

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 25 (64) 05 ИЮЛЯ — 11 ИЮЛЯ 2004

www.sf-online.ru



Ростки цивилизации

Музеи и школы учатся зарабатывать, а не клянчить **c10**

Почему работодатели боятся коллективных договоров **c44**

Самое прицельное маркетинговое оружие **c40**

Страховые продукты для малого и среднего бизнеса **c54**



продолжаем разговор
форумы на **www.sf-online.ru**

«Наш новый проект мы называем аутсорсингом бизнес-процессов. Мы просто признали тот факт, что не имеем достаточных собственных знаний и компетенций по созданию автомобильного производства мирового уровня. Поэтому и решили, что догонять Запад совершенно бессмысленно, а нужно просто перенимать их опыт, в том числе с помощью инжиниринговых компаний»

ЛЮДМИЛА ГЛАЗЕВАЯ

18 РАЗГОВОР НОМЕРА



Секрет фирмы

05 июля – 11 июля №25 (64)

главные темы:

[МЕНЕДЖМЕНТ]

10

«Они долго считали, что бизнес, власть, все вокруг им должны только потому, что они решают социально важные задачи. Это разворачивает. Вместо того чтобы заниматься делом, люди предпочитали ходить с протянутой рукой»

[МАРКЕТИНГ]

40

«В недалеком будущем SMS-маркетинг будет являться неотъемлемой частью любой крупной рекламной кампании. Те, кто оставит этот канал без внимания, рисуют проиграть борьбу за клиента»

[ПЕРСОНАЛ]

44

«Многие российские руководители боятся заключать коллективные договоры с сотрудниками, считая их ловушками. Но в определенных ситуациях и при правильном оформлении эти договоры приносят выгоду и работодателям»

[ФИНАНСЫ]

54

«Страховщик попросил накладные на украденные телефоны, и выяснилось, что их цена не совпадала с заявленным убытком. Через день клиент принес новые накладные — за то же число, за тем же номером, но с другими цифрами»

с3



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

31 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Когда начинается реклама, зрители обычных каналов часто переключаются. А к нам будут специально приходить, чтобы смотреть рекламные объявления»



ЛАМАСКА

46 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

«Когда в четыре утра полусонные сотрудники приехали на место, он произнес: «Я собрал вас, чтобы выразить свое неудовольствие. А теперь спокойной ночи»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 24** ЛЮДИ
- 36** КОМПАНИИ
- 66** ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

- [М Е Н Е Д Ж Е М Е Н Т]
- 10** **Деловая хватка неделового мира**
Екатеринбургская филармония, волгоградская гимназия и соловецкий музей подошли к управлению своими некоммерческими организациями точно так же, как к управлению бизнесом. И добились потрясающих успехов

РАЗГОВОР НОМЕРА

- [Л И Д Е Р Ы]
- 18** **«Догонять Запад совершенно бессмысленно»**
Гендиректор «Северсталь-Авто» Вадим Швецов объяснил, зачем компания отдала управление рядом автомобильных подразделений на аутсорсинг западным консультантам

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- [КОНКУРЕНЦИЯ]
- 26** **Подколесная борьба**
На что рассчитывает российский шинный холдинг «Амтел» после разрыва отношений с финской Nokian Tyres
- [И Н Н О В А Ц И И]
- 31** **Реклама из рук в руки**
Холдинг «Пронто-Москва» полностью экипирован для атаки на рынке direct-маркетинговых услуг

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	12.07.2004
«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	19.07.2004
«БИЗНЕС-ШКОЛА». ЛУЧШИЕ УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ	26.07.2004

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

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 25 (64) 05 ИЮЛЯ — 11 ИЮЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВНА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ (отдел «Бизнес-технологии»)

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика»),

РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ

НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА, ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛА ФАТЕХОВА

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

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА,
ЮЛИЯ ИПАТОВА, ЕКАТЕРИНА КРОТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

НАТАЛЬЯ ПЕРДОВА, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

«IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ЛИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН,
КОНСТАНТИН ПРОКИН

ДИЗАЙНЕР ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

ОБЛОЖКА АННА МУЗЫКА

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

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНИКОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, СЕРГЕЙ ГАБРИЭЛЬ, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА,

ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО, МАЙЯ ИВАНИКОВА, ОЛЬГА КАЛАШНОВА,

ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА,

ОЛЬГА САМСОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА,

АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА, МАРИНА ШАТАЛИНА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАльному РАЗВИТИЮ

ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

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

ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОРТ, ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО,

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

TEL. (095) 771-6184, 771-6185 (TEL./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

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

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

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ

105066, МОСКВА, ТОМСАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

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

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

Редакция не предоставляет справочной информации.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемых
товаров и услуг подлежат обязательной сертификации

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

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

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

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»
И МОССПОЧТАМТ: 17600 В ОБЪЕДИНЕНИИ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

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

Microsoft® **КОНСУЛТАНТ®** **ParaType®**

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком,
свидетельство № 244264, защищенным законом РФ № 3520-1 от 23.09.92
о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест
присоединения товаров.

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



**МЫ ВСЕГДА
НА ШАГ ВПЕРЕДИ**



[КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ]



Реформам дан отбой

Ожидания российских и международных инвесторов опять обмануты. Как выяснилось, скорого реформирования «Газпрома» и РАО «ЕЭС России» ждать не приходится.

Реформа электроэнергетики приостановлена минимум на полгода заявлением премьер-министра Михаила Фрадкова о том, что ее ключевой вопрос — создание оптовых генерирующих компаний — будет решен правительством не ранее конца года. Рынок немедленно отреагировал на слова премьера 3,5-процентным падением котировок акций РАО ЕЭС. В результате всего за несколько часов компания подешевела почти на \$0,5 млн. А затем сразу несколько инвестиционных банков объявили о пересмотре в сторону понижения рекомендаций по акциям РАО. И хотя глава энергомонополии Анатолий Чубайс уверял, что реформа не остановилась и менеджмент РАО готов «снять все неясности», по рынку тут же поползли слухи, что Кремль засомневался в правильности проводимых преобразований и старается не допустить усиления влияния крупного бизнеса. Иными словами, реформа РАО ЕЭС может быть попросту «заморожена» на неопределенный срок, что, впрочем, не является прецедентом для либеральных преобразований в нашей стране.

Не меньшим ударом для участников фондовых рынков оказалось и отсутствие конкретной информации о либерализации рынка акций «Газпрома» в последних заявлениях его главы Алексея Миллера. В своем выступлении на годовом собрании акционеров газового гиганта Миллер лишь вскользь коснулся этой темы, упомянув, что «ряд министерств» уже заявлял об отсутствии препятствий для либерализации рынка акций «Газпрома» к концу года, и выразил надежду, что решение будет принято «в кратчайшие сроки». Реакция рынка на эти общие фразы, как и в случае с РАО ЕЭС, была молниеносной — акции монополии рухнули на 6,2%, а капитализация компании снизилась на \$2,246 млрд — до \$51,488 млрд. Очевидно, такое упорное молчание топ-менеджмента «Газпрома», вопреки всем ожиданиям многочисленных инвесторов, означает, что российские власти пока просто не готовы отдать свободному рынку такой мощный рычаг влияния.

Оценка экспертов —1,5

Пощады не будет

ЮКОС все-таки должен, и двух мнений здесь быть не может. Теперь решение об этом вынесла и апелляционная инстанция арбитражного суда Москвы.

Если бы не общепризнанная точка зрения, что в деле ЮКОСа без участия Кремля не обходится, можно было бы заподозрить судебные органы в странном поведении. Конкретно в том, что они недопоняли недавние заявления Владимира Путина о незаинтересованности властей в банкротстве ЮКОСа. Но, по всей вероятности, суд все понял правильно, и в результате юристам опального нефтяного гиганта удалось лишь немного скостиТЬ претензии налоговиков — 33 млн рублей, или всего 0,03% из общей суммы в 99,4 млрд рублей. Решение о взыскании налоговой задолженности уже вступило в законную силу, но, как сообщил журналистам адвокат компании Сергей Пепеляев, возможность заключения мирового соглашения между МНС и ЮКОСом сохраняется, так как это можно сделать на любой стадии судебного разбирательства. Правда, по заявлению министерства, никаких переговоров с компанией оно не ведет и мириться не собирается. ЮКОС, однако, на-

дежды не теряет и направил в МНС проект мирового соглашения, в котором предлагает выплатить только часть суммы — 33,95 млрд рублей, да еще и в рассрочку до 1 июля 2006 года. Впрочем, решение апелляционной инстанции арбитражного суда еще может быть обжаловано в кассационной инстанции в течение двух месяцев. Иными словами, ЮКОС может потянуть время, чтобы либо договориться с Кремлем, либо распродать свои активы для погашения налоговых недоимок. Однако это возможно только в случае «размораживания» этих активов судом. Участники рынка, которые совсем недавно с чрезвычайным оптимизмом восприняли благоприятные для ЮКОСа заявления властей, в результате чего акции компании за несколько часов выросли более чем на третью, на последние новости почти не отреагировали. Котировки бумаг ЮКОСа упали на 4,8%, но паники на фондовом рынке не наблюдалось. По словам аналитика «ПроПекта» Дмитрия Мангилева, решение апелляционной комиссии было вполне ожидаемым, и теперь то, как будет развиваться

Финансовый директор ЮКОСа Брюс Мизамор сознает, что у компании нет возможностей для маневра, пока ее активы заморожены



PHOTOPRESS

дневник наблюдений



ПРАВИТЕЛЬСТВО ТОРМОЗИТ РЕФОРМИРОВАНИЕ ГОСМОНОПОЛИЙ | СУД НЕ ПРИНЯЛ АПЕЛЛЯЦИИ ЮКОСА | МИХАИЛ КАСЬЯНОВ ПРЕДЛАГАЕТ СОЗДАТЬ МЕГАБАНК



PHOTOPRESS

ситуация дальше, во многом зависит от самого ЮКОСа. При этом, добавляет Магнилев, нынешнее предложение ЮКОСа о выплате 33 млрд рублей говорит о том, что и акционеры компании, и ее менеджмент «себя очень сильно любят». Кремль ведь явно не из-за этой суммы затевал противоборство. ЮКОСу нужно повышать ставки и инициировать продажи каких-то активов. А как полагает, к примеру, президент РСПП Аркадий Вольский, в ходе возможных переговоров между правительством и ЮКОСом можно обсудить вопрос о схеме погашения долгов компаний и, в частности, возможность выкупа ею части своих акций у МЕНАТЕПа для дальнейшей передачи государству.

Оценка экспертов **-1,75**

Михаил Касьянов подался в банкиры

На постсоветском пространстве в ближайшее время может появиться банковская структура, которая займется финансированием глобальных инвестиционных проектов.

С идеей создания межгосударственного инвестиционного банка с участием ЕС, России и ряда стран СНГ выступил бывший российский премьер-министр Михаил Касьянов. Судя по всему, он же и возглавит этот банк. Новую работу Касьянов подыскивал се-бре еще с февраля, когда Владимир Путин незадолго до своего переизбрания отправил его в отставку вместе с правительством. Эти поиски в итоге увенчались созданием записки, которую

Экс-премьер Михаил Касьянов решил, что лучше самому быть кузнецом своего счастья

экс-премьер отправил Путину, по поводу экономического сотрудничества России, стран СНГ и бывшего соцлагеря, ныне вошедших в ЕС. По мнению Касьянова, для скорейшей экономической интеграции на континенте нужны инфраструктурные проекты, которые помогут обеспечить растущие потребности ЕС российскими энергоносителями. Иными словами, речь идет о строительстве новых трубопроводов для экспорта российской нефти и газа. А чтобы успешно финансировать эти проекты, необходимо около 30–40 млрд евро, привлечь которые сможет новый инвестиционный банк с уставным капиталом в 5–6 млрд евро. Причем, по замыслу Касьянова, эта структура должна быть построена на основе Международного инвестиционного банка (МИБ) и Международного банка экономического сотрудничества (МБЭС). После распада советского блока эти организации практически прекратили активную работу, зато у них есть статус юрлиц и офисы в Москве, что пригодится при создании нового банка. Одну из ключевых ролей в проекте, по планам экс-премьера, разумеется, должна играть Россия, для чего из резервов ЦБ следует выделить 2 млрд евро. Среди прочих акционеров банка он видит Украину, Белоруссию, Молдавию, Казахстан и новых членов ЕС из числа бывших соцстран. Известно, что президент заинтересовался идеей своего бывше-

го подчиненного и даже поручил правительству рассмотреть возможность создания нового банка до середины июля. Хотя сам Касьянов не исключает, что это рассмотрение произойдет ближе к осени. В последние несколько месяцев интеграционные процессы на территории СНГ вообще активизировались. Так, в конце апреля депутаты российского и украинского парламентов после полугодового периода нерешительности ратифицировали договоры о создании между нашими странами Единого экономического пространства. Вполне возможно, что на этом фоне Михаил Касьянов решил протолкнуть и свою идею. Как полагают эксперты, эта инициатива вполне реализуема. Впрочем, как отмечает главный экономист «Тройки Диалог» Евгений Гавриленков, едва ли в ней есть острая необходимости, поскольку, к примеру, те же трубопроводы могут быть и частными. Хотя, добавляет он, поскольку политически эти идеи сейчас не проходят, а строить надо, то вполне возможно, что предложение Касьянова, будучи альтернативным, принесет пользу.

Однако, как напоминает председатель наблюдательного совета «Ренессанс Капитала» Александр Шохин, многие страны бывшего соцлагеря уже стали членами ЕС, то есть для них более «родными» являются Европейский банк реконструкции и развития и Европейский инвестиционный банк. Иными словами, трансконтинентальные инвестиционные проекты с участием данных стран скорее будут финансироваться именно этими банками. Шохин признает за идеей Касьянова здравый смысл, но полагает, что сама конструкция нового банка требует серьезных переговоров с потенциальными акционерами и поиска финансовых ресурсов для вложения в уставный капитал. Иными словами, добавляет он, сразу запустить этот банк вряд ли удастся и минимум несколько лет придется провести в переговорном процессе. При этом очевидно, что инфраструктурные проекты по строительству нефтегазопроводов просто не будут так долго ждать создания этого банка.

Оценка экспертов **+0,33**

Пол Томсен,



глава миссии Международного валютного фонда в России и московского представительства МВФ

заявил, что перспективы удвоения российского ВВП к 2010 году более чем сомнительны. Эксперты МВФ в очередной раз «открыли Америку», констатировав, что рост российского ВВП остается зависимым от цен на нефть. По их прогнозам, в 2004 году этот рост составит 7,25%, что, кстати, глава МЭРТ Герман Греф называет «очень оптимистичным» и лишенным оснований сценарием. В любом случае в МВФ считают, что в 2005-м рост замедлится до 6,5%, «главным образом в результате снижения цен на нефть». А для удвоения ВВП требуется, чтобы этот показатель держался на уровне 7–8% в год. И как добавляют эксперты фонда, компенсировать падение темпов роста нечем из-за «исчерпания производственных мощностей в некоторых отраслях». Кроме того, по мнению МВФ, одобрение парламентом, и президентом снижение с 1 января 2005 года ЕСН до 26%, а также решение о monetизации в следующем году нефинансируемых льгот увеличат расходы бюджета примерно на 2% ВВП, что «не приведет к скорому росту потенциального ВВП». Кроме того, Пол Томсен выскажался против решения правительства тратить в 2005 году деньги стабилизационного фонда на финансирование дефицита Пенсионного фонда, поскольку это еще больше ослабляет бюджетную политику. И хотя Минфин пообещал принять к сведению критику МВФ, общизвестно, что Россия уже не находится в острой зависимости от фонда. Так что нашему правительству не составит труда пропустить все эти замечания мимо ушей.

ВОЗВРАЩЕНИЕ



дневник наблюдений

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
БЫВШИЙ ПРЕМЬЕР МИХАИЛ КАСЬЯНОВ ПРЕДЛОЖИЛ ПРЕЗИДЕНТУ ВЛАДИМИРУ ПУТИНУ ИДЕЮ СОЗДАНИЯ МЕЖГОСУДАРСТВЕННОГО БАНКА С УЧАСТИЕМ ЕС И СТРАН СНГ, КОТОРЫЙ ЗАЙМЕТСЯ ФИНАНСИРОВАНИЕМ ГЛОБАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ПОСТСОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ	+0,33
РЕЗУЛЬТАТЫ ПОСЛЕДНЕГО ОБЗОРА СОСТОЯНИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ, ПРОВЕДЕНОГО МВФ, ПОСТАВILI ПОД СОМНЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЮ ЗАДАЧИ ПО УДВОЕНИЮ ВВП К 2010 ГОДУ, ПОСКОЛЬКУ ЕГО РОСТ ОСТАЕТСЯ СЛИШКОМ ЗАВИСИМЫМ ОТ ЦЕН НА НЕФТЬ	-0,17
ДЕЛА	
РОССИЙСКИЕ НЕФТЯНЫЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫМ ГРОЗИЛ ОТЗЫВ ЛИЦЕНЗИЙ НА НЕОСВАИВАЕМЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ, ДОГОВОРИЛИСЬ С МИНИСТЕРСТВОМ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ ПОДПИСАТЬ ДОПОЛНЕНИЯ К ЛИЦЕНЗИОННЫМ СОГЛАШЕНИЯМ, ГДЕ БУДУТ УКАЗАНЫ ТОЧНЫЕ СРОКИ ОСВОЕНИЯ МЕСТОРОЖДЕНИЙ	+1,58
ПО РАСПОРЯЖЕНИЮ ЦЕНТРОБАНАКА С 1 АВГУСТА ЭТОГО ГОДА БАНКИ ДОЛЖНЫ НАЧАТЬ ОТЧИСЛЯТЬ В ФОНД ОБЯЗАТЕЛЬНОГО РЕЗЕРВИРОВАНИЯ ПО 2% ОТ ПРИВЛЕЧЕННОГО ИМИ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА	+0,33
ПРАВИТЕЛЬСТВО ПРИОСТАНОВИЛО ДОЛГОЖДАННЫЕ РЕФОРМЫ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ. ПРЕМЬЕР-МИНИСТР МИХАИЛ ФРАДКОВ ОБЪЯВИЛ, ЧТО РЕШЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В РАО «ЕЭС РОССИИ» ПЕРЕНОСИТСЯ НА КОНЕЦ ГОДА, А РУКОВОДСТВО «ГАЗПРОМА» ТАК И НЕ СМОГЛО ОЗВУЧИТЬ КОНКРЕТНЫЙ ПЛАН РЕФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА АКЦИЙ КОМПАНИИ	-1,5
АПЕЛЛЯЦИОННАЯ ИНСТИНЦИЯ АРБИТРАЖНОГО СУДА МОСКВЫ ОБЯЗАЛА ЮКОС ВЫПЛАТИТЬ НАЛОГОВЫЕ НЕДОИМКИ ЗА 2000 ГОД В РАЗМЕРЕ 99,3 МЛРД РУБЛЕЙ, СНИЗИВ НАЛОГОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КОМПАНИИ ВСЕГО НА 32 МЛН РУБЛЕЙ	-1,75
ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1 ДАЛЬГREN ЛЕННАРТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР IKEA В РОССИИ	
2 ИЛЬЯШЕНКО ГАЛИНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	
3 КОВАЛЕВ ЮРИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КАМПОМОС»	
4 МАМИН АЛЕКСЕЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ДАРЬЯ»	
5 ПЕТРЕНКО РОМАН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТЕЛЕКОМПАНИИ ТНТ	
6 ПРУТКОВСКИЙ ВАСИЛИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ПАРТНЕР «БДО ЮНИКОН КОНСАЛТИНГ»	
7 СКУРИХИН АНДРЕЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ С.Р.И. «СОЮЗПЛОДИМПОРТ»	
8 СТРАШНОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS В РОССИИ	
9 СУСОВ МИХАИЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ МТС	
10 УШАКОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АПК АГРОС	
11 ФЕТИСОВ НИКОЛАЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИБ «ТРАСТ»	
12 ЧИЧВАРКИН ЕВГЕНИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»	
13 ЩЕРБАКОВ БОРИС, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ORACLE ПО СТРАНАМ СНГ	
14 ЭЛЬДАРХАНОВА ИРИНА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КОНФАЭЛЬ»	
15 ЯППАРОВ ТАГИР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АЙТИ»	



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Лучший способ не угадать — это послушать МВФ»

Василий Прутковский,
заместитель
генерального директора,
партнер «БДО Юникон
Консалтинг»

— Распоряжение ЦБ об отчислении 2% от привлеченного банками иностранного капитала в фонд обязательного резервирования можно воспринимать как нормальную реакцию на урегулирование банковского кризиса. Недавно снижены на 2% нормативы резервирования, и теперь мы наблюдаем обратный процесс. Получается, что ЦБ компенсирует ранее принятое решение.

