

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 22 (38) 01 ДЕКАБРЯ — 14 ДЕКАБРЯ 2003

www.sf-online.ru

Это провокация!

Нетрадиционные методы
воздействия
на сотрудников **с25**

Почему детские
бренды такие
капризные **с40**

Репортаж
из самого сердца
компании UPS **с34**

Джек Траут
позиционировал
себя **с51**

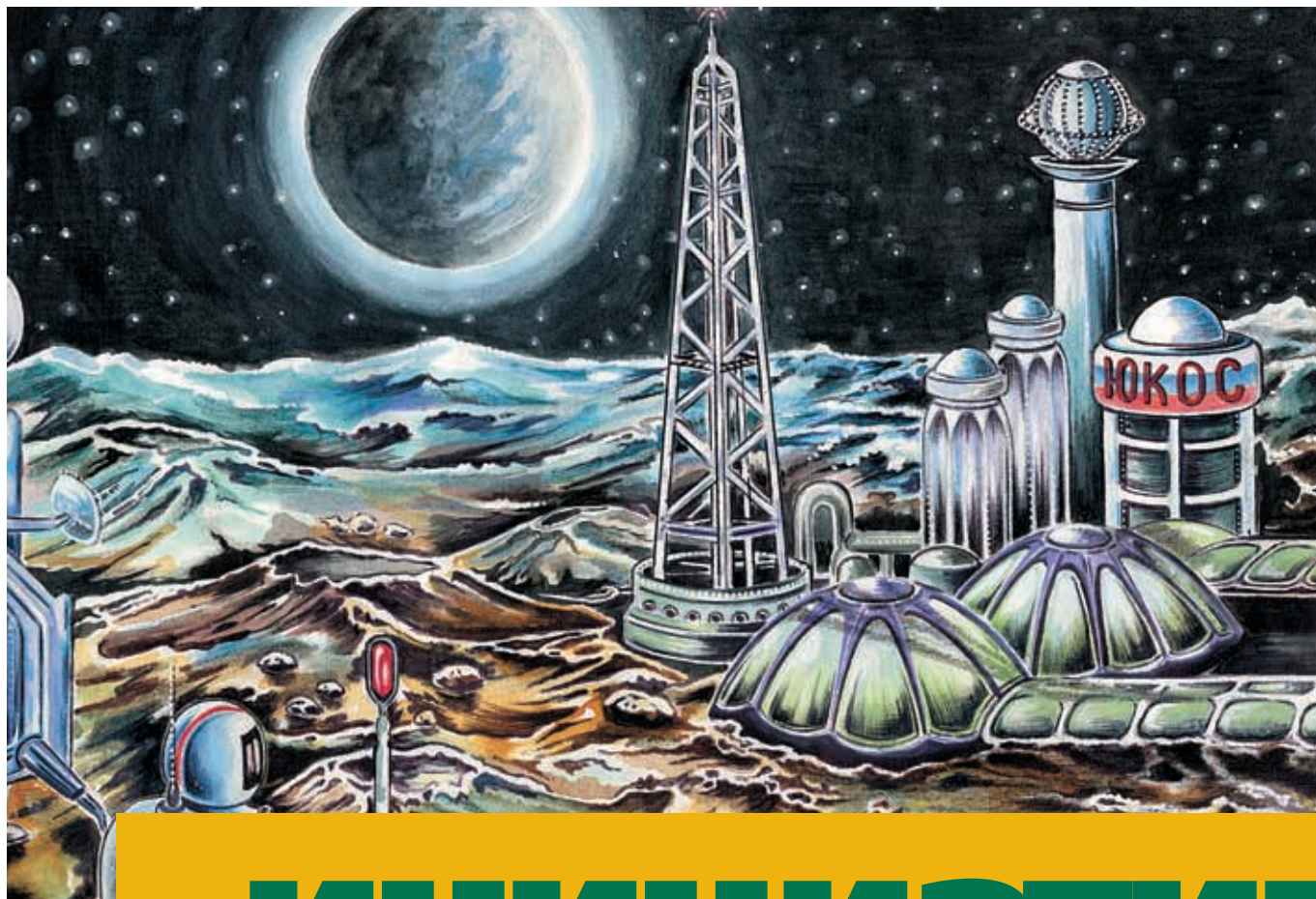


ISSN 1727 - 4176



9 771727 417006

Саша
Комозов,
г. Москва



ИНИЦИАТИВА

Шел 2202 год. На Земле осталось очень мало нефти. Такого количества хватило бы только на 5 лет. Нефтяная компания ЮКОС решает отправить космонавтов на сверхскоростной ракете в поисках нефти на другие планеты. Космонавты избороздили всю Солнечную систему. Наконец, они вылетели в другую галактику. Приземлившись на одну из планет, космонавты вступили в контакт с жителями планеты, которые рассказали, что на всех планетах в их галактике есть нефть, но они не умеют ее использовать. Тогда космонавты решили основать на этой планете нефтяную компанию ЮКОС-2 и перевозить нефть на Землю...

Роман Астротенко, Красноярский край



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



«Многие компании-рекламодатели не уверены в себе, и часто их реклама не имеет цели. Реклама должна говорить о реальных вещах, а реклама без цели — это мастурбация»



10

51

«Котлер — ученый, а я практик, я участвую в войнах, а он их описывает. Просто Фил оказывается в различных местах раньше меня. Он приезжает, говорит: „Я это сделал первым” — и благополучно уезжает»



4 ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
10 СУТЬ ДЕЛА

United Colours of «Тинькофф»
Как Тоскани и Тиньков нашли друг друга

БИЗНЕС-СХЕМА
12 РЕЦЕПТ

Сверхтяжелый бизнес
«Волга-Днепр» удачнее других распорядилась наследством
Побег из «Кофе Хауза»
Новая корпоративная политика компании привела к падению оборота и кадровым потерям

20 РАБОТА НАДОШИБКАМИ

БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ
25 ПЕРСОНАЛ

Провокация в рабочем порядке
Нестандартные методы оценки сотрудников
Помесь синицы и журавля
Сколько стоят опционы менеджеров
Полуночный экспресс
Репортаж из самого сердца компании UPS
Капризные брэнды
Как выводятся на рынок детские товары

30 ФИНАНСЫ

34 МЕНЕДЖМЕНТ

40 МАРКЕТИНГ

46 ТИМОТНУ'С. СУДЕБНЫЕ РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС-КЛУБ
51 В ПЕРЕВОДЕ НА РУССКИЙ

Джек Траут: «Я участвовал во многих маркетинговых войнах»
Как позиционирует себя автор «Позиционирования»
Доступный эксклюзив
Лучшие решения ноябрьского кейса
Технари в шкуре маркетологов
Новый кейс для читателей «Секрета фирмы»
«Российский рынок капитала образуется не в России»
Глава «Альфа-Капитал»
Бернард Сачер скептически оценивает старт пенсионной реформы

56 БАНК ИДЕЙ

60 БАНК ИДЕЙ

62 ЧАСТНОЕ МНЕНИЕ

БИЗНЕС-ШКОЛА
67 УЧЕБНЫЙ КУРС

Уроки качества
Где повышают квалификацию директора по производству

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
71 НОВЫЙ ГОД

с1

Не поддавайтесь на провокации



Стоит семь раз подумать, прежде чем хотя бы один раз испробовать на своих сотрудниках (или кандидатах на вакансию) различные провокационные приемы. Оказывается, этот нетрадиционный метод берет на во-

оружение все больше HR-специалистов. Цель — вывести испытуемого из себя или на чистую воду. Например, во время собеседования вам в лицо могут бросить резюме (а то и вовсе уронить на вас шкаф), вылить кофе, стряхнуть на вас пепел или же поинтересоваться подробностями вашей интимной жизни. Пока вы выбираетесь из-под шкафа, очищая костюм и пытаясь припомнить кое-что очень личное, HR-специалист внимательно наблюдает, с каким выражением лица вы все это проделываете. Да, кстати — в такие волнующие мгновения не забудьте контролировать поведение своих конечностей, иначе по их движениям опытный кадровик сразу же поймет, что у вас на уме.

Если вы уже работаете в компании, все равно не стоит терять бдительность. Так, бухгалтер может вдруг выдать лишнюю сумму денег, а клиент — предложить «вознаграждение», если вы сделаете то, о чем он вас попросит. Не исключено, что неожиданно свалившееся на вас счастье — всего лишь проверка на честность, которую проводит бдительный работодатель. Наиболее уязвимая для провокаций категория — неугодные сотрудники, с которыми компания мечтает распрощаться, но не хочет сказать им об этом прямо. Способов осуществить задуманное великое множество, а защитных мер практически никаких.

В некоторых случаях использование подобных провокационных методов вполне оправданно. Однако нередко они становятся опасными — в том числе и для тех, кто их использует. И главная опасность — потерять людей, которым не нравится роль «подопытных».

— МАРИНА ИВАНУШЕНКОВА, главный редактор

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 22 (38) 01 ДЕКАБРЯ — 14 ДЕКАБРЯ 2003

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
МАРИНА ИВАНУШЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК
ИРИНА БОРИСОВА

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ
ВЯЧЕСЛАВ ГУДИЛИН

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
АНДРЕЙ УТКИН

БИЛЬД-РЕДАКТОР
МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОР ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ
IONE
ИГОРЬ ПИЧУГИН

РЕДАКТОР ОТДЕЛА
«БИЗНЕС-ПРАКТИКА»
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ
ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,
СЕРГЕЙ КАШИН,
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ
НИКОЛАЙ ДИЦМАН,
ЮЛИЯ ИПАТОВА,
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА,
ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР
ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

КОРРЕКТОРЫ
ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВА,
ОЛЬГА ЦВЕТКОВА

ДИЗАЙН ТЕМАТИЧЕСКИХ
СТРАНИЦ IONE,
ИЛЛЮСТРАЦИИ
АЛЕКСАНДР ВАСИН

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

УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»

ИЗДАТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

Коммерческие службы

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ
ТАТЬЯНА КУРТАНОВА (ДИРЕКТОР),
ОЛЬГА БЕСКИНА,
ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА,
ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО,
АННА ДАНИЛОВА,
НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА,
ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

ДИРЕКЦИЯ ПО РЕКЛАМЕ
МАРИНА ХРУЩЕВА (ДИРЕКТОР),
ТАТЬЯНА АБАКУМОВА,
ЮЛИЯ БАРКОВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,
ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ,
ЕКАТЕРИНА РЯЗАНОВА

ДИРЕКТОР
ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ
КОНСТАНТИН СЛЕПНЕВ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ
МАРИНА СЕМЕНОВА,
АНДРЕЙ ШЕРМАН,
КОНСТАНТИН ПРОКШИН (IONE),
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ
(«КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»),
АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
(МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ
SF INTERNATIONAL)

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



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

ОТПЕЧАТАНО

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

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков

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

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

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

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

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

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

Microsoft

КОЮБИТ

ParaType

© ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2003

you
+
hp



ТЫ

КЛАДЕШЬ ФОТОКАМЕРУ И ПРИНТЕР В СУМКУ
БЕРЕШЬ ИХ НА СВАДЬБУ ЛУЧШЕГО ДРУГА
ДЕЛАЕШЬ СОТНИ СНИМКОВ
И ДАРИШЬ МОЛОДОЖЕНАМ СВАДЕБНЫЙ
АЛЬБОМ ПРЯМО В ЗАГСЕ!

КОМПАНИЯ HEWLETT-PACKARD ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЦИФРОВУЮ ФОТОКАМЕРУ HP PHOTOSMART 945 И ПРИНТЕР HP PHOTOSMART 245

Получи настоящее удовольствие, делая качественные снимки цифровой фотокамерой HP Photosmart 945! Благодаря новой технологии HP Adaptive Lighting, фотографии получаются четкими и яркими даже при слабом освещении. Печатай понравившиеся тебе кадры на принтере HP Photosmart 245! Он настолько мал, что его можно взять с собой куда угодно. Просто подключаешь к нему камеру и получаешь готовые фотографии отличного качества размером 10x15 уже через 90 секунд после съемки, без помощи компьютера. Снимай в свое удовольствие с цифровой фототехникой HP! Будь фотонаходчивым!

Просто позвоните: (095) 797-3-797 • www.hp.ru

Все изображения симулированы. Photosmart является зарегистрированным товарным знаком Hewlett-Packard Development Company, L.P.
© 2003 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.



Украинский майонез от Nestle

ПРИБОРЕТЕНИЕ

Швейцарская корпорация Nestle произвела очередное крупное капиталовложение на рынке Украины. Подразделение «Нестле Украина» подписало соглашение о покупке 100% акций компании «Волыньхолдинг», одного из крупнейших в СНГ производителей томатных соусов, майонеза и горчицы под маркой «Торчин-продукт». Сумма сделки не разглашается. «С покупкой этой компании мы получили еще одну ключевую опору для развития нашего бизнеса на Украине», — заявил, комментируя сделку, директор «Нестле Украина» Лео Венсел. — Nestle является крупнейшим производителем приправ и других продуктов кулинарной группы в ряде стран, в том числе в Польше, Германии и Швейцарии. Мы собираемся занять лидирующие позиции и на Украине». Примечательно, что Nestle, выпускающая в некоторых странах кетчупы под маркой Maggi, до сих пор в России и на Украине этот продукт не продвигала. Таким образом, с покупкой «Волыньхолдинга» компания, по сути, впервые начнет заниматься здесь томатными соусами. Кроме того, в ассортимент компании добавится горчица. «Волыньхолдинг» является одним из лидеров украинского рынка соусов. Производственные и складские площади предприятия, расположенного вблизи города Луцк, занимают около

Корпорация Nestle купила «Волыньхолдинг» — украинского производителя соусов под маркой «Торчин-продукт».

«Волыньхолдинг» является одним из лидеров украинского рынка, занимая около 60% в сегменте кетчупа и 35% — в сегменте майонеза.

«„Торчин“, основной наш конкурент на Украине, занимает неплохие позиции и в России. Приход в этот сегмент Nestle мы, конечно, расцениваем для себя как определенную угрозу», — говорит Игорь Щуров, директор по маркетингу и продажам компании «Балтимор-холдинг».

ло 4 га. В прошлом году оборот компании составил \$50 млн. По собственным оценкам, на долю продукции холдинга на Украине приходится около 35% в сегменте майонеза и порядка 60% — на рынке кетчупа. Среди участников российского рынка известие об этой сделке оптимизма не вызвало: торго-

вая марка «Волыньхолдинга» достаточно хорошо известна и в России, куда поставляется до 10% продукции украинского предприятия. Скорее всего, эти объемы будут только увеличиваться. Получая в собственность компанию с готовым брэндом, Nestle вряд ли станет скупиться на дополнительные вложения



Исполнительный директор Nestle Питер Брабек полон оптимизма: «кондитерские» активы его компании на Украине дополнились «томатными»

в производство. В свой первый украинский актив, кондитерскую фабрику «Свиточ», с 1998 года компания вложила около \$40 млн, и сейчас этот брэнд является самым известным на территории Украины.

«„Торчин“, основной наш конкурент на Украине, занимает неплохие позиции и в России», — говорит Игорь Щуров, директор по маркетингу и продажам компании «Балтимор-холдинг». — Приход в этот сегмент Nestle мы, конечно, расцениваем для себя как определенную угрозу. Но очевидно, что ее присутствие здесь станет заметным не раньше чем через полгода, и мы не станем все это время сидеть сложа руки. Мы активно развиваем дистрибуцию, а рекламный бюджет нашего брэнда в следующем году будет вдвое больше, чем в этом».

Mynton перебирается в Россию

Финская компания Leaf Oy готовится серьезно упрочить свои позиции на российском рынке. Весной 2004 года в Санкт-Петербурге Leaf откроет линию по выпуску леденцов Mynton. Переноса производство из

NESTLE

(на 31 декабря 2002)

ВЫРУЧКА (млрд CHF)	89,160
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млрд CHF)	9,684
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млрд CHF)	2,295

индекс

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

EPICOR SOFTWARE CORP.	4
HUAMING	4
LEAF OY	4
NESTLE	4
ROLSSEN ELECTRONICS	4
RR DONNELLEY & SONS CO	4

SCALA BUSINESS SOLUTIONS	4
UPS	34
«АЛЬФА-КАПИТАЛ»	62
«ВОЛГА-ДНЕПР»	12
«ИНТЕРФАКС»	4
«КОФЕ ХАУЗ»	20
«ТИНЬКОФФ»	10
АЛАВЕРДЯН АРСЕН	67
БАЛТРУШЕВИЧ ТАТЬЯНА	67
БЕРЕЗОВСКАЯ НАТАЛЬЯ	40

БЛЭК КОНРАД	4
БУРАК МАРИЯ	40
ВЕРЕМЕЕВСКИЙ ВЛАДИМИР	56
ВОЗДВИЖЕНСКАЯ НАТАЛЬЯ	30
ВОРОБЬЕВ ЮРИЙ	30
ГЕРАЩЕНКО ВИКТОР	4
ГОРИНА МАРИЯ	56
ГРАШИНА МАРИНА	67
ДИМИТРИЕВ ДМИТРИЙ	20
ДУДАКОВ ВЛАДИСЛАВ	20
ДУДИН СЕРГЕЙ	67
ЕРЕМИН АНДРЕЙ	56

ЖУРАВЛЕВ ВАДИМ	40
ЗОЛОВА ЯНА	30
ЗУБЧЕНКО ЛИЛИЯ	30
ИСАЙКИН АЛЕКСЕЙ	12
КАНКЕ АЛЛА	67
КАЧАЛОВ НИКОЛАЙ	12
КОЗЛОВА ЛЮДМИЛА	25
КОЛБАСИНА ЛЮДМИЛА	20
КОЛОСОВА СВЕТАНА	25
КОТЛЯРОВ ИВАН	56
ЛЕБСАК-КЛЕЙМАНС АННА	56
ЛИЧ МАРТИН	4



Финляндии в Россию, компания рассчитывает существенно снизить себестоимость своей продукции.

Leaf Oy — подразделение голландского концерна CSM, второго в Европе производителя кондитерских изделий. По итогам прошлого года оборот финской компании составил около 120 млн евро. На нашем рынке Leaf продвигает две марки — Mynthon и Chewits. По собственным оценкам, в сегменте функциональных леденцов компания занимает около 13% рынка. Лидерство здесь (более 40%) принадлежит Mars, еще в конце 1990-х наладившей местное производство.

Стартовые мощности питерской площадки Leaf составят не менее 1200 тонн в год — именно такие объемы компания ввозит в Россию в настоящий момент. Согласно заявленным планам, полностью покрывать спрос питерское предприятие сможет уже к лету 2004 года. К этому времени должна быть завершена и перестройка дистрибуции. По информации **СФ**, эксклюзивным дистрибутором Leaf в России вместо «Дэнди дистрибьюшн», преобразованной в этом году в Dirol—Cadbury, может стать «Чупа Чупс Рус». Возможно, с переходом «под крыло» Dirol—Cadbury (после покупки Cadbury компании Adams) еще двух конкурирующих с Mynthon марок — Halls и Vita-C — продолжать сотрудничество с ней финнам стало невыгодно.

«По нашим оценкам, продажи в России функциональных леденцов ежегодно растут на 15–20%, — говорит Наталья Филиппосьянц, менеджер по маркетингу Leaf в России и СНГ. — Интерес компании к этому сегменту российского рынка — одна из причин переноса произ-

водства. Благодаря ему мы сможем сократить расходы на рабочую силу, сэкономить на уплате импортных пошлин и транспортных перевозках».

Еще одна причина, заставляющая Leaf сделать, как сказано в пресс-релизе, этот «принципиально новый шаг для кондитерской промышленности Финляндии» — стремительно растущая на рынке конкуренция. О своем производстве в России думают и компании, недавно работающие в данном сегменте. Так, об открытии в первом квартале 2004 года новой фабрики стоимостью \$25 млн заявила Wrigley. Помимо «жевательных» марок, здесь планируется выпускать и леденцы Orbit, лишь весной этого года появившиеся на российском рынке. «Организация локального производства — закономерный этап развития бизнеса», — отмечает Максим Гришаков, региональный маркетинг-директор компании «Ригли». — И хотя это, как правило, не сказывается на ценовой политике в отношении конкретного рынка, в среднесрочной и долгосрочной перспективе локальное производство увеличивает доходность компании».

Еpicor и Scala вместе пойдут на «среднячков»

СЛИЯНИЕ

Компании Epicor Software Corporation и Scala Business Solutions подписали соглашение о слиянии. Его результатом станет образование крупнейшего в среднем секторе рынка независимого поставщика интегрированных приложений класса ERP, CRM и SCM на базе технологий Microsoft и web-сервисов. Это уже далеко не первое слияние на данном рынке:

ЛОМБАС ОЛЬГА	40	РУКАВИШНИКОВ АНДРЕЙ	4
МАЛЕШИН ВЛАДИМИР	25	РУСАНОВА СВЕТАНА	25
МАСЛОВ АЛЕКСЕЙ	67	САЧЕР БЕРНАРД	62
МЕЛЬНИКОВ ВЛАДИМИР	10	СИЛИНА ВАЛЕРИЯ	20
МИЛЛЕ КАЙ-ОЛАФ	34	СМИРНОВ ПАВЕЛ	40
НЕВЗЛИН ЛЕОНИД	4	СПАСЕНОВА ГАЛИНА	67
ОГДОН РИЧАРД	4	ТЕПЛОВА ТАМАРА	30
ОГУРЦОВ НИКИТА	10	ТОСКАНИ ОЛИВЬЕРО	10
ПАНОФФ ОЛЕГ	10	ТРАУТ ДЖЕК	51
ПИКТУРНЫЙ МИХАИЛ	56	ФЕДОРОВА МАРИНА	56
ПРОНИКОВА ЕЛЕНА	40	ЧУМАРИН ИГОРЬ	25
РОМАНЧУКЕВИЧ ВЛАДИМИР	56	ЩАЦКИХ ИВАН	34

ЛЮДИ



Звездная болезнь

Бывший глава Банка России **Виктор Геращенко** решил заняться экзотическим для него делом — стать телеведущим. Вместе с экс-старшим диктором Центрального телевидения Игорем Кирилловым он снимается в цикле передач с рабочим названием «Ребятам о деньжатах». В передаче, рассчитанной на непросвещенных в вопросах экономики, Кириллов играет роль «человека из народа», а бывший главный банкир страны — эксперта. Задача Геращенко — простыми словами объяснить сложные экономические истины (про ипотеку, автогражданку, банковские депозиты и т. д.). Работа тележурналиста — не единственное на сегодняшний день занятие бывшего главы ЦБ. Он является главным научным сотрудником НИИ Банка России и кандидатом в депутаты от блока «Родина». Комментарий экс-банкира получить не удалось по причине предвыборных командировок, а пресс-секретарь блока Сергей Бутин заявил **СФ**, что ни время выхода передачи, ни канал, который будет ее транслировать, ему пока неизвестны.

Любопытно, что стать телезвездой стремится не только Геращенко. Так, глава Минтруда Александр Починков был замечен в рекламных роликах McDonald's, посвященных благотворительной акции компании. Министр призывал зрителей прийти пообедать в рестораны сети во Всемирный день ребенка, чтобы помочь учреждениям для умственно отсталых детей. На их счета будут переведены деньги, заработанные компанией в рамках акции.

Лич затаил обиду

Бывший управляющий директор европейского подразделения концерна Ford Motor **Мартин Лич** намерен судиться с компанией, работе в которой он отдал более 25 лет. Топ-менеджер, в августе оставивший свой пост, обвиняет бывших работодателей, что те принудили его к отставке и помешали принять предложение о работе в итальянском Fiat Auto.

Мартин Лич покинул компанию спустя месяц после того, как было объявлено о \$774 млн убытков Ford Europe за первое полугодие. Еще раньше, почувствовав, что его пытаются «отодвинуть» от руководства компанией, Лич согласился рассмотреть предложение о переходе в Fiat Auto. Однако пункт в контракте с Ford запрещал работу на конкурентов в течение двух лет после отставки. Сообщив, что готов уволиться добровольно, Лич попросил отменить запрет. Ford же сорвал переход топ-менеджера, пригрозив судом и ему, и Fiat, который в итоге возглавил не обремененный никакими обязательствами бывший топ-менеджер Volkswagen Герберт Демель. В иске, поданном в суд Детройта, Лич требует от Ford выплаты компенсации в размере более 60 млн евро. По не заключенному с Fiat контракту сроком на пять лет он мог рассчитывать на 20 млн евро вознаграждения. И теперь, в соответствии с законом, надеется получить трехкратное возмещение ущерба.

летом этого года PeopleSoft поглотила J.D. Edwards, a Geac — Comshare.

Для Epicor, которая получает более двух третей дохода от деятельности в США, слияние открывает новые рынки — Европу, Россию и Китай, где преимущественно работает Scala. Еще одна причина слияния заключается в непростом финансовом положении обеих компаний. В 1999 году доход Epicor составил \$262 млн. В последние годы общий спад на ИТ-рынке, следствием которого стало снижение уровня продаж, значительно ухудшил показатели компании. В 2002 году Epicor удалось заработать лишь \$143 млн. Scala же закончила прошлый год с положительным балансом лишь благодаря сокращению численности персонала на 29%. Так что слияние позволит компаниям улучшить свои дела «экстенсивным путем». «Сочетание возможностей Epicor и Scala превратит нас в ведущего поставщика ERP-решений в среднем секторе рынка с клиентской базой, состоящей из более чем 20 тыс. компаний, и годовым доходом около \$250 млн», — заявил председатель совета директоров и президент Epicor Джордж Клаус. Сумма сделки оценивается в \$87 млн, а ее завершение запланировано на первый квартал 2004 года. По условиям сделки Scala достанется незначительный пакет акций Epicor. «Обе компании ориентировались на клиентов в среднем секторе рынка, которые сейчас становятся все более активными. И соответственно, их потребности заметно растут, а значит, им необходим более сильный поставщик решений», — считает Ольга Петерсон, президент компании «ЭпикРус», эксклюзивного представителя Epicor в России. — Лично для меня эта сделка особенно приятна, поскольку до появления на рынке компании «ЭпикРус» я руководила направлением Scala в российском отделении Ernst & Young. Фактически и система Scala, и продукты Epicor выходили на наш рынок под моим руководством. О том же, как повлияет сделка на работу компаний на российском рынке, говорить пока рано».

Китайская инвестиционная компания Huaming намерена вложить \$300 млн в строительство бизнес-центра в Москве.

Бизнес-центр площадью 150 тыс. кв. м должен стать крупнейшим среди ныне существующих в столице.

Наблюдатели пока не берутся оценивать перспективы проекта, тем более что азиатские инвесторы пока не числятся среди основных на российском рынке недвижимости.

Чайна-таун в Москве

СТРОЙКА

Китайская инвестиционная компания Huaming готова потратить не менее \$300 млн на строительство в Москве китайского бизнес-центра площадью 150 тыс. кв. м. Представители Huaming намерены прибыть в Москву в самое ближайшее время и еще до конца года оформить документы на получение от столичных властей подходящего земельного участка. Предполагается, что появление в Москве китайского делового центра должно способствовать укреплению отношений между странами, развитию национального экспорта и увеличению торгового оборота работающих в России китайских компаний. Подобранный по масштабам и концепции проект — торгово-офисное здание на Арбате стоимостью \$140 млн — сейчас пытается реализовать корейская группа Lotte. Примечательно, что для учредителей Huaming строительство такого рода объектов никак не соотносится с профильным бизнесом. Аэрокосмическая госкомпания China Great Wall Industry Corporation и сельскохозяйственная корпорация COFCO даже не ве-

дут бизнеса в России. Третий участник, нефтегазовая China National Petroleum Corporation, пыталась выйти на наш рынок летом этого года путем покупки государственных акций «Славнефти», однако в итоге отказалась от этого проекта. «Инициатива появления в Москве бизнес-центра, одобренная российской стороной на самом высоком уровне, принадлежит Минвнешторгу КНР», — говорит Сергей Санаков, руководитель Российско-китайского центра торгово-экономического сотрудничества, оказывающего поддержку строительству. — И хотя государство может рассчитывать здесь только на косвенные дивиденды, это полноценный бизнес-проект. Подобные центры успешно действуют в других странах». Китайский бизнес-центр, где помимо офисов будут расположены конференц-залы, магазины, рестораны и гостиница, должен стать крупнейшим среди ныне существующих в столице. Наиболее вероятным местом его расположения, как сообщил Санаков, может стать участок неподалеку от ВВЦ. Начало строительства намечено на ко-

нец 2004 года. Правда, наблюдатели, ссылаясь на отсутствие подробностей по проекту, пока не берутся оценивать его перспективы. Тем более что азиатские инвесторы пока не числятся среди основных на российском рынке недвижимости.

Rolsen купил «Рубин»

КОНЦЕНТРАЦИЯ

Компания Rolsen Electronics приобрела московский телевизионный завод «Рубин». Объем производства объединенной компании составит примерно 2,1 млн телевизоров (около 800 тыс. придется на LG, производимые Rolsen по лицензии, и по 650 тыс. — на «Рубин» и Rolsen). Таким образом, компании автоматически достается 35% российского рынка телевизоров. «В 2004 году мы планируем занять до 50% рынка, чего хотим добиться за счет синергетического эффекта. Компании больше не будут тратить на бессмысленную конкуренцию», — заявляет директор по маркетингу Rolsen Леонид Осипов. Активы компании будут включать в себя два завода: принадлежащий Rolsen завод во Фрязине, где помимо сборки телевизоров производятся некоторые комплектующие, и воронежский завод полного цикла «Видеофон», которым владеет «Рубин». Сумма сделки не раскрывается, но, по некоторым оценкам, она могла составить около \$10 млн. В сделку не вошел ТК «Горбушкин двор», также принадлежащий «Рубину». Служа о продаже «Рубина» ходили давно. Как сообщил источник СФ, прошлой зимой, в сезон, «Рубину» удалось продать очень много телевизоров. В дальнейшем объемы производства оставались на прежнем уровне, в то время как спрос резко сократился. В итоге на складах скопилось много продукции, и компании пришлось продавать ее ниже себестоимости. «„Рубин“ дошел до границы рентабельности, издержки стали превышать доход, производство стало практически убыточным», — говорит коммерческий директор ТПК «Бытовая электроника „Сокол“» Александр Левантовский. Предложение купить «Рубин» поступало нескольким участникам рынка, среди которых был и «Со-



ЮРИЙ МАРЬЯНОВ.Ъ

кол». Однако «Сокол» не заинтересовали производственные мощности «Рубина». «Нам предлагали купить не только брэнд, но и завод. А с производством у нас проблем нет, есть даже еще незадействованные мощности», — рассказывает Александр Левантовский. — В Rolsen же ситуация, наоборот, критическая. Мощностей завода во Фрязине уже не хватает». О дальнейших планах участники сделки предпочитают не распространяться. Однако Леонид Осипов отметил, что позиционирование брэндов «Рубин» и Rolsen в любом случае будет разведено: «Один из вариантов — Rolsen станет дороже, а „Рубин“ — дешевле. Постепенно Rolsen откажется от части бюджетных 14- и 21-дюймовых моделей, и эту нишу займут „Рубины“». Но до конца этот вопрос пока не решен». А Левантовский считает, что перспективы проекта неоднозначны: «С одной стороны, сделка дает возможность присутствия в трех ценовых ка-

Председатель совета директоров МТЗ «Рубин» Александр Милявский наконец нашел покупателя, который согласился купить не только брэнд, но и завод

тегориях: «Рубин» — нижняя ценовая категория, Rolsen — средняя, LG — высшая. С другой стороны, неизбежны проблемы с логистикой и перебои в поставках комплектующих. Привести к единому стандарту производство на двух заводах, объединить каналы закупки комплектующих, а также финансовые потоки очень сложно».

В «Интерфаксе» появилось немного Moody's

РЕЙТИНГИ

Агентство Moody's, присвоившее России инвестиционный рейтинг, купило 20% акций рейтингового агентства «Интерфакс». Планируется, что в результате сделки совместная деятельность Moody's и «Интерфак-

ЛЮДИ

«Тройка» выбрала главного

После трехмесячных поисков компания «Тройка Диалог» определилась — таки с достойным кандидатом на один из ключевых постов — управляющего директора и руководителя управления инвестиционно-банковской деятельности. На эту должность назначен **Ричард Огдон**, бывший исполнительный директор управления корпоративных финансов лондонского подразделения компании UBS. До него на этом посту в «Тройке» побывало уже несколько менеджеров. Последними были Олег Царьков, считающийся одним из основателей российского фондового рынка (ушел в инвестиционную компанию «Кредитанштальт Грант»), и Рубен Аганбегян (проработал в должности главы инвестиционно-банковского направления всего месяц, после чего ушел в «Ренессанс Капитал»). По словам исполнительного директора «Тройки» Сергея Сковрцова, в Огдоне удачно сочетаются «богатейший опыт в инвестиционно-банковской сфере и знание бизнеса и российского рынка». Огдон приехал в Россию в 1992 году для организации здесь бизнеса компании Warburg. С 1995 по 1998 год он возглавлял московский офис компании. В 1996 году участвовал в первом в постсоветской России выпуске суверенных российских еврооблигаций, позже организовал выпуск двух конвертируемых облигаций ЛУКОЙЛа на сумму более \$500 млн. Господин Огдон окончил Оксфордский университет.

Новый балтиец

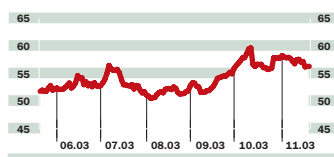
В ОАО «Пивоваренная компания „Балтика“» назначен новый директор по маркетингу. Им стал **Андрей Рукавишников**, который до этого работал на аналогичной должности в дистрибуторской ИТ-компании «Дилайн», входящей в группу IBS. Назначение Рукавишникова призвано прекратить чехарду кадровых перестановок на этой должности. С момента ухода Максима Дозмарова, который был директором по маркетингу «Балтики» с весны 2001-го по лето 2002 года, на этом посту сменились еще два человека — начальник отдела маркетинга пивоваренной компании Петр Тибиллов и руководитель группы имиджевых проектов Игорь Карпов. Однако, как говорят в компании, они были временными фигурами, в то время как руководство занималось поиском «варяга». В итоге Тибиллов вернулся на свою должность, а Карпов возглавил отдел международной рекламы. Андрей Рукавишников родился в 1971 году. В 1991–1992 годах учился в Hope College в Мичигане, в 1994 году окончил факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ имени Ломоносова, а в 2001-м получил степень MBA в Американском институте бизнеса и экономики (Москва). До прихода в «Дилайн» работал в рекламном агентстве «McCann-Erickson Россия», компании «IDV Россия» (импортер брэнда Smirnoff), Rothmans и Mars.

са», которую агентства ведут с 2001 года, расширится. Теперь РА «Интерфакс» будет присваивать рейтинги не только в России, но и на Украине, в Беларуси, Казахстане и Азербайджане. «Мы посчитали, что было бы правильным, если бы среди акционеров РА значилось Moody's — лидер мирового рейтингового бизнеса. Это благоприятно отразится на бизнесе», — сказал председатель совета директоров группы компаний «Интерфакс» Михаил Комиссар. Как утверждают обе стороны, никаких изменений в предоставлении услуг пока не предвидится. РА «Интерфакс» продолжит присваивать рейтинги по национальной рейтинговой шкале. По условиям соглашения Moody's имеет опцион на увеличение своей доли в РА «Интерфакс» вплоть до контрольного пакета. По словам президента Moody's Джона Резерфорда, возможности и сроки дальнейшего выкупа акций будут зависеть от состояния рынка и развития агентства. «Соглашение не предусматривает полного выкупа акций со стороны Moody's, „Интерфакс“ останется совладельцем РА, это одно из условий сделки», — утверждает Комиссар. Сумму сделки стороны не разглашают. РА «Интерфакс», образованное в 1997 году, имеет сегодня около 50 клиентов. По данным агентства, рост его бизнеса по сравнению с прошлым годом составил порядка 60% в денежном выражении. Сейчас свои представительства в России есть у таких крупных рейтинговых агентств, как Standard & Poor's и Fitch Rating. Причем S&P активизировало здесь свою деятельность именно после приобретения в 2001 году российской компании ЕА-

MOODY'S CORP.

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (\$ МЛН)	1023,3
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛН)	517,4
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛН)	288,9
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.11.03 (\$ МЛН)	8380,4
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)	



Американский концерн RR Donnelley & Sons Co, который печатает журналы Reader's Digest, Sport Illustrated, TV Guide, а также книги о Гарри Поттере, намерен стать «типографией номер один» в мире.

Он объявил о приобретении канадской компании Moore Wallace — мирового лидера в сфере печати всевозможных бланков, документов и электронного управления документооборотом.

Покупка Moore Wallace превратит Donnelley в концерн, оказывающий все виды типографских услуг.

Ratings. «Moody's и раньше присваивало в России рейтинги, но просто вело себя гораздо менее агрессивно здесь по сравнению, например, с S&P. Так что для них это шаг вперед в конкурентной борьбе», — полагает Сергей Суверов, начальник аналитического отдела банка «Зенит». — С точки зрения взаимной выгоды очевидно, что «Интерфакс» получает глобальные технологии и международный брэнд, а Moody's — хорошие связи в России». Директор аналитического центра агентства «Рус-Рейтинг» Ольга Еременко хоть и не берет за оценку сумму сделки, однако считает, что именно деньги, уплаченные Moody's за акции, — основное приобретение «Интерфакса». Как бы то ни было, присутствие Moody's в числе акционеров РА уже принесло свои плоды.

Практически сразу после объявления о сделке «Интерфакс» подписал соглашение о сотрудничестве с Пенсионным фондом России и теперь при технической поддержке Moody's будет создавать систему оценки управляющих компаний, негосударственных пенсионных фондов и рисков на рынке пенсионных накоплений. Составленные недавно «Экспертом РА» и НАУФОР рейтинги управляющих компаний вызвали вопросы участников рынка (первый вообще был официально назван ФКЦБ «не полностью объективным»). «Интерфакс» же благодаря авторитету Moody's, имеющего опыт оценки управления пенсионными средствами в разных странах, вполне может рассчитывать на большее доверие к своему продукту.

Donnelley хочет стать типографией №1

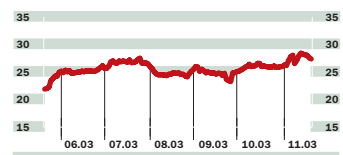
ГИГАНТОМАНИЯ

Американский концерн RR Donnelley & Sons Co, который печатает журналы Reader's Digest, Sport Illustrated, TV Guide, а также книги о Гарри Поттере, стремится стать «типографией номер один» в мире. Он объявил о покупке канадской компании Moore Wallace — мирового лидера в сфере печати всевозможных бланков, документов и электронного управления документооборотом. В случае одобрения сделки акционерами обеих компаний и канадскими властями RR Donnelley & Sons Co станет крупнейшим в мире типографским концерном со штатом 50 тыс. человек и ежегодным доходом \$8 млрд. Правда, вместе с этим американская компания приобретет обязательства по выплате \$900 млн долга канадцев. Тем не менее, представители Donnelley заявляют, что объединение двух бизнесов позволит компании ежегодно экономить до \$100 млн. Пока же лидером в типографском бизнесе остается канадская компания Quebecor World Inc. (по результатам 2002 года объем ее продаж почти в полтора раза превысил аналогичный показатель Donnelley).

RR DONNELLEY & SONS CO

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

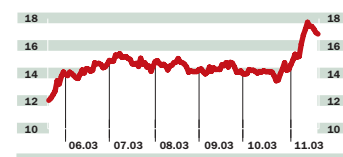
ВЫРУЧКА (\$ МЛН)	4754,9
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛН)	175,7
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛН)	142,2
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.11.03 (\$ МЛН)	3110,9
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)	



MOORE WALLACE

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (\$ МЛН)	2154,6
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛН)	-388,4
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛН)	-420,6
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.11.03 (\$ МЛН)	2667,6
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)	





Концерн Donnelley готов печатать все что угодно — от книг до квитанций

В 1999 году Quebecor, купив компанию World Color Press, потеснила своего американского конкурента, который считался крупнейшей типографией мира, а теперь Donnelley пытается вернуть утраченные позиции. Приобретение Moore Wallace превратит Donnelley в концерн, оказывающий все виды типографских услуг от печати книг, журналов, каталогов до оказания услуг по управлению документооборотом и печати документов. Как заявил глава Moore Wallace Марк Анджелсон, сделка позволит «обновленной RR Donnelley предложить крупнейшим компаниям мира высоко-

конкурентный комплекс услуг, а также решения, которые будут способствовать росту клиентской базы компании». Между тем в России не особо опасаются возможного в скором времени укрупнения американского концерна. «Мы ощущаем конкуренцию со стороны польских, прибалтийских и финских типографий. А то, что происходит в Америке, нас мало волнует», — заявил **СФ** директор по маркетингу и продажам одной из крупнейших отечественных типографий «Алмаз-Пресс» Максим Рачков. На его взгляд, рынок сегодня уже достаточно устойчиво поделен между крупными типографиями, поэтому особых изменений на нем даже в результате укрепления западных игроков ждать не приходится. **СФ**

ЛЮДИ

Больше не ректор

Совладелец компании ЮКОС **Леонид Невзлин** подал заявление об уходе с поста главы Российского государственного гуманитарного университета. По его словам, он вынужден был сделать это, чтобы не допустить реорганизации РГГУ, на которую могут, по его мнению, пойти власти, требующие от руководства вуза его отставки. «Я не могу допустить, чтобы университет стал заложником этой ситуации», — заявил опальный экс-ректор. По сути, он не выполнял обязанности главы вуза уже полтора месяца, с тех пор как после ареста Михаила Ходорковского уехал в Израиль. И. о. ректора был назначен проректор РГГУ Валерий Минаев. Как заявил **СФ** начальник пресс-центра университета Ираклий Болквадзе, «ни имя нового ректора, ни возможные кандидаты на этот пост, ни время учебного совета, на котором будет решаться вопрос, пока неизвестны».

«Такого человека, как Невзлин, с его богатым опытом руководства финансово-хозяйственной деятельностью университета получить будет очень сложно, и в этом смысле потеря для РГГУ невосполнима», — заявил **СФ** Максим Дбар, пресс-секретарь фонда «Открытая Россия», зампредом правления которого является Невзлин. По словам господина Дбара, финансовая помощь РГГУ в размере \$100 млн, которые ЮКОС обещал перечислять университету в течение десяти лет, не будет остановлена: «Решение было принято на совете директоров ЮКОСа, и его никто не отменял».



Пэр проворовался

Исполнительный директор крупнейшей международной газетной группы Hollinger Int. лорд **Конрад Блэк** ушел в отставку. Причиной стали полученные им в качестве бонусов и вознаграждений \$32,15 млн, не утвержденные советом директоров. Раздражение акционеров компании-издателя The Daily Telegraph, Chicago Sun-Times и Jerusalem Post вызвало то, что топ-менеджеры компании, в том числе и Блэк, выделяли себе бонусы без согласования с советом директоров или аудиторским комитетом, что противоречит правилам корпорации. Это не первый случай, когда лорда Блэка обвиняют в подобных действиях, однако на этот раз расследование созданной советом директоров комиссии доказало правдивость обвинений. В итоге Блэк и еще несколько топ-менеджеров холдинга были вынуждены уйти в отставку. Более того, по сведениям английской газеты The Guardian, из-за скандала Блэк может продать принадлежащие ему 73% акций Hollinger.

Сын крупного канадского бизнесмена, Конрад Блэк родился в 1944 году в Торонто. Строительство своей медиаимперии начал с приобретения в 1960-х нескольких канадских провинциальных газет. С покупкой в конце 1980-х The Daily Telegraph он перевел свой бизнес в Великобританию. В 2000-м ему было пожаловано звание пэра.



United Colours of «Тинькофф»

ТО, ЧТО РОССИЯ ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ ТОЛЬКО ЭКСПОРТЕРОМ МОЗГОВ, А ДОСТАТОЧНО АКТИВНО ИМПОРТИРУЕТ ИХ, УЖЕ НИКОГО НЕ УДИВЛЯЕТ. ОДНАКО ПРЕЖДЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ПРИГЛАШАЛИ В ОСНОВНОМ ФИНАНСИСТОВ И УПРАВЛЕНЦЕВ. В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ К НИМ ДОБАВИЛИСЬ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ТВОРЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ. САМЫМ ЯРКИМ ИЗ НИХ, БЕЗУСЛОВНО, ЯВЛЯЕТСЯ СКАНДАЛЬНО ИЗВЕСТНЫЙ СОЗДАТЕЛЬ РЕКЛАМЫ BENETTON **ОЛИВЬЕРО ТОСКАНИ**, КОТОРЫЙ ЗАНЯЛ ПОСТ КРЕАТИВНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ «ТИНЬКОФФ». Текст: Николай Дицман

До недавнего времени **Олег Тиньков** и его команда разрабатывали стратегию продвижения самостоятельно. И это приносило свои плоды. По словам Тинькова, за 2003 год продажи пива «Тинькофф» выросли в 50 раз — во многом благодаря скандальной рекламной кампании. «Вместе с тем мы понимали, что уровень российской рекламы не дотягивает до западного, — говорит Олег Тиньков, — а мы хотим построить международный брэнд. И с этой задачей может справиться только такой специалист, как Оливьеро. Он лучший в мире, а если работать, то только с лучшими». Тиньков хотел пригласить Тоскани еще в «Дарью» и даже выпустил пельмени «United Colours of Дарья», но тогда это не получилось.

«Не ошибается тот, кто ничего не делает»
«Тинькофф» — не первый импортер креативщиков. Уже несколько лет в ростовской компании «Глория Джинс» работает команда иностранных специалистов. Главными креативщиками там являются директор по развитию продукта поляк Джозеф Полачек и ита-

льянский модельер Владимир Барбьери. А когда, к примеру, Партия жизни снимала рекламные ролики в Италии, для участия в предвыборной кампании был выписан известный итальянский политтехнолог Джанни Пилю, знаменитый тем, что привел к власти в Италии Сильвио Берлускони. Генеральный директор компании «Глория Джинс» **Владимир Мельников**: *Чем сильнее конкуренция, тем больше нужны виртуозы своего дела. Раньше они были нужны в управлении и финансах, а теперь и в маркетинге. Я сейчас веду переговоры, чтобы пригласить на должности вице-президентов по маркетингу и мерчендайзингу американцев.*

«Проблема необходимости импорта креативных мозгов возникла не сегодня и не вчера, — считает креативный директор РА Immedia Holding **Никита Огурцов**. — Многие нанимают иностранцев, я приглашаю итальянских режиссеров. Проблема наших креативщиков в том, что у многих из них давно и напрочь отсутствует такое понятие, как „внутренняя свобода“, которая является двигателем любого творчества. Свобода отсутствует не пото-

му, что они в себе ее не воспитали, а потому что биохимия у них такая. Это не их проблема и не их вина, это химия, которая выведется из нас только через несколько поколений. А иностранцы — люди генетически свободные. „Тинькофф“ — эстетский брэнд, поэтому они правильно сделали, что пригласили иностранца. Человек, живущий и думающий по-другому, имеющий другой менталитет, сможет сделать настоящий креатив».

Опрошенные **СФ** эксперты сходятся в мысли, что главный фактор, привлекающий иностранцев, в том числе и креативщиков, в Россию, — деньги. Так, Владимир Мельников оценивает стоимость Оливьеро Тоскани в \$0,5 — 1 млн в год, если он будет работать на постоянной основе. Тем не менее, как считает исполнительный директор коммуникационной группы «Максима» **Олег Панофф**, в случае с «Тинькофф» такие затраты выглядят весьма оправданными: *Компания работает в очень конкурентном сегменте, и единственный способ быть замеченным — выделяющийся на общем фоне креатив. С другой стороны, делать такую рекламу, как*

у Benetton, все равно что из пушки стрелять по воробьям — можешь попасть, а можешь и нет. Тем не менее Панофф оценивает приглашение Тоскани положительно: «Главное — он делает что-то. А не ошибается тот, кто ничего не делает».

«Привет, друг! Я давно тебя ищу»
СЕКРЕТ ФИРМЫ: Как вы познакомились с Олегом Тиньковым?
ОЛИВЬЕРО ТОСКАНИ: Мне написал письмо Самвел (Самвел Аветисян, директор «Тинькофф» по маркетингу. — **СФ**). Я ответил, отправил свой адрес, телефон. И в тот же день мне позвонил Олег и сказал: «Привет, друг! Я давно тебя ищу». И я подумал: если он занимается пивом — это замечательно. И через десять дней приехал в Петербург.
СФ: С чего начнется ваше сотрудничество с компанией?
ОТ: Ну, я начну с того, что определяюсь, какими ресурсами располагает Тиньков и какие ресурсы будут у меня в распоряжении, прежде всего человеческие. Дальше нам нужно определить стратегию, понять, в чем наша мечта. А потом мы попытаемся эту мечту осуществить. Есть много медиавоз-



ЮЛИЯ ОРЕНТИКЕРМАН

Оливьеро Тоскани (справа) готов сотрудничать с Олегом Тиньковым (слева) до тех пор, пока тот будет оставаться молодым

ОТ: Пока нет, но я уже работаю над ним. Думаю, что в январе он у меня уже будет. Вообще, прежде всего Олег попросил меня поработать над общим имиджем компании. Вы понимаете, нет смысла пытаться делать этически правильную рекламу, если сама компания не этична. Все это нужно развивать вместе.

СФ: Как скоро мы увидим первые результаты вашего сотрудничества?

ОТ: Это зависит от многих факторов. Benetton, каким вы его знаете, сложился через восемь лет после того, как я начал там работать. Это требует времени.

СФ: И как долго вы планируете сотрудничать с «Тинькофф»?

ОТ: До тех пор пока Олег будет оставаться молодым. Я же молод вечно. **СФ**

возможностей для этого, и реклама — далеко не единственная. Прежде всего есть общий имидж компании, ее сердце и душа — как компания представляет и предлагает себя, каков ее облик. Я думаю, что сейчас компании все больше понимают, что на них лежит ответственность перед обществом. Люди перестали быть просто потребителями, они в первую очередь человеческие существа. Вот такое представление о бизнесе должно быть привнесено в компанию.

СФ: А как изменится рекламная стратегия «Тинькофф»?

ОТ: Очень большая проблема рекламы — показать то, чего еще не видели. Сейчас абсолютно вся реклама стала американской и одинаковой. Потом, многие компании не уверены в себе, и часто их реклама не имеет цели. Реклама должна говорить о реальных вещах, а реклама без цели — это мастурбация.

СФ: А как вам российская реклама?

ОТ: И здесь ситуация похожа на мировую. Почему страна с такой богатой культурой должна слепо копировать американские образцы? Я вообще не

люблю советы директоров, мне нравятся немного сумасшедшие люди, такие как Олег.

СФ: А реклама «Тинькофф»?

ОТ: Она стала для меня сюрпризом. По сравнению с другой российской пивной рекламой ей можно дать Нобелевскую премию.

Вечная молодость

СФ: Некоторые связывают ваш уход из Benetton с падением продаж этой компании. Это так?

ОТ: Benetton вырос в 20 раз за 18 лет, которые я работал в этой компании. Я вас уверяю, что я покинул Benetton не из-за падения продаж. Но людям всегда так хочется узнать, почему что-то произошло! Ладно, причина в том, что наши отношения закончились, связь оборвалась. 18 лет — это очень долгий срок. Представьте, что вы женаты на одной и той же женщине 18 лет — это очень долго. Я ушел потому, что Benetton стал слишком большой компанией, а Лючано Бенеттон постарел и уже не играл там такой роли, как раньше. Поэтому мне стало тяжело и скучно, и я ушел.

СФ: Есть ли у вас уже символ для пива «Тинькофф» или для компании в целом?

АИКО
ВАШ НАДЕЖНЫЙ ХРАНИТЕЛЬ

Продукция сертифицирована ISO 9001:2000

СЕЙФЫ, МЕТАЛЛИЧЕСКАЯ ОФИСНАЯ МЕБЕЛЬ • БОЛЕЕ 700 МОДЕЛЕЙ • ГАРАНТИЯ 5 ЛЕТ
Производство • Продажа • Сервисное обслуживание • Ремонт • Вскрытие

www.safe.ru

Москва, Профсоюзная ул., 142, корп. 1; тел.: (095) 424-02-01

ПРОМЕТ

Санкт-Петербург: (812) 2370034 • (812) 1472401 • Краснодар: (8612) 597406 • Новосибирск: (3832) 248284 • Омск: (3812) 927296 • Ростов-на-Дону: (8632) 446011 • Самара: (8462) 220419 • Казань: (8432) 549250 • Екатеринбург: (3432) 455891 • Н. Новгород: (8312) 418483 • Волгоград: (8442) 753713 • Саратов: (8452) 552541 • Уфа: (3472) 226789 • Воронеж: (0732) 506940 • Красноярск: (3912) 218606 • Тюмень: (3452) 373983 • Кемерово: (3842) 367892 • Пермь: (3422) 220713 • Челябинск: (3512) 549662 • Ставрополь: (8652) 241007 • Иркутск: (3952) 555149 • Киев: (38044) 2514628 • Владивосток: (4232) 336297





Перевозить по воздуху целые заводы, поезда, подводные лодки, истребители и даже китов — оказывается, на это способны только наши авиакомпании. И самая крупная из них — «Волга-Днепр». Она удачливее остальных сумела распорядиться доставшимся ей от советских времен наследством — самолетом Ан-124 «Руслан», уникальной отечественной разработкой. «Достойно представлять Россию на мировом рынке» — так определяет миссию компании ее президент **Алексей Исайкин**.

— Текст: Николай ДИЦМАН

Сверхтяжелый бизнес

Мировой рынок чартерных перевозок сверхтяжелых грузов сравнительно мал. В 2003 году его объем, по самым оптимистичным прогнозам, составит порядка \$500 млн, а через пять-десять лет может достичь \$2 млрд, в то время как рынок регулярных грузовых авиаперевозок еще в прошлом году принес его участникам \$50 млрд. Однако если этот кусок пирога делят между собой масса компаний, чартерные перевозки сверхтяжелых грузов достаются всего четырем игрокам — трем российским и одной украинской авиакомпаниям. Потому что только они владеют самолетами, способными перевозить до 120 тонн груза, — Ан-124 «Руслан». И успешнее всех эксплуатирует «Русланы» «Волга-Днепр», занимающая более 50% рынка.

В мирных целях

Гордость советской авиационной промышленности — самолет «Руслан» создавался исключительно для

военных целей. К началу 1980-х у США уже был самолет большой грузоподъемности C5 Galaxy, и СССР требовалось достичь паритета в области авиаперевозок на дальние расстояния. Решение о его создании было принято в 1966 году, а в 1982-м первый самолет поднялся в воздух. «Руслан» разрабатывался в киевском КБ им. О.К.Антонова (ныне входит в АНТК имени Антонова), а собирался на Ульяновском авиапромышленном комплексе имени Устинова (УАПК). «Руслан» стал самым большим грузовым самолетом в мире: длина его составила 69 м, а грузоподъемность — 120 тонн. Это превысило аналогичный показатель Ил-76 (40–50 тонн) почти в три раза. Единственным заказчиком Ан-124 было Министерство обороны. Но к 1988 году ситуация в стране изменилась, и министерство прекратило размещать заказы. Ульяновский и киевский заводы, а также десятки, если не сотни



«Это было чем-то вроде миссии — сохранить производство и обеспечить существование завода в Ульяновске, на котором работали около 36 тыс. человек»

«Волга-Днепр» — группа, в которую входят 11 компаний. Парк «Волги-Днепра» состоит из девяти самолетов Ан-124–100 «Руслан», трех Ил–76 и пяти Як–40. По итогам десяти месяцев 2003 года оборот компании составил \$186,6 млн. Численность персонала — более 1300 человек. На сегодняшний день в группу входят управляющая компания в Москве, расположенные в Ульяновске авиакомпании «Волга-Днепр», «Пассажирские перевозки», страховая компания НИК, «Волга-Тракс», занимающаяся грузовыми автоперевозками, и лингвистический центр «Международное обучение». Кроме того, «Волга-Днепр» имеет подразделения в разных странах: Volga-Dnepr UK Ltd. в Великобритании, VolgaDnepr-Unique Air Cargo Inc. в США, Volga Dnepr Ireland Ltd. в Ирландии, Volga Dnepr Gulf Ltd. в ОАЭ, Volga Dnepr China в Китае.

Основными акционерами являются группа «Каскол», АНТК имени Антонова, ЗМКБ «Прогресс» и Министерство имущественных отношений РФ.



предприятий-поставщиков комплектующих оказались под угрозой остановки.

Наиболее сильно эта проблема ударила по УАПК. Дело в том, что в отличие от киевского завода в Ульяновске производились только «Русланы». Перед руководством завода встал вопрос, как выжить. В 1990 году появилась идея создать авиакомпанию, которая будет эксплуатировать эти самолеты на гражданском рынке, зарабатывать на то, чтобы продолжать выпускать их, и финансировать все заводы и предприятия, завязанные на производство «Русланов». Инициаторами идеи выступили кадровые офицеры Алексей Исайкин и Николай Качалов, работавшие в «приемке» — представительстве Минобороны на заводе, которое контролировало процесс изготовления техники. Идею позаимствовали у украинских коллег — к тому времени в АНТК имени Антонова уже осуществлялись гражданские перевозки на «Русланах», и объем продаж у киевлян всего за два года составил около \$24 млн. Но они выступали только в качестве транспортного бюро конструкторской группы, а основатели «Волги-Днепра» решили открыть отдельную компанию.

«Это было чем-то вроде миссии — сохранить производство и обеспечить существование завода в Ульяновске, на котором работали около 36 тыс.

человек», — вспоминает Алексей Исайкин. Также в проекте предложили принять участие и другим заводам и компаниям, которые были так или иначе связаны с производством или эксплуатацией «Русланов». В итоге основными акционерами новой компании стали УАПК, АНТК имени Антонова, изготовитель двигателей «Мотор Сич», «Военно-транспортная авиация», КБ «Прогресс» и некоторые другие.

Первым активом компании стал один «Руслан», который был передан «Волге-Днепру» ульяновским заводом в качестве вклада в уставный капитал. «Военно-транспортная авиация» на льготных условиях сдала в аренду еще два Ан-124 и несколько Ан-12 (этот самолет позволяет перевозить до 20 тонн груза. — **СФ**). Оставалось понять, где и как компании продавать свои услуги. Довольно быстро выяснилось, что в условиях разваливающегося СССР крупногабаритные перевозки никому особенно не нужны. Вице-президент «Волги-Днепра» по стратегическому управлению Сергей Шкляник: *Было очевидно, что на постсоветском пространстве мы не сможем много зарабатывать, поэтому надо работать на мировом рынке. Но ни опыта, ни людей, ни имени у нас не было. После длительных поисков мы вышли на английскую компанию Heavу*

«Было ясно, что на постсоветском пространстве мы не сможем много зарабатывать, надо работать на мировом рынке. Но ни опыта, ни людей, ни имени у нас не было»

Lift, которая уже занималась перевозкой грузов — правда, на небольших самолетах Belfast. У них был опыт, постоянные клиенты, агентская сеть — та инфраструктура, которой мы не располагали. А у нас были «Русланы».

В 1991 году было создано совместное предприятие Heavy Lift — Volga Dnepr, в котором каждой из компаний принадлежало по 50%. Сочетание западной дистрибуции и российских технологий позволило «Волге-Днепру» быстро развиваться. Уже через год обороты компании составили \$32,5 млн.

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Кем был востребован самолет такой грузоподъемности?

АЛЕКСЕЙ ИСАЙКИН: Поскольку мы работали также и на арендованных Ан-12, было очень много заказчиков, которым требовалось перевозить комплектующие для производства. АвтоВАЗу мы доставляли их из Европы. А если говорить о «Русланах», главными заказчиками для нас были предприятия, которым требовалось поставлять промышленное оборудование. Для компании «Якут-Алмаз» (сейчас «Алмазы России—Саха». — **СФ**) мы перевозили «БелАЗы» для работы в карьерах. Эти машины можно было транспортировать только на «Русланах».

СФ: Разве самолет был приспособлен для перевозки мирных грузов?

АИ: В принципе да. К тому же к концу 1992 года мы его модернизировали, представив новую версию Ан-124-100. Мы сняли с него все, что связано с военными нуждами.

СФ: А сколько стоят перевозки на «Русланах»?

АИ: Один час полета — около \$14 тыс., что в два раза больше, чем на Ил-76. Крейсерская скорость «Руслана» составляет около 800 — 850 км/ч. Так что полет, допустим, от Москвы до Петербурга с учетом взлета и посадки обойдется в \$30 — 35 тыс.

Персонализированный бизнес

Практически с самого своего основания компания исповедовала принцип финансовой открытости. Начиная с 1993 года Ernst & Young проводит в «Волге-Днепре» независимую аудиторскую проверку финансовой отчетности. Это, по словам Сергея Шкляника, было вызвано спецификой бизнеса: для развития нужны были новые самолеты, а каждый «Руслан» стоит около \$30 млн. И в течение первых пяти-шести лет существования компания стабильно развивалась по следующей схеме: брала кредиты, покупала самолеты, зарабатывала деньги, возвращала кредиты.

В 2000 году произошли изменения в составе акционеров — в число совладельцев вошла крупная российская группа «Каскол», владеющая активами в оборонной промышленности. «У нас появился серьезный акционер, который совершенно четко определял свои позиции и привнес свое видение стратегии развития предприятия», — говорит господин Шкляник.

Вскоре компания отказалась от сотрудничества с Heavy Lift. **Алексей Исайкин:** Где-то с 1998 года мы начали понимать, что рамки сотрудничества с

английской компанией сдерживают наше развитие. Heavy Lift — небольшая компания. Ее стратегия заключалась в очень пассивном поведении: сколько рынку нужно, столько мы и дали. Мы же хотели развивать рынок.

В феврале 2001 года СП было ликвидировано, а вместо него создана дочерняя компания Volga-Dnepr UK. На первых порах объемы продаж «Волги-Днепра» довольно сильно сократились. Так, в 2000 году они составили \$125,3 млн, а в 2001-м — \$83,4 млн. Однако уже через год компании удалось наверстать упущенное, а к концу 2002-го продажи выросли до \$170 млн.

СФ: Как вам удалось быстро поднять продажи?

АИ: Мы уже приобрели необходимый опыт, у нас были люди, которые работали в Великобритании, стажировались в США. Компания стала известна на рынке, который очень узок, поэтому большую роль здесь играют прямые продажи. Когда брокеру поступает заказ, он звонит конкретному знакомому менеджеру. Это очень персонализированный бизнес.

СФ: И какие клиенты к вам сейчас обращаются?

АИ: Среди них немало лидеров мировой экономики — General Electric, BP, Lockheed Martine, Hughes,

14 – 16 декабря 2003
Москва, «Экспоцентр», Павильон 2, залы 1 и 2
При поддержке Правительства Москвы

«ИНДУСТРИЯ РАЗВЛЕЧЕНИЙ 2003» / «EELEX 2003»
ВЫИГРЫШНАЯ КОМБИНАЦИЯ!
12-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА

ПЕРВЫЙ И ВТОРОЙ ЗАЛЫ:
ОБОРУДОВАНИЕ И АКСЕССУАРЫ ДЛЯ КАЗИНО
ИГРОВЫЕ АВТОМАТЫ С ДЕНЕЖНЫМ ВЫИГРЫШЕМ
КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ
ЗАПЧАСТИ И КОМПЛЕКТУЮЩИЕ
РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ИГРОВЫЕ АВТОМАТЫ
ОБОРУДОВАНИЕ И АКСЕССУАРЫ ДЛЯ БИЛЬЯРДОВ
ОБОРУДОВАНИЕ И АКСЕССУАРЫ ДЛЯ БОУЛИНГА
ПАРКОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ
ТОРГОВЫЕ АВТОМАТЫ
СВЕТОВОЕ И ЗВУКОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ
СИСТЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ
НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА

В РАМКАХ ВЫСТАВКИ:
ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЯ, СЕМИНАРЫ, ПРЕЗЕНТАЦИИ

К УСЛУГАМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ:
ИНТЕРНЕТ-КАФЕ, БИЗНЕС-ЦЕНТР, ПРЕСС-ЗОНА

УНИКУМ Baxtron БИМБЕЛЛЕ AutoGaming

Организаторы: «Baxtron GmbH» (Германия) и компания «Уникум» (Россия)
119415, Москва, пр-т Вернадского, д. 37, корп. 2
Тел: (095) 933 7770/71, факс: 247 9852
E-mail: dagord@unicum.ru, www.eelex.net

«Мы переправляли из Японии на Тайвань дельфинов, причем самой главной проблемой было поддержать температуру в салоне на уровне 15° выше нуля»

«Им удалось заработать очень хорошую репутацию на мировом рынке»

Александр Кива, начальник отдела маркетинга и продаж АНТК имени Антонова:

— Мы конкурируем с «Волгой-Днепром» только непосредственно в перевозках на Ан-124. В доработке и модернизации самолетов мы партнеры, к тому же с момента основания компании мы являемся акционером «Волги-Днепра». В свое время, когда «Волга-Днепр» только создавалась, все акционеры сбрасывались активами, причем они были не только материальные. С нашей стороны это были разработки и документация. Кроме того, мы совместно модернизировали «Руслан», чтобы его можно было использовать для грузоперевозок гражданского назначения. Надо сказать, что наличие самолетов «Руслан» — не единственная составляющая успеха «Волги-Днепра». У них очень эффективный менеджмент, большую роль играет и персонал. Они активно используют политику переманивания кадров, многие из их сотрудников ранее работали у конкурентов — на ульяновском заводе «Авиастар».

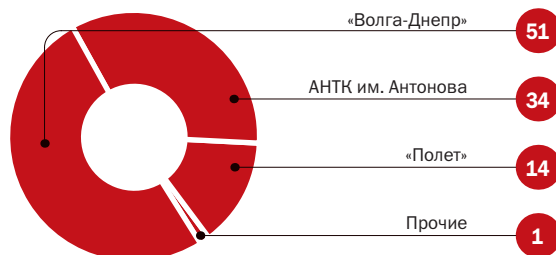
В целом за несколько лет существования им удалось заработать очень хорошую репутацию на мировом рынке и получить большой опыт работы на нем.



Bombardier и Alcatel. Мы очень активно сотрудничаем с правительствами многих государств мира и авторитетными международными организациями. С 1992 года мы участвуем в гуманитарных и миротворческих миссиях ООН. В 1994 году получили статус официального перевозчика ООН, в 1995-м вошли в реестр основных поставщиков услуг для миссий этой организации. В декабре 2001 года мы стали первой авиакомпанией, которая начала совершать полеты в Кабул после начала антитерро-

ДОЛИ ИГРОКОВ МИРОВОГО РЫНКА ЧАРТЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК СВЕРХТЯЖЕЛЫХ ГРУЗОВ

Источник: группа компаний «Волга-Днепр»



Данные за январь-октябрь 2003 г.

ристической операции. С этого момента мы совершили уже более 250 рейсов в Афганистан и перевезли туда около 15 тыс. тонн грузов из Европы, Северной Америки и Австралии.

СФ: На чем еще вы зарабатываете?

АИ: Следующий сектор — транспортировка спецтехники. Мы перевозили истребители Су-31 в Индию, так как это оказалось дешевле, чем организовывать самостоятельный перелет. Затем идет промышленное оборудование. В 2002 году мы доставили на одном «Руслане» целый завод по производству Coca-Cola и примерно тогда же двумя рейсами для компании New Jersey Transit два железнодорожных состава весом 52 тонны каждый. Также мы перевозим комплектующие для high-tech. Есть у нас и экзотические заказы — в 2002 году переправляли из Японии на Тайвань 11 дельфинов, причем самой главной проблемой было поддержать температуру в салоне на уровне 15° выше нуля. К тому же лететь пришлось на малой высоте, чтобы избежать перегрузок.

Сибирский транзит

СФ: Почему компании других стран не представлены на этом рынке?

АИ: У них есть самолеты аналогичного класса, но они используются только для военных целей. К примеру, американский С5 или С17. И есть еще один самолет, который разработал Airbus, но он перевозит запчасти и комплектующие только для заводов компании. К тому же у этого самолета заметно меньше дальность полета и грузоподъемность.

СФ: Так почему же они не разрабатывают модели, аналогичные «Руслану»?

АИ: Сейчас разработать подобный самолет стоит очень дорого — в районе \$50–60 млрд. Что касается тех, которые у них уже есть, те же С17 (грузоподъемность — около 80 тонн), то они пытаются адаптировать его к перевозке грузов гражданского назначения. Но он стоит гораздо дороже — \$180 млн, и, чтобы он окупался, стоимость часа полета должна быть гораздо выше, чем у нас. К тому же такой самолет дороже обслуживать. Так что на ближайшие 15–20 лет конкурентов у «Руслана» нет.

СФ: В парке вашей авиакомпании помимо «Руслана» есть и другие самолеты. Какой объем продаж приходится на них?

АИ: Если говорить об объеме продаж, то 92–93% приходится именно на «Руслан». Ил-76 мы используем для перевозки не очень больших грузов, а также для срочной доставки комплектующих для «Русланов».

СФ: А для чего вам пассажирский Як-40?

АИ: В 1996-м «Симбирскаэро», бывшее подразделение «Аэрофлота», прекратило свое существование, и Ульяновск оказался без воздушной связи. Мы создали филиал «Пассажирские перевозки», взяли в аренду несколько Як-40 и организовали линию Ульяновск—Москва. Мы выполняли социальный заказ, но сразу сказали: никакой благотворительности! С первого дня мы поставили вопрос, что эта ли-

«У нас много компаний, но они создавались по мере необходимости, и в этом, возможно, корень нынешней нерациональности и неупорядоченности структуры всей группы»



ния должна окупаться. Да, она не приносит больших доходов, но и не является убыточной. С течением времени филиал развивался, сейчас мы выполняем рейсы уже в четыре города — летом летаем из Москвы в Геленджик, сейчас открыли рейсы из Пензы, Нижнего Новгорода и Чебоксар в Москву.

СФ: Как вы планируете развивать свой бизнес?

АИ: В первую очередь мы собираемся выйти в новый для нас сегмент — регулярные грузовые авиаперевозки, которые осуществляются на самолетах средней грузоподъемности. В России помимо «Аэрофлота» никто регулярными грузоперевозками не занимается. Осуществляя авиаперевозки через территорию страны, мы можем использовать ее уникальное географическое положение — через нее проходит кратчайший путь из стран Юго-Восточной Азии в Западную Европу. Проанализировав все возможности, все «за» и «против», мы создали проектную группу «Регулярные грузовые перевозки» и во втором квартале 2004 года планируем начать это направление.

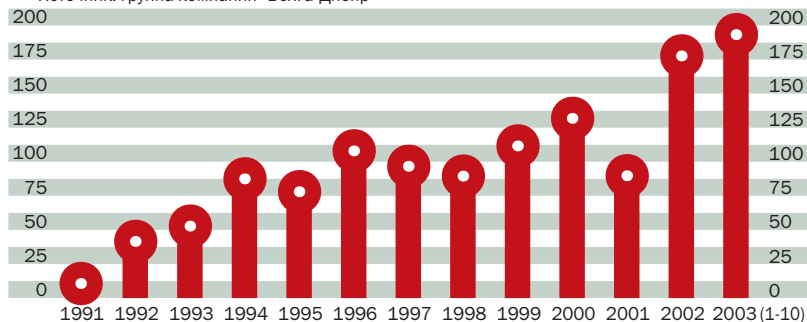
СФ: На чем возить будете?

АИ: Возьмем в аренду как минимум два Boeing-747. Затем в проект будут вовлекаться отечественные Ил-96 и Ту-204.

ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ ГРУППЫ «ВОЛГА-ДНЕПР»

\$ млн

Источник: группа компаний «Волга-Днепр»



СФ: И сколько вы планируете инвестировать в развитие этого направления?

АИ: Порядка \$30 млн, для того чтобы наполнить проект оборотными средствами. Сейчас мы ведем переговоры с западными и российскими банками о предоставлении кредитов. В первую очередь рассчитываем на Международную финансовую корпорацию (IFC), которая является нашим основным кредитором.

В ЖИЗНИ ЕСТЬ ВЕЩИ ПОВАЖНЕЕ МАШИН.
ПОПРОБУЙТЕ ВСПОМНИТЬ.



товар сертифицирован

CHRYSLER CROSSFIRE. Интригующее сочетание великолепного дизайна, страсти и инженерной точности: 3.2 литра, V6, 215 л.с., система динамической стабилизации, выдвигающийся задний спойлер.

Официальные дилеры Chrysler/Jeep • Москва: Авто-ГЕМА (095) 775- 7776; Автолайт (095) 799- 9090, 912- 0002; Муса Моторс (095) 785- 1111; Мейджор Авто (095) 737- 8257; Норд- Авто- М (095) 101- 2246 • Санкт- Петербург: Норд Авто Груп (812) 591- 1691; Форис (812) 329- 1188 • Екатеринбург: Элит- Авто (34368) 50- 222 • Ростов- на- Дону: Панавто- Ростов (8632) 927- 428 • Тольятти: Имола (8482) 770- 277
Телефон информационной линии: (095) 745- 2649





О за подключение!

Бесплатное
подключение
к Сети

**ИНТЕРНЕТ
demos®**

Интернет и телефония
по единому цифровому каналу:

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

www.demos.ru

+7(095) 727-06-07

СФ: Под новый проект вы привлекли двух топ-менеджеров из авиакомпании Atlas Air — Стэнли Райта и Питера Япа. Своих кадров не хватает?

АИ: Нет, просто мы новички на этом рынке, и логично доверить это направление профессионалам. То же самое было и в 1991 году, когда мы доверили маркетинг и продажи англичанам.

СФ: Говорят, вы вообще уделяете работе с персоналом очень много внимания.

АИ: Успех компании складывается в первую очередь из людей. Постоянное и непрерывное обучение, повышение квалификации и готовность к изменениям — вот основные черты нашей команды.

СФ: Есть ли что-то в компании, что требует изменений в самое ближайшее время?

АИ: Да. Наша структура. У нас много компаний, но проблема заключается в том, что они создавались по мере необходимости, и в этом, возможно, лежит корень нынешней нерациональности и неупорядоченности структуры всей группы. К примеру, далеко не все компании группы — «дочки» авиакомпании. Управляющая компания и вовсе не является собственником остальных фирм, а лишь заключила с ними договоры о предоставлении управленческих услуг. Для того чтобы придать этому механизму большую устойчивость, я как президент группы «Волга-Днепр» являюсь председателем совета директоров всех остальных компаний, а ведущие менеджеры управляющей компании — членами советов директоров структурных единиц. В скором времени нам предстоит внести изменения, которые позволят упорядочить структуру владения в целом, а каждой компании в частности более четко специализироваться на отдельных элементах бизнес-процесса. Все это особенно важно, учитывая наше намерение в будущем стать открытым акционерным обществом и выйти на IPO. **СФ**



НОВЫЕ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ®
БЕРЕГ
Сибирский

Непростые сухарики от «СИБИРСКОГО БЕРЕГА»

Острая нехватка времени становится постоянной спутницей жизни современного человека, изменение в культуре потребления различных товаров, постепенный отход от традиционных «тяжелых» застолий – все это смещает вектор потребительских предпочтений в область готовых к употреблению закусок. Быстрая жизнь предполагает присутствие на потребительском рынке определенных продуктов.

Справка. Сухарики всегда были и оставались традиционно любимым блюдом у славянских народов. Если кратко охарактеризовать сухарики как продукт, то можно сказать, что в них идеально сочетаются полезность и приемлемая цена, что делает их доступными абсолютно для всех покупателей, вне зависимости от их возраста, социального статуса и материального положения. Сухарик – это не просто возможность быстро перекусить или изумительная закуска к пиву. Кроме всего прочего сухарики – это ценный источник углеводов, а содержащиеся в них в небольшом оптимальном количестве такие элементы как магний, калий, железо, а также яблочная и уксусная кислоты, делают сухарики не только вкусными, но и полезными.

Компания «СИБИРСКИЙ БЕРЕГ» появилась на рынке снеков России в сентябре 1999 года. Визитной карточкой компании стали соевые сухарики из ржаного хлеба «Кириешки», стремительно завоевавшие популярность у самых разных категорий потребителей. Начав свое существование как региональная торговая марка, за три года «Кириешки» стали лидером продаж в различных областях России и заняли большую часть рынка фасованных сухариков. Все слагающие успеха марки ржаных сухариков «Кириешки» привели к тому, что она стала по-настоящему массовой маркой, пользующейся устойчивым спросом среди покупателей всех возрастов, самых различных родов занятий и материального положения.

Начиная с 2000 года рост объемов производства Группы компаний ежегодно увеличивается вдвое. На предприятиях Группы компаний «СИБИРСКИЙ БЕРЕГ» работают более четырех тысяч человек. Производства Группы компаний расположены в Новосибирске и Москве. Доля компании в общих объемах продаж соевых сухариков в России в целом приближается к 50%, кроме России сеть продаж организована в Казахстане, Беларуси, на Украине, пробные продажи осуществляются в странах Балтии, Узбекистане, Кыргызстане и Армении. Стратегия Группы компаний направлена на расширение ассортиментного портфеля и представление его на всей территории Российской Федерации, странах СНГ и ближнего зарубежья.

Помимо известного бренда «Кириешки» Группа компаний успешно продвигает на снековый рынок ряд других торговых марок: сухарики из

пшеничного хлеба «Компашки», воздушные сухарики «Бомбастер», серию продуктов «Секрет хозяйки», в которую входят панировочные сухари и кротоны. По итогам дегустационного конкурса «Продукт года» на Московской международной выставке «World food-2003», снеки Группы компаний «СИБИРСКИЙ БЕРЕГ» сухарики «Кириешки», сухарики «Компашки», кротоны «Секрет хозяйки» и сухарики «Бомбастер» получили золотую медаль.

В этом году торговая марка «Компашки» получила звание «Бренд года/EFFIE 2003» в категории «Продовольственные товары». В компании связывают этот успех со стремительной экспансией «Компашек» в Москве. «Компашки» – это соевые сухарики из пшеничного (белого) хлеба. Рождение марки состоялось в начале 2002 года. Сегодня выпускается 7 вкусов «Компашек»: с беконом, с паприкой, с сыром, с пищей, с шашлыком, с мексиканским соусом и с грибами. Сухарики нарезаются из хлеба, сделанного по специальному рецепту и сушатся в уникальных печах на производстве Группы компаний «СИБИРСКИЙ БЕРЕГ» в экологически чистой зоне под Новосибирском. Доля «Компашек» на рынке сухариков России летом 2003 года – 11%.

Справка. Рынок сухариков Москвы можно назвать развивающимся, с признаками формирования устойчивых тенденций. К началу рекламного продвижения на рынке присутствовали два выраженных лидера, а также около 45 местных и региональных марок. «Компашки» создавались как узкосегментированная нишевая марка, нацеленная на пересечение аудитории любителей сухариков из белого (пшеничного хлеба) и молодежной аудитории. «Компашки» – это модный и современный продукт, несущий в себе эмоциональные атрибуты веселой компании: «Компашки» отлично подходят для того, чтобы скрасить общение с друзьями.

К началу рекламной кампании специалисты признавали абсолютное лидерство за двумя московскими марками, которые вместе занимали более 60% московского рынка. Кроме увеличения дистрибуции, значительного повышения уровня знания марки, для «Компашек» необходимо было сформировать отношение к бренду как к модному и современному в соответствии с позиционированием. Было отмечено, что для данной товарной категории характерна относительно низкая рекламная активность и ограниченный выбор рекламных инструментов. Поэтому было принято решение сконцентрировать рекламные усилия в апреле-мае, с небольшим выходом в июнь, а в сплит включить различные максимально эффективные каналы продвижения информации. Выбор времени проведения рекламной кампании определялся началом сезонного роста продаж сухариков вообще, а также наступлением теплого времени года, когда целевая аудитория становится более активной.

Анализируя рекламные стратегии конкурентов, в «СИБИРСКОМ БЕРЕГЕ» пришли к выводу, что они строятся на позитивных эмоциях, какой-то детской радости, даже ребячестве. В компании рискнули предположить, что аудитории будет интересно другое, и в основу идеи для продвижения предложили жест протеста, во все времена актуальный у молодежи, конкретизировав его как протест против обыденности. Необходимо заметить, что привычные сухарики на московском рынке:

а) из ржаного хлеба

б) нарезаны соломкой и в сознании москвичей сухарики должны быть именно такими.

«Компашки» – из белого хлеба и нарезаны кубиками – это не ОБЫДЕННЫЕ сухарики.

Продвижение.

В сплит ТВ попали три высокоаффинитивных для целевой аудитории канала: СТС (Москва), МузТВ и MTV (оба канала – сеть). В связи с выходом на экраны блокбастеров «Люди X-2» и «Матрица: Перегрузка» было принято решение телевизионную часть кампании дополнить прокатом кино роликов перед сеансами. Для радиорекламы были выбраны также таргетированные на молодежь станции «Ультرا», «Динамит FM». В рамках общей концепции был запущен развлекательный сайт www.kompashki.ru с поддержкой на основных развлекательных сайтах Москвы, а также использовалась почтовая рассылка (subscribe.ru).

Когда компания подавала заявку на премию, то преследовалось несколько целей. Во-первых, победа в этом конкурсе поднимала авторитет компании в деловой среде и ставила ее в один ряд с такими «монстрами» как Samsung, Nestle и Sony, во-вторых, это хороший мотивационный стимул для команды, которая работает с брендом, признание их профессионализма и успешности; в-третьих, награда добавляет ценности бренду в глазах потребителей; в-четвертых, нанести моральный удар по конкурентам. Компания «СИБИРСКИЙ БЕРЕГ» получила эту награду со следующими показателями.

Результаты.

Рекламные: Медиа-охват целевого ядра – 81%. Узнавание марки в рекламе целевым ядром – 93%. Улучшение симпатий к марке после рекламы – 46%.

Маркетинговые: По анализу соответствия марка получила самые высокие индексы по показателям модность, современность, привлекательная реклама, марка о которой говорят. Спонтанная известность выросла в 4 раза (с 8% до 33%) среди общей целевой аудитории. Вовлеченность в потребление марки выросла на 64%. Рост дистрибуции на 14%. По данным собственного ежемесячного мониторинга, уровень спонтанной известности в городах-миллионниках России вырос с 42% (февраль) до 74% (июнь) среди ЦА.

В компании рассматривают эту победу как несомненный успех не только на московском рынке, но и в России в целом. В следующем году ассортиментный портфель «СИБИРСКОГО БЕРЕГА» пополнится новыми позициями. Планируется вывод на рынок новых продуктов, новых снеков, а значит – и новых брендов. Уже в текущем 2003 году на рынок начали поставлять картофельные чипсы «Мачос», кальмар «Приморский», сухарики «Дрова», мясную закуску «Пивгалики».

Цель Группы компаний «СИБИРСКИЙ БЕРЕГ» – продвигать на рынок качественные продукты питания, которые не уступают, а во многом даже превосходят лучшие зарубежные аналоги, представлять своим партнерам оптимальные варианты сотрудничества и поднимать статус отечественного производства, развивая бизнес технологии и технологии производства.

630049, Россия,
Новосибирск, Красный проспект, 79
тел. (3832) 27-64-67
e-mail: info@sibbereg.ru
www.sibbereg.ru

Побег из «Кофе Хауза»



В 2001 ГОДУ РУКОВОДСТВО СТОЛИЧНОЙ СЕТИ КОФЕЕН «КОФЕ ХАУЗ» РЕШИЛО ВЫРАБОТАТЬ И ВНЕДРИТЬ ЕДИНЫЕ СТАНДАРТЫ РАБОТЫ ВО ВСЕХ СВОИХ ЗАВЕДЕНИЯХ. ОДНАКО СЛИШКОМ ПОСПЕШНОЕ НАСАЖДЕНИЕ НОВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ ПРИВЕЛО К ТОМУ, ЧТО ЗА НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ ОБОРОТЫ СЕТИ УПАЛИ НА 20%, А БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ МЕНЕДЖЕРОВ КОФЕЕН ПОКИНУЛИ КОМПАНИЮ. Текст: Наталья Обухова

Первое заведение «Кофе Хауз» столичный предприниматель Тимур Хайрутдинов открыл в сентябре 1999 года в галерее «Актер». Дела кофейни пошли настолько хорошо, что в течение следующих полутора лет в Москве появились еще четыре «Кофе Хауза». Оценив перспективность ниши, владелец компании занялся поиском грамотных менеджеров, способных и дальше эффективно развивать сеть заведений. В мае 2001 года коллективу был представлен новый генеральный директор. **Владислав Дудаков** пришел в «Кофе Хауз», имея за плечами десять лет работы в McDonald's. Карьера в этой компании, где главной ценностью сотрудника считалось умение четко исполнять требования руководства и подчиняться жесткому трудовому распорядку, Дудакову (в прошлом служившему в Кремлевском полку) удавалась без особого труда. «Единственное, что не получалось первое время, — это все время улыбаться», — вспоминает Дудаков. В McDonald's он пришел обычным работником, отучился в корпоративном вузе в Чикаго, и к концу работы в компании занимал должность управляющего несколь-

ких ресторанов. Он, в частности, «открывал» для компании Казань.

Изучив бизнес «Кофе Хауза», Дудаков понял, что в работе кофейен необходимо многое менять. Внешне все выглядело неплохо, заведения приносили прибыль. Однако распределение полномочий между топ-менеджерами было непонятным и неэффективным (несколько заводов гендиректора дублировали функции друг друга, и по сути никто ни за что не отвечал), отсутствовали единые для всех заведений технологии работы. «Было очевидно, что без серьезной структурной перестройки не обойтись», — говорит Владислав Дудаков. — Невозможно развивать сеть и эффективно управлять компанией, не имея четкой структуры и единых стандартов ведения бизнеса».

Кофейный фаст-фуд

За основу новоиспеченный глава «Кофе Хауза» решил взять уже хорошо ему знакомую и отлично зарекомендовавшую себя систему организации бизнеса российского McDonald's. Согласно этой системе, в любой точке сети посетитель должен найти одинаковое по цене и качеству предложение и неизменно хо-

рошее обслуживание. Обеспечить в «Кофе Хаузе» единообразие должен был новый подход к бизнес-процессам.

Через месяц после вступления Дудакова в должность были разработаны новая структура управления компанией и основные положения корпоративной политики «Кофе Хауза». Каждый из заместителей гендиректора отныне отвечал только за одно конкретное направление — развитие, недвижимость, операционную деятельность. В компании появилась и новая позиция — управляющий. Управляющие должны были «вести наблюдение» за работой закрепленных за ними кофейен, при необходимости внося в нее коррективы. На эти позиции Дудаков пригласил двоих топ-менеджеров из того же McDonald's. Оперативное управление «на местах», как и прежде, возлагалось на менеджеров заведений.

Как среднему звену, так и рядовым сотрудникам в зависимости от квалификации присваивалась та или иная должностная категория. Это позволяло определять права и обязанности, а также делало понятными карьерные перспективы. При соответствующем рвении любой имел шанс перейти на более высокую

должность с лучшей оплатой. Причем новые стандарты, направленные на повышение эффективности обслуживания, были куда жестче тех, что до сих пор определяли поведение сотрудников. Так, опоздавшие карались лишением части заработной платы, а отлучиться со своего рабочего места, допустим, покурить, можно было только с разрешения менеджера. Особое внимание предполагалось уделять внешнему виду персонала кофейен (правда, в сравнении с McDonald's, здесь требования были менее категоричными — девушкам разрешили красить ногти неярким лаком и носить кольца). Новые стандарты появились и в практике обслуживания посетителей. Официантам вменялось в обязанность ненавязчиво предлагать гостю фирменные или сезонные блюда и напитки. И в любой, даже конфликтной ситуации служащий кофейни был обязан вести себя с клиентами максимально корректно.

За выполнением сотрудниками положений корпоративной политики должны были следить менеджеры заведений. Возникающие замечания фиксировались в открытых на каждого работника «контрольных листах наблюдения». Работа точки в целом

работа над ошибками

Настроения, царившие на среднем уровне, передались и рядовым сотрудникам. Многие искали другую работу, что влияло на скорость и качество обслуживания



ЕВГЕНИЙ ДУДАКОВ

корпорации. Проведя огромное количество разъяснительных бесед, мы добились взаимопонимания лишь с частью менеджеров. Успех «внедрения» в большой степени зависел от трудовой дисциплины, которая из-за достаточно большой свободы персонала и слабого контроля заметно хромала. Однако многие все равно не могли (или не хотели) взять в толк, почему от них требуют перестраивать работу, если дела в заведениях и без того идут совсем неплохо.

В общем-то, Дудаков предвидел подобную реакцию на свои инициативы со стороны персонала, который, как правило, не ждет от нового руководства ничего хорошего. Но, понимая, что в любом случае через это придется пройти, он решил не тянуть с внедрением корпоративных стандартов.

Однако спрогнозировать, что этот шаг принесет по большей части негативные результаты, он никак не мог. Уже через месяц после начала преобразований стали увольняться сотрудники на всех уровнях. Первыми из «Кофе Хауза» ушли заместители Дудакова, недовольные объемами своих новых обязанностей. Особенно критичным для компании стал массовый «исход» менеджеров среднего звена. **Владислав Дудаков:** Для кого-то это была слишком большая нагрузка, а кто-то просто не хотел работать по-новому или не мог смириться с тем, что все его действия вдруг начали оценивать и критиковать только потому, что они кажутся кому-то неправильными. И для них, конечно, было шоком, что руководство компании может в любой момент заявиться в их заведение с проверкой.

Исходя из своего опыта, полученного в McDonald's, новые руководители компании знали, что контроль за работой точек и внедрение корпоративной политики — это главное при переходе большого

оценивалась по программе «качество, культура, чистота» управляющими кофеен.

Контроль нон-стоп

Проще всего объяснить плюсы перехода на новый рабочий распорядок оказалось отделу

Владислав Дудаков: «Постепенно персонал увидел, что мы не злые дяди, которые явились, чтобы всех уволить»

по закупкам и службе развития, в которых влияние на бизнес «межличностных отношений» было не настолько сильным. А вот найти общий язык с

менеджерами кофеен новому руководству оказалось не так просто. **Владислав Дудаков:** Многие заявляли, что не хотят быть винтиками в большой

Топ-менеджеры признают, что перегнули палку, когда стали внедрять в сети кофеен свой «фаст-фудовский» опыт

коллектива от состояния «хаоса» к эффективной структуре. Так что проверяли работу «Кофе Хаузов» едва ли не круглосуточно. Помимо постоянно курсирующих между точками управляющих (пять кофеен поначалу контролировали два человека) трижды в день каждое заведение посещал лично гендиректор. «Управляющий мог провести в кофейне целый день, наблюдая за работой официантов, барменов и менеджеров», — вспоминает **Людмила Колбасина**, ныне — управляющий нескольких заведений «Кофе Хауз», на момент преобразований работавшая стажером менеджера кофейни. — Никто из нас до сих пор не сталкивался с тем, что его работу можно так жестко контролировать. Поэтому неудивительно, что постоянные указания на ошибки и промахи выглядели как придирки с целью уволить неудобных компаний людей».

К концу лета, то есть всего через три месяца «дудаковских» реформ, «Кофе Хауз» покинули больше половины менеджеров, управлявших кофейнями. Кто-то ушел сам, кого-то пришлось уволить. Настроения, царившие на среднем уровне, передались и рядовым сотрудникам. Многие искали другую работу, что отнюдь не способствовало скорости, качеству обслуживания и уж тем более созданию в кофейне комфортной атмосферы. Клиенты, часто видя к себе индифферентное отношение, стали устраивать дружеские посиделки за чашечкой кофе в заведениях конкурентов. Продажи падали: оборот «Кофе Хауза», до этого составлявший около \$120 тыс. в месяц, снизился на 20%. «В ситуации, когда нам остро требовались деньги на дальнейшее развитие, это были колоссальные потери», — говорит Дудаков. — А сколько посетителей в тот момент мы потеряли на будущее, я даже не берусь считать».

Мировое соглашение

Топ-менеджерам «Кофе Хауза» пришлось признаться себе в том, что когда они привносили в управление компанией свой «фаст-фудовский» опыт, в отношениях с персоналом они перегнули палку. «Стремясь завершить процесс адаптации новых стандартов в как можно более сжатые сроки, мы были настроены слишком агрессивно», — объясняет Дудаков. — Внедрение новой политики в большинстве своем состояло из наших постоянных требований и претензий к персоналу. Но при этом мы забывали стимулировать правильное поведение, положительно мотивировать людей — не столько деньгами, сколько словами».

Поисками баланса взаимных интересов в компании занялись в конце лета. Управляющие во главе с гендиректором проводили с коллективом встречу за встречей, пытаясь понять причины недовольства компанией у среднего звена и рядовых сотрудников. Так, в ходе общения — на собраниях и «с глазу на глаз» — выяснилось, что люди задумывались о новом месте работы именно из-за постоянных замечаний со стороны руководства. А они часто оказывались необоснованными: многие ошибались и допускали нарушения корпоративной дисциплины только из-за того, что не получили необходимых инструкций, и просто не знали, что значит работать по-новому.

Когда стало понятно, что разъяснению введенных стандартов работы необходимо уделять намного больше внимания, в компании появился специалист, который занялся обучением, и особенно — донесением до каждого правил корпоративной политики. Через некоторое время в компании был образован целый департамент, ответственный за обучение, проведение тренингов и аттестацию сотрудников. Наиболее актив-

ные сотрудники подключились к процессу формирования корпоративной культуры. Например, бармен, хотя это и не входило в его прямые обязанности, мог помочь отрегулировать кофемашину коллеге из другой кофейни. Среди персонала заведений стали проводиться соревнования — по показателям среднего чека, по продажам сезонного продукта, — победителям на общих собраниях вручали подарки и премии. «Созидательная конкуренция» была создана и между кофейнями. Коллективы лучших по итогам месяца заведений награждались походом в аквапарк или на дискотеку. **Владислав Дудаков:** *Постепенно персонал увидел, что мы не злые дяди, которые явились, чтобы всех уволить, и что цели, которые мы преследуем, — это улучшение качества работы заведений, повышение прибыли и стабильное развитие компании.*

«Похоже, что в данном случае при внедрении новых стандартов оказалось не учтено „общественное“ мнение», — говорит **Дмитрий Димитриев**, президент группы компаний «Международный институт менеджмента». — Компания, конечно, вправе самостоятельно определять свою стратегию и тактику, однако что касается корпоративной политики, то здесь просто необходимо по максимуму выяснить и учесть мнения сотрудников. Очень важно, чтобы они принимали участие в создании новых норм, иначе эти нормы будут для них чуждыми. И тогда текучка, например, в сравнении с саботажем, — еще не самый худший вариант развития событий».

По мнению PR-директора «Ростик Групп» **Валерии Силиной**, через процесс внедрения стандартов проходит любая компания, которая управляет сетью. «То, что „Кофе Хауз“ испытал трудности, вполне понятно, — считает госпожа

Силина. — Это болезненный процесс, однако бизнес не может стоять на месте. Возможно, в данном случае кадровые потери были связаны с недостаточно хорошо организованным внутренним PR и слабой мотивацией персонала».

На сегодняшний день «Кофе Хауз» — крупнейшая на российском рынке сеть кофеен, работающих в Москве, Подмосковье, Киеве, Казани и Санкт-Петербурге. Ближайший конкурент по количеству точек — питерская «Идеальная чашка» с 11 заведениями. В сравнении с 2002 годом «Кофе Хауз» вырос почти вдвое: до конца этого года к уже работающим 30 кофейням добавятся еще четыре или пять точек. Столь бурное развитие компании, по темпам даже опережающее планы, по мнению Дудакова, в значительной степени объясняется тем, что при внедрении новых технологий руководством компании удалось отойти от изначально директивного стиля управления и в конце концов заручиться поддержкой персонала. «Только наладив отношения внутри компании, мы могли получить фундамент для составления корректных бизнес-планов», — говорит Дудаков.

Из кризисного периода компания вынесла хороший урок: изменяя ситуацию, не стоит делать резких движений. Сейчас корректировка положений корпоративной политики, затрагивающая в том числе и систему оплаты труда, проводится каждые полгода. Владислав Дудаков: «Но до этого мы каждый раз основательно готовим почву для нововведений — объясняя их суть, даем персоналу время осмыслить их необходимость, задать все возможные вопросы. Благодаря такой практике руководство получает возможность что-то предусмотреть и загодя подкорректировать. Внутри компания стала более открытой, и это тоже большой плюс». **сф**




Maison Fondée en
1765
Hennessy
COGNAC

Hennessy X.O, the one and only original

In 1870, the House of Hennessy created the first - the Original - X.O cognac.
To this day, Hennessy X.O epitomises perfection in the art of blending rare aged cognacs.

бизнес-технологии

персонал

25



Провокация в рабочем порядке

Руководители компаний свое пристрастие к нестандартным методам оценки персонала не афишируют, однако признают, что их использование в определенных случаях вполне оправданно

финансы

30



Помесь синицы и журавля

Эксперты считают опционные программы самым эффективным видом долгосрочного стимулирования менеджеров компании. Эту уверенность не смогли подорвать даже недавние бухгалтерские скандалы в США

менеджмент

34



Полуночный экспресс

Прежде чем стать тем, кем она является сейчас, компания UPS вложила миллиарды долларов в информационные технологии, оборудование и транспорт. Современная логистика в этом бизнесе меньше не стоит

маркетинг

40



Капризные бранды

Создание и вывод на рынок детских марок имеет свои особенности. Если компания не сумеет их учесть, то обязательно проиграет, но если сумеет — получит самых благодарных и преданных потребителей

Провокация в рабочем порядке



СИТУАЦИИ, КОГДА РУКОВОДИТЕЛЮ НУЖНО ЗАЩИТИТЬ ИНТЕРЕСЫ КОМПАНИИ ОТ НЕЛОЯЛЬНОГО СОТРУДНИКА, ВСТРЕЧАЮТСЯ ДОВОЛЬНО ЧАСТО.

ВОТ ТУТ-ТО И ВСПОМИНАЕТСЯ СЛОВО «ПРОВОКАЦИЯ». Текст: Юлия Фуколова

«Провокация? Ну, это святое», — ответил директор рекрутинговой фирмы на вопрос о нестандартных методах оценки кандидатов. Руководители компаний в отличие от рекрутеров свое пристрастие к провокациям не афишируют, но признают, что их использование в определенных случаях вполне оправданно.

По словарю «провокация» — подстрекательство, побуждение отдельных лиц, групп, организаций и т. д. к действиям, которые могут повлечь за собой тяжелые последствия. На самом деле с помощью подобных методов работодатели вынуждают людей раскрыться и выясняют их истинные мотивы. Кроме того, таким способом сотрудников проверяют на лояльность. Наконец, провокации затевают с целью уволить неугодного или просто показать, кто в доме хозяин.

Весь арсенал провокационных приемов можно разделить на две группы. К первой относятся методы, применяемые на собеседовании с кандидатами. Здесь стороны фактически равноправны, ведь соискатель может в любой момент «выйти из игры». Поэтому тяжелых последствий не бывает, максимум — человек не получит работу или у него останется неприятный осадок от встречи. Со второй группой сложнее. Как правило,

эти методы применяют руководители по отношению к подчиненным, и обычно последствия бывают более драматичными.

Стрессовое интервью

«Если на вас во время собеседования упал шкаф, не беспокойтесь, это провокация», — пошутил кто-то из рекрутеров. Действительно, опытные кадровики периодически используют в процессе интервью элементы провокации (такое интервью еще называют стрессовым). Директор по персоналу ООО «Росхлебпродукт» (группа компаний «Агрос») **Владимир Малешин**, HR-специалист с 25-летним стажем, провел более 40 тысяч интервью и нередко использовал провокационные приемы. По его словам, бывают случаи, когда это необходимо: «На собеседовании я должен выяснить, насколько человек будет эффективен и безопасен для компании. И применяю различные методы, если чувствую, что кандидат говорит неправду». Директор по развитию кадрового центра «Юнити» **Людмила Козлова** считает: смысл провокационных приемов в том, что они позволяют увидеть спонтанную реакцию. «Человек готовится к собеседованию, — объясняет госпожа Козлова, — у него припасены ответы на многие вопросы, и

чем выше уровень кандидата, тем сложнее вызвать у него замешательство. Но ведь важно понять, как он поведет себя в нестандартной ситуации, пригоден ли к работе в стрессовых условиях».

Список приемов, позволяющих оценить, насколько человек способен держать удар, довольно внушителен. Среди них есть как относительно безобидные, так и более жесткие.

Вот, например, несколько «мягких» приемов, которые используют рекрутеры и менеджеры по персоналу. Скажем, они могут задать кандидату расплывчатый, неконкретный вопрос. Слабый соискатель начинает сразу говорить, не уточнив смысл вопроса, его цель — быстрее заполнить паузу. А более опытный спросит, что имелось в виду. В такой ситуации можно увидеть, насколько человек готов задавать встречные вопросы. Другой распространенный прием — нарочно затянуть паузу. Некоторые очень пугаются и начинают свое выступление по второму кругу или углубляются в детали. Как говорят рекрутеры, в такие моменты нужно слушать очень внимательно, потому что человек может увлечься и заговорить о значимых для себя вещах. А нервные кандидаты не выдерживают, возмущаются: «Я пришел на собеседование, так спрашивайте».

Есть более сильные уловки, позволяющие выбивать у кандидата почву из-под ног.

По словам директора рекрутинговой фирмы, эти приемы прекрасно работают с топ-менеджерами, имеющими слишком высокое мнение о себе. Например, человек завел речь о своих достижениях, а интервьюер постоянно отвлекается, слушает вполуха и всем своим видом демонстрирует пренебрежение. Многих это выводит из себя. Как вариант можно сказать соискателю: «Я не понял, что вы тут говорили. Видимо, у вас проблема с вербализацией — попробуйте-ка еще раз, но более простым языком». И так несколько раз. Еще одна провокация из той же серии: «Вы до сих пор все говорили так правильно и вдруг сморозили такую глупость». В качестве сильного хода можно попробовать вернуть слова человека наизнанку. Тогда возникает примерно такой диалог: «А как у вас обстоят дела с делегированием полномочий?» — «Стараюсь делегировать по максимуму». — «Правильно ли я понял, что вы ленивы?»

Как правило, у каждого HR-менеджера есть собственные изобретения и наработки, позволяющие вывести человека на чистую воду. Владимир Малешин, например, часто предлагает соискателям листок с трудными словами

«Если на вас во время собеседования упал шкаф, не беспокойтесь — это провокация»

вроде «аббревиатура», «аус-вайс», «швеллер», «сциндап-сус» (название растения) и т. п. Но включает в список десяток придуманных слов.

«Я прошу кандидатов отмечать те слова, значения которых они знают. Многие вместе со знакомыми словами отмечают и те глупости, которые я сочинил. Значит, этот человек может говорить неправду». Еще одно ноу-хау господина Малешина: во время разговора поднять вверх достаточно тяжелую ручку, как бы невзначай поднести ее к голове, потом, глядя претенденту в глаза, задать сложный вопрос — и неожиданно уронить ручку. «По тому, как вздрагивает кандидат, я вижу его напряженность. Некоторые настолько сильно реагируют, что становится понятно: человек в глубоком стрессе, своим вопросом я загнал его в тупик. Значит, он что-то скрывает и тут нужно копать глубже».

Конечно, описанные приемы не универсальны. Иногда человека может выбить из колеи самая простая вещь, поэтому лучше всего подбирать методы индивидуально. Некоторых вгоняет в ступор невинное предложение выйти покурить, которое подразумевает переход на более короткую дистанцию в общении. Для кого-то провокацией может стать переход на «ты» или подчеркнутое мягкое ведение переговоров. Людмила Козлова, например, наблюдала, как один работодатель беседовал с кандидатом на должность директора по продажам. Компания специально пригласила человека с другого рынка, чтобы получить свежий взгляд, и от него требовалось быстро освоить специфику нового продукта. «Гендиректор начал с большим интересом расспрашивать о каких-то лампах, которые продавал соискатель, как они устроены и т. п., — рассказывает госпожа Козлова. — Так продолжалось минут сорок. Наконец кандидат не выдержал и стал выра-



жать сомнение, туда ли он пришел. Хотя это было элементарное испытание: работодатель просто хотел понять, насколько человек интересуется своим товаром».

Интересно, что HR-менеджеры, используя подобные приемы, в большей степени оценивают не сам ответ, а невербальную реакцию человека, выявляя его «больные места». Владимир Малешин, например, во время интервью иногда садится сбоку от кандидата: «Считается, что части тела, которые находятся дальше от головного мозга, человек контролирует в меньшей степени. Поэтому я стараюсь наблюдать за его ногами,

в особенности ступнями, а также за другими движениями и жестами. Например, если человек потирает рукой кончик носа, касается бровей или мочки уха, то он, скорее всего, неискренен».

Давление на психику

Театральные паузы и падающие ручки — это еще мелочи: руководители прибегают и к более жестким провокациям. Например, намеренно используют в разговоре нецензурную лексику или задают неудобные вопросы. Так, некоторые менеджеры специально расспрашивают кандидата о коммерческих тайнах, связанных с прошлой рабо-

Интервью с пристрастием — проверка того, умеет ли человек держать удар

той, и ждут, что он ответит. Одна девушка, устраиваясь в крупную торговую фирму, рассказала, что на интервью ее спросили, бьет ли ее муж, а также задавали вопросы, касающиеся интимной жизни. Она была ошарашена и поспешила закончить разговор.

Словесные методы воздействия могут сопровождаться и физическими, хотя руководители не любят признаваться в подобных вещах. В крупном рекрутинговом агентстве вспомнили клиента, который за просто мог швырнуть листок

«По тому, как вздрагивает кандидат, я вижу его напряженность. Некоторые так сильно реагируют, что становится ясно: человек в глубоком стрессе»



с резюме в лицо претенденту или что-нибудь на него опрокинуть. Или, даже не взглянув на ожидающегося в приемной кандидата, пройти мимо и грубо спросить: «Вам что, особое приглашение нужно?»

Ставя человека в щекотливое положение, потенциальный работодатель пытается спрогнозировать, чего ждать от кандидата в стрессовых ситуациях — проглотит он обиду или впадет в агрессию, перейдет к позиционному торгу («Да кто вы такой?») или начнет лебезить. Но приносят ли пользу подобные жесткие приемы, вопрос спорный. Конечно, среди интервьюеров-провокаторов встречаются люди, которым просто нравится унижать других. Но те, кто пользуется такими методами ради интересов бизнеса, многим рискуют. Во-первых, они могут потерять хороших кандидатов, а во-вторых, получить сдачи — в прямом смысле слова. Говорят, кто-то из рекрутеров очень любил подобные уловки, пока один из разъяренных кандидатов чуть было не отправил его в нокаут. По мнению Людмилы Козловой, «провокационные методы важно использовать сознательно, то есть прежде чем предпринимать какие-то действия в отношении кандидата, нужно четко понимать, какие качества требуются для данной должности и какое качество вы хотите выявить». Еще один недостаток провокаций — далеко не каждый умеет применять эти приемы.

Шансы нарваться на жесткую провокацию невелики, потому что большинство менеджеров считают эти методы неэтичными. **Владимир Малешин:** *Чтобы проверить устойчивость человека к стрессу, можно, например, в солнечный день посадить человека лицом к солнцу. Или предложить колченогий стул, чтобы кандидат чувствовал себя не в своей тарелке. Но оскорбления недопустимы. Даже если человека «опрашивали с при-*

страстием», грамотный руководитель в конце беседы обязательно принесет извинения за намеренную провокацию.

Под колпаком

На интернет-форуме один руководитель недавно пожаловался, что в его компании стали пропадать деньги и личные вещи сотрудников. И признался, что хотел бы поймать вора по-тихому, не будоража весь коллектив. Ему тут же начали предлагать разные способы, по большей части провокационные. «В этом случае провокации оправданны, поскольку такой червь разрушает компанию изнутри», — сказал кто-то из кадровиков.

Провокационные приемы для работающих сотрудников применяют с более широким размахом, чем во время собеседования с кандидатами. Главный аргумент — фирма должна защищать себя от неблагоденственных элементов. Президент PR-агентства «Старая площадь» **Светлана Колосова:** *Культура труда у нас отсутствует, поэтому люди позволяют себе левые заработки, могут спокойно унести домой рулон бумаги для факса и т. д. Компаниям приходится защищать себя, пусть даже не совсем благовидными способами.* «Если сотрудник позволил себе быть нечестным с компанией, то компания имеет полное моральное право вывести его на чистую воду и наказать», — уверен Владимир Малешин.

Проверки лояльности в той или иной степени практикуют большинство фирм, хотя их не всегда можно считать провокациями в чистом виде (то есть человека не обязательно подстрекают к нарушению, компания может просто скрытым образом наблюдать за сотрудником). Классический вариант — метод «тайный покупатель» (см. **СФ** №6/2003). Подобный прием чаще всего используют в торговле, где люди работают с наличными

деньгами или материальными ценностями, а также там, где есть возможность «левых» заработков, — в агентствах недвижимости, исследовательских компаниях, частных клиниках и т. п. Бизнес сильно страдает из-за подобных нарушений, но только за подозрения человека уволить нельзя. Чтобы прояснить ситуацию, к нему засылают «своего клиента».

Отдельный случай — борьба с «откатами», где без провокаций вообще не обходятся.

Наталья Аксенова: *В одном из рекламных агентств, где я работала раньше, провокация в отношении сотрудников была распространенной практикой. Менеджерам проектов звонили, например, из типографии, предлагали очень выгодные цены и заодно «вознаг-*

раждение» в случае привода клиента. Если человек соглашался, то его карьера в агентстве заканчивалась. Таким же образом поступают некоторые руководители, когда подозревают, что их ключевые сотрудники начали искать работу. Им звонят от имени рекрутинговой фирмы, приглашают на собеседование. Конечно, сам факт подобной встречи еще ни о чем не говорит и не влечет за собой оргвыводов, но многие компании хотят понимать, на кого реально они могут рассчитывать.

Генеральный директор «Агентства исследования и предотвращения потерь» **Игорь Чумарин** считает, что лучше всего подобные проверки использовать как стандартные контрольные процедуры, о наличии которых в фирме

Фракин Олег Анатольевич

Финансовый директор "Винный Мир Холдинг", г. Москва



Современный российский управляющий, один из основателей холдинга "Винный Мир". Его профессионализм, энергия, умение сплотить команду позволили холдингу стать лидером по объему и ассортименту импорта алкогольной продукции.

Применяя **современные информационные технологии**, он создает эффективную систему управления, позволяющую предприятию динамически развиваться. Он смотрит в будущее и готов идти вперед, ставя перед собой и компанией новые цели.

**ОН ЗАНИМАЕТСЯ
ЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ**



ИНТАЛЕВ - ИДЕОЛОГИЯ ТЕХНОЛОГИЧНОГО КОНСАЛТИНГА

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

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

Менеджерам звонили, предлагая выгодные цены и вознаграждение в случае привода клиента. Если человек соглашался, его карьера в агентстве заканчивалась

известно всем (то есть люди знают о возможности проверки, но не о каждой конкретной провокации). Самыми обычными являются, например, проверки экспедиторов или кассиров. Кассиру выдают утром разменные деньги, но вместо положенных 500 рублей кладут 600. И смотрят, что он сделает. Точно так же экспедитору на складе для доставки клиенту кладется больше товара, чем положено по документам. И опять-таки наблюдают за его действиями. «Любой человек в зависимости от величины ущерба, который он потенциально может нанести, должен подвергаться подобным контрольным процедурам, — считает господин Чумарин. — Помимо самой проверки есть и дополнительный эффект: создание особого информационного окружения. Например, если кассир по ошибке выдал сотруднику больше денег, тот, возможно, решит, что его проверяют, и вернет их. То есть это работает на снижение рисков нанесения ущерба». С такой постановкой вопроса согласна и Светлана Колосова: «С одной стороны, подобные методы не служат на благо создания дружного коллектива. Но с другой — все люди понимают, что надо 25 раз отмерить и лишь затем отрезать».

Отсев неугодных

Знакомый маркетолог рассказывал историю, как после смены

руководства в компании ему поручили работу, которую не осилили бы и три человека. «Моих возражений не слушали, и я понял, что все затевается неспроста — дело идет к увольнению „за профнепригодность“. Я не стал ждать и ушел сам».

Как показывает практика, провокация — весьма действенный способ избавиться от неугодного сотрудника. По словам заместителя генерального директора Института организационного консультирования **Ирины Киселевой**, в последнее время все больше компаний переходят на «белые» зарплаты. И чтобы не выплачивать выходное пособие и не опасаться судебного преследования, сотрудника разными способами к увольнению «подталкивают». Например, Ирина Киселева вспомнила историю про небольшую фирму, которая решила избавиться от коммерческого директора. В компании затеяли аттестацию, причем изначально предполагалось, что неугодный менеджер ее не пройдет. Когда человеку показали плохие результаты аттестации, ему не оставалось ничего иного, как уйти по собственному желанию.

Правда, этот способ слишком долгий, да и проведение аттестации требует соблюдения различных норм, прописанных в Трудовом кодексе. Обычно «выдавливание» происходит гораздо быстрее. Сотрудника

могут «подставить», поручив ему заведомо невыполнимое задание. Или постепенно ухудшать ему условия труда. «В какой-то момент моя должность, видимо, стала не нужна, — вспоминает **Елена Гордина**, работавшая в PR-подразделении крупной компании. — Но вместо того чтобы сократить штатную единицу и выплатить выходное пособие, меня начали выживать. Сначала без объяснения причин мне заменили компьютер на допотопный. Потом убрали телефон, и чтобы позвонить куда-нибудь, приходилось бегать в соседний кабинет. В конце концов меня под каким-то предлогом переселили на другой этаж, где находилась техслужба. Это было последней каплей, я больше не смогла терпеть и написала заявление».

Кадровые чистки — не единственная цель, которой руководители добиваются с помощью провокаций. Некоторые используют эти методы для того, чтобы держать людей в напряжении. Например, во многих компаниях действуют довольно жесткие правила внутреннего распорядка, и чтобы все их соблюдать, нужно заучить массу инструкций. Регламентировано буквально все: время прихода и ухода, длина юбки, волос, даже мелодия звонка мобильного телефона. Может быть, для бизнеса столько ограничений и не нужно, однако они подстергают сотрудника на каж-

дом шагу, и не оступиться по мелочам просто невозможно. «В таких компаниях создается впечатление, что сотрудник должен много и многим. Скорее всего, излишняя бюрократизация — это способ держать в руках неугодных, поскольку любимчикам нарушения обычно прощают», — считает Светлана Колосова.

Подобные приемы в большей степени используют руководители с авторитарным стилем управления, которые не желают прислушиваться к мнению коллектива. Они постоянно провоцируют конфликты, придерживаясь принципа «разделяй и властвуй». Одна крупная фирма решила позиционировать себя на рынке как компания с развитой корпоративной культурой и особыми традициями. И стала организовывать спортивные соревнования, раз в месяц по субботам устраивать сбор для уборки офиса и т. п. Директор говорил, что это дело добровольное, однако некоторые из тех, кто пропускал мероприятия, обнаруживали себя в списках на лишение премии. «Мы ничего не понимали, а никаких объяснений нам никто не давал, — рассказывает сотрудница этой компании. — В итоге люди ссорились, конфликтовали со своими начальниками. Какая уж тут корпоративная культура!» Что еще провокационного придумает этот руководитель, можно только догадываться. **СФ**

Зубы наперечет

Светлана Русанова несколько лет назад работала стоматологом в небольшой частной клинике на окраине Москвы. И в их небольшом коллективе случилась такая история.

— В тот день дежурили моя напарница и девушка-регистратор. Под вечер пришел пациент, записанный на консультацию, и моя коллега его осмотрела. Поскольку рабочий день заканчивался, посетителей больше не было, она помимо консультации успела запломбировать пациенту один зуб. А когда клиент ушел, регистратор предложила моей напарнице (в клинике больше никого не было) не фиксировать в журнале факт лечения, а представить дело так, что человек просто пришел на консультацию и получил ее. Деньги, уплаченные за лечение, они разделили пополам. Через два дня пришла хозяйка кли-

ники, начала кричать и предъявлять претензии. Оказалось, что она давно подозревала, что ее сотрудники нечисты на руку, и искала подтверждения этому. Вечерний пациент был ее давним знакомым, и накануне его осмотрел врач другого медицинского учреждения, составив карту зубной полости. После похода в клинику врач снова произвел осмотр и обнаружил, что зуб залечен. Сравнив запись в журнале и имеющуюся информацию, хозяйка потребовала ответа. Отпираться было бесполезно. Я слышала, что в наказание она потребовала уплатить штраф — если не ошибаюсь, тысячу долларов. Моя коллега спорить в такой ситуации побоялась, заплатила и написала заявление об уходе. А регистраторшу просто выгнали. Через некоторое время я тоже уволилась, потому что после этого инцидента работать здесь было не очень-то приятно.





ВСЕ О БИЗНЕСЕ И ДЛЯ БИЗНЕСА

24 часа в сутки

РБК ТВ

российское бизнес-телевидение

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

Помесь синицы и журавля



БОЛЬШИНСТВО ЭКСПЕРТОВ СЧИТАЮТ ОПЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ САМЫМ ЭФФЕКТИВНЫМ ВИДОМ ДОЛГОСРОЧНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. ДАЖЕ БУХГАЛТЕРСКИЕ СКАНДАЛЫ В США, В ОСНОВЕ КОТОРЫХ ЛЕЖИТ СТРЕМЛЕНИЕ НЕКОТОРЫХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ПРИУКРАСИТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ И ПОЛУЧИТЬ ПРИЧИТАЮЩЕЕСЯ ПО ОПЦИОНАМ, НЕ СМОГЛИ ПОДОРВАТЬ ЭТУ УВЕРЕННОСТЬ. ШИРОКОМУ ПРИМЕНЕНИЮ ОПЦИОННЫХ ПРОГРАММ В РОССИИ МЕШАЮТ СЛАБОЕ РАЗВИТИЕ ФОНДОВОГО РЫНКА, НЕДРУЖЕЛЮБНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И СВОЕОБРАЗНАЯ СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ. Текст: Сергей Кашин

Кузнец своего опциона

Смысл опционных программ в следующем. Менеджер, получивший от компании опцион на ее акции, может использовать его для приобретения этих бумаг. Например, в выданном сегодня опционе может быть зафиксировано, что с ноября 2006 года по февраль 2007-го его владелец может приобрести 100 акций компании X. Цена выкупа акций устанавливается уже сейчас и называется ценой исполнения. В классическом варианте опциона она равна рыночной на момент выдачи этой бумаги. Но встречаются и иные схемы. По словам **Тамары Тепловой**, доцента кафедры экономики и финансов Государственного университета — Высшей школы экономики, дисконтные опционные программы предлагают цену исполнения ниже текущей рыночной. Правда, как сообщила старший научный сотрудник Института научной информации по общественным наукам РАН **Лилия Зубченко**, в некоторых странах Западной Европы такая скидка запрещена или ограничена.



Во Франции, например, закон не позволяет предоставлять скидку, превышающую 5% от цены акции. Существуют и премиальные опционы. У них цена исполнения выше рыночной на момент выдачи опциона. Индексные опционные программы привязывают цену выкупа акций к отраслевому или рыночному индексу.

Госпожа Зубченко выделяет еще два этапа в жизни опциона. На втором этапе (как правило, через три-пять лет после выдачи опциона) его владелец

принимает решение о приобретении акций по цене, указанной в опционе. Рассмотрим случай индексной программы. Тамара Теплова говорит, что подобная схема применяется в компании «Объединенные машиностроительные заводы» Кахи Бендукидзе. Российский менеджер в этом случае должен будет сравнить индексы РТС или ММВБ на момент выдачи опциона и на момент его исполнения. Если рынок вырос в два раза, он должен умножить цену акций своей компа-

нии трехлетней или пятилетней давности на два. В случае если руководимая им организация не смогла расти теми же темпами, что и российский фондовый рынок, ему не повезло — цена покупки будет выше рыночной, и приобретение акций не будет иметь никакого смысла. Но если компания успешна, то чем быстрее она росла и чем больше разница между ранее установленной ценой и нынешней рыночной, тем все более привлекательным и прибыльным становится выкуп акций. Разница между рыночным и опционным курсами рассматривается как вознаграждение владельцам опционов. Правда, до решения продать акции (а это как раз и есть третий этап) прибыль эта не материализована в наличных.

Возможность выкупить акции часто обставлена рядом условий. **Яна Золоева**, юрист компании PricewaterhouseCoopers CIS Law Offices: *Как правило, первое условие — наличие трудовых отношений с работодателем во время срока исполнения опциона. Второе — необходимость достижения определенных показа-*

Вознаграждение в виде опциона можно перевести в наличные лишь одним путем — продав полученные бумаги



телей результативности. Часто акционеры в документы закладывают разницу в условиях опциона в случае «хорошего» и «плохого» ухода. Если собственники и менеджер разошлись по-хорошему (примером может служить выход на пенсию), то последний может оставить за собой право на выкуп акций. Если же «развод» сопровождается претензиями, то менеджер, скорее всего, потеряет право на участие в опционной программе.

Капитализация для капиталистов и не только

Практика показывает, что для успешного долгосрочного развития компании годятся не все виды вознаграждения. Ведь заработная плата менеджера зависит скорее от соотношения

спроса и предложения на рынке труда, чем от конкретных результатов работы. Варьируемые выплаты (премии и бонусы) мотивируют его на достижение краткосрочных результатов и привязаны к достижению конкретных целей: уровня прибыли или, например, объема производства. Дополнительные поощрения в виде корпоративного автомобиля, оплаты специальных пенсионных планов, страхования профессиональной ответственности, по сути, являются набором привилегий, подчеркивающих статус конкретного топ-менеджера.

Но акционеров компании в первую очередь все-таки интересует долгосрочный результат развития компании. Ни прибыль, ни натуральные показатели здесь не годятся. В каче-

стве оценки успешности развития фирмы последние 10 — 15 лет используется практически исключительно показатель капитализации компании, стоимость ее на рынке. По данным исследований, вознаграждение 80% западных топ-менеджеров так или иначе привязано к стоимости возглавляемой ими компании. А чтобы сосредоточить внимание топ-менеджмента именно на капитализации, ничего лучше опционов пока не придумано.

В качестве долгосрочных программ вознаграждения выступают и предоставление акций с ограничениями в обращении (restricted share), и так называемые фантомные планы (см. схему на стр. 32). По разным причинам эти программы не достигли эффективности опционных в процес-

се увеличения стоимости компании. Выдавая менеджеру акции сразу, надо предусмотреть ряд ограничений на право собственности, иначе в случае быстрого ухода владельца акций из компании такая программа потеряет всякий смысл. **Яна Золоева:** Программы вознаграждения, основанные на реальных акциях, наиболее сложной в исполнении с юридической точки зрения. Ведь по российскому закону, если ты стал собственником чего-либо на законных основаниях — в данном случае акций, — лишить тебя права собственности фактически невозможно. Поэтому приходится разрабатывать различные механизмы, которые в случае, например, выхода участника из программы в какой-то степени помогают вернуть акции. Это,

Опцион в награду

Вторую половину 1970-х и все 1980-е американцы боялись: по всем прогнозам выходило, что сверхдержавой номер один станет Япония. Соперничество со Страной восходящего солнца породило небывалое внимание к вопросам эффективности корпораций.

Именно в это время американские законодатели поддержали концепцию ESOP (employee stock ownership plan) — планы создания акционерной собственности работников. В 1974 году был принят закон о гарантиях пенсионного обеспечения работников — первый федеральный законодательный акт, предоставлявший налоговые льготы компаниям, имеющим ESOP в качестве одного из утвержденных планов, обеспечивающих получение работниками дополнительных пособий и пенсий. Ежегодно компания — учредитель ESOP делает в фонд взносы, распределяемые по счетам ее сотрудников. Чуть позже в обиход вошли опционы как вариант вознаграждения топ-менеджеров — SOP (stock options plan).

И ESOP, и SOP получили весьма широкое распространение. Программы ESOP используют 10 тыс. предприятий, на которых трудится 1/10 всей рабочей силы США (около 11 млн человек). Число вовлеченных в программы SOP заметно меньше. Но вот если сравнить эффективность этих программ, картина получится противоположная. С 1973 до 1992 года, по данным американского экономиста Лестера Туроу, 90% увеличения доходов американцев пришлось на долю всего 1% рабочей силы. Средний заработок 500 самых высокооплачиваемых управляющих в компаниях США повысился с 35 до 157 средних заработков промышленных рабочих. Сейчас этот разрыв только увеличился. Главную роль в повышении доходов топ-менеджеров сыграли как раз опционные программы.



Собственникам, генеральным директорам, топ-менеджерам

Вы ищите ответы на вопрос: «Как улучшить свой бизнес?»

Вам надоело получать базовые навыки и пассивно слушать нравоучения консультантов?

Вас интересуют

- новые идеи и опыт ведущих российских и иностранных компаний,
- обучение, направленное на Ваши потребности
- уровень обучения, равный уровню бизнес-школ мира
- практические методики и инструменты профессионального уровня

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ТРЕНИНГ

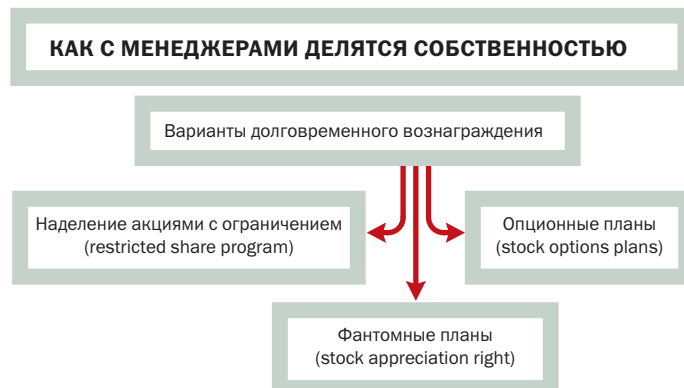
проводит обучение специально для собственников, генеральных директоров, топ-менеджеров.

Подробности на сайте www.tmconsult.ru или по телефонам: (095) 952-68-50, 952-68-49

Иногда управленец, чтобы выкупить причитающиеся ему акции, должен выполнить ряд условий — например, не разрывать трудовые отношения с работодателем

например, структурированные сделки по приобретению акций, когда вся схема разбивается на определенные этапы и право собственности на акции переходит участнику программы в конце определенного этапа. Сложность и, соответственно, дороговизна юридического оформления — это основные недостатки программ акций с ограничениями.

Фантомные планы, в которых акции не передаются и к разнице в стоимости акций привязан только размер денежного вознаграждения, проигрывают по другой причине. **Наталья Воздвиженская**, старший юрист компании PricewaterhouseCoopers CIS Law Offices: *В России фантомные планы находятся в числе самых популярных. В мире же, наоборот, они составляют не более 10 % программ долгосрочного вознаграждения. Ведь фактически это та же премиальная система. У менеджеров не возникает долгосрочной заинтересованности, ведь им и так выплачиваются различные бонусы по результатам года. Возможность получения реальных акций для них гораздо привлекательнее. Акционеры в случае примене-*



ния фантомных планов полностью страхуют себя от размытия собственности — ценой потери в эффективности работы менеджеров. Поэтому крупные компании все-таки отказываются от «фантомов». **Яна Золоева:** *Исчерпывающей статистики нет, но можно утверждать, что в российском нефтяном бизнесе в основном применяются планы, основанные на распределении реальных акций, а не на использовании фантомных планов.*

Опционные тонкости

Как уже говорилось, в российских условиях опционы тоже нашли себе место. Речь идет по крайней мере о 20–25 компаниях, которые уже применяют

опционные программы. Среди них ЮКОС, ЛУКОЙЛ, «Татнефть», «Вымпелком», «Газпром», ОМЗ, «Мобильные телесистемы», «Вимм-Билль-Данн». Как можно видеть, опционы уже применяют все лидеры нефтегазового комплекса и компании, прошедшие IPO на западных рынках.

Хотя список этот, скорее всего, неполон, можно утверждать, что круг компаний, внедривших опционные программы, достаточно узок. «Если на Западе „опцион“ — это совершенно четкое понятие, то в России пока еще приходится разбираться, что под ним подразумевают», — считает Наталья Воздвиженская. — Говорящий об опционах может иметь в виду

и собственно опцион как вид ценной бумаги, и любой из видов долговременного вознаграждения топ-менеджеров, и даже программу акционирования рабочих (на Западе они известны как ESOP®). Ведь понятие опциона как ценной бумаги лишь недавно было введено поправками к закону «О ценных бумагах». Но реальной практики работы с ними на рынке, практического механизма их обращения пока нет, обозначены лишь общие контуры».

Самостоятельно разрабатывать опционную программу достаточно рискованно. Татьяна Теплова из ГУ-ВШЭ считает, что надо учесть массу нюансов: хороший стимулирующий эффект, налоговую защиту участника, соответствие программы трудовому законодательству и т. д. вплоть до юридической защиты интересов собственника. Например, «Татнефть» начинала с собственной опционной программы, но через некоторое время в компании пришли к выводу, что лучше заказать ее разработку консультантам. В PWC подтверждают, что пока никаких типовых планов не существует. **Яна Золоева:** *В нашей практике не встречалось ни одного проекта, кото-*

Прожорливые агенты

Научное обоснование использования опционов дает так называемая агентская теория (agency theory). Она строится — в популярном изложении — на предположении, что менеджеры, нанятые акционерами, действуют так, чтобы максимизировать выгоды для себя, а не для собственников. Такой конфликт интересов возможен лишь при условии информационной асимметрии (менеджер знает о положении дел в фирме лучше, чем не участвующий в управлении собственник) и неполных контрактов (это означает, что теоретически невозможно составить контракт, по которому менеджер отвечал бы абсолютно за все последствия своих действий).

Стремясь разрешить агентскую проблему, собственники вынуждены нести прямые и косвенные издержки. Прямые включают расходы на составление контрактов и демонстрацию их исполнения (типичный пример — проведение акционерного собрания и ежегодного аудита), косвенные — это доходы, потерянные в результате несовершенного контроля за менеджерами. Типичными видами косвенных агентских издержек считаются менеджерское сверхпотребление за счет компании (нарицательным стал случай с главой RJR Nabisco, который будто бы возил свою собаку на осмотр к ветеринару через половину территории США на самолете

компания); трансфертное ценообразование — заключение контрактов с компаниями, находящимися под контролем менеджеров, на более выгодных условиях, чем рыночные (именно в трансфертном ценообразовании обвиняют сейчас ЮКОС, который для снижения налогов продавал своим офшорным компаниям нефть по дешевке); инвестирование свободных средств в неприбыльные проекты вместо выплаты дивидендов акционерам. В 1970-х годах исследователи обнаружили, что многие корпорации контролируются исключительно менеджментом, а власть собственника неизмеримо мала. При этом анализ данных за 1970-е показал, что вознаграждение гендиректора увеличивалось в среднем на \$3,25 при росте капитализации компании на \$1000. Попросту говоря, оно от роста капитализации — цели собственников — практически никак не зависело. В этих условиях косвенные агентские затраты могут достигать ужасающих размеров. Поиски баланса интересов привели, в частности, к широкому применению опционов, привязывающих вознаграждение к капитализации.

В российских условиях опционы несут ту же функцию — достижение лояльности менеджеров в тех случаях, когда немногочисленные акционеры уже не в состоянии непосредственно контролировать свою собственность.



У 80% западных топ-менеджеров вознаграждение так или иначе привязано к стоимости возглавляемой ими компании



рый был бы похож на предыдущий — каждый из них уникален. Разработка программы — дело дорогое. По словам госпожи Теплово, речь идет о суммах в несколько десятков тысяч долларов.

В соответствии со стандартами корпоративного управления за подготовку опционной программы должен отвечать специальный комитет по вознаграждениям при совете директоров.

Сначала надо определить количество участников программы. «Число вовлеченных в опционную программу менеджеров зависит от того, каковы цели и задачи как самой компании, так и ее акционеров», — говорит Яна Золотова. — Стандартно планы вознаграждения, в том числе основанные на акциях, распространяются на топ-менеджеров компании — президента, вице-президента, руководителей ключевых департаментов. Но уже есть примеры в нашей практике, когда по результатам рабо-

ты программы акционеры расширяют диапазон участников вплоть до начальников отделов. Правда, примеры с участием рядового персонала нам неизвестны». По словам Тамары Теплово, в ЛУКОЙЛе программой охвачены 100 — 150 человек. ЮКОС планировал вовлечь в программу около 300 человек, включая директоров и их заместителей в дочерних компаниях.

Очень важен срок, когда опцион можно исполнить. «От этого зависит заинтересованность менеджера, — предупреждает Наталья Воздвиженская. — Три, пять, семь лет... Менеджер понимает, что за это время многое может измениться, может возникнуть масса причин для ухода из компании. Обычно чем дольше длится программа, тем больше дисконт от цены акций. Иногда их предоставляют вообще бесплатно». Второй вариант решения проблемы снижения заинтересованности — исполнение опционов по частям.

Еще до недавнего времени продвижение опционов тормозилось двойным налогообложением, но сейчас это препятствие устранено. **Юрий Воробьев**, замдиректора департамента налогов и права компании ФБК: *Выдача опциона не влечет никаких налоговых последствий. А если опцион будет реализован и акции по нему получены, Налоговый кодекс определяет эту операцию как приобретение имущества по более низкой цене, чем рыночная. И разница между ценой приобретения акции и ее рыночной ценой будет доходом физического лица в виде материальной выгоды. С этого дохода необходимо уплатить налог.*

Кто созрел

Существенным ограничением на распространение опционных программ является их применение только в условиях публичной компании: акции должны котироваться на рынке. Только в этом случае определение рыночной стои-

мости акции не составляет серьезных препятствий.

По словам Тамары Теплово, это условие не должно пугать компании, которые только собираются выходить на IPO. Таких компаний в России уже десятки. Готовясь к этой процедуре, они могут готовить опционный план. Более того, госпожа Теплово считает это необходимым условием успешного размещения акций.

В случае если компания еще не доросла ни до IPO, ни до расходов на опционный план, эксперты рекомендуют оценку усилий топ-менеджеров с использованием показателя EVA (economic value added). В данном случае в роли рынка выступает стоимость капитала. Чем более высокую доходность по сравнению с ожиданиями кредиторов и акционеров обеспечивает менеджер, тем выше его вознаграждение. Во внедрении системы с учетом EVA много трудностей, но это уже другая история. **СФ**



ДЕЛОВЫЕ СИСТЕМЫ

клиентские системы

3 года гарантии

ТЕЛЕФОН +7 095 967 8050
ФАКС +7 095 967 8051
ИНТЕРНЕТ www.delsys.ru
127434 Россия, Москва, Дмитровское шоссе, 9Б

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР DELL

Спрашивайте также у авторизованных дилеров в вашем регионе. Полный список партнеров смотрите на сайте www.delsys.ru

Логотип Dell и названия Dell, Latitude и OptiPlex являются торговыми марками Dell Computer Corporation.

Идеальный ноутбук для бизнеса, сочетающий высокую производительность и небольшие габариты.

- Процессор Intel® Pentium® M для мобильных систем с частотой до 1,4ГГц (объем L2 cache 1Мб)
- Материнская плата на наборе микросхем Intel® 855
- Память до 256Гб DDR SDRAM 266МГц
- TFT-матрица 14,1" XGA (1024 x 768)
- Видеоадаптер ATI Mobility RADEON 9000 32Мб
- Жесткий диск до 40Гб EIDE / ATA-100
- Модульный отсек для оптических приводов DVD / CDRW Combo
- Интегрированный сетевой адаптер Gigabit Ethernet, Wi-Fi, модем 56K V.92 и аудио AC'97
- Слот PC Card (Type I или II), слот SmartCardМанипуляторы TouchPad и TrackStick
- Вес 2.3 кг

\$ 1599

Dell™ Latitude™ D600



\$ 895*

Dell™ OptiPlex™ GX270

Максимально сбалансированная система с точки зрения производительности и возможностей расширения. Высокопроизводительный ПК на базе процессора Intel® Pentium® 4 и набора микросхем Intel® 865G, возможность расширения обеспечиваются слотами AGP и PCI. В системе использованы новейшие технологии USB 2.0 и Gigabit Ethernet.

- Процессор Intel® Pentium® 4 с частотой до 2.6ГГц высокоскоростная шина 800МГц
- До 256Мб двухканальной оперативной памяти DDR SDRAM 333МГц
- Интегрированный сетевой контроллер Gigabit Ethernet и аудио AC'97
- Встроенный графический адаптер Intel® Extreme® Graphics (до 64Мб) и разъем AGP 8x
- Жесткие диски емкостью 40Гб Ultra ATA-100, возможность подключения дисков формата Serial ATA
- 8 портов USB 2.0 (два на передней панели)
- Корпус - Small Desktop
- ОС Microsoft® Windows® XP Rus

* цена не включает монитор

Полуночный экспресс



«СЕРДЦЕ СПОКОЙНОЙ ДОСТАВКИ» — ТАКОЙ ПОЭТИЧНЫЙ ОБРАЗ ВЫБРАЛА КОРПОРАЦИЯ UPS ДЛЯ СВОЕЙ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ, ПРИУРОЧЕННОЙ К ОТКРЫТИЮ КРУПНОГО ОПЕРАЦИОННОГО ЦЕНТРА. ЦЕНА СПОКОЙСТВИЯ — МИЛЛИАРДНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ В РАЗРАБОТКИ, ОБОРУДОВАНИЕ, НЕДВИЖИМОСТЬ И ТРАНСПОРТ. СОВРЕМЕННАЯ ЛОГИСТИКА В ЭТОМ БИЗНЕСЕ МЕНЬШЕ НЕ СТОИТ.

Текст: Евгений Карасюк

По результатам исследования профессионального журнала Inbound Logistics корпорация UPS стала лучшей логистической компанией 2003 года. И это далеко не единственный знак признания, которого экспресс-перевозчик удостоился в нынешнем году. Например, журнал Fortune в двадцатый раз назвал UPS лучшим транспортным оператором США и пятый год подряд присваивает экспресс-перевозчику категорию «World's Most Admired».

Но вряд ли UPS достигла бы таких высот, если бы в свое время не взяла курс на технологическую перестройку бизнеса. Компания приняла верное решение. Теперь она обладает одной из самых совершенных технических баз и эффективных систем доставки.

Ударная пятилетка

До 1986 года United Parcel Service (UPS), старейшая и самая крупная компания в этом бизнесе, не применяла в своей работе информационные технологии. Как пишут Дональд Бауэрсокс и Дейвид Клосс в книге «Логистика: интегрированная цепь поставок», в какой-то момент это стало серьезно угрожать рыночным позициям перевозчика. «В 1980-е годы парк мощных фирмен-

ных грузовиков и безукоризненно своевременная доставка обеспечили компании господство на рынке наземной транспортировки грузов. Но во второй половине десятилетия рост доходов UPS почти остановился — конкуренты, следуя тактике дифференцированных цен и вооружившись новейшими технологиями отслеживания грузов, начали захватывать рынок».

Вывести компанию на современный уровень ее акционеры доверили Кену Нельсону, бывшему в то время вице-президентом UPS (позже он стал гендиректором и председателем совета директоров компании). Этот человек возглавил целевую группу по совершенствованию технологий, перед которой стояла задача радикально обновить логистический арсенал. Группа разработала пятилетний план с бюджетом в \$1,5 млрд. Времени хватило, но перевод бизнеса UPS на рельсы высоких технологий обошелся компании значительно дороже, чем планировалось.

Тем не менее к 1991 году в UPS была сформирована первая коммуникационная сеть. Она связала шесть суперкомпьютеров, 250 серверов, 40 тыс. персоналок и свыше 75 тыс.



портативных компьютерных устройств. Все это было распределено среди операционных центров по всему миру.

Уже в 1992 году об успехах технологической перестройки писали деловые издания. «UPS получила возможность изобретательно отслеживать грузопотоки и предоставлять соответствующую информацию клиентам в любую минуту 24 часа в сутки семь дней в неделю», — сообщал своим читателям Business Week. Примерно тогда же в США UPS начала использовать общенациональную сеть беспроводной связи, которая позволила регулярно получать информацию о доставленных грузах от курьеров, где бы они ни находились. Для информационного обеспечения своих глобальных операций UPS установила в городе Мавах (штат Нью-Джерси) наземную станцию спутниковой связи, наладив прямое сообщение между США и Германией.

Прежде о местонахождении груза сообщалось по телефону, теперь ту же задачу решает интернет. Курьеры (они же водители) оснащены чем-то вроде ноутбуков, одной из разработок UPS. Так называемый DIAD (гибрид компьютера, сканера и модема) оборо-

дован функцией touch screen, что позволяет писать прямо по поверхности экрана. В специальном окошке устройства адресат оставляет автограф, подтверждающий доставку. И вскоре его роспись на другом конце света может увидеть отправитель, посетивший корпоративный сайт.

«UPS и сегодня готова вкладывать миллиарды долларов в расширение системы ради достижения поставленной цели — отслеживать движение любой отправки в режиме реального времени. Можно не сомневаться, что освоение новейших технологий станет для компании направлением развития на долгие годы вперед», — пишут Бауэрсокс и Клосс.

Следующая остановка — хаб

Славу лидера экспресс-технологий UPS снискала еще в 1913 году. Компания придумала способ так называемой консолидированной доставки. До его внедрения каждый курьер, получивший груз от отправителя, спешил в пункт назначения (тогда бизнес компании ограничивался главным образом доставкой покупок из розничных магазинов Сизтла и его окрестнос-

Большая экспресс-четверка

Доставить груз из Москвы в США или в Европу за один-два дня могут четыре оператора: UPS, FedEx, TNT и DHL. Все они предоставляют стабильно высокий уровень сервиса, работая по отлаженным технологиям. При этом между ними есть серьезные различия, касающиеся сроков доставки, стоимости услуг и некоторых дополнительных видов сервиса (таможенного оформления, упаковки грузов). Также одно из важных различий — приоритетные маршруты. Так, UPS и FedEx — компании американские, поэтому для доставки в США они предпочтительнее. В Западной Европе превосходно работают все четыре экспресс-доставщика, но поскольку TNT — компания голландская, стоимость доставки в Нидерланды у нее ниже. В Азии развитую сеть доставки имеют DHL и UPS. Соответственно и сроки доставки у всех компаний разные, и по некоторым направлениям они могут отличаться в два-три раза. Доставка в Европу занимает один-три дня, в США — от одного до четырех дней, в Африку и Азию — два-четыре, в Австралию — три-шесть дней.



АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Эффективное управление структурой активов

9-10 декабря 2003 г., Москва
гостиница «Новотель Москва - Центр»

ТЕМЫ ЗАСЕДАНИЙ:

- Государственное регулирование и законодательное обеспечение управления собственностью.
- Управление финансовыми активами в условиях российского рынка: алгоритм действий для достижения успеха.
- Значимость материальных активов для роста бизнеса.
- Специфика управления нематериальными активами на российском рынке.
- Формирование структуры и управление рыночной стоимостью активов компаний.
- Управление эффективностью использования активов с целью повышения прибыльности компании.

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ,

УЖЕ ПОДТВЕРДИВШИХ СВОЕ УЧАСТИЕ:

А.А. Алпатов	Заместитель министра имущественных отношений РФ
А.В. Близнюк	Начальник управления по связям с инвесторами, АФК Система
А.П. Бычков	Генеральный директор, РУСС-ИНВЕСТ
Д.В. Васильев	Первый заместитель генерального директора, Мосэнерго
А.В. Кандель	Генеральный директор, АТОН
А.В. Кобцев	Генеральный директор, Русагрокапитал
Н.В. Коцюба	Первый заместитель руководителя – Статс-секретарь, ФСФО России
В.Н. Медведев	Управляющий партнер, Городисский и партнеры
Р.В. Михайленко	Заместитель генерального директора, Группа МДМ
А.А. Печурин	Директор Департамента управления непрофильными активами, Группа МДМ
И.В. Смолькин	Генеральный директор, Базовый элемент
М.В. Царев	Партнер, KPMG
А.Г. Цыганов	Заместитель министра, МАП России
М.В. Хабаров	Заместитель генерального директора, РОСНО
А.В. Шаронов	Член ФКЦБ России
Е.А. Шматова	Главный финансовый директор, ВымпелКом
С.В. Эмдин	Исполнительный директор, Иркутскэнерго

Для делегатов, зарегистрировавшихся до 21 ноября, предусмотрены льготные условия участия.

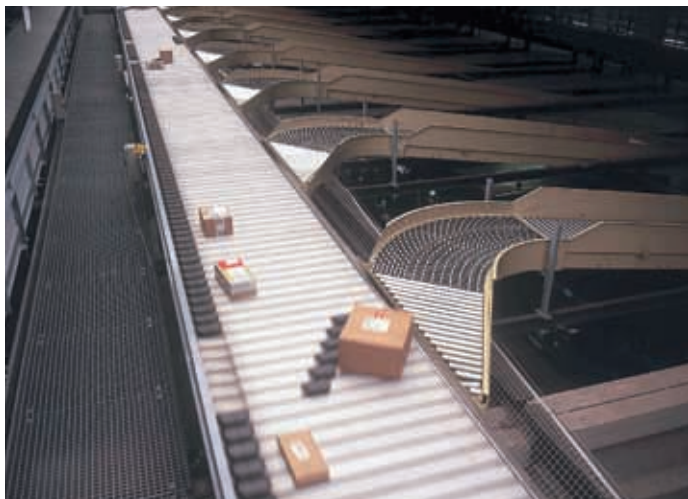
Медиа-партнеры конференции



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

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

«Во второй половине десятилетия рост доходов UPS почти остановился. Конкуренты начали захватывать рынок»



Сортировочный конвейер UPS похож на автострасы будущего не только своими скоростями

тей). Нововведение резко повысило эффективность операций. Отныне грузы собирались и регулярно отправлялись в распределительные центры на машине, а уже там сортировались по адресам и доставлялись получателю. В 1930 году UPS механизировала систему сортировки: первый конвейер был установлен в Лос-Анджелесе.

Постепенно сортировочные центры стали ключевым звеном в цепи международной экспресс-доставки (осуществляемой за один-два дня). Наиболее крупные из них получили название центральных, или мировых хабов. Грузы со всего света попадают туда после того, как их собирают местные курьеры, обрабатывают в региональных операционных центрах и отправляют самолетом из ближайшего аэропорта. Лайнер приземляется в хабе, но уже через несколько часов, «перезагруженный», направляется обратно. И так день за днем.

Хаб (hub) — стыковочный транспортно-грузовой узел, однако основное значение этого английского слова — «ступица». Аналогия проста и понятна: спицы колеса, сходящиеся в ступице, напоминают сте-

кающиеся в хаб грузопотоки. Хабы различаются по видам обрабатываемых грузов (например, транзитные/нетранзитные), способам их транспортировки и масштабам. Как правило, наибольший грузопоток у воздушных хабов, расположенных на территории аэропортов.

Сегодня UPS располагает глобальной сетью, насчитывающей 1700 операционных центров. Из них три — мировые хабы: на Тайване (Тайпей), в Америке (Луивиль) и Германии (Кельн). Второй по величине после американского хаба под Кельном был построен UPS в 1986 году, когда компания начала проявлять повышенный интерес к Европе. С тех пор со всего света сюда ежедневно прибывают десятки самолетов с тоннами срочных грузов на борту.

Недолгие сборы

Вместе с **Иваном Шацких**, директором UPS по России и странам СНГ, мы выдвигаемся в хаб из центра Кельна. Местное время — начало первого ночи. До позднего вечера в хабе ничего не происходит. «Представление» начинается с одиннадцати и заканчивается, как правило, не позднее трех утра.

В хаб, работу которого мне доводится наблюдать, слетаются три десятка самолетов и съезжаются полторы сотни



В кельнском хабе UPS три с половиной сотни сканеров, в том числе передающие информацию без проводов

трейлеров. Он имеет три взлетно-посадочных полосы и занимает 23,5 тыс. кв. м операционной площади. В нем работают 1600 человек персонала. В час эта экспресс-фабрика способна обработать 60 тыс. грузов: от конвертов и пакетов с документами до тяжелых ящиков. Средняя статистика отправок за ночь — 175 тыс. (для сравнения: это почти вдвое больше объемов крупнейшего хаба голландского экспресс-перевозчика TNT, расположенного в бельгийском городе Льеж).

Я прошу Ивана Шацких вкратце рассказать, что происходит с грузом, прежде чем он оказывается здесь, на сортировке.

— В общем-то все просто. Допустим, вы отправитель в Москве и делаете заказ. К вам приезжает курьер до 15.00, иногда до 16.00. Отправитель заполняет бланк накладной, где указывает свой адрес и адрес получателя. Плюс характеристики груза: вес, габариты и т. д. Эта накладная со штрих-кодом наклеивается на коробку или пакет с документами. Клиенту еще нужно заполнить инвойс, в котором среди прочего дается описание груза и указывается его стоимость. В тот же день наши сотрудники из вечерней смены вносят всю эту информацию в систему и сгружают

в глобальную корпоративную сеть. В 18.00 в московском хабе консолидируются все собранные за день грузы и оформляются в таможене. На большом трейлере мы ведем их в Домодедово, и там они еще раз проходят таможенную — аэропортовую. Далее самолет с грузом летит в Лейпциг, где к нему добавляются грузы и документы из самого Лейпцига и его окрестностей. И уже этот борт приземляется под Кельном.

Этюд в коричневых тонах

Мы подъезжаем к аэропорту Кельн — Бонн. С обеих сторон в непрерывную линию сливаются гигантские терминалы. На одном виден желто-красный логотип DHL. «Здесь у них скромная база», — господин Шацких красноречиво переводит взгляд на владения UPS, площадь которых несоизмеримо больше. Это неудивительно: UPS обеспечивает свыше 70% грузооборота кельнского авиаузла. Мировым хамам лидеров экспресс-доставки тесно в одном месте (ближайший крупный центр DHL расположен в Брюсселе).

На место приезжаем на пятнадцать минут раньше назна-

«Представление» начинается с одиннадцати вечера и заканчивается, как правило, не позднее трех утра



ченного. Есть время подышать свежим воздухом, к тому же погода хорошая. В разговоре выясняется, что благоприятный климат был одним из решающих факторов строительства главного европейского хаба именно здесь. Кай-Олаф Мюлле, директор по операциям UPS в Восточной Европе, живущий в двадцати пяти километрах от этого места, не удивляется разнице метеоусловий. У него дома может быть дождь, снег и свинцовое небо, однако вблизи аэропорта непогоды как не бывало.

Конечно, главный плюс места — расположение в самом центре Европы. А еще выгодна близость Кельна, большого рынка труда, который всегда может покрыть потребности в рабочей силе.

Как уже говорилось, работа в хабе ночная. За две-три четырехчасовые смены в неделю рабочие получают в среднем 1000 евро в месяц. По местным меркам сумма не бог весть какая. Но желающих поработать на сортировке всегда больше, чем требуется, — в основном это иммигранты и студенты.

Рабочие, мирно пьющие кофе, — первое, что я вижу после того, как меня проверяют металлоискателем и я попадаю на территорию хаба. В час ночи персонал еще может расслабиться, но ближе к трем предостигает попотеть — грузопоток резко усиливается где-то начиная с половины второго.

На внутренней парковке внимание привлекают несколько автомобилей с фирменной символикой. В них нет

ничего особенного, кроме одного: они белые. С 1919 года корпоративный цвет UPS — коричневый: консервативный и одновременно практичный (на нем не так видна пыль и дорожная грязь). Ежегодно UPS закупает 150 тыс. галлонов коричневой краски только для того, чтобы подкрашивать автопарк и хвосты фирменных самолетов. «Коричневой» называли и самую масштабную рекламную кампанию экспресс-перевозчика, проведенную им в начале прошлого года.

Иван Шацких поясняет, что в белый компания выкрашивает только транспорт, не покидающий территорию хаба. При этом на дорогах нередко встречаются трейлеры с серым кузовом, но коричневой кабиной. Такие машины

более вместительны и в большинстве случаев курсируют между сортировочными центрами. Тогда как классические, легко узнаваемые коричневые грузовики UPS обычно доставляют груз в пределах городской черты.

Компания использует и другой транспорт, в том числе и экзотический — например, гондолы, велорикши и мулов. В Кельне я видел фирменные грузовые велосипеды, кстати, тоже коричневые.

Экспресс-прогресс

Самое сильное впечатление от сортировочного центра. Он буквально ломится от электроники — повсюду датчики и мониторы. В кельнском хабе действуют три с половиной сотни сканеров, включая ра-



Компьютеры DEPO Race на базе процессоров Intel® Pentium® 4 HT

- Процессоры Intel® Pentium® 4 от 2.4 ГГц до 3.2 ГГц с технологией HT
- Жесткие диски емкостью до 200Гб
- Двухканальная память DDR400 объемом до 2Гб
- Лучшие графические адаптеры от NVIDIA и ATI
- Шестиканальный звук
- Гарантийное обслуживание сроком до 3 лет на месте эксплуатации (130 сервисных центров по всей России)
- Сертификат системы качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001
- Совместимость с операционными системами Microsoft Windows XP, Windows 2000

Дополнительную информацию о продукции DEPO вы можете получить на сайте www.depo.ru



DEPO — выбор профессионалов

Компания DEPO Computers, тел.: (095) 969-22-15
Служба технической поддержки, тел.: (095) 969-22-27



«Груз должен быть надежно упакован, и за это отвечает отправитель. Наклей он хоть десять стикеров „Осторожно: стекло“, на процесс сортировки это никак не повлияет»

диоустройства, и примерно столько же компьютеров.

Разгрузка самолета и сортировка его содержимого, как правило, занимает не больше двух часов. По стандартам UPS экспресс-груз должен быть доставлен адресату утром следующего дня, не позже 10.30. Времени в обрез, и его экономия начинается с оперативной работы грузчиков. В среднем бригада из шести рабочих и одного супервайзера разгружает борт за 45 минут. Продолжительность процесса зависит от типа самолета — так, если Boeing 727-25 отнимает четверть часа, то McDonnell Douglas MD-11 — почти вдвое больше.

Из контейнеров, подвезенных к линиям сортировки, грузы стандартных габаритов выгружаются на движущийся транспортер. Причем так, чтобы авианакладная со штрих-кодом была обязательно сверху — за этим следят рабочие. Коробки проезжают под инфракрасным сканером, тот считывает данные штрих-кода.

Распознанный номер сравнивается с данными центрального сервера. На это уходят миллисекунды. Затем коробка отправляется путешествовать по длинному конвейеру. На этом извилистом пути ее маршрут неоднократно корректируется при помощи все тех же сканеров. На каждом нужном повороте груз направляют всякого рода механические приспособления, безотказно срабатывающие по команде ИТ-системы. Перед коробкой на ровном месте вырастает барьер, и груз уже идет не прямо, а, скажем, направо вниз. В конечном итоге он оказывается именно там, где положено: в контейнере у площадки, откуда его забирают рабочие и грузят на конкретный рейс — в Киев, Лондон, Мадрид, США или Юго-Восточную Азию.

— Это еще что! Видели бы вы хаб UPS во Франкфурте, в плане технологий он еще более продвинутый, — гордо



комментирует господин Шацких.

— А что, по-вашему, в принципе невозможно автоматизировать в хабе?

— Трудно сказать. Наверное, процесс выравнивания коробки на конвейерной ленте, чтобы сканер мог прочитать штрих-код. Вряд ли можно доверить машинам работу с крупногабаритным грузом, грузом нестандартных форм. Скажем, хоккейная клюшка может зацепиться и создать затор. Впрочем, и это когда-нибудь автоматизируют. Вот чем точно всегда будут заниматься только люди, так это таможенным оформлением грузов. В этом я не сомневаюсь.

Пестрая лента

Мускулистый рабочий южной наружности осматривает большой сверток, в котором без труда угадывается ковер. Отыскав штрих-код, он направляет на него ручной сканер. За всем этим я наблюдаю, пока мы поднимаемся на этаж, где происходит распределение мелких грузов. Людей тут нет — все под контролем микропроцессоров. С ленты транспортера свертки и пакеты сортируются по мешкам, попадая туда через специальные распределительные устройства. Грузы как бы высыпаются с конвейера, падая с полутораметровой высоты.

Главная задача рабочих — положить коробки так, чтобы накладная со штрих-кодом находилась сверху

Это вызывает некоторое беспокойство за их содержимое.

— А если там хрусталь или другая хрупкая вещь? — спрашиваю у Ивана Шацких.

— Мы следуем общепринятым международным правилам: груз должен быть надежно упакован, и ответственность за это лежит на отправителе. Наклей он хоть десять стикеров «Осторожно: стекло», на процесс сортировки это никак не повлияет. Но всегда можно что-то посоветовать клиенту. Например, мы работаем с Ломоносовским фарфоровым заводом, который отправляет много продукции на экспорт. Их фарфор упакован по нашим рекомендациям и в дороге не бьется.

В самолет грузы поступают уже уложенными в контейнеры из мягких материалов, по большей части из полиэтилена. Они легкие, прозрачные и полукруглые (под форму корпуса самолета), что заметно упрощает загрузку и выгрузку.

— Хотите посмотреть на грузы, предназначенные для России? — обращается к нам **Сабина Биттер**, менеджер администрации хаба.

Очередной «русский» контейнер пока заполнен только

на треть, в нем десятка с два коробок. Читаю пункты отправления: Амстердам, Манчестер, Барселона... Все это практически на полпути к самолету, а через несколько часов уже будет в Москве.

Шире шаг

Доставка на утро следующего дня — не предел экспресс-возможностей. Харольд Фирон и Майкл Линдерс, авторы книги «Управление снабжением и запасами», прогнозируют развитие услуг по доставке грузов в тот же день. «Эту нишу осваивают перевозчики, специализирующиеся на ускоренной доставке и отправляющие международные грузы с ближайшим авиарейсом. Вступление таких компаний, как UPS и FedEx, в этот сектор рынка увеличит его объемы», — считают американские авторы. Они уверены, что доставка в тот же день будет популярна среди тех, для кого стоимость не является критическим фактором. За то, чтобы получить отправление сегодня, а не завтра, клиенты готовы щедро платить.

Тут, правда, возникает немало вопросов. Один из них — какой мощностью и скоростью обработки отправок должен обладать сортировочный центр? Впрочем, и на него будет найден ответ. Операторам рынка экспресс-доставки не привыкать работать на переднем крае технологий в логистике.

Через дорогу от хаба, который мы покидаем, UPS строит вторую очередь: работы далеки от завершения, но масштабы уже заметны. Этот проект стоимостью \$100 млн рассчитан на несколько лет. Со сдачей объекта в 2005 году размер сортировочного центра под Кельном удвоится, а количество обрабатываемых отправок в час достигнет 135 тыс. Похоже, новое «сердце спокойной доставки» UPS будет биться в учащенном ритме. **СФ**

Словом «бутик» уже никого не удивишь. Сами бутики, в том числе и винные, тоже стали явлением привычным. Тем не менее винный бутик Kauffman, открытый недавно на Кузнецком мосту, – явление в винном мире уникальное.

В поисках винной коллекции

Знатокам и ценителям хороших вин, безусловно, знакомо такое название, как Kauffman Private Collection (Частная Коллекция Kauffman). Логотип коллекции – черный овал с серебряной надписью, является гарантией качества и означает, что вино принадлежит одному из лучших производителей винодельческого региона, что оно создано из винограда самого удачного года урожая и имеет разумную цену для своего класса.

Над созданием этой уникальной коллекции, насчитывающей свыше двух тысяч наименований, работал Марк Кауфман, академик Международной академии виноградарства и виноделия и президент крупнейшего российского импортера вин и крепких алкогольных напитков – компании «Уайтхолл». Г-н Кауфман не случайно дал коллекции свое имя – таким образом он подчеркнул, что отвечает за качество каждого представленного в собрании вина.

Вина и крепкие алкогольные напитки, входящие в Kauffman Private Collection, продаются во многих лучших российских ресторанах, супермаркетах и винных магазинах. Но, к сожалению, ни в одном из этих заведений

нельзя получить полного представления обо всей коллекции.

Сделать это возможно только в бутике Kauffman. Здесь вы найдете самые знаменитые вина Бордо, Роны, Эльзаса и Прованса, а также лучшие вина Италии, Испании и Германии, коллекционные вина Нового Света, уникальные эльзасские о-де-ви и ликеры Massenez, винтажные арманьяки начала прошлого века... Особую гордость Kauffman Private Collection составляют редкие, квотируемые вина Бургундии, Австралии и Новой Зеландии. Специалисты не скрывают своего восхищения и сходятся во мнении, что эта уникальная коллекция «опережает рынок минимум лет на десять. Даже на самых развитых рынках – США, Великобритании, Японии, Сингапура – сложно, если не невозможно, найти такое количество жемчужин виноделия в одних руках».

Возможность познакомиться со всей винной коллекцией – не единственное, что делает бутик уникальным. Посетив бутик Kauffman на Кузнецком мосту, вы можете убедиться, что он оборудован по последнему слову техники и обеспечивает идеальные условия

для хранения вин: оптимальную температуру, влажность, освещенность. В бутике вы сможете не только найти редкое вино и получить консультацию винных специалистов, но и вступить в VIP-клуб. Членство клуба позволяет получать скидки, покупать раритетные вина, участвовать в профессиональных дегустациях, посещать лекции, посвященные различным винным регионам и винам из коллекции. Их проводят винные эксперты мирового уровня, в том числе замечательный специалист, международный винный судья и просто отличный рассказчик Бретт Криттенден. Члены клуба к тому же могут участвовать в мероприятиях International Wine & Food Society, престижной международной организации, объединившей любителей вина и кухни во всем мире.

Все это возможно. Главное, сделать первый шаг – прийти в бутик Kauffman Private Collection, а затем – мы будем доставлять ваши заказы прямо домой или в офис.

Наш адрес: Кузнецкий мост, д.3, стр.2
Телефон 924 04 64



Капризные бренды



ДЕТИ СТАЛИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПОЛНОЦЕННОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ АУДИТОРИЕЙ ЛИШЬ НЕДАВНО. В ОТЛИЧИЕ ОТ ВЗРОСЛЫХ БРЭНДОВ СОЗДАНИЕ И ВЫВОД НА РЫНОК ДЕТСКИХ МАРОК ИМЕЕТ СВОИ ОСОБЕННОСТИ. ЕСЛИ КОМПАНИЯ СУМЕЕТ ИХ УЧЕСТЬ, ОНА ПОЛУЧИТ САМЫХ БЛАГОДАРНЫХ И ПРЕДАННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. Текст: Павел Куликов

Лояльные и внимательные

Недавно макаронный комбинат «Алтан» объявил о том, что собирается выпустить книгу «Путешествие главного повара Макаронии благородного Гранмулино». Казалось бы, макароны — продукт не детский, тем не менее целью этого хода являются именно маленькие потребители. «Дети экспериментируют с макаронами — едят сладкими, солеными. Словом, продукт позволяет им проявить фантазию», — говорит гендиректор компании «Алтан» **Валерий Покорняк**. Играя, дети воздействуют на родителей, и в потреблении макарон вовлекается вся семья.

Российские производители обратили внимание на детскую аудиторию сравнительно недавно. Эта ниша еще не заполнена ни в одном сегменте рынка товаров массового спроса. Например, на рынке молочных упакованных продуктов, несмотря на присутствие двух сильных брендов «Рыжий Ап» и «Растишка», детские продукты занимают лишь 2%, хотя, по данным «Комкон-медиа», только в Москве проживает 1,2 млн детей, составляющих 15,4% населения столицы.

Многие компании не замечают эту золотую жилу. Так,

производители упакованных сухариков в свое время покупали лицензии на использование пивных брендов. Однако исследования «Комкон-медиа» показали, что среди детей 10–15 лет рост потребления сухариков составил 20% за год, и именно эта возрастная группа является наиболее лояльной к продукту. Так что сейчас рекламная активность многих снековых производителей направлена на завоевание детской аудитории.

Благоприятные условия для создания детских брендов создает растущий уровень жизни — любовь к детям увеличивает пропорционально доходам. Если они невелики, дети потребляют те же продукты, что и взрослые; чем выше благосостояние населения, тем больше узкосегментированных продуктов, какими являются детские товары. Как объясняет руководитель управления маркетинга компании «Вимм-Билль-Данн» **Павел Смирнов**, «детские продукты дороже „взрослых“ аналогов. Они не могут стоить дешево из-за высокой себестоимости, которая возникает из-за мелкой фасовки продуктов, высоких требований к качеству ингредиентов и затратной рекламной поддержки. „Вимм-Билль-Данн“ задумал-

ся о создании бренда, ориентированного на детскую аудиторию, потому что растущие доходы позволили людям покупать продукты специально для детей».

Потенциал детской аудитории для товаров массового спроса переоценить сложно ☺. В России она привлекательна еще и потому, что детей принято баловать. Эта особенность накладывается на распространенный среди европейских родителей «фактор вины». Как говорит менеджер по маркетингу, развитию сети фирменных магазинов и связям с общественностью ООО «Лего

Восточная Европа» **Ольга Ломбас**, «люди слишком заняты карьерой, чтобы уделять достаточно времени ребенку. „Помилование“ они пытаются заслужить через многочисленные подарки, благодаря чему игрушки в низком и среднем ценовых сегментах продаются в России в таких количествах, как нигде в мире. Поэтому российский рынок стал для нас приоритетным».

За счет маленьких потребителей можно значительно расширить канал сбыта продукции. «Дети для компании-производителя не менее важная аудитория, чем взрослые,—

Чем привлекательна детская аудитория

- Дети по своему усмотрению распоряжаются значительными суммами карманных денег.
- Дети очень импульсивны при совершении покупок и относительно легко расстаются с деньгами.
- Дети — более лояльные и внимательные зрители рекламы, для которых она один из способов познания мира.
- Дети оказывают огромное влияние на взрослых, под воздействием детей родители часто тратят огромные суммы.
- Дети в состоянии совершать покупки для общего семейного стола, принимая самостоятельное решение о покупке тех или иных марок.
- Голос ребенка может быть решающим при совершении многих крупных семейных покупок.
- Вырастая, дети способны сохранять лояльность ряда брендов.

Источник: Kids Marketing Consulting.



Товар, ориентированный на детей, должен быть притягателен и для родителей — им раскрывать кошелек у кассы

говорит исполнительный директор агентства Mildberry **Вадим Журавлев**. — Они тоже едят, пьют и одеваются. В поведении детей много иррационального, и это большой плюс для производителя. Если взрослый человек может отказать себе в покупке, ребенок говорит „Хочу!“ — и родителям очень сложно противостоять его выбору, даже если он пал на продукт, который дороже аналогичного, обычно потребляемого взрослыми». Поэтому компании, выпускающие взрослые продукты, нередко адаптируют их и превращают в детские бренды. Например, многие товары под брендом «Рыжий Ап» представляют собой именно адаптированные взрослые продукты. Так, рецептура соков «Рыжий Ап» отличается от J-7 лишь тем, что в них добавлены витамины.

Двойной удар

Потребители детских брендов далеко не всегда являются покупателями. Поэтому производители практически всегда

используют двойную коммуникацию, направленную и на родителей, и на детей, что делает продвижение детских брендов очень затратным.

Правда, этот принцип не относится к продуктам, выпускаемым для детей до четырех лет. Как считают маркетологи, ребенок в этом возрасте еще не принимает самостоятельных решений о покупке, поэтому коммуникации строятся в основном в расчете на взрослых.

Чтобы определить, в какой степени бренд «Рыжий Ап» должен быть привлекательным для родителей, а в какой — для детей, в компании «Вимм-Билль-Данн» проводили исследования. Взрослых, например, спрашивали, какие продукты для детей они считают вкусными, какие полезными, а какие вредными. «Коммуникация бренда „Рыжий Ап“ с потребителями разделена на две составляющие, — говорит Павел Смирнов. — Дети обращают внимание на героя, а родители принимают решение о покупке, будучи уверенными в полезности продукта. Эта уверенность формируется в основном за счет рекламы в прессе».

Каким должно быть соотношение двух видов коммуни-

кации, зависит от возраста целевой аудитории, товарной категории и специфики потребления продукта. К примеру, при выводе на рынок детской каши «Быстренок» компания «Быстров» ориентировала продукт исключительно на родителей. Исследования показали, что каша для ребенка ассоциируется с чем-то негативным и участие ребенка в процессе принятия решения о покупке минимально. Нужно было дать взрослым покупателям понять, что это продукт для детей, и на упаковке решили изобразить не героя, а ребенка, обливающего ложку, но при этом в каждую упаковку вложили разные игрушки и предложили ребенку собрать их все. Этот прием является беспроигрышным, поскольку многие дети просят купить продукт исключительно ради игрушки ☺.

Кстати, принцип двойной коммуникации используют и создатели взрослых брендов, когда они заинтересованы в привлечении детской аудитории. Например, компания Mercedes создала для детей сайт под названием Cedy's World с корпоративным героем Cedy. «Разъясняя ребенку правила дорожного движения

в игровой форме и показывая внутреннее устройство автомобиля, компания ненавязчиво продвигает собственный бренд в сознании ребенка, — рассказывает президент Российской ассоциации маркетинга **Владислав Цветков**. — Через пять-десять лет сегоднешний ребенок станет взрослым, и, возможно, у него будет достаточно денег, чтобы самостоятельно принимать решение о покупке автомобиля».

Мама, меня сегментировали

Детская аудитория (от 4 до 16 лет) состоит из нескольких однородных сегментов. «Комкон-медиа» выделяет четыре возрастные категории, принятые еще в советской педагогике: дошкольники (4 — 6 лет), младшие школьники (7 — 9 лет), младшие подростки (10 — 12 лет) и подростки (13 — 16 лет). Западные исследовательские компании и транснациональные производители говорят не о четырех, а о трех сегментах: kids (4 — 8 лет), twins (8 — 12 лет) и teens (13 — 16 лет). Для создания детского бренда нужно определить ядро своей потребительской аудитории и ориентироваться четко на него, поскольку попытка создания универсальной марки будет заведомо неудачной.

После того как компания определилась с целевой аудиторией, нужно понять, какие черты присущи тем или иным возрастным группам. По мнению Владислава Цветкова, самые грубые ошибки в детском брендинге происходят из-за того, что маркетологи подменяют детское восприятие своим представлением о нем. Когда «Вимм-Билль-Данн» решил создавать марку «Рыжий Ап», компания провела фокус-группы с детьми трех возрастных периодов (4 — 6, 6 — 9 и 10 — 12 лет), чтобы выявить жизненные ценности детей и их потребительские привычки, которые, как оказалось,

Выудить информацию у маленьких потребителей чрезвычайно сложно: детям нравится все, что им показывают



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Игрушка с картошкой

Игрушка в упаковке продукта — давно испытанный и очень эффективный прием для привлечения детской аудитории. Всем известный «Хэппи Мил» появился у McDonald's еще в 1979 году, в России — в 1997-м. «Каждый месяц мы меняем темы „Хэппи Мила“, каждая из которых состоит минимум из четырех игрушек, — рассказывает менеджер по детскому маркетингу ЗАО «Макдоналдс-Россия» Мария Бурак. — Детям в равной степени интересны как сам продукт, так и игрушки и тематические коробки». На каждой коробке обязательно изображены герои и нанесена перфорация, чтобы дети могли сконструировать машину, замок или сделать рамку для фотографии. Партнеров по программе «Хэппи Мил» McDonald's ищет среди лидеров в производстве детских игрушек, игр и товаров для детей, поэтому обычно в коробочку с детским обедом вкладывают персонажей, произведенных компаниями Mattel, Lego, Crayola, Hasbro и Disney. С последней у McDonald's десятилетний контракт, поэтому серии диснеевских персонажей в «Хэппи Миле» появляются одновременно с запуском мультфильмов, фильмов в кинотеатрах или началом продаж видеокассет. По словам представителей ЗАО «Макдоналдс-Москва», программа «Хэппи Мил» рассчитана на две целевые аудитории: первая и основная — мамы с детьми 3–7 лет, вторая — дети 3–7 лет. По сути, «Хэппи Мил» — это способ показать взрослым потребителям, что McDonald's удобно посещать всей семьей.



в корне меняются каждые два-три года. «Мы пошли по простому пути, выбрав ядром потребительской аудитории детей 6–9 лет. Эта группа наиболее однородна. Главное место в ее системе ценностей занимают дружеские отношения, и эту особенность мы учли на всех дальнейших этапах создания брэнда „Рыжий Ап“, — говорит господин Смирнов.

Компания «Быстров» в прошлом году расширила свой ассортимент кукурузными хлопьями, предназначенными для детей. Фокус-группы показали, что такой вариант здорового завтрака оказался наиболее привлекательным для детей 8–12 лет — родителям трудно доказать ребенку полезность каши, в то же время дети очень любят похрустеть сухими завтраками. Затем компания проанализировала интересы и увлечения целевой группы и пришла к выводу, что дети в этом возрасте любят приключенческие книги, фильмы и мечтают в будущем иметь работу, связанную с приключениями. Поэтому новый брэнд решили создавать в стилистике Индианы Джонса. Компания Mildberg разработала для «Быстрова» торговую марку «Мечталки», изобразив на упаковках несколько персонажей — альпиниста, пирата и летчика.

Западные производители учитывают наряду с возрастной спецификой еще и гендерную. Так, английская канцелярская фирма Binney & Smith Ltd. не только решила позиционировать свой брэнд Crayola Creations для детей 8–12 лет, но и сузила аудиторию исключительно до девочек. Проведенные компанией исследования показали, что в этом возрасте дети замкнуты в общении на представителях своего пола. Для рекламной кампании придумали слоган «It's a girl's thing, boys don't get a looking», а репортажи ролика стали две девочки,

подчеркнуто не замечаящие своего младшего брата. Таким образом, чем точнее компания определит целевую аудиторию, тем проще будет с ней общаться.

Однако исследование детской аудитории — задача непростая. Если фокус-группы со взрослыми представляют собой рациональный разговор, то выудить информацию у маленьких потребителей чрезвычайно сложно. Детям нравится все, что им показывают, поэтому модераторы получают данные об их предпочтениях, анализируя процесс детской игры. Детей вовлекают в рисование, конструирование и т. д. Если проводится анкетирование, вопросы составляют психологи на доступном детям языке. В классических фокус-группах обычно участвуют около восьми человек, но дети до 8 лет плохо концентрируют внимание, поэтому их собирают по трое-четверо. Фокус-группы с детьми до 6 лет вообще похожи на занятия в детском саду, где участники исследований играют, сидя на ковре. Подростков начиная с 13 лет невозможно объединять в разнополые группы, они обычно зажатые в высказывании собственного мнения.

Оранжевое молоко, фиолетовый кетчуп, «Рыжий Ап»

Создавая детский брэнд, нужно с особой тщательностью подходить к рецептуре и упаковке. Павел Смирнов: Исследования показали, что дети любят молочные продукты без вкраплений типа кусочков фруктов, дробленых орехов. Из-за незрелости вкусовых рецепторов они предпочитают более яркие оттенки вкусов, которые могут показаться взрослым приторными. Исходя из этого мы определили внешний вид и рецептуру продуктов. Йогурты «Рыжий Ап» по консистенции однородны, а арома-

Они просили купить разноцветный кетчуп, чтобы порисовать на еде



тизированное молоко имеет всего четыре вкусовых варианта, но они наиболее яркие из всех возможных: шоколад, кола, клубника и бабл-гам. Детям интересны продукты, потребляя которые они могут проявить творчество. Например, творожок в упаковке со специальным отделением для драже, которое можно перемешать с продуктом.

Склонность ребенка к самовыражению позволила компании Heinz поднять объем продаж на американском рынке на 8%. Детский кетчуп, названный Heinz EZ Squirt, имел нехарактерные для этого продукта кислотные цвета и позволил внести элементы художественного творчества в процесс принятия пищи. Дети рисовали на бутербродах целые картины, выдавливая на них зеленый, желтый, фиолетовый кетчуп, после чего «произведения искусства» с удовольствием съедались. Родители покупали Heinz EZ Squirt потому, что у них появилась возможность накормить ребенка продуктами, которые они иначе есть отказывались, а дети просили Heinz, потому что им просто хотелось порисовать на еде. Похожий марке-

тинговый прием использовали производители газированного напитка MOOM (made out of milk). MOOM — это «содовая» ярко-оранжевого цвета, содержащая все полезные компоненты молока. Состав напитка привлекателен и для взрослых, которым бывает не просто заставить ребенка пить обычное молоко, и для детей.

Упаковка продукта тоже должна нести в себе некий игровой элемент. Агентство Mildberry разработало для компании United Bakers детский бренд крекеров «Крек и Кристи», а поскольку производитель не мог тратить много денег на продвижение марки, упаковка максимально сконцентрировала в себе все маркетинговые функции. По замыслу маркетологов два пушистых домовенка Крек и Кристи обитают в коробке с крекерами, а когда ребенок открывает ее, персонажи якобы вылезают наружу и развивают активную деятельность. Герои нарисованы на обратной стороне упаковки, и ребенок может их вырезать. В зависимости от рисунков на очередной коробке ребенок играет с Креком и Кристи в пожарных, циркачей и т. д.

Американская марка крекеров Elf Graham — еще один блестящий пример решения упаковки. В картоне проделаны отверстия для пальцев. После того как содержимое коробки съедено, из нее можно сделать эльфа, надеть на руку и устроить спектакль.

Последний герой

Ключевой момент в разработке продукта для детей — создание героя, который станет обязательным атрибутом бренда. Маркетологи давно заметили, что лояльность ребенка может вызывать именно персонаж, а не сам продукт. Директор маркетингового агентства Kids Marketing Consulting **Наталья Березовская:** *Подсознательно ребенок выбирает на полке супермаркета не только продукт, но и будущего друга. В определенном возрасте дружба носит для ребенка ситуативный характер, поэтому определенные ожидания переносятся на Рыжего Апа, динозаврика Дино, кролика Квики и прочих существ.*

Многие компании эксплуатируют уже известных персонажей — телепузиков, Микки-Маусов и других. Напри-

мер, компания «Нижфарм» заключила контракт с потомками Николая Носова на использование марки «Незнайка» для продвижения детской косметики. Но, по словам Вадима Журавлева, вновь созданные герои имеют ряд преимуществ перед уже раскрученными. Во-первых, получение лицензии иногда обходится дороже, чем создание собственного образа. А во-вторых, существующий герой лишен эксклюзивности, он никогда не будет олицетворять торговую марку. К тому же если думать о перспективе, то новый персонаж может стать источником дополнительной прибыли: его можно использовать в других товарных категориях (в случае с заимствованными героями придется каждый раз покупать новую лицензию), а также продавать права на использование своего героя другим компаниям. Например, владелец японской фирмы Sanrio Синтаро Цуджи свыше четверти века назад стал изображать на детских товарах кошку с большой головой, глазами-точками, бантиком на голове и без каких-либо признаков рта, названную Hello Kitty. Затем он рас-

КТО ПРИДУМАЛ ТЕХНОЛОГИЮ ЗАЩИТЫ ОТ НЕИЗВЕСТНЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ВИРУСОВ?

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

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

(095) 797-8700
www.kaspersky.ru

лаборатория
КА(П:Р(КОГО

Маркетологи как-то тестировали персонаж, похожий на Колобка, и дети все время норовили дорисовать ему конечности

ширял ассортимент и переносил образ Hello Kitty на канцелярские принадлежности, одежду, сувениры и т. д. Сейчас этот персонаж, полюбившийся детям самых разных возрастов, превратился в центральную фигуру миллиардного международного бизнеса. В России пока таких впечатляющих примеров нет, однако образ рыжего зверька уже стал для «Вимм-Билль-Данна» прибыльным вдвойне: по лицензии компании под этим брендом выпускают шоколад и настольные игры, а также готовится проект по производству игрушечных Рыжих Апов.

Одно из главных требований к созданию героя — антропоморфность. Если символ детского бренда не напоминает человека хотя бы отдаленно, он не вызовет никакой эмоциональной реакции у детей. Агентство Kids Market Consulting как-то тестировало персонажа, похожий на Колобка, и потенциальные потребители все время норовили дорисовать герою конечности. На упаковке «Orbit для детей», например, зуб изображен с ручками и ножками. Кроме того, нужно учитывать, что персонаж неинтересен ребенку, если существует в отрыве от некой истории. «Герой непонятен для ребенка, если о нем нечего рассказать», — утверждает **Ольга Ломбас**. Для



бренда Bionicle в Lego Group придумали целую легенду о фантастических существах, населяющих волшебный остров Мата-Нуи. Тоа и Бороки олицетворяют собой добро и зло и борются друг с другом. История их противостояния описана в буклетах, используется в рекламе, по ее мотивам снят мультфильм и т. д. Дети, играющие в Bionicle, знают о приключениях героев, и это одна из причин популярности бренда.

Краткосрочная лояльность

Детские бренды нуждаются в постоянной рекламной поддержке, и производителям приходится с этим считаться. **Павел Смирнов:** *Аудитория полностью меняется каждые три года, потому что дети вырастают. Кроме того, интерес к продукту теряется, если ребенок видит один и тот же комикс на упаковке,*

Рыжий зверек помогает «Вимм-Билль-Данну» завоевывать детскую аудиторию

один и тот же рекламный ролик. Соответственно, детскому бренду необходимо постоянное присутствие в информационном поле. И это, кстати, еще одна причина того, что детские бренды стоят дороже.

«Вимм-Билль-Данн» взял за правило постоянно изменять рекламное сообщение. Во-первых, время от времени меняется упаковка продукта, на обратной стороне появляются новые комиксы. Во-вторых, периодически меняются 40-секундные рекламные ролики. Частью рекламной кампании стало издание «Журнала Рыжего Апа» — тираж 150 тыс. экземпляров распространяется бесплатно по адресной рассылке среди семей с детьми 6—9 лет. Здесь маленьким потребителям в форме игр, ребу-

сов и загадок рассказывают о приключениях Рыжего Апа и детях, попавших в страну Апитанию, вскользь упоминается и продукт. Чтобы получить новый номер, необходимо каждый раз отправлять в редакцию заполненный купон с просьбой прислать следующий журнал. В компании заметили, что как только ребенок достигает 10—11-летнего возраста, он перестает заполнять купон и выбывает из числа потребительской аудитории. Как считает Павел Смирнов, программы долгосрочной лояльности в случае с детскими брендами не работают, но журнал помогает создать хотя бы краткосрочную.

Следует учесть еще несколько моментов, отличающих коммуникацию детских брендов от их взрослых аналогов. Реклама должна развлекать и доставлять удовольствие, поэтому лучше использовать забавные сюжеты и персонажей, на которых хочется походить либо узнавать в них себя. Этот принцип использован в роликах шоколадного батончика «Финт». Реклама натуралистично изобразила мир 12—15-летних, точно передав манеру их поведения, сленг, обильно сдобрив истории грубоватым подростковым юмором. А те, кто «не врубился», остались за кадром — и за рамками целевой аудитории. **СФ**

Шоколадная академия

Компания «Родос-М» начала свою деятельность с дистрибуции продуктов питания, а в 2000 году стала продвигать собственные торговые марки «Сила лета», «Мое любимое» и другие. Идея выпустить шоколадную пасту возникла год спустя. «Этот продукт был очень популярен до 1998 года, — рассказывает директор по маркетингу компании Елена Пронникова, — но после кризиса ему перестали уделять должное внимание». Результаты исследований показали, что рынок десертных кремов еще пуст, за исключением двух узнаваемых марок Nutella и Alisa. В то же время около 61% потребителей заявили, что покупали бы шоколадную пасту, если бы она была лучше представлена на полках магазинов.

Название продукта «Академия шоколада» и вся креативная концепция нового бренда были продиктованы потребностью в двойном воздействии на потребителей. По результатам опро-

сов определили две целевые группы: женщины 25—55 лет и дети 4—10 лет. При этом компания «Родос-М» называла бренд скорее семейным. Рекламное агентство «Баркстел» придумало для бренда историю, что где-то между Англией и Швейцарией много веков назад возникла академия, в которой и был открыт секрет приготовления шоколада. Режиссер Тина Баркалая изобразила в качестве главного героя ролика графа де ла Коша в окружении юных академиков, которые что-то постоянно изобретают, ставят шоколадные эксперименты. От истории с золотом гномов, рассказанной в рекламе Alpen Gold, она отличается тем, что направлена на вовлечение детей в учебу. Сладкое влияет на умственный тонус и способствует стремлению детей получать новые знания.

Уже через год после запуска «Академия шоколада» стала узнаваемым брендом, и компания «Родос-М» заявляет о своем лидерстве на рынке, хотя объемы продаж не раскрывает.



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

конференция

СЕКРЕТЫ ВЗРЫВНОГО БРЭНДИНГА

Краткосрочные бренды® против брендов-долгосрочных

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



Организаторы:

Секрет Фирмы

BrandAid

18 декабря 2003 года

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

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

На вашем рынке

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

С докладами выступят:

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

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

На конференции будут рассмотрены

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

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

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

Также на конференции выступят представители крупных российских и международных компаний

Стоимость участия – 250\$ (без учета НДС)

Специальное предложение:

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

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

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



В очередном обзоре материалов журнала «Timothy's Споры из налоговых правоотношений» мы расскажем о том, что Конституционный суд исключил применение штрафов за подачу налоговых деклараций с нарушением сроков, установленных ин-

струкциями Министерства РФ по налогам и сборам, а Высший арбитражный суд поддержал малые предприятия, вполне способные помочь налоговой экономии больших. Федеральный арбитражный суд Московского округа продолжил наступление на налог на пользователей автодорог и подтвердил, что с 1998 до 2001 года в Москве была установлена ставка налога в размере 1,5%, а не 2,5%. Центральный и Московский округа также выявили интересные правила применения льготы по налогу на прибыль, связанной с осуществлением капитальных вложений.

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

Ответственность за декларации

Благодаря Конституционному суду получила окончательное разрешение проблема применения ответственности по ст. 119 Налогового кодекса за представление налоговых деклараций с нарушением сроков, установленных инструкциями Гознака и Министерства по налогам и сборам.

Как правило, копия в подобных спорах ломаются вокруг вопроса о том, можно ли эти сроки применять. Конституционный суд разрешил проблему, подойдя к ней с другой стороны: в определении по делу *Иванов против Российской Федерации* нет утверждений о неприменимости этих сроков, однако прямо указано на невозможность применения ответственности за их нарушение. Судья ве-

домственных предписаний о декларациях, таким образом, предопределена: как однажды сказал на лекции по теории права один из моих преподавателей, «норма без санкции — это не норма».

Льготы для строителей

Малые предприятия уже много лет с успехом используются строительными компаниями для оптимизации платежей по налогу на прибыль. У них возникала лишь одна проблема — при случайном превышении лимита численности персонала (100 человек) налоговые органы, как и суды, в большинстве случаев снимали льготу за весь год. Президиум Высшего арбитражного суда прекратил эту практику.

Льгота малых предприятий (МП) заключалась в следующем: если они осуществляли

деятельность в определенных сферах, в первые два года работы полученная прибыль полностью освобождалась от налогообложения, в третий год ставка понижалась в четыре раза, а в четвертый год — в два раза (п. 4 ст. 6 Закона «О налоге на прибыль предприятий и организаций»). К льготированной была отнесена деятельность в сферах производства и переработки сельскохозяйственной продукции, производства продовольственных товаров, товаров



народного потребления, строительных материалов, медицинской техники, лекарственных средств и изделий медицинского назначения, строительства объектов жилищного, производственного, социального и природоохранного назначения (включая ремонтно-строительные работы). Как уже говорилось, особой популярностью эта форма работы пользовалась у строителей.

Ценность льготы в большой степени определяется тем, что она продолжает применяться и сейчас — в отношении тех МП, срок действия льгот которых на 1 января 2002 года не истек. В связи с этим в конце 2001 года наблюдался бум регистрации новых компаний, немедленно начавших «строительную» деятельность (все окружные ар-

битражные суды, включая московский, рассматривавшие споры о праве на льготу МП, зарегистрированных в последний момент, поддержали налогоплательщиков).

Схема работы применялась примерно такая: создавалось малое предприятие, которое становилось генеральным подрядчиком (можно было поставить его и чуть ниже по цепочке — в зависимости от местных условий), заключало договоры на строительство и распределяло заказы на отдельные виды работ между родственными, вполне солидными строительными организациями. Основная прибыль, разумеется, оседала на малом генподрядчике и освобождалась от налогообложения.

Законом установлено несколько вполне преодолимых ограничений, одним из которых являлся сам статус МП: в строительстве численность работников не должна превышать 100 человек. Последствия нарушения этого правила были ясны не до конца, и здесь практика складывалась не в пользу налогоплательщиков: исходя из того, что налог рассчитывается нарастающим итогом, суды требовали перерасчета прибыли с начала того года, в котором было допущено превышение. Президиум Высшего арбитражного суда (ВАС) изменил практику: льгота не применяется только в том квартале, в котором допущено нарушение, и в следующем за ним (*Столичный ювелирный завод «Агамас» против ИМНС № 15 по СВАО г. Москвы*). Таким образом, МП экономят на налоге за предыдущие кварталы, а также не лишены возможности вновь применять льготу после восстановления «правильной» численности.

Тем временем Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа подтвердил, что льгота распространяется и на ремонтные работы на уже построенных объектах



(«Норас» против ИМНС по г. Архангельску), что дополнительно расширяет сферу применения льготы.

Строительство поддержал и Конституционный суд: в деле *Жуков против Российской Федерации* он указал, что льгота по земельному налогу, предусматривающая применение в отношении земель, занятых жилищным фондом, ставки в размере лишь 3% от общей ставки, зависит только от целевого назначения участка. Соответственно, налоговые органы более не смогут утверждать, что в период до завершения строительства такие земли должны облагаться по обычной ставке налога.

Автодороги: интрига закручивается
Федеральный арбитражный суд Московского округа продолжил наступление на налог на пользователей автомобильных дорог. Он подтвердил, что с 1 апреля 1998 года ставка налога в столице составляла лишь 1,5%, а не 2,5% от реализации продукции (работ, услуг).

Напомню вкратце основные события этого «сериала». С 1 января 2001 года было приостановлено действие утвержденного в 1992 году Порядка образования и использования средств Федерального дорожного фонда, определявшего срок уплаты налога. В августе прошлого года налог «выпал» из перечня установленных налогов (при том что реально был отменен только с 1 января этого года). В прошлом году Конституционный суд также указал (*Банк «Сосьете Женераль Восток» и др. против Российской Федерации и г. Москвы*), что изменение федеральным законодателем в 1998 году федеральной части ставки налога само по себе не привело к изменению региональных частей ставок (в Москве — с 1,25% до 2%), ранее определенных соответствующими субъектами феде-

Законом установлено несколько вполне преодолимых ограничений, одним из которых являлся сам статус малых предприятий: в строительстве численность работников не должна превышать 100 человек.

Последствия нарушения этого правила были ясны не до конца, и здесь практика складывалась не в пользу налогоплательщиков. Исходя из того, что налог рассчитывается нарастающим итогом, суды требовали перерасчета прибыли с начала того года, в котором было допущено превышение.

рации. В том же определении суд дал толкование московскому закону, указав, что Москва распространила ставку в размере 1% на отношения с 1 апреля 1998 года.

Суды, соответственно, решают вопросы о том, существовали ли в 2001 и 2002 годах срок уплаты налога. На сегодняшний день на этом настаивает только Уральский округ — Северо-Западный и Западно-Сибирский округа, ранее не имевшие четкой позиции (см. **СФ** №14-15/2003), присоеди-

нились к большинству. В части момента отмены налога большинство судов указывает все же на 1 января 2003 года, а

не на 1 сентября 2002 (противоположную позицию занимает только Западно-Сибирский округ). Московский же округ указал на то, что с 2001 года этот налог вообще не установлен, если срок уплаты налога не определен региональным законом (*«Данон-Индустрия» против ИМНС по г. Чехову Московской области*).

Что же касается ставки, то Московский округ (*Банк «Сосьете Женераль Восток» и др. против ИМНС №3 по ЦАО г. Москвы*) недавно подтвердил, что ставка в размере 2,5% не могла применяться в Москве до 1 апреля 1999 года (правильная ставка составляла 1,75%). Однако немедленно после этого президиум Высшего арбитражного суда занял противоположную позицию по аналогичной ситуации в Оренбургской области (*ТД «Онако» против ИМНС по Ленинскому району г. Оренбурга*). Насколько мне известно, ответным шагом налогоплательщика стала подача жалобы в Конституционный суд.

Обо всех вышеуказанных решениях уже рассказывалось в предыдущих обзорах в **СФ**. Повод же вспомнить и обобщить ситуацию дал Московский округ, применивший второй вывод, сделанный Конституционным судом в названном выше определении: суд указал, что с 1 апреля 1998 года московская часть ставок



составляла лишь 1%, а не 2% и даже не 1,25% (*Банк «Сосьете Женераль Восток» против ИМНС №3 по ЦАО г. Москвы*).

Ситуация эта возникла следующим образом. В 1997 году федеральным законодательством была установлена общая ставка налога в размере 2,5% с ее распределением между федеральным и региональными бюджетами 50/50. При этом регионы имели право на изменение размера ставки налога. Москва свою часть не изменила, однако в своем законе специально подтвердила ставку в размере 1,25%. Со второго квартала 1998 года федерация оставила себе 0,5%, а 2% отписала регионам. Москва в 1999 году подтвердила ставку в размере 2% и распространила действие этой нормы на правоотношения с 1 апреля 1998 года.

В 2000 году Москва приняла новый закон идентичного содержания: в первой статье была указана ставка в размере 2%, а третья статья распространяла действие ставки, указанной в статье первой, на правоотношения с апреля 1998 года. Когда в конце года федерация снова изменила правила игры и ограничила ставку 1% от выручки, полностью передав поступления в региональные бюджеты, Москва подтвердила и эту ставку — внося изменение в первую статью своего закона, но третью статью оставив нетронутой. В результате грубейшей юридико-технической ошибки с 1 января 2001 года московский закон действовал в следующем виде: первая статья устанавливала ставку в размере 1%, а третья статья распространяла ее действие на отношения с 1 апреля 1998 года. Именно это отметил в своем определении Конституционный суд, и именно это регулирование было применено Федеральным арбитражным судом Московского округа.

В результате позиция Московского окружного арбитражного

налоговый орган вправе направить налогоплательщику требование об уплате налога по почте только при условии уклонения налогоплательщика от его получения.

Таким образом, если инспекция не может доказать уклонения налогоплательщика от получения требования, последнее будет признано недействительным, что повлечет невозможность бесспорного взыскания и может привести к пропуску срока судебного взыскания налога.

ражного суда сводится к следующему: до 1 апреля 1998 года ставка налога в Москве по совокупности составляла 2,5%, с 1 апреля 1998 года по 31 декабря 2000 года — 1,5%, а с 1 января 2001 года налог уплате не подлежал. Прелюбопытнейшая ситуация. Посмотрим, что сможет сказать по данному поводу президиум Высшего арбитражного суда.

Льгота по капитальным вложениям

Возвращаясь к налогу на прибыль, хотелось бы упомянуть ин-

тересное решение Федерального арбитражного суда Центрального округа, серьезно расширяющее возможные случаи применения льготы, связанной с осуществлением капитальных вложений.

В деле *Б. против УМНС по Брянской области* (название налогоплательщика судом зашифровано) суд указал, что нехватка нераспределенной прибыли для использования льготы по итогам года не препятствует сохранению льготы, правомерно примененной по итогам отчетного периода.

Проиллюстрируем ситуацию на упрощенном примере. По итогам девяти месяцев прибыли налогоплательщика, направленная на капитальные вложения, составила 20 млн рублей. Соответственно, с учетом 50% ограничения, 10 млн рублей выводятся из-под налогообложения и налогоплательщик экономит 3,5 млн рублей (при ставке налога 35%). По итогам года выявляется убыток, и льгота, в принципе, явно не может быть применена. Так вот в этой ситуации суд полагает, что налогоплательщик вправе не уплачивать указанные 3,5 млн рублей, поскольку за отчетный период льгота была применена законно.

Здесь хотелось бы вспомнить решение ФАС Московского округа, зафиксированное нами несколько месяцев назад. В деле *Лоза против МИМНС №41 по г. Москве* суд допустил учет при налогообложении в определенном году капитальных вложений, осуществленных в предыдущем году, — если они не были прольготированы в этом предыдущем году. Допустим, в 2000 году налогоплательщик осуществил вложения на сумму 20 млн рублей, однако облагаемая прибыль составила только 10 млн рублей. Казалось бы, вторые 10 млн рублей потеряны, но из этого решения следует, что их можно учесть в 2001 году.

Эти два решения роднит совершенная неожиданность сделанных судами выводов. Других решений, где они были бы применены еще раз, мы не обнаружили. Но, может быть, именно потому, что таким образом применять льготу никто больше не пытался?

Другие вопросы

За последний месяц появилось не-малое число и других весьма интересных судебных решений. Основным на некоторых из них.

Налоговый орган вправе направить налогоплательщику требование об уплате на-



лога по почте только при условии уклонения налогоплательщика от его получения. Таким образом, если инспекция не может доказать уклонения налогоплательщика от получения требования, последнее будет признано недействительным (что повлечет невозможность бесспорного взыскания и может привести к пропуску срока судебного взыскания налога). Этот вывод сделали Северо-Западный округ (Трест «Спецдорстроймеханизация» против ИМНС по г. Архангельску) и Уральский округ («Уралспецоборудование» против ИМНС по Чкаловскому району г. Екатеринбург).

Крупные компании могут являться плательщиками единого налога на вмененный доход, поскольку численность работников определяется по каждому отдельному месту деятельности, а не в целом по организации. Президиум Высшего арбитражного суда сделал этот вывод в деле «Сибнефть-Омскнефтепродукт» против ИМНС №6 по Омской области.

Постановление Конституционного суда по делу «Панпурс» и др. против Российской Федерации, в котором было установлено, что в целях возмещения НДС при экспорте предусмотренные кодексом

документы, создаваемые в рамках частных правоотношений, могут быть заменены другими с той же степенью достоверности, начинает приносить свои плоды. ФАС Дальневосточного округа признал («Уссури» против ИМНС №2 по Приморскому краю), что вместо выписки банка в подтверждение получения экспортной выручки могут быть представлены и иные документы (в частности, мемориальный ордер и письменное подтверждение банка).

Северо-Западный округ признал, что гостиничные услуги не облагаются налогом с продаж (2001 года), поскольку относятся к жилищно-коммунальным («Импульс-Класс» против ИМНС по г. Великие Луки Псковской области). В то же время их московские коллеги признали, что реализация земельных участков по крайней мере до 2001 года не облагалась НДС (АПФ «Майская» против ИМНС №3 по Московской области).

К сожалению, Дальневосточный округ солидаризировался с Уральским в признании того, что излишне упла-

ченный налог может быть зачтен только при условии подачи заявления о зачете в пределах трех лет с момента уплаты налога («Буря-Кран» против ИМНС №2 по Амурской области). Зато в обратную сторону, по мнению Уральского округа, все работает совсем по-другому: истечение трехлетнего срока давности взыскания задолженности по налогам и пеням не влечет признания задолженности безнадежной и ее списания (Нижнетагильский металлургический комбинат против ИМНС по г. Нижнему Тагилу).

И еще одна ложка дегтя. ФАС Волго-Вятского округа полагает, что если налоговый орган по заявлению плательщика не установил факта излишней уплаты налога и имеет место спор, то срок возврата налога исчисляется не с момента подачи заявления, а с момента вступления в силу решения суда (Радиостанция «Европа Плюс Ярославль» против ИМНС по Кировскому району г. Ярославля). Соответственно, переносится и начало периода начисления процентов. **сф**

Тимоthy's™

Знать больше и раньше

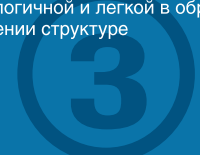


Timothy's™ предлагает:

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

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

в логичной и легкой в обработке структуре



Споры из налоговых правоотношений

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

Споры с участием банков

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

Споры с участием энергетических и добывающих компаний

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



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



с 22 октября по 10 декабря 2003 года



Кубок России по поиску в интернете



Участвуют все желающие!

Правила, регистрация и тренировки —
на сайте kubok.yandex.ru.

Главный приз - PEUGEOT 206

Яndex

Найдётся всё.

www.yandex.ru

Джек Траут:

«Я участвовал во многих маркетинговых войнах»

Этот человек с полным правом может сказать: «Мой брэнд — позиционирование». Именно он рассказал современному бизнесу о том, как вести маркетинговые войны. В ноябре Джек Траут приезжал в Москву, чтобы прочесть лекцию «Битва брэндов и тирания выбора». Накануне выступления он дал интервью «Секрету фирмы».

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА Фото: Андраш ФЕКЕТЭ



«Котлер — ученый, а я практик, я участвую в войнах, а он их описывает. Просто Фил оказывается в различных местах раньше меня»



Джек Траут приехал в Москву через три дня после Филипа Котлера. Ситуация забавная, если учесть, что два этих светила являются конкурентами на рынке теоретиков маркетинга. К примеру, в интервью **СФ** оба они вежливо, но с плохо скрываемым раздражением оспаривали друг у друга авторство концепций позиционирования и маркетинговых войн (см. также **СФ** №18/2003). Сами того не желая, маркетологи оказались конкурентами и в борьбе за кошельки российских специалистов: однодневный семинар Котлера стоил 1095 евро, а полуторачасовое выступление его коллеги — \$300 — 1000 (так что в пересчете на время, проведенное на сцене, Траут оказался дороже).

Для Траута это уже не первый визит в Москву. Не так давно, например, его приглашала авиакомпания «Сибирь», решившая провести ребрендинг. «В России номер один на рынке авиаперевозок — „Аэрофлот“, а место номер два свободно. Его вполне могла бы занять „Сибирь“, — говорит господин Траут. — „Аэрофлот“ — старейшая компания, и на этом можно неплохо сыграть». В качестве одного из рецептов он посоветовал «Сибири» избавиться от региональной привязки и придумать новое название. Например, «Республиканские авиалинии» или «Федеральные авиалинии». Видимо, эту идею топ-менеджеры «Сибири» не восприняли. «Думаю, вопрос о смене названия вызвал у них нервозность», — сказал Джек Траут.

В итоге в тендере победило международное агентство Landor Associates. Но поскольку «Сибирь» все-таки говорит о возможности смены названия, решающим фактором в победе Landor, скорее всего, стала другая причина. Очевидно, компании был нужен полный комплекс услуг по формированию нового имиджа — разработка корпоративного стиля, формы бортпроводников и т. д., а Траут не мог обеспечить все. Его конек — позиционирование. Именно об этом он и рассказывал на своей лекции: «Недвижимость — это место, место и еще раз место. Бизнес — это дифференциация, дифференциация и еще раз дифференциация. Важно отличаться от всех остальных, независимо от того, что вы продаете».

«Я участвую в войнах, а Котлер их описывает»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Господин Траут, в России хорошо знают ваши книги, но мало знают о вас лично, помимо того что вы начинали свою карьеру в рекламном отделе General Electric.

ДЖЕК ТРАУТ: Это было очень давно, практически 40 лет назад. Потом я работал в нескольких крупных компаниях, а также в рекламном агентстве. Лет 10 — 12 назад начал заниматься стратегией, и примерно пять лет назад наше агентство Trout & Partners стало работать по всему миру.

СФ: А как вообще вы попали в рекламу?

ДТ: У меня самое обычное образование, диплом бакалавра по экономике. А толчком к продвижению стала работа в GE, курсы повышения квалификации и тренинги, которые там проводились. Ничего по-

добного я в жизни не планировал, все получилось само собой.

СФ: То есть General Electric — кузница выдающихся кадров?

ДТ: Действительно, GE дала мне хороший старт, но я бы не сказал, что обязан этой компании всем. Всем я обязан позиционированию.

СФ: Интересно, как вы позиционируете себя по отношению к другим маркетологам?

ДТ: Концепция позиционирования является моим брэндом. Мое основное отличие от других маркетологов состоит в том, что в исследованиях рынка я опираюсь на восприятие потребителей.

СФ: А как появилась концепция маркетинговых войн, благодаря которой вы стали известны широкому кругу читателей?

ДТ: Моя книга вышла в 1980-е годы, когда конкуренция в США стала очень жесткой, а руководители не были к ней готовы. И нашей задачей стала разработка моделей поведения в условиях конкуренции.

СФ: Филип Котлер в недавнем интервью нашему журналу сказал, что он первым обозначил концепцию маркетинговых войн, а ваша книга появилась позже...

ДТ: Это забавно. Я никогда не видел книги Котлера на эту тему. И если он считает, что обозначил концепцию, то мы с Элом Райсом написали книгу. Котлер — ученый, а я практик, я участвую в войнах, а он их описывает. Просто Фил оказывается в различных местах раньше меня. Он говорит: «Я это сделал первым» — и благополучно уезжает.

СФ: Кстати, Котлер утверждает, что маркетолог должен знать о потребителе как можно больше. Вы же говорите, что суть маркетинга вовсе не в обслуживании покупателей, главное — перехитрить и обойти конкурентов. Кто же прав?

ДТ: Как и любая военная кампания, анализ рынка должен начинаться с анализа конкурентов — где их сильные места, где слабые. Слабым местом подхода Котлера является то, что в его концепции не остается места для конкуренции. А это, согласитесь, редкая ситуация, когда у компании нет конкурентов, кроме случаев, когда ваш продукт является абсолютной новинкой. Нужно всегда ориентироваться на рынок, это аксиома. Если вы занимаетесь авиаперевозками в России, вам так или иначе придется учитывать деятельность «Аэрофлота».

СФ: Так нужно ли изучать предпочтения потребителей?

ДТ: Потребителям нужно предложить что-то лучшее, а для этого их необходимо изучать, как и конкурентов. Просто зачем подробно исследовать рынок, собирать огромное количество информации, если ей уже владеют ваши конкуренты? Я за изучение конкурентов, нужно начинать именно с них. В этом заключается мой практический подход.

СФ: Из-за конкуренции компании вынуждены создавать лучшие товары и продавать их по более низким ценам. Но в результате маркетинговых войн выживает одна или несколько компаний. Покупателю, наверное, это невыгодно?

«Зачем исследовать рынок, собирать огромное количество информации, если ее уже владеют конкуренты? Я за изучение конкурентов, нужно начинать именно с них»

ДТ: Это верно: чем больше компаний, тем больше выбор. Но на самом деле конкуренция будет всегда, очень редко остаются только две компании, всегда есть еще более мелкие. Ключевой момент состоит в том, что нужно делать что-то отличное от других. Если вы делаете то же самое, что номер один или два, вы не выиграете. Вас просто убьют в маркетинговой войне.

СФ: А с кем вы сами ведете маркетинговые войны?

ДТ: Я участвую в маркетинговых войнах вместе со своими клиентами. Например, сейчас я сотрудничаю с компанией, которая является номером три на рынке пиццы. Но за все эти годы я участвовал во многих маркетинговых войнах.

СФ: И много ли побед одержали?

ДТ: Для меня войны приходят и уходят. Но, как и в любой войне, были и успехи и поражения.

«Победа над лидером — очень редкая вещь»

СФ: Лидирующий брэнд обычно снимает все сливки, он получает наибольшую прибыль. А бренды под номером два, три и так далее некоторые потребители даже не знают. Часто ли марка номер два или три становилась номером один?

ДТ: Победа над лидером — очень редкая вещь, она возможна лишь в том случае, если лидер допускает ошибки. Или помогает какой-то технологический прорыв. А в большинстве случаев существует только два основных конкурента. Что же касается номера три, четыре, пять и т. д., то я считаю, они обречены и никогда не смогут стать лидерами.

СФ: Неужели никогда?

ДТ: Более того, с течением времени для них тяжелее будет само выживание.

СФ: Значит ли это, что если нет никаких шансов стать номером один или два, то лучше вообще не заниматься бизнесом?

ДТ: Нет, это лишь означает, что ваша жизнь не будет легкой. Компании номер один и два доминируют на рынке, и вам будет сложно зарабатывать деньги, соревнуясь с ними.

СФ: А как обойти ближайших конкурентов?

ДТ: Чтобы добиться успеха, вы должны обладать тем, чего не имеют ваши конкуренты, даже если они номер один и два. Например, на рынке пиццы долгое время лидировали три компании (Pizza Hut, Domino's Pizza и Little Caesars. — **СФ**). Сейчас номером три является компания Papa John's. Это редкое явление, когда никому не известная фирма за не-

сколько лет так набирает обороты. Секрет успеха Papa John's — в уникальном соусе, который они используют. Его делают не из концентратов, а готовят в маленьких рестораниках в Италии, поэтому он вкуснее. А лидирующие компании используют концентраты. Свое преимущество Papa John's удачно подает в рекламе: «Лучшие ингредиенты — лучшая пицца».

СФ: Но конкуренты всегда могут скопировать любое удачное новшество.

ДТ: Нет, в данном случае они не могут получить рецепт, у них нет на него прав, да и соуса производится только определенное количество. В этом и заключается секрет успеха компании.

СФ: И все-таки, можно ли в такой ситуации пойти дальше и стать на рынке номером два?

ДТ: Хороший вопрос. Можно — через некоторое время, если Papa John's будет продолжать убеждать потребителя, что их соусы лучшие. Но это будет очень сложно. Еще нужно открыть большое количество магазинов и ресторанов, что очень дорого, но теоретически возможно.

СФ: Какую стратегию вы бы им предложили?

ДТ: Первый шаг — проанализировать компании-лидеры, понять, в чем их сила и слабость. Следующим шагом будет атака на их слабые места. Пример удачного применения такой стратегии — рекламная кампания PepsiCo. Лидером всегда была Coca-Cola с лозунгом «Первоклассная вещь», но Pepsi начала ориентироваться на молодежь. Они сказали: оставьте Coca-Cola старичкам, то есть предыдущему поколению, новое поколение выбирает Pepsi. Примерно такая же ситуация с McDonald's и Burger King. McDonald's всегда лидировал, но Burger King внес изменения в свои технологии — стал по-другому жарить мясо, на открытом огне. Компания широко рекламировала свое новшество, и в этом был ее успех. Можно также привести пример с экспортом автомобилей в США. Здесь ведущей компанией всегда был Mercedes-Benz, а потом на рынке появилась BMW, которая сделала упор на то, что это лучшая машина для города.

СФ: Собственно, в этом и состоит ваша ключевая идея позиционирования: как отличаться от других...

ДТ: Если посмотреть в словаре определение слова «стратегия», там написано, что оно означает «приобретение преимущественной позиции по отношению к вашему противнику». Это и есть основная идея: вы должны найти позицию, в которой будете иметь преимущество перед своими противниками. Идея пози-

Битва за узнаваемость

Джек Траут — человек, который одним из первых сумел рассказать о маркетинге интересно и с юмором, — начинал свою карьеру в рекламном отделе компании General Electric, затем стал руководителем рекламного подразделения в компании Unilever. Вместе с Элом Райсом более четверти века проработал в рекламном агентстве и фирме, занимающейся маркетинговой стратегией. Сегодня Джек Траут является президентом компании Trout & Partners (штаб-квартира в Олд-Гринвич, штат

Коннектикут, США) и управляет глобальной сетью экспертов, применяющих его методологию по всему миру. Фирма консультирует компании, входящие в топ-500 журнала Fortune: Merrill Lynch, Xerox, AT&T, IBM, Burger King, Lotus, Ericsson, Tetra Pak, Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Southwest Airlines и др.

Российским специалистам Джек Траут хорошо известен по бестселлерам, переводы которых выпущены издательством «Питер», — «Позиционирование: битва за узнаваемость», «Маркетинговые войны», «Дифференцируйся или умирай», «Сила простоты» и т. д.



ционирования представляет собой применение технологии учета конкуренции.

«Все двадцать лет я пишу одну и ту же книгу»

СФ: Каждый раз, когда я читаю вашу новую книгу, возникает ощущение, что многие идеи и примеры я уже видела в предыдущих. Это такой своеобразный маркетинговый ход?

ДТ: До определенной степени. Дело в том, что в книгах я придерживаюсь своих ключевых идей, только в каждой книге они рассматриваются с разных точек зрения. Например, в «Позиционировании» речь идет о принципах человеческого мышления, в «Маркетинговых войнах» — о том, как эти принципы применяются на практике в условиях конкуренции. В книге «Большие брэнды — большие проблемы» я пишу об ошибках, которые допускаются при этом. Таким образом, я просто хочу довести до сознания людей свои основные идеи. Конечно, время от времени я привожу новые примеры, но старые от этого не делаются менее наглядными. Примеры не главное, главное — принципы, которые они иллюстрируют. Тем не менее люди все время делают одни и те же ошибки. Можно сказать, что все 20 лет я пишу одну и ту же книгу.

СФ: Вы много книг написали в соавторстве с Элом Райсом. Как именно вы это делали?

ДТ: Мы сейчас уже не работаем вместе, а когда сотрудничали, то писали по главам, просто делили между собой части книги. Конечно, после того, как продумывали ее концепцию.

СФ: А почему вы больше не сотрудничаете?

ДТ: Эл Райс однажды пришел и сказал, что хочет работать со своей дочерью. Он решил таким образом ее обучать. Я ответил: «Ну что ж, это ваши проблемы». И на этом мы расстались. Он теперь работает в сотрудничестве с дочерью, а я в итоге начал работать с людьми со всего мира и расширил свою компанию до глобальных масштабов.

СФ: Ну, могли бы и втроем писать...

ДТ: Вообще-то у меня тоже есть дети, я мог бы взять в соавторы сына. Но это безумие. Мне не хотелось работать со своими детьми, они должны сами найти свое место. Дело в том, что мой сын или дочь могут быть очень талантливыми людьми, но в сотрудничестве со мной они всегда будут оставаться номером два. А с точки зрения моего партнера это нормально. Просто оказалось, что у нас разные взгляды.

СФ: Сегодня ваша ключевая идея — позиционирование. А что будет дальше, когда она устареет или ею начнут пользоваться все? Какие идеи есть у вас в запасе?

ДТ: Идея специализации. О ней будет написано в моей новой книге, которая выйдет в следующем году. Это продолжение идеи дифференцирования и позиционирования. Правда, маловероятно, что идея позиционирования устареет. Но даже если такое случится, то к тому времени я уже отойду от дел, и это будет проблемой кого-то другого. **СФ**

VII
церемония

Серебряный Лучник

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

ПРОДВИГАЙТЕСЬ ВМЕСТЕ С НАМИ!

VII церемония вручения Национальной премии в области развития общественных связей состоится 29 января 2004 года.

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

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

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

Прием проектов на конкурс - по 31 декабря.
Условия проведения конкурса - на сайте www.luchnik.ru

Желаем удачи!

Номинации:

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



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

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

Партнеры:

ИЗВЕСТИЯ

Секрет фирмы

Метро

УПРАВЛЕНИЕ
КОМПАНИЕЙ

СОВЕТНИК
СООБЩЕНИЯ

новости
СМИ

PR-агентство
газета.ru

IMPLIGHT
REVIEW
AdWatch.
Online Marketing Solutions

ИНТЕРРОС
коллаборация компаний

НИКОЙЛА
финансовая корпорация

BRITISH AMERICAN
TOBACCO
РОССИЯ

АНО «MaPC»

РИМ

Доступный эксклюзив

Слово для печати



Совместный проект «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов (www.e-xecutive.ru) «Лучшие бизнес-решения» посвящен анализу актуальных проблем из практики российских компаний и поиску их лучших решений.

Сегодня мы предлагаем вашему вниманию лучшие решения ситуации, о которой шла речь в «Секрете фирмы» №20(36), и новый кейс. Свои решения нового кейса вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (editor@sf-online.ru), а также оставлять на нашем сайте www.sf-online.ru и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 22.12.2003. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 19.01.2004. Тогда же мы представим и победителя конкурса.

Все решения, присланные в редакцию СФ, будут опубликованы на нашем сайте www.sf-online.ru.

КОМПАНИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЭКСКЛЮЗИВНЫХ АКСЕССУАРОВ ДЛЯ СВАДЕБНЫХ И ВЕЧЕРНИХ ПЛАТЬЕВ БЫЛА СОЗДАНА ТРИ ГОДА НАЗАД ДВУМЯ ДИЗАЙНЕРАМИ-МОДЕЛЬЕРАМИ. НЕСМОТРЯ НА РОСТ БИЗНЕСА, ДОХОДНОСТЬ ПО-ПРЕЖНЕМУ НЕВЫСОКАЯ. ОСНОВНУЮ ЧАСТЬ МАРЖИ «СЪЕДАЮТ» РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАВЦЫ, КОТОРЫЕ УСТАНОВЛИВАЮТ НЕПОМЕРНО БОЛЬШУЮ НАЦЕНКУ. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ МОГЛА БЫ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЕЙ, НО РУКОВОДСТВО НЕ ЗНАЕТ, КАК ИМЕННО ЭТОГО ДОБИТЬСЯ.

Текст: Юлия Ипатова

Проблема

Компания использует только ручной труд, что ценится на рынке одежды и аксессуаров превыше всего. Спрос на такую продукцию в Москве высокий, и сегодня он не удовлетворен: дизайнерские фирмы предлагают ее в небольшом объеме. Налицо незаполненная рыночная ниша. Качество изделий Компании не уступает западному, а стоит ее продукция куда дешевле. Материалы для своих изделий (чешский и венецианский бисер, а также австрийский хрусталь) Компания закупает в Западной Европе. Выпуск уникальной продукции сопряжен с высокими производственными издержками,

но снизить их означает потерять оригинальность и высокое качество.

Целевая аудитория Компании — бизнес-леди, светские тусовщицы, невесты, сценическая богема и мужчины, озабоченные поиском подарков для представительниц слабого пола. Клиентская база составляет не менее 360 человек. Компания вполне могла бы зарабатывать до \$500 тыс. в год, но сегодня эта цифра примерно в десять раз меньше — ожидаемая выручка Компании на конец 2003 года составляет около \$45 тыс.

Компания реализует свою продукцию через бутики и собственные мастерские. Ее прибыли едва хватает на по-

крытие зарплаты персонала. Ценообразование на рынке столичной торговли подразумевает слишком высокие торговые наценки — 150% и выше. Это тормозит рост бизнеса.

На открытие собственного фирменного магазина денег нет. Нужно придумывать более эффективные схемы работы с бутиками, которые посещает целевая аудитория. Недавно Компания запустила первую рекламную акцию. Руководство думает также о расширении линии прет-а-порте (серийное производство).

На объявленный нами конкурс было прислано 65 решений, из которых специально собранное жюри выбрало пять ☺.

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	13,65	ВЛАДИМИР ВЕРЕМЕЕВСКИЙ	—	—	РОСТОВ-НА-ДОНУ
2	12,65	АНДРЕЙ ЕРЕМИН	«ИСТОК-ТРЕЙДИНГ»	ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА	НИЖНИЙ НОВГОРОД
3	12,4	МИХАИЛ ПИКТУРНЫЙ	«БИК»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ИНВЕСТИЦИЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
4	11,7	ВЛАДИМИР РОМАНЧУКЕВИЧ	«РИГЛА»	МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ	МОСКВА
5	11,65	ИВАН КОТЛЯРОВ	«КОМАНДОР»	ДИРЕКТОР ПО ВЭД	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

«Не стоит бояться серийного производства. Потребитель не почувствует принципиальной разницы от того, выпускаете вы одно изделие или десять — пятнадцать»



Анна Лебсак-Клейманс



Мария Горина



Марина Федорова

В жюри вошли:
— **Анна Лебсак-Клейманс**, генеральный директор Fashion Consulting Group;
— **Мария Горина**, руководитель проектов компании «Про-Инвест Консалтинг»;
— **Марина Федорова**, автор проблемы.

Бронза

Ее получил **Михаил Пиктурный**. Он предлагает сделать акцент на пяти основных проблемах: ценообразовании, организации продаж, ассортиментной политике, предупреждении незаконного копирования работ Компании и усилении менеджмента.

Автор считает, что нужно и дальше заполнять нишу дорогих элитных аксессуаров. А вот целевую группу надо расширить, к примеру, за счет мужчин. «Мы тоже неравнодушны к хорошим и дорогим аксессуарам, с огромным удовольствием принимаем их в подарок». Далее автор отмечает, что для выживания Компании нужно развивать производство аксессуаров прет-а-порте. Но их линии должны быть ограниченными — примерно по 5 — 20 штук, а торго-

вая наценка составлять не более 20%. Между тем наценка к себестоимости элитных изделий по-прежнему может быть не ниже \$100 — 200.

Потребители должны четко разграничивать массовый и элитный товар. Помочь этому должно упоминание торговой марки на эксклюзивных товарах (почему бы не давать каждому изделию оригинальное название и сертификат, подтверждающий высокую степень защиты и напоминающий об уникальности продукции с точки зрения дизайна и использованного сырья?), а изделия прет-а-порте можно отмечать только названием Компании.

Господин Пиктурный убежден в том, что сначала надо позаботиться о раскрутке брэнда — в это придется вложить энную сумму и потратить много времени. «Такие товары требуют особой организации их продажи: хороших торговых мест, обученных продавцов, — пишет автор решения. — Компании нужно искать пути к сотрудничеству с лучшими столичными бутиками, особенно в гостиницах». Не стоит забывать и об организации шоу-румов на выставках — с конкурсами, скидками, призами, а также о размещении рекламных баннеров на специализированных сайтах (например,

свадебных). Размещать информацию о Компании нужно везде, где только можно: в ЗАГСах, учебных заведениях, бутиках и т. п.

У **Марины Федоровой** решение вызвало неподдельный интерес: «Я разделяю идею расширения сотрудничества с бутиками, но зачастую их владельцы при реализации нашей продукции исходят из собственной концепции». Госпожа Федорова оценила и идею с фирменными ярлыками для изделий. **Марии Гориной** понравилась мысль о выпуске элитной продукции для души, а прет-а-порте — для денег. **Анна Лебсак-Клейманс** считает важным использовать адресную рекламу и так завоевывать своего потребителя: «Не стоит бояться серийного производства. Я уверена, что ваш потребитель не почувствует принципиальной разницы, выпускаете ли вы одно или 10 — 15 изделий. К тому же серийность позволит снизить себестоимость изделия».

Как оценивались бизнес-решения

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

Серебро

Второе место занял **Андрей Еремин**. По его мнению, сильные стороны бизнеса Компа-

«Ничто так не повышает продажи основного ассортимента, как наличие большого числа аксессуаров»

нии — в наличии платежеспособного спроса, отсутствии конкурентов, низкой стоимости относительно международных стандартов, оригинальности дизайнерских решений, высоком качестве и наличии международных связей, а слабые — в отсутствии оборотных средств, высоких издержках, отсутствии продуманной сбытовой политики, низком числе клиентов, диктате розницы и т. д. Компании можно было бы создать фирменную мастерскую или сеть салонов для принятия заказов и обмеров. В таком месте клиенты могут почувствовать себя непринужденно.

Для бутиков автор предлагает в отпускной цене товара заложить долгую оборачиваемость, а площади бутика использовать для постоянной ротации продукции — ежедневно менять коллекцию изделий и т. д. Клиент будет интересоваться такой компанией: «Раз у них всегда что-то новое, значит, товар не залеживается».

«Стоит попробовать заключить аутсорсинговые контракты с западными домами моды для производства изделий прет-а-порте под западным лейблом», — пишет господин Еремин. Нужно исследовать и возможность заключения комиссионных контрактов с известными иностранными швейными ателье или агентами по сбору заказов и обмеру клиентов.

Марине Федоровой понравилось предложение чаще менять коллекцию в бутиках: «Нам нужно стремиться к смене ассортимента примерно раз в десять дней. Сейчас это происходит раз в две-три недели». **Мария Горина** призналась, что в этом решении ей импонирует системность: «Особого креатива здесь нет, но зато есть ряд толковых идей. Одна из самых ценных — контракты с известными домами моды». **Анна Лебсак-Клейманс** в решении не

Фрилансер, заинтересованный в моде

Победителю нашего конкурса Владимиру Веремеевскому всего 23 года. Последние полгода он был занят написанием бизнес-проекта для одной иностранной компании по производству и реализации одежды. Сейчас он ведет с этой компанией переговоры о постоянном сотрудничестве.

Опыт аналогичной работы у господина Веремеевского есть. Он работал в компании «Глория Джинс» в отделе логистики на нескольких должностях — специалиста группы аналитики и планирования, экономиста отдела статистики и учета, экономиста финансового отдела. Эти позиции вполне соответствуют полученному им образованию (окончил Ростовский государственный экономический университет по специальности «Финансы и кредит»). Владимир пробовал себя и в агропромышленном комплексе (компания «Ростагро», дочерняя компания агропромышленного холдинга «Юг Руси»), но быстро понял, что это не для него.

Сейчас автор лучшего решения старается уделять внимание изучению всех аспектов бизнеса — маркетинга, продаж, финансов, мерчендайзинга, PR и т. д. В бизнесе он предпочитает рисковать, основываясь на интуиции, систематизации информации, моделировании сценариев развития событий.

Лучше всего господину Веремеевскому дается придумывание идей и направлений. Ему интересно решать новые задачи за четко определенное время. А вот работа, которая предполагает постоянное выполнение одних и тех же функций, его не прельщает.



увидела маркетинговой стратегии, а нашла только отдельные полезные мысли.

Золото

Победителем конкурса стал **Владимир Веремеевский**.

Приводим его решение с сокращениями.

«В категории товаров de luxe работать тяжело — покупатель ориентируется на историю брэнда. В этой категории выигрывают также те фирмы, которые предлагают на рынке совершенно новую продукцию. Компании надо подумать о том, как правильно донести до покупателя ценность своего брэнда с учетом того, что люди с высоким уровнем доходов, как правило, очень заняты и имеют завышенную самооценку. Донести до них информацию надо быстро и уважительно — к примеру, через глянцевые брошюры. В них нужно указывать коллекционные модели выпускаемой продукции с обязательным детальным обозначением, сколько было затрачено на дизайн

модели, ее состав, технологии производства и проч. Распространять брошюры надо во всех точках продаж Компании, а также в элитных офисах, модных тусовках, салонах красоты и т. п.

Веб-сайт компании должен производить впечатление. Адресная рассылка поможет информировать о новых моделях. Хотелось бы, чтобы Компания понимала, что реклама — это еще не самое главное. Очень известная испанская компания INDTEX Group тратит на рекламу только 0,3% от оборота, тогда как средний показатель составляет 3,5%. При этом компания растет в среднем по 30% в год уже десять лет подряд. Компания должна донести до своих партнеров-дистрибуторов один из основных законов мерчендайзинга: ничто так не повышает продажи основного ассортимента, как наличие большого числа аксессуаров. Лучше, чтобы продукцию продавали представители самой Компании. Я бы отметил три варианта дальнейшего развития Компании: через отделы в

бутиках (невысокая маржа, зато незначительные финансовые вложения и наличие целевой аудитории), собственную розницу (торговые риски, значительные финансовые вложения, но высокая маржа и независимость от дистрибуторов), ателье-мастерские (невысокие продажи, неудобство для покупателей, но акцент на эксклюзивность и высокую маржу). На любом рынке надо работать так, как будто бы у вас большое количество конкурентов, иначе можно расслабиться и прогореть.

Все члены жюри отметили это решение как основательное. **Марина Федорова:** «Автор очень четко выделил каналы распространения информации. Хороши и идеи с брошюрами и интернетом, а также с подходом к дистрибуторам». **Мария Горина:** «Мне решение понравилось своей проработкой. Сотрудничать с розницей действительно тяжело, многие магазины по-прежнему предлагают невыгодные условия российским маркам». **Анна Лебсак-Клейманс:** «Многие идеи очень достойные. Я согласна, что специфика нашего розничного рынка просто ужасает. Высокие наценки магазинов оправдывают собственными расходами на рекламу, но это далеко не так. Они в корне нарушают все законы ценообразования. Ведь если вы берете товар на реализацию, вы за него не платите, поэтому должны ставить умеренные цены. На Западе все бутики зарабатывают за счет большого оборота, а не за счет маржи».

Другие интересные решения

Одно из них прислал **Владимир Романчукевич**. Он считает, что сейчас Компания обладает рядом недостатков. Это отсутствие исследований, гарантированного канала сбыта, низкий уровень PR-поддержки. Компании стоит определиться, создавать ли собственные службы по управлению сбытом, продвижению

«То, что вы до сих пор росли, это целиком ваша личная заслуга. Если вы не подкрепите ее хорошим бизнесом, вам будет очень тяжело»



торговой марки на рынке или переложить это на плечи профессионалов, а самим сфокусироваться на дизайне.

Господин Романчукевич советует не бояться казаться дорогими: эксклюзив имеет право быть не для всех доступным. Что касается выбора каналов сбыта, то ими вполне могут быть и бутики, но здесь надо специально договариваться об условиях (заключение долгосрочного договора на поставку аксессуаров в обмен на право эксклюзивного ценообразования). Кроме того, директ-маркетинг, по мнению автора решения, может стать наиболее успешным каналом распространения информации об изделиях компании.

Марина Федорова: «Мне понравилась идея о директ-маркетинге, мы собираемся вплотную им заняться. Фраза „не бойтесь казаться дорогими“ зацепила как никакая другая». **Мария Горина:** «В этом решении я увидела попытку скорректировать маркетинговую стратегию. Видно, что автор работает в другом бизнесе, но все же он почувствовал некоторые тонкие моменты и упомянул их».

Еще одно интересное решение прислал **Иван Котляров**. Он пишет, что Компания имело бы смысл подумать о выходе на рынки за пределами Москвы. Сайт Компании на первых порах вряд ли будет способствовать этому, поскольку сам нуждается в раскрутке, но для информирования уже существующих клиентов он безусловно полезен. Реклама в гляцевых журналах стоит дорого, а для привлечения потребителей необходимо постоянное размещение рекламных сообщений. Более эффективным способом с точки зрения стоимости рекламной кампании и ее нацеленности на клиентов стала бы разработка собственных бесплатных буклетов в местах нахождения целевой аудитории.

От сотрудничества с бутиками, которые предлагают весьма невыгодные условия, имеет смысл отказываться, поскольку крайне трудно выстраивать полноценный бренд, целиком подчиняясь коммерческим требованиям дилеров.

Начало работы в более низких ценовых сегментах неоправданно с маркетинговой точки зрения — Компания уже выбрала для себя работу в высшем ценовом сегменте, а с учетом ограниченности ее ресурсов будет крайне трудно выстраивать два полноценных бренда на двух разных ценовых уровнях. Это обуславливается невозможностью вкладывать средства в развитие двух торговых марок и тем фактом, что значительная часть продаж идет через мастерскую. Соответственно, крайне трудно будет разделить эти марки в сознании потребителей, и, как следствие, высок риск потерять высокодоходную аудиторию. Стратегической целью автор посчитал открытие собственного магазина для более эффективного продвижения своей продукции (хотя возможна и торговля товарами партнеров) и повышения доходности продаж.

Марине Федоровой это решение понравилось тем, что многое из предложенного совпало с ее собственными мыслями. Но вот участие в целевых выставках, как показывает опыт, малоэффективно.

Мария Горина: «Хорошая идея о выходе за пределы Москвы. Но я не уверена, что сейчас это должен быть региональный рынок». Госпожа Лебсак-Клейманс поставила под сомнение убежденность автора в стратегической цели — открыть собственный магазин для повышения доходности продаж.

В конце заседания члены жюри высказали свои экспертные заключения. **Мари-**

на Федорова: «В дальнейшем мы будем ориентироваться на сферу элитных услуг и проявлять к клиенту особое внимание. Даже сейчас мы работаем с каждым конкретным клиентом иногда по несколько часов. Люди приходят к нам и на презентации, чтобы пообщаться, узнать о каких-то новинках и проч. Могу сказать, что в будущем мы не будем спешить работать с сегментом прет-а-порте — в основном из-за боязни попасть на уже занятый рынок. Сегодня аксессуаров среднего сегмента на рынке масса. Они сделаны качественно, и, как конкурировать на этом рынке, непонятно.

В том, что мы правильно работаем в техническом плане, меня убедила поездка на итальянскую фабрику, которая производит продукцию для известных домов моды. Я увидела, что в их мастерских сидят точно такие же тельники в белых халатах и такими же тончайшими бисерными иглами пришивают каждую бусинку. Сейчас наша главная задача — заработать деньги и пустить их в развитие нашего основного бренда. Среди идей, которые не стали победителями, мне также понравилась идея сделать каталог на CD».

Затем выступила **Мария Горина:** «Ключевой фактор позиционирования на рынке — это продажа услуги, а не самих изделий. Я думаю, что сотрудничество с западными фабриками для вас идеальный выход, потому что сегодня у вас слишком узкий ассортимент. Рынок, на который вы вышли, не занят, вас заметят сразу. Главное — поймать свою целевую аудиторию. Большая часть людей ездит за такими вещами за границу. Если ваши вещи будут чуть дешевле, чем зарубежные, или даже на их уровне, успех гарантирован. Вам нужно активно продвигаться в СМИ, посещать тусовки.

А тратить деньги на гляцевые издания не надо, поскольку они перенасыщены рекламой. Директ-мейл и PR — это очень хорошие идеи».

Анна Лебсак-Клейманс: «Я поддерживаю идею кооперации с успешным домом моды. Эти отношения могли бы реально поменять природу доходов. Продукция от кутюр должна продвигать линию прет-а-порте. По моей информации, во французскую торговую промышленную палату в Москве часто обращаются западные предприниматели с намерением сотрудничать с российскими компаниями. Можно попробовать найти инвестора, который поверит в развитие вашего бизнеса и даст возможность развития сразу двух линий — от кутюр и прет-а-порте. Люди покупают продукцию не из-за качества и даже не из-за эксклюзивности, а из-за имени. Известным брендам продавать проще, чем вам — доказывать свою эксклюзивность. То, что вы до сих пор росли, это целиком ваша личная заслуга. Если вы не подкрепите ее хорошим бизнесом, вам будет очень тяжело». **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

Технари в шкуре маркетологов

КОМПАНИЯ ИЗ САМАРЫ РАЗРАБОТАЛА ДВА НОВЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТА, КОТОРЫЕ СЧИТАЕТ ВЕСЬМА ПЕРСПЕКТИВНЫМИ. НО, КАК ЧАСТО БЫВАЕТ В ФИРМАХ ТАКОГО ПРОФИЛЯ, ОПЫТНЫЕ ТЕХНАРИ ПОЧУВСТВОВАЛИ СЕБЯ КРАЙНЕ НЕУВЕРЕННО, КОГДА ПРИШЛОСЬ ВЫБИРАТЬ ОПТИМАЛЬНЫЕ ВАРИАНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ СВОЕГО ПРОДУКТА. Текст: Сергей Кашин

Компания ТМС (www.tms-it.ru) основана четырьмя партнерами в 1998 году. Сейчас это уже небольшой холдинг, состоящий из нескольких фирм. Основным направлением бизнеса является разработка программного обеспечения на рынке b2b. Два своих продукта владельцы компании считают ударными, способными вывести компанию на массовый рынок. Даже «самотеком» эти программы продаются неплохо.

Магазин в коробке

Программа Xtore позволяет фирме-покупателю с минимальными затратами создать собственный сайт с новостными лентами, форумами, каталогами продукции, библиотеками документов, системами заказа, оплаты и доставки. Практически покупатель лишь наполняет имеющиеся шаблоны собственным содержанием — контентом. Xtore весьма гибкая программа. Клиент может самостоятельно дописывать необходимые ему модули (такие возможности продукт тоже предоставляет). Например, один заказчик на ее основе разворачивает службу знакомств.

Есть несколько способов создать себе сайт с помощью Xtore. Так, клиент может заказать его специалистам ТМС. Но это не самый лучший вариант сотрудничества, ведь продукт создавался для того, чтобы его можно было использовать самостоятельно



Михаилу Ласточкину хочется знать, как превратить уникальные самарские ИТ-продукты в федеральные

но. Второй вариант — заказчик обращается к сторонней дизайнерской фирме (программа предоставляет лишь небольшой выбор бесплатных дизайнерских решений). При этом своими данными заказчик заполняет сайт самостоятельно. Третий — покупатель «коробки», то есть готового программного продукта, предназначенного для массового пользователя; остальные операции по оживлению сайта клиент берет на себя.

И наконец, вариант, который в ТМС считают очень

перспективным: клиент может обратиться к интернет-провайдеру, который сотрудничает с ТМС. Тогда он получит все услуги в одном «флаконе»-договоре: и создание сайта, и размещение его на сервере провайдера. Интерес провайдера состоит в привлечении новых клиентов плюс 30% от суммы услуг ТМС. Минимальная цена пользования Xtore — от \$20 (когда клиент арендует часть уже имеющегося сайта, созданного на основе программы) до \$5–6 тыс. (в случае создания сложного сайта — например, полноценного интернет-магазина). Как считает коммерческий директор ТМС Михаил Ласточкин, на самарском рынке предложений такой степени интеграции нет. Он упоминает о возможности элементарно настроить систему платежей по пластиковым карточкам или с использованием электронных денег (таких, как «Яндекс-деньги»), рассчитать в автоматическом режиме стоимость доставки во многих известных службах доставки (например, в системе «Гарантпост»). Такие предложения пока редкость среди профессиональных разработчиков сайтов.

Число клиентов по Xtore пока что составляет два десятка. Это компании из Самары и других городов Поволжья, а также столичные фирмы. Но

вариантом покупки «коробочного» продукта никто из них не воспользовался. Ведь при работе с провайдером, на сервере которого будет доступен сайт, требуются многочисленные настройки, которые пока берет на себя сервис-группа ТМС. Впоследствии такие настройки предполагается сделать настолько простыми, чтобы они были доступны и купившему продукт клиенту.

Непринужденный автоответчик

Второй продукт в ТМС назвали «Голосовым порталом». Он позволяет компании организовать общение с клиентами через телефонную сеть на основе синтезированного человеческого голоса и без привлечения операторов. Базы данных, которые служат источником информации, доносимой до клиента, могут при этом очень оперативно обновляться. Клиент имеет возможность выбирать информацию, следуя голосовым инструкциям системы. Очень важным преимуществом «Голосового портала» и его отличием от подавляющего числа продуктово-конкурентов в ТМС считают отказ от создания звуковых файлов с помощью диктора. Благодаря этому удастся сэкономить огромное количество человеко-часов.

В «Портале» используются системы синтеза речи для

Что продавать, уже решено, а вот вопросы, кому и как, ответов пока не имеют



преобразования текстовой информации в голосовую (так называемые TTS-системы, text-to-speech). Аппаратное обеспечение поставлено известным производителем плат компьютерной телефонии столичной фирмой «Агат-РТ».

Этот продукт ТМС, по словам Михаила Ласточкина, способен заменить услуги call-центра. Специализированный компьютер поддерживает до 120 каналов обработки голоса. Сейчас «Голосовой портал» используется в местном подразделении компании «Мегафон». ТМС готовит для «Мегафона» и контент — гороскопы, прогнозы погоды, курсы обмена валют и т. п.

Другие варианты использования системы, полагает господин Ласточкин, весьма разнообразны. Для вокзалов и аэропортов это может быть оповещение о расписании и о факте прибытия того или иного рейса; для кинотеатров — голосовая афиша и информация о наличии свободных мест на разные сеансы; для ресторанов — не только меню или расписание выступлений артистов, но и бронирование столиков. Система позволяет записывать и музыку, и дикторский голос, что еще больше расширяет возможности ее использования компаниями, работающими в сфере развлечений.

Но и этим возможности системы не ограничиваются.

С помощью «Голосового портала» компании могут сообщить клиентам об изменении тарифов, причем с уведомлением о получении информации. А, например, одному покупателю (фирме, занимающейся производством пластиковых окон) в ТМС предложили систему, позволяющую клиентам этой компании отслеживать по телефону состояние своего заказа. С помощью «Портала» можно также проводить опросы по телефону. При этом система вежливо поздоровается с интервьюируемым и, задав несколько вопросов и получив ответы в виде нажатия определенных телефонных клавиш, поместит его в одну из возрастных и профессиональных групп. Как считает Михаил Ласточкин, «Портал» — это абсолютно новое решение, которое пока не имеет аналогов на российском рынке. Рынок совершенно пуст, никто из конкурентов не предоставляет такие услуги на русском языке. И ситуация эта сохранится как минимум весь ближайший год.

Пошла массовка

Свою цель в ТМС формулируют так: создание общероссийского брэнда производителя программного обеспечения с выходом в перспективе на международный рынок. На данный момент первоочередными рынками считаются

Поволжье, Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск. Именно они, по мнению владельцев компании, наиболее подготовлены к новым продуктам. Михаил Ласточкин, например, считает, что в нынешних условиях компания, намеревающаяся стать общероссийским брэндом, не должна базироваться в регионе. Не все клиенты отважатся довериться ИТ-компании, работающей на периферии. Возможно, это потребует переноса офиса компании в столицу.

Xtore и «Голосовой портал» разработчики считают высокотехнологичными и при этом имеющими все шансы стать массовыми. В сочетании «высокотехнологичный и массовый» есть некоторое противоречие, которое в один момент не преодолеть. Пока продукты не готовы к продаже в «коробках» (как, скажем, «1С: Бухгалтерия»), но в компании видят решения, которые позволят этого достичь.


Итак, уже решено, что будет продавать ТМС, а вот на вопросы, кому и как, ответов пока нет. Свою группу программистов (шесть человек) в компании считают весьма сильной, а вот маркетинговое направление — слабым звеном. Проблема состоит в том, что профессионального маркетолога, имеющего опыт вывода таких продуктов на массовый рынок, найти до сих

пор не удалось, хотя попыток было предпринято много.

Более детально Михаил Ласточкин формулирует свои вопросы так:

1. Как компании себя позиционировать — как производителя конкретного продукта или как поставщика услуг по производству программного обеспечения? От ответа на этот вопрос зависит направление многих последующих шагов.

2. Очевидно, что нельзя рекламировать всевозможности своих продуктов одновременно. Как наиболее надежно и дешево провести сегментацию рынка? Где рекламировать свои услуги? Какие из медиа (интернет-сайты, журналы, газеты, телевидение) действительно эффективны для продвижения продуктов компании? На кого ориентироваться, продвигая продукт: на технических специалистов из ИТ-отделов, которые дают рекомендации топ-менеджерам, или на самих руководителей компаний?

3. Как организовывать взаимодействие с заказчиками в регионах? Достаточно ли вести всю работу через интернет из самарского офиса или надо создавать свое представительство в каждом регионе? А может быть, надо искать фирму-партнера, которая представляла бы интересы ТМС в каждом конкретном городе? 

ЗАО «Айпинет» — российский оператор услуг спутниковой связи, приглашает Вас принять участие в семинаре:

«СПУТНИКОВАЯ СВЯЗЬ В БАНКОВСКИХ ТЕХНОЛОГИЯХ КАК КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ СВЯЗИ ДЛЯ БАНКОВ»

Программа семинара:

- Обслуживание сети Банкоматов
- Объединение территориально-распределенных филиалов, отделений, дополнительных офисов и операционных касс в единую корпоративную сеть мультисервисной связи
- Резервирование каналов связи Банка

Дата проведения семинара:
11 декабря, начало в 11.00.

Место проведения семинара:
Москва, Воробьевы горы,
владение 1, строение 77
Научный парк МГУ.

Для участия в семинаре
необходима предварительная
регистрация.

Вашу заинтересованность участия
в семинаре просим подтвердить
до 5 декабря 2003 г.

Тел: (095) 506 83 03, (095) 506 83 63
Факс (095) 930 80 55
email: project@zaoipnet.com



«Российский рынок капитала образуется не в России»



ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «АЛЬФА-КАПИТАЛ» **БЕРНАРД САЧЕР** УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО РЫНОК КАПИТАЛА В РОССИИ ЕЩЕ НЕ СЛОЖИЛСЯ. ПО ЕГО МНЕНИЮ, ДАТЬ ТОЛЧОК ФОРМИРОВАНИЮ РЫНКА СПОСОБНА ПЕНСИОННАЯ РЕФОРМА, ХОТЯ ЕЕ НАЧАЛО ГЛАВА «АЛЬФА-КАПИТАЛА» ОЦЕНИВАЕТ ВЕСЬМА СКЕПТИЧЕСКИ. Текст: Елена Локтионова

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Не так давно агентство Moody's присвоило России инвестиционный рейтинг. Как вы оцениваете это событие?

БЕРНАРД САЧЕР: Оно способно произвести определенный эффект — в бизнес-сообществе инвестиционный рейтинг воспринимается как своеобразный знак качества. И действительно, есть много инвесторов, которые раньше вообще не смотрели в сторону России, а сейчас, конечно, будут проявлять к ней интерес.

СФ: Даже в свете того, что сейчас происходит с ЮКОСом?

БС: Безусловно, мы должны ожидать некоторого снижения инвестиционной активности, и не только со стороны западных инвесторов. Основная проблема в том, что сейчас ни у кого нет достаточного количества информации. Нам приходится только догадываться, что происходит, почему это происходит и что будет дальше. Это типичная проблема для России — непрозрачность на всех уровнях. Она мешает развитию экономики в целом. И теперь в связи с ситуацией вокруг ЮКОСа речь уже идет о наличии политической стабильности в стране. Но я не думаю, что из-за этого появились основания для пересмотра рейтинга. Дело в том, что Moody's довольно ме-

ханически оценивает ситуацию в любой стране. Основным параметр оценки у этого агентства — способность страны платить по долгам. А никто и не спорит, что у России есть такая способность и дело ЮКОСа никак на нее не повлияет. Но я считаю, что инвестиционный рейтинг в принципе присвоили слишком рано, и последствия этого шага могут быть неоднозначными.

СФ: Почему?

БС: А что мы можем предложить иностранным инвесторам в условиях фактического отсутствия рынка капитала? Ведь говорить о его наличии можно только тогда, когда наблюдается процесс, в рамках которого люди могут инвестировать средства в различные компании. Но в России этот процесс пока очень примитивен. Когда мы говорим о капитализации России, что мы имеем в виду? В общей сложности — всего \$200 млрд, включая «Газпром». Из этих денег в свободном обращении на фондовом рынке находится акций не более чем на \$35 млрд. Из них половина принадлежит иностранным компаниям. Так что же они могут покупать в России? Кроме того, на настоящем рынке капитала всегда должна быть информация о том, какие акции появятся на

нем в долгосрочной перспективе, через два-три года. В России этого нет. Не добавляет оптимизма и то, что российские компании предпочитают размещаться не внутри страны, а на западных биржах.

СФ: Вы хотите сказать, что когда наши компании, допустим, выходят на IPO на Западе, это плохо?

БС: Для отдельной компании, может, и хорошо, поскольку дает дополнительные возможности и средства для развития, но для российской экономики в целом все это будет иметь негативные последствия. Ведь для формирования в России рынка капитала нужно, чтобы потенциальным инвесторам было что покупать. А если все будет так, как сейчас, то российский рынок капитала образуется в Лондоне или в Нью-Йорке, но никак не в России. В долгосрочной перспективе это означает, что инвестиции попросту уходят за границу. Конкретная ситуация: сейчас начинается пенсионная реформа. Предполагается, что управляющие компании будут вкладывать пенсионные накопления граждан в том числе и в акции компаний. Но где взять эти акции, если размещение идет на Западе? Каждый год уровень пенсионных накоплений, по прогнозам, бу-

дет составлять \$1,5–2 млрд, а потом и больше, но куда пойдут эти деньги? За границу, туда, где размещены акции наших компаний. Чтобы эту ситуацию переломить, государство должно специально заниматься данным вопросом.

СФ: И что же конкретно оно должно сделать?

БС: Прежде всего продемонстрировать желание активно участвовать в формировании в России рынка капитала и предпринять соответствующие шаги. Например, чтобы стимулировать размещение эмиссий, нужно упрощать механизм выпуска акций, делать его менее бюрократичным, а также более дешевым за счет снижения налогов на эмиссии.

СФ: А нужно ли все это эмитентам? Известно, что западные эксперты скептически относятся к выходу компаний на IPO на российских фондовых биржах (наш рынок пока знает два таких примера), фактически не признавая российское IPO полноценным.

БС: Насколько я помню, скептически эксперты относились не к IPO как таковому, а к цене размещения. Оценка была слишком высока. Вторая их претензия — для того, чтобы акции стали ликвидными, эмиссии слишком малы. Это касалось и РБК, и «Аптек 36,6».



ЮЛИЯ ОРИЕНТИКЕРМАН

СФ: Но ведь в итоге компании фактически получили те суммы, на которые рассчитывали.

БС: Это потому, что у инвестора нет выбора. Представьте: вы — инвестфонд, который должен вкладывать деньги в России. Но выбор у вас маленький, приходится покупать то, что есть, и по той цене, которую предлагают.

«В России рано говорить о доверии»

СФ: Планировалось, что развитие рынка капитала в России пойдет по американскому сце-

нарию, предполагающему наличие большого количества мелких акционеров. Но следовать этому сценарию не получается. Как вы считаете, почему?

БС: На мой взгляд, опираться на опыт США в этой сфере было большой ошибкой. Действительно, приватизация базировалась на идее, что структура собственности должна держаться на мелких акционерах. Однако не был создан институт, при котором акционеры могли бы пользоваться своей собственностью и распоряжаться ею. Не были выстав-

лены механизмы, которые выполняли бы задачу защиты мелких инвесторов. Поэтому они всегда оказывались в проигрыше. В результате сегодня рынок капитала в России слишком концентрирован. Есть несколько финансово-промышленных групп, доминирующих в большом количестве областей. И это проблема для тех, кто хочет инвестировать в долгосрочной перспективе. Вообще свободный капитал является базовым элементом, на котором держится экономика страны. В России

всего этого пока нет, но я надеюсь, что сейчас в рамках пенсионной реформы у нас наконец появятся реальные возможности строительства института инвестирования и защиты мелких инвесторов.

СФ: Как вы будете убеждать людей доверять вам свои накопления? Подавляющее большинство даже не знает, чем отличается управляющая компания от негосударственного пенсионного фонда.

БС: В России рано говорить о доверии. Поэтому я отдаю себе отчет, что перед управляющими компаниями стоит задача очень активно формировать правила игры, вести разъяснительную работу среди населения. Но тут нужно понимать: везде, в любой стране должно было смениться не одно поколение, прежде чем люди поняли, что значит «пенсионные накопления» и зачем они нужны. Так что Россия в данном смысле не исключение. Кстати, когда мы в «Альфа-Капитале» собирались заниматься пенсионными накоплениями и изучали рынок, то поняли, что нигде в мире нет готовой модели, которую можно просто взять и скопировать. Можно, конечно, заимствовать какие-то элементы, но в целом нужно создавать что-то свое. Так что это вопрос не одного дня. На отстройку системы и адаптацию к ней уйдет много времени. Правда, у России есть одно преимущество: мы можем посмотреть на ошибки других стран и не повторять их. Хотя, конечно, то, как началась пенсионная реформа, вызывает недоумение.

СФ: Вы имеете в виду то, что Минфин допустил к доверительному управлению пенсионными накоплениями слишком много компаний?

БС: Да, именно это. Большинство из них мне неизвестно, хотя я давно работаю на рынке. Если Минфин отобрал 55 компаний — а это почти все, кто участвовал в конкурсе, получается, что составление этого списка представляло собой

«У России есть одно преимущество: мы можем смотреть на ошибки других стран и не повторять их»

очень формальный процесс, не имеющий серьезного значения. То есть туда свободно мог попасть кто угодно. Так что начало пенсионной реформы удачным никак не назовешь.

СФ: И в то же время вы говорите, что сейчас многое должно измениться: начнет развиваться рынок капитала, появятся инструменты защиты мелких инвесторов, которых раньше не было. Не слишком ли радужные ожидания?

БС: Трудно сейчас что-то прогнозировать, очевидно только одно: у людей появляется выбор. Ведь что означает пенсионная реформа? Государство говорит: «Я не могу выполнить свои социальные обязательства перед гражданами, значит, я перекладываю эти обяза-

тельства на самих граждан. Удачи вам!» И какой выбор? Можно оставить деньги в Пенсионном фонде и каждый год получать все меньше и меньше из-за инфляции. А можно рискнуть. Я как американец, привыкший к подобной системе, считаю это правильным. Другое дело, что рисковать без информации нерационально. Значит, государство должно сделать следующий шаг — предоставить людям эту информацию. Иначе получится, как с приватизацией — людям раздали ваучеры и сказали: вы теперь собственники, а что делать со всем этим, не сказали.

СФ: Недавно был создан клуб управляющих компаний, и одним из его учредителей стал «Альфа-Капитал». Каковы цели

клуба и почему в него вошли всего четыре компании?

БС: Просто пока инициативу «Альфа-Капитала» об объединении в клуб поддержали три компании. Мы надеемся, что в дальнейшем к нам присоединятся и другие. А объединили мы усилия для повышения эффективности действий в рамках пенсионной реформы. Мы планируем вести просветительскую деятельность среди населения, проводить совместные информационные кампании, отслеживать стандарты качества предоставляемых услуг.

«Это были не инвестиции, а спекуляции»

СФ: Вы говорите, что неправильно было идти по пути американского рынка капитала. А что тогда правильно? Какие еще есть механизмы?

БС: Теоретически такой механизм существует: пусть тот капитал, который есть, свободно инвестирует деньги за границу. Но последствия этого шага мы уже обсуждали. Второй вариант — пусть российский рынок капитала будет маленьким, но ему будет уделяться большее внимание и со стороны государства, и со стороны участников рынка. Есть еще третий вариант, при котором можно инвестировать не в акции и облигации, а в недвижимость. Но при таком варианте тоже должны быть созданы управляющие компании, какие-то структуры, которые будут всем этим заниматься. То есть мы опять же приходим к тому, что прежде всего нужно создать институт, а потом уже заниматься инвестированием.

СФ: Как-то вы сказали, что, работая в России, долгое время отказывались использовать слово «инвестиции», заменяя его словом «спекуляции». Почему?

БС: Действительно, в России последние десять лет были периодом огромных возможностей для спекуляций с ценными бумагами. И я всегда очень

осторожно использовал слово «инвестиции», поскольку считая: инвестиций как таковых не было. О каких инвестициях может идти речь, когда ты вкладываешь деньги в компанию, не зная, как зовут ее собственника? И когда потом ты деньги теряешь и начинаешь кричать, что твои права нарушены, это по меньшей мере странно. А дело в том, что большинство западных инвесторов в кавычках, действовавших на российском рынке в 1990-х годах, как раз и были такими людьми, которые не знали даже элементарных основ менеджмента. Кроме того, они не имели представления о том, какова реальная финансовая ситуация в российских компаниях, в экономике страны, насколько важна для ее развития нефть, как работает Центробанк и т. д. Ничего этого они не знали, но зато чувствовали, что здесь можно быстро заработать хорошие деньги. И тогда они говорили: «Мы инвестируем в российскую экономику». Но на самом деле это были не инвестиции, а спекуляции, на которых получалось хорошо заработать. Инвестиции же появляются лишь тогда, когда ты работаешь на долгосрочную перспективу, когда у тебя есть информация о реальной финансовой ситуации в компании, акции которой ты покупаешь, когда ты уверен, что менеджмент этой компании — профессионалы. Так что до последнего времени в России можно было говорить только о наличии финансовых спекуляций, но никак не об инвестициях.

СФ: Сейчас что-то изменилось?

БС: Да, хотя бы потому, что появился самый важный элемент любого рынка капитала. Он заключается в том, что компании хотят использовать механизмы привлечения инвестиций, имеющиеся на этом рынке. И не только хотят, но и могут это делать. **СФ**

Биржевой игрок со стажем

«Когда 11 лет назад я принял решение уйти с Уолл-стрит, то уже был богатым человеком. И процесс зарабатывания денег не имел большого значения, мне хотелось заниматься чем-то значимым и интересным. А тут произошло падение берлинской стены. И я подумал, что просто сидеть за столом и зарабатывать деньги, когда вокруг происходят такие события, неправильно. Мне захотелось самому в них участвовать» — так Бернард Сачер объясняет свое решение обосноваться в России.

Начав свою карьеру в 1984 году биржевым брокером компании EF Hutton в Нью-Йорке, впоследствии господин Сачер работал в качестве исполнительного директора компании Goldman Sachs на финансовых рынках Токио, Гонконга, Лондона и Нью-Йорка. После приезда в Россию в качестве частного инвестора занимался такими проектами, как создание сети ресторанов Starlite Diners, строительство фитнес-клубов. «Многое продиктовано моим личным интересом. Например, я очень люблю есть, но не умею готовить. А в Москве в то время было мало ресторанов. У меня были деньги, но не было опыта. Я нашел партнеров, которые разбираются в ресторанном бизнесе, и мы стали строить Starlite Diners», — рассказывает Сачер. — Я очень люблю заниматься штангой, но в то время в Москве было мало мест, где можно это делать. Поэтому я решил вложить деньги в строительство фитнес-центра». До прихода в «Альфа-Капитал» Бернард Сачер принимал участие в организации и управлении компанией «Тройка Диалог». Кроме того, он занимает должность директора Американско-Российского делового совета и директора Торговой палаты США, которая присудила ему в 2000 году звание «Бизнесмен года» за «значительный вклад в развитие бизнеса в России и приверженность высочайшим стандартам этики бизнеса». Господин Сачер имеет степень BA Мичиганского университета, а также окончил Senior Executive Program в Колумбийском университете.



САМАЯ КАЧЕСТВЕННАЯ АНАЛИТИКА + ПРАКТИКА ЛУЧШИХ КОМПАНИЙ = ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ НАД СИТУАЦИЕЙ

Специально для тех, кто умеет быть лидером,
кто доверяет качеству, кто ценит время и деньги

**ДЕЛОВЫЕ ЖУРНАЛЫ «ЭКСПЕРТ» И «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАЗРАБОТАЛИ
УНИКАЛЬНЫЙ ПОДПИСНОЙ ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ»**

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

25%

ОТ ПОДПИСНОЙ СТОИМОСТИ КАЖДОГО ИЗДАНИЯ

**ЭКСПЕРТ
+
СЕКРЕТ ФИРМЫ
=
ЭКСПЕРТ ФИРМЫ**

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ НА ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ»

на 6 месяцев – 1218,00 руб.

на год – 2411,25 руб.

включая курьерскую доставку по Москве (в регионах РФ — до почтового ящика)

ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДПИСКИ НА ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ»

отправьте заполненный подписной купон по факсу (095)771-6185

или заполните подписную форму на нашем сайте

expert.sf-online.ru

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

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

Эксперт

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

Секрет фирмы

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

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



ИМПЭКСБАНК

3650
дней

11

ДЕКАБРЯ

НАЧАЛО В

19:00

ДС "ЛУЖНИКИ"

BONEY M (L. MITCHELL)

SAMANTHA FOX

AFRIC SIMONE

DESIRELESS

F. R. DAVID

OTTAWAN

C.C. CATCH

GAZEBO

FANCY

ФЕСТИВАЛЬ АВТОРАДИО

ДИСКОТЕКА 80-х

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

ВЕДУЩИЕ

КОНЦЕРТА:

ДЖ СЕРГЕЙ

МИНАЕВ

И МУРЗИАКИ

INTERNATIONAL

WWW.DISCO80.RU

Лицензия МПТР РФ № 4673, № 4674 от 05.10.00



SILENCEPRO.RU



ЗАКАЗ БИЛЕТОВ:

263 46 77



ФОТОБАНК

СФБШ

Секрет фирмы **Бизнес-школа**

Уроки качества

Любой производственный процесс должен быть соответствующим образом налажен. Ключевая фигура, отвечающая за это, — директор по производству. Постоянное повышение профессионализма данной категории управленцев — вопрос принципиально важный.

— Текст: Юлия ИПАТОВА

с67

Организаторы договариваются с компаниями и привлекают их руководителей в качестве кураторов для дипломников



Где найти директора

Сейчас квалифицированный директор по производству — большая редкость. **Сергей Дудин**, руководитель кадровой службы мясоперерабатывающего завода «Черкизовский»: «Понять специфику отрасли позволяют хорошее образование и опыт работы, а вот административные навыки либо даны человеку от природы, либо нет».

Руководитель департамента рекрутингового «Агентства Контакт» **Галина Спасенова** считает, что сегодня грамотных управленцев в производстве достаточно мало. Когда в начале 1990-х годов многие предприятия не могли платить своим сотрудникам достойную зарплату, начался отток квалифицированных управленцев с производства в

другие сферы, в первую очередь в торговлю. «Сегодня на заводах работают технические управленцы старой школы предпенсионного возраста, которые хорошо знают производство, но не владеют, как правило, современными управленческими технологиями, а также неопытные технические специалисты, которые должны осваивать в течение длительного времени и само производство, и приобретать управленческие навыки», — говорит госпожа Спасенова.

Кризис 1998 года, с одной стороны, благоприятно сказался на производственной сфере — предприятия начали развиваться, а с другой — обострил кадровую проблему. За качественных специалистов сейчас нужно платить очень дорого. Спрос еще будет расти, и предприятия будут вынуждены поднимать зарплаты, чтобы привлекать лучшие кадры. Уже сегодня зарплата директора по производству может составлять \$5–8 тыс. в месяц.

Второе высшее

Получить экономические знания и технологические навыки можно на программах второго высшего образования. Школа менеджеров Московского энергетического института (ШМ МЭИ) и Всероссийский заочный финансово-экономический институт (ВЗФЭИ) предлагают специальность «менеджмент» и специализацию «производственный менеджмент». Здесь дается так называемая внеотраслевая подготовка — в отличие, скажем, от Института управления в химической и металлургической промышленности в Государственном университете управления (ГУУ), где готовят специалистов по экономике и управлению в нефтехимическом и химическом комплексах. А в Московском государственном университете пищевых производств (МГУПП) — специалистов по управлению качеством в пищевой отрасли.

Вузы, привязывающие тематику программ к собственному профилю (МГУПП и др.), могут привлекать педагогов с различных кафедр. Остальным приходится искать преподавателей где только можно. Так, ШМ МЭИ сотрудничает с Международным институтом менеджмента ЛИНК (по управленческим дисциплинам), РЭА имени Плеханова (по финансам), МГУ (преподавание иностранных языков) и рядом других вузов.

Отраслевые программы не ограничивают круг потенциальных студентов — ничто не мешает посетить программу ГУУ для нефтяников, к примеру, управленцам из строительной сферы или легкой промышленности. И такие люди здесь есть. **Алла Канке**, заместитель директора Института управления в химической и металлургической промышленности ГУУ, объясняет, что многие из них планируют сменить сферу деятельности.

ГУУ и МЭИ дают инструментарий для решения общих управленческих и производственных задач без привязки к проблемам компаний, в которых работают студенты. В МЭИ, кроме традиционных форм обучения (лекции, практические занятия), ста-

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ КВАЛИФИКАЦИЮ ДИРЕКТОРА ПО ПРОИЗВОДСТВУ В СВОЕЙ КОМПАНИИ

%

Опрос проводился на сайте www.hrm.ru. Ответили 236 человек.



На программах профпереподготовки вузы стараются дать больше практических навыков и знаний, а теорию свести к минимуму



раются более активно применять и нетрадиционные формы, к примеру, выездные тренинги. Один из последних (по управлению проектами) вели консультанты компании PSM Consulting. **Марина Грашина**, генеральный директор PSM Consulting: *Цель тренинга — показать, что проектное управление значимо и в организациях операционного типа, в том числе и на любом производстве. Два года назад мы объясняли это менеджерам АвтоВАЗа. На этом предприятии, как и любом другом, постоянно проводится модернизация производства, закупка оборудования и т. п. Все это отдельные проекты, которыми надо грамотно управлять.*

В конце обучения слушатели сдают государственный экзамен по специальности и проходят преддипломную практику. В ШМ МЭИ дипломники решают проблемы реальных предприятий (своего собственного или любого другого). Организаторы программ берутся помочь в поиске места выполнения проекта — договариваются с компаниями и привлекают их руководителей в качестве кураторов для дипломников.

Возрастного ценза для поступающих на программы, как правило, не существует. К примеру, в Школе менеджеров МЭИ учатся и студенты старших курсов, и недавние выпускники разных вузов, а также люди с опытом работы. В ГУУ средний возраст слушателей программ — 35 лет.

МВА для реального сектора

Специалистам по производству, рассчитывающим в будущем занять менеджерские позиции, а также уже действующим руководителям подойдут программы МВА со специализацией «производственный менеджмент». Сегодня их предлагают МИРБИС (программа «МВА — управление производством») и Международная высшая школа управления (МВШУ) Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Обучение здесь длится около двух лет.

В отличие от программ второго высшего образования, на МВА берут лишь при наличии опыта работы в бизнесе. Для поступления в МИРБИС придется сдать два теста (по математике и английскому языку) и пройти собеседование.

Подробного анализа производственных вопросов на МВА не предлагают. В МИРБИС их разбирают лишь в третьем, заключительном семестре. Можно изучать основы планирования производства, инновационный менеджмент, управление запасами, инвестиционными проектами и т. д. В МВШУ подробно изучают стратегические и тактические функции производственного менеджмента. Здесь рассматриваются вопросы выбора способов производства, обоснование производственной мощности, построение рабочих центров и обеспечение их ресурсами и т. д.

В МИРБИС учатся по вечерам три раза в неделю (дополнительно раз в неделю проходят занятия по деловому английскому языку). Обучение можно проходить и заочно.

Переподготовка

Программы профессиональной переподготовки рассчитаны на год-полтора. Вузы стараются дать за это время больше практических навыков и знаний, а теорию свести к минимуму.

Программа Института нефтегазового бизнеса (бывшее подразделение АНХ) направлена на все отрасли производства. Правда, большая часть кейсов и примеров, используемых преподавателями, касается нефтегазового бизнеса. Здесь дают в основном управленческую подготовку, а производственные моменты затрагиваются намного реже. **Татьяна Балтрушевич**, заместитель директора Института нефтегазового бизнеса: *Наши программы посещают директора по производству и руководители других отделов: финансового, маркетинга и пр. Учебный план строится по основным бизнес-направлениям.*

Алексей Маслов, директор центра управленческого консультирования и инновационных проектов Высшей экономической школы Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, координатор программы по производственному менеджменту: *Мы не должны объяснять, например, терминологию. Если преподаватель произносит термин «календарно-плановый норматив», все должны знать, что это такое. Другое дело, как*

classified

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

Search: ОТЕЛЬ...

(095) 9678005

hoteldiscount.ru

Адвокат Князев и партнеры.
Т. 299-3403,
www.kniazev.ru

Иркутск, Читинская обл.
Рекрутинг. Размещ.
рекламы. Маркет. исслед.
Агентство "Артэкс"
(3952) 425234,
www.arteksm.jrk.ru

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Самому динамично развивающемуся российскому деловому изданию требуются высокопрофессиональные специалисты по продаже рекламных площадей



С января 2004 года «Секрет фирмы» станет еженедельником. Новые рекламные возможности журнала ищут новых амбициозных продавцов

Требования к кандидатам:
■ опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается кандидатам, имеющим опыт работы в деловых изданиях)
■ образование — высшее

оклад + проценты
сопакет
возможности карьерного роста

Секрет Фирмы

контактный телефон (095) 771 61 84
факс (095) 771 61 85
e-mail: reclama@sf-online.ru

«Грош цена предприятию, которое имеет новые производственные разработки, но не может их использовать из-за консерватизма структурных подразделений»



его посчитать — вот этому мы уже обучаем. «Студенты должны научиться оперативному принятию решений, гибкости, скорости мышления. Без таких навыков эффективная деятельность и инновации невозможны», — продолжает господин Маслов. — Грош цена предприятию, которое имеет новые производственные разработки, но не может их использовать из-за того, что структурные подразделения не в состоянии быстро перестроиться под эти изменения». Здесь изучаются вопросы организации производства, формы и методы кооперации между производственными подразделениями и т. п.

В сжатые сроки

Большой популярностью на рынке пользуются открытые и корпоративные семинары, которые нередко организуют многие из вышеперечисленных учебных заведений. Кроме того, открытые программы сегодня проводит, например, Стокгольмская школа экономики в рамках своего Центра качества — здесь разработаны сразу два семинара-тренинга по бизнес-процессам. **Арсен Алавердян**, специалист отдела качества Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге: *Процессный подход актуален прежде всего для крупных компаний со сложной структурой, например для промышленных предприятий сырьевого сектора.*

Открытые семинары по проблемам производственно-хозяйственной деятельности есть в Межот-

раслевом институте повышения квалификации кадров (МИПК) в МГТУ имени Баумана. Одна из тем семинаров звучит так: «Совершенствование организации, планирования и управления производством на предприятии». Здесь рассматривают эффективные способы достижения качества и конкурентоспособности изделий в соответствии с международными стандартами, диверсификацию производства и т. д.

Преимущества корпоративных семинаров в том, что на них учатся представители одного предприятия — не только директора, но и рядовые сотрудники. Их проводят в Центре качества Стокгольмской школы экономики, Институте нефтегазового бизнеса, Школе менеджеров МИЭ и др.

Школа менеджеров МЭИ организует семинары для представителей электроэнергетической отрасли. Так, сейчас она проводит семинары для сотрудников группы «Мосэнерго» (дочерняя структура РАО «ЕЭС России») и группы руководителей Федеральной сетевой компании. На занятиях можно получить информацию о современных технологиях и оборудованию в электроэнергетике.

Стоимость корпоративных программ достаточно высока. В МИПК час обучения оценивается в \$60–80. А в Стокгольмской школе экономики уровень цен еще выше. Стоимость корпоративного тренинга продолжительностью в полный рабочий день составляет \$2–2,5 тыс. с группы. **сф**

РОССИЙСКИЕ УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ ПО ПРОИЗВОДСТВУ				
УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ	ПРОГРАММЫ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ	СТОИМОСТЬ УЧЕБНОГО КУРСА, \$	САЙТ
ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ВЗФЭИ)	МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ)	3 ГОДА	3400	WWW.VZFEI.RU
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ В ХИМИЧЕСКОЙ И МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПРИ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ УПРАВЛЕНИЯ (ГУУ)	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ)	2–3,5 ГОДА	2500–3500	WWW.GUU.RU
МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА (ИНСТИТУТ) МИРБИС	УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ (МВА)	2 ГОДА	5700–7600	WWW.MIRBIS.RU
ИНСТИТУТ НЕФТЕГАЗОВОГО БИЗНЕСА	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА	1,5 ГОДА	7000	WWW.PETROLEUM.RU
МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ (МВШУ) САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (МВА)	2 ГОДА	4500	WWW.IGMS.SPBSTU.RU
МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ (МИПК) В МГТУ ИМ. БАУМАНА	ОТКРЫТЫЕ СЕМИНАРЫ	4–5 ДНЕЙ	240 ЗА ДЕНЬ С ЧЕЛ.	WWW.MIPK.RU
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ	УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ)	3 ГОДА	ОТ 4500	WWW.MGUPP.RU
ЦЕНТР КАЧЕСТВА СТОКГОЛЬМСКОЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	ОТКРЫТЫЕ СЕМИНАРЫ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ	1 ДЕНЬ И БОЛЕЕ	200–250 ЗА ДЕНЬ С ЧЕЛ.	WWW.SSERU.ORG
	КОРПОРАТИВНЫЕ СЕМИНАРЫ	1 ДЕНЬ И БОЛЕЕ	2000–2500 ЗА ДЕНЬ С ГРУППЫ	
ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА)	1 ГОД	1900	WWW.HES.SPB.RU
	КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ	1 ДЕНЬ И БОЛЕЕ	ОТ 65 ЗА ДЕНЬ С ЧЕЛ.	
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ МОСКОВСКОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА	МЕНЕДЖМЕНТ (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ)	2 ГОДА	1420–1570	WWW.TQMXXI.RU
	КОРПОРАТИВНЫЕ СЕМИНАРЫ	2 НЕДЕЛИ	7000 С ГРУППЫ	

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

НОВЫЙ ГОД

Увлеченные делом, мы постоянно забываем о днях рождения друзей, семейных торжествах и уж тем более о других, менее важных праздниках. Поэтому напоминаем: до Нового года остался всего месяц. Пора уже строить планы и думать о подарках.



Презент фирмы **72**

Что дарить на Новый год

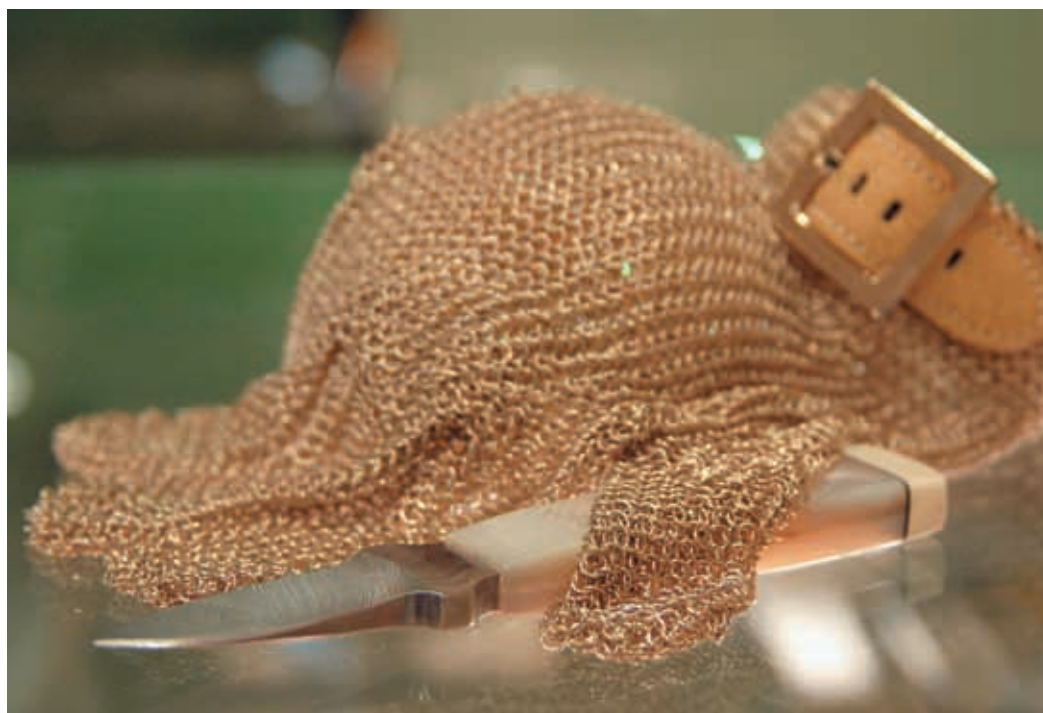
Виноградный выбор **76**

Что пить на Новый год

Где вы планируете встречать Новый год? **80**

Презент фирмы

ПРАВИЛО ДАРИТЬ ТО, ЧТО С РАДОСТЬЮ ПОЛУЧИЛ БЫ САМ, НЕ ДЕЙСТВУЕТ, КОГДА РЕЧЬ ЗАХОДИТ О ПОДАРКАХ ГЛАВАМ КОМПАНИЙ. КЛЮШКА ДЛЯ ГОЛЬФА ИЛИ НАБОР КИНЖАЛОВ КОМУ-ТО МОГУТ ПОКАЗАТЬСЯ ДОРОГИМИ, НО СОВЕРШЕННО НЕНУЖНЫМИ БЕЗДЕЛУШКАМИ. ОДНАКО НЕРЕДКО ИМЕННО ТАКИЕ ВЕЩИ ПРИВОДЯТ В ВОСТОРГ ТЕХ, У КОГО ВСЕ ЕСТЬ. **Текст: Татьяна Ткачук**



КОПИЯ ОРИЕНТИРЕРМАН

Под Новый год топ-менеджеры компаний получают множество корпоративных презентов — от сотрудников, партнеров, в том числе и потенциальных, и даже от конкурентов. «Все считают, что чем богаче подарок, тем лучше, однако необходимо добавить, что важнее точное попадание в цель» — эта цитата из польского писателя Еугениуша Дембского наиболее верно отражает специфику дарения согласно деловому этикету.

Большая эмоциональная нагрузка, которую несут в себе разного рода подарки, способна порой кардинально изменить отношение к дарителю. Именно поэтому так важно соблюдать баланс между условностями, неизбежными при преподношении подарков руководителям компаний, и индивидуальностью, выделяющей дарителя среди всех остальных. Руководителям компаний-партнера принято преподносить традиционные и до-

Пацифистам нож из дамасской стали и позолоченную перчатку лучше не дарить

рогие подарки. Новогодний же сюрприз сотрудников шефу может быть значительно менее дорогим, но при этом гораздо более индивидуальным.

Не подарки

Бизнес-этикет не дает четкого представления о том, что именно стоит дарить руководителю компании, зато хоро-

шо известно, какие вещи дарить категорически не следует. В черный список внесены парфюмерия, косметика, галстуки, ремни, запонки и прочие подобные аксессуары. Кроме того, особую осторожность нужно соблюдать при подношении даров иностранным партнерам, особенно из восточных государств. Так, излюбленный аксессуар всевозможных подарочных наборов — часы — может очень расстроить китайского бизнесмена. Дело в том, что часы на некоторых диалектах китайского языка означают «погребение», «смерть». Вручив дар с такой смысловой нагрузкой китайцу, особенно пожилому, можно раз и навсегда оставить у него негативное впечатление о компании-дарителе. По мнению авторов большинства книг о деловом этикете, наиболее подходящие подарки для иностранных партнеров — сувениры в национальном стиле: изделия из Хохломы, Жестова или Гжели, палехская и федоскинская лаковые миниатюры, оружие с художественной резьбой от тульских мастеров, фарфоровые куклы в национальных костюмах. Цены на такие подарки варьируются в пределах \$15 — 100 — фарфоровые куклы, павловопосадские платки, хохлома; \$130 — 200 — федоскинские шкатулки; от \$600 — палех-

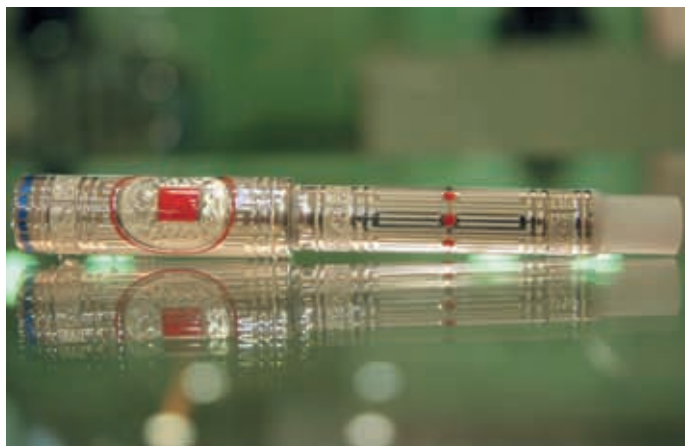


Нормы деловой этики не рекомендуют крупным компаниям вручать слишком дорогие подарки руководству своих более мелких партнеров

ские шахматы и до нескольких тысяч долларов — именное оружие от тульских мастеров.

Однако слишком дорогие подарки или произведения искусства преподносить иностранным партнерам нужно с осторожностью. С такими презентами могут возникнуть осложнения при их таможенном оформлении, и в результате положительное впечатление о фирме, подарившей шедевр, может смениться на противоположное.

Дорогостоящие вещи могут оказаться неудобным подарком и для российских компаний. Например, нормы деловой этики не рекомендуют крупным компаниям вручать слишком дорогие подарки руководству своих более мелких партнеров, поскольку так они продемонстрируют



КОЛИАЮРЕНТИХЕРМАН

свое превосходство и заставят одариваемого чувствовать себя неловко.

Кстати сказать, в России стоимость подарка строго ограничена Гражданским кодексом. Согласно статье 575 («Запрещение дарения») ГК

Ручка «Белые ночи» из серебра 925-й пробы не оставит равнодушным того, кто начинал карьеру в Петербурге

РФ, нельзя дарить подарки дороже пяти МРОТ (то есть на сегодня дороже 500 рублей) не

только госслужащим, медикам, учителям, но и «в отношениях между коммерческими организациями». Правда, как показывает практика, эта статья фактически никогда не соблюдается.

Праздничный эксклюзив

Дорогие вещи от производителей товаров класса «люкс» пользуются особой популярностью среди корпоративных клиентов, приобретающих подарки для глав компаний, утверждают продавцы подарков и сувенирной продукции. «Подарок руководителю должен соответствовать имиджу делового человека, — говорит аналитик отдела маркетинга компании «Восточный экспресс» **Алексей Вертиков.** — Корпоративные клиенты, заказывая у нас подарки для

Приближается Новый год - самый волшебный из всех праздников.

Вы верите в чудеса? Хотите подарить чудо своим близким? С Л'Этуаль это возможно!

Мы от всего сердца поздравляем Вас, дорогие друзья, и от всей души желаем, чтобы в 2004 году обязательно сбылись все Ваши самые смелые фантазии! Будьте с нами, приходите к нам - и мы сделаем все, чтобы незабываемая атмосфера праздника всегда оставалась с Вами.



КАЖДЫЙ, кто придет к нам в эти дни, БУДЕТ ПРИЯТНО УДИВЛЕН



☎ ДЛ Я СПРАВОК (095)9-37-12-37

СЕТЬ МАГАЗИНОВ ПАРФЮМЕРИИ И КОСМЕТИКИ

L'Étoile

Какое счастье получить подарок,
Выбранный с любовью и перевязанный ленточкой,
В предвкушении доставленной радости.
Такие подарки случаются нечасто.
И если уж они нам выпадают,
Мы храним их бережно.



Адреса:

ул. Обручева, 11/1, тел. 935-6749

Рублевское шоссе, 52
ТРК «ЗАПАДНЫЙ» 1-ый этаж, тел. 783-6407

ул. Пятницкая, 8, тел. 953-5514

www.dikovina.ru

топ-менеджеров, как правило, выбирают письменные принадлежности, настольные наборы, портфели. Однако все эти вещи должны быть не только очень дорогими, но и носить отпечаток эксклюзивности. Поэтому мы предлагаем своим клиентам не только приобрести, например, ручку из золота или серебра лимитированных коллекций фирмы Montegarra, но и нанести гравировку на нее или тиснение золотой фольгой на ее упаковку».

Разумеется, и цена на подобный эксклюзив соответствующая. Так, в пределах \$300 — 500 можно приобрести ручку или даже портфель. Та же ручка, но из коллекции, состоящей не более чем из 500 экземпляров, да еще и инкрустированная драгоценными камнями обойдется уже в несколько тысяч долларов.

Желающим подарить менее традиционные вещи в «Восточном экспрессе» рекомендуют приобрести «аксессуары для роскошного интерьера» торговой марки Ghiso (для аперитива, шампанского, трюфелей, устриц и т. д.). Цены на них колеблются в пределах нескольких тысяч долларов. Однако такие подарки, как и всевозможные сигарные аксессуары, трости, приспособления для игр (клюшки для гольфа, мячи для игры в поло), коллекционное оружие, а также картины и антиквариат, стоит преподнести лишь бизнесмену, увлечения и интересы которого известны, чтобы не потратить зря кучу денег, подарив, например, оружие пацифисту или хьюмидор (ящик для хранения сигар) ярому противнику курения.

Демократичные VIP

Далеко не все компании могут выделить на подарочный бюджет большие суммы. К тому же партнеров, которых следует одарить на Новый год, бывает до нескольких десятков.

В этом случае можно воспользоваться и предложением сетевых магазинов подарков, чьи цены намного более демократичны.

«Топ-менеджеру крупной компании не подаришь небольшую шуточную фигурку, статуэтку или мягкую игрушку, например, в виде обезьянки — символа приходящего года. Поэтому у нас существует целый отдел VIP-подарков, которые не стыдно подарить руководителю», — говорит **Дмитрий Барсуков**, коммерческий директор компании «Мульти», специализирующейся на продаже всевозможной подарочно-сувенирной продукции. Правда, цены на все эти «ви-пы» в магазинах сети намного ниже, чем у поставщиков эксклюзивных или коллекционных товаров. Самый дорогой товар — настольная рулетка — стоит до 20 тыс. рублей, мечи, в том числе и самурайские, — от 2000 до 9000 рублей, ручки Parker — от 1500 до 16 500 рублей, глобус-бары — от 2000 до 6000 рублей.

Помимо цены в «Мульти» советуют обращать внимание и на материал, из которого изготовлен подарок. **Дмитрий Барсуков: 2004 год будет годом Деревянной Обезьяны, поэтому хорошим символом станут подарки из дерева или в деревянной упаковке — например, наборы для вина, а также для охоты и рыбалки.**

Вольности подчиненных

Материальные ценности — не единственный способ одарить руководителя компании. Если партнерам, как правило, дарят все-таки традиционные подарки, то от сотрудников руководитель может получить в дар и нечто несерьезное или нематериальное. Например, именной камень на мостовой Старого Арбата.

«У нас был случай, когда фирма заказала каменную „открытку“ с изображением лениво развалившегося кота и подписью: „Любимому на-

Виноградный выбор

КАК ВСТРЕЧАЕШЬ НОВЫЙ ГОД (НЕТ-НЕТ, ДАЛЬШЕ БУДЕТ ВО ВСЕ НЕ ТО, О ЧЕМ ВЫ ПОДУМАЛИ; ПРО ИЗВЕСТНУЮ ВСЕМ ПРИМЕТУ — ЧУДОВИЩНАЯ БАНАЛЬНОСТЬ), ТАК ТЫ ПОРАБОТАЛ В ПРОШЛОМ ГОДУ. С ПОЛНЫМ ОСНОВАНИЕМ ЭТИ СЛОВА МОЖНО ОТНЕСТИ И К ВЫПИВКЕ. **Текст: Иван Канонов**



За последние годы настоящее море вина образовалось в России, бывшей самой водочной страной мира. Нет, никто, конечно, не отговаривает от хорошей водочки. Тут кстати и продукция Рустама Тарико (марка «Русский стандарт»), и водка Марка Кауфмана, которую он позиционирует как самую дорогую в мире. Люди попроще, без излишнего снобизма могут обойтись и простым «Абсолютом» (кто не любит водку с запахом) или «Гжелкой» (те, кто, напротив, любит много запаха). Но мы сегодня говорим о приличном новогоднем выпивании. А им с недавнего времени в среднем классе стало все-таки питье вина.

Итак, пункт первый. Встали попозже, если день у вас нерабочий, или ушли с работы пораньше, если рабочий. Но перед тем как уйти с работы, не пейте водки с коллегами, это может разрушить вам весь праздник. Зато можно смело выпить по бокалу Moët & Chandon розового в кабинете начальника, чтобы тут же понять, что до листинга на Нью-Йоркской бирже ну просто рукой подать. После чего с Moët можно на этот вечер завязать. Все-таки шампанское, которое вы можете купить в парижской арабской лавчонке за 23 евро, не стоит того, чтобы на нем зиждилось ваше новогоднее настроение.

Придя домой, смело доставайте из холодильника белые вина. Любый виноград подой-

дет — шардоне, пино гриджо, пино бьянко, совиньон блан, рислинг, гевурцтраминер, семилон, мускадель и т. д. Хочешь — начинаешь с вин севера Италии. В частности, с Soave. Это может быть вино от мощного производителя типа Soave. Но никогда не покупайте Soave от производителя типа Sterzi — похоже, это самый дешевый напиток на рынке, который вам пытаются продать по цене премиум-продукта. Можно взять вино с северо-запада Италии, из провинции Фриули-Джулия-Венеция, от Вальтера Филипутти — Ronco degli Agostiniani 1999 года. Не знаю, что вы там распробуете, но именно это вино входит в списки лучших итальянских вин прошлого года, а это хороший показатель. А можно переместиться в Тоскану — охладить волшебное белое Orvieto от выдающегося винодела барона Рикасоли. Можно, конечно, перечислить еще массу прозрачных белых вин из Франции — и из Бордо, и из Лангедока, и тем более из Эльзаса. Но про это и так слишком часто говорят и пишут, так что не будем плодить клонированные советы и мнения.

Белое — вино все-таки аперитивного типа, то есть очень хорошо пойдет для встречи гостей (охлаждать до 8 — 10° C, а то белый виноград будет слишком ароматен). Попробуйте при этом остаться в рамках цен, которые задают вышеперечисленные господа: \$10 — 13.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

НОВЫЙ ГОД ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ



Не надо лишнего на себя брать и покупать для старта новогоднего празднования белые вина по \$40, например, из Австралии (в частности, с Маргрет-Ривер). Они вполне хороши, но их лучше приберечь для интимного ужина. Крупная компания (больше трех человек)

все равно ничего в оттенках и тонкостях не поймет.

Так что переходите к пункту второму — красному. Можно начать с виноградных простых, но плотных, цена вин из которых не превышает 15-долларовый барьер. Это вина из винограда типа альянико, примити-

во, зибиббо, каберне совиньон и мерло — в общем, все то, что радостно и быстро растет на холмах Сицилии, Сардинии и на южном побережье Франции, что поближе к Испании. Кстати, испанский виноград темпранильо тоже ничего. Во всяком случае, всегда есть

шанс, что эти виноградники не пострадали от проливных дождей, потому как проливные дожди в этой местности достаточно редки. (Как, впрочем, и в Калифорнии. «It's never rains in California», — поется в старинной рок-балладе). Здесь можно найти вина от таких произво-



2 недели с и Вы – СУПЕР!

SLENDERTONE FLEX®

Ирландия

Слендerton Флекс® – высокотехнологичные миостимуляторы от Слендerton. В них используется революционная технология CSI® концентрированного мышечного возбуждения, не имеющая аналогов в мире (метод запатентован Слендerton). Поэтому Слендerton Флекс необычайно эффективен. За 30 минут занятий со Слендerton ВСЕ мышцы пресса сокращаются 240 раз. Представьте, сколько времени и усилий понадобится Вам, чтобы 240 раз выполнить поднятие тела вверх-вниз и получить тот же результат!

Флекс – незаменимый помощник для современных мужчин и женщин, ведущих активный образ жизни и стремящихся к красоте, здоровью и гармонии своего тела.

ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ СЛЕНДERTON:
(095) 105-00-34
WWW.SLENDERTONE.RU

СЕТЬ МАГАЗИНОВ
"СОЗВЕЗДИЕ КРАСОТЫ" 

Eau de parfum

Товар сертифицирован

奇色河



KUSADO

www.kusado.com; e-mail: info@kusado.com

Агент на территории СНГ и стран Балтии

Тел.: (095)785-08-01, факс: (095)785-08-13

дителей, как Firriato, Portile, Sinfarosa.

После красного вы уже вряд ли сможете вернуться к белому. К тому же вполне возможно, что к этому времени появятся уже серьезные блюда на праздничном столе. Значит, так или иначе сменится цветовая палитра вина, и само оно станет несколько более тяжелым, плотным, с более внятным запахом (безусловно, плотность и аромат вина очень сильно связаны с пряностью самой кухни). Так что тут, конечно, на стол пойдут вина из такого винограда, как санджовезе, мерло, каберне. Можно представить, разумеется, и мощную смесь из Бордо (Chateau De La Tour или Chateau Margaux, а тем паче Cheval Blanc или Petrus). Но на такие марки мы не слишком рассчитываем даже в очень хороший год: как-то не очень хочется, чтобы, когда пьешь вино за \$1000, на тебя смотрел холодный глаз главного поздравителя страны — можно и поперхнуться. Лучше приберечь такие вина для какого-нибудь хорошего семейного случая — свадьба, рождение ребенка, развод. А вот, например, Castello Di Ama, Gaja, Fonterutoli, Donna Fugata Tancredi, Sassicaia, Solaia, Tignanello, Brunello di Montalcino приличных производителей вроде Lisini или Banfi будут в самый раз. Вы прикоснетесь к величайшим винам мира, не переплачивая за них (разумеется, с поправкой на французские легенды).

Более того, когда надо будет начинать пить шампанское, тоже не забудьте, что и здесь есть серьезная конкуренция между Францией и Италией — далеко не весь мир крутится вокруг французского шампанского. Взять, например, чудесный напиток просессо. От таких производителей, как Valdo или Col Di Salice, эти игристые вина могут вытеснить недорогие шампанские напитки не только какого-нибудь московского заво-

да (что вполне понятно), — но и французские позиции.

В итальянских пиццериях и ресторанах для среднего класса оно уже вытеснило «французов». Дальше — больше: героический производитель Ca Del Bosco выбивает почву из-под ног французов и в дорогих итальянских ресторанах. Его напиток под названием «Франчакурта» сделан по традиционной технологии (так обычно говорят, чтобы не употреблять несанкционированно выражение «технология шампенеуаз»; не все же такие храбрые, как производитель «Советского шампанского»!). Цены на «Франчакурту» от Ca Del Bosco колеблются от 15 до 60 евро, так что можно подобрать на все вкусы. Единственное ограничение: после всех этих белых и всех этих красных вин, с которыми вы так славно проведете новогодний ужин, много шампанского пить все равно не надо. Приберегите его на завтра.

Утро 1-го января. Опять бриться, но зато можно сразу с утра начать пить шампанское. Один раз проведя эксперимент с хорошим шампанским, вы поймете, почему русская аристократия пила его ведрами. Напиток выводит вас на определенный уровень опьянения и поддерживает его весь день, оставляя неизбывное ощущение светлого праздника — и даже, наверное, счастья.

Обычно шампанское делается из такого винограда, как пино нуар и шардоне. И как только вам надоест пить супермаркетовское шампанское вроде все того же приснопамятного Moët, вы поймете толк в других. А ведь великих шампанских вин хватит не на один Новый год. Это Ruinart и Bollinger, Pol Roger и Krug, Salon и De Souza. У каждого из этих брендов вы найдете вина и за 50 евро, и за 500 — останется только выбирать.

А ведь именно для этого мы и отмечаем новогодний праздник: убедиться в том, что мы правильно выбрали. Время, друзей, страну и выпивку.

МАГАЗИН-АТТРАКЦИОН «LEFUTUR»

Два года назад в Москве появился первый магазин удивительных подарков — LeFutur. О том, что такое настоящие подарки и где их стоит покупать, а также о развитии компании нам рассказал генеральный директор LeFutur Алексей Аванесов.

- Как появилась идея создания в России сети магазинов удивительных подарков?

- Не раз, гуляя с женой и ребенком по торговым центрам в США, я ловил себя на мысли, что мне нравится заходить в магазины сетей типа «Brookestone» или «Sharper Image», которые специализируются на продаже удивительных, необычных вещей. В Москве такого не было. Пришла идея попробовать создать подобное в России. Так появилась компания LeFutur.

- Ваша сеть довольно быстро развивается, практически каждый месяц открываются новые магазины, причем не только в Москве, но и, например, в Сибири. Вы прогнозировали, что рост бизнеса будет столь стремительным?

- У нас был опыт вхождения в регионы. Одна из наших компаний-партнеров имеет более разветвленную сеть в регионах, нежели LeFutur. Мы знали, как сделать так, чтобы развитие шло интенсивно и быстро. Да и тема LeFutur, согласитесь, благодатная. Будущие дилеры зачастую сами приходили к нам, загоревшись идеей магазина удивительных вещей. Недавно мы открыли магазин LeFutur в новом Торговом центре в Новокузнецке. На открытии Торгового центра присутствовал губернатор Кемеровской области Аман Тулеев. И нам было приятно увидеть его в качестве гостя в на-шем магазине, где он провел несколько минут. Надеемся, что ему было интересно.

- Отличаются ли принципы продвижения компании и товаров в Москве, в европейской части страны и в отдаленных регионах?

- Внешнее оформление магазинов везде одинаково. Но мы, безусловно, учитываем пристрастие регионов к той или иной товарной группе, покупательную способность, даже ментальность. Но в любом отдаленном городе мы продаем то же самое, что можно купить в наших магазинах в Москве. Продвигаясь по России с помощью наших партнеров, мы полагаемся на их опыт. Мы не стремимся им что-то навязывать, скорее, советуем. Регулярно собираемся в Москве, слушаем пожелания дилеров, даем рекомендации. Что называется, сверяем часы.

- По какому принципу вы отбираете товары? Что может продаваться под брендом LeFuture, а что — нет?

- Мы не утверждаем, что все 100% товаров LeFutur идеально подходят под определение удивительных вещей. Но мы очень тщательно выбираем каждый предмет, который собираемся продавать, изучаем его. Это непростая задача. У нас много поставщиков. Насколько нам удастся выбрать действительно необычные вещи — судить нашим покупателям. К себе мы относимся достаточно критически. Я считаю, что на данный момент мы сделали 35 — 40% от задуманного, ведь отслеживать все, что появляется в мире интересного, — задача довольно кропотливая. У предмета, который претендует на то, чтобы продаваться в LeFutur, должно быть главное свойство — интерактивность. Решение: закупать ту или иную вещь или нет — принимаем коллегиально. Стараемся уйти от авторитарности в выборе товара.

- Среди ваших поставщиков преобладают зарубежные компании. В России не делают ничего интересного?

- Как правило, мы импортируем товары. К сожалению, в России удивительные вещи производят крайне редко. Да, иногда мы продаем товары, которые выпускаются серийно, но при этом не являются предметом массовых продаж. Например, собака-робот AIBO фирмы Sony. Или кофе-машина, которую можно подключить к интернету. Да, это прежде всего устройство для приготовления кофе, и оно идеально выполняет все предназначенные ему функции, но такую кофе-машину вы не найдете в крупных торговых сетях, которые работают на оборот. Им нужно продать сто кофе-машин за день. А нам — одну, но интересную. И покупатели LeFutur знают,

что у нас они купят то, что отчасти можно назвать игрушкой, но это будет самая лучшая игрушка. И в этом тоже будет ее уникальность. При этом LeFutur также предоставляет необходимые гарантии на свои товары. У нас заключены договоры с сервисными центрами на обслуживание дорогой или эксклюзивной техники.

- Вы могли бы нарисовать портрет вашего покупателя?

- Покупатель у нас особенный. Я бы назвал его «продвинутым». Как рассуждает обыватель? Он приходит в магазин, и в голове у него выстраивается цепочка: товар—цена—качество. Он все взвешивает, советуется с близкими, ходит по конкурентам и так далее. У наших товаров нет конкурентов. Наш покупатель обладает широким взглядом, ему все интересно. Он не потерял способность удивляться, радоваться жизни. Наверное, это производная от его душевного комфорта, который, конечно, связан с благосостоянием. Поэтому мы позиционируем LeFutur в том числе как магазин — аттракцион. Мы стараемся провоцировать людей. У нас все можно

взять в руки, крутить, вертеть, включать, спрашивать у продавца: как работает? Мародерство, конечно, нежелательно, но полевые испытания — пожалуйста — проводите. Человеку, делающему покупку в LeFutur, должно быть комфортно. Он не должен чувствовать себя заложником сделки. Мы его понимаем, мы уважаем своего клиента и надеемся: зная, что в LeFutur его не обманут, он придет за следующей покупкой.

- Какие подарки вы приготовили своим покупателям к Новому году?

- Мы приготовили около четырехсот наименований подарков. Уверен — это будет эффектное зрелище для тех, кто радуется жизни и готов удивляться. При этом мы понимаем, что все люди разные, и постарались выбрать вещи на любой вкус. Давайте откроем наш буклет. Зима, Новый год, люди едут кататься на горных лыжах. Пожалуйста — часы-рация в красном исполнении. На горный сотовый телефон не очень удобен, а рация работает отлично, всегда можно быть «на связи». Или моторизированный мини-снегоход. Казалось бы: что удивительного? Но это детский снегоход, на котором при желании можете прокатиться и Вы. Снегоход, который мы предлагаем, дает не меньший драйв, чем настоящий. Все реально: мотор урчит: 130 «кубиков» — это немало. Но при этом его можно взять под мышку, занести в квартиру.

Или например, радиоуправляемый альпинист, движениями которого можно управлять с помощью пульта ДУ, уверен, увлечет вашего ребенка. Конечно, игрушками мы не ограничиваемся. Кто-то в Новый год захочет выпить чашечку настоящего кофе. Мы предлагаем универсальную кофе-машину. Изысканный дизайн, прославленная швейцарская надежность, компактность и простота в управлении — вот отличительные черты новинок. Или МРЗ плеер в виде изящного кулона. Или карманный кинотеатр с 3,8-дюймовым дисплеем, соединяющий в себе DVD-проигрыватель и телевизор. Вы просто скачиваете любимый фильм из интернета и можете смотреть его где угодно. Приходя за подарками, покупатель не всегда знает, что именно ему нужно. Поэтому мы приготовили наборы, состоящие из нескольких различных предметов. И если вы не уверены в правильности своего выбора, берите наборы — не ошибетесь. Кроме того, в наборы товары будут стоить дешевле, чем каждый по отдельности. Поскольку LeFutur — это магазин удивительных вещей, у нас постоянно проводится большое количество завуалированных дисконтных акций. Это игра, в которой каждый покупатель имеет шанс что-то выиграть: скидку или неожиданный подарок. Я могу долго рассказывать о LeFutur. Но лучше прийти и увидеть. Я не встречал ни одного человека, который, зайдя в наш магазин удивительных вещей, остался бы равнодушен ко всему, что окружает. Наша задача — снова и снова удивлять и радовать наших покупателей. Кстати, с 15 декабря четыре из двенадцати магазинов LeFutur будут работать круглосуточно. Поэтому, если кто-то оставил приятные хлопоты на последний предновогодний вечер — он имеет реальный шанс не остаться без подарков. Но все-таки лучше подумать об этом заранее.

Любую интересующую Вас информацию Вы можете узнать по телефону справочной службы (095) 956 80 00 или на сайте компании www.lefutur.ru



НОВЫЙ ГОД

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

ГЛАВЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ЛЮБЯТ ГОВОРИТЬ, ЧТО ЗАБЫЛИ ЗНАЧЕНИЕ СЛОВА «ОТДЫХ». НО НОВЫЙ ГОД — ЭТО ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ. ПОЭТОМУ МЫ РЕШИЛИ СПРОСИТЬ У МЕНЕДЖЕРОВ: ГДЕ ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ВСТРЕЧАТЬ НОВЫЙ ГОД?

Ростислав Ордовский-Танавский Бланко, президент корпорации «Ростик групп»: — Обычно на Новый год я уезжаю «в лето». Моя жена называет меня южным тропическим растением. В этом есть доля правды, ведь я родом из Венесуэлы. Но так как уже более десяти лет живу и работаю в России, то испытываю нехватку солнечного тепла, разнообразия тропических растений, запаха экзотических фруктов и шума прибоя. «В лето» мы уезжаем обязательно семьей. Любим, когда много детей, и поэтому часто зовем с собой друзей с семьями. Когда есть хорошая детская компания, получается прекрасный совместный отдых детей и взрослых, но при этом никто друг друга не напрягает, потому что у каждого есть свой круг интересов. Не исключение и этот Новый год. Мы собираемся атаковать с семьей и друзьями Мальдивы.

Рамаз Чантурия, генеральный директор ассоциации «Росчайкофе»:

— Новый год считаю домашним праздником и проведу его дома, а сразу после 1 января отправлюсь кататься на горных лыжах. Если честно, поддался модному увлечению и собираюсь отправиться в Австрию. Так сложилось исторически, что именно эта страна ассоциируется у меня с горными лыжами. Получается, что Новый год я проведу и дома, и в Австрии.

Евгений Подольский, исполнительный директор ассоциации «Автокей»:

— Из-за бешеного ритма работы в течение года мне очень редко удастся навестить роди-



телей, поэтому традиционно приходится это наверстывать в конце года. Я уверен, что, как и всегда, 31 декабря мы с родителями пойдем на очередную театральную премьеру. Я не помню, когда началась эта традиция, но могу точно сказать, что только с родителями и близкими я чувствую настоящий праздник и спокойствие в душе.

Борис Бобровников, генеральный директор компании «Крок»:

— Я сторонник традиционной встречи Нового года, то есть дома в кругу семьи. Это своеобразная традиция, так что

все встречи и поездки откладываются на несколько дней. После 2 января еду кататься на горных лыжах. Это тоже традиция, ей уже 27 лет. Такой отдых позволяет продлить новогоднее настроение.

Дмитрий Донченко, генеральный представитель Swarovski в России:

— Пока еще не определился точно, но планирую поехать в Инсбург, в Австрию. Там будет открытие нашего музея и корпоративный Christmas party. Постараюсь остаться там как можно дольше — возможно, на все праздники, с 20 декабря до 10 января.

Леонид Вигдорович, председатель артели «Ять» (производство алкогольных напитков):

— Я москвич и очень люблю проводить праздники в родном городе. Уехать отдыхать можно и в другое время. Тем более Новый год в нашем бизнесе — один из самых важных периодов, и я не могу вот так просто уехать, оставив своих коллег. Как никак во многом от нашей успешной работы зависит новогоднее настроение москвичей. А 31 декабря с друзьями пойдем в какой-нибудь клуб и там вместе со всей страной в полночь поднимем бокалы. И, я думаю, не только с шампанским.

Сергей Жлудов, генеральный директор компании «Росмедкомплект»:

— Традиционно несколько лет подряд мы с женой уезжали на Новый год за границу — в прошлом году, например, на горнолыжный курорт в Австрию. Но в этом году мы решили остаться в России и встретить Новый год в узком кругу друзей. Мы долго обсуждали, где и как отметить праздник, но буквально вчера сделали свой выбор. Хотя на первый взгляд он не оригинален, но зато очень близок каждому из нас. Это дача в Подмоскowie. Мне кажется, это хорошая возможность отдохнуть от зарубежных деловых и туристических поездок, подышать свежим морозным воздухом и набраться сил на весь следующий год, который, надеюсь, будет еще более активным для «Росмедкомплекта», чем год уходящий.

**читайте в следующем номере
(в продаже с 15 декабря)**

После продажи

Как правильно управлять
временем и качеством работы
сервисных центров

Зарплатные схемы

Плюсы и минусы жестких
окладов



Самоубийство рынка

Зачем компании сами уничтожают
рынки, на которых работают

Чужие правила

Первые требования западных
инвесторов



СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО

| 095 | 232 1155