николай Груздев. — В компании организована система комитетов, координирующих работу этих служб по различным маркам. Кроме того, учреждены позиции менеджеров, отвечающих за процессы поставок и сбыта техники конкретного производителя».

### Кто кого

«Автомир» — не единственная компания на своем рынке, вынужденная менять формат. Под натиском иностранных производителей адаптацией своих площадок к фирменным требованиям занялись и другие крупные дилеры, торгующие автомобилями разных марок.

«С точки зрения эффективности супермаркет выгоднее, так как совокупные издержки (персонал, охрана, обслуживание помещений и т. д.) в этом случае ниже, — отмечает Евгений Подольский, исполнительный директор ассоциации „Автокей“. — Но если раньше дилеры во многом сами решали, что и как продавать, то теперь все по-другому. Продавцы, которые не хотят лишиться статуса официальных дилеров, все чаще вынуждены менять концепцию». Выполняя требования иностранных партнеров, свой новый торгово-технический комплекс на Шоссе Энтузиастов «Автокей» изначально проектировал со строгим разделением на «мономарочные» зоны.

Как отмечает маркетинговый директор компании «Инком-Авто» Сергей Ермаков, отказ от мультибрэндовых продаж и создание монобрендовых автосалонов всегда приветствуется производителями. «На практике это, как правило, выражается в увеличении квот на поставки автомобилей. В этом смысле компания, которая уходит от идеологии супермаркета, делает рывок в развитии бизнеса», — уверяет Ермаков.

Процессы, определяющие развитие российской автоторговли, идут вразрез с западноевропейскими тенденциями. В октябре прошлого года в странах ЕС вступили в силу новые правила торговли автомобилями, существенно облегчающие жизнь дилеров. Производители больше не могут заставить их продавать только технику своей марки и закупать запчасти только у рекомендемых компаний.

Впрочем, как считает Николай Груздев, новый европейский порядок если и дойдет до российского рынка, то очень нескоро. «Пока же, сидя сложа руки, мы могли лишиться дилерства, — говорит Николай Груздев. — К тому же я думаю, что борьба в Европе еще не закончена: производители вполне могут одержать верх. Содержание монобрендовых центров, конечно, обходится дороже. Но, согласитесь, дорогое стоит и то доверие, которое клиенты оказываются специализированным компаниям». **СФ**



[ЭКСПАНСИЯ]

## Все ради продажи



ВЛАДЕЛЕЦ КРУПНЕЙШЕЙ В РОССИИ СЕТИ ТУРАГЕНТСТВ «МАГАЗИН ГОРЯЩИХ ПУТЕВОК» АНДРЕЙ ОЗОЛИНЬ ПАРУ ЛЕТ НАЗАД РЕШИЛ ПРОДАТЬ БИЗНЕС, ОДНАКО ПОПЫТКИ УСПЕХОМ НЕ УВЕНЧАЛИСЬ — ПРЕДЛАГАЕМАЯ ЦЕНА ПОКАЗАЛАСЬ ЕМУ ЗАНИЖЕННОЙ. ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НАЧАЛ АКТИВНО ЗАХВАТЫВАТЬ СМЕЖНЫЕ СЕГМЕНТЫ. ОЗОЛИНЬ УВЕРЕН, ЧТО ЗА ДВА ГОДА ПОСТРОИТ БИЗНЕС, ЗА КОТОРЫЙ МОЖНО БУДЕТ ВЫРУЧИТЬ ХОРОШИЕ ДЕНЬГИ. ОДНАКО ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ ОН СТАЛКИВАЕТСЯ, МОГУТ ПОМЕШАТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТИХ ПЛАНОВ. **Текст:** Елена Желобанова

Когда в июне 1998 года **Андрей Озолинь** открывал первый офис «Магазина горячих путевок», он не строил долгосрочных планов. Для него это было лишь способ быстро получить необходимые средства для спасения основного бизнеса — небольшого туропера тора «Деловой визит», организующего туры в Италию, Грецию, Турцию и ОАЭ. В 1997 году компания терпела убытки из-за снижения потока туристов (в Турции произошло землетрясение, и единственный чартер в этом направлении, с которым работала компания, был отменен), и к 1998 году на копила около \$850 тыс. долгов.

В то же время в «Деловом визите» столкнулись с тем, что непроданные заранее путевки трудно реализовать в последний момент — в России не существовало структуры, продающей «горячие» туры. Так и возникла идея создания «Магазина горячих путевок». «Сначала я не задумывался всерьез о возможных масштабах нового бизнеса,— рассказывает Андрей Озолинь.— Но результаты превзошли все ожидания: в первый же день у нас появилось около двух де-

сятков посетителей». Успеху проекта способствовало то, что компания первой стала продавать «горячие» путевки со скидками до 50%.

**«Горячие» перспективы**  
Через полгода после начала работы «Магазина горячих путевок» за небольшую сумму Андрей Озолинь продал операторский бизнес (обязательства перед кредиторами он оставил за собой, сумев расплатиться с ними только через четыре года). «На тот момент „Магазин горячих путевок“ показался мне гораздо более интересным и прибыльным предприятием,— объяснил Андрей Озолинь.— Ниша была не занята, и „горячие“ путевки пользовались ажиотажным спросом».

В открытие первой точки «Магазина горячих путевок» было вложено около \$15 тыс. По словам Озолиня, инвестиции окупились очень быстро, и следующие точки открывались уже на прибыль от работы

Андрей Озолинь собирается создать компанию, приобретение которой будет выгодно любому игроку



# частная практика

«Сначала я не задумывался всерьез о возможных масштабах нового бизнеса, но в первый же день у нас появилось около двух десятков посетителей»



первого офиса. Осенью 1998-го в Москве работало четыре точки новой сети, а через год — восемь. Сейчас в Москве открыто порядка полусотни «Магазинов горящих путевок» и около 120 — в регионах. Из них всего чуть более десятка находятся в собственности компании, остальные — франчайзинговые. Андрей Озолинь: *«Из Москвы ежегодно вылетают порядка 1,5 млн туристов. Если разделить это число на 3800 московских туроператоров, то на каждого придется около 400 человек. Но это распределение крайне неравномерно. В каждом нашем офисе покупают порядка 1,5 тыс. путевок в год, так что получается в четыре раза выше среднего уровня. И это не самый высокий показатель — на офисы некоторых агентств приходится до 4–5 тыс. человек в год. Несложно представить, сколько остается несетевым и мало-раскрученным компаниям.*

## Мало будет

Сделав ставку на франчайзинг, «Магазин горящих путевок» к 2002 году построил крупнейшую по количеству точек сеть туроператоров в России. Именно тогда господину Озолиню поступило предложение продать свой бизнес от германской туркомпании TUI (оборот в 2003 году — более 1 млрд евро), которая, по данным Всемирной туристической организации, занимает 90% европейского туристического рынка.

Вдохновившись идеей продасть «Магазин горящих путевок», вырученные деньги Андрей Озолинь планировал направить на реализацию новых проектов. «Бизнес, управляемый брэндом, может работать и без меня. И такой бизнес рано или поздно будет продан одному из мировых лидеров, выходящим на российский рынок, — это и выгоднее, и безопаснее, чем конкурировать с международными корпорациями», — объясняет он.

Однако переговоры с TUI, которые длились около года, ни к чему не привели. В 2003 году германская компания заявила, что откладывает выход на российский рынок. Из-за войны в Ираке, терактов в Турции и эпидемии атипичной пневмонии, значительно снизивших поток туристов, продажи TUI в 2002 году снизились на 4,3%, до 6,5 млрд евро, а чистая прибыль упала на 17,5% — до 203 млн евро. И лишь этой весной появилась информация о том, что TUI возвращается к планам по освоению российского рынка.

В 2003 году купить «Магазин горящих путевок» предложила еще одна компания, название которой Озолинь не разглашает. Она готова была выложить \$3 млн, однако, по словам Андрея Озолиня, такая цена была явно заниженной.

## Туристический калейдоскоп

Поняв, что получить за компанию устраивающую цену не удастся, Андрей Озолинь решил повысить ее стоимость, начав сразу несколько проектов в смежных сегментах туризма. «Еще два-три года необходимо, чтобы довести компанию до необходимого уровня. И тогда это приобретение будет выгодно для любого игрока, выходящего на рынок», — говорит он.

Сеть «Магазин горящих путевок» значительно расширять не планировалось — в прошлом году появилось всего 15 новых точек. По словам директора по франчайзингу сети Владимира Четверкина, сеть уже и так многочисленна и большее количество офисов снизило бы эффективность работы уже имеющихся. Зато в прошлом году открылись первые офисы сети пляжного туризма «Велл» — проекта, который, по словам Андрея Озолиня, в ближайшие два года должен достигнуть тех же масштабов, что и «Магазин горящих путевок». Сейчас сеть насчитывает 37 точек, боль-

шинство из которых франчайзинговые.

Еще один дополнительный бизнес — предназначенный для туроператоров каталог «Тонкости продаж», содержащий информацию практически обо всех посещаемых российскими туристами курортах. Также в прошлом году у владельцев компаний Port.ru Озолинь приобрел контрольный пакет акций информационного портала Travel.ru. Стоимость сделки обе стороны не разглашают. На этом сайте «Магазин горящих путевок» в ближайшее время покажет свою информационную систему SpyGlass о наличии путевок у различных операторов, на базе которой будут работать сразу несколько интернет-магазинов разных компаний.

Месяц назад появился один из самых нашумевших на

рынке проектов — интернет-магазин «Мини 7», где можно купить путевку с 7-процентной скидкой. Говорить об эффективности этой системы рано (сейчас поступает не более 10 заказов в день). Пока изучаются нюансы нового для компании механизма оплаты через интернет. Возможно, появление интернет-магазина дешевых путевок обусловлено тем, что сам «Магазин горящих путевок» несколько отошел от первоначальной концепции — торговли дешевыми турами. «Сейчас главное направление „Магазина горящих путевок“ несколько потерялось, и компания часто работает как обычное агентство среднебюджетного сегмента, — считает директор по PR компании Tez Tour Софья Соболева. — Это оправдано, так

**ПРАЗДНИКИ  
ВЕЧЕРИНКИ  
ПРЕЗЕНТАЦИИ**

**На теплоходах  
по Москве-реке**

**Р**азвлекательные программы  
**Б**анкетное обслуживание  
**А**ренда теплохода от 102 у.е. в час

**Речные Круизы**  
судоходная компания

тел. 744-0006      www.re4ka.ru

c35

## «В Омске франчайзи „Магазина горящих путевок” проиграл оборотные средства своего агентства на FOREX. Головному офису пришлось компенсировать операторам потери»

как спрос на дешевые путевки несколько упал в последнее время».

«Мини 7» спровоцировал волну неудовольствия среди участников рынка. «Если Озолинь будет продавать путевки с 7-процентной скидкой, того же клиенты могут потребовать и от нас,— говорит менеджер одного московского турагентства.— Но торговать с наценкой в 2–3% нет смысла. Столь агрессивная ценовая политика может очень серьезно отразиться на рынке».

Новые проекты Озолиня не потребовали значительных инвестиций, и, по словам предпринимателя, все они быстро окупаются. Открытие одного офиса «Велл» требует около \$15 тыс., в каталог для туроператоров «Тонкости продаж» было вложено 90 тыс. евро, но первый же номер собрал рекламы на 70 тыс. евро, а второй — уже на 140 тыс. евро. В «Мини 7» было вложено несколько десятков тысяч долларов, однако уже сейчас, по словам Андрея Озолиня, доходы от заказов полностью покрывают зарплату персонала.

Но и на этом основатель «Магазина горящих путевок» ограничиваться не собирается. Сейчас, например, планируется выпустить на DVD серию сюжетов о разных отелях мира — они будут продаваться в сетях и на рынках, торгующих видеопродукцией. Впоследствии планируется также запустить передачу о туризме на телевидении.

Гендиректор компании «Квинтен Консалтинг» **Александр Козлов:** Развитие сразу нескольких направлений под разными брендами — грамотный ход. Такой бизнес легче продать, так как разнообразие марок позволяет диверсифицировать риски. Западным игрокам, стремящимся на российский рынок, такой бизнес должен показаться весьма заманчивым.

### Нетотальный контроль

Однако строя заманчивый для потенциальных покупателей бизнес, в компании Озолиня столкнулись с проблемами, возникающими с партнерами — франчайзи и туроператорами. В комплексе эти проблемы могут замедлить развитие бизнеса. «Бывает, что операторы разоряются, это происходит примерно раз в полгода,— рассказывает Андрей Озолинь. — В таком случае компенсации пассажирам или смена для них оператора могут выльяться в потери в десятки тысяч долларов. Подобных ситуаций можно избежать, лишь отслеживая работу операторов по поступающим жалобам и вовремя прекращая сотрудничество с теми, кто испытывает финансовые сложности».

Другая проблема заключается в непростых взаимоотношениях с туроператорами. Дело в том, что агрессивная ценовая политика компании вызывает недовольство других участников рынка: о владельце «Магазина горящих путевок» сложилось мнение как о человеке несговорчивом и конфликтном. Тем не менее мало кто отваживается ссориться с компанией. «„Магазин горящих путевок” — компания крупная, и иногда делает оператору 10–15% оборота, поэтому многие предоставляют ей выгодные условия»,— говорит Софья Соболева. Это подтверждает и сам Андрей Озолинь: по его словам, операторы дают «Магазину горящих путевок» комиссию до 12%, тогда как в среднем по рынку она составляет 7–8%. Но без «отказников» все же не обходится. К примеру, с оператором «Натали Тур» Озолинь не работал около 1,5 лет, так как эту компанию не устроила дисконтная программа «Магазина горящих путевок» (по дисконтным картам даются скидки до 6%). В «Натали Тур» уверяли, что «Магазин горящих путевок» демонстрирует Лишь несколько ме-

сяцев назад сотрудничество было восстановлено.

Однако большая часть проблем возникает с франчайзи. «Франчайзинг — партнерство, а не тотальный контроль, поэтому конфликтные ситуации практически неизбежны»,— говорит Андрей Озолинь. В Омске в прошлом году франчайзи «Магазина горящих путевок» проиграл оборотные средства своего агентства, около \$70 тыс., на FOREX. Головному офису пришлось компенсировать эти потери операторам. Впоследствии деньги были возвращены — агентство продали другому инвестору.

По словам Владимира Четверкина, максимально сократить количество таких случаев помогает тщательный отбор франчайзи. С каждым проводится собеседование, изучается история его бизнеса — франчайзи «Магазина горящих путевок» становились в подавляющем большинстве участники рынка. Франшизу «Велл» продают и непрофессионалам, но в головной компании стараются подбирать для франчайзи менеджеров на руководящие должности.

Зачастую франчайзи начинают конкурировать между собой. Например, в Нижнем Новгороде произошел открытый конфликт из-за недобросовестной конкуренции местных франчайзи. У одного из них пришлось отзывать франшизу. «В большинстве случаев проблемы с франчайзи заключаются в том, что они не всегда обеспечивают необходимое качество услуг,— рассказывает Владимир Четверкин. — Например, не оплачивают оператору вовремя туры. В случае отказа от тура штрафы должно выплачивать агентство, а франчайзи иногда отказываются от этих обязательств. Большинство таких случаев решается полюбовно, но вот, например, в прошлом году пришлось лишить франшизы партнера „Магазина горящих путевок“ из Липецка. Он в течение нескольких недель задерживал проплаты оператору».

Директор по PR сети «Куда.ru», также продающей франшизу, **Богдан Курилко** называет проблемы с франчайзи неизбежными: Именно поэтому наша компания основой бизнеса все же считает собственные офисы — их сейчас у нас примерно половина от общего количества точек. Своему офису можно приказать, а с франчайзи — только договариваться. Конечно, существует договор и можно разорвать соглашение в случае невыполнения обязательств. В нашей компании было несколько таких случаев. А от банкротства франчайзи путь спасения только один — тщательный отбор кандидатур.

Несмотря на все сложности, Андрей Озолинь уверен, что медленно, но верно движется к поставленной цели. Сейчас он оценивает совокупную стоимость своего бизнеса в \$10 млн, из которых \$8 млн приходится на «Магазин горящих путевок» (консолидированный оборот этой сети в 2003 году составил \$100 млн). Но еще через два года, по его словам, стоимость «Велл» вырастет примерно до \$8 млн, а вместе все проекты будут стоить гораздо выше, чем каждый по отдельности. «Крупная компания с оборотом в \$100 млн может стоить около \$10 млн, если ее прибыльность составляет 10–12%,— считает Александр Козлов.— Правда, до сих пор ни одна турфирма в России столько не стоила. Большое значение в турбизнесе, где компании не обладают крупными активами, имеет формирование известного бренда и положительного имиджа. Если остальные проекты у „Магазина горящих путевок“ будут развиваться так же успешно, владелец компаний вполне может добиться своей цели». **СФ**

# Дом на Мосфильмской

КОМПАНИЯ «ДОН-СТРОЙ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ  
НОВЫЙ ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС

В ПРОДАЖЕ С 1 ИЮНЯ

Фото: МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Фото: А. Смирнов



У самого подножия Воробьевых гор Москва-река делает плавный изгиб, разделяя спортивный комплекс «Лужники» и Университетский городок. Этот вид традиционно считается визитной карточкой столицы.

Здесь так много зелени, что на карте Москвы район Воробьевых гор полностью закрашен зеленым цветом. Это нетронутые леса, обширная парковая зона, обрамляющая со всех сторон здание Московского университета, а также Ботанический сад с декоративными прудами, редчайшими растениями, собранными по всему миру, дендрарием и альпинарием.

По соседству с Воробьевыми горами находится киностудия «Мосфильм». На ее территории разбит большой яблоневый сад. Идея этого уникального сада, по кинематографической легенде, принадлежала классику советского кино Александру Довженко, а посадкой деревьев занимались практически все кинозвезды тех лет.

Именем Александра Довженко названа и улица, на которой разместился известный Московский городской гольф-клуб. Это природный комплекс с прекрасно оборудованными полями и водоемами.

- Современная архитектура
- Оптимальные планировки
- Квартиры от 70 до 170 кв. м
- Инженерные системы последнего поколения
- Спортивный центр, детские площадки, подземный паркинг, охраняемая благоустроенная территория
- Собственная Служба эксплуатации
- Торгово-развлекательный комплекс, включающий супермаркет, бутики модной одежды



КОМПАНИЯ «ДОН-СТРОЙ»  
**105-47-47**  
[www.don-stroy.com](http://www.don-stroy.com)

# дневник наблюдений

[КОМПАНИИ]



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Ускоренное примирение

Банковский сектор в последнее время стал ареной скандалов. Сначала конфликт Содбизнесбанка и ЦБ, потом — выяснение отношений между Собинбанком и АРКО.

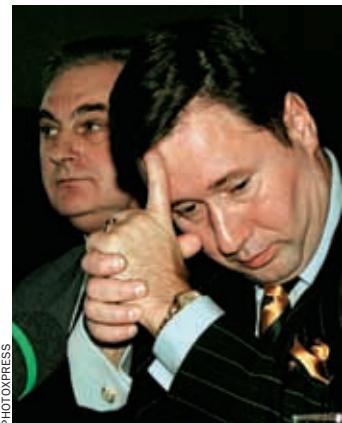
Конфликт между Агентством по реструктуризации кредитных организаций и Собинбанком назревал давно. Дело в том, что АРКО, владеющее 8% акций банка, давно мечтало его продать. Однако желающих приобрести акции так и не появилось, а другие акционеры Собинбанка выкупили их отказались. Год назад в результате эмиссии доля АРКО сократилась с 8% до 3,3%, но даже этот пакет пристроить не удавалось. Топ-менеджеры Собинбанка, владеющие после эмиссии контрольным пакетом компании, предлагали за акции АРКО слишком низкую цену — 2–3 млн рублей (номинал пакета составлял 40 млн рублей). Возможность разрешить ситуацию у АРКО появилась в связи с организацией системы страхования вкладов — АРКО написало в ЦБ письмо, в котором обвиняло Собинбанк в непрозрачности и использовании «серых» схем формирования капитала. Если бы ЦБ прислушался к АРКО, для Собинбанка это было бы смерти подобно — без вхождения в систему страхования банк не смог бы обслуживать счета физических лиц, а также вести зарплатные проекты корпоративных клиентов. Несмотря на то, что на деле не АРКО решает, пускать Собинбанк в Агентство по страхованию вкладов или нет, подобные «аргументы» подействовали. Уже через три дня после обращения в ЦБ стороны пришли к мирному соглашению — представители АРКО присутствовали на собрании акционеров, и сейчас в Собинбанке категорически отрицают наличие конфликта. В пресс-службе банка процитировали совместное заявление: «АРКО является миноритарным акционером Собинбанка и пользуется всеми предусмотренными законом правами в полном объеме». Но эксперты считают, что АРКО все же смогло договориться о приемлемой цене. «На деле закон не запрещает продавать акции ниже номинала, поэтому Собинбанк мог назначить любую цену. Но АРКО нашло быстрый и дешевый способ решить свои проблемы, так как обращаясь в суд — это долго и дорого», — резюмирует начальник аналитического отдела ИК «Проспект» Наталья Одинцова.

## Битва под Шереметьево

Судя по всему, «Альфа-групп» все-таки придется поделиться с «Аэрофлотом» правом на управление аэропортом Шереметьево.

ПЕРЕДЕЛ

После смены правительства лоббистский потенциал «Альфы» стал заметно проигрывать возможностям «Аэрофлота» и Национального резервного банка (НРБ владеет 30% акций этого авиаперевозчика). В итоге простая формальность в виде утверждения правительством итогов тендера на право управления Шереметьево превратилась для «Альфы» в серьезную преграду. Сначала премьер Михаил Фрадков отказался подписывать постановление, заявив, что «в ситуации надо разобраться», а на прошлой неделе министр транспорта Игорь Левитин впервые высказал отношение государства к итогам тендера, заявив, что строительством терминала Шереметьево-3 должен заниматься «Аэрофлот». На прошлой неделе на рынке циркулировали различные слухи, вплоть до отмены итогов тендера. По разным источникам, Шереметьево должно было достаться то ли «Аэрофлоту», то ли «Альфе», то ли поделено между ними, но непонятно, в каких пропорциях. Во вторник в Минтрансе прошло совещание с участием Левитина, топ-менеджеров «Альфы», «Аэрофлота» и Шереметьево. Информированный источник **СФ** рассказал, что сторонам так и не удалось прийти к консенсусу, поэтому решение вопроса о том, кому и в какой форме достанется Шереметьево, отложено. А в пресс-службе Минтранса ограничились словами, что «окончательная позиция государства по этому вопросу пока не выработана». Скорее всего, «Альфа» придется поделиться управлением Шереметьево, и то, что маятник качнулся в сторону «Аэрофлота», понятно даже по тону комментариев обеих сторон конфликта. «Последние высказывания министра показывают, что правительство пытается найти пути разрешения этого конфликта, учитывая, что в обоих предприятиях (Шереметьево и «Аэрофлот» — **СФ**) оно имеет контрольные пакеты, — не скрывает удовлетворения замгенератора «Аэрофлота» Лев



Игорю Барановскому кажется сомнительным, что в Шереметьево смогут ужиться два хозяйствующих субъекта

Кошляков. — Весь аэропорт нас не интересует, только Шереметьево-3 и степень участия в его управлении, что и является сейчас предметом обсуждения». Представитель Национальной резервной корпорации, управляющей непрофильными активами акционеров НРБ, был еще более откровенен: «Мы удовлетворены настроением Минтранса, важно, что теперь интересы крупнейшего авиаперевозчика будут учтены».

Однако «Альфа» пока не готова капитулировать. «Утверждать, что Шереметьево-3 является делом „Аэрофлота“ — это негосударственный и неправильный поход. Мне кажется, что Левитин не до конца разобрался в ситуации и, возможно, сделал скоропалительное заявление», — говорит гендиректор «Альфа-Шереметьево» Игорь Барановский. — Шереметьево — это не первый, второй или третий терминал, а единое предприятие, и в нем не могут ужиться два хозяйствующих субъекта. К тому же тогда аэропорт станет неконкурентоспособной структурой, которая не сможет бороться за место под солнцем». Впрочем, в принципе Барановский готов к сотрудничеству: «Этот проект очень капиталоемкий, и мы с самого начала говорили, что ведем поиск партнеров, которые могли бы привнести в этот проект не только средства, но и управленческий и организационный потенциал. Двери для них открыты, но и о договоренностях та-

# дневник наблюдений



АРКО И СОБИНБАНК ПРИШЛИ К МИРОВОМУ СОГЛАШЕНИЮ | ПОБЕДА «АЛЬФЫ» В ТЕНДЕРЕ НА ШЕРЕМЕТЬЕВО ОКАЗАЛАСЬ НЕОКОНЧАТЕЛЬНОЙ | «НИКОЙЛ» СТАЛ «УРАЛСИБОМ» | «БЕЛЬПОСТЕЛЬ» БУДЕТ ЗАХВАТЫВАТЬ РЕГИОНЫ ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ | «ТАТНЕФТИ» НЕ ДАЮТ ЗАПЛАТИТЬ ЗА TURPAS | ALCOA ПЕРЕВОДИТ ЗАВОДЫ ЗА РУБЕЖ

кого рода с „Аэрофлотом” говорить преждевременно».

## «Зонтик» для банков

**ФК «НИКойл» и банковская группа «Уралсиб» начинают работать под объединенным брэндом «Финансовая корпорация УРАЛСИБ».**

**РЕБРЭНДИНГ** Объявление о выводе на рынок новой марки финансовых продуктов и услуг последовало на следующий день после получения «НИКойлом» последнего разрешения Банка России на покупку 75% акций «Уралсиба». По словам Николая Цветкова, бывшего президента ФК «НИКойл», а ныне президента финансовой корпорации УРАЛСИБ, возможность перехода на единый брэнд, как и выбор его названия, является результатом тщательного анализа рыночной ситуации. «Проведенные маркетинговые исследования и опросы клиентов показали, что брэнд „Уралсиб”, имея высокую степень известности и ассоциируясь с надежностью и финансовой устойчивостью, является более предпочтительным для реализации общих стратегических планов», — сообщил Цветков. «Создание единой марки — шаг абсолютно правильный. Продвижение трех финансовых брэндов куда затратнее и может путать публику, — уверен Олег Иванов, директор департамента маркетинга и коммуникаций ИБ „Траст“.— И выбор в этом качестве „Уралсиба“ кажется вполне оправданным — в отличие от более узкоориентированного „НИКойла“ это универсальный финансовый институт, что лучше соответствует целям корпорации». Запуск общей торговой марки, под которой будут работать 12 банков, входящих в «НИКойл» и «Уралсиб», является первым шагом в программе ребрендинга, рассчитанной на два года. Расходы на реализацию его первого этапа, направленного на повышение узнаваемости новой марки и, в частности, придания ей национального характера составят от \$500 тыс. до \$1 млн. В дальнейшем планируется перевести на единый брэнд все юридические лица корпорации (уже в ближайшее время завершится процесс переименования «Автобан-

НИКойл» в «Автобанк-Уралсиб»), а затем — провести оптимизацию юридической структуры. План интеграции компаний, входящих в ФК УРАЛСИБ, будет согласован в течение лета этого года, а само объединение может быть завершено к следующей осени. Как заявил Николай Цветков, в программе реорганизации будут участвовать не все банки. В этом вопросе, заявил он, «мы будем исходить из представлений бизнес-целесообразности».

## «Бельпостель» множится

**Компания «Бристоль-экспо», оператор розничной сети «Бельпостель», начинает продажу франшизы.**

**ЭКСПАНСИЯ** В компании посчитали это единственным способом быстро построить крупнейшую общероссийскую сеть — за два года планируется открыть около 200 магазинов «Бельпостель». Франчайзинг позволит «Бристоль-экспо» не тратиться на доставку продукции, а также снизит риски компании в регионах. Первый магазин сети «Бельпостель» открылся в августе прошлого года. Сейчас у компании более 70 магазинов, 52 из которых находятся в Москве,

10 — в Петербурге. Всего в создание сети было инвестировано около \$15 млн, до конца года планируется вложить еще \$10 млн в открытие 50 магазинов в Москве и 10 — в Петербурге (в обеих столицах «Бристоль-экспо» будет открывать собственные магазины). Желающим открыть магазин «Бельпостель» придется выложить более \$50 тыс.; \$10 тыс. стоит франшиза, \$10–15 тыс. — торговое оборудование и примерно на \$30 тыс. надо будет закупить продукцию «Бельпостель» (всего за первый год работы франчайзи будет обязан приобрести товара на \$120 тыс.). Доставка продукции со склада в Москве ляжет на франчайзи, «Бристоль-экспо» может лишь порекомендовать логистическую компанию. Расходы на доставку франчайзи будет покрывать из кармана покупателей — «Бельпостель» лишь рекомендует розничные цены, и стоимость товара в удаленных от Москвы регионах может отличаться от рекомендуемой на 120%.

Руководитель регионального направления «Бристоль-экспо» Ксения Айрапетянц сообщила,

«Бельпостель» будет торговать не только постельным бельем, но и франшизой



что спрос на франшизу компании появился сразу. О начале продаж было объявлено в мае, и уже подписано 15 заявок, а всего поступило порядка 50 обращений. По отзывам других участников рынка, франчайзинг — неизбежность для ритейлеров с федеральными амбициями. «Собственная сеть более доходна и подконтрольна. Но крупная общероссийская сеть требует больших инвестиций, — говорит вице-президент по сбыту альянса „Русский текстиль“ Алексей Крикун. — Наша сеть пока насчитывает 11 магазинов, и сначала хотелось бы ее „обкатать“, но в будущем году, возможно, мы также решим продавать франшизу».

## Нужен им берег турецкий

**Компания «Татнефть», в начале этого года выигравшая конкурс на покупку 65,8% акций крупнейшей нефтехимической компании Турции Turras, столкнулась с трудностями при оформлении сделки.**

**ПРОТИВОСТОЯНИЕ** Несмотря на то что сделка объемом \$1,302 млрд была одобрена властями, ее противники — миноритарии «Татнефти» и профсоюзы — оспорили итоги приватизации в суде. А турецкое правительство потребовало доплатить еще \$64 млн. Турецкий профсоюз Petrol-Is подал иск в суд, утверждая, что при покупке будут нарушены права рабочих — они якобы потеряют свои места. Профсоюз решил заодно защитить и национальные интересы — в Petrol-Is уверяют, что рыночная стоимость Turras выросла до \$2,3 млрд, и цена, которую готова заплатить «Татнефть», уже не адекватна. С другой стороны, миноритарные акционеры «Татнефти» призвали турецкое правительство заблокировать сделку, считая, что она была проведена с нарушением российского законодательства. «Татнефть» приобрела акции Turras через немецкую компанию Efremov Kautschuk, не сообщив об этом акционерам. А покупка, объем которой превышает стоимость 50% активов «Татнефти», согласно российскому законодательству, должна быть одобрена всеми акционерами. Турецкий суд обязал правительство страны приоста-

# дневник наблюдений



новить сделку до рассмотрения дела. Приватизационная администрация Турции в свою очередь подала апелляцию, а потом еще и внесла изменения в состав совета директоров Tupras. Временным председателем совета стал Хасан Коктас, замглавы приватизационной администрации (кроме него, туда вошли еще пять сотрудников этой организации). Видимо, такая активность турецких чиновников позволяет «Татнефти» хранить олимпийское спокойствие и заявлять,



PHOTOPRESS

c40  
секрет фирмы

Судя по всему, «Альфа-групп» все-таки придется поделиться с «Аэрофлотом» правом на управление аэропортом Шереметьево.

## На прошлой неделе министр транспорта Игорь Левитин впервые высказал отношение государства к итогам тендера: строительством Шереметьево-3 должен заниматься «Аэрофлот».

Однако в «Альфа-Шереметьево» уверены, что называть Шереметьево-3 делом «Аэрофлота» — это «негосударственный и неправильный поход».

что сделка все равно будет оформлена, причем не позднее конца мая. «Мы считаем, что решение суда будет опротестовано. Ведь турецкое правительство сильно заинтересовано в этой сделке. О дополнительных выплатах мы ничего не знали. Для нас это стало новостью. Скорее всего, сделка будет заключена на тех условиях, которые обговаривались ранее», — заявил **СФ** источник в «Татнефти».

### Alcoa ищет дешевую энергию

Впервые за последние двадцать лет крупнейший мировой производитель первичного алюминия

и глинозема компания Alcoa решилась на строительство зарубежного завода «с нуля». Причина — нерентабельность производства в США.

Alcoa достигла договоренностей с правительством Республики Тринидад и Тобаго о строительстве крупного завода по производству алюминия, в который планирует вложить около \$1 млрд. Доля американской компании в предприятии составит всего 60%, остальные акции будут принадлежать правительству Тринидада и Тобаго. Вообще, это будет третий проект компании в странах Карибского бассейна и второй (после недавно объявленного исланд-



ского) проект по строительству зарубежного завода «с нуля».

Карибский регион, где у Alcoa уже имеются предприятия по разработке бокситовых месторождений и заводы по переработке глинозема, привлекает мирового алюминиевого лидера дешевизной электроэнергии. Дело в том, что в прошлом году Alcoa вынуждена была закрыть сразу несколько своих заводов, расположенных в США, в особенности на Северо-Западном побережье Тихого океана. Причина — слишком высокие цены на электроэнергию в этом регионе и в стране в целом, делающие производство и переработку алюминия низкорентабельной или вовсе убыточной. Лишившись сразу нескольких производств, компания вышла из сложного положения, решив переориентироваться на зарубежное производство. «Мы рассматриваем все возможные точки мира, где цены на энергию находятся на конкурентном уровне», — пояснил новую стратегию представитель Alcoa Кевин Лоузри. Вполне укладывается в эту схему и покупка заводов в России — у компании «Русал». Российский производитель алюминия уже сообщил, что принципиальное соглашение о продаже двух прокатных заводов — Самарского металлургического завода и Белокалитвенского металлургического производственного объединения — с американской компанией достигнуто. Однако сделка должна еще получить одобрение антимонопольных органов. По предположениям «Русала», завершения сделки можно ожидать к концу июня. **СФ**

# Как стать БОГАТЫМ?

# РБК-ТВ

Информация о подключении: (095) 363-0303



Новая интерактивная игра на РБК-ТВ!

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

смотрите на **РБК-ТВ**

**МУЛЬТИФИЛЬМЫ  
для взрослых**

**В эфире с июля**

Лицензия серия № 7490 от 18. 07. 03,  
выдана Мин. РФ по делам печати,  
телерадиовещания и средств  
массовых коммуникаций

ИНФОРМАЦИЯ  
о подключении

тел.: (095) 363-0303

# лаборатория

[МАРКЕТИНГ]

Маркетинговые исследования всегда головная боль — получить достоверные результаты мешает человеческий фактор. Люди нередко думают одно, говорят другое, а делают третье; они стремятся приукрасить действительность, а то и вовсе не понимают, о чем их спрашивают. Как же быть? Мы отобрали десять наиболее действенных способов, позволяющих вытащить-таки правду из потребителя.

— Текст: Юлия Фуколова

## Десять способов узнать правду

В 1934 году американский исследователь Ла Пьер в компании двух студентов-китайцев совершил турне по США. Несмотря на то что в 30-е годы XX века к азиатам в Америке относились не слишком любезно, они посетили почти 250 отелей и практически везде получили радушный прием.

По завершении турне Ла Пьер разоспал владельцам гостиниц письмо — сообщил, что намерен снова посетить их с китайскими коллегами, и спрашивал, может ли он на-

деяться на гостеприимство. Однако большинство отелей под различными предлогами ему отказали. Так исследователь выяснил, что существует значительное расхождение между предубеждением к азиатам вообще и реальным поведением по отношению к конкретным людям.

Это явление, которое впоследствии получило название «парадокс Ла Пьера», до сих пор мешает маркетологам жить спокойно. Люди не всегда поступают так, как они го-

ворят, и специалисты, занимающиеся исследованиями, вынуждены с этим считаться.

«В большинстве наук исследователи не могут поинтересоваться мнением объекта о нем самом. Биолог, например, не в силах организовать глубинное интервью с подопытным кроликом. А в социологии существует такая уникальная возможность. Правда, это преимущество имеет и обратную сторону — результаты опросов не всегда оказываются достоверными с маркетинговой

точки зрения», — говорит директор по исследованиям рекламного агентства FCB MA Алексей Попов.

Получить правдивую информацию мешают не только установки, но и память людей. Так, исследователи периодически сталкиваются с казусами, когда потребители покупают и пользуются тем, чего нет в природе. В 1980 году американские домохозяйки настаивали, что лучшие кухонные комбайны выпускает General Electric, которая на

## Биолог не в силах организовать глубинное интервью с подопытным кроликом. А в социологии существует такая уникальная возможность

самом деле прекратила производство таких машин лет двадцать назад. А в 2002 году многие российские респонденты утверждали, что застрахованы в компании АСКО, прекратившей свое существование за шесть лет до опроса.

Еще одна причина искажения информации — особенности человеческой психологии. Людям свойственно привирать для повышения своего статуса в собственных глазах или на публике. Так, по словам Алексея Попова, первые исследования аудитории прессы в середине 1990-х годов показали, что «Коммерсантъ» при тогдашнем тираже 200 тыс. экземпляров читают гораздо больше людей, чем «СПИД-инфо» (тираж около 1 млн). С этой же особенностью сталкивается издательство ЭКСМО, которое регулярно опрашивает покупателей в книжных магазинах. Большинство отвечает, что читает классиков — Достоевского, Толстого, хотя в рейтингах продаж первое место удерживает масовая литература в лице Донецкой, Марининой и т. п.

Словом, получить от потребителя истинные данные, не искаженные никакими «парадоксами», — серьезная проблема. Решить ее до конца вряд ли удастся, можно лишь минимизировать влияние разных факторов. Для того чтобы все-таки «вытащить» правду, маркетологи идут на всевозможные ухищрения.

### Размер имеет значение

Более высокой точности информации можно добиться, увеличив число опрашиваемых. Если часть респондентов «врет», то при увеличении выборки их доля в процентном отношении окажется невелика. Не стоит, например, делать выводы на основании одной фокус-группы (многие исследователи вообще считают этот метод вредным). «Даже если модератор сумелнейтрализовать лидера и направил дискуссию в нужное русло, фокус-группа — это всего лишь восемь-девять человек. Распространить их мнение на всех потребителей вряд ли возможно», — говорит начальник отдела социологических

исследований компании «ЭС-ПАР-Аналитик» **Миро-слава Цапко**. Некоторые компании организуют несколько фокус-групп (молодежь, пенсионеры и т. д.), но это ситуации не спасает. Чтобы все сделать правильно, нужно провести не менее трех фокус-групп для каждого социально-демографического среза. Что, естественно, увеличивает расходы (стоимость одной группы составляет в среднем \$1200).

Впрочем, руководитель информационно-аналитического отдела института маркетинговых исследований GfK Rus **Асхат Кутлалиев** полагает, что увеличение выборки помогает не всегда: «Если проблема действительно связана с какими-то личностными особенностями опрашиваемых людей, если несколько человек неискренни и сильно искажают данные, то при большой выборке эффект, конечно, снимается. Но если ошибка методическая, размер выборки вряд ли повлияет на результат. Люди будут отвечать неправильно, понимая вопрос по-своему».



### 1 Самый простой вариант повысить достоверность данных — увеличить число опрашиваемых людей

#### Каков вопрос, таков ответ

В недостоверности результатов могут быть виноваты не только респонденты, но и сами маркетологи. Если вопросы составлены неудачно, потребитель просто не сможет дать правдивую информа-

#### Неправильные вопросы

«Неадекватные ответы потребителей, полученные в маркетинговом опросе, — это не всегда умышленное вранье. Причиной может быть неправильно подобранный метод исследования», — считает маркетинг-директор компании «Смартэк» (дистрибутор автокомпонентов) **Михаил Шабалин**.

— Не так давно наша компания решила улучшить качество обслуживания клиентов. Работа велась в двух направлениях — был проведен аудит работы всех служб компании и организовано маркетинговое исследование клиентов. Исследование должно было подтвердить наличие проблем с качеством обслуживания, что придало бы проекту большую значимость. Сначала с помощью глубинных интервью мы выяснили, что клиенты понимают под качеством обслуживания. Затем в процессе формализованного опроса предложили им оценить работу «Смартэк» и конкурирующих фирм. Из результатов следовало, что «Смартэк» является практически во всем аспектам сервиса одной из лучших компаний на рынке. Однако такие выводы посеяли зерно сомнения, ведь анализируя ситуацию изнутри, мы к тому времени нашли более восьмидесяти пунктов, по которым могли бы улучшить качество своих услуг. Некоторые менеджеры недоумевали: «Зачем тратить столько усилий на улучшение обслуживания, если клиенты и так считают нас лучшими?» Другие, наоборот, считали исследование бесполезным, потому что оно не смогло помочь в решении

поставленных задач. В итоге был сделан вывод, что респонденты просто не захотели высказываться о реальных проблемах. Чтобы разобраться в ситуации, мы подняли историю претензий отдельных клиентов и начали более пристрастно опрашивать тех, кто высказывал недовольство. Люди признавали, что проблемы действительно иногда возникают, хотя у конкурентов еще хуже. Никакого противоречия здесь нет, просто клиенты оценивали текущую ситуацию на рынке, а мы — с точки зрения возможностей компании.

На мой взгляд, задача маркетингового исследования изначально была поставлена неправильно — вместо того чтобы определить набор сервисных функций, который бы оценивался клиентами как «идеальное качество», мы фактически определили ситуацию на сегодняшний день. Это тоже важно, но задача исследования все-таки была несколько шире. Другое дело, что определить с помощью потребителей «идеальное качество» довольно сложно. В свое время я занимался другим проектом, и у нас как раз стояла задача придумать новый розничный концепт по техобслуживанию автомобилей. Серия фокус-групп показала, что все участники, предлагавшие интересные идеи, видели их в аналогичных компаниях в Европе (что натолкнуло нас на мысль проанализировать европейский опыт организации техобслуживания). А те, кто не сталкивался с подобными концептами за рубежом, были полностью удовлетворены существующим положением дел и предлагали лишь незначительные идеи по улучшению существующих форматов.



## Людям свойственно привирать для повышения своего статуса в собственных глазах или на публике

### ТЕСТИРОВАНИЕ РЕКЛАМНОГО РОЛИКА ПО МЕТОДУ BAAR



**2\_ Правильно задав вопрос, исследователь значительно повышает свои шансы услышать правильный ответ**

цию или вообще уйдет от ответа. Так, в одном исследовании людей спрашивали, сколько автомобилей в их семье, и в результате подавляющее большинство оказалось «безлошадным». В следующий раз вопрос конкретизировали, предложив жесткие варианты ответов — «ни одного», «один», «два» и т. д., и количество автовладельцев увеличилось в полтора раза, что уже соответствовало статистике ГАИ.

c44

### КАРТА ВОСПРИЯТИЯ ШАМПАНСКИХ ВИН

Источник: GfK Rus



Марка **A** — недорогое полусухое шампанское для домашнего потребления; предпочитают как мужчины, так и женщины с невысоким уровнем дохода.

Марки **B, D, G** — полусладкие и ближе к сладким, не самые дешевые; покупаются в основном замужними женщинами для семейных торжеств и походов в гости.

Марки **E, F, I** — для семейного потребления с гостями и друзьями; приобретаются в основном женатыми мужчинами. Другая часть потребителей — мужчины в ситуации ухаживания за женщинами.

Марка **H** — сухое и полусладкое, престижное показное потребление. Основные потребители — мужчины и женщины с высоким доходом, основные места покупок — бары, рестораны, ночные клубы.

Марка **C** — ближе всего к идеальному (**Ideal**) образу шампанских вин. Является наиболее универсальной с точки зрения ситуаций потребления и сладости, имеет потребителей во всех социodemографических группах, кроме низкоходных.

По карте видно, что основными конкурентами шампанского марки **B** являются марки **D** и **G**.

Это связано с тем, что психологически легче что-то запретить, чем разрешить.

### Контрольные вопросы

Чтобы оценить степень достоверности информации, исследователи иногда добавляют в опросники контрольные вопросы (наподобие шкал лжи в психологических тестах). Например, утверждения такого рода: «Мне случалось брать чужую вещь», «Иногда я много хвастаюсь», «Я хотел бы избежать уплаты налогов, если буду уверен, что меня не разобла-

чат». «Если человек на все эти вопросы отвечает «да», его анкете присваивается вес единицы. Если же он отвечает «нет», его вес равен нулю, такие данные можно в расчет не принимать, потому что человек на веря в наврал и в других ответах», — говорит Асхат Кутлалиев. Как вариант можно задавать один и тот же вопрос несколько раз в разных местах, и если потребитель отвечает все время по-разному, его анкету также не стоит учитывать.

Оценить степень вольного или невольного искажения

# лаборатория



**3\_ Подсунув  
респондентам  
контрольные  
вопросы, иссле-  
дователь может  
вычислить по  
анкете степень  
неискренности  
ответов**

информации можно и другим способом. Например, GfK в свое время опрашивал практикующих врачей и просил отметить, какие справочники по лекарственным средствам им известны. Список книг с отсканированными обложками прилагался, но в него добавили одну «клиповую». Результат оказался поразительным — 4% опрошенных не только знают, но и пользуются данным справочником. «Процент может быть и больше, если название ассоциируется с уже известным», — считает Асхат Кутлалиев.

Подобный эксперимент проводили и в «ЭСПАР-Аналитике». Здесь взяли десять рекламных постеров, заклеили название марки, а потом показывали их людям и спрашивали, видели ли они эту рекламу, какой брэнд там рекламируется и т. д. Один из этих брэндов в Москве вообще не был представлен. Опознать марку, естественно, никто не смог, однако больше 5% опрошенных заявили, что ее видели.

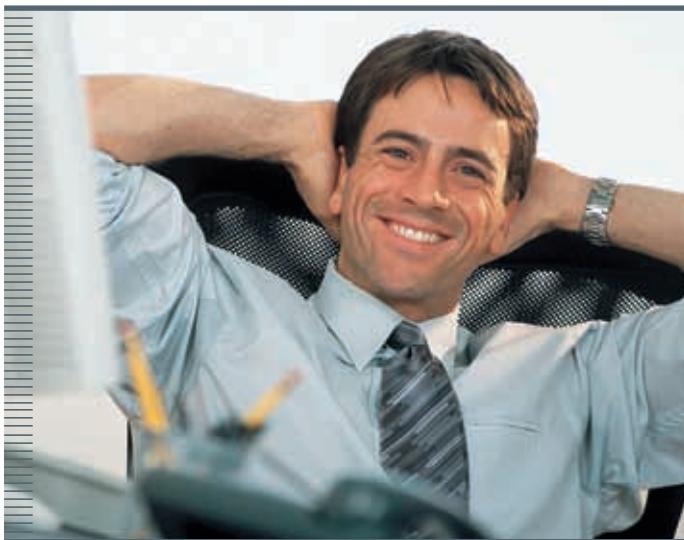
## Полуформализованное интервью

Одним из самых удачных методов, повышающих достоверность получаемых результатов, Мирослава Цапко считает полуформализованное интервью — комбинацию закрытых и открытых вопросов. Ответы на закрытые вопросы («да», «нет», «не знаю» или выбор одного варианта из нескольких предложенных) дают основную информацию, а открытые вопросы позволяют узнать, почему респондент думает именно так, и тем самым оценить его искренность. Открытых вопросов в анкете должно быть не больше 30%, иначе ее сложно обрабатывать.

Как рассказала маркетолог обувной сети «Камелот» Галина Кравченко, некоторые модели не очень хорошо продавались, и компания решила



**4\_ Полуформали-  
зованное интер-  
вью — лучший  
способ получить  
достоверные  
ответы. Ответы  
на закрытые  
вопросы дают  
основную инфор-  
мацию, а откры-  
тые позволяют  
узнать, почему  
человек думает  
именно так**



## Hi-Tech стоматология

### Использование лучших американских имплантатов **BioHorizons**

- Максимально быстрый процесс заживления
- Не вызывают отторжения
- Не имеют противопоказаний
- 9 разновидностей — для любого типа кости

### Технология Harvest smart PreP

- 100-процентная гарантия приживаемости имплантатов
- Ускоренное заживление
- Отсутствие болезненности в послеоперационный период
- Уникальная возможность наращивания кости при имплантации
- Безопасное использование аутогенных материалов

### Современные технологии протезирования

- Только биосовместимые материалы
- Безметалловая керамика — красота и естественность
- Собственная зуботехническая лаборатория

**Гарантии на имплантацию  
и протезирование — 10 лет!**

**AgamiCenter**  
медицинский центр

Телефоны:  
77-8888-6, 775-45-65

Адрес: Москва,  
ул. Советской Армии, 17/52  
[www.agami.ru](http://www.agami.ru)  
[info@agami.ru](mailto:info@agami.ru)

c45

# лаборатория

Если человек знает, что за ним наблюдают, он невольно меняет свои обычные привычки: покупает не те продукты, смотрит не те передачи

проводить исследование, чтобы понять, какая же обувь нужна потребителю. Людей в торговых залах спрашивали, почему они купили именно эту модель, а не другую. В основной массе покупатели отдавались ничего не значащими фразами — «удобно», «понравилось», но что за этим стоит, было непонятно. Пришлось помимо открытых вопросов вводить для уточнения дополнительные характеристики — подошва, форма носка ботинка, цвет и т. д.

Еще одним преимуществом данного метода является то, что можно опрашивать не очень большую выборку, например человек триста, тогда как для стандартизованных интервью желательно не менее тысячи респондентов. По словам госпожи Цапко, количество людей компенсируется качественной информацией.

## Метод для подстраховки

Информацию, полученную от потребителей с помощью одного метода, в ряде случаев имеет смысл верифицировать другим. Например, продублировать количественное исследование фокус-группами или экспертными интервью. Еще



**5\_Для чистоты эксперимента используйте не один метод, а проверяйте данные с помощью другого**

лучше перепроверять данные такими способами, где человек вообще не участвует. «Нам предстояло выяснить мнение работников аптек о тонометрах, — рассказывает Мирослава Цапко, — а затем на основании этих результатов разработать опросник для полутора тысяч потенциальных потребителей. Аптекарей спрашивали, какие марки приборов для измерения давления они знают, какие, на их взгляд, лучше, какие бы они рекомендовали купить. Одновременно с опросом интервьюеры переписывали, какие тонометры продаются в каждой аптеке и по какой цене». После того как исследователи проанализировали информацию, выяснился любопытный факт. В большинстве аптек продавались приборы лишь одной марки, которую продавцы и хвалили, а о других они скорее всего ничего не знали. Соответственно, делать серьезные выводы на основании их ответов нельзя, но без переписи ассортимента установить этот факт было невозможно.

## Метод совместного анализа

Выводы на рынок новый продукт, бесполезно спрашивать потребителей о том, что им нужно. Подобные опросы сводятся, как правило, к одному — «хотим низких цен и лучший уровень обслуживания». Но если правильно построить исследование, можно выявить и реальные предпочтения людей. Для сложных продуктов (например, банковских услуг) маркетологи используют метод совместного анализа.

Если спросить у потребителя в лоб, под какие проценты он готов класть деньги в банк, человек, естественно, назовет самые высокие, хотя на практике его выбор не столь прямолинеен. Метод совместного анализа предполагает, что продукт оценивают не по отдельным характеристикам (сначала ставки, потом сроки и т. п.), а тестируют целостный



**6\_Предъявляйте для тестирования продукт целиком, а не отдельные его качества. Метод совместного анализа помогает лучше понять, как потребители воспринимают сложные продукты или услуги**

вариант, то есть, как говорит Асхат Кутлалиев, «надо предъявлять не одну грань куба, а весь куб целиком». Например, что лучше: 5% годовых в Сбербанке или 15% в каком-нибудь малоизвестном банке Урюпинска? В этом случае выбор потребителя — надежность или высокие дивиденды — становится более понятным для исследователя. Важность всех отдельных характеристик продукта вычисляется математическим путем.

## Реконструкция сознания

Построение «карты восприятия» (perceptual mapping) можно считать универсальной методикой — она используется для тестирования продуктов, брендов, определяет предпочтения потребителя и т. д. Результаты представляются точками в пространстве, и чем

ближе точки расположены друг к другу, тем более «близкими» являются эти объекты.

Исследование проводится, как правило, в два этапа. У людей сначала выясняют, какими словами они описывают бренд («элегантный», «престижный», «надежный» и т. д.). Затем из этих слов составляются утверждения (от 10 до 35), которые респонденты оценивают в баллах или просто отвечают «да» или «нет». Информацию обрабатывают с помощью факторного анализа, многомерного шкалирования или других сложных математических процедур. По словам Асхата Кутлалиева, главное достоинство этого метода в том, что правильных или неправильных ответов здесь нет — просто реконструируется картинка, которая находится в сознании человека. Однако он довольно сложен в исполнении



**7\_Построив карту восприятия, вы реконструируете картинку, которая находится в сознании потребителя. Правильных и неправильных ответов здесь нет, поэтому искажить ответы человек не сможет**



«Матч закончился жуткой дракой, после чего всех увезли в кутузку, в том числе и наших исследователей. Однако благодаря этому они узнали много интересного»

и требует особого профессионализма исследователя.

В качестве иллюстрации господин Кутлалиев привел карту восприятия игристых (шампанских) вин (см. схему на стр. 44). В ходе исследования выявились два основных фактора, значимых для потребителя,— цена напитка и содержание сахара, а весь анализируемый набор шампанских вин разбивается на пять явных групп.

## Наблюдение

Наиболее интересными являются методы, где от потребителя вообще не требуется никаких слов, и, соответственно, вероятность сознательного или невольного искажения данных сводится к минимуму. В последнее время (как на Западе, так и в России) активно применяют метод включенческого наблюдения, когда исследователь перевоплощается в члена целевой аудитории — живет вместе с другими ее представителями по их законам, изучает привычки и т. д.

Например, когда сеть «Ашан» планировала выход на российский рынок, в числе других методов использовалось и наблюдение. Несколько исследователей жили в московских семьях и скрупулезно изучали их меню — что они едят каждый день, что по праздникам и т. д. Например, выяснилось, что наши потребители очень любят глазированные сырки, российскую колбасу предпочитают импортной, а мороженым увлекаются не только летом, но и зимой.

Наблюдение особенно полезно, когда целевая группа недоступна для других методов (например, дети или неформальные молодежные объединения). Так, несколько лет назад Мирославе Цапко нужно было определить для трикотажной фабрики емкость рынка шарфов с эмблемами футбольных клубов. Массовые опросы никаких срезовых данных не дали бы



## 8\_ Наблюдая за жизнью, привычками и поведением потребителя, исследователь получает ценную информацию, не прибегая к его словесным отчетам

(«Как вы себе представляете интервью с пятнадцатилетним спартаковцем до или после матча?» — говорит Мирослава Цапко). Тогда в группу фанатов «внедрили» двух студентов-социологов, один из которых уже был активным болельщиком.

«Первый же матч закончился жуткой дракой, после чего всех увезли в кутузку, в том числе и наших исследователей,— рассказывает госпожа Цапко.— Однако благодаря этому они узнали много интересного». Оказалось, что спрос на клубные аксессуары не определяется количеством фанатов, он скорее зависит от их активности. Так, в столкновениях после матча фанаты одной команды стремятся сорвать шарф с болельщиков другой, после чего победитель повязывает его себе на колено (особая форма унижения противника). При утере аксессуара болельщик немедленно приобретает новый, чтобы восстановить свой статус. «При анкетировании такой информации мы бы

точно не получили», — резюмирует Мирослава Цапко.

Наблюдать за потребителями можно и со стороны. Одна западная компания несколько лет назад искусно вмонтировала видеокамеру в полку магазина и снимала проходящих мимо покупателей — на что они обращают внимание, как разглядывают упаковку и т. д. А в агентстве GfK как-то проводили наблюдение за поведением покупателей в магазинах электротехники. Под видом случайных посетителей исследователи фиксировали, какую технику человек рассматривает, как быстро к нему подошел менеджер, состоялась ли между ними беседа и т. д. Удалось обнаружить интересную закономерность: если продавец определенное время удерживал внимание покупателя, то с высокой долей вероятности человек совершил покупку. По-другому этот факт выявить было бы невозможно, даже если опросить участников сделки.

При всех достоинствах у метода прямого наблюдения немало недостатков. Во-первых, он позволяет фиксировать лишь внешние проявления. «Наблюдатель не может проникнуть в душу потребителя и понять причины его поведения», — говорит Асхат Кутлалиев. Во-вторых, если человек знает, что за ним наблюдают, он невольно меняет свои обычные привычки — покупает не те продукты, смотрит не те передачи и т. д. Поэтому в долгосрочных исследовательских программах каждый год приходится обновлять как минимум четверть домохозяйств, чтобы избежать так называемого эффекта панели.

## Электронные фокус-группы

В последнее время становятся популярными электронные фокус-группы, которые используются для тестирования рекламных сообщений. Большинство такого рода исследо-

ваний в России проводятся по методике BAAR (Brand & Advertising Attitude Research). Словесных комментариев от респондентов не требуется, они лишь должны во время демонстрации ролика крутить специальный рычаг. Считается, что идеомоторные реакции (неосознанные движения) характеризуют эмоциональное состояние человека и его отношение к происходящему — что позволяет определить, какие кадры аудитории не понравились. Хотя на сознательном уровне люди могли и не отдавать себе в этом отчет.

Например, в рекламном агентстве FCB MA в свое время тестировали 30-секундный ролик, рекламирующий минеральную воду. После обработки данных было установлено, что на девятой секунде благожелательное отношение аудитории начало расходиться: у мужчин оценка поползла вверх, а у женщин, наоборот, упала (см. график на стр. 44). Дальнейший анализ показал, что причиной стала сцена в



## 9\_ Покрутив специальный рычаг на электронной фокус-группе, потребитель даст исследователю полную информацию о своем отношении к рекламному ролику

Методики, при которых измеряются артериальное давление и кожно-гальванические реакции, не очень популярны. Они точны, однако вызывают ассоциации с детектором лжи



ЭКСПЕРТ НОМЕРА  
Штефан Дертинг,  
вице-президент  
и глава московского  
офиса The Boston  
Consulting Group

## «Всегда велик соблазн выглядеть лучше, чем ты есть на самом деле»

— Проводя исследования, в первую очередь следует четко понимать, что именно планируется получить. Для этого надо всегда ответственно подходить к разработке программы исследования. Важно обратить внимание и на технику его осуществления. Например, при проведении фокус-групп большую роль играет человеческий фактор.

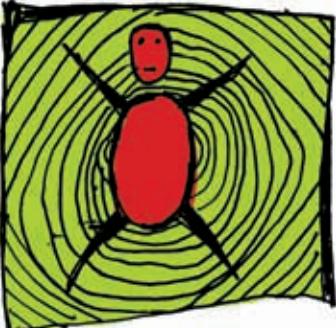
Глубинную мотивацию людей выявить крайне сложно. Нахождение в группе сильно влияет на ответы — всегда велик соблазн выглядеть лучше, чем ты есть на самом деле. Для устранения этих «помех» используются специальные методики. Так, для проведения фокус-групп мы применяем разработанную нами методику MindDiscovery. Она помогает изучить образ мыслей потребителя, добиться понимания его ожиданий и мотивации. Участники фокус-группы применяют к себе испытанные методы «мозговой атаки», в результате появляется объективная оценка деятельности компании — позиционирования брэндов и т. д. Важно прислушиваться и к личным пожеланиям и идеям участников, которые потом консолидируются и нередко выливаются в новые интересные концепции. Одним из косвенных подтверждений успешного проведения фокус-группы является получение неожиданных результатов, демонстрирующих скрытые мотивы поведения людей. Например, при исследовании потребления минеральной воды мы были весьма удивлены одним признанием. Женщина призналась, что однажды приобрела бутылку самого дорогого продукта в данной категории и, даже после того как вода закончилась, продолжала использовать бутылку, переливая туда обычную воду и забирая с собой на работу. Таким образом она демонстрировала окружающим, что она относится к категории потребителей самого дорогого продукта.

В России компании, занимающиеся сбором и анализом маркетинговой информации, могут испытывать затруднения, связанные также и с непрозрачностью бизнеса. Для получения как можно более достоверной информации следует подходить к сбору данных с разных сторон. Например, исследуя определенный рынок товаров, необходимо проверить данные о производственных возможностях, объеме импорта и многом другом. Важно учитывать тенденции и тренды, поведение игроков на данном рынке. И все равно может случиться так, что истинное положение вещей не прояснится. Не следует доверять одной лишь статистике — обязательно прислушивайтесь к внутреннему чутью.

спортивном зале. Мужчинам эта тема была близка, а женщинам совершенно не понравилось натуралистическое изображение высоких нагрузок и крупный план напряженного лица героини ролика. «По результатам тестирования проблемная сцена в ролике была заменена, и дальнейшие исследования показали гораздо лучшие результаты. Ролик был запущен в эфир и оказался весьма эффективным», — говорит директор по работе с клиентами FCB MA Карим Заккар, который вел этот проект.

### Физиология не обманет

Наконец, существуют экзотические приемы, которые обеспечивают точные данные. Например, фиксация движений глаз. Так, компания Guinness когда-то обдумывала смену этикетки и обратилась к мнению потребителей. Во время «обычных» опросов они называли в качестве неотъемле-



**10\_Фиксация психофизиологических реакций — самый экзотический метод. Вегетативные реакции не поддаются контролю, поэтому прекрасно работают, когда речь идет об интимных темах**

мых атрибутов этикетки фирменный шрифт, характерные темно-коричневые цвета и т. д. Однако, изучив движение зрачков, обнаружили: в первую очередь люди ищут глазами изображение старинной кельтской арфы (о нем в ходе опроса не упомянул никто) и только потом убеждаются, что перед ними Guinness.

Когда требуется выявить эмоциональный фон респондентов (чаще всего в рекламных исследованиях), с испытуемых «снимаются» различные вегетативные показатели (артериальное давление, кожно-гальваническая реакция (КГР) и т. п.). «Долю этих методов на рынке не берусь оценить, она явно невысока, хотя точность они повышают существенно», — говорит Асхат Кутлалиев. — Клиенты не слишком проявляют к ним интерес, но не из-за высокой стоимости, а скорее из-за ассоциаций с детектором лжи». В практике российского филиала GfK было лишь один случай, связанный с использованием КГР. Из трех рекламных роликов нужно было выбрать один, но на предварительном тестировании все они вызывали примерно одинаковые оценки эмоций. Пришлось вспомнить о психофизиологии.

Как говорят специалисты, эти экзотические методы прекрасно работают, когда речь идет об интимных темах (в этом случае честность и искренность ответов заранее ставятся под сомнение). Например, учеными недавно развенчали миф, что мужчины преувеличивают количество своих сексуальных партнеров. При анонимном заполнении анкеты, опросе в присутствии интервьюера и в ситуации с якобы подключенным детектором лжи мужчины давали примерно одинаковые ответы. У женщин данные постоянно менялись, но наибольшую цифру они называли, будучи «подсоединенными» к детектору лжи. ☎



[ МЕНЕДЖМЕНТ ]

## Капкан для провальных идей



КАК ИЗ МОРЯ ПРЕДЛОЖЕННЫХ СОТРУДНИКАМИ ИДЕЙ ВЫБРАТЬ ЗАВЕДОМО УСПЕШНЫЕ И ОТСЕЯТЬ НИКЧЕМНЫЕ? БЕЗ ПОДРОБНОГО БИЗНЕС-ПЛАНА СДЕЛАТЬ ЭТО ДОСТАТОЧНО СЛОЖНО, И ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ОБЫЧНО ПОЛАГАЮТСЯ НА ИНСТИЦИЮ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ЛЮБОЙ УДАЧНЫЙ ПРОЕКТ, НЕЗАВИСИМО ОТ СПЕЦИФИКИ, ОТВЕЧАЕТ НЕСКОЛЬКИМ УНИВЕРСАЛЬНЫМ КРИТЕРИЯМ. **Текст: Павел Куликов**

### FAQ для нового проекта

Чтобы оправдать свое существование, бизнес-идея должна содержать в себе ответ на вопрос «зачем?». Как ни странно, разумительного ответа на этот вопрос иногда не находят даже владельцы проектов с многомиллионным бюджетом. Такое происходит, когда фирмы берут на вооружение тактику венчурных инвесторов и покупают большое количество действующих бизнесов или запускают собственные проекты на быстрорастущих рынках. При этом топ-менеджмент лелеет надежду, что если хоть один из запущенных проектов «взлетит», то все вложения окупятся. По словам директора по развитию клуба «Много.Ру» **Марка Напартовича**, такая ситуация возникла в России в конце 1990-х, когда наиболее привлекательными казались интернет-проекты. Сейчас аналитики не могут объяснить, для чего «России Онлайн» понадобилось вкладывать деньги в покупку и развитие Aport.ru, Omen.ru и множества других интернет-проектов.

«Когда проект „Много.Ру“ находился в стадии идеи, инвесторы спросили „зачем?“, — рассказывает господин Напартович. — Мы сразу ответили: чтобы зарабатывать деньги на покупках, которые со-

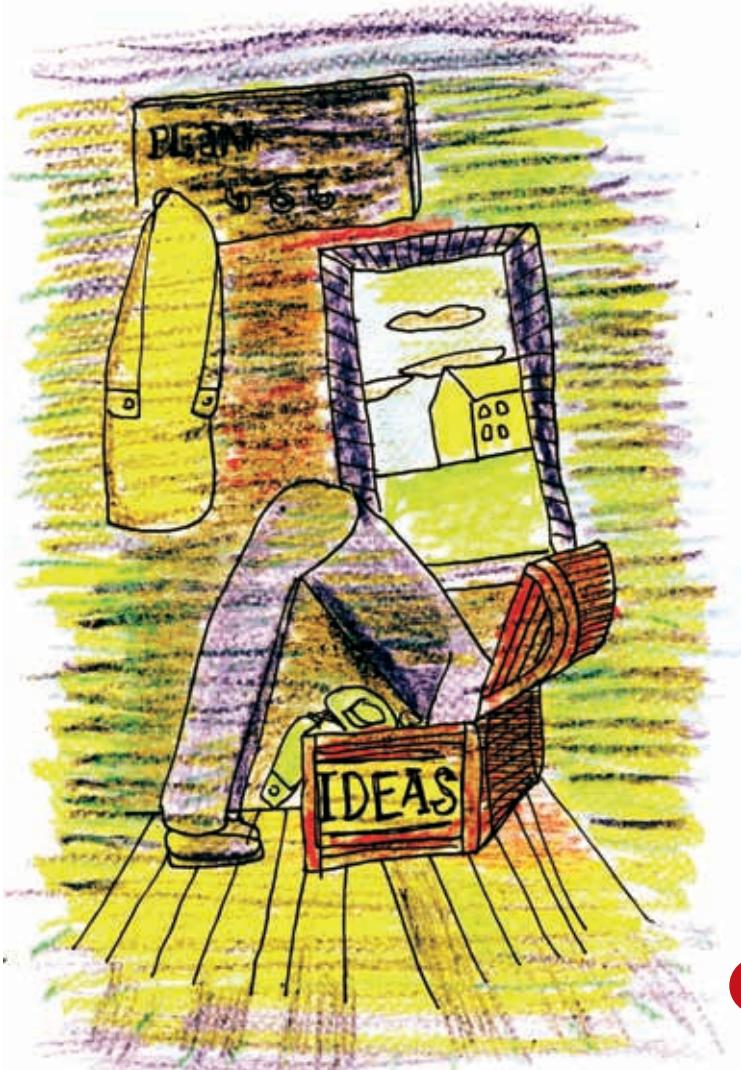
вершает большое сообщество потребителей через бонусный механизм». Если четкий ответ приходится долго формулировать, то идея, как правило, отсеивается сразу же.

### Из здравого смысла

Идея должна соответствовать здравому смыслу. Это наиболее субъективный момент в процедуре ее оценки, ведь здравый смысл — понятие трудноформализуемое. Руководители различных подразделений собираются вместе и обсуждают идею. Каждый высказывается по поводу ее привлекательности для направления, за которое отвечает. «У нас в компании такое собрание называют „рабочей группой“, — говорит руководитель пресс-службы «Вымпелкома» **Михаил Умаров**.

Автор должен доказать состоятельность своей идеи «акулам бизнеса», которые засыпают его вопросами. Если удается ответить на все спонтанно возникшие вопросы, проект получает зеленый свет.

«Некоторые проекты противоречат здравому смыслу настолько, что их вообще нет смысла обсуждать, — считает руководитель проекта MD-Marketing **Андрей Бобров**. — Например, идеи, сфера применения которых слишком



## Чтобы оправдать свое существование, бизнес-идея должна содержать в себе ответ на вопрос «зачем?»

узка. Когда я занимался развитием проекта „Фабрика идей”, один из менеджеров предложил проект по производству копилок в форме жабы, а не свиньи. На ассоциации „жаба душит” можно заработать, но аудитория такого продукта невелика».

### И не в склад, и не в лад

Идея не должна противоречить основному бизнесу или вредить стратегическим партнерам. «На этом этапе у нас в компании отсеяли проект со-зания интернет-магазина бытовой техники,— рассказывает Марк Напартович.— Мы располагаем всем необходимым для открытия такого бизнеса, и он мог бы принести дополнительную прибыль. Проблема в том, что тем самым мы вступаем в конкуренцию со своими же партнерами. Ведь среди участников бонусной программы „Много.Ру” есть магазины электроники и бытовой техники».

Иногда компании понимают всю важность этого этапа тестирования идей слишком поздно, когда проект уже запущен — и обречен на провал. Идея вступления компании «Автокей» в пул «Шесть семерок» не оправдала себя как раз из-за того, что противоречила стратегии бизнеса. Извлечь выгоду от участия в альянсе было невозможно, поскольку формат, в котором работает «Автокей», отличался от формата прочих участников пула. Бессмысленно было публиковать цены в совместном каталоге и продвигать автомобили с помощью тех же рекламных носителей, что и продукты питания, и бытовую технику. Именно поэтому компания вышла из пула.

### Не по средствам

Еще один повод для отсеяния идеи — недостаток ресурсов: финансовых, технических, кадровых. «У нас возникла идея выпускать собственный журнал, чтобы поддерживать по-

стоянную связь с членами клуба „Много.Ру” и продвигать продукцию партнеров,— говорит Марк Напартович.— Потребительские предпочтения каждого из потенциальных читателей нам были известны, ведь это члены клуба, которые сами оставляют о себе информацию при получении пластиковой карты. Все говорило о хороших перспективах проекта, но на рынке СМИ мы не-профессионалы, и самостоятельно заниматься журналистикой не можем, разве что на условиях аутсорсинга».

Оценивая необходимые для воплощения проекта ресурсы, можно столкнуться с ситуацией, когда фирме он по средствам, но позитивный эффект не будет превышать расходы. Такие проекты отменяют. Если же, наоборот, выясняется, что идея позволяет использовать свободные ресурсы, то на этом этапе она одобряется.

### Учеба на чужих ошибках

Некоторые идеи отсеиваются после знакомства с чужим опытом. Порой автору проекта достаточно провести пару часов в интернете, чтобы понять, насколько успешны компании, внедрившие нечто подобное у себя. Идея бонусной системы «Росприз» состояла в том, что владельцы торговых точек премируют покупателей ваучерами на сумму, равную стоимости покупки. Их можно было сдать в любой момент, получив тысячную часть от номинала. При этом среди владельцев ваучеров проводилась лотерея, победители которой получали их полную стоимость. Потенциальные призеры должны были стремиться получить как можно больше ваучеров (всего их было выпущено на 200 млн рублей) и звонить в «Росприз» в надежде на выигрыш. Проект был закрыт после полутора лет существования из-за отсутствия необходимой для программ лояльности обратной связи с потребителями — ваучеры были

анонимными. Между тем задолго до этого несколько западных аналогичных проектов уже разорились по той же причине. Англоязычные интернет-ресурсы трубят о том, что обыкновенные дисконтные системы не приносят ничего, кроме расходов. Это стоило учесть и отбросить идею или видоизменить ее, как сделали создатели сети магазинов Le Futur после ознакомления с опытом уже существующей на американском рынке аналогичной компании. Ассортимент товаров в Le Futur изначально сделали разнообразнее, чем в американских магазинах.

### В шкуре потребителя

Идея может быть отброшена в результате тестирования. «Один из принципов нашей компании — никому не демонстрировать ассортиментные позиции до их появления на полках магазина,— рассказывает вице-президент компании Le Futur Алла Королева.— Поэтому все идеи пополнения ассортимента приходится опробовать на себе. После посещения одной международной выставки появилась идея продавать непрофессиональное оборудование для игры в пейнтбол. Мы заказали пробную партию и расстреливали друг друга на прилегающей к офисному зданию территории».

Тестировать проект на ранней стадии можно по-разному. Главное условие — объективность при минимуме временных и финансовых затрат. Можно провести фокус-группу с участием потенциальных потребителей, но в этом случае приходится ломать голову над формулировкой вопросов, а отношение людей к проекту можно выяснить лишь по косвенным признакам (известно, что на фокус-группах респонденты привирают). Более универсальный метод — просмотр веб-конференций. К примеру, чтобы узнать, какой

бензин в Москве считается наиболее качественным, достаточно изучить одну из конференций на сайте Auto.ru.

### Сам себе эксперт

Заключительное испытание для идеи — консультация экспертов. Часто она сводится к телефонной беседе со специалистами по консалтингу и участниками рынка, на котором проект предполагается внедрять. «Иногда будет достаточно просто опросить знакомых,— уверяет Андрей Бобров.— Критиковать любят все, и указать на очевидные ошибки и просчеты нередко может даже человек со стороны».

Окончательный вердикт выносит первое лицо компании. «Есть два фильтра для отсева бизнес-идей,— говорит руководитель отдела маркетинга G2 Technology Александр Пыпин, не считающий большинство вышеперечисленных тестов необходимостью.— Первый — мнение экспертов из конкурирующих компаний. Второй — авторитарное решение руководства. Топ-менеджеры обычно отличаются разлитой интуицией и здравым смыслом, и это позволяет определять пригодность бизнес-идей в условиях неопределенности, глубоко не вдаваясь в расчеты». Авторитарная оценка проектов довольно распространена в российских компаниях. Руководитель соотносит бизнес-идею с собственным видением стратегии развития фирмы. По словам старшего аналитика отдела маркетинга компании «Яндекс» Алексея Нагорного, все новые проекты в этой фирме оцениваются лично генеральным директором, которого до сих пор не подводила интуиция.

### Дело в шляпах

Специалисты в сфере консалтинга рекомендуют деспотичным руководителям принимать решения обоснованно и всеми силами выживать из себя субъективизм. Для оценки



## «Удачные проекты часто остаются невоплощенными только потому, что их неправильно подают»

бизнес-идей светлые умы использовали самые разнообразные методики. Одной из наиболее эпатажных прославился Уолт Дисней. Сценарии мультипликационных лент знаменитый создатель фильмов оценивал, поочередно располагаясь в трех креслах, которые стояли в его кабинете. Первое он называл «креслом мечтателя», второе — «креслом реалиста», третье — «креслом критика». Таким образом Диснею удавалось рассмотреть идею как бы с позиции трех разных персонажей. Известный психолог Эдвард де Боно пропагандирует оценку бизнес-идей методом Six Thinking Hats («Шесть шляп мышления»). Согласно теории де Боно, первое лицо компании сможет адекватно взглянуть на проект, примеряя в нужной последовательности шесть воображаемых шляп. В белой шляпе излагают фактическую информацию по проекту, в красной — высказывают интуитивные подозрения и т. д.

По словам менеджера таллинского проекта «Мета-Профит Тренинг Интернейшнл» Инны Гориславской, методы Диснея и де Боно — далеко не самые экзотические из тех, что используются для оценки бизнес-идей. «Базируясь на технике Эйнштейна, можно оценить ситуацию, поочередно меняя работу правого и левого полушарий мозга. Еще одна техника — использование аналогий, когда выясняется, насколько данная идея подошла бы аналогичной фирме-конкуренту.

Российская консалтинговая группа «Гуманитарные технологии» предлагает свой способ побороть субъективизм. «Идея состоит в том, что каждый топ-менеджер оценивает проект до общего обсуждения, — рассказывает научный руководитель «Гуманитарных технологий» профессор Александр Шмелев. — На основе стандартных требований к бизнес-плану мы составили сорок критериев оценки. Например,

«Существует ли платежеспособный потребитель?» или «Имеется ли у компании необходимый опыт?». Используя несложный программный продукт, топ-менеджеры дают оценку идеи по каждому из критериев по пятибалльной шкале. Результаты получает первое лицо компании». По словам господина Шмелева, такая схема позволяет сэкономить время и выявить острые моменты еще до обсуждения идеи на общем собрании. Если топ-менеджеры слишком сильно расходятся в оценках, проект вообще не имеет смысла обсуждать.

### Как протолкнуть идею

«Хорошую идею может подать любой, даже самый нерадивый работник, — уверяет Андрей Бобров. — Часто удачные проекты остаются невоплощенными только потому, что их неправильно подают». Пытаясь изменить каналы продаж в одной из компаний, Андрей Бобров столкнулся с сопротивлением топ-менеджмента и необходимости отстаивать свой проект. В результате родилась мини-технология продвижения бизнес-идей.

Во-первых, проект необходимо оформить в виде хорошо структурированного документа — в противном случае идея будет ассоциироваться со своим небрежным оформлением. Во-вторых, стоит заранее предусмотреть, чем обернется для каждого из топ-менеджеров внедрение нового проекта, и составить поименный список их возможных реакций, негативных и позитивных. Естественно, при обсуждении идеи нужно сконцентрироваться на «плюсах», а против «минусов» заранее застасить аргументами.

Кстати, если существует возможность запустить проект в тестовом режиме и без серьезных вложений, а в случае успеха масштабировать, то шансы на его одобрение сильно вырастают. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Идея имеет значение лишь в случае ее успешного внедрения»

**Штефан Дертниг,**  
вице-президент и глава  
московского офиса  
*The Boston Consulting Group*

— С ростом значимости сектора услуг по сравнению с производством успешность бизнеса все более зависит от новых «качественных» идей. Понятно, что сама по себе идея имеет значение лишь в случае ее успешного внедрения. Однако хорошие, на первый взгляд, идеи очень часто приводят к разочарованию. Если рассматривать среднюю стоимость вывода на рынок нового продукта, то можно заметить, что за последние десять лет она выросла более чем вдвое. При этом доля успешных новых продуктов не так велика — по разным оценкам, от 60% до 85% оказываются провальными. Именно в связи с этим многие компании сегодня делают ставку на объединение бизнесов и возможностей для роста и воплощения успешных идей.

Все прекрасно понимают, что инновации, их своевременная разработка и внедрение могут вывести компанию в лидеры. На основе опыта нашей компании мы выявили несколько шагов, которые могут привести к успешному управлению инновационным процессом. Начнем с того, что инновации должны иметь четкие цели. Они задаются на основе анализа данных, когда определяется, например, процент роста продаж за счет новых видов продукции. Также задаются цели инвестиций, прорыва на рынке или закрепления успеха.

Во-вторых, нам потребуется установить так называемые контролирующие механизмы для стимулирования успеха. Один из них будет заключаться в том, чтобы наблюдать за процессом и соответствующим образом вовремя на него реагировать. Для этого компании не помешает создание специального наблюдательного комитета. А второй механизм — это точная оценка проекта по заданным целям. Важно помнить, что любая оценка должна проводиться постоянно, централизованно и объективно, а также предоставлять все данные для принятия решения в случае такой необходимости. Также следует анализировать новый проект — насколько он соотносится с целями компании с точки зрения ее продуктового ряда, стабильности и целесообразности.

И, наконец, последний шаг, который рекомендуется делать, — вовремя направлять высвобождающиеся ресурсы для реализации наиболее привлекательных проектов. Хорошие проекты должны оказываться на рынке как можно быстрее, и часто перераспределение ресурсов способствует более быстрому запуску продукта на рынок. Моментальное перенаправление ресурсов в более перспективные проекты эффективнее для компаний, нежели их «накопительство».



бизнес-школа

[УЧЕБНЫЙ КУРС]

## Экзамен для деканов

Престижная бизнес-школа Wharton впервые в своей истории провела Всемирный форум выпускников в Москве. Выбор места встречи выпускников организаторы объяснили просто: «Мы хотим приезжать в те места, которые меняют мир». «Секрет фирмы», конечно, не упустил возможности выяснить у декана Wharton Патрика Харкера и декана не менее престижной бизнес-школы INSEAD Габриэля Гававини, как меняются сами школы.

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА, Екатерина КРОТОВА



«В Wharton поступает лишь один претендент из десяти. Мы строги не только к россиянам, но и ко всем абитуриентам»

## «За лидерскими качествами наши студенты отправились в Арктику»

Американская Wharton считается одной из лучших бизнес-школ мира, а в подготовке финансистов ей вовсе нет равных. И хотя в последние несколько лет выпускники Wharton испытывали проблемы с поиском работы, сейчас декан школы Патрик Харкер не сомневается в блестящих перспективах своих выпускников.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** В последнем рейтинге авторитетного журнала Business Week ваша школа впервые за много лет опустилась с первого места на пятое. Почему это произошло?

**ПАТРИК ХАРКЕР:** У всех рейтингов есть свои плюсы и минусы. Но студент не выбирает и не должен выбирать бизнес-школу на основании рейтингов. Надо, чтобы школа подходила лично тебе.

**СФ:** Но журналы обычно анализируют мнение работодателей, а это очень важный фактор.

**ПХ:** Каждый рейтинг имеет свой алгоритм, к тому же Business Week отражает не только точку зрения работодателей. Я бы лучше предложил абитуриентам обращать внимание на то, где выпускники школы находят работу. Например, среди всех бизнес-школ Wharton имеет самый высокий показатель по трудоустройству. Наши выпускники работают в таких солидных компаниях, как Goldman Sachs, McKinsey, Merrill Lynch и др. Вообще, ситуация в экономике уже улучшилась, происходит подъем. Например, две недели назад у нас состоялся последний выпуск, 80% студентов уже получили работу, а остальные — предложения, которые они рассматривают.

**СФ:** Сколько же всего предложений они получили?

**ПХ:** Когда экономика переживала спад, будущий выпускник получал одно, может быть, два предложения. Сегодня в среднем их три. В этом году в Wharton приезжали рекрутировать около 300 компаний, предложения о работе размещались на веб-сайте, плюс наши выпускники сами проходили собеседования в других городах. Так что в целом более тысячи компаний имели возможность побеседовать с нашими студентами.

**СФ:** Говорят, у выпускников Wharton два года назад были сложности с поиском работы в том числе и потому, что накануне выпуска сменился директор службы по трудоустройству. Как обстоят дела с этим подразделением сейчас?

**ПХ:** Представление о том, что у студентов Wharton возникали сложности, не соответствует реальности. По крайней мере, они были в лучшем положении, чем выпускники других бизнес-школ. С приходом нового руководителя Питера Дегнана служба была полностью трансформирована. Он раньше работал в инвестиционно-банковском секторе и привлек к сотрудничеству консультантов, представителей про-

мышленных компаний. Эти специалисты помогают нашим студентам.

**СФ:** Много ли у вас российских выпускников?

**ПХ:** Обычно в год Wharton заканчивают 5–10 человек из России. Сегодня в Москве живут и работают около 70 человек, закончивших Wharton (не все они граждане России).

**СФ:** По числу заявок от абитуриентов Россия на третьем месте после Франции и Великобритании, а поступает в школу не очень много русских. Вы слишком к ним строги или их уровень не очень высокий?

**ПХ:** В среднем в школу поступает лишь каждый десятый, так что мы строги не только к россиянам, но и ко всем абитуриентам.

**СФ:** Каковы, на ваш взгляд, сильные качества наших абитуриентов, и чего им не хватает?

**ПХ:** Абитуриенты из России ничем не отличаются от абитуриентов из других стран мира. Мы ищем в студентах одни и те же качества независимо от страны. И когда они попадают в школу, они уже не российские студенты, а студенты Wharton.

**СФ:** Расскажите подробнее о кредитных программах.

**ПХ:** У нас есть программа кредитования, которая полностью покрывает стоимость обучения и проживания в течение двух лет. Нашим партнером является Citibank (процентная ставка рассчитывается по формуле Prime Rite плюс 3%). Особо одаренные студенты могут получить грант, который позволяет снизить стоимость обучения.

**СФ:** Российские абитуриенты жалуются, что нерезидентам США кредит получить трудно — нужны поручители.

**ПХ:** Ограничений в получении кредита нет, другое дело, что есть два уровня процентной ставки. И если у вас есть американский поручитель, она меняется в более выгодную для студента сторону.

**СФ:** Некоторое время назад у ряда выпускников были проблемы с возвратом задолженности, и Wharton решил выдавать кредит, покрывающий лишь стоимость обучения...

**ПХ:** Наша идея заключалась в том, чтобы снизить процентную ставку. Но тут выяснилось, что студенты хотят получить больше денег, пусть даже по более высокой ставке. И когда мы поняли, что совершили ошибку, то исправили ее.

**СФ:** А что изменилось в ваших учебных программах, появились ли новые направления?

**ПХ:** Нашей сильной стороной всегда были основы бизнеса — финансы, бухгалтерское дело, маркетинг, менеджмент. Изменения скорее касаются не того, чему мы учим, а методов обучения. Вместо того чтобы читать лекции, мы строим программы обучения, основанные на взаимодействии. Например, наши студенты отправились в экспедицию в Арктику, чтобы вырабатывать там лидерские качества. Или другой пример: в классе используются интерактивные компьютерные методики, которые позволяют



«Выпускники, получившие осязаемую выгоду от своего обучения, помогают следующему поколению студентов получить то же самое»



ОЛЕГ ГЛАЗАРЕВ

моделировать процесс управления компанией. А в рамках программы «Практикум глобального консультирования» мы связываем наших студентов с коллегами в другом регионе мира.

**СФ:** Многие бизнес-школы вводят курс бизнес-этики, поскольку не хотят, чтобы в громких корпоративных скандалах были замешаны их выпускники...

**ПХ:** Мы первыми ввели такой курс — еще в 1975 году. Так что, вне всяких сомнений, у нас бизнес-этику преподают лучше всех.

**СФ:** Значит ли это, что мы не увидим имена ваших выпускников в хрониках корпоративных скандалов наподобие Enron?

**ПХ:** Как бы человека ни готовили, все равно с ним что-то может произойти. Но я надеюсь, что наше обучение поможет минимизировать такую возможность. У нас сильный профессорско-преподавательский состав, мы даже ввели программу PhD по бизнес-этике, чтобы люди, получив диплом, могли сами преподавать бизнес-этику.

**СФ:** Вместо открытия в других странах новых кампусов Wharton предпочитает устанавливать партнерские отношения с местными учебными заведениями. В чем заключается ваше сотрудничество с INSEAD?

**ПХ:** Мы убеждены, что должны налаживать партнерские связи с другими учебными заведениями, чтобы учиться друг у друга. Из США не видны ответы на все вопросы, которые возникают в мире. И чтобы узнать, с какими проблемами сталкивается бизнес в других уголках мира, мы должны с помощью партнеров расширять свои знания.

**СФ:** В последнее время ваша школа много внимания уделяет индивидуальным программам обучения для корпораций. Есть ли среди них российские компании?

**ПХ:** Примерно половина компаний из top-500 журнала Fortune являются нашими партнерами. Что касается российских фирм, то мы будем работать в этом направлении. Собственно, за этим сюда и приехали. С удовольствием поговорим с представителями российских компаний, которые проявят интерес.

**СФ:** Многие российские компании воспользовались бы вашим предложением, весь вопрос — сколько это будет стоить.

**ПХ:** Смотря какие цели они поставят. Цена зависит от сложности и продолжительности программы, у нас нет твердой цены для всех.

**СФ:** Планируете ли вы наладить сотрудничество с российскими бизнес-школами?

**ПХ:** Мы сейчас только начали обдумывать этот вопрос, но каких-то решений еще не приняли.

**СФ:** В последнее время Wharton привлек \$445 млн от компаний, в которых работают ваши выпускники. Получается, бизнес-образование само по себе — не такой уж прибыльный бизнес?

**ПХ:** Плата за обучение покрывает всего лишь половину затрат на содержание школы. Американская модель бизнес-образования основана на том, что выпускники, получившие осязаемую выгоду от своего обучения, помогают следующему поколению получить то же самое. То есть вы учитесь в бизнес-школе не два года, а остаетесь в ней на всю жизнь.

**СФ:** Что изменилось в школе за те четыре года, что вы ее возглавляете?

**ПХ:** Во-первых, появилось прекрасное новое здание, оборудованное по самым современным стандартам. Во-вторых, мы наняли пятьдесят новых преподавателей, выдающихся профессионалов. Наконец, у нас появились новые программы, в рамках которых мы связываем обучение с новыми направлениями в науке, как, например, биотехнология. А в течение следующих четырех лет ждите новых изменений.

**«Наша задача в том, чтобы обучить как можно больше российских менеджеров»**  
Французская бизнес-школа INSEAD — номер один в Европе. Впрочем, французская она только по месту своего расположения (школа находится под Парижем, в Фонтенбло), на самом деле INSEAD считается одной из самых интернациональных школ в мире. Например, у нее тесные партнерские отношения с Wharton и кампус в Сингапуре. А недавно прошел слух, что INSEAD собирается найти партнеров и в России. Декан INSEAD Габриэль Гававини не стал его развенчивать.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Насколько, по-вашему, изменилась ситуация на рынке труда после кризиса 2001 года?

**ГАБРИЭЛЬ ГАВАВИНИ:** В нынешнем году она стала значительно лучше. 2001 — 2003 годы были для нас очень тяжелыми. Сейчас все возвращается на круги своя, как в Европе, так и в США. Несколько слов мне хочется сказать и о российском рынке выпускников MBA, который довольно специфичен. За два дня, проведенных в России, мы пообщались со многими российскими компаниями. Все они в один голос



«Приглашая узкопрофильного специалиста, вы убиваете сразу двух зайцев. Помимо того, что он хорошо знает свой предмет, у него еще есть и хорошие связи в отрасли»

сказали, что с удовольствием примут на работу выпускников нашей школы, не только русских, но и иностранцев. В России отношение к МВА стало более благоприятным.

**СФ:** Пересмотрел ли INSEAD после кризиса работу своего Центра по развитию карьеры? Как вы сейчас содействуете своим студентам в поисках работы?

**ГГ:** Мы сейчас вкладываем много средств в Career Management Service. Мы не только приглашаем компании для рекрутинга прямо в INSEAD, куда они приезжают интервьюировать студентов, мы стали помогать студентам в их собственных поисках работы. Если ты хочешь чего-то особенного, надо уметь самому продвигать себя, быть более активным. Мы обучаем студентов, как правильно представить себя работодателю, как использовать связи с друзьями и выпускниками INSEAD и пр.

**СФ:** В бизнесе все меняется очень быстро. Насколько и как меняется в связи с этим ваша программа МВА?

**ГГ:** В этом году мы изменили в программе МВА количественное соотношение обязательных курсов и курсов по выбору. У нас короткая программа МВА — всего один год. Еще недавно только треть курсов студенты могли выбирать сами, а две трети изучали в обязательном порядке. Мы сбалансировали программу: теперь количество тех и других курсов стало равным. Это первая новация.

Чтобы уловить потребности наших студентов в тех или иных знаниях и навыках, мы постоянно изучаем рынок, работаем с компаниями, учитываем спрос на другие программы для управленцев. Таким образом у нас происходит естественное обновление программы. Примерно 80% курсов по выбору остаются прежними, но 20% мы каждый год предлагаем впервые. В INSEAD, пожалуй, самое большое разнообразие курсов в мире.

Например, в последнее время многие слушатели стали интересоваться предпринимательством: разработкой бизнес-плана, открытием собственного бизнеса. Уже сейчас эти темы широко представлены в INSEAD. В нашем сингапурском кампусе в этом году мы впервые предложили нашим студентам остаться еще на два дополнительных месяца, после получения диплома, чтобы изучить курс по предпринимательству. Первую неделю будет идти интенсивная работа с преподавателем в стенах школы. Следующие 6 недель отведены на работу над новым проектом (start-up), который студент может реализовывать не только в Сингапуре, но и в Китае, Индии и т. д. Оставшееся время студент будет ждать результатов своей деятельности: если все пройдет успешно, помимо диплома он получит сертификат.

Мы поддерживаем уровень обучения в INSEAD, постоянно обмениваясь преподавателями с другими ведущими бизнес-школами. Мы приглашаем и представителей бизнеса вести некоторые курсы. Недавно несколько студентов заинтересовалась темой СМИ, и мы пригласили одного из наших выпускников, который работает в крупной консалтинговой компании и является экспертом по медиарынку. На



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

самом деле, приглашая «узкопрофильного» специалиста, вы убиваете сразу двух зайцев. Помимо того, что он хорошо знает свой предмет, у него еще есть и хорошие связи в отрасли. Он может привлекать в школу интересных людей. Эти же знакомства могут быть очень полезны для студентов, которые планируют работать потом в этой отрасли.

**СФ:** Совсем недавно, в ноябре 2003 года, в INSEAD стартовала новая программа — Executive MBA. Она появилась намного позже, чем в других бизнес-школах. Есть ли у вашей EMBA кардинальные отличия от аналогичных программ?

**ГГ:** Программа длится около 14 месяцев, это одна из самых коротких в мире EMBA. Первые выпуски появятся в конце декабря 2004 года. В общей сложности студенты должны провести в кампусе 12 недель, каждый визит в Фонтенбло длится неделю.

Отличается программа и по содержанию. Обычно EMBA представляет собой ужатую программу full-time MBA. Мы не пошли по этому пути. Конечно, первая часть программы идентична MBA, потому что мы обязаны дать студентам базовые знания. На Executive есть и обязательные курсы, и по выбору, последних меньше, чем мы предлагаем на MBA, но они более специализированные. Отличие начинается со второй части программы, где обучение представляет собой работу над проектами. Слушатели должны использовать собственный опыт для решения реальных проблем, возникших в их компаниях. Программа призвана помочь топ-менеджерам глубже понять проблему и решить ее, работая с профессорами INSEAD.

EMBA в INSEAD получилась интернациональной. Сейчас по программе учится 54 человека из 22 стран.

# бизнес-школа

## «Раз русские преуспели в научных исследованиях, почему бы им не сделать то же самое в бизнесе?»

Кстати, среди них двое россиян. Слушатели нашей EMBA — топ-менеджеры старше 35 лет и с опытом работы в бизнесе не менее 10—15 лет.

**СФ:** Еще один наболевший вопрос — особенно для российских абитуриентов, поступающих в INSEAD. Последние несколько лет в школе нет программы кредитования студентов. Будут ли здесь какие-то изменения?

**ГГ:** Это действительно проблема. Я знаю, что для многих студентов при выборе школы очень важно наличие такой программы. Мы пытаемся договориться с какой-либо организацией о сотрудничестве, но конкретных сроков появления программы пока нет. Сейчас наши студенты, как правило, используют одновременно несколько источников финансирования: различные другие займы, стипендии...

**СФ:** INSEAD собирался создавать специальный институт по исследованию российского рынка, был ли он создан? Подобный центр в Сингапуре превратился в

новый кампус INSEAD. Может быть, и в России будет что-нибудь подобное?

**ГГ:** Мы пытаемся найти средства на создание центра по исследованию российского рынка. Но мы не планируем открывать его в России, он будет в Фонтенбло.

Наша задача сейчас в том, чтобы обучить как можно больше российских менеджеров, передать в вашу страну как можно больше знаний, технологий и т. д. И вот когда «фундамент» будет создан, я уверен, что российские бизнес-школы, как и западные, смогут проводить исследования, которые будут влиять на бизнес во всем мире — как влияют исследования и разработки INSEAD и других топ-школ. Ведь русские преуспели в научных исследованиях, так почему бы им не сделать то же самое в бизнесе? Как только Россия сможет стать провайдером новых знаний о бизнесе, мы ни за что не откажемся от создания подразделения INSEAD в России. **СФ**

classified

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

**ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ**  
Арбитраж 959-81-67  
Возврат НДС 959-81-67  
**ДИРЕКТ МАРКЕТИНГ**  
Direct Marketing, 234-38-00

**УСЛУГИ**  
Этикетки на водку, упаковка 995-8259 [www.aushakov.com](http://www.aushakov.com)  
Визитки на утро [www.vizitkinautro.ru](http://www.vizitkinautro.ru) 724-40-25  
**Таможня 746-4921**  
Ведение бухучета Тел. 187-98-25

### КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН, Е-MAIL, АДРЕС, САЙТ В ИНТЕРНЕТЕ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
16 июня Семинар	«Рынок молодых специалистов — повышение кадрового потенциала компаний»	GRP-Service	+7 (095) 255-4788 Анастасия Дикко <a href="mailto:dicko@grp-s.ru">dicko@grp-s.ru</a> <a href="http://www.grp-s.ru">www.grp-s.ru</a>	Москва
17-18 июня Тренинг	Немецкая Школа Бизнеса «Управление изменениями»	Учебный центр АКМР	(095) 730-0397 <a href="mailto:training@akmr.ru">training@akmr.ru</a> <a href="http://www.akmr.ru">www.akmr.ru</a>	Москва
29 июня Финансовый семинар-презентация	«Решения для перехода на использование международных стандартов учета и отчетности на основе Международной финансовой и управленческой системы IDEAS for Windows»	Академия менеджмента и рынка IDEAS International inc	955-79-38/37 Князева Ирина <a href="mailto:iknyazeva@morozov.ru">iknyazeva@morozov.ru</a> <a href="http://www.morozov.ru">www.morozov.ru</a>	АМиР Москва ул. Зацепа, д. 41



Обзор — это 48 страниц коротких и понятных ответов на налоговые вопросы. Все ответы извлечены из судебных решений. Для того чтобы найти для каждого номера 200 ответов, команда квалифицированных юристов компании "TaxHelp" ежемесячно прочитывает порядка 2000 решений судов всех уровней. Сами решения можно найти на CD (приложение к журналу). С сайта журнала можно бесплатно скачать электронный номер журнала.

Подписка производится через редакцию и интернет  
тел. (095) 771-75-17 факс (095) 771-75-16  
e-mail: [julia@taxhelp.ru](mailto:julia@taxhelp.ru) <http://review.taxhelp.ru>

Со второго полугодия 2004г.  
подписка на журнал

ОБЗОР  
арбитражной  
**Налоговой  
практики**

будет стоить:

€ 300\*  
+ книга в подарок \*\*

\* НДС не облагается  
\*\* Для подписавшихся до 10.06.04



[УЧЕБНЫЙ КУРС]

## Диплом под чужим именем



РЫНОК РОССИЙСКОГО МВА ПРИБЛИЖАЕТСЯ К ФАЗЕ НАСЫЩЕНИЯ, ДЛЯ КОТОРОЙ ХАРАКТЕРЕН ПОИСК УНИКАЛЬНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ. ОДНИМ ИЗ НИХ ДЛЯ НАШИХ БИЗНЕС-ШКОЛ СТАНОВЯТСЯ СОВМЕСТНЫЕ ПРОГРАММЫ С ЗАПАДНЫМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ. ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ РОССИЙСКИХ ШКОЛ В ТАКИХ ПРОГРАММАХ ВПОЛНЕ ОБЪЯСНИМА, НО ОНИ ИНТЕРЕСНЫ И ИНОСТРАННЫМ ПАРТНЕРАМ — КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ АКТУАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ. **Текст: Андрей Вырковский, Константин Бочарский**

### Доходный субпродукт

Классическими статьями доходов западной бизнес-школы считаются оплата обучения студентами и пожертвования со стороны добившихся успеха выпускников. Но для работающих в условиях жесткого конкурентного прессинга и растущих затрат учебных заведений этого давно уже недостаточно.

**Елена Зубкова**, проректор по международным связям Московской международной высшей бизнес-школы МИРБИС, классифицирует источники доходов следующим образом: основной — образовательная деятельность, кроме того, консалтинговая и научная. В свою очередь доходы от образовательной деятельности формируются за счет собственно программ МВА (базовый продукт), программ повышения квалификации (среднесрочный), семинаров и тренингов (краткосрочный). Доля последних двух «образовательных субпродуктов» в последнее время активно растет и составляет в общем котле бюджета бизнес-школ все более значительные суммы.

Логичный шаг в такой ситуации — задуматься, как еще больше увеличить эти поступ-

ления. Ответ очевиден: экспансия на другие рынки может дать западным вузам как потребителей базового продукта — МВА-программ, так и вновь созданных «субпродуктов», совместных программ с местными школами. Результатом чего должна стать как оплата франшизы, так и доля в доходах от «проката» совместных проектов.

### Учебные альянсы

Елена Зубкова так описывает иерархию совместных программ на российском поле бизнес-образования.

Вариант первый (простейший). Российская бизнес-школа фактически предоставляет свою площадку для чтения программы западного партнера. Такой альянс можно расценить как банальную сделку купли-продажи. Западные преподаватели приезжают, читают курсы, проводят экзамены, промежуточное тестирование для слушателей, которых набрала площадка. По воспоминаниям очевидцев, на заре российского МВА таких программ было много. Сейчас в чистом виде их уже почти нет.

Второй вариант — развитие первого: аккредитация учеб-

ного заведения для работы по программам западной бизнес-школы. Фактически это классическая франшиза. «У нас есть программа в сфере управления человеческими ресурсами, — говорит госпожа Зубкова. — Мы начинали ее как франшизную программу. Теперь английские преподаватели читают менее трети курса, остальное — наши. Для этого они проходили персональную аккредитацию и стажировки в бизнес-школе университета London Metropolitan Institute — авторе программы».

Третий вид партнерства — совместная разработка про-

грамм. Таких программ много, они популярны, а главное, важны для российского бизнес-образования, поскольку помогают ему ускорять процесс развития.

Четвертый путь — самый сложный: программа, разработанная в России, аккредитуется западным учебным заведением. Тем самым она признается равной по содержанию, а также сопоставимой по технологиям и качеству преподавания.

И, наконец, вариант пятый — пропуск в «международный клуб». Обеспечивается это получением аккредита-

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

MASTER OF BUSINESS INFORMATION  
**MBI**  
МАСТЕР В ИНФОРМАЦИОННОМ БИЗНЕСЕ

НАБОР до 20 октября

Мы создали особую, специализированную программу МВА, которая вобрала в себя лучший отечественный и зарубежный опыт подготовки менеджеров. Программа MBI разработана как средство достижения престижа в бизнесе за счет эффективного использования информационных технологий.

Мы готовим своих выпускников для работы в новых условиях и учим их быть первыми в своем бизнесе.

Государственный Университет Управления Лицензия № 0319

Высшая Школа Информационного Менеджмента ГУУ Тел: (095) 377-68-25 [www.mbitprogram.ru](http://www.mbitprogram.ru)

# бизнес-школа

Бизнес-школы держатся на именах преподавателей. И если не приглашать создателя концепции читать лекции, нет смысла позиционировать проект как совместный

ции западной ассоциации бизнес-образования (например, AMBA, EFMD, CEEMAN или AACSB).

Главное, что дает совместная программа российской бизнес-школе, по мнению большинства опрошенных экспертов, — потенциал для роста. «Западные партнеры ценные тем, что предоставляют свои ноу-хау, методики, присылают отличных преподавателей», — говорит Олег Виханский, декан Высшей школы бизнеса МГУ. — Основная масса наших специалистов откровенно не дотягивает до их уровня. Они по старой немецкой традиции просто выходят на кафедру, читают лекции по книгам и уходят. А слушатели, которые сами профессионально занимаются этим предметом, все эти книги уже давно прочитали».

Наиболее перспективно, по мнению многих специалистов, работать с иностранцами над отдельными совместными программами. После чего выдавать два диплома либо совместный диплом. Такой подход позволяет не только усовершенствовать отечественные программы, адаптировав их к мировой практике, но и популяризовать саму бизнес-школу. «В мире, например, практически не осталось программ executive MBA, которые реализовывались бы одной школой бизнеса. Все они осуществляются в альянсе, —

ИРИНА ДЕШАЛТ



утверждает Валерий Катькало, декан факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. — И российское MBA также должно быть встроено в альянсы с европейскими или американскими школами».

Кроме того, наличие западного диплома — сильный рек-

ламный ход, для многих ориентированных на карьеру слушателей это серьезная приманка. Последнее обстоятельство отечественные бизнес-школы также не сбрасывают со счетов.

## MBA-кооперативы

Столь оптимистичный взгляд на совместные программы свойственен не всем игрокам рынка. Скептики готовы развенчивать оптимизм «западников» буквально по пунктам.

Прежде всего «элитные» бизнес-школы первого эшелона никогда не выйдут на российский рынок, — уверен Василий Солодков, директор Банковского института ГУ — ВШЭ. — Для серьезной региональной экспансии у них просто не хватит человеческих ресурсов, а посыпать в регионы преподавателей-аутсайдеров значит убивать брэнд. На это никто не пойдет».

Кроме того, эксперты рассказывают, что в западных бизнес-школах существует тот же колossalный кризис хороших преподавателей. Более того, определенный «звездный пул» кругами ходит по бизнес-школам. Эти люди востребованы, и разбрасываться ими никто не будет.

«Ни одна элитная школа не будет делиться дипломом в пользу не адекватных ее уровню партнеров, — объясняет Валерий Катькало. — В России предлагаются лишь дипломы «середнячков», которые находятся далеко за пределами первой двадцатки». Их программы — добродушный, качественный продукт, но далеко не тот, на котором можно строить систему национального бизнес-образования. А прямая продажа диплома (без участия российских специалистов) ничего не дает для развития аутентичных программ отечественных школ.

## Из первых рук

Другая проблема кроется в экономике процесса. Алексей Ончуков, начальник отдела маркетинга Высшей школы международного бизнеса (ВШМБ) при Академии народного хозяйства: *По определению и по здравому смыслу участие западных и отечественных преподавателей в программе должно соотноситься как пятьдесят на пятьдесят. Но иностранным специалистам нужно оплачивать переезд, проживание, гонорары. Что тогда будет с ценой? Если она окажется близкой к стоимости образования в западной бизнес-школе, то целевая аудитория поедет на Запад. А чтобы удержать цену программы в принятом сегодня в Москве диапазоне от \$6 тыс. до \$13 тыс. за двухгодичный курс, иностранная часть ужимается до 10–15 %. И тогда возникает вопрос: а совместная ли это программа?* Кроме того, по мнению экспертов, модель, существующая



## Сначала в Россию приходят транснациональные корпорации, а вслед за своими традиционными партнерами начинают работать «на местах» и западные школы МВА

сегодня на глобальном рынке МВА, предполагает, что все се-реозные образовательные про-дукты являются авторскими, то есть неотделимы от носите-лей. Все бизнес-школы держатся в первую очередь на именах преподавателей. И ес-ли в Россию не приглашать со-здателей концепций, нет смы-ла позиционировать проект как совместный. К тому же на расстоянии невозможно проконтролировать качество, а отсюда один шаг до дискреди-тации всей школы. Поэтому не-которые игроки, например ВШМБ, предпочитают все-та-ки строить процесс, отталкива-ясь от собственных продуктов. «Мы российская школа с раз-работанными отечественными программами», — говорит Алексей Ончуков. При этом, по его мнению (которое, кста-ти, резко контрастирует со взглядаами большинства его коллег), «российские препода-ватели подготовлены не хуже западных». Кроме того их опыт консалтинговой практики до-вольно значителен». К тому же результаты опроса, проведен-ного в ВШМБ, показали, что ка-рьерные соображения у ауди-тории школы при получении образования МВА не первич-ны. На первом месте — знания. Две трети слушателей про-грамм этой школы — генераль-ные директора и топ-менедже-ры. Им просто некому показы-вать полученный диплом — ка-рьера уже сделана. А значит, и факт наличия западных «ко-рочек» перестает иметь для них магический смысл.

### Инфраструктура бизнеса

Принято считать, что запад-ные бизнес-школы приходят на новые рынки по мере встраивания их в глобальные экономические процессы.

«МВА во всем мире стоит перед главным вызовом — не отстать от развития бизне-са. Ведь бизнес-образова-ние — это инфраструктура де-ловой среды в стране. Серьез-ный рост в стране невозмо-

жен, если нет фондовых бирж, консалтинговых компаний и наряду с этим — развитой системы МВА. Отечественная экономика растет, и поэтому бизнес-образование в России обречено быть массовым», — говорит Валерий Катыкало.

По мере того как в Россию приходят транснациональные корпорации, школы МВА следуют за своими традиционны-ми партнерами. Организуя альянсы с лучшими нацио-нальными школами бизнеса, они создают благоприятную среду своим традиционным клиентам. Так сказать, воспи-тывают кадры для компаний, с которыми уже работали на других рынках. «Всем за-падным школам свойственна философия экспансии», — до-бавляет Алексей Ончуков. — В том числе не только образо-вательной, экономической, но и идеологической». Так фор-мируется пласт менеджеров, лояльных к «метрополии».

Правда, ознакомление с брэндом может производиться и с помощью краткосрочных акций, задача которых пред-ставить бизнес-школу потен-циальным ученикам — делово-му и политическому истеб-лишменту. Каковым, напри-мер, является международ-ный симпозиум школы Wharton, который впервые прошел в России (см. стр. 56). То, что лидер мирового бизне-образования именно Москву сделал местом своего оче-редного саммита, по словам пред-седателя оргкомитета симпо-зиума, директора компании Sun Group Шива Кемки, лиш-ний раз подтверждает потен-циал местного рынка.

Сами транснациональные корпорации крайне заинте-ресованы в становлении разветв-ленной системы МВА в Рос-сии. Валерий Катыкало расска-зывает чрезвычайно поучи-тельную историю. Факультет менеджмента Санкт-Петер-бургского государственного университета привлек для ре-монта корпусов около \$5 млн

спонсорской помощи от круп-ных международных и россий-ских компаний. Председатель попечительского совета Джон Пеппер (председатель совета директров Procter & Gamble) был занят рассылкой писем потенциальным спонсорам. В том числе было отправлено письмо и Henkel — пряму му конкуренту Procter & Gamble. Мотивация: «Мы вместе со-заем благоприятную основу для развития нашего бизнеса в России». Перед перспекти-вой сформировать продуктив-ный источник человеческого капитала соображения конку-ренции отступают.

### Экспансия по-российски

Натиск российского капитала на рынки стран СНГ, по идее, должен вызвать аналогичные процессы и на постсоветском

пространстве — экспансию в миниатюре. И она медленно, но начинается. Отечествен-ные школы МВА, следуя за по-ступью корпораций, посте-пенно начинают продавать свои брэндированные продук-ты. Но «торговля образовани-ем» пока еще не стала распро-страненной практикой — бо-лее или менее известны про-екты, реализуемые в Казах-стане и Украине. По словам Василия Солодкова, «у нас бы-ла перспектива продать фран-шизу в Узбекистан, но после того как мы узнали, что ставка работы преподавателя там \$2 в час, все как-то само собой затормозилось». Ситуация ра-зительно напоминает россий-скую — с той разницей, что от услуг иностранных профес-соров у нас полностью все-та-ки не отказываются. ☎

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

# International Executive MBA

## General Management

## Strategic Marketing

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

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

c59

[ УЧЕБНЫЙ КУРС ]

## Пять смертных грехов стратега



«Я НЕ ПРИЕЗЖАЛ РАНЬШЕ ПОТОМУ, ЧТО БЫЛ УБЕЖДЕН: РОССИЯ НЕ ГОТОВА ПРИНЯТЬ И УСЛЫШАТЬ МОИ ИДЕИ». ТАКИМИ СЛОВАМИ НАЧАЛ СВОЮ ЛЕКЦИЮ ГАРВАРДСКИЙ ПРОФЕССОР МАЙКЛ ПОРТЕР, ПРИЕХАВШИЙ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ В МОСКВУ. РАЗ ПРИЕХАЛ, ЗНАЧИТ, СЧИТАЕТ, ЧТО РОССИЯ УЖЕ ГОТОВА. **Текст: Сергей Кашин**



ЕВГЕНИЙ ДУЛИН

Портер высокий, худой и очень подвижный. И с такими же горящими глазами, как на обложке единственной изданной в России его книги «Porter on Competition».

Его слушает человек двести пятьдесят. Самое большое число сотрудников на лекцию отправили ЛУКОЙЛ и «Мегафон» (кто-то, возможно, скажет, что им деньги некуда деться, но когда большинство российских компаний начнут так «беситься с жиরу», обучая своих сотрудников и открывая им доступ к самым свежим менеджерским идеям, можно будет сказать, что и нашем бизнесе все пошло на лад). Но крупным бизнесом дело вовсе не ограничилось. Был, например, генеральный директор «Кофемании» — одной из лучших московских кофеен; было много людей из региональных компаний. И Майкл Порттер их подбодрил, заявив, что известный ему опыт других стран по-

казывает, что успешные компании появляются не в столицах, а часто именно в регионах.

Ничего революционного Порттер на московской лекции не говорил, зато говорил так, как и должен настоящий гуру. Особенно — про основные ошибки разработчиков корпоративных стратегий. Их, по мнению Майкла Порттера, пять.

Основная и наиболее часто встречающаяся — неумение разделить операционную эффективность и стратегию. Операционная эффективность — это скорость и качество работы, то, для чего внедряются современные компьютерные системы, тратятся миллионы на обучение персонала, применяются самые современные станки. «Если вы плохи в операциях, то проигрываете с любой стратегией», — говорит Майкл Порттер. Но применять передовую практику и иметь лучшее качество — не стратегия. В этой гонке невозможно оторваться, все фирмы становятся похожими друг на друга, и это ночной кошмар стратега, раз нет отличий — нет и стратегии.

При этом Порттер назвал разработку корпоративной миссии пустой тратой времени и процедурой, не имеющей к разработке стратегии никакого отношения.

Еще одна ошибка — это неумение определить, что ком-

пания делает не будет («все хотят быть лучшими, а надо быть уникальными»). Компании с успешными стратегиями не производят идеальный продукт, они производят продукт, который больше всего подходит под требования определенной категории покупателей. Попутно досталось двум стереотипам. Согласно Порттеру, покупатель не всегда прав, и некоторые жалобы можно смело выкидывать в мусорную корзину. Несмотря на давление со стороны и собственных менеджеров, и покупателей, призывающих копировать успешный опыт, нужно помнить, что некоторые из них могут разрушить вашу стратегию. Не верит Порттер и в другую максиму: «Если ты не первый и не второй на рынке, тебя просто нет». По его мнению, рыночная доля иногда важна, иногда нет.

С этим утверждением многие поспорят. Зато большинству российских менеджеров по вкусу придется идея Майкла Порттера о том, что «консенсус убивает стратегию». Он считает, что в окончательной разработке должна участвовать команда из пяти-шести человек, не более. Наступает момент, когда главный говорит: «Все! У нас есть стратегия». Тот, кто после этого начинает рассуждать о ее правильности, стремительно убывает на ра-

боту в компанию с более притягательной для него стратегией.

Четвертый смертный грех — гонка за ростом ради роста. По дороге теряется уникальность компании и прибыльность. «Зачем быть большим и неприбыльным? — спрашивает Порттер. — Рост компании хороший, когда он сопровождается прибылью на вложенный капитал, превышающей среднюю по отрасли».

Наконец, стратегию нельзя держать в секрете. Чтобы она служила своей цели, босс должен как можно чаще в разговорах с работниками, поставщиками, покупателями ссылаться на нее.

«Ваш бизнес очень оппортунистичный: увидел возможность — использовал, — быстро рисует портрет Порттер. — Поэтому и появляются конгломераты с собственными банками, транспортными компаниями, компаниями-импортёрами и фаст-фудом». Впрочем, по словам Майкла Порттера, так же обстоят дела в большинстве развивающихся стран. Но это вовсе не конкуренция. Настоящее соперничество, пророчествует он, начнется совсем скоро — и очень немногие из сегодняшних лидеров смогут конкурировать на международном уровне. Если, надо добавить, не воспользуются рекомендациями главного стратега делового мира. **СФ**



[РЕЦЕНЗИЯ]

## Управляй сердцем



УСТОЯВШАЯСЯ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ ХХ ВЕКА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРИШЛА В ПРОТИВОРЕЧИЕ С ОБЪЕКТИВНОЙ ЛОГИКОЙ ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДЕЛОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, УБЕЖДЕНЫ КЕН КЛОК И ДЖОАН ГОЛДСМИТ. ОНИ ЖЕ И ПРИДУМАЛИ, КАК ВСЕ ИСПРАВИТЬ: КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ОТРИНУТЬ ПРЕЖНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И ПРЕВРАТИТЬСЯ В ДЕМОКРАТИЧЕСКИЕ САМОУПРАВЛЯЮЩИЕСЯ ОРГАНИЗАЦИИ. **Текст: Олег Виханский\***



Когда в феврале 2002 года **СФ** опубликовал мое интервью под эпатирующим заголовком «Менеджмент мертв, следующий маркетинг», я получил массированную отповедь от коллег по цеху: «Как ты можешь так говорить? Сам ведь преподаешь менеджмент, учебники пишешь». Но преподают же античную литературу — не забывая обращать внимание студентов на то, в чем Гомер и Катулл безнадежно отличаются от современных авторов. Так и с этой дисциплиной.

«Конец менеджмента...» заставляет читателя задуматься о том, что кажущаяся многим незыблемой парадигма менеджмента конца прошлого века к началу третьего тысячелетия стала концептуальной тюрьмой. Получилось так, что принципы управления, которые выдвигались в рамках данной парадигмы, советы по способам ведения управляемой деятельности не только перестали приводить к желаемым результатам, но даже наоборот — стали приводить к негативным последствиям. А успех все чаще сопутствовал тем, кто действовал в соответствии с принципами «антименеджмента».

В книге Клока и Голдсмита обстоятельно описывается то, как парадигма менеджмента пришла в противоречие с реалиями бизнеса, и как должны быть перестроены организационные отношения, чтобы создать компанию, соответствующую новым реалиям. Авторы так сформулировали суть книги: «...описываются главные причины, требующие положить конец менеджменту, и ключевые элементы, необходимые для создания основанных на сотрудничестве, демократических, самоуправляющихся организаций». Основной причиной неизбеж-

ности конца менеджмента они считают то, что «менеджмент как система доказал свою несостоятельность в качестве средства, позволяющего открыть сердца и освободить дух».

В соответствии с двуединой задачей (с одной стороны, вскрыть и описать причины конца менеджмента, с другой — сформулировать необходимые процессы и механизмы перехода к организационным отношениям нового типа) книга распадается на две части. В первой читателя достаточно красочно и наглядно убеждают, что в современных условиях менеджмент является той силой, которая оказывает негативное влияние на качество продукции и обслуживание клиентов. Она, эта сила, душит взаимоотношения, моральные ценности и мотивацию персонала. В качестве основных собирательных символов негативной сущности менеджмента выступают иерархия и порождаемая ею бюрократия.

Во второй части Клок и Голдсмит переходят к практическим рекомендациям по внедрению организационной демократии, которая, по их мнению, является базой новой парадигмы управления. Ключевыми элементами данной системы они считают всепроникающее лидерство, командную форму организации труда, организационное обучение и стратегическую интеграцию: «Когда мы выбираем нашу работу и решаем, как следует ее делать, мы перестаем рассматривать работу в обычном понимании и получаем доступ к мощнейшему из когда-либо существовавших инструментов мотивации — собственным склонностям, овеществленным посредством свободного выбора труда».

Вопрос о том, окажутся ли такие организации заведомо эффективнее компаний старого типа, остается открытым. **СФ**

\*Декан Высшей школы бизнеса МГУ

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

## [БЕСТЕЛЛЕРЫ]

МЕНЕДЖМЕНТ: РЕЙТИНГ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА AMAZON.CO.UK			
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ
	ЦЕНА*		
1	GOOD TO GREAT: WHY SOME COMPANIES MAKE THE LEAP AND OTHERS DON'T (ОТ ХОРОШОГО К ВЕЛИКОМУ: ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ РЫВОК ВПЕРЕД, А ДРУГИЕ — НЕТ)	J. COLLINS (ДЖ. КОЛЛИНЗ)	RANDOM HOUSE, 2001
2	WHO MOVED MY CHEESE?: AN AMAZING WAY TO DEAL WITH CHANGE IN YOUR WORK AND IN YOUR LIFE (КТО ТРОГАЛ МОЙ СЫР? УДИВИТЕЛЬНЫЙ СПОСОБ СПРАВИТЬСЯ С ПЕРЕМЕНАМИ НА РАБОТЕ И В ЖИЗНИ)	S. JOHNSON (С. ДЖОНСОН)	VERMILION, 1999
3	TAO OF COACHING: BOOST YOUR EFFECTIVENESS AT WORK BY INSPIRING AND DEVELOPING THOSE AROUND YOU (ДАО КОУЧИНГА: КАК ПОВЫСИТЬ СВОЮ РАБОЧУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ВООДУШЕВЛЯЯ И РАЗВИВАЯ ТЕХ, КТО ВОКРУГ)	M. LANDSBERG (М. ЛАНДСБЕРГ)	PROFILE BUSINESS, 2003
4	THE ONE MINUTE MANAGER (ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР)	K. BLANCHARD, S. JOHNSON (К. БЛАНШАРД, С. ДЖОНСОН)	HARPER COLLINS, 2000
5	FISH!: A REMARKABLE WAY TO BOOST MORALE AND IMPROVE RESULTS (РЫБА! ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЙ СПОСОБ ПОДНЯТЬ МОРАЛЬ И УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ)	H. PAUL ET AL (Х. ПОЛ И ДР.)	CORONET, 2002
6	IT'S NOT HOW GOOD YOU ARE, IT'S HOW GOOD YOU WANT TO BE (ДЕЛО НЕ В ТОМ, НАСКОЛЬКО ВЫ ХОРОШИ, А В ТОМ, НАСКОЛЬКО ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ ХОРОШИ)	P. ARDEN (П. АРДЕН)	PHAIDON PRESS, 2003
7	RATH AND STRONG'S SIX SIGMA TEAM POCKET GUIDE (КАРМАННОЕ КОМАНДНОЕ РУКОВОДСТВО ПО СИСТЕМЕ «ШЕСТЬ СИГМА»)	СБОРНИК	HIGHER EDUCATION, 2003
8	COACHING FOR PERFORMANCE: GROWING PEOPLE, PERFORMANCE AND PURPOSE (КОУЧИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ: РАЗВИВАЯ ЛЮДЕЙ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПОНИМАНИЕ ЦЕЛИ)	SIR J. WHITMORE (ДЖ. УИТМОР)	NICHOLAS BREALEY PUBLISHING LTD., 2002
9	PROJECT MANAGEMENT FOR DUMMIES (УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ЧАЙНИКОВ)	S. PORTNEY (С. ПОРТНИ)	JOHN WILEY & SONS INC., 2001
10	RICH DAD, POOR DAD: WHAT THE RICH TEACH THEIR KIDS ABOUT MONEY — THAT THE POOR AND THE MIDDLE CLASS DO NOT (БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА...)	R. KIYOSAKI, S. L. LECHTER (Р. КИЙОСАКИ, Ш. Л. ЛЕХТЕР)	LITTLE BROWN, 2000
11	THINK AND GROW RICH (ДУМАЙ И БОГАТЕЙ)	N. HILL	RANDOM HOUSE, 2002
12	FLIGHT OF THE BUFFALO (ПОЛЕТ БИЗОНА)	J. A. BELASCO, R. C. STAYER (ДЖ. А. БЕЛАСКО, Р. С. СТАЙЕР)	LITTLE BROWN, 1995
13	TOOLS FOR SUCCESS: A MANAGER'S GUIDE (ИНСТРУМЕНТЫ УСПЕХА: РУКОВОДСТВО МЕНЕДЖЕРА)	S. TURNER (С. ТЕРНЕР)	MCGRAW-HILL EDUCATION — EUROPE, 2003
14	CAPITAL: THE UNTOLD STORY OF THE CAPITAL GROUP'S LONG-TERM INVESTMENT EXCELLENCE (КАПИТАЛ: НЕИЗВЕСТНАЯ ИСТОРИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО УСПЕХА CAPITAL GROUP)	ELLIS (ЭЛЛИС)	JOHN WILEY & SONS INC., 2004
15	LEADERSHIP AND THE ONE MINUTE MANAGER (ЛИДЕРСТВО И ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР)	K. BLANCHARD ET AL (К. БЛАНШАРД И ДР.)	HARPER COLLINS BUSINESS, 2002

\*ЦЕНЫ В ФУНТАХ СТЕРЛИНГОВ НА САЙТЕ WWW.AMAZON.CO.UK ПО СОСТОЯНИЮ НА МАЙ 2004 Г. В СКОБКАХ — СТОИМОСТЬ (В РУБЛЯХ) КНИГ, ПЕРЕВЕДЕННЫХ НА РУССКИЙ ЯЗЫК И ПРОДАЮЩИХСЯ В КНИЖНЫХ МАГАЗИНАХ-ПАРТНЕРАХ ПРОЕКТА «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

<b>НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	<b>ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА. ЧТО БУДЕТ ПОСЛЕ BALANCED SCORECARD?</b>	<b>БИТВА ЗА ПЕРСОНАЛ</b>
<p><b>БОВЫКИН В.</b> М.: ЭКОНОМИКА, 2004 ПЕРЕПЛЕТ / 362 с.</p> <p>В книге впервые в России раскрыты: — значение капитализации компаний; — технология ведения бизнеса, позволяющая в десятки раз повысить темпы роста капитала; — практические методы постановки качественного управления на предприятиях; — алгоритм создания прозрачных организационных систем управления; — решение проблемы мотивации труда; — структура эффективной системы оплаты труда; — административная модель управления группами предприятий; — основные функции управления головной компанией в концернах, холдингах. Книга для акционеров и руководителей компаний.</p>	<p>Автор предлагает методику «процессно-ориентированного анализа рентабельности», позволяющую измерить эффективность организации — от компаний в целом до отдельных видов продукции.</p> <p><b>ЛОТ №</b> <b>2004-02</b></p>	<p><b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>350</b></p>
<p><b>ЛОТ №</b> <b>2004-01</b></p>	<p><b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>420</b></p>	<p><b>ЛОТ №</b> <b>2004-04</b></p>
<p><b>БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ. СПЕЦИФИКА. ПРОГРАММЫ. ТЕХНОЛОГИИ. ОРГАНИЗАЦИЯ</b></p>	<p><b>ПОД РЕД. ФИЛОНОВИЧА С.</b> М.: ГУ-ВШЭ, 2004 ПЕРЕПЛЕТ / 690 с.</p>	<p><b>ОГРАНИЧАНИЯ КАК ВАШ ИНСТРУМЕНТ. РОССИЙСКИЙ МЕНТАЛИТЕТ И ПРАКТИКА БИЗНЕСА</b></p>
<p><b>ЛОТ №</b> <b>2004-03</b></p>	<p><b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>1001</b></p>	<p><b>ЛОТ №</b> <b>2004-05</b></p>
<p><b>ИВАНОВ М., ШУСТЕРМАН Д.</b> М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР БУКС, 2004 ПЕРЕПЛЕТ / 392 с.</p>	<p><b>ЦЕНА (РУБ.)</b> <b>280</b></p>	

# ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Технологии кадрового менеджмента

**64\_АВТОРСКИЙ АВТОРИТАРИЗМ** // Научная подкладка

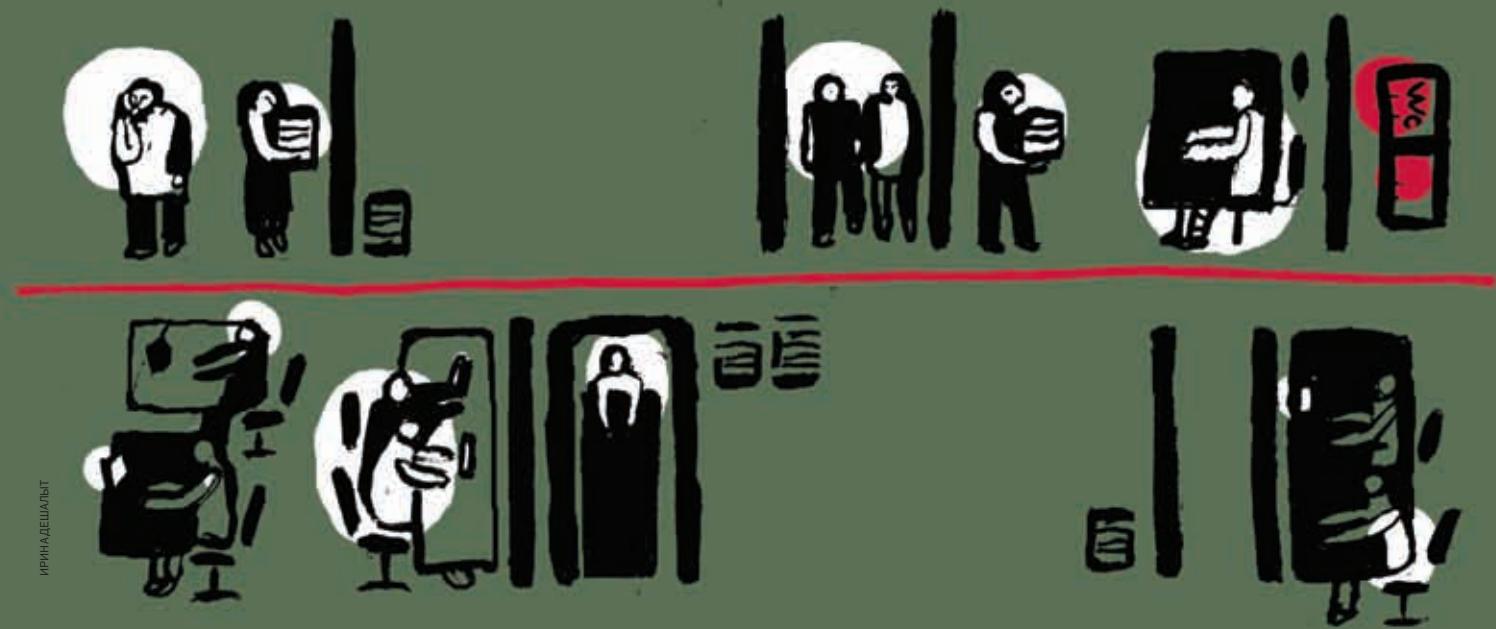
для «ежовых рукавиц» / область знаний

**68\_«КОММУНИКАЦИИ — МОЙ КОШМАР»**

// Кадровое управление итальянца в России / частное мнение

**70\_МЕНЬШЕ — ЛУЧШЕ** // Политика сокращений на растущем

рынке сделала российский Xerox международной  
кузницей кадров / опытный образец



## АВТОРСКИЙ АВТОРИТАРИЗМ

История авторитаризма в России имеет насколько глубокие корни, что даже становится базисом для новых управлеченческих концепций. Пермский самородок **Владимир Бовыкин** предложил модель, в которой причудливо переплелись «ежовые рукавицы», труды Тейлора, японская модель управления и его собственное представление об управлении трудовым коллективом в российских регионах. Модель работает. Эксперты объясняют это дикостью российского рынка труда. А региональные менеджеры радостно осознают, что теперь у диктаторы появилась научная база.— Текст: Константин БОЧАРСКИЙ, Андрей ВЫРКОВСКИЙ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

### Гуру

«Вы думаете, менеджмент это сложно? Обо всем менеджменте я вам расскажу за два часа», — уверил человек ростом под два метра, с закрепленным у рта микрофоном. Так начался семинар Владимира Бовыкина, кумира руководителей региональных предприятий, автора собственной управлеченческой доктрины, пермяка, открывшего недавно в Москве «Центр административного менеджмента». С мировым наследием менеджмента Бовыкин справился за час. Возможно, потому что говорил быстро. Впрочем, как и передвигался — с неожиданным для его телосложения темпераментом. «Сегодня Трудовой кодекс на стороне работника. Но так быть не должно. Главным должен быть не работник, а руководитель», — рубил он воздух под одобрительные ремарки слушателей. Для них Владимир Бовыкин — почти гуру. Который, как положено гуру, покоряет слушателей тем, что провозглашает идеи, которые его почитатели хотят услышать.

Сразу оговоримся: рассказ про «систему Бовыкина» — вещь

непростая. С одной стороны, она успешна. С другой — успех этот в первую очередь отражает такие фундаментальные проблемы отечественного управлеченческого поля, как его неразвитость, а порой и дикость. Далее — сама теория, в эффективность которой также не хочется верить (уж больно она петроградна на вид), но которая также отлично работает на практике. И третье — оригинальная система мотивации, которая, с одной стороны, с трудом вписывается в российское законодательство, с другой, успешно применяется на предприятиях, где не побоялись вступить в заигрывание с Трудовым кодексом.

### Идеология

Свой управлеченческий подход Бовыкин изложил в книге, название которой соответствует масштабности излагаемых идей, — «Новый менеджмент». Эту работу он называет «завершением становления административного менеджмента как научной дисциплины». «Я рад и тому факту, что основная проблема управления организациями, связанная с управлением персоналом, решена именно в России», — пишет Бо-

Бовыкин.— Запад, породивший науку управления, так и не смог поставить в ней жирную точку — решить задачу мотивации труда. А вот Владимир Бовыкин смог. Суть «Рациональной теории мотивации труда» (РТМТ) — в усилии управляемости компании с помощью выстраивания жесточайшей иерархии и стимулирования лояльности сотрудников.

Здесь для Бовыкина важен «национальный аспект»: «Проблемы мотивации связаны прежде всего с менталитетом людей». Отношение к российскому менталитету Бовыкин выражает с помощью цитаты из академика Игоря Бестужева-Лады: «Русский ум не имеет себе конкурентов, когда речь идет о проблемах мироздания или о загадках души — не только русской. Но там, где дело касается последовательности, распорядка, обязанности, мы проигрываем чуть ли не всем народам». Позиция Бовыкина еще более резкая: «У населения (России). — СФ) полностью отсутствует ментальность, необходимая для эффективного и качественного управления... Данная ментальность представляет собой отраженный в сознании людей вертикальный (иерархичный по типу „слуга — господин“) тип отношений между подчиненными и работодателями, между продавцами и покупателями».

## Проблема

Несмотря на пугающие сентенции вроде «слуга — господин», поднятая Владимиром Бовыкиным проблема хорошо знакома большинству руководителей российских предприятий. Называется она «нежелание работать». Пьянство, лень, низкая мотивированность — каждый руководитель решает эти проблемы по-своему. В кейсах, которые один из самых известных российских управленцев Станислав Шекшня изложил в своей книге «Как это скажат' по-русски?», приводится пример такого типичного предприятия и его уникаума-директора, который внедрил собственную систему патерналистского управления: от жестких наказаний (а то уважать не будут) до со-здания «питейных комнат».

Шекшня признает неизбежность такого этапа в развитии отечественной производственной культуры, и с ним соглашаются эксперты. Патерналистская (авторитарная, деспотичная) система является крайне ретроградной и, безусловно, отомрет по мере развития как культуры работников, так и рынка труда, говорят они. Но пока противопоставить ей очень часто нечего. По Бовыкину, «западные модели управления персоналом в России не срабатывают». Согласно опросам, проведенным СФ, так думают и большинство российских уп-

равляющих. Исключение — разбитые рынки труда (Москва) и предприятия, с нуля построенные западным менеджментом. Но чаще даже западный менеджмент вынужден принимать местные правила игры и устанавливать соответствующие конкретной ситуации механизмы управления.

Бовыкин требует решать эти проблемы жестко. В частности, ввести на предприятиях «антидемократию». Ее девиз «Все, что не разрешено, — запрещено». «Демократия на производстве невозможна, — пишет автор. — Для совершения какого-либо действия, не предписанного приказом, инструкцией, производственным заданием, любой работник обязан получить разрешение от непосредственного руководителя».

Все российские руководители делают это. Неудивительно, что такой продукт принимается «на ура».

Пакет документов, описывающий внедрение методики, называется символично — «Искусственный управленческий интеллект». С его помощью процесс мотивации становится зависим, как пишет автор, не от «искусства конкретных людей, а от совокупности единых безличных (формальных) правил». Результатом же должно стать «достижение высокого уровня дисциплины, ответственности и исполнительности». Что для автора — эквивалент эффективности.

Наверное, руководители многих предприятий и так чувствовали, что залог управленческого успеха — в жесткой централизованной власти и «ежовых рукавицах» для сотрудников, но современный менеджмент проповедовал совершенно другие ценности. Теперь у этого интуитивного знания появилось научное обоснование.

## Теория

Академические «корни» для своей системы Бовыкин отыскал в трудах классиков. «Если прочитать труды Фредерика У. Тейлора о неэффективной организации труда на американских предприятиях в начале XX века, — пишет он, — то мы увидим описание ситуации, существующей в начале XXI на подавляющем большинстве отечественных предприятий».

Современная теория менеджмента считает труды Тейлора анахронизмом. Они не просто критикуются, на них неприлично даже ссылаться. Прогрессивный для своего времени Тейлор, заложивший основу научной организации труда, давно стал символом бюрократизма и отношения к людям как к винтикам в механизме производственного процесса. Сегодня Тейлору противопоставляются необходимость ориентации на личность и творческий подход.

## МЕЖДУ СТРОК ТРУДОВОГО КОДЕКСА

Несмотря на игнорирование отечественным законодателем альтернативных систем оплаты труда, на российском рынке они могут работать — и вполне успешно. На ярославском заводе «Луч» (один из ведущих производителей канцелярских товаров на российском рынке) система переменных окладов внедрена уже два года назад. Руководство предприятия не стало делать реверансов в сторону российского законодательства и назвало вещи своими именами. «Наш метод мотивации персонала представляет собой „систему плавающих окладов“ в чистом виде, — говорит Татьяна Петрова, начальник отдела труда и заработной платы компании «Луч». — В каждом трудовом договоре мы делаем оговорку о том, что базовый оклад сотрудника может корректироваться в зависимости от результатов работы предприятия».

Корректировка производится ежемесячно в зависимости от темпов роста реализации продукции. Причем у различных отделов методика расчета может отличаться. Так, зарплата сотрудников российского направления отдела сбыта вычисляется по результатам продаж в России, экспортного направления — по итогам реализации за рубежом. Разработчики новых ви-

дов продукции (отдел развития химического производства, проектный отдел) получают больше, если растет выпуск товаров именно такого класса. «Мы очень довольны этой системой, — уверяет Татьяна Петрова. — Она выгодна и сотрудникам нашего предприятия. Например, в 2003 году, согласно штатному расписанию, оклады неуклонно росли. Да и в этом году, несмотря на некоторые сложности, мы надеемся, что все-таки выйдем в плюс». «Буква закона при внедрении альтернативных схем можно соблюсти, если использовать положения ст. 135 Трудового кодекса, — говорит Татьяна Рожкова, специалист компании «Евроменеджмент». — Там сказано, что системы заработной платы могут быть установлены нормативными актами и законами (если организация финансируется из бюджета) или коллективными трудовыми договорами, локальными нормативными актами (если компания государству не принадлежит)». Значит, если предусмотреть в таких документах возможность применения альтернативной системы оплаты, придраться будут не к чему. «К сожалению, — добавляет Татьяна Рожкова, — коллективные договоры заключаются в основном на госпредприятиях. Частные компании этим инструментом управления часто пренебрегают».

Бовыкин называет все это «управленческой ересью», «либеральными методами управления» и «утопией». По его словам, они не работают, а «все попытки построить что-либо, кроме как на иерархичной системе, провалились». К пониманию этого он пришел на собственном опыте.

«Я занимаюсь проблемами менеджмента уже 19 лет, — говорит господин Бовыкин. — Еще со времен школы и стройотрядов я постоянно был руководителем. И постоянно сталкивался с тем, что советские и позже российские приемы управления приводили к ужасающей неразберихе и беспорядку в системе мотивации персонала».

После того как Владимир Бовыкин стал руководить производственной компанией и начал искать способы повышения эффективности, он перевернул горы книг по менеджменту. Однако, по его словам, почти все теории управления оказались полной чепухой, не имеющей к практике ни малейшего отношения.

И труды Тейлора о научной организации работы предприятия стали для Владимира Бовыкина первым откровением. «Но большую часть идей я все-таки заимствовал у японской школы менеджмента. И прежде всего — принцип всеобщей иерархии. Сотрудники должны беспрекословно подчиняться своему прямому начальнику. Кто не согласен с его мнением, пусть уходит из корпорации вон».

В 1995 году в Перми был создан Центр административного менеджмента (ЦАМ) — оплот идей Владимира Бовыкина. Так уральцы начали приобщаться к ценностям Тейлора и Страны Восходящего Солнца. Земляки идеи Бовыкина поддержали.

«Система Бовыкина — единственная, которая в настоящее время может реально помочь директору предприятия сформировать лояльный к менеджменту коллектив и построить адекватную рыночным условиям систему оплаты труда. Это, безусловно, скажется на эффективности работы фирмы», — говорит Олег

**Савченко**, генеральный директор комбината теплоизоляционных изделий «Термаль».

Продукты ЦАМ прижились на многих предприятиях Пермской области (ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», АО «Камская долина», «ЛУКОЙЛ-Транс», АО «Промкабель»).

В 2002 году ЦАМ открылся в Москве. И уже оттуда идеи Бовыкина, как круги по воде, пошли обратно в регионы.

### Оклады

Главное в РТМТ — тщательно разработанная система оплаты. Управленческая теория скорее оболочка, идеология, показывающая, как должен мыслить руководитель, внедряющий эту модель. Последователен и сам Бовыкин.

Так, например, ключевой элемент системы — оценка персонала, согласно которой ежемесячно определяется уровень зарплат, доверена единственному человеку — непосредственному начальнику. «Иерархия и еще раз иерархия, — хмурит брови Владимир Бовыкин. — Недовольные уйдут быстро. А вот управлять оставшимися будет легко».

По Бовыкину, схема оплаты труда персонала должна состоять из трех компонентов:

- тарифная система (учитывает качество работника как специалиста);

- результативная (премиальная) система (учитывает качество работника как исполнителя);

- система участия в прибылях корпорации (мотивирует работника в успехе организации).

**Тарифная система** в понимании Бовыкина «учитывает не только занимаемое работником место в иерархической структуре организации. Здесь, в отличие от прочих систем, на величину тарифной оплаты влияет еще и степень раскрытия работнику заденного в нем потенциала — умение находить взаимопонимание со своим руководителем, справляться со своими обязанностями и проч.». Оценку же этих качеств проводят тот же самый линейный руководитель, находить взаимопонимание с кото-

рым обязан работник. Далее: «Результаты оценки линейный руководитель согласовывает только со своим непосредственным руководителем и доводит до сведения работников». Оценка проводится по «оценочному листу», выражается в баллах.

### Антикодекс

Система Бовыкина была бы проще, если бы не принятие нового Трудового кодекса, который указал на необходимость жестко фиксировать оклады в штатном расписании и трудовых договорах. Из-за этого автор вынужден выделить в тарифах «постоянную» и «переменную» составляющие. И если до этого компании, работающие «по Бовыкину», после оценки изменяли непосредственно оклад, то сейчас переменная часть приходится на стимулирующие доплаты. Так казуистика помогает избежать прямой конfrontации с законом.

Постоянную составляющую Бовыкин назвал «окладом», переменную — «стимулирующими доплатами». Модель Бовыкина предполагает, что на предприятии может быть внедрено 11 «рангов», в соответствии с которыми определяется размер стимулирующей доплаты. При этом во избежание резких скачков фонда оплаты труда предусмотрено, что если новый ранг служащего кардинально отличается от старого, его продвижение по «ранговой лестнице» ограничено одной ступенью вверх или двумя вниз. Например, если сотрудник состоял в пятом ранге, а оценка показала, что он должен быть в десятом, реально его переведут лишь в шестой.

Хотя считается, что тарифная система не обладает мотивирующими свойствами, Бовыкин утверждает, что как раз эта система является таковой. Мало того, при необходимости сокращения первыми под нее попадают работники с наиболее низкими оценками. А это — «элемент дополнительного стимулирования», считает Владимир Бовыкин. «Более высокие показатели», по его мнению, «укрепляют

гарантии занятости при вынужденных сокращениях».

Правда, консультанты не видят в таком подходе ничего нового: «Все, что активно продвигается под обличием новых технологий оплаты труда, — говорит ведущий юрист отдела юридического консультирования компании

**АРНИ Игорь Ивачев**, — лишь модификации развитых систем премирования. Даже если компании называют свои мотивационные схемы „плавающими окладами“, это очень далеко отстоит от правды и не отражает суть процесса».

### Премии

Вторая часть системы мотивации, **результирующая часть**, — аналог хорошо знакомых «премиальных». Начисляется она также по указанию линейного менеджера (на промышленных предприятиях — мастера). И отражает «отношение к процессу». Например, досрочное выполнение заданий, сверхурочные работы и все прочие «положительные отклонения» приводят к доплатам, а нарушение дисциплины, срыв сроков и прочие «негативные отклонения» — к депремированию. За любое замечание, в том числе и устное, выплаты существенно уменьшаются. Существует так называемая таблица депремирования, в которой указано, сколько денег теряет работник, «заработавший» то или иное замечание менеджера. Премия, выдаваемая самому менеджеру, точно также может быть уменьшена его непосредственным начальником.

Для того чтобы «привязать» заработки служащих к результатам работы предприятия, существует третья часть системы мотивации — **система участия в прибылях**. В ее рамках создается фонд дополнительного премирования (ФДП), составляющий не менее 10% общего фонда оплаты труда. Размер ФДП зависит от прибыли корпорации, однако существенным моментом является то, что все убытки от производственного брака, ошибок, совершенных служащими, покрываются именно из средств данного

фонда. При этом полностью раскрывается информация о том, кто стал «бракоделом» и, соответственно, из-за кого люди получат меньше денег. «Срабатывает бе-зошибочно,— говорит Владимир Бовыкин.— Ответственность горизонтального типа предполагает, что коллектив сам будет давить на тех, кто нарушает производственную дисциплину и тем самым приносит компании убытки. Люди очень не любят тех, кто отбирает у них деньги».

### Практика

Существенным плюсом своей системы господин Бовыкин считает то, что она вполне применима и к компаниям, в которых практикуются «черные» системы оплаты труда. «Такова реальность рынка, и это надо учитывать. Если на предприятии зарплаты выдают „в конвертах”, это не влияет на то, как определяется их размер»,— говорит он.

Методы Бовыкина очень це-нят руководители авторитарного типа — единоличная оценка ра-

боты сотрудника позволяет не только предельно упростить процесс расчета заработных плат, но и провести тотальный отбор служащих, лояльных руководству. «Когда мы только начали внедрять систему Бовыкина, многие работники были крайне недовольны нововведениями — говорит **Владимир Караваев**, ди-ректор торговой компании „Кондитерский мир“ (крупнейший дистрибутор кондитерских изделий в Перми).— Они ушли в течение нескольких месяцев. А сейчас даже сотрудники низового персонала схватывают на лету, чего от них хочет руководство компании. Управляемость — стопроцентная».

### Резюме

Помимо идеологической подоплеки, есть у системы Бовыкина и кардинальное «системное» отличие от классической советской тарифной системы или ее более продвинутой версии — системы грейдов. В рамках грейдов оце-нивается «рабочее место» — зна-

чимость должности в организационной системе предприятия. Бовыкин оценивает конкретного человека — его личный вклад, дисциплину и лояльность.

Систему Бовыкина можно бы-ло бы сравнить с методиками, в основе которых лежит ассес-мент — персональная оценка работника для принятия реше-ния об изменении его оклада. Но, с одной стороны, ассесмент лишь «оценочный модуль», а соб-ственно система формирования оплаты труда находится за его рамками. С другой стороны, ас-sessment подразумевает слож-ные формы оценки, причем, как правило, силами внешних исполнителей. Цель — максимальная объективность. Идеология Бовы-кина, напротив, настаивает на максимальной пристрастности и оценке сотрудника исключитель-но его непосредственным на-чальником.

Заманчивая система. Прав-да, использовать ее в России все же очень трудно. Альтернатив-ные системы оплаты труда (бес-

тарифные системы, метод «пла-вающих окладов»), чрезвычайно популярные в США и особенно в Японии, на российских просто-рах пока находят немногих по-следователей.

Благодаря Трудовому кодексу изменить гарантированную часть заработной платы настоль-ко сложно, что некоторые, как, например, Владимир Бовыкин, предпочитают скрыть суть внед-ряемых схем под словесной казу-истикой (мол, оклад меняться не будет, но зато появятся стимули-рующие доплаты, которые могут этот самый оклад превышать).

Другие используют «недоку-ментированные» особенности нового Трудового кодекса: вклу-чают пункт о применении альтер-нативной системы оплаты труда в коллективный и трудовой дого-воры. Что по умолчанию должно их сделать легитимными.

Так законодатель, ни словом не упомянув о бестарифных и «плавающеокладных» системах, тем не менее оставил им право на существование. **СФ**

## АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ РЕЙТИНГ

В отличие от агрессивного и «авторитарного» Бовыкина многие специалисты предпочитают внедрять более мягкие системы мотивации, которые предусматривают коллегиальную оценку результатов труда работников. **Виктор Щукин**, генеральный директор ЗАО «Галла Консалтинг Групп», отдает предпо-ложение более сложным рейтинговым схемам, которые, по идеи, должны обеспечить максимальное соответствие размера выплат реальному трудо-вому вкладу сотрудника. «Действительно, будущее не за „твёрдыми“ окладами, а за компенсационными схемами,— говорит он.— Фонд оплаты труда должен „пульсировать“, изменяться, чтобы обеспечить адекватное вознаграждение служащего. Простые схемы мотивации тут не помогут».

Пересмотр размера оклада служащих упрощается при применении пока еще редкой для России рейтинговой модели оплаты труда, которая предусматривает, что каждому работнику предприятия устанавливается не оклад, а рейтинг, рассчитываемый по ряду параметров — номинальному та-рифному разряду, квалификации сотрудника, результатам труда. В рамках каждого разряда существует «вилка рейтингов», поэтому служащие одного должностного уровня, в зависимости от качества своей работы, могут быть оценены по-разному.

В компании создается одна или несколько аттестационных комиссий, которые определяют критерии оценки для различных групп сотрудников и вы-ставляют рейтинги в соответствии с ними. Оценивая ключевых работников, которые «не вписываются» в стандартные тарифные схемы, аттестаци-онная комиссия вполне может выставить рейтинги намного большие, чем те, которые предусмотрены для соответствующего разряда. Так происхо-дит удержание наиболее ценных для корпорации сотрудников.

«Система может работать хорошо, если переоценка рейтинга производит-ся не реже одного раза в год. Поскольку аттестация — удовольствие весь-

ма дорогое, правильным шагом является так называемое заочное рейтингование, при котором оценка сотрудника, отработавшего без замечаний, производится даже без личного собеседования с комиссией. Если служа-щий, наоборот, на протяжении нескольких месяцев работает все хуже и хуже, члены комиссии могут снизить ему рейтинг даже до проведения офици-альной аттестации»,— говорит Виктор Щукин. По его мнению, осущес-твлять подобную переоценку можно не чаще чем раз в квартал. «Теоретичес-ки это можно делать хоть каждый месяц, но на практике, учитывая положе-ния Трудового кодекса, это фактически неосуществимо»,— утверждает он. «Такая частая переоценка требует перезаключения трудового договора. А это уже полная фантастика»,— согласен с ним **Игорь Ивачев** из АРНИ. После того как рейтинги простоятены, гарантированную часть зарплаты рассчитать просто: минимальный размер оплаты труда, установленный ру-ководством для предприятия, умножается на рейтинговый коэффициент. «Естественно, все процедуры, связанные с реализацией рейтинговой сис-темы, должны быть предусмотрены в Положении об оплате труда»,— до-бавляет Виктор Щукин.

Слабым местом рейтинговой системы является ее сложность. **Лариса Воробьева**, начальник отдела труда и заработной платы ЗАО «Нефтегаз», ут-верждает: «Правильно распределить фонд оплаты труда с учетом огромного количества рейтинговых коэффициентов и тарифных разрядов очень труд-но. Рейтинги могут постоянно повышаться или понижаться. Кроме того, та-кая система предполагает расчет и переменной части заработной платы (поощрительного фонда), в которой учитывается личный вклад работника, степень его влияния на основной процесс, фактическая отработка. При не-хватке качественного программного обеспечения (а именно с этим мы и столкнулись) процесс вычислений может занять длительное время».

# «КОММУНИКАЦИЯ — МОЙ КОШМАР»

Год назад в российское отделение Nestle пришел новый HR-директор — итальянец **Феруччио Чиконья**. По его признанию, первый год он специально не делал резких шагов — «прислушивался, присматривался». Но вот год прошел, и Чиконья озадачил Nestle целым пакетом новинок.

—Текст: Андрей ВЫРКОВСКИЙ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** В каждой крупной компании своя специфика управления персоналом. Какова она в Nestle?

**ФЕРУЧЧИО ЧИКОНЬЯ:** Nestle родом из крошечной Швейцарии, на долю которой приходится менее 2% оборота корпорации. Швейцарцы просто обязаны были с самого начала тщательно адаптировать концепцию продвижения своих продуктов, концепцию работы с персоналом ко всем странам, где Nestle открывала свои филиалы. Эти размышления выглядят примерно так: «Мы настолько маленькие и не значительные, что местным традициям, особенностям управления должно уделяться значительно большее внимание, чем специфике страны прародителя. Нельзя выходить в новый регион, имея в запасе только свои HR-концепции».

**СФ:** Какую специфику российского персонала вы обнаружили?

**ФЧ:** У вас до сих пор великолепная система образования, уровень которой выше, чем в среднем по Европе. После университета вы приходите на работу уже зрелыми людьми и сразу вникаете в суть вещей. И чтобы включить вас в работу, требуется гораздо меньше времени. С другой стороны, проведенное нами исследование показало: хотя большинство сотрудников хотят сделать карьеру в Nestle, половина из них хотя бы раз рассматривала возможность ухода из компании. Русские служащие очень умны (возможно, даже слишком). Они любят компанию, но внимательно следят за рынком. Это интересно и необычно. Еще интересней, что при таких настроениях в «Нестле—Россия» все-таки очень низкая текучка.

**СФ:** То, что вы итальянец, влияет на работу в российском филиале мультикультурной Nestle?

**ФЧ:** Вообще-то работу в России мне предложили в основном из-за моих профессиональных характеристик. А когда я попал в Россию, понял, что у итальянцев и русских очень много общих черт. Для нас правила и формализм значат гораздо меньше, чем личностный аспект. Поэтому я очень быстро нахожу общий язык с русскими менеджерами.

**СФ:** Год назад, сразу после вашего прихода, «Нестле—Россия» провела некое исследование в HR-сфере. Какое и зачем?

**ФЧ:** Для создания эффективной системы управления персоналом нужно накопить огромный опыт общения с людьми. В принципе я вполне могу и сам оценить ситуацию, и, скорее всего, моя оценка будет соответствовать действительности. Тем не менее в личной интерпретации всегда скрыта опасность. Поэтому мы были про-

сто обязаны определить разрыв между мнением главного HR-специалиста и мнением большинства служащих. Только после этого я мог по-настоящему доверять собственной оценке. Наше исследование состояло из двух частей: я по ряду параметров оценивал команду «Нестле» и то же самое делали сотрудники. На выходе мы получили два мнения — коллективное и мое.

**СФ:** Насколько сильно они различались?

**ФЧ:** Как оказалось, между нашими представлениями больших различий нет. Так что сейчас я уже на законных основаниях вполне могу рассчитывать на себя как на эксперта.

**СФ:** И все только для того, чтобы в этом убедиться?

**ФЧ:** Специалист по кадрам должен говорить на одном языке с людьми, работающими в компании. Нам надо быть скромными. Мои коллеги во многих компаниях несколько высокомерны — они считают, что знают практически все, и не хотят ничего слушать. Это плохо. Я весь первый год моего пребывания в «Нестле—Россия» специально не предпринимал никаких резких действий — ходил, прислушивался к людям, беседовал с ними... Пытался осознать, что происходит в компании. Целый год.

**СФ:** Что необычного вы заметили в российской практике?

**ФЧ:** Когда я прибыл сюда, мне довелось столкнуться с огромным количеством административщины, тьмой бумаг, что, кстати, связано с вашим трудовым законодательством. Россия очень зарегулирована — значит, приходится делать массу бюрократической работы. Мне показалось, что нужно больше развивать межличностные отношения, это должно обеспечить быстрый

рост профессионалов внутри компании. Тут не надо было проявлять креативность, изобретать велосипед. Нужен был структурированный подход. Нужно было узнать, чего можно ждать от людей. А потом — мотивировать, подтолкнуть их к росту.

**СФ:** Как вы налаживали эти отношения?

**ФЧ:** Коммуникация — мой кошмар. Во всем мире от HR-специалиста требуют налаживания идеальной коммуникации. Какая бы компания ни проводила исследование, она обнаруживает, что у нее нет достаточной коммуникации между менеджментом и рядовыми работниками, значит — нет связи между компанией и персоналом. Я простой человек, бывший менеджер по продажам, и поэтому спросил сам себя: что это за чертовщина — коммуникация? Для меня это прежде всего понимание одного человека другим и признание некоторых базовых правил, которые могут сделать всех счастливее. Как я могу почувствовать себя хорошо? Если подчиненный делает то, что я считаю правильным. И, наоборот, он должен быть уверен в том, что его работа приносит пользу не только его боссу и не только ему самому. Чтобы добиться этого, нужно не болтать, а заниматься делом.

**СФ:** Так что же вы сделали?

**ФЧ:** Я сразу увидел очень слабую связь между топ-менеджерами и служащими. Был процесс, направленный «сверху вниз». Менеджеры оценивали сотрудников, а те об этом и представления не имели и не могли ничего сказать в свою пользу. Поэтому мне пришлось запустить процесс, который, безусловно, не был исключительно моим персональным изобретением, — это продукт Nestle, я лишь его модифицировал и добавил несколько инструментов для его поддержки.

Цель — дать сотрудникам понять, что предпринимать, чтобы постоянно расти в профессиональном плане. Мы открыли в инtranете специальную страничку, которая стала ключевым звеном в оценке сотрудников, планировании их карьеры, а также обеспечила коммуникацию «сверху донизу». Такой прием для России — новинка, по крайней мере я ни с чем похожим не сталкивался. Естественно, этот инструмент не единственное, что способствует профессиональному росту сотрудников. Чтобы компания стала успешной, нужна комбинация многих факторов.

**СФ:** Как работает эта система?

**ФЧ:** Информация доступна каждому сотруднику с его персонального компьютера. Она делится на два блока — контроль и планирование работы персонала. В электронном

виде они отражены в разделах «Тренинги» и «Достижения». Первый включает список и описание разнообразных курсов (специализированных и общих). Менеджеры могут получить информацию о них и обратиться к боссу с просьбой принять участие в программе, которая им кажется интересной и полезной. Также они могут высказать свое мнение по любой образовательной программе. А я, соответственно, имею возможность им ответить. Полтора года назад ничего подобного в «Нестле—Россия» не было.

**СФ:** А второй блок?

**ФЧ:** Для каждого менеджера его руководитель составляет персональный план, отмечая каких результатов ему нужно достичь за год, чему научиться. Я же определяю, каких компетенций не хватает сотрудникам, и направляю им персонально всю информацию. После этого они могут прийти, поговорить со мной или просто написать комментарий и отослать его мне. Например, что-то вроде: «Феруччио, ты сумасшедший? Я никогда этого не смогу достичь». На что я могу ответить: «Нет, ты должен!» Так мы заставляем людей постоянно учиться и приобретать новые навыки. После того как менеджер получил задание на год, он может зайти в рубрику «План карьеры и развития» и отыскать подходящие опции для получения персонального образования и реализации плана карьеры, оставив там же свои комментарии. Это в сто раз лучше бумажной работы. Инtranet — часть внутриструктурной культуры. Если в компанию придет новый босс, он сможет сесть и прочитать, что натворил предшественник. Так пишется своеобразная история людей компании.

**СФ:** И каковы же результаты внедрения?

**ФЧ:** Увидим в конце года — 19 декабря.

**СФ:** Это как?

**ФЧ:** Если тогда вы спросите меня: «Феруччио, ну что же принес твой коммуникационный процесс?», мне достаточно будет просто нажать на клавишу. В компании предусмотрено пять грейдов, которые — в зависимости от успехов и достижений — будут присвоены сотрудникам. Грейд будет влиять на карьерный рост. И это не просто моя оценка, это мнение всей компании.

**СФ:** А что было причиной проблем, которые вы выявили, — плохая коммуникация, нехватка образовательных программ?

**ФЧ:** Быстрый рост. Мы на российском рынке девять лет, но особенно активно росли последние три года. Согласитесь, в таких условиях даже очень опытным HR-специалистам трудно все учесть и просчитать. Когда появилась потребность в инновациях, я их ввел. Мой последователь, возможно, придумает что-то лучше.

**СФ:** Какие иностранные HR-технологии не подходят для работы в России?

**ФЧ:** Негибкие. Надо принять местные традиции, учесть их и трансформировать методы работы.

**СФ:** Самое сложное для HR-специалиста — работать с топ-менеджерами. Как вы справляетесь с этим в чужой стране?

**ФЧ:** Наш топ-менеджмент — это итальянцы, шведы, немцы, швейцарцы, русские, французы, англичане, североамериканцы. Свести их мнения воедино настоящая проблема, особенно для HR-менеджера, который сравнительно недавно приехал в Россию из Италии. Если честно, это требует огромного количества времени. В большинстве филиалов Nestle топ-менеджеры местные. И я очень надеюсь, что вскоре число русских возрастет и в «Нестле—Россия». Уже есть план замещения иностранцев местными специалистами, и через пять лет, уверен, их будет большинство. **СФ**

## ПУТЬ МЕНЕДЖЕРА

Феруччио Чиконья родился в 1947 году в Милане. Карьеру в Nestle начал в 1982 году с позиции регионального управляющего по Италии (направление — охлажденные продукты). С 1987 года — директор по кадрам Nestle в Италии. В 2003 году переведен на должность директора по кадрам «Нестле—Россия».

Nestle — крупнейший производитель продуктов питания в мире. В группе Nestle работают более 250 тыс. человек. Компания принадлежит 511 фабрик и промышленных предприятий в 86 странах мира.

В России Nestle открыла представительство в 1995 году. Тогда же приобрела контрольный пакет акций кондитерской фабрики «Россия», а в ноябре 1996 года — контрольный пакет акций Самарской кондитерской фабрики. На их основе было создано ОАО «Кондитерское объединение „Россия“». «Нестле» принадлежат компания «Жуковское мороженое» (также выпускает продукты под маркой Maggi), кондитерские фабрики «Алтай» (Барнаул), «Камская» (Пермь), а также ОАО «Хладопродукт» (Краснодарский край). Дочерняя компания Nestle Waters владеет торговой маркой «Святой источник» с производством в г. Кострома и поставщиком бутилированной воды на дом и в офисы — компанией «Чистая вода».

## МЕНЬШЕ — ЛУЧШЕ

Экономическая ситуация в западных странах вынуждает крупнейшие транснациональные корпорации последовательно сокращать персонал. Этот способ оптимизации издержек, переносимый и на быстрорастущие рынки, ставит в двусмысленное положение региональные дочерние компании, которые вынуждены сдерживать рост численности персонала при значительном увеличении оборотов. В случае с «Xerox (Евразия)» подобная ситуация привела к внедрению ряда эффективных HR-новинок. Что в свою очередь сделало «Xerox (Евразия)» кадровым резервом для всей корпорации. — Текст: Андрей ВЫРКОВСКИЙ



### Уходя — уходи

Глобальный кризис IT ударили по всем компаниям, работающим в этой сфере. С конца 1990-х годов крупнейшие игроки стараются любыми способами бороться с последствиями падения спроса. Чаще всего это выливается в масштабные реструктуризации, которые, помимо уменьшения числа филиалов и слияний с предприятиями схожего профиля, предполагают массовые сокращения сотрудников.

### Масштаб сокращений

— В 2003 году в результате объединения бизнеса компаний Kopica и Minolta численность персонала новообразованного холдинга уменьшилась на 4 тыс. человек — до 38,5 тыс.

— Объединенные Hewlett-Packard и Compaq в 2002 году уволили 10000 сотрудников, в 2003-м — 5000. В целом HR сократила 10% от общего числа служащих.

— Lexmark запустила программу снижения численности персонала в 2001 году. Планы сокращения предусматривают увольнение более 1600 человек (12% общей численности).

Не избежала этой участи и Xerox. Руководители компании ежегодно объявляли об увольнении тысяч служащих. Обычно — не занятых непосредственно на производстве: инженеров, маркетологов, администраторов. Кроме того, часть непрофильных работ передали на аутсорсинг, что высвободило еще тысячи рабочих мест. По оценкам, за последние четыре года корпорация сократила более 30 тыс. сотрудников, оставив чуть более 60 тыс. (в 2000 году на Xerox работало более 90 тыс. человек).

Политика «лучше меньше да лучше» принесла свои плоды. В четвертом квартале 2003 года чистая прибыль Xerox выросла по сравнению с соответствующим периодом 2002 года в 11 раз, достигнув \$222 млн. Руководство компании довольно выбранной тактикой. Но для HR-специалистов российского подразделения это обернулось довольно необычной проблемой — при росте бизнеса необходимо сдерживать рост численности персонала.

### Малой кровью

В 2000 году оборот компании «Xerox (Россия и СНГ)» (так назы-

валось ранее региональное представительство) увеличился приблизительно на 28% по сравнению с предыдущим. Все последующие годы региональный филиал темпов не снижал. По словам Елены Доризо, директора по работе с персоналом «Хероу (Евразия)», в компании понимали, что активный посткризисный рост будет продолжаться. Однако курс корпорации на снижение издержек на персонал был очевиден. Было понятно, что для российского отделения вряд ли сделают исключение. Уже в 2000 году «глобальная» Хероу провела первое крупное сокращение. От следования принципу делать «больше и лучше» с меньшим количеством людей деваться было некуда.

«За период с 2000 года,— говорит Наталья Болдырева, руководитель группы маркетинговых коммуникаций „Хероу (Евра-

зия)”,— общее количество сотрудников увеличилось весьма незначительно — приблизительно на 8–10%. Таким образом практически тот же коллектив за четыре года стал выполнять почти вдвое больший объем работы.

### Признание на 100%

У подобного трудолюбия российских сотрудников была и своя методологическая основа — антикризисная HR-политика, разработанная специально для деятельности в условиях роста с ограниченным кадровым ресурсом. «Чтобы люди работали больше,— говорит Елена Доризо,— для них надо было создать сильные мотиваторы». Самую оригинальную схему HR-специалисты компании придумали для сейлз-менеджеров, на которых приходилась основная нагрузка. «Мы посмотрели, какие системы есть в Хероу,

и нашли, например, корпоративную программу поощрения лучших продавцов, рассчитанную на рынок Соединенных Штатов. Но она нас совершенно не устроила,— рассказывает директор по работе с персоналом.— В ее основе были лишь премиальные». Топ-менеджмент российского отделения посчитал, что местным специалистам этого недостаточно: «Система, не имеющая элемента признания компанией заслуг человека, не будет стимулировать российского специалиста», — убеждена Елена Доризо.

Одним из главных таких мотиваторов стал «Клуб 100%». Вступить в него сейлз-менеджеры могут при выполнении планов продаж, которые, как заверяет Александр Корнеев, заместитель директора департамента корпоративных проектов, а также один из первых участников «Клуба 100%»,

«всегда агрессивны и склонны рasti быстрее рынка — более чем на 20%. Сегодня в «Клубе 100%» состоят более 30% всех менеджеров по продажам «Хероу (Евразия)», поэтому понятно, почему компании удается наращивать обороты, практически не увеличивая численность.

### Клубная система

«Клуб 100%» включает в себя три ступени, которые проходит менеджер, перевыполняющий план в течение трех лет подряд.

**Ступень 1.** Если специалист по продажам выполнил годовой план, ему выдается «серебряный сертификат», к которому прилагается набор аксессуаров с символикой клуба, а также годовая карта фитнес-клуба, оплаченная компанией. Кстати, первоначально вместо фитнес-клубов Хероу предлагал ночные — с пивом и танцами. Но после опроса,

## БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

Национальная награда  
в области построения брендов  
в рамках международной  
системы EFFIE



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

## ВНИМАНИЕ Открыт прием заявок на участие в Конкурсе!

Торжественная Церемония награждения  
29 октября 2004

Регистрация участников  
и дополнительная информация:  
(095) 923 2179  
(095) 787 8563  
[bestbrand@bestbrand.ru](mailto:bestbrand@bestbrand.ru)  
[www.bestbrand.ru](http://www.bestbrand.ru)

#### Организаторы



Оргкомитет конкурса

БРЭНД ГОДА



официальное издание



При поддержке

ТПП РФ

#### Соорганизаторы



официальная

телекомпания



официальная

радиостанция



Компания

деловой еженедельник



The Moscow Times

#### Спонсоры



официальный

напиток



официальный

производитель

ТВ-рекламы

VITRINA A

официальный

производитель

ТВ-рекламы

#### Медиа-Партнеры



главный

медиа-партнер



официальный

медиа-партнер

проведенного HR-службой, выяснилось, что все-таки сотрудники Xerox больше любят спорт.

**Ступень 2.** После второго года перевыполнения плана «серебряный» номинант превращается в «золотого». Помимо имеющихся привилегий он получает еще и возможность отдохнуть за рубежом за счет компании.

**Ступень 3.** Дополнительная награда за третий год успешных продаж — самая неизкотичная. Менеджеры просто получают деньги. Правда, узнать точный размер такого бонуса СФ не удалось — для этого нужно стать специалистом по продажам в Xerox. Причем хорошим.

Предположения об эффективности системы подтверждают сами сейлз-менеджеры. Недавно пришедший в компанию **Дмитрий Гадецкий**, менеджер по работе с ключевыми заказчиками, человек молодой и честолюбивый, делится впечатлениями: «Ничего похожего на „Клуб 100%“ мне никто за всю свою карьеру не предлагал. Состоять в клубе для меня привлекательно не только в материальном плане». Участие в клубе открывает и карьерные перспективы — помогает подающему надежды менеджеру «засветиться» перед руководством. «Значит, появляются шансы для развития карьеры», — добавляет Дмитрий Гадецкий. Это замечание особенно важно: после 2000 года всем стало ясно, что заявить о себе в российской Xerox — значит практически гарантировать успешную карьеру. В том числе и международную.

## ДОСЬЕ

XEROX — один из крупнейших мировых разработчиков и производителей средств работы с документами (принтеров, сканеров, копиров, систем полноцветной печати). Сейчас компания обслуживает более 500 тысяч заказчиков в 56 странах мира, выпуская свыше 200 наименований продукции. В 2004 году в структуре корпорации на базе «Xerox (Россия и СНГ)» создана компания «Xerox (Евразия)» со штаб-квартирой в Москве — подразделение, отвечающее за развитие бизнеса в 22 странах (СНГ, страны Балтии, Азии и Восточной Европы). В российском департаменте около 300 сотрудников.

Оборот «Xerox (Россия и СНГ)» в 2003 году вырос на 30%, существенно превысив запланированный в начале года показатель в \$163 млн. Уже четыре года подряд компания наращивает оборот на 20–30%, опережая динамику рынка в целом. В 2004 году планируется увеличить оборот как минимум на 20%.

### Посторонним вход воспрещен

Именно в 2000 году в «Xerox (Россия и СНГ)» началась масштабная реструктуризация — менеджеры отделов продаж стали специализироваться не на продуктах, а на отраслях бизнеса. Это потребовало создания новых отделов, групп, подразделений (к тому же в 2000 году Xerox начал представлять в России услуги по аутсорсингу — соответственно, появился новый отдел XBS, Xerox Business Services). Новые руководящие должности надо было кем-то заполнить. Одновременно нельзя было упускать из виду, что «глобальный» Xerox не соответствует увеличение штата. И руководители филиала Xerox в России сделали второй ход — разработали стратегию отказа от найма сторонних менеджеров. Причем программа принималась на локальном уровне — как утверждают в Xerox, местные эксперты посчитали, что именно в России эта схема может работать наиболее эффективно.

Сейчас все управленческие и административные должности заполняются исключительно своими специалистами. Достаточно сказать, что за четыре года Xerox нанял всего двух менеджеров «с стороны». Одним была Наталья Болдырева, которая безапелляционно утверждает, что с такой сложной и скрупулезной процедурой найма ей еще сталкиваться не приходилось. «В основном, — говорит она, — компании практикуют смешанный способ найма

менеджеров. При этом очень часто компания скорее возьмет человека со стороны, чем предоставит такую возможность своим сотрудникам. А такой подход демотивирует персонал. Здесь же люди стараются показать себя, поскольку точно знают, что будут рассмотрены как возможные кандидаты».

И тут самое время вспомнить, почему у персонала Xerox так популярна самопрезентация в «Клубе 100%». Перевыполненный план, попади в «Клуб», тебя заметят, и перед тобой откроются новые карьерные возможности. Примерно так работает система.

### Самомотивация

По словам Елены Доризо, HR-специалисты «Xerox (Евразия)» постоянно занимаются масштабным « поиском талантов » внутри компании. А также выращиванием и пестованием их. «У нас для этого разработана целая процедура, — говорит Елена Доризо, — management succession planning (вольном переводе — планирование карьеры менеджмента). Ежегодно совет директоров обсуждает список людей, которые имеют желание, возможности и потенциал роста. Часть из них — внутрикорпоративные «звезды», добивающиеся исключительных успехов в работе. Их знают все, их кандидатуры «рассматриваются» автоматически. Кто-то попадает в это список по представлению руководителя.

Над «людьми из списка» Xerox начинает работать по полной программе. Их учат (тренинги, внешние бизнес-школы), развивают, привлекают к работе над проектами, выходящими за рамки их обычной деятельности. Держа в уме результаты оценки кандидатов на рост, их пожелания и планы компании, HR-специалисты просто берут лист бумаги и чертят новую структуру компании — кто, когда и куда будет продвигаться. Так проектируется будущее компании.

### Кругосветное путешествие

Эффективное планирование карьеры и создание кадрового ре-

зерва в такой «замкнутой» компании, как «Xerox (Евразия)», было невозможно без создания системы горизонтального перемещения сотрудников. «При таких переходах, — говорит Александр Корнеев, — сотрудник получает новые знания и опыт практически во всех сферах деятельности компании. А при вертикальных неизбежно упирается в пределы своей компетенции и останавливается. После того как менеджер узнает работу многих отделов, его рост может быть гораздо более быстрым».

Иллюстрация успешности этой доктрины — история **Константина Клейна**. В «переломном» 2000 году он — сейлз-менеджер, отвечающий за небольшой участок бизнеса — стал региональным менеджером трех среднезиатских стран (Казахстан, Киргизия, Узбекистан), возглавив офис в Алма-Ате. Но не пробыл там и трех лет — в 2002 году уехал в Англию, в европейскую штаб-квартиру Xerox, где стал работать в отделе маркетинга. (По утверждению HR-специалистов российского Xerox, все это было запланировано). А после этого вернулся в Россию уже директором по маркетингу.

### Кузница кадров

Опыт «делать больше меньшими силами» не остается незамеченным и штаб-квартирой. «Большие боссы» Xerox все чаще обращают свой благосклонный взор на российских специалистов.

Сейчас компания гордится своим «птенцом» **Сергеем Черноволенко**, который, поработав в России директором крупного департамента по продажам, в январе 2004 года стал генеральным директором Xerox в Турции. Для России — случай достаточно необычный; не так много отечественных менеджеров становятся генеральными директорами в другой стране, пусть и в своей же корпорации. «Это будет происходить и дальше, — уверена Елена Доризо. — Корпорация уже сообщила нам, что рассматривает российское подразделение „Xerox (Евразия)“ как надежного поставщика профессиональных кадров». **СФ**

# СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА: КЛЮЧ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

3 июня 2004 года  
Москва, гостиница «Золотое кольцо»  
ул. Смоленская, д. 5

## ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

В рамках конференции будет представлена уникальная программа «NOW-KNOW. Границы лидерства», которая позволит участникам лучше увидеть свои лидерские качества и определить пути их дальнейшего развития.

### ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

10.00–10.30	Регистрация
10.30–10.45	<b>«Можно ли научить лидерству?</b> Подходы к обучению топ-менеджеров» <b>Денис Лунев</b> , консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»
10.45–11.05	<b>«Второе дыхание в развитии лидерских навыков. Актуальность проблемы развития лидерского потенциала топ-менеджеров и ограниченность программ, предлагаемых на рынке консалтинговых услуг».</b> <b>Галина Галушкина</b> , начальник отдела по работе с персоналом «Спортмастер»
11.05–11.35	<b>«Границы лидерства. Как развить в себе лидерский потенциал: от базового уровня к высшему пилотажу».</b> <b>Марк Розин</b> , исполнительный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»
11.35–11.45	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы
11.45–12.00	Кофе-брейк
12.00–14.00	<b>Деловая игра «NOW KNOW: демоверсия».</b> Деловая игра моделирует реальную деятельность топ-менеджмента. Благодаря разнообразным задачам, фокусированному наблюдению и последующей обратной связи каждый участник получает информацию о собственных сильных лидерских качествах. Знание своих сильных сторон позволит в дальнейшем наиболее эффективно использовать личные ресурсы и достигать максимальных результатов с их помощью.
14.00–15.00	Обед
15.00–17.30	<b>Деловая игра «NOW KNOW: демоверсия» (продолжение)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Вызов: стань первым среди равных</li><li>● Желание развиваться: мотивирующая атмосфера деловой игры</li><li>● Знание того, что развивать: информация о том, что является Вашей основной движущей силой, а что тормозом</li><li>● Что делать, чтобы развиваться: индивидуальный план развития</li></ul>
17.30–18.00	Открытая дискуссия. Вопросы-ответы.

**Участники семинара получат сертификаты.**

Стоимость участия – \$260 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно  
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» – скидка 10%

Регистрация по телефонам: (095)771-6181, 771-6180, по факсу (095)771-6185  
В интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)  
По e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:

**Секрет Фирмы**



Информационные  
спонсоры:

THE MIDDLE CLASS



# дневник наблюдений

## [ ЦИФРЫ ]

### 7 компаний

из России попали в рейтинг Топ-500 газеты Financial Times. В списке, в который входят крупнейшие по рыночной капитализации компании мира, присутствуют «Газпром», ЮКОС, «Сургутнефтегаз», ЛУКОЙЛ, «Норникель», РАО ЕЭС и МТС. Три последние компании ранее не были представлены в рейтинге FT. Есть у России и одна «потеря» — рейтинг покинула «Сибнефть». Несмотря на довольно впечатляющий рост суммарной капитализации российских компаний (она достигла \$17,45 млрд по сравнению с \$75 млрд годом ранее), они по-прежнему остаются сильно недооцененными по сравнению с зарубежными конкурентами. К примеру, капитализация австралийского сотового оператора Telstra (16,5 млн абонентов) составляет около \$43,5 млрд, что почти вчетверо превышает показатель МТС, хотя услугами российского оператора пользуется более 30 млн человек.

### \$4 млрд

— в такую сумму обойдется спасение Mitsubishi Motors Corp. (MMC), если очередной план по выводу компании из кризиса станет реальностью. По итогам 2003 года выручка MMC сократилась на 35% до \$22,3 млрд, чистый убыток достиг \$1,9 млрд, а долги — \$10 млрд. Ранее предполагалось, что необходимые средства выделит крупнейший акционер компании DaimlerChrysler, которому принадлежит 37% акций MMC, однако концерн отказался участвовать в спасении японской корпорации. Новый план реструктуризации, рассчитанный на три года, предусматривает сокращение задолженности до \$6 млрд, в частности долг MMC банку MTFG на сумму \$1,15 млрд будет конвертирован в пакет привилегированных акций. Предполагается также привлечь японский инвестиционный фонд Phoenix Capital в качестве портфельного инвестора, продав ему пакет акций на сумму \$1,5 млрд, и выпустить на \$900 млн облигаций, которые потом можно будет

конвертировать в привилегированные акции. Планируется также сокращение производственных мощностей на 17% и увольнение 20% сотрудников. Модельный ряд уменьшится с нынешних 15 моделей до 6.

### 6 лет

продолжался в Китае филиал американской биржи NASDAQ, на которой выставляются высокотехнологичные компании. В филиале котировались 10 китайских фирм, например крупные интернет-порталы Sina.com и Sohu.com, компания Shanda Interactive Entertainment, занимающаяся разработкой онлайновых игр. Предпосылкой для закрытия послужила инициатива китайского правительства, утвердившего вторую национальную фондовую биржу. На ней также будут котироваться высокотехнологичные фирмы. Объясняется расширение быстрым ростом китайских ИТ-компаний. «Это не означает, что NASDAQ отказалась от Китая. Это стратегический ход штаб-квартиры, нацеленный на фокусирование на внутреннем рынке США», — заявил представитель компании в Китае Гарри Хуанг. Китайское правительство всегда придерживалось особых путей развития ИТ-технологий. Так, в Китае используется множество национальных технологических стандартов, отличных от мировых. Несмотря на то, что каждый четвертый китаец пользуется интернетом, доступ ко многим иностранным сайтам запрещен, а национальные интернет-СМИ подвержены жесткой цензуре. Теперь чиновникам удалось еще и заменить американскую NASDAQ на собственную ИТ-биржу.

### \$1,8 млрд

выручит обанкротившаяся в конце 2001 года энергетическая корпорация Enron, продав газопроводную систему Cross-Country консорциуму NuCoastal. Вдобавок к трубопроводам NuCoastal получит от Enron числящийся за CrossCountry долг в размере \$400 млн. По решению суда в случае, если

какая-то компания предложит большую сумму, временная администрация сделку отменит и проведет аукцион. Система трубопроводов является одним из самых ценных активов Enron в США. Помимо этого корпорация владеет энергетическими активами в 14 странах. Для ускорения расплаты с кредиторами Enron пытается также формировать продажу входящей в корпорацию компании Portland General Electric за \$1,25 млрд вместе с долгами в размере \$1,1 млрд. В качестве покупателя фигурирует некая техасская инвестиционная группа. На продажу выставлена и компания Prisma Energy, которой после банкротства была передана часть активов Enron. Однако на фоне долга в \$66 млрд эти сделки выглядят соломинкой, за которую хватается упавший.

### \$550 млн

готова заплатить SABMiller за контрольный пакет акций третьей по величине китайской пивоваренной компании Harbin Brewery Group Ltd. Британской компании и так принадлежит 29,6% акций Harbin, однако в начале мая 29% акций китайской компании неожиданно приобрела Anheuser-Busch за \$130 млн. Интересы обоих холдингов сталкиваются в Китае не первый раз: Anheuser-Busch владеет 10% акций крупнейшего производителя страны Tsingtao Brewery, а SABMiller принадлежит 50% второго по размерам игрока — China Resources Breweries. Однако в последнее время SABMiller начал явно проигрывать Anheuser-Busch борьбу за расположение китайских партнеров. «Десятимесячное сотрудничество с SABMiller ничего нам не принесло, и мы рассчитываем на дивиденды от партнерства с Anheuser-Busch», — заявил CEO Harbin Питер Ло. Судя по всему, это заявление и стало причиной предложения SABMiller. Ведь если контрольный пакет акций Harbin достанется Anheuser-Busch, то под контролем аффилированных с американским холдингом компаний окажется около 60% рынка северного Китая.

### 13%

— таким будет рост продаж компьютеров во всем мире в этом году, прогнозирует исследовательская компания Gartner. По подсчетам аналитиков, устаревшей является почти треть от всех используемых ПК. Программное обеспечение требует все больших вычислительных мощностей, что и толкает пользователей на покупку новых компьютеров. В этом году Gartner предрекает «полную» модернизации — всего должно быть продано 186,4 млн компьютеров. Из них около 100 млн будут куплены для замены устаревших. А в 2005 году это число возрастет еще на 20%. Однако, как отмечают аналитики, «жизненный цикл» компьютера в последнее время увеличился. Если раньше, например, частота процессора была критическим фактором, то сейчас разница в скорости между топовыми и средними моделями почти не ощущается. И обновление конфигурации будет происходить не так часто. **СФ**



REUTERS

# Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

Оформите или продлите редакционную подписку до 15 июня 2004 года  
и выберите лучшие деловые книги из серии «**Выбор журнала «Секрет фирмы»**



в подарок: **1 книга**  всем новым подписчикам

**2 книги**  всем увеличившим срок подписки с полугода до года

**3 книги**  всем продлившим годовую подписку на 2005 год



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:  
по телефону: **(095) 267 3768**  
по e-mail: [adanilova@sf-online.ru](mailto:adanilova@sf-online.ru)  
в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)  
(раздел «Подписка»)

# Доверие можно измерить

ВРЕМЯ

Доверие - самый важный капитал, который копят годами. Более чем полувековая история успешной работы компании "Ингосстрах" - это наглядное доказательство доверия наших клиентов.

**56 лет  
в страховании**

тел.: (095) 232 3211    [www.ingos.ru](http://www.ingos.ru)



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2003

Лицензия №4064 Д МФ РФ

**ИНГОССТРАХ**  
*Ingosstrakh*

ИНГОССТРАХ ПЛАТИТ. ВСЕГДА.