Решение апелляционной инстанции арбитражного суда Москвы, обязывающее ЮКОС выплатить налоговые недоимки, вполне ожидаемо. Скорее всего, это логичный шаг к развитию ситуации. Он создает почву для правовой основы реструктуризации компании. Оценивать дальнейшее развитие этой истории можно будет исходя из более прозрачных для рынка действий властей и компаний. Сейчас все заняты гаданием о том, каким образом будет проведена эта реструктуризация. Договоренность российских нефтяных компаний, которым грозил отзыв лицензий на неосваиваемые месторождения, с МПР — это не решение проблемы, а ее откладывание. По-прежнему сохраняется неопределенность в отношении активов нефтяных компаний. Вряд ли это повлияет на изменение их капитализации в положительную сторону, потому что дополнения к лицензионным соглашениям не обязательно будут публично доступны инвесторам, и к тому же неизвестен формат этих соглашений.

Приостановку реформ естественных монополий можно оценивать двояко. По ситуации с РАО ЕЭС рынок уже вполне адекватно отреагировал, и комментировать здесь, видимо, нечего. Я не согласен с тем, что реформа «Газпрома» приостановлена. Порядок принятия решений по «Газпрому» не предусматривал озвучивания всех планов на собрании акционеров, а выработка решений реально идет. В отношении «Газпрома» нельзя оценивать ситуацию негативно или позитивно. Результаты обзора состояния российской экономики, проведенного МВФ, поставившие под сомнение удвоение ВВП к 2010 году, я бы оценил как хорошие. Лучший способ не угадать — это послушать МВФ. Подобная оценка вселяет надежду, что это позволит пусть не удвоить ВВП, но придать устойчивость развитию нашей экономики.

Предложение Михаила Касьянова создать межгосударственный банк с участием ЕС, России и стран СНГ на фоне всех предыдущих новостей можно без особого лукавства рассматривать как разумную идею. Если удастся организовать такой проект, это будет неплохой возможностью для привлечения инвестиций.

Хотите от бизнеса больше? Установите высокопроизводительный сервер



Dell™ рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional для бизнеса

Сервер Dell™ PowerEdge™ 1600SC с процессором Intel® Xeon™ позволяет Вам достичь высокой производительности там, где это необходимо. Если у Вас свой бизнес, вероятнее всего, узким местом будет локальная сеть. Если Вам необходимо быстрое время отклика, высокая производительность и увеличенное время безотказной работы оборудования, установите без ущерба для Вашего бюджета сервер, удовлетворяющий всем этим требованиям.

Dell™ PowerEdge™ 1600SC

Процессор Intel® Xeon™ от 2.40Гц

Конфигурации: до 2-х процессоров

256 Мб ECC DDR SDRAM (расширяемая до 4Гб)

Жесткий диск 80Гб

Встроенный одноканальный SCSI контроллер U320

Встроенный Gigabit NIC

6 слотов PCI (2x64бит/100МГц; 2x64/66, 2x32/33)

от \$1,995

Компания ОПТИМА

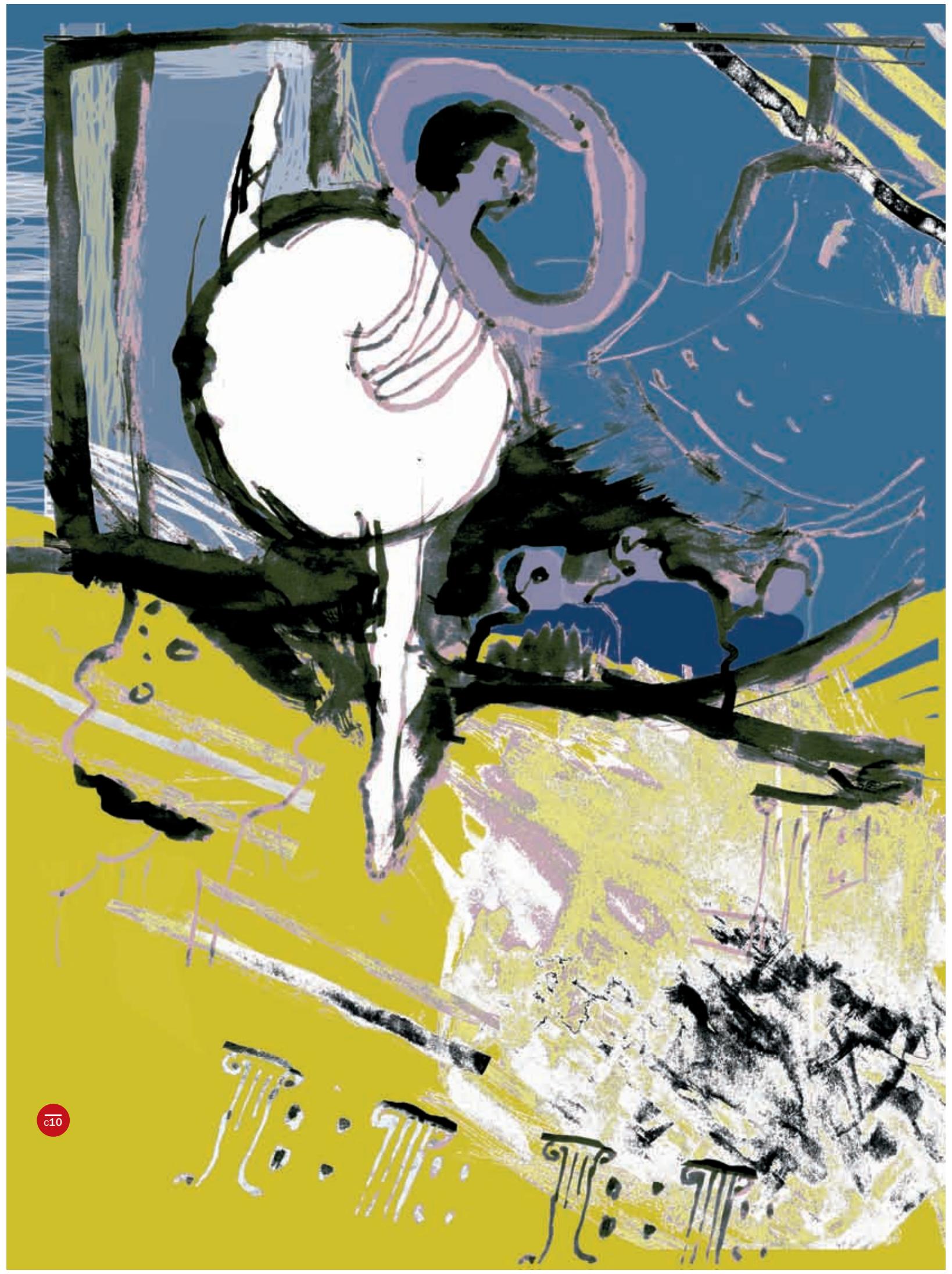
Тел.: +7 (095) 363-3653
dell@optima.ru

Факс: +7 (095) 363-3656
www.optima.ru

Easy as **DELL**™

Click www.dell.com

©2004 Dell Computer Corporation. Subject to availability, prices and specifications are correct at date of publication and may change without notice. Upgrade prices apply with system purchase only. Dell, the Dell logo, Dimension and Inspiron are either trademarks or registered trademarks of Dell Computer Corporation. Xeon, Intel, Intel Inside, the Intel Inside logo, Celeron, Pentium and Centrino are other trademarks or registered trademarks of Intel Corporation. Microsoft and Windows are registered trademarks of Microsoft Corporation. Dell disclaims proprietary interest in the marks and names of others. Certain Microsoft software product(s) included with this computer may use technological measures for copy protection. In such event, you will not be able to use the product if you do not comply with the product activation procedures. Product activation procedures and Microsoft's privacy policy will be detailed during initial launch of the product, or upon certain reinstatements of the software product(s) or reconfigurations of the computer, and may be completed by Internet or telephone (all charges may apply).





[МЕНЕДЖМЕНТ]

Типичный российский сюжет: муниципальные больницы и школы бедствуют, библиотеки и музеи разваливаются. В то, что существует другой вариант, сегодня мало кто верит. И напрасно. Профессиональный менеджмент может превратить нищую некоммерческую организацию в успешное предприятие. Это убедительно доказывают примеры, отобранные «Секретом фирмы».

— Текст: Евгений КАРАСЮК

Деловая хватка неделового мира

В тесном кабинете на Новом Арбате у Александра Боровых, содиректора Центра поддержки некоммерческих организаций (НКО), множество книг по бизнесу. Немало иностранных, а у некоторых из российских книг на корешке — логотип центра. Это предназначенные для НКО учебники по управлению персоналом, финансовому менеджменту, технологиям привлечения ресурсов, или фандрайзингу. Последние не сколько лет центр специализируется на том, что приобщает организации вроде фонда рационального природопользования «Трилистник» или «Женщины в беде» к инструментам эффективного управления.

Центр поддержки НКО является некоммерческой организацией и относится к категории инфраструктурных центров (консультации, обучение, техническая помощь). Центр реализует проект дистанционного обучения «Шко-

ла управления НКО», финансируемый Агентством по международному развитию США USAID.

Сам Александр Боровых в бизнесе практически не работал. Только однажды, очень давно, участвовал в одном проекте The Boston Consulting Group. Модификация известной матрицы этой американской консалтинговой фирмы (см. схему на стр. 15) приводится в учебнике центра по фандрайзингу — наряду со SWOT-анализом и другой классикой стратегического менеджмента. Очень возможно, что руки дойдут и до переложения на некоммерческую почву более сложной системы Balanced Scorecard Нортон и Каплана. Такая работа уже проделана на Западе, но в России с ней спешить ни к чему. Формализация целей, проектная документация, смета, финансовая подотчетность — эти вопросы для наших НКО сегодня

тема номера

«Прийти к человеку и попросить денег просто потому, что мы прекрасная филармония, было бы смешно, я уяснила это сразу»



важнее, считает господин Боровых: «В российском фандрайзинге только приходит понимание, что деньги не дарят. По аналогии с бизнесом их отдают в доверительное управление. Донор ожидает, что они вернутся ему в виде социального капитала, и хочет видеть продукт, результат своих инвестиций в общество. Но как их измеришь, когда, скажем, речь идет о толерантном поведении детей-сирот? По идеи, нужны такие методики, как Performance Measurement, позволяющие выявлять промежуточные и ключевые результаты эффективности. Но это сложные долгосрочные механизмы. До них нам еще далеко».

Менеджмент на слух

«Если ваше недоверие слишком велико, чтобы отважиться на двухчасовое погружение в филармоническое кресло, отведите нетрадиционные формы слушания классики», — гласит реклама Свердловской филармонии. В трудные для академической музыки времена публику приходится заманивать в концертные залы столиками и легким вином. Так называемый «Классик-Хит-Коктейль» неплохо продается — кассовые сборы растут. На долю подобных проектов приходится уже 25% доходов в бюджете филармонии, еще четверть поступает от благотворителей (другую половину расходов покрывает областная казна).

Свердловская государственная академическая филармония существует с 1936 года и является одним из крупнейших организаторов классических концертов в России (около 450 за сезон). Филармония объединяет Уральский филармонический оркестр, концертный зал, просветительский департамент и концертное агентство.

В начале 1990-х директор филармонии Александр Колотурский съездил в Чикаго для знакомства с экономикой американской сцены. По его собственному признанию, из США в Екатеринбург он вернулся другим человеком: на западный манер «очень pragmaticallyм». 10 лет назад Свердловская филармония

Александр Боровых: «Деньги не дарят, а отдают в доверительное управление»

Вопрос терминологии

Идеи универсальности менеджмента в организации любого типа не новы. В разное время они звучали у многих представителей западной управленческой науки. На этот счет широко известна позиция Питера Друкера. «Важно заявить, причем как можно громче, что менеджмент не есть менеджмент бизнеса — так же как, скажем, медицина не есть акушерство. Несомненно, управление сетью розничных магазинов отличается от управления католической епархией — хотя не так сильно, как полагают работники магазина и священнослужители. Различия наблюдаются в основном в терминологии, принятой в разных организациях, и скорее носят прикладной, нежели принципиальный характер», — пишет он в своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке».

В поддержку «менеджмента без границ» высказывались Келл Нордстрем и Йонас Риддерстрале. В своем бестселлере «Бизнес в стиле фанк» они приводят в пример британский университет, предлагающий программу МВА по вопросам церковного менеджмента.

Другой гуру Филип Котлер в интервью СФ (№18/2003) рассказал, что еще в 1970-х годах выделил несколько направлений маркетинга, включая некоммерческую его разновидность: «Некоммерческий маркетинг описывает то, как организации, не ставящие целью получение прибыли, привлекают клиентов и финансируют такие социальные и культурные программы, как помочь нуждающимся, спектакли и выставки, различные проекты в сфере здравоохранения».

Спрос на бизнес-арсенал в некоммерческом секторе стимулируют ведущие консалтинговые фирмы. Так, компания McKinsey выполнила десятки проектов для театров и музеев по всему миру. Например, в России ее услугами воспользовались Государственный Эрмитаж и Большой театр, которым McKinsey помогла оптимизировать систему управления. Большой опыт работы с галереями и музеями изобразительных искусств в разных странах у компании The Boston Consulting Group. В России по вопросам фандрайзинга BCG консультировала Государственную Третьяковскую галерею.



тема номера

мало чем отличалась от других учреждений культуры, страдавших от бюджетного недофинансирования. Поправить ситуацию помогли фандрайзинг и некоммерческий маркетинг.

Алла Петрова, заместитель директора филармонии по развитию и работе с благотворителями, вспоминает: «Прийти к человеку и попросить денег просто потому, что мы прекрасная филармония, было бы смешно, я уяснила это сразу». С коллегами госпожа Петрова составила подробный банк данных о потенциальных благотворителях региона. Туда постарались поместить все: адреса электронной почты, рабочие и домашние телефоны и даже даты семейных праздников. Внимание к подобным вещам — азбука профессионального фандрайзера. Но филармония ей не ограничилась. Показателен такой тонкий прием в работе с потенциальными благотворителями, как организация дамского клуба (Свердловская филармония создала его совместно с Центром косметологии и пластической хирургии). Почти 60 его членов — преимущественно бизнес-леди и жены влиятельных персон в местном деловом сообществе. Благодаря такому составу клуб стал мощным каналом «адресной доставки» филантропических идей. Одного семейного разговора уже хватало, чтобы решить сложную финансовую проблему.

Одновременно работа велась над программой содержания мест в оркестре — что широко распространено в Америке. Ее суть такова: благотворитель выплачивает отдельно взятому музыканту прибавку к жалованью — становясь попечителем первой скрипки или, например, виолончели. В филармонии начали с главного дирижера. А затем обеспечили дополнительными деньгами концертмейстеров всех оркестровых групп, а также их помощников. Всего около 100 человек.

В попечительский совет филармонии сегодня входят 23 представителя крупного уральского бизнеса и кое-кто из местных чиновников высокого ранга. Но, по словам Аллы Петровой, стратегия привлечения средств постепенно меняется. В перспективе ставка будет делаться на помощь со стороны генерального спонсора. До конца этого года им остается Уралмашзавод. Решение когда-то принимал лично Каха Бендукидзе, и пока неясно, скажутся ли на партнерстве со Свердловской филармонией последние изменения в карьере известного промышленника.

«Вообще-то мы готовы к любым переменам,— говорит госпожа Петрова.— Каждые два — три года менеджмент филармонии проводит жесткую ревизию системы управления. Мы пристально следим за рынком, конъюнктурой. Стаемся не расслабляться и быть гибкими».

Совет директоров в учительской

Муниципальную школу под вывеской «Гимназия №9», расположенную в спальном и экологически неблагополучном районе Волгограда, трудно заподозрить в управлеченческих новациях. Однако интерес к «освоению современных менеджерских технологий» проявили именно там.

Впереди перемен: что на самом деле делают лидеры

Профессор по лидерству
Гарвардской Школы Бизнеса

Джон П. Коттер

проведет однодневный семинар

20 сентября, 2004

(Рэдиссон Славянская, Москва)



Не упустите уникальную возможность:

- пообщаться с экспертом #1 в области лидерства (по рейтингу Business Week USA) и автором бестселлеров на тему "лидерство и изменения"
- узнать и понять в чем секрет успешного лидерства при внедрении изменений в организации
- пообщаться с 500 руководителями высшего звена российских и международных компаний, которые будут участвовать в семинаре

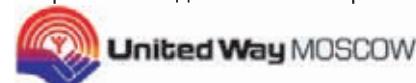
Премьер-спонсор



Presenting Sponsor



Доход от мероприятия будет направлен на поддержку благотворительной деятельности организации



По вопросам спонсорства и регистрации, обращайтесь в CBSD по телефону (095) 234-0767 или эл. почте help@cbsd.ru

тема номера

«Мы развиваем командную культуру и формируем под нее матричную оргструктуру», — говорит директор муниципальной школы

Фонд имени меня

Community Foundation можно перевести как «фонд местного сообщества». Так называют организации, которые на территории своего города/региона занимаются накоплением средств и выдачей грантов местным же респондентам. Подобные фонды появились в США еще в 1914 году, и сейчас их там более 650. В России в 1998-м по принципу Community Foundation первым стал работать «Общественный фонд Тольятти».

«Западную идею пришлось адаптировать под наши законодательные и ментальные условия, — рассказывает исполнительный директор фонда Борис Цибульников. — Но сама по себе схема работы стандартна. Сперва деньги привлекает инициативная группа, а потом фонд пополняется автоматически. Доноры начинают подключать к нему другие компании. Мол, давайте к нам: здесь классно, мы тут тусуемся, говорим о социуме, по-новому позиционируемся в обществе». Свой фонд господин Цибульников считает сервисной организацией, на выбор предлагающей благотворителям несколько схем, как сотворить добро (см. схему).

Во-первых, «Тольятти» имеет грантовый фонд. Через него благотворитель ежегодно или периодически может оказывать непосредственную помощь местному сообществу.

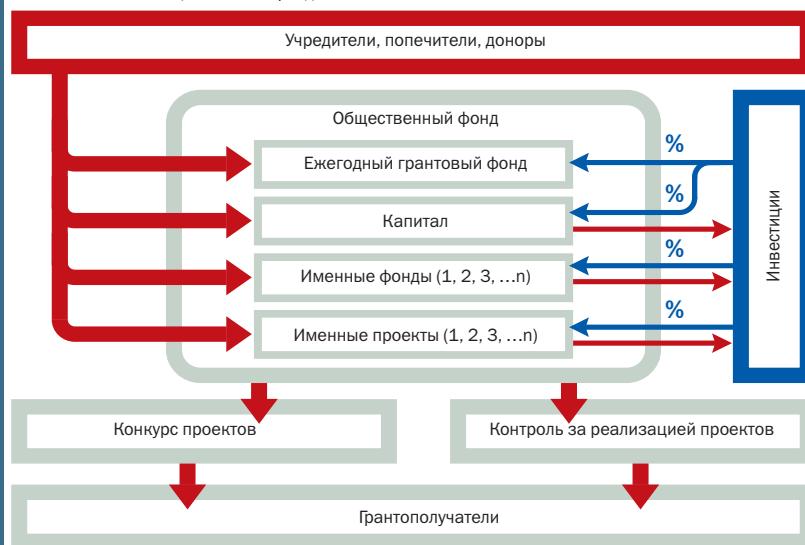
Во-вторых, предусмотрены именные фонды и проекты. Благотворитель получает право сохранить за программой выделения грантов свое имя. Но для начала он может поучаствовать в разовом мероприятии (проекте, не требующем создания капитала). Американский Oxford Community Foundation состоит на три четверти из именных фондов. Борис Цибульников: «На Западе много частных благотворителей, много жертвуется по завещаниям. У нас такой культуры еще не сложилось, поэтому работаем мы с компаниями». В «Тольятти» уже создано 14 именных корпоративных фондов.

Наконец, донор может не финансировать конкретные программы, а вложитьсь в собственный капитал общественного фонда. Технология называется *endow* — обеспечивать капиталом: средства помещаются на депозитный счет или конвертируются в банковские векселя, акции, другие ценные бумаги. Сам капитал не может использоваться организацией — только полученный с него доход. Он-то и выдается в виде грантов. На сегодня капитал фонда составляет порядка \$1 млн.



СХЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГБФ «ОБЩЕСТВЕННЫЙ ФОНД ТОЛЬЯТТИ»

Источник: ГБФ «Общественный фонд Тольятти»



С 1960 года гимназия №9 имеет статус школы с изучением ряда предметов на английском языке. Свою цель гимназия видит в том, чтобы «сформировать у учащихся потребность в непрерывном гуманитарном образовании, способствующего становлению гражданской позиции, умению адаптироваться в быстро меняющемся социуме, способности жить и сотрудничать в условиях мирового сообщества». За последние четыре года школой выпущено 18 «золотых» и 24 «серебряных» медалистов. Практически 100% выпускников поступают в вузы.

Общеобразовательная школа, о которой идет речь, давно сформулировала миссию и определила стратегические цели. Директор гимназии Ольга Фокина читает книги по менеджменту и порой рассуждает как заправский HR. В свободное от управления школьным персоналом время госпожа Фокина еще преподает русский язык и литературу.

— Естественно, как лидер, я заботуюсь об организационном развитии своей школы, — деловито сообщает она.

— А что за менеджерские технологии вы используете?

— В основном технологии управления персоналом. В школе действует система диагностики профессионального и личностного развития преподавателей. Она же позволяет преодолевать сложности в работе учителя. Мы называем это управленческой поддержкой. Также стараемся вовлекать преподавателей в командные формы работы — при необходимости делегируя им менеджерские полномочия. Мы развиваем командную культуру и формируем под нее матричную оргструктуру.

Многие выпускники этой прогрессивной школы поступают в пединститут, чтобы потом вернуться в родную гимназию. Половина сегодняшнего преподавательского состава, начиная с директора, в свое время так и сделала. Воспитание кадрового резерва начинается с совета старшеклассников. «Есть у нас такой орган детского самоуправления, кстати, тоже основанный на командном взаимодействии», — поясняет госпожа Фокина. Команды в школе повсюду — методические объединения, советы, творческие группы, отряды (например, девочек-скаутов). Родителям тоже положено проявлять инициативу. **Ольга Фокина:** Для этого существует структурное подразделение — родительский комитет.

— А частную школу вы открыть не пробовали?

— Соблазн был. Но по своей природе я не предприниматель, я менеджер. Люблю развивать проекты, умею сколачивать команды. К тому же государственная школа отчасти защищает мои идеи от провала. Вообще-то в будущем мы можем представлять собой смесь муниципальной и негосударственной школ. Есть такая мысль.

Управление по-соловецки

Репутация проповедника музея менеджмента за 50-летним **Михаилом Лопаткиным** закрепилась давно. Еще когда он ставил систему управления карельским музеем-заповедником «Кижи». Последние три года господин Лопаткин успешно выводит из

тема номера



«В большинстве музеев оперируют понятием „предмет”, а мы — „памятник” и „территория”. Продать такой продукт сложнее»

кризиса другую известную достопримечательность — Соловки. Говорят, хочет превратить этот музей-заповедник в туристическую Мекку.

Соловецкий государственный историко-архитектурный и природный музей-заповедник решением ЮНЕСКО включен в список памятников всемирного наследия. Общая территория комплекса составляет свыше 300 кв. км. Музей проводит экскурсии по Соловецкому монастырю, местам и памятникам, связанным с Соловецким ГУЛАГом, озерно-канальной системе и т. д.

«В большинстве музеев оперируют понятием „предмет”, а мы — „памятник” и „территория”. Продукт специфический, сложный. Чтобы его продать, нужно усердно работать над качеством сервиса», — рассказывает директор Соловецкого музея-заповедника. Задача эта постепенно решается с помощью бизнеса. В островных условиях создавать и поддерживать громоздкую инфраструктуру гостеприимства нерентабельно. Поэтому многие проекты сам музей только разрабатывает. Их реализация отдается на сторону. **Михаил Лопаткин:** В сотрудничестве с бизнесом мы выступаем как программирующий институт — по ассортименту, режиму, стандартам качества, отношению к посетителю.

У музеиного аутсорсинга уже есть результаты. Организованы морские и авиаперевозки посетителей (в том числе из московского аэропорта Шереметьево). Не так давно открылась трехзвездная гостиница. Ширится ассортимент полиграфической продукции и сувениров. Даже хлеб местное райпо производит с клеймом Соловецкого монастыря.

Параллельно музеем ведется непрерывная работа с потенциальными филантропами. Фандрайзингом тут занимается едва ли не весь административный персонал. Впрочем, наиболее перспективных благотворителей господин Лопаткин обычно берет на себя. Он лично проводит для них экскурсии. На Соловках подобных гостей бывает от трех до пяти за год. **Михаил Лопаткин:** У нас есть целый пакет идей. Если видно — человек по-доброму относится к Соловкам, мы всегда сможем подобрать для него адекватный благотворительный проект. А это, кстати, бывает не всегда легко.

Пробудить участие в благотворителях помогает креативное мышление — почти как в работе копирайтера. Так, соединение понятий «святость» и «свет» (в данном случае электрический) оказалось удачным ходом в переговорах с менеджерами РАО ЕЭС. На освещение архитектурного ансамбля музею-заповеднику сейчас выделяются 2 млн рублей (в самой энергетической компании это подтвердили).

С 2000 года количество посетителей Соловков ежегодно растет на 30%. За этот год оно должно превысить 30 тыс. человек. Увеличивается доля интуристов и состоятельных гостей. В то же время музей активно развивает нишу социального туризма. Создан образовательный центр, который по льготным ценам обслуживает школьников, студентов и аспирантов.

За последние три года общий бюджет музея-заповедника утроился (с \$700 тыс. до \$2,5 млн), а доля внебюджетных доходов в нем возросла по меньшей мере



PHOTOPRESS
Работу в классе можно считать одной из форм командного взаимодействия

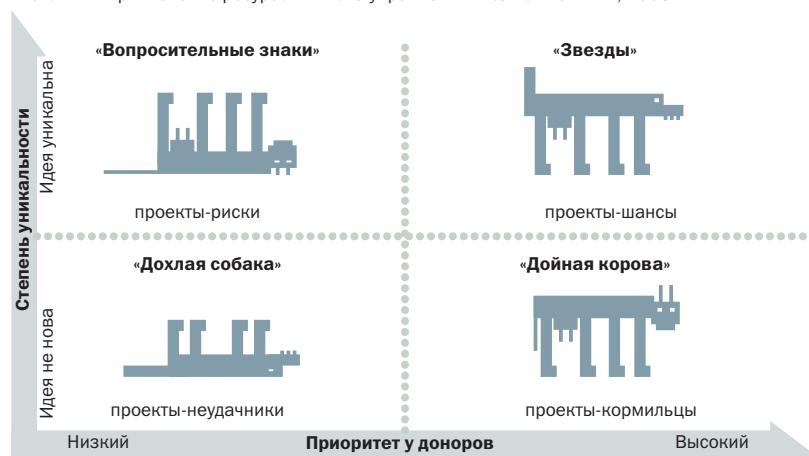
в четыре раза. **Михаил Лопаткин:** Мы участвуем в конкурсах, недавно выиграли грант на \$15 тыс. у фонда Потанина. Со следующего года начнем активный маркетинг на корпоративном рынке. Сейчас делаем первую рекламу. Проблемы с финансированием самого Соловецкого музея по большей части решены. Сейчас перераспределяем средства на обустройство местной территории — а это огромный фронт работ.

Инкубатор

Для Ильи Чулькина, исполнительного директора фонда «Саратовская губерния», работа в некоммер-

ЧЕМ ДОЙНЫЕ КОРОВЫ ЛУЧШЕ ДОХЛЫХ СОБАК

Источник: Привлечение ресурсов. Школа управления НКО. Книга VI. М., 2003



разработано на основе матрицы «Рост–доля» компании The Boston Consulting Group

«Управление сетью розничных магазинов отличается от управления католической епархией, но не так сильно, как полагают работники магазина и священнослужители»



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Аналогии с публичными корпорациями напрашиваются»

Василий Прутковский,
заместитель генерального директора, партнер «БДО Юникон Консалтинг»

— Универсальность многих приемов и дисциплин менеджмента в управлении корпоративным и некоммерческим секторами является давно доказанным и неоспоримым постулатом. Если обратиться к нашей недавней истории, то можно без труда найти массу свидетельств того, что успешные менеджеры, работавшие в государственной и общественной сфере, с появлением бизнес-среды (соответствующих возможностей и структур) не менее успешно реализовали свой потенциал не только как бизнесмены, но и как управленцы. Именно они привнесли в практику бизнеса идеи современного управления, способствовали появлению соответствующего сегмента рынка труда и новой культуры отношений в управленческих командах. Наверное, нет еще точной статистики того, сколько врачей, историков, педагогов и представителей других «некоммерческих» профессий «ушли в бизнес», но мне их приходится встречать почти в каждой современной (и чаще всего успешной) компании. До некоторых пор бизнес и общество существовали в относительно параллельных плоскостях, отношения между представителями которых определялись известным афоризмом «Обидеть гения, сиречь деятеля науки и культуры, может каждый, но лучше помочь материально». Я уже не говорю о социальной сфере. Здесь должны были пройти серьезные мировоззренческие изменения для того, чтобы понять, что от универсального принципа «государство должно заботиться обо всех» пора переходить к более эффективному принципу об юдной ответственности общества и его социальных структур за обеспечение деятельности и ее результатов. Соответственно, очень быстро появились руководители (а по сути менеджеры) сугубо некоммерческих организаций, которые научились адекватно оценивать деятельность своих структур, добиваться публичности такой оценки и изменения условий работы и финансирования по результатам этой оценки. Аналогии с публичными корпорациями напрашиваются сами собой. А раз так, то и механизмы повышения внутренней эффективности могут быть во многом сходны — многие приемы и методы организационного менеджмента и мотивации мало зависят от рода деятельности организации. Полагаю, что этот благотворный процесс может развиваться достаточно быстро и успешно именно в России, потому что наша страна традиционно склонна перераспределять значительную часть доходов, получаемых в бизнесе, в сферу социально-го, культурного и научного потребления.

ческом секторе — своего рода курсы повышения управленческой квалификации.

Общественный фонд «Саратовская губерния» учрежден по технологии community foundation в 2001 году. Средства фонда формируются за счет пожертвований бизнеса и грантов международных благотворительных организаций. Эти деньги идут на финансирование проектов других НКО региона. За прошлый год сумма фонда составила порядка \$50 тыс.

Энергичный Илья Чулькин выжимает из своей работы максимум менеджерских знаний и навыков. Ему уже есть что рассказать об управленческом учете и стратегическом планировании. За те два года, что он возглавляет фонд, было время поуражняться в бюджетировании. Илья Чулькин обожает Петера Друкера , а отечественную литературу по экономико-финансовым основам в некоммерческом секторе находит слабоватой. Теории предпочитает практику.

— Почему бы вам сразу не податься в бизнес?

— Пока я внедряю новые технологии, мне это интересно. Я учусь управлять людьми, деньгами, проектами и изменениями в относительно льготных условиях. В бизнесе вы так или иначе должны двигаться по направлению к прибыли, а затем непрерывно увеличивать ее. Здесь — нет. У меня есть определенная свобода маневра.

Господин Чулькин — как человек с персональной стратегией развития — спланировал карьеру на несколько лет вперед. Уже решил, что покинет фонд через три года: возможность самореализоваться он видит только в бизнесе. **Илья Чулькин:** Я посещал Америку и был поражен уровнем подготовки руководителей некоммерческих организаций. Отставание наших НКО огромно — лет на пятнадцать. Может быть, больше. Ждать так долго я не хочу.

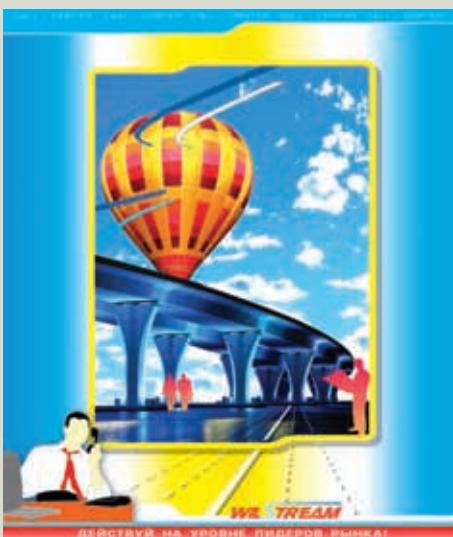
Ручная работа

Не согласиться трудно. Еще не скоро менеджмент российских НКО в основной массе сможет приблизиться к западному. «Спрос растет, но на базовые знания, — отмечает **Олег Сестренский**, консультант по фандрайзингу и главный редактор журнала «Деньги и благотворительность», издаваемого британским фондом Charities Aid Foundation. А директор архангельского центра поддержки НКО «Гарант» **Марина Михайлова** отрадным считает уже тот факт, что в муниципальных школах, детских садах и библиотеках начинают видеть связь между качеством управления и благосостоянием своих организаций.

Борис Цирульников, исполнительный директор «Общественного фонда Тольятти» , сожалеет о времени, потраченном российскими НКО впустую. «Они долго считали, что бизнес, власть, все кругом им что-то должны только потому, что они решают социально важные задачи. Такой подход их испортил, развратил. Вместо того чтобы заниматься маркетингом, оценкой качества услуг и стратегическим планированием, люди предпочитали ходить с протянутой рукой».

РЕВОЛЮЦИЯ ПРИБЫЛИ

Весной 2004 года свершилась «бархатная революция» на рынке отношений и коммуникаций с клиентами. Представители малого и среднего бизнеса получили надежную поддержку и сильный ресурс для создания и развития своего бизнеса. Началась же революция в гостинице «Марриотт Грандь» со знаковой пресс-конференции по случаю запуска крупнейшего в России call-центра WilStream. «Мы увеличим ваши доходы, сократив расходы» – вот формула бизнес-успеха от WilStream. Предлагаемые решения уже пользуются огромным успехом среди среднего и малого бизнеса, ведь они позволяют резко увеличить количество клиентов.



Воспользуйтесь всеми преимуществами революционных технологий по увеличению количества клиентов. Работая с WilStream, вы получите уверенность в завтрашнем дне и смело поведете свою «бизнес-флотилию» к новым победам!

Call-центр WilStream
(095) 234-8484, Info@WilStream.ru

Как получить новых клиентов быстро, с минимальными вложениями. «Презентации по телефону», пожалуй, самый эффективный способ существенно увеличить продажи в сфере B2B.

Специально для вас формируется база данных потенциальных клиентов. В процессе актуализации выясняется ФИО лица, принимающего решение, его должность и контакты. Непосредственно ему высококвалифицированные операторы-продавцы и презентуют по телефону ваши товары и услуги.

Теперь менеджерам не приходится заниматься утомительным поиском новых клиентов, все свои усилия они тратят только на работу с «горячими» клиентами! Как показывает практика, такая схема работы крайне эффективна для средних и малых компаний, работающих в сфере B2B.

Важно, что компания не платит за «недозвоны» и за презентации тем людям, которым неинтересны предлагаемые услуги. Оплачиваются только те потенциальные клиенты, которые выслушали всю презентацию и, заинтересовавшись, попросили выслать им подробное предложение. Такой клиент стоит всего 50 рублей!

Чем не решение для бизнеса с небольшим рекламным бюджетом?

Как собрать весь «урожай». Более 80% всех западных компаний уже давно пользуются услугами профессиональных call-центров. Что же их так привлекает?

Как показывают исследования, среднестатистическая компания теряет порядка четверти всех звонков, поступающих по рекламе! Клиенты не могут дозвониться, попадая на «занято», а руководство компании об этом даже не подозревает.

Самое страшное, что у компании нет никакой возможности выяснить это. А как известно, клиент, не дозвонившийся до вас, – клиент вашего конкурента! Наконец и до нас дошли современные технологии коммуникаций с клиентами, которые позволяют еще и экономить. Примером такого решения является «идеальный секретарь».

«Идеальный секретарь» – это:

- мультиканальный московский номер, который никогда не бывает занят и не привязан территориально к местоположению офиса;
- неограниченный штат высококлассных операторов-секретарей;
- подробная статистика и детальные маркетинговые отчеты.

Клиенты всегда дозваниваются с первого раза, а операторы круглосуточно дают информацию, интересующую клиентов, принимая, заказы и соединяя с любым сотрудником компании, где бы он ни находился! И все это удовольствие стоит около \$200 в месяц. А сколько вы сейчас тратите на секретарей и телефонию?

Особенно эта услуга интересна начинающим свой бизнес. Теперь нет необходимости рисковать крупными суммами и тратить драгоценное время, арендуйте офис, покупая мебель и набирайте штат сотрудников. «Идеальный секретарь» подключается всего за один день.





разговор номера



[ЛИДЕРЫ]

«Северсталь-Авто», владеющая Ульяновским автомобильным и Заволжским моторным заводами, — первая компания российского автопрома, передавшая управление одним из своих производств иностранным консультантам, международной инжиниринговой организации Gemco. На этом компания вряд ли остановится — вскоре она может передать на «иностранный аутсорсинг» еще несколько своих подразделений. Генеральный директор «Северсталь-Авто» **Вадим Швецов** объяснил «Секрету фирмы» логику этих и других решений.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Людмила ЛАЗЕБНАЯ

«Догонять Запад совершенно бессмысленно»

«Мы, к сожалению, очень долго не выпускали новых автомобилей»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Почему у «Северсталь-Авто» возникла необходимость передавать управление одним из своих подразделений другой компании, тем более иностранной?

ВАДИМ ШВЕЦОВ: Наверное, мы просто очень хорошо представили свое будущее в том случае, если бы этого не сделали. Очевидно, что наша автомобильная отрасль просто не сможет выжить без очень жесткой и глубокой реструктуризации. И в связи с этим встает вопрос — мы делаем ее сами или вместе с кем-то другим. Основная проблема российского автопрома в том, что мы, к сожалению, очень долго не выпускали новых автомобилей — у нас слишком мало инженерных знаний и компетенций. Ведь сейчас даже круп-

нейшие российские автопроизводители занимаются, по сути, рестайлингом — берут старые модели и улучшают качество. Мы не создаем никаких новых концепций. Между тем именно разработка новых концептов и движет автомобильные компании вперед.

Этими проблемами и вызван наш новый проект, который мы называем аутсорсингом бизнес-процессов. Мы признали тот факт, что просто не имеем собственных знаний по созданию автомобильного производства мирового уровня. При этом у нашей компании есть большой потенциал, поскольку задействован полный цикл производства — от металлургии до сборки. Это позволяет нам создавать действительно уникальные разработки, но нам довольно сложно породить полноценный концепт в рамках одного коллектива и, самое главное, в течение ограниченного

разговор номера

«Сейчас даже крупнейшие российские автопроизводители занимаются, по сути, рестайлингом — берут старые модели и улучшают качество»

времени. А ведь рынок уже требует, чтобы каждые три года компания выпускала новую модель. Зарубежные производители применяют миксовые подходы и создают автомобильные гибриды, о которых мы здесь просто не имеем представления. И поэтому мы решили для себя, что догонять Запад совершенно бессмыленно, а нужно просто перенимать их опыт, в том числе с помощью инжиниринговых компаний.

СФ: Таким образом, вы просто признали свою отсталость?

ВШ: А мы никогда и не скрывали, что потенциал нашего автопрома гораздо больше, чем он есть сейчас. К тому же наш автопром является многослойным, поскольку у российских граждан и разные уровни покупательской способности, и разные потребности. К примеру, «Северсталь-Авто» выпускает очень нишевые продукты, которые тем не менее будут востребованы еще как минимум 10–15 лет. Ведь мы прекрасно понимаем, что Москвой Россия не ограничивается и где-то в Сибири или на российско-китайской границе в течение долгих лет едва ли можно будет нормально передвигаться на каком-либо другом российском автомобиле, кроме УАЗа. Автомобиль у нас простой, проходимый, дешевый и ремонтно-пригодный, но не хватает совсем немного, чтобы он стал более надежным и исчезли все претензии. Для этого нужно наладить бизнес-процессы на аутсорсинге — через привлечение иностранных специалистов по производственному инжинирингу.

Нам в этом смысле импонируют корейские специалисты. Потому что, к примеру, немцы уже просто забыли, как можно работать на предприятии в том состоянии, в котором находятся сейчас российские автозаводы. Они приезжают сюда и попросту пугаются происходящего у нас, поскольку не понимают, как это все работает. С японцами то же самое. А вот корейцы еще 25 лет назад находились точно в такой же ситуации, как и мы, но при этом их бренды Hyundai и KIA сейчас серьезно начали работать на мировом рынке. То есть наш рецепт прост: мы хотим взять их специалистов, которые уже добились результатов у себя, чтобы они помогли нам достичь того же.

СФ: А почему тогда ваш выбор пал на Gemco? Ведь это голландская компания.

ВШ: На самом деле договор с Gemco — это только локальный проект на литейном производстве на Заволжском моторном заводе. Впоследствии мы собираемся передавать на аутсорсинг наиболее проблематичные с точки зрения производственного цикла бизнес-процессы и на УАЗе, по поводу чего ведем сейчас переговоры с южнокорейскими компаниями.

Gemco должна помочь нам в проведении эффективной реструктуризации, обучении персонала и внедрении современной культуры производства. Причем эта компания берет на себя конкретные обязательства. К примеру, она должна на 30% повысить производительность труда. А вы можете представить, какой эффект можно получить в этом случае в контексте литейного производства? Ведь оно является чрезвычайно энергоемким, поэтому очевидно, что в результате мы получим ощутимое сокращение затрат и

ЧЕГО ДОСТИГ ХОЛДИНГ «СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО» ЗА ДВА ГОДА

Источник: ОАО «Северсталь-Авто»



извлечем немалую прибыль. Кроме того, мы договорились о снижении брака на 50%. То есть в контракте прописаны действительно конкретные задачи, которые Gemco должна решить в течение года. К тому же они должны подготовить персонал к самостоятельной работе после ухода иностранных специалистов.

СФ: А если Gemco не добьется поставленных задач?

ВШ: Будет оштрафована. Ведь гонорар компании зависит от успеха проекта, и если Gemco его не достигнет, ей просто не заплатят. Причем компания может получить не только финансовые проблемы, но и удар по имиджу. Если Gemco удастся хорошо отработать по данному проекту, у них появится возможность громко заявить о себе на российском рынке.

СФ: Сможет ли Gemco в случае успешного завершения проекта рассчитывать на долю в капитале «Северсталь-Авто»?

ВШ: В капитале — едва ли. Хотя я могу сказать, что нашей главной задачей является выделение литейного производства в независимое предприятие, поскольку для нас, как компании по производству автомобилей и двигателей, это не корневой бизнес. А вообще наше литейное производство имеет колossalный потенциал и может постепенно на все 100% начать работать на экспорт.

«Выживать нужно самим или под руководством иностранных консультантов»

СФ: Какие еще подразделения вашей компании могут оказаться под управлением иностранных структур?

ВШ: В конечном итоге — все, кроме ключевых сборочных производств на УАЗе и ЗМЗ. Мы вообще намереваемся делать на наших заводах около пяти основных деталей, а все остальное приобретать или производить на предприятиях с нашим участием.

СФ: И в течение какого времени вы намереваетесь перейти к такой схеме работы?

ВШ: В течение двух лет мы обязаны осуществить всю реструктуризацию. Подход у нас очень простой — мы выделяем производство, даем ему ресурсы и консультантов, пытаемся сделать из него отдельный бизнес. Если он себя сможет прокормить, то выживает, если нет — умирает и закрывается, а мы, соответст-

разговор номера



«Наш рецепт очень прост: мы хотим взять их специалистов, которые уже добились серьезных результатов у себя, чтобы они помогли достичь того же нам»

венно, переходим на прямые закупки необходимых нам компонентов и услуг.

СФ: Как вы думаете, другие российские автопроизводители могут в ближайшее время последовать вашему примеру и передать часть своих бизнесов в управление западным компаниям?

ВШ: У многих российских компаний уже прошло эйфорическое ожидание того, что придет некий партнер и купит их задорого. Многие поняли, что выживать нужно либо самим, либо под руководством иностранных консультантов. Кстати, даже корейцы в свое время поднялись благодаря наставничеству японцев. Ведь еще двадцать лет назад кто бы мог подумать, что корейцы не только научатся делать автомобили, но и даже добьются того, что их брэнды станут лидерами продаж, к примеру, в Штатах. Я говорю сейчас о внедорожнике KIA Sorento.

СФ: Но возможен и вариант партнерства, которое, к примеру, осуществляется сейчас между АвтоВАЗом и General Motors.

ВШ: Как сказать — ведь GM пришла на АвтоВАЗ очень жестко. Они практически бесплатно взяли рынок и сделали свое производство. Посудите сами. АвтоВАЗ производил вполне конкурентоспособный для российского рынка автомобиль «Нива». Однако добровольно отказался его выпускать в пользу разработки иностранной компании, да еще и не получил в данном проекте мажоритарных прав. Партнерство же, насколько я понимаю, предполагает некие равные права и подходы. Между тем АвтоВАЗ, по сути, отдал рынок, а что получил взамен? Они же не получили даже технологии. Хотя возможно, в этом проекте есть некие скрытые от всех нас стороны и какая-то мотивация у АвтоВАЗа все-таки была. Однако для меня, как бизнесмена, она совершенно неясна. Сейчас АвтоВАЗ борется за свои машины, а GM за свои. Между тем только при объединении усилий происходит некий олимпийский эффект. Так, главным продуктом слияния автомобильных компаний становится создание унифицированной единой платформы, которая позволяет сэкономить на компонентах и быстрее развивать различные узлы, агрегаты и всю электронную базу.

СФ: В ближайшее время GM и АвтоВАЗ все-таки объединят усилия — компании намереваются открыть завод по производству двигателей. Может ли в результате осуществления этих планов как-то пострадать бизнес ЗМЗ?

ВШ: Нет. ЗМЗ производит двигатели совсем иного литья. Ведь «Северсталь-Авто» специализируется на коммерческих автомобилях, и ЗМЗ останется именно в этой нише, занимаясь производством двигателей для внедорожников, грузовиков и автобусов, выпускаемых УАЗом, ГАЗом и ПАЗом.

«Доходы УАЗа во многом зависят от госбюджетов»

СФ: Кто ваша главная потребительская аудитория?

ВШ: Наш автомобиль традиционно считается бюджетным транспортом. И доходы УАЗа во многом зависят от госбюджетов. Около 60% наших потребителей — различные бюджетные организации и корпо-

ративные клиенты. Но при этом немало среди наших покупателей и людей, ведущих активный образ жизни: охотников, рыболовов и т. п. Еще в нашей стране появилась мода на стиль милитари, что сказывается и на автомобильных пристрастиях. И все эти течения сходятся в нашей нише, в которой мы можем сохранить свои позиции еще долгие годы.

СФ: А почему тогда вы решили пойти по пути удешевления своих автомобилей? Представители вашей компании заявляли, что доля импортных комплектующих в стоимости УАЗов уже в следующем году может достичь 50%.

ВШ: Дело в том, что нас очень интересует городская ниша российского рынка внедорожников. Именно поэтому мы создали модель большого городского внедорожника — УАЗ-3163. Однако очевидно, что для горожан очень важен брэнд и им нужен совсем другой автомобиль — динамичный, большой, удобный, изящный по дизайну. Поэтому сейчас мы ориентируемся на создание внедорожника, который оставил бы привлекательным по цене, но был бы совсем другим по своим покупательским характеристикам. Поэтому в новом автомобиле будут стоять иностранные детали — в каких-то модификациях мы даже превысим 50-процентный уровень.

СФ: Не слишком ли резко могут в итоге взлететь цены на ваши автомобили?

ВШ: У нас есть порог, которого мы будем четко придерживаться, — \$12–13 тыс. Выше него — брэнды других производителей. И мы понимаем, что если «пересечемся» с ними, то количество проданных машин будет меньше запланированного.

СФ: В январе этого года «Северсталь-Авто» заявила о том, что намеревается совместно с зарубежным партнером построить второй автозавод в Ульяновске мощностью 50 тыс. автомобилей в год, где помимо УАЗ-3163 будет организована сборка иномарок. Остаются ли в силе эти планы?

ВШ: Эти планы рассматриваются нами как второй этап реструктуризации, безусловно остаются в силе и даже уже реализуются. Я думаю, что производство начнется в середине следующего года. На нем будут собираться и УАЗ-3163, и новый внедорожник по лицензии иностранной компании, название которой я пока не хотел бы раскрывать. Причем подходы к сборке УАЗ-3163 будут совершенно иными, поскольку мы просто не можем собирать его на старом конвейере, красить в старой окраске, сваривать по старой технологии и штамповывать по старым образцам. И, очевидно, налаживать это производство будут опять-таки иностранные консультанты и инжиниринговые компании — возможно, те же корейцы.

«Рынком попросту пренебрегают»

СФ: Кого «Северсталь-Авто» считает своими главными конкурентами на сегодняшний день?

ВШ: Российские производители практически не конкурируют между собой, поскольку еще со времен советского Госплана каждый из нас производил свою машину и не залезал в чужую нишу. Пожалуй,

разговор номера

«Мы выделяем производство и пытаемся сделать из него отдельный бизнес. Если он сможет себя прокормить, то выживает, если нет — умирает и закрывается»



единственным за последнее время относительным пересечением с нами по модельному ряду стал выпуск ГАЗом «Газели». Да и то, если присмотреться, становится очевидно, что мы не конкурируем друг с другом, поскольку «Газели» имеют грузоподъемность свыше полутора тонн, а наши автомобили — до тонны.

СФ: То есть «Северсталь-Авто» вне конкуренции?

ВШ: С учетом того, что наша ниша на российском рынке не так обширна, иностранцам приходить в нее не имеет большого смысла. И поэтому в основном производство коммерческих автомобилей и грузовиков остается за местными компаниями. Эта ниша просто не настолько привлекательна для мировых производителей. Ведь им в первую очередь необходимо гнать объем, что в нашей стране у них едва ли получится. Они могут начать выпускать здесь коммерческие автомобили, только чтобы разнообразить свой модельный ряд, но никак не делать на них ставку как на стратегический фактор развития. Так что у УАЗа и ГАЗа, по моему мнению, есть возможность в течение довольно долгого времени выпускать автомобили в условиях отсутствия прессинга со стороны конкурентов.

СФ: Получается, что ваша компания чувствует себя вполне уверенно на рынке, тогда как другие российские автопроизводители постоянно жалуются на нелегкую судьбу...

ВШ: Это потому, что серьезным сдерживающим фактором для развития всего автопрома, как это ни

странны, является наше государство. Мы, российские автопроизводители, очень часто спрашиваем друг друга и госчиновников о том, интересен ли вообще России автомобильный рынок, емкость которого вскоре достигнет \$40 млрд? Это, к слову, больше, чем отечественный рынок металлургии. При этом доходность нашей отрасли тоже довольно высокая — 10—15% в год. Почему же тогда мы так быстро сдаляем автомобильный рынок прямому импорту?

Объединение автопроизводителей России полагает, что этот рынок нужно использовать в качестве основы для развития в нашей стране перерабатывающих отраслей, как это уже сделали многие другие государства мира. Ведь по большому счету есть только два способа — либо импортировать все 100% автомобилей, но тогда мы просто заплатим эти \$40 млрд иностранным производителям и они пойдут на развитие экономик других стран, либо оставить эти деньги в России, создав инвестиционные условия для строительства новых производств. Ведь представьте только, по нашим подсчетам, уровень потребления автомобилей в России через несколько лет дойдет до 2,5—3 млн единиц в год. И таким рынком попросту пренебрегают. От госчиновников мы слышим какие-то странные доводы — мол, мы давали вам время, а вы не развивались. Время нам, может быть, и давали, но только условий для развития мы так и не получили.

СФ: Вы хотите сказать, что действовавшие долгое время пошлины на ввоз иномарок таких условий не создали?

ВШ: У нас действуют 25-процентные ввозные пошлины. А в Чехии, например, они составляют 38%. В этом плане российский рынок — один из самых либеральных. Если же мы говорим о создании каких-то условий, то подразумевается, что на некий определенный период устанавливаются особые правила, согласно которым инвесторы захотят запускать производство именно здесь. Иначе это просто бессмысленно. Ведь сейчас в мире производится гораздо больше автомобилей, чем потребляется. И какой смысл зарубежным автоконцернам идти в Россию и строить здесь свои производства, когда можно просто поставлять сюда машины?

СФ: Стало быть, планируемое снижение таможенных ставок на новые иномарки и импорт комплектующих только ухудшит ситуацию?

ВШ: Мне довольно сложно комментировать заявления и решения властей. Могу предположить, что они просто не видят потенциала в нашем рынке и поэтому отдают его на откуп импортерам.

СФ: А какие защитные таможенные меры вы бы прописали российскому автопрому?

ВШ: Уже все давно посчитано. Между автомобилями, производимыми внутри России, и импортными машинами нужен «таможенный» разрыв как минимум в 35%. Это в среднем позволяет окупать проект по созданию сборочного производства в 50 тыс. автомобилей в год за шесть-семь лет. Такой разрыв как раз и обеспечивал бы экономическую целесообразность для инвесторов строить производство в России.

разговор номера



«У нас есть возможность в течение довольно долгого времени выпускать автомобили, не испытывая прессинга со стороны конкурентов»

«Мы можем стать голубой фишкой в автопроме»

СФ: В настоящее время «Северсталь» активно избавляется от своих непрофильных активов. Проводимая вами реструктуризация — это часть общей кампании всего холдинга или исключительно соображения «Северсталь-Авто»?

ВШ: Это наши отдельные соображения, поскольку у каждого дивизиона «Северстали» своя особая стратегия развития, построенная на рыночной специфике ее отрасли.

СФ: То есть ваша компания является совершенно самостоятельной структурой?

ВШ: Это абсолютно самостоятельная компания. С «Северсталью» мы связаны только через акционеров. «Северсталь-групп» — это некий центр компетенции, который нам помогает работать с персоналом, устанавливать стандарты работы, осуществлять финансовый контроль и т. д. Но это ни в коем случае не значит, что «Северсталь-групп» разрабатывает стратегию развития своего автомобильного дивизиона.

СФ: Какое место в структуре доходов «Северсталь-групп» занимает «Северсталь-Авто»?

ВШ: Второе после металлургического. Но это понятно, поскольку сейчас «Северсталь» находится на пике своего бизнеса, ситуация на мировом рынке более чем благоприятная. При этом очевидно, что в плохой цикл для металлургии «Северсталь-Авто» будет показывать результаты лучше, чем «Северсталь».

СФ: Каких целей намеревается достичь «Северсталь-Авто» посредством IPO, на которое компания планирует выйти в следующем году?

ВШ: Очевидно, что мы являемся компанией второго эшелона. Хотя я не исключаю того, что мы можем стать «голубой фишкой» в автопроме. Но до IPO мы должны еще пройти реструктуризацию и внедрить не на словах, а на деле корпоративное управление, разработать дивидендную политику, стать прозрачными для акционеров и ввести в свой совет независимых директоров. То есть стать действительно открытой компанией с понятной стратегией развития. И после этого, мы надеемся, наша компания будет дорого оценена инвесторами.

Масштабы и реальные сроки проведения IPO еще будут определяться, хотя многое зависит и от инвестиционного климата. Так, мы гораздо лучше иностранных компаний понимаем, какие автомобили нужно производить в России, в каких нишах и в какое время. И дело за правительством, которое должно решить, как регулировать автомобильный рынок в России. Если ставка будет сделана на простой импорт, то тогда в нашу отрасль никто не будет вкладывать деньги.

СФ: Если вы все же выйдете на IPO, на что собираетесь направить средства, которые получите?

ВШ: Прежде всего на создание и развитие новых мощностей. В следующем году мы с помощью иностранных консультантов должны перейти на ту стадию, когда уже будем знать, как именно нам развиваться. И после этого будем заниматься строительством новых сборочных заводов и созданием проек-

тов по производству компонентов. Очевидно, что нам не хватит знаний и компетенций, чтобы создать свою собственную модель автомобиля. Поэтому мы будем работать по лицензиям ведущих мировых производителей. Но, пожалуйста, пройдет восемь-девять лет и наши специалисты уже будут обладать должными знаниями для разработки своего собственного детища.

«Мы не расстроились, мы просто не поняли ситуацию»

СФ: Недавно «Северсталь-Авто» решила в первый раз выплатить дивиденды. Как будет строиться дивидендная политика в будущем?

ВШ: В настоящее время мы формируем кодекс корпоративного управления, в котором будут сформулированы и положения дивидендной политики. А выплата дивидендов в этом году вызвана нашей хорошей работой. Мы считаем, что вполне можем обеспечить и нужды акционеров, и потребности стратегического развития компании. Одно другому не мешает. На выплаты акционерам пойдет более 40% чистой консолидированной прибыли по МСФО, которая составила за прошлый год 886 млн рублей. Кстати, прирост прибыли составил 40%.

СФ: В мае стало известно, что представители государства, которому принадлежит 13,19% акций УАЗА, впервые не вошли в совет директоров предприятия. Как получилось, что крупный акционер оказался за бортом?

ВШ: Да они просто не подали вовремя документы. То есть шла административная реформа, и чиновникам было не до УАЗА. Мы напоминали тем госпредставителям, которые входили в состав совета директоров УАЗА, о его переизбрании, но мало кто из них реально понимал, что происходит с ведомствами. Мы же, в свою очередь, не могли не принять решения, поскольку по закону на переизбрание совета директоров даны четкие сроки.

СФ: Говорят, что в отместку чиновники заблокировали одобрение сделки по предоставлению «Северсталь-Авто» кредита УАЗу на сумму до 750 млн рублей?

ВШ: По моим сведениям, они действительно проголосовали против предоставления кредита. Хотя логика государства здесь совершенно непонятна: получается подход по принципу «назло бабушке отморожу уши».

СФ: Но вам уже удалось решить эту проблему?

ВШ: Очевидно, что мы найдем способы урегулирования этого конфликта. Но никого специально вводить или выводить из совета директоров мы не собираемся. Мы действуем по нормам закона «Об акционерных обществах» и уважаем права миноритарных акционеров. Мы не против того, чтобы госпредставители входили в совет, но просто не знаем, как этому можем способствовать. А что касается выделения кредита, то я думаю, что мы решим этот вопрос каким-либо другим способом. Нас просто поразил подход, который продемонстрировали в данном случае представители государства. Мы не то чтобы расстроились из-за этой ситуации, мы просто ее не поняли. **СФ**

дневник наблюдений

[ЛЮДИ]



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ

Андреев и «НИКойл» сняли вопрос

Конфликт между финансовой корпорацией «НИКойл» и предпринимателем Андреем Андреевым из-за спорных активов наконец разрешен.

Конфликт начался в январе 2002 года, когда Андрей Андреев (на фото) назвал хищением покупку его бизнеса рядом крупных компаний и обратился в суд. Между тем часть активов, которые предприниматель захотел вернуть, уже сменила своих владельцев. Акции Автобанка, Брянского народного банка (дочерняя структура Автобанка) и 100-процентные пакеты ООО «Логострой» и ООО «Союз — XXI век» оказались в собственности корпорации «НИКойл». Андреев не признал права собственности «НИКойла» на вышеупомянутые компании, и корпорация была вовлечена в судебные тяжбы. Теперь, по словам представителей пресс-службы «НИКойла», «все спорные вопросы урегулированы в полном объеме». «Андреев безусловно признает право собственности финансовой корпорации „НИКойл“ на приобретенные активы и заявляет о полном отсутствии претензий к компаниям, относящимся к „НИКойлу“», — говорится в пресс-релизе.

По словам аналитиков, шансов отсудить что-либо у Андрея Андреева не было, но судебными тяжбами он сильно осложнил жизнь топ-менеджерам «НИКойла». Сумма финансовой компенсации, которой «НИКойл» откупился от притязаний господина Андреева, не разглашается. Тем не менее компания осталась в выигрыше в любом случае. Разрешая конфликт, финансовая корпорация преследовала чисто практические цели. «НИКойл» старается все больше походить на публичную компанию, — говорит аналитик «Тройки Диалог» Сергей Донской. — Судебные конфликты становлению такого имиджа не способствовали. Кроме того, финансовая корпорация «Уралсиб» (в нее входят ФК «НИКойл» и банковская группа «Уралсиб») некогда собиралась, а может, и сейчас собирается выпускать еврооблигации. Не уладив конфликт с Андреем Андреевым, сделать это было бы сложно, потому что все западные кредиторы очень чувствительны к наличию у партнеров судебных исков и тяжб.

Главе Транскредитбанка пророчат отставку

Председателя правления Транскредитбанка Юрия Красковского, возможно, заменит руководитель казначейского департамента ОАО «Российские железные дороги» Сергей Пушкин.

ПЕРЕСТАНОВКИ

Судя по всему, через кадровые перестановки РЖД стремится установить контроль над своими основными расчетными банками. Таковыми являются Балтийский банк и Транскредитбанк. 30 июня председателем совета директоров Балтийского банка был избран вице-президент по финансам ОАО РЖД Федор Андреев. По неофициальной информации, в Транскредитбанке тоже ожидается кадровая ротация.

Аналитики более года пророчат Красковскому отставку. Но, по его собственным словам, никаких официальных распоряжений по поводу его ухода и назначения Сергея Пушкина на должность председателя правления Транскредитбанка пока не существует. Нынешний председатель правления Транскредитбанка передал СФ свои комментарии через директора пресс-службы банка Марину Алексееву. По его словам, вся информация вокруг якобы предстоящих перестановок в топ-менеджменте является «домыслами, оформленными в качестве слухов». «Красковский, возможно, покинет Транскредитбанк, а возможно, и нет», — говорит Марина Алексеева, — и разъяснять ситуацию он готов будет только в случае завершения своей карьеры в компании».

Лисин подался к своим

Теперь уже бывший член совета директоров «Норильского никеля» Владимир Лисин окончательно распрошлся с этой компанией.

На последнем собрании акционеров «Норникеля» его кандидатура в совет директоров даже не выставлялась. Теперь известный российский предприниматель сосредоточится на управлении Новолипецким металлургическим комбинатом (НЛМК), совладельцем и председателем совета директоров которого он является.



PHOTOPRESS

Владимир Лисин (на фото) до конца прошлого года владел около 5% акций крупнейшего в мире производителя никеля и платины. Совладельцем «Норникеля» он стал еще при акционировании предприятия. По словам аналитика компании «Метрополь» Дениса Нуштаева, тогда на Лисина в «Норникеля» легли в основном организационные и лоббистские функции. Он, например, выбивал компании квоты на вывоз платины — у предпринимателя всегда были обширные связи в бизнес-кругах Западной Европы и в российской власти. В 2002 году кандидатуру Лисина выдвинули в совет директоров «Норникеля» два миноритарных акционера. Тогда Владимир Лисин заявлял, что намерен повысить капитализацию компании. В декабре прошлого года он расстался с акциями «Норникеля». Часть вырученных при этом средств пошла на покупку Новолипецким меткомбинатом Стойленского ГОКа. «Владимир Лисин решил сосредоточиться на развитии НЛМК», — говорит аналитик «Метрополь» Денис Нуштаев. — Все равно он уже не имел веса в компании и, по сути, не участвовал в управлении. К тому же бизнес «Норникеля» и НЛМК совсем не соприкасаются, и искать выгоду здесь было невозможно».

Поработал и ушел

Совет директоров РАО «ЭС России» утвердил отставку первого зампреда правления компании Леонида Меламеда.

дневник наблюдений



АНДРЕЙ АНДРЕЕВ ОТОЗВАЛ ИСКИ К «НИКОЙЛУ» | ЮРИЙ КРАСКОВСКИЙ МОЖЕТ ПАТЬ ЖЕРТВОЙ КАДРОВОЙ РОТАЦИИ | ВЛАДИМИР ЛИСИН ВЫШЕЛ ИЗ СОСТАВА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «НОРНИКЕЛЯ» | ЛЕОНID МЕЛАМЕД ПОКИНУЛ РАО «ЭС РОССИИ» | ГЛАВА VEDANTA RESOURCES БРАЙАН ГИЛЬБЕРТСОН ВЫЗВАЛ НЕДОВОЛЬСТВО АКЦИОНЕРОВ | ГЕНДИРЕКТОРА MARKS & SPENCER СТЮАРТА РОУЗА ОБВИНЯЮТ В ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИИ СЛУЖЕБНЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ

УВОЛЬНЕНИЕ

Отом, что Меламед уходит из РАО ЕЭС, стало известно еще в марте (см. СФ №10/2004). Но официально об этом было объявлено только после завершения реформы управления РАО. Леонид Меламед пришел в РАО ЕЭС в 2000 году сразу на место первого зампреда, до этого он работал в компании «Алемар», владевшей пакетом акций «Новосибирскэнерго», и в концерне «Росэнергоатом». Меламед всегда слыл ставленником Анатолия Чубайса. Считалось, что и в «Росэнергоатоме» его устроил глава РАО ЕЭС. Но из-за отсутствия лицензии на работу в атомной энергетике Меламеду пришлось покинуть эту компанию, и к моменту увольнения из «Росэнергоатома» он уже знал свое следующее место работы. За четыре года пребывания у руля российского энергогиганта Леонид Меламед успел несколько раз поменять систему управления компанией. Последняя реформа была закончена в апреле этого года. И в новой структуре должность, занимаемая до сих пор Меламедом, просто отсутствует. Однако не это стало причиной его увольнения. «Единственной причиной является его собственное желание», — заявлял Анатолий Чубайс в одном из интервью. На этот раз будущее место работы Меламеда не афишируется, но аналитики не верят, что он действительно уходит «в никда». «Леонид Меламед, скорее всего, уже давно решил заняться собственным бизнесом, который, вероятно, будет связан с энергетикой», — считает аналитик ИК «Атон» Алексей Корнеев. — И в таком случае это было бы несостыдимо с работой в РАО ЕЭС». По мнению Корнеева, уход Меламеда из энергокомпании никак не отразится на работе РАО: «Это было давно запланировано, и в последнее время все отстраивалось уже без учета Леонида Меламеда».

Попал под подозрение

Председатель совета директоров индийской горнодобывающей компании Vedanta Resources Брайан Гильбертсон подозревается в связях с СУАЛом.

КОНКУРЕНЦИЯ

В начале прошлой недели СМИ сообщили о том, что Гильбертсон ведет переговоры со своим бывшим подчиненным в крупнейшей горнорудной компании мира BHP Billiton, а ныне президентом «СУАЛ-Холдинга» Кристом Норвалом. По разным источникам, Гильбертсон либо уже занял пост одного из членов совета директоров СУАЛа, либо ему сделано соответствующее предложение. Vedanta Resources заявила, что обеспокоена ситуацией, так как СУАЛ является конкурентом российской компании на алюминиевом рынке и совмещение постов в этих структурах может привести к утечке информации. Впрочем, судя по всему, истинной причиной недовольства являются плохие результаты, которые показывает компания под руководством Гильбертсона: с конца прошлого года акции Vedanta Resources подешевели почти на 30%, при том что цены на цветные металлы, напротив, выросли. «Действительно, Норвал работал вместе с Гильбертсоном, однако я не в курсе каких-либо предложений, сделанных ему», — говорит высокопоставленный источник, близкий к акционерам СУАЛА. — Это сугубо британско-индийская история и к нам она не имеет никакого отношения. Скорее всего, индийцы просто хотят понизить ему зарплату и используют его знакомство с

Норвалом как повод для спекуляций на эту тему». Однако в пресс-службе СУАЛа возможность приглашения Гильбертсона полностью исключить не смогли. «Брайан Гильбертсон не является членом совета директоров ни ОАО СУАЛ, ни его филиалов или дочерних обществ, — говорит директор департамента корпоративных отношений «СУАЛ-Холдинга» Алексей Прохоров. — Вместе с тем СУАЛ привлекает высококвалифицированных иностранных менеджеров, если это соответствует нашей стратегии развития и не противоречит общепринятым правилам ведения бизнеса».

Жертва интуиции

Управление финансовых услуг Великобритании (FSA) инициировало расследование деятельности главы известной британской сети универмагов Marks & Spencer Стюарта Роуза. Его обвиняют в злоупотреблении служебным положением.

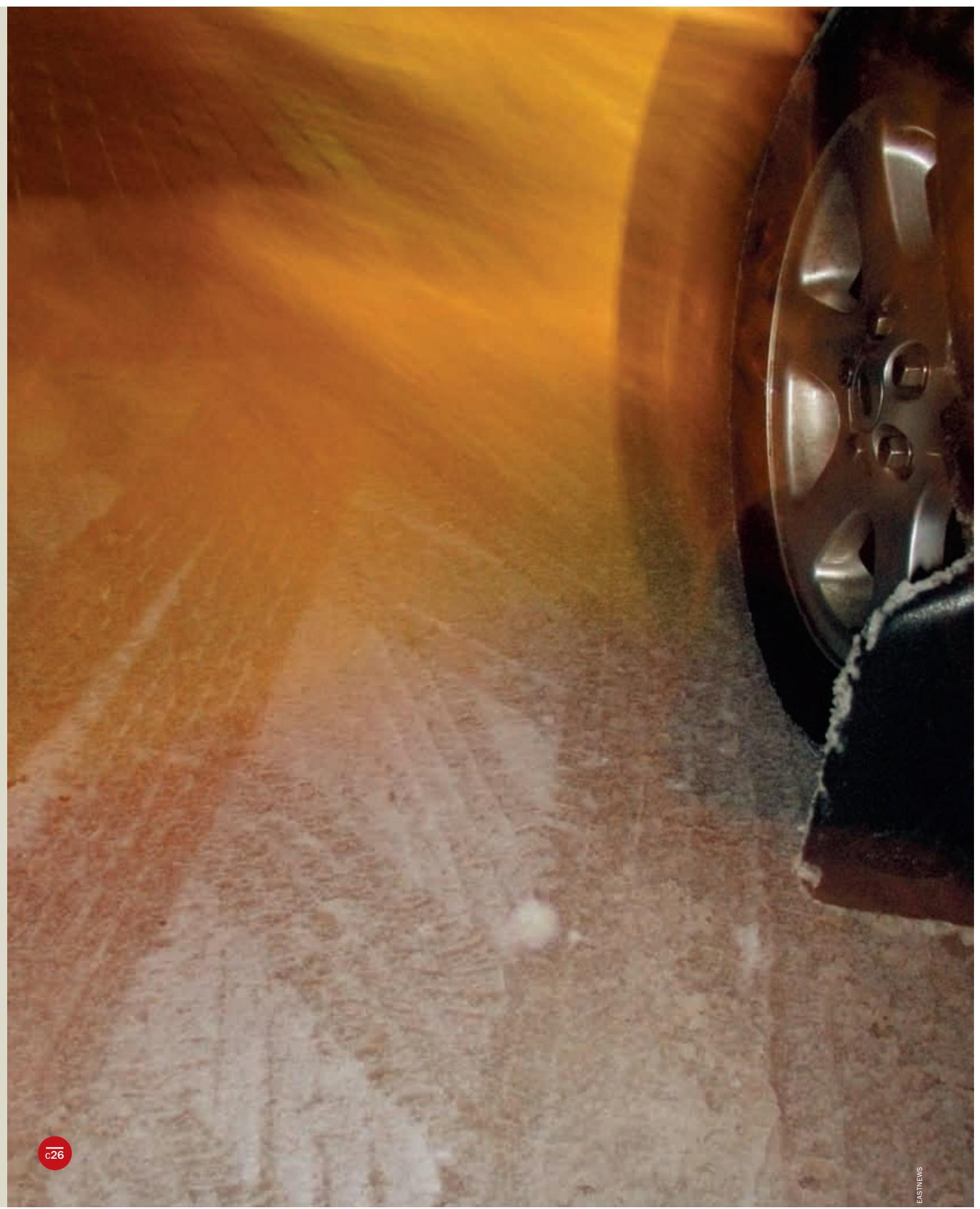
Расследование

Стюарт Роуз был назначен гендиректором M&S месяц назад. По версии FSA, Роуз приобрел акции своей компании после того, как узнал, что ее планирует купить известный миллиардер Филип Грин. Роуз приобрел 100 тыс. акций после обсуждения возможной покупки компании с Грином (и впоследствии

выручил на этом 85 тыс. фунтов стерлингов). Кроме того, на следующий день была совершена еще одна подозрительная покупка: глава брокерской компании Icar Майкл Спенсер выкупил 2 млн акций M&S за 5,5 млн фунтов стерлингов. Филип Грин был готов заплатить за компанию 8,4 млрд фунтов стерлингов — когда об этом стало известно широким кругом, акции M&S мгновенно выросли с 2,8 фунта за акцию до 3,6 фунта.

Британская пресса опубликовала заявление служащих банка Goldman Sachs, которые передали рассказ крупной клиентки, утверждающей, что Роуз говорил ей о своих планах стать совладельцем M&S вместе с Грином. Однако сам Стюарт Роуз все обвинения категорически отвергает. «Я узнал о планах Грина лишь спустя пять дней после того, как приобрел акции», — утверждает он. Роуз написал возмущенное письмо главе банка Питеру Суверленду, где потребовал опровергнуть выдвинутые от имени служащих банка обвинения в его адрес. В защиту Роуза выступил председатель M&S Пауль Минерс. Он заявил: «Насколько я знаю, он (Роуз) ничего незаконного не сделал». Сам же Роуз предложил всяческую помощь расследованию FSA, однако вину за собой признать отказался. СФ





EASTNEWS



[КОНКУРЕНЦИЯ]

Еще год назад российский холдинг «Амтел» строил планы по завоеванию отечественного рынка шин класса премиум, опираясь на бренд, технологии и инвестиции финской шинной компании Nokian Tyres. Однако соглашение о создании СП с финнами расторгнуто, а бывший партнер стал прямым конкурентом. Две недели назад Nokian заложила первый камень завода по производству шин премиального сегмента. А в июле открытие российского производства презентует другой мировой гигант отрасли — французская Michelin. На рынке уверены: выстоять в борьбе с ними «Амтелу» будет очень сложно. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

Подколесная борьба

Партнер-противник

Этот год холдинговая компания «Амтел», один из крупнейших производителей шин в России, начала с громкого скандала. В феврале представители компании сообщили прессе о своих претензиях к финскому партнеру Nokian Tyres, которого обвинили в не выполнении договоренностей. Те сначала отрицали наличие разногласий, но вскоре сообщили о том, что инициируют процесс расторжения договора о создании СП Amtel-Nokian Tyres.

Недавно «Амтелу» все же удалось мирно разрешить конфликт с финским производителем, СП сохранить так и не удалось, однако права на принадлежащую Nokian марку Nordman, под которой россияне производили шины на своих мощностях в рамках СП, удалось оставить еще на полгода. Шины под этим

брендом россияне будут выпускать до конца года. Это позволит «Амтелу» уменьшить потери от разрыва с Nokian. Российский холдинг самостоятельно занимался продвижением марки Nordman (включая рекламу на ТВ) на российском рынке, в результате эти шины начали завоевывать популярность у потребителей. «Шины под маркой Nordman очень хорошо раскупались», — вспоминает технический директор ассоциации «Автокей» **Вадим Зотов**. Только в 2003 году Amtel-Nokian Tyres реализовало около 600 тыс. шин (5% от общего числа производимых «Амтелом» шин), на 2004 год был запланирован выпуск 2 млн штук.

Несмотря на популярность марки, то, что финны ограничились передачей прав только на нее, и стало одной из причин разрыва отношений партнеров. Дело в том, что шины Nordman, по словам господина



Зотова, приобретали в основном владельцы отечественных автомобилей, которых привлекала невысокая цена. «Амтел» же рассчитывал получить от финского партнера права на премиальный брэнд Nokian, который предназначался бы для владельцев иномарок. Однако финны решили производить шины под этой маркой в России самостоятельно, начав строить собственный завод под Санкт-Петербургом. Комментировать СФ свои нынешние взаимоотношения с бывшим российским партнером в Nokian не стали.

Интерес к производству шин в России, особенно в премиальном сегменте, вполне понятен. По данным

Прежде чем приступить к выпуску шин премиум-класса, «Амтел» вложил 3 млрд рублей в модернизацию производства

«Амтела», отечественный рынок шин последние семь лет растет в среднем на 11% ежегодно, а до 2010 года, полагают в холдинге, рост будет сохраняться на уровне не менее 10–15% в год. Но, разумеется, это напрямую связано с активным развитием автомобильного рынка в целом. А там, в свою очередь, наблюдается очень четкая тенденция: импортируемые и производимые в России иномарки планомерно отвоевывают долю рынка у отечественных игроков. Учитывая, что

СТРУКТУРА РЫНКА ШИН ДЛЯ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ В СТРАНАХ СНГ (2001–2002 ГГ.)

Источник: компания Nokian Tyres

	доля рынка	цена	марки
A	15%	\$55–65	Ведущие иностранные брэнды
B	5%	\$30–35	Ведущие иностранные брэнды, производимые в России, и менее известные зарубежные марки
C	80%	\$15–17	Российские марки

КАК ИЗМЕНИТСЯ СТРУКТУРА РЫНКА ШИН ДЛЯ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ В СТРАНАХ СНГ К 2008 Г.

Источник: компания Nokian Tyres

	доля рынка	цена	марки
A	25–30%	\$50–65	60% ведущие иностранные брэнды, выпускаемые в России 40% импортируемые мировые брэнды
B	25–35%	\$25–35	Российские брэнды и зарубежные марки, выпускаемые в России по лицензии
C	35–45%	\$15–20	Российские марки



Когда российские автомобили потеряют нынешнюю долю рынка, то же самое произойдет и с производителями покрышек для этих машин

владельцы иномарок предпочитают приобретать шины ведущих мировых производителей, вместе с потерей лидерства российских машин автоматически теряют свою долю рынка и ориентированные на отечественные автомобили производители покрышек. Избежать такой участи в «Амтел» планировали за счет выпуска совместно с финнами шин верхнего ценового сегмента под брэндом Nokian. Теперь в компании рассчитывают только на собственные силы.

Кто быстрее

Готовиться к производству шин премиум-класса «Амтел» начал еще в 2001 году. С этого времени холдинг планомерно инвестировал средства в модернизацию производства. Сегодня в состав компании входят три российских шинных предприятия (в Воронеже, Кирове и Красноярске), один завод на Украине («Росава») и предприятия по выпуску химволокна, технического углерода, резинотехнических изделий. Более 94% акций холдинга принадлежит семье голландского предпринимателя Судхира Гупты, остальная часть — ИФ Templeton Strategic Emerging Markets Fund. Компания выпускает шины для авиационной, автомобильной, велосипедной, сельскохозяйственной техники, однако фокусируется на изготовлении шин именно для легковых автомобилей, чья доля в структуре производства группы составляет 73%. Основная доля продаж компаний долгое время приходилась на владельцев и производителей отечественных автомобилей.

Чтобы выпускать шины для иномарок, «Амтелу» пришлось серьезно вложиться в переоборудование — всего было инвестировано 3 млрд рублей. Кроме того, в 2002 году «Амтел» создал собственный научно-исследовательский центр «НИОКР-Амтел», занимающийся разработкой новых модельных рядов шин. В работу центра компания инвестирует 5% от суммы годовых продаж. И хотя неудача с Nokian несколько скорректировала планы российской компании, наличие собственных разработок позволило «Амтелу» вскоре после объявления о разрыве отношений с финнами запустить производство шин класса премиум под брэндом Amtel-Planet на Кировском шинном комплексе («Амтел-Поволжье»).

Однако основную ставку в компании делают на новый завод, строящийся на месте шинного комплекса в Воронеже, — «Амтел-Черноземье». Холдинг собирается инвестировать в строительство \$50 млн и выпускать до 3 млн шин премиум-класса в год. Необходимые для этого средства компания собирается привлекать как за счет банковских кредитов, так и на внешнем рынке. Компания уже продала 5,64-процентный пакет акций фонду Templeton, выручив \$15 млн. Еще 20 — 25% акций холдинг планирует разместить в ближайшей перспективе на международных биржах. Подготовку к IPO компания собирается завершить в следующем году. Кроме того, до конца этого года компания рассчитывает получить кредит от ЕБРР на сумму \$17 млн.

Производство на строящемся в Воронеже заводе компания обещает запустить уже в 2006 году. К это-

му времени, кстати, должен быть достроен завод Nokian под Петербургом. Финны собираются инвестировать в его строительство 52 млн евро и начать выпускать под брэндом Nokian 1,5 млн шин в год.

Кстати, марка, под которой будут производить продукцию «Амтел» в Воронеже, пока неизвестна. Возможно, к этому времени компании удастся договориться о производстве шин под брэндом одного из мировых лидеров отрасли. В противном случае холдингу придется продвигать продукцию под собственной маркой. По крайней мере, как сообщил **СФ** директор департамента маркетинга и рекламы «Амтела» **Алексей Шакиртдинов**, российский производитель собирается выпускать в будущем шины под новым брэндом Nordmaster. Не исключено, что их производство будет налажено как раз на Воронежском заводе.

Кстати, в отчете «Амтела» за первый квартал 2004 года есть информация о том, что компания подала заявку на регистрацию этой марки наряду с другой — Nordway. Однако к тому времени, когда компания воплотит все свои планы в жизнь, ситуация в премиальном сегменте рынка будет значительно сложнее нынешней. К моменту открытия завода у «Амтела» будет в России несколько конкурентов вместо одного бывшего партнера из Финляндии.

Рост объема банковских операций коренным образом меняет представление не только об оперативности операционного обслуживания в банковской системе, но и об обеспечении безопасности клиентов, сохранности их денежных средств.

ЧИП – ЭТО БЕЗОПАСНОСТЬ

Российские частные вкладчики уделяют повышенное внимание надежности и стабильности банка, в котором они хранят деньги, новым технологиям, позволяющим избежнуть мошенничества. Это связано с относительно невысоким средним уровнем дохода населения и большим количеством различных предложений банков в сфере услуг для физических лиц.

О новых картах СДМ-Банка, с которыми клиенты будут чувствовать себя в полной безопасности, рассказывает заместитель председателя правления СДМ-Банка **Владимир Луценко**.

— С 14 июня 2004 года наш банк приступил к выпуску международных банковских карт Visa с микрочипом. Данные карты обслуживаются по стандартным тарифам банка. В течение 2004-2005 годов СДМ-Банк будет одновременно выпускать чиповые карты и карты с магнитной полосой.

Основное преимущество чиповых карт — это повышенная безопасность, так как карты с чипом в отличие от магнитных карт подделать очень сложно. Чиповые карты более долговечны. Кроме того, дополнительные технологические возможности позволяют сохранять на чипе намного больше информации, чем на магнитной ленте. Эти возможности предоставляют и дополнительные удобства: одно и то же устройство может быть банковской картой, клубной картой, полисом страхования здоровья, проездным билетом в транспорте, идентификационным документом.

Помимо этого чиповые карты позволяют банку реализовывать совместные программы скидок с различными торгово-сервисными сетями. Например, планируется до конца августа месяца запустить программу скидок по картам СДМ-Банка на одной из крупнейших сетей АЗС города Москвы.

Не получив от бывшего партнера ни технологий, ни премиального брэнда, «Амтел» сделал ставку на качество продукции и раскрутку собственных марок



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Пока есть возможность создавать локальные брэнды»

Василий Прутковский,
заместитель
генерального
директора, партнер
«БДО Юникон
Консалтинг»

— Для многих секторов, связанных с переработкой сырья, наиболее предпочтительной представляется стратегия, которая обеспечивает конкурентные преимущества за счет низких издержек. Если это преимущество удается сочетать с рыночным позиционированием в достаточно высокой ценовой нише, то инвестиции могут окупаться достаточно быстро.

Основной проблемой, как правило, остается доступ к технологиям. Конкурировать в этой области могут только отдельные структуры, сохранившие высокий научно-технический потенциал или располагающие ноу-хау, ценными для рынка. Как правило, это компании научноемких отраслей и ВПК, которые имеют возможности коммерциализации ранее созданных разработок. Для большинства компаний, ориентированных на потребительский рынок, ситуация выглядит более сложной. Это связано как с историческим недофинансированием отраслей конечного потребления, так и с недостаточно сформированным и просчитываемым характером спроса. Поэтому здесь приходится оценивать барьеры входа и соотношение инвестиций и получаемых рыночных позиций (классические показатели ROI). Оценка пока не в нашу пользу.

Не стоит забывать, что при всем оптимизме в отношении российского внутреннего рынка его потенциал не так велик, как хотелось бы. Его рост (пусть и опережающий официальные показатели роста ВВП) дает устойчивые ориентиры для ограниченного числа отраслей (пищевой, легкой, деревообрабатывающей, электроники и ряда других). Поэтому варианты диверсификации и расширения рынка также желательно заладывать в стратегию, если речь идет о крупных инвестициях и массовом производстве.

Я думаю, что одной из стратегий для российских компаний, применимых в современных условиях, может быть стратегия сфокусированного производства товаров, обеспечивающих сочетание хорошего позиционирования для локального рынка и достаточно высокого уровня технологий. Такая стратегия может обеспечить достижение приемлемого уровня издержек (включая разумные инвестиции) и качественного позиционирования, учитывающего требования локальных потребителей, с которыми наши менеджеры пока знакомы лучше, чем западные. Конечно, это не панацея, и наш рынок становится все более открытым, а с вступлением в ВТО будет открываться и дальше. Но пока есть возможность создавать локальные брэнды, а это становится одним из главных факторов капитализации.

На черный день

Сегодня «Амтел», по собственным данным компании, занимает 18,28% шинного рынка России по количеству произведенной продукции, уступая лишь шинным предприятиям, входящим в «Сибур» (46,3%), а также «Нижнекамскшине» (27,68%). Однако крупные зарубежные производители все активнее интересуются перспективным российским рынком. Так, на днях открыть свое производство планирует французская Michelin. А в московском представительстве «Нижнекамскшины» СФ сообщили, что очень скоро выпустят в продажу шины класса премиум, изготовленные по лицензии одного из мировых лидеров отрасли — итальянской Pirelli. «Учитывая намерения других заводов развивать производство легковых шин, запуск производства Michelin в Давыдово, импорт шин из Украины, Белоруссии и дальнего зарубежья, можно ожидать остройшую конкуренцию в этом сегменте российского шинного рынка», — признает Алексей Шакиртдинов.

Чтобы успешно ее выдерживать, российские компании должны обладать тремя основными составляющими: сильным брэндом, источниками качественного сырья и современными технологиями производства. Без партнерства с зарубежными производителями создать все это очень сложно, считают на рынке. «Амтел» же, не получив от бывшего партнера ни технологий, ни премиального брэнда, делает ставку на качество продукции, раскрутку собственных марок и быстрое реагирование на изменения рыночной конъюнктуры.

Но в компании не исключают возможности негативного сценария. В отчете холдинга за первый квартал 2004 года приводится целый ряд факторов, способных «привести к серьезному ухудшению финансового состояния эмитента». Это ослабление конкурентных позиций компании на внутреннем рынке, снижение таможенных пошлин на ввоз конкурирующей продукции, появление на российском рынке крупных международных шинных компаний (Michelin, Continental AG) и т. д.

Поэтому в холдинге постоянно прорабатываются запасные планы. Например, на увеличение доли международных компаний на российском рынке в «Амтеле» собираются ответить увеличением производства шин премиального сегмента (производственные мощности, утверждают в компании, это позволяют) при одновременном снижении отпускных цен на них. А в случае уменьшения спроса на продукцию в одной нише (например, шин премиум-класса), холдинг планирует увеличить объем реализации такой продукции за рубежом, в первую очередь в странах СНГ.

«Удержит и расширит свои позиции тот, кто сумеет быстро и эффективно „раскрутить“ производство продукции высокого качества по приемлемой цене, а также выстроить динамичную сбытовую сеть и гибкую форму поведения на рынке», — уверен Алексей Шакиртдинов. Соответствующий опыт у компании имеется — благодаря разрыву с Nokian «Амтел» получила возможность попрактиковаться в гибкости к изменениям внешней среды. СФ



[ИНОВАЦИИ]

Реклама из рук в руки



ХОЛДИНГ «ПРОНТО-МОСКВА», ВЛАДЕЛЕЦ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСА JOB.RU, ГАЗЕТЫ «ИЗ РУК В РУКИ» И РЯДА ДРУГИХ ИЗДАНИЙ, РАСШИРЯЕТ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. В ЭТОМ ГОДУ КОМПАНИЯ КУПИЛА CALL-ЦЕНТР «АСТРА ПЕЙДЖ», А СОВСЕМ НЕДАВНО ЗАПУСТИЛА ТЕЛЕВИЗИОННЫЙ СПРАВОЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАНАЛ «ИЗ РУК В РУКИ-ТВ». ФАКТИЧЕСКИ ХОЛДИНГ СТАЛ НОВЫМ ИГРОКОМ НА РЫНКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ УСЛУГ. НА КАКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ОН МОЖЕТ РАССЧИТЫВАТЬ?

Текст: Юлия Фуколова



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Прямой путь к сердцу клиента

«Зачем нам все это нужно? Зарабатывать деньги,— говорит генеральный директор медиахолдинга „Пронто-Москва“ **Леонид Макарон**.— Если бы я сказал, что цель другая, то я просто не тем занимаюсь».

Компания, издающая газеты «Из рук в руки», «Работа сегодня», журнал Golf Digest и другие проекты, за двенадцать лет работы совершила масштабную географическую экспансию — открыла подразделения почти в 90 крупных городах России и СНГ. Кроме того, за это время была собрана уникальная база данных по физическим лицам и предпринимателям, размещавшим объявления в изданиях холдинга. Идея выжать максимум из информационной базы и диверсифицировать свою деятельность показалась руководству вполне логичной, и год назад в рамках холдинга было создано агентство маркетинговых коммуникаций «Руком».

Для такого решения компания выбрала удачный момент.

Леонид Макарон решил выжать максимум из своей информационной базы

Так, по данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), крупнейшие рекламодатели в прошлом году потратили на BTL-рекламу (коммуникации, не относящиеся к традиционной рекламе в СМИ) более 24% рекламных бюджетов. А наиболее динамично развивается директ-маркетинг — на него потратили почти \$250 млн. По словам гендиректора агентства «КонмаркДМ» **Николая Угарова**, этот сегмент маркетинговых услуг растет почти на 50% в год. «Чем прямее дорога к клиенту, тем она эффективнее и приносит большую отдачу рекламодателю. Директ-маркетинг — один из таких путей», — считает генеральный директор «Рукома» **Дмитрий Зеленко**.

На этом растущем рынке и решила застолбить место «Пронто-Москва».

Позвоните потребителю
Основной капитал «Рукома» — база данных физических лиц, интересующихся тем или иным товаром. Управляя этими данными, компания может под запросы рекламодателя вычленить нужную ему аудиторию. Например, дилер продвигает автомобили Volkswagen или

«Людей, которые не хотят получать рассылки, заносят в отдельный список и называют „робинзонами”»



ЕВГЕНИЙ ГУДИН

«Из рук в руки» в телевизионном варианте пока интересует тех же рекламодателей, которые размещали объявления в одноименной газете

Opel. По его запросу из базы выбираются свежие данные о людях, подававших объявления о покупке или продаже соответствующих авто, и по их адресам делается рассылка конкретных предложений. Продавцы машин дилера интересуют не в меньшей степени, чем покупатели, поскольку велика вероятность, что бренд человека понравился, и он готов купить новую машину той же марки. Пока услуга доступна только в Москве, но скоро ее будут предлагать и в других городах.

Данные о себе люди, как правило, оставляют сами, когда заполняют купон рекламного объявления или подают его на интернет-сайте газеты,

а с помощью call-центра компания всегда может уточнить информацию. Кроме того, в каждой анкете есть вопрос, хочет ли человек получать информацию по интересующим его темам — недвижимости, автомобилям, трудуустройству и т. д. Понятно, что соглашаются не все. «За рубежом существуют так называемые списки Робинсона, именно он впервые ввел запрет на несанкционированные рассылки. И те люди, которые не хотят ничего получать, выносятся в отдельный список. У нас их называют „робинзонами“», — говорит Дмитрий Зеленко. Сегодня в базе «Рукома» около 60 тыс. активных покупателей, из них «робинзонов» — 5–10%.

В «Рукоме» находятся в работе одновременно три-четыре проекта по рассылке информации потребителям. Их стоимость для клиента зависит от сложности задачи и варьирует-

ся от \$5 тыс. до \$25 тыс. Но отдача обычно высокая. Например, недавно «Руком» проводил акцию для крупного автодилера, где стоимость одного контакта составила около \$0,8 (это дороже «веерной» рассылки раза в два). Ее эффективность оказалась в четырех-пять раз выше, чем обычно, поскольку аудитория была действительно «горячей».

Интересно, что компания «Пронто-Москва» не единока в своих маркетинговых устремлениях. Издательский дом Burda в январе этого года создал подразделение Burda Direct. Оно занимается доставкой журналов, подпиской (в том числе и для других издательских домов), а в перспективе планирует использовать свои базы данных для директ-маркетинга.

Ограничиваться почтовыми рассылками и раздачей листовок «Руком» не собирался. Без телемаркетинга список услуг был бы неполным, и покупка компании «Астра Пейдж» в феврале этого года стала логическим продолжением начатой стратегии (см. СФ №07/2004). Справедливо ради стоит сказать, что call-центр у «Пронто-Москва» уже был, но его возможностей явно не хватало для работы на внешнем рынке. Пожалуй, ни одна информационная компания не получает такого количества звонков, которое обрушивается на газету «Из рук в руки» — сто операторов, работая посменно, принимают по 15–20 тыс. телефонных сообщений в день. Это и подача объявлений по телефону, и ответы на различные вопросы («Почему мое объявление сегодня не вышло?») и т. д. Поэтому для дополнительных услуг понадобился новый call-центр. «Мы поначалу думали, что выгоднее — создавать с нуля свою компанию или купить готовую, — рассказывает Леонид Макарон. — Выбор пал на «Астра Пейдж», поскольку марка была уже известна клиентам». Бывшая пейджинго-

вая компания имела обученный персонал (около ста операторских мест), свою клиентскую базу и зарабатывала \$60–70 тыс. в месяц. Свою роль сыграла и невысокая цена сделки (ее объем в компании не разглашают, однако на рынке считают, что она не превысила \$250–300 тыс.).

В планах «Пронто-Москва» — заменить устаревшее оборудование «Астра Пейдж» и увеличить штат его операторов вдвое. Кроме того, компания планирует предоставлять услуги зарубежным клиентам, и сейчас, например, ищет операторов, в совершенстве владеющих английским языком.

Купи с экрана

Развивая идею комплексного обслуживания, «Пронто-Москва» решила вывести на рынок еще одну услугу, которой пока нет ни у одного директ-маркетингового агентства. Речь идет о дополнительном медианосителе — телевидении. Идею создать справочно-информационный канал вынашивали в компании довольно долго, внимательно изучая опыт других стран, в частности Канады. **Дмитрий Зеленко:** В конце прошлого года мы зарегистрировали предприятие «Пронто ТВ», набрали штат — 14 человек, приобрели необходимое оборудование.

А в марте «Из рук в руки ТВ» начало круглосуточное вещание в базовом пакете спутникового телевидения «НТВ-Плюс». Отличительная особенность нового канала в том, что он показывает только рекламную информацию, организованную по тому же принципу, что и в газете «Из рук в руки». «Когда начинается реклама, зрители обычных каналов щелкают пультом и переключаются, лишь бы не видеть этот апельсиновый сок или пиво. Ак нам человек будет специально приходить, чтобы смотреть рекламные объявления», — говорит Леонид Макарон. — Так что отдача зависит от того,



«Когда начинается реклама, зрители щелкают пультом, лишь бы не видеть апельсиновый сок или пиво. А к нам будут специально приходить, чтобы смотреть рекламные объявления»

насколько интересно мы поднесем информацию. Над этим мы сейчас и работаем». Затраты на проект в целом составляют \$1 млн, что не очень много по сравнению, скажем, с РБК-ТВ, которое обошлось более чем в \$20 млн. Правда, там и контент несравненно сложнее.

Зарабатывать «Из рук в руки ТВ» планирует буквально на каждом сантиметре кадра. Основная часть экрана — это так называемый рекламный анонс (15-секундный видеоряд), есть еще бегущая строка, справочная информация (курсы валют и т. д.) в правой части экрана. Расценки щадящие — анонс стоит 1200 рублей за день (шесть показов), заказ размещают сразу на неделю. Бегущая строка — 200 рублей. «Но если все перемножить, получается в итоге очень даже неплохая сумма», — отмечает Леонид Макарон.

Понятно, что сразу заинтересовать рекламодателей невозможно, и пока «Из рук в руки ТВ» продает время с максимальными скидками (до 75%), чтобы заполнить эфир, соответственно, получает лишь 25—30% возможного дохода. Большая часть клиентов — это податели коммерческих объявлений в газету «Из рук в руки», на более широкое продвижение компания пока не тратилась. «Мы не торопимся, нам сейчас важнее сделать продукт интересным для аудитории», — говорят в «Пронто-Москва». Первые замеры аудитории компания планирует сделать осенью и ведет переговоры по этому поводу с TNS Gallup Media. Общее число подписчиков «НТВ-Плюс», по данным на февраль 2004 года, составляло 340 тыс. В идеале создатели канала хотели бы, чтобы каждый из подписчиков смотрел «Из рук в руки ТВ», когда у него возникает потребность что-то купить или продать.

«Когда мы представим убедительные цифры по нашей аудитории, я думаю, реклами-

датели потянутся», — обещает господин Макарон. Сейчас на сайте «НТВ-плюс» идет голосование среди зрителей, и из 33 каналов, предлагаемых в базовом пакете, «Из рук в руки ТВ» по популярности занял 29-е место, опередив Bloomberg, Romantica, Deutsche Welle и TV5. В компании уверены, что это неплохой результат для трех месяцев работы.

«Мы пока формируем продукт и не можем сказать, что полностью довольны своей работой. К осени хотим внести ряд изменений», — продолжает Леонид Макарон. — В частности, будет уточняться классификация разделов, изменится ночное вещание — мы планируем добавить элементы познавательной и развлекательной информации (погода, культурные события, досуг). Кроме того, будем договариваться с другими спутниковыми каналами — Divo TV, „Космос ТВ“ и т. д.».

«У нишевого телевидения очень хорошие перспективы, — считает директор по телевизорованию TNS Gallup Media Александр Костюк. — Это наиболее быстрорастущий сегмент. В России уже появились РБК ТВ, „Rambler Телесеть“. Спрос на специализированные каналы постоянно растет, и их количество будет только увеличиваться».

Окупить телевизионный проект «Пронто-Москва» планируют к концу следующего года. А все маркетинговые нововведения (работа с базами данных, call-центр, телевидение), планируют в «Пронто-Москва», должны будут приносить холдингу 10—15% дополнительной прибыли. По крайней мере, Леонид Макарон уверен в объективности своих оценок: «Ведь одно дело просто дать рекламное объявление в газету, и совсем другое, когда можно получить комплексные маркетинговые услуги и донести свою информацию до конкретного потребителя». **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Осталось оценить, будет ли получен синергетический эффект»

Василий Прутковский,
заместитель
генерального директора,
партнер «БДЮ Юникон
Консалтинг»

— Мне кажется, что владельцы холдинга «Пронто-Москва» совершенно разумно и осознанно готовятся к расширению и диверсификации своего бизнеса. При этом директ-маркетинг далеко не обязательно является ключевым элементом этой стратегии. В частности, развитие абсолютно плодотворной бизнес-идеи издания «Из рук в руки» в телевизионном варианте свидетельствует скорее о желании протестировать новую коммуникационную среду для уже апробированного формата. Аналогичную идею высказал недавно медиахолдинг «Видео Интернешнл», предложив размещение телевизионной рекламы уровня рубрик *Classified* за \$100 на региональных каналах. Но если для «Видео Интернешнл» это скорее свидетельство попытки выхода на новый рынок, то для «Пронто» аналогичный проект является продолжением реализации ранее выбранной стратегии.

Насколько успешным будет это продолжение? Предпосылки понятны. Есть проверенная технология и система сбора заказов. Есть новые возможности, расширяющие состав целевой аудитории. Осталось оценить, будет ли получен синергетический эффект от совокупного использования факторов успеха или может возникнуть реакция внутренней конкуренции схожих ресурсов. Как обеспечить аудиторию нового канала? Может ли быть деловая информация достаточно конкурентным контентом?

Несколько из другой области бизнеса взята технология call-центров. Делаю акцент именно на этом элементе, так как пейджинговый бизнес уже достаточно конкурентен и сам по себе быстрого эффекта, скорее всего, не принесет. С call-центрами ситуация совсем иная. Не секрет, что эта технология уже востребована и ожидается ее дальнейший стремительный рост, в том числе за счет передачи на аутсорсинг данной функции крупными финансовыми, коммерческими и дистрибуционными структурами. Здесь «Пронто» пока работает на опережение и при грамотном развитии этого бизнеса имеет хорошие шансы стать одним из лидеров.

А в целом такой набор бизнесов позволяет говорить о своеобразной реализации на аутсорсинге технологии интегрированных маркетинговых коммуникаций для индивидуального и среднего бизнеса. В связи с этим можно ожидать дальнейшего изменения набора компаний и структур как минимум в области электронных коммуникаций и интернет-ресурсов. Что-то со временем придется и закрыть, но это свидетельствует о нормальном развитии на новом рынке.

[ЭКСПАНСИЯ]

Максимум радио



«РУССКАЯ МЕДИА-ГРУППА» (РМГ) ПРИОБРЕТАЕТ «РАДИО MAXIMUM». ТАКИМ ОБРАЗОМ, КОМПАНИЯ ПОПЫТАЕТСЯ ВНОВЬ ЗАНЯТЬСЯ НИШЕВЫМИ РАДИОПРОЕКТАМИ И В ТЕЧЕНИЕ ГОДА ЗАНЯТЬ БОЛЕЕ ТРЕТИ РЫНКА. ОДНАКО ПРОШЛАЯ ПОПЫТКА РМГ СОЗДАТЬ УЗКОНАПРАВЛЕННУЮ СТАНЦИЮ ОКАЗАЛАСЬ НЕУДАЧНОЙ: «ЖЕНСКОЕ» РАДИО «ТАНГО» ВЫХОДИЛО В ЭФИР ВСЕГО ПОЛТОРА ГОДА. **Текст: Николай Дицман**

РМГ называют одним из самых агрессивных игроков на радионом рынке: за последние четыре года группа приобрела четыре станции, при этом постоянно циркулируют слухи о грядущих сделках. Рано или поздно слухам суждено сбываться: последним приобретением РМГ стало «Радио Maximum». В августе прошлого года РМГ приобрела 50% акций станции у холдинга «Московские новости», а сейчас на стадии завершения находится сделка по покупке у StoryFirst Communications (владеет также 50% акций СТС) оставшейся половины Maximum.

Интерес к «Радио Maximum», которое уже не является, как в середине 1990-х, одним из лидеров рынка по аудитории (сейчас у этой радиостанции лишь 16-е место, по данным КОМКОН), обусловлен в первую очередь потенциалом бренда. Тем не менее радиостанция остается одним из лидеров рынка по объемам привлеченной рекламы: по данным TNS Gallup AdFact, Maximum собирает почти столько же рекламы по объему, сколько и «Русское радио», хотя рейтинг последнего почти вдвое выше.

С приобретением «Радио Maximum» РМГ существенно

усилит свои позиции на рынке: по данным КОМКОН, сейчас на РМГ приходится 30,4% ежедневной аудитории радиостанций в Москве. После покупки Maximum доля группы автоматически возрастет до 36,1%. Это означает, что станции РМГ будут слушать каждый третий житель столицы старше 12 лет. Однако генеральному директору РМГ **Сергею Кожевникову** и этого мало:

— Мы бы купили все станции на рынке, но нам почему-то их не хотят продавать.

— Это же почти 25 FM-станций. Не многовато ли будет?

— Почему? Как говорил Генри Форд, человек, который может управлять тремя людьми, может управлять и тремя тысячами.

В течение ближайшего года РМГ рассчитывает уже на 40% столичного рынка. Достичь этого предполагается не за счет развития массовых станций («Русское радио», «Динамит-FM»), а за счет нишевых проектов. К ним в РМГ причисляют и «Радио Maximum» — под давлением поп-формата эта станция перестала быть всеядной и сосредоточилась на рок-музыке.

«Запускать массовые станции сейчас малоэффектив-

но,— говорит господин Кожевников.— Выбить с рынка „Европу Плюс“, „Авторадио“ или „Русское радио“ в ближайшие два года просто невозможно. Наиболее эффективно в этом контексте развивается Арнольд Уваров (владелец холдинга Arnold Prize — СФ). Он находит эффективные ниши, делает такие станции, как „Наше время на милиционской волне“, Radio Jazz и Radio Classic, и прекрасно себя чувствует с точки зрения финансов».

«Всемирная женская история»

Первым опытом создания нишевой станции стал для РМГ запуск в феврале 2000 года «Радио Монте-Карло», ориентированного на высокодоходную аудиторию. По данным TNS Gallup Media, за год доля «Монте-Карло» по Москве достигла 2,3% — не плохой результат для такого специфического игрока. Причем станции удалось «запечить» очень привлекательную для рекламодателей аудиторию — 20–40-летних людей с относительно высоким уровнем дохода. Таких оказалось всего около 150 тыс. человек, однако станция довольно быстро вышла

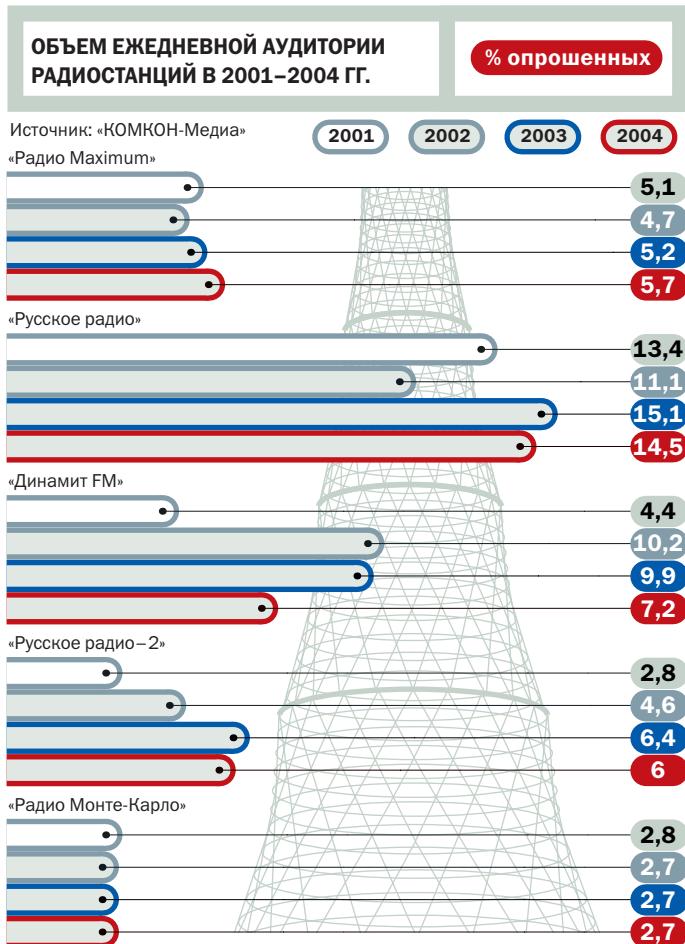
на окупаемость, а сейчас, по словам Сергея Кожевникова, рентабельность «Монте-Карло» достигает 100%.

Вдохновленное успехом, руководство РМГ решило запустить еще одну узконаправленную станцию, благо для этого появилась возможность. В конце 2000 года освободилась частота 104,2 FM, на которой с 1992 года вещала ориентированная на женщин радиостанция «Надежда». В феврале 2001 года на ее месте РМГ запустило «радио для женщин», получившее название «Танго».

Возглавила проект тоже женщина — одна из диджеев «Русского радио» Алена Бородина. Радио «Танго» довольно сильно отличалось от своего предшественника, а также еще одной «женской» станции — «Love Радио», принадлежащей АРС, холдингу Игоря Крутого. Формат новой станции был, с одной стороны, жестким (станция только для женщин), с другой — размытым (ориентация на все возрастные категории).

Акцент делался на «спокойной русскоязычной эстраде», а программная сетка включала в себя такие передачи, как «Косметичка» (о парфюмерии и косметике),

«Мы бы купили все станции на рынке, но нам почему-то их не хотят продавать»



Усредненные данные по годам (2004-й — по май включительно). Учитывалась аудитория старше 12 лет.

«Сплетница» (светская хроника), «Витамин Ж» (о женском здоровье), «Между нами, девочками» (о сексе) и «Всемирная женская история» (о роли женщин в истории). Чтобы подчеркнуть цевьевую аудиторию проекта, РМГ даже презентацию «Танго» провела в известном мужском стриптиз-клубе «Красная шапочка».

Чересчур концептуально
Поначалу такой жесткий формат приносил свои плоды: если в мае-июле 2001 года «Танго» слушали 119,9 тыс. человек, то в августе-октябре — уже 256,9 тыс. (подсчеты TNS Gallup Media). Однако по мере развития станции стали возникать проблемы.

Причин было две. Во-первых, оттянуть часть аудитории у «Love Radio» «Танго» так и не удалось. Согласно данным TNS Gallup Media, в апреле-июне 2002 года «Танго» слушали 166,3 тыс. москвичей, а «Love Radio» — 473,1 тыс. И хотя задачу привлечения женской аудитории менеджмент «Танго» выполнил (соотношение полов было примерно 70/30, как и у «Love Radio»), аудитория новой станции была существенно менее привлекательна для рекламодателей, чем у конкурента. По сведениям TNS Gallup Media, 34,1% аудитории «Танго» составляли люди старше сорока, в то время как у «Love Radio» этот показатель составлял 25,1%.

Кроме того, новому проекту был выделен недостаточный бюджет на продвижение: по сведениям TNS Gallup AdFact, в 2001 году ролики «Love Radio» транслировались на телевидении 1295 раз, а ролики «Танго» — всего 492 раза (данные учитывают также спонсорство концертов и т. д.). В 2002 году рекламная кампания «Танго» была фактически свернута, а «Love Radio», наоборот, увеличила объемы рекламы (почти 5 тыс. спотов). В довершение всего приход на станцию «женских» рекламодателей (производители парфюмерии, косметики и одежды) не состоялся, так как они в то время практически не размещали свою рекламу на радио. В итоге, по данным TNS Gallup AdFact, в 2002 году суммарный объем рекламного времени на «Танго» составил 173,94 тыс. секунд, а на «Love Radio» пришлось 884,81 тыс.

В июне 2002 года руководство РМГ решило продать нерентабельный проект. Покупателем стала вещательная корпорация «Проф-медиа» (ВКПМ; владеет также «Авторадио» и «Радио-диско»). Сумму сделки стороны не раскрывают, однако эксперты оценивают ее в \$2,5 – 3 млн. **Сергей Кожевников:** Нам предложили такую сумму, от которой мы не смогли отказаться. Вообще, если нам предложат хорошие деньги, мы и «Русское радио» продадим.

Максимальный брэнд

Параллельно «Танго» РМГ продолжала развивать и другие, не такие узконаправленные проекты. На базе приобретенных танцевальной «Станции 2000» и специализировавшемся на рок-музыке «Радио 101» были созданы более массовые «Русское радио-2» и «Динамит FM».

Репутация «убийцы радиобрендов» закрепилась за РМГ настолькоочно,

что когда группа приступила к поглощению «Radio Maximum», то и на этой станции пошли разговоры о грядущей смене формата. Однако Сергей Кожевников уверяет, что никаких перемен в контенте Maximum не произойдет: «Это очень сильный брэнд, нас устраивает и контент, и рекламные поступления. Но нам не нравится система управления и затратная часть. Норма рентабельности на радиорынке не меньше 20 – 25%, у них же она находится на уровне банковского процента. Мы планируем достичь рентабельность Maximum до 30% в течение года за счет усиления менеджмента и контроля над финансовыми потоками».

Вновь поверив в перспективность нишевых станций, РМГ предполагает запустить новостной проект, а также еще один музыкальный. Помощью этого господин Кожевников рассчитывает диверсифицировать бизнес РМГ, в том числе и финансово. Сейчас в структуре доходов группы, которые оцениваются в \$20 млн в год, около 50% приходится на «Русское радио». В перспективе эта цифра должна сократиться до 40%, а остальное поровну распределится между другими станциями. В России доля радиорекламы составляет сейчас около 4%, а в Европе этот показатель существенно выше — 8 – 9%. «В ближайшие пять лет бюджеты на радиорекламу будут расти в геометрической прогрессии», — прогнозирует Кожевников. Генеральный директор радиодома «Газпром-Медиа» Юлия Яковleva также считает, что активность РМГ обусловлена развитием рынка: «Рынок меняется — переформатируются станции, меняются собственники. Интерес со стороны рекламодателей растет, поэтому игроки спешат застолбить за собой свободные ниши». **СФ**

дневник наблюдений

[КОМПАНИИ]



PHOTOPRESS

«Сургут» обидел Гарвард

«Сургутнефтегаз» в очередной раз обвинили в склонности. На этот раз — пенсионный фонд Гарвардского университета.

Этот фонд владеет 3,9% привилегированных акций «Сургутнефтегаза», которые конвертированы в ADR первого уровня. Миноритарии утверждают, что компания должна направлять на выплату всю чистую прибыль, вместо того, чтобы накапливать наличность на резервных счетах под видом кэпвложений. В итоге президент и несколько сотрудников Гарварда подали иск в Нью-Йоркский суд, требуя взыскать недоплаченные \$3,7 млн.

Впрочем, в самом «Сургутнефтегазе» утверждают, что действовали в рамках закона. «В уставе прописано, что размер чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, определяется советом директоров и утверждается собранием акционеров. И если у президента и членов научного общества Гарвардского университета не возникало вопросов по этому поводу, когда приобретались акции, почему они возникли сейчас? — говорится в официальном заявлении компании. По мнению экспертов, шансов выиграть суд у пенсионного фонда Гарварда немного. «Во-первых, до весны этого года четкого определения чистой прибыли в законе „Об акционерных обществах“ не было. Во-вторых, ADR „Сургута“ относятся к первому уровню, на которые требования о публикации отчетности по международным стандартам не распространяются», — говорит аналитик «АВК-Аналитики» Мария Радина. А управляющий партнер юридической фирмы «Вегас Лекс» Альберт Егонян отмечает, что хотя согласно американским законам миноритарии могут обратиться в суд, шансы на удачный исход невелики: «В течение прошлого года уже не раз устанавливается прецедент рассмотривания российского арбитража как компетентного органа. И решения российских судов по аналогичному вопросу — а все они были в пользу „Сургутнефтегаза“ — могут служить доказательством во время процесса».

«Капиталъ» округлился

ЛУКОЙЛ избавился еще от одного непрофильного актива — 82,99% акций принадлежавшего компании банка «Петрокоммерц» купил ИФД «Капиталъ».

«Петрокоммерц», активы которого с 1 апреля 2004 года превысили \$1,5 млрд, был приобретен на собственные средства «Капиталъ» — прибыль компании в прошлом году составила около \$200 млн. Сумма сделки, по заявлению сторон, как раз и составила немногим более \$200 млн. «Мы провели оценку банка, и названная цена сходится с нашим заключением», — говорит президент Credit Suisse First Boston Диана Гиндин. По признанию вице-президента ЛУКОЙЛа Александра Матыцына, благодаря сделке компания сможет погасить около 22% своего долга, который составляет \$4,5 млрд. Официально сделка будет завершена к сентябрю — необходимо получить санкцию ЦБ, Федеральной налоговой службы и еще целого ряда инстанций. ЛУКОЙЛ останется владельцем 17% акций «Петрокоммерца», но впоследствии этот пакет также будет продан. По заявлению Матыцына, ЛУКОЙЛ является самым крупным клиентом банка, и все проводимые через него операции будут сохранены. ИФД «Капиталъ» до сих пор объединял три направления — страхование, пенсионное обеспечение и инвестиции. «Банковское направление нам было просто необходимо, чтобы оказывать весь спектр финансовых услуг», — заявляет председатель правления «Капиталъ» Борис Краснянский. — Мы ожидаем значительного роста эффективности бизнеса — брокер-

БАНК «ПЕТРОКОММЕРЦ»

(на 31 декабря 2003)	42,698
ЧИСТЫЕ АКТИВЫ (МЛРД РУБ.)	42,698
КАПИТАЛ (МЛРД РУБ.)	7,258
ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	1,771

ское и банковское направление могут проводить целый ряд операций совместно. После приобретения «Петрокоммерца» активы «Капиталъ» достигнут \$3 млрд, и таким образом наша группа станет крупнейшим игроком на своем рынке». Однако аналитики сомневаются в такой оценке. «Измерить масштабы компании на основании активов, которыми она управляет, сложно, поэтому нельзя с полной уверенностью утверждать, что «Капиталъ» — крупнейшая российская финансовая структура», — считает аналитик «Тройка Диалог» Сергей Донской. — В любом случае такие крупные сделки действительно случаются редко. Хорошо, что «карманний» банк получил больше самостоятельности, и, безусловно, «Капиталъ» расширит сферу влияния. Но не думаю, что это событие национального масштаба: брокерское и банковское направления пересекаются мало, и расклад сил на рынке измениться не должен».

ГУМ доверился «Тройке»

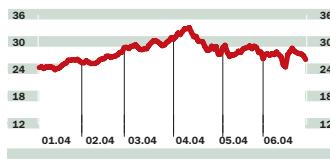
В ближайшее время вся недвижимость ТД ГУМ, кроме здания на Красной площади, будет переведена в специально созданный паевой инвестиционный фонд.

Управлению своей недвижимостью новым владельцем старейшего универмага Москвы компания Bosco di Cilegi привлекла УК «Тройка Диалог». «Тройка Диалог» управляет четырьмя ПИФами и 50 пенсионными фондами, под управлением компаний находятся активы более чем в \$550 млн. «ПИФы делают рынок коммерческой недвижимости цивилизованным», — считает президент УК «Тройка Диалог» Павел Теплухин. — Они повышают прозрачность отношений арендаторов и владельцев недвижимости. В нашей стране рынок ПИФов еще не очень развит, но такой способ управления активами становится все более популярным».

ЛУКОЙЛ

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	22,299
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	4,576
ЧИСТНАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	3,701
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 29.06.04 (\$ МЛРД)	22,370
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)	





«СУРГУТНЕФТЕГАЗ» ЗАСТАВЛЯЮТ ВЕРНУТЬ ДЕНЬГИ | ИФД «КАПИТАЛЬ» СТАНОВИТСЯ ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ ФИНАНСОВЫХ ГРУПП | ГУМ ПЕРЕДАЛ НЕДВИЖИМОСТЬ В УПРАВЛЕНИЕ «ТРОЙКЕ ДИАЛОГ» | UTAIR ЗАСЕКРЕТИЛА СВОИХ АКЦИОНЕРОВ | «ПЕРЕКРЕСТОК» ЛИШИЛСЯ ДВУХ МАГАЗИНОВ | ARCELOR АТАКАЕТ БРАЗИЛЬСКИЙ РЫНОК



ДМИТРИЙ ТЕКАЙ, «Ъ»

Председатель совета директоров ТД ГУМ Михаил Куснирович пристроил недвижимость под крыло «Тройки Диалог»

В собственности ГУМа находится около 15 крупных объектов недвижимости в Москве и здания магазинов в Костроме и Красноярске. Сейчас общая стоимость активов ТД ГУМ составляет 2323,4 млн рублей. Универмагом на Красной площади по-прежнему будет управлять ТД ГУМ. Но и над остальными зданиями, передаваемыми в ПИФ, компания также сохранит контроль: инвесторам будет предложено лишь 25% паев фонда. Потенциальными покупателями паев в «Тройке Диалог» считают частных инвесторов, негосударственные пенсионные фонды и страховую компанию. Другой крупный столичный ритейлер — парфюмерно-косметическая сеть «Арбат Престиж» в марте этого года продала 40% акций той же «Тройке Диалог», которая собирается разместить этот пакет на фондовой бирже. В этом случае «Тройка» также рассчитывает на частных инвесторов, так как им такие отрасли, как ритейл и недвижимость, наиболее понятны и близки.

UTair меняет хозяев

Пятая по величине в России авиакомпания UTair обзавелась новым акционером.

Администрации Ханты-Мансийского автономного округа и города Сургута, владевшие 27% и 18,8% акций компании соответственно, продали свои пакеты новому собственику — по неофициальному данным, одной из дочерних структур «Сургутнефтегаза». Сумма сделки не разглашается, но, по мнению аналитиков, она не превысила \$50 млн. Руководитель пресс-службы UTair Игорь Блинов не стал подтверждать или опровергать слухи о причастности компании «Сургутнефтегаз» к сделке. «Имя нового акционера станет известно на внеочередном собрании акционеров, дата которого пока не определена», — заявил он. А руководитель пресс-службы «Сургутнефтегаза» Раиса Ходченко признает лишь тот факт, что «пресса стоит на ушах». Слухи о покупке UTair нефтяниками она опровергает категорически. Между тем аналитики уже не подвергают факт сделки сомнению и лишь размышают о ее предположении.

АВИАКОМПАНИЯ UTAIR

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (МЛН РУБ.)	6635,987
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛН РУБ.)	6,224
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛН РУБ.)	83,068
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 29.06.04 (МЛН РУБ.)	34,632



Аналитик ИК «Атон» Алексей Зуйков считает, что ГУМ, передав недвижимость в ПИФ, сможет значительно повысить свою доходность: «Помещения ГУМа можно превратить в бизнес-центры или сдавать в аренду под магазины. При этом практически вся прибыль идет владельцу, управляющая компания берет себе лишь 2–3%. Управляющая компания призвана оптимизировать работу. А «Тройка Диалог» имеет большой опыт управления ПИФами и недвижимостью».

Ссылках. По словам аналитика «Проспекта» Дмитрия Мангилева, причин, которые могли подвигнуть «Сургутнефтегаз» на покупку UTair, могло быть три. Во-первых, желание инвестировать в развивающийся бизнес. Несмотря на то что чистая прибыль компании за прошлый год составила всего 83 млн рублей при выручке в 6,6 млрд рублей, Игорь Блинов утверждает, что стратегия авиакомпании направлена на увеличение доли рынка. Это подтверждает проведение компанией тендера на поставку пяти региональных самолетов и нескольких среднемагистральных лайнеров. Еще одним поводом для покупки UTair могло стать стремление обзавестись дочерней фирмой, которая бы обслуживала основную деятельность нефтяников. UTair — крупнейший в мире оператор вертолетной техники российского производства (авиапарк компании состоит из 184 вертолетов). Вертолеты необходимы для того, чтобы следить за состоянием нефтепроводов и поддерживать коммуникации между промысловыми объектами. Кстати, «Сургутнефтегаз» является ключевым заказчиком вертолетных работ UTair в России. Третья причина, названная Дмитрием Мангилевым, такова: «Не стоит забывать, что пакет акций был куплен у администраций. Сделка вполне могла состояться по политическим соображениям».

Странный франчайзинг

ТД «Перекресток» не прижился в торговых центрах «Твой дом» — в компании Crocus International, владеющей ТЦ, посчитали, что собственная торговля более выгодна.

Однако стороны разошлись по-любовно: «Твой дом» решил воспользоваться торговыми технологиями «Перекрестка» и заключил с ритейлером франчайзинговый договор. В Москве сейчас работают два ТЦ «Твой дом», оба расположены на МКАД. Большую часть ассортимента составляют строительные материалы. По имеющейся информации, оборот центров в 2003 году составил \$120–140 млн. Вывески «Перекресток» в комплексах «Твой дом» в ближайшее время будут сняты. Фран-

чайзинговый договор с «Перекрестком» позволит оператору «Твоего дома» сохранить в супермаркетах технологии крупнейшего московского ритейлера, а также гарантирует низкие закупочные цены — «Твой дом» будет пользоваться распределительным центром «Перекрестка». Стоимость этой своеобразной франшизы (франчайзинг обычно предполагает передачу франчайзи и бренда) стороны не раскрывают, впрочем, как и остальные параметры договора. Но два года назад франшиза «Перекрестка» стоила \$40 тыс., а роялти составляли 4% от оборота. В «Перекрестке» не захотели назвать причины закрытия своих супермаркетов. Гендиректор сети «Твой дом» Эльдар Дадашев на вопросы отвечать отказался. А участники рынка полагают, что ситуация достаточно проста: «Твой дом» попросту попросил «Перекресток» «на выход». По мнению гендиректора компании MR&D Consulting Виктории Михайловой, обе стороны имели повод разорвать сотрудничество. «Я не вижу смысла „Перекрестку“ работать в этих торговых центрах. Во-первых, они не являются „якорями“ — целенаправленно за продуктами туда никто не ходит», — говорит она. — Во-вторых, в „Перекрестках“ в этих ТЦ присутствовали только продукты питания, непродуктовый же ассортимент был исключен по требованию арендодателя». А у «Твоего дома», по мнению Михайловой, были свои причины отказаться от арендатора: «Последнее время дела у этих ТЦ идут не лучшим образом, обороты падают. Думаю, чтобы оптимизировать работу, „Твой дом“ будет менять формат работы, поэтому надо было расщепляться с арендаторами. Скорее всего, в будущем комплексы будут организованы по типу гипермаркета». В последнее время продуктовым сетевикам в торговых центрах явно не везет — с ними постоянно происходят различные коллизии. Так, весной «Седьмой континент» продал помещение в 4,2 тыс. кв. м в «Атриуме», проанализировав, что работа магазина в этом центре не эффективна. Продал выгодно — за \$22 млн, что составляет более 20% стоимости активов «Столичных га-

дневник наблюдений

трономов» (владелец «Седьмого континента»). Правда, через два месяца компания взяла площади у «Атриума» в аренду и открыла магазин поменьше — в 3 тыс. кв. м. А вот другому московскому ритейлеру — «Патэрсону» — в самарском ТЦ «Мегакомплекс Московский» присутствовать уже не удастся: конфликт с владельцами комплекса привел к выселению ритейлера. «Патэрсон» оценивает свои убытки в \$2 млн и собирается судиться с бывшим арендодателем.

Arcelor хочет сэкономить

Лидер мировой сталелитейной отрасли европейская компания Arcelor приобретает второго по величине бразильского производителя CST у глиноземной компании CVRD.

Экспансия Arcelor увеличила свою долю в CST с 28% до 61,7%. Сумма сделки составит \$578 млн. Чтобы профинансировать ее, Arcelor выпустит облигации на \$1,2 млрд, половина из которых и пойдет на выплаты CVRD. Еще одним условием сделки стал пятилетний контракт на поставку руды CVRD на заводы Arcelor в Европе. С приобретением CST под контролем Arcelor окажутся сразу два крупных бразильских производителя — компания уже владеет 54% акций Belgo Mineira. Причем, по словам CEO Arcelor Гая Доле, на этом экспансия Arcelor на развивающихся рынках не остановится: в течение года компания планирует приобрести крупный пакет еще одного бразильского производителя Acesita (сейчас Arcelor принадлежит 28% его акций). Причина такого интереса — низкая себестоимость производства на бразильских заводах. За последние шесть месяцев мировые цены на сталь существенно выросли. И по словам Гая Доле, покупка бразильских компаний должна дать концерну возможность поставлять дешевую сталь на свои европейские заводы. Доле также отметил, что в дальнейшем концерн собирается приобретать активы в Индии, Китае, странах СНГ и России. «В индустриально-

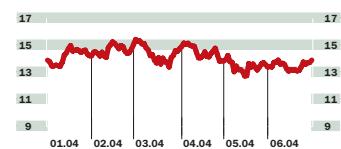
ЛУКОЙЛ избавился от банка «Петрокоммерц» — его купила ИФГ «Капиталъ».

По признанию вице-президента ЛУКОЙЛА Александра Матыцина, благодаря сделке компания сможет погасить около 22% своего долга, который сегодня составляет \$4,5 млрд.

А председатель правления «Капиталъ» Борис Краснянский заявляет, что теперь активы «Капиталъ» достигнут \$3 млрд и группа становится крупнейшим игроком на своем рынке.

ARCELOR

(на 31 декабря 2003)	25,923
ВЫРУЧКА (€ МЛРД)	0,557
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)	0,416
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)	7,309
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 29.06.04 (€ МЛРД)	7,309
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, PSE (€)	



развитых странах сталелитейные компании несут на себе огромное бремя социальной нагрузки (страховки, пенсии и многое другое), имеют сильную оппозицию в лице профсоюзов и высокие требования со стороны „зеленых”, — говорит аналитик ИК „Брокеркредитсервис” Вячеслав Жабин. — В этом плане активы на развивающихся рынках выглядят по большей части „спартанцами”, а посему действительно способны сэкономить ощущимые суммы. Кроме того, рынки сбыта металла в развитых странах, можно сказать, уже насыщены, а Китай или Индия, да и Россия, представляются весьма перспективными». Тем не менее Жабин сомневается в реалистичности планов Arcelor об экспансии на российском рынке: «Все более или менее стоящие активы уже распределены, и делиться ими никто не собирается. Сотрудничество возможно разве что на уровне сбыта, который у наших металлургов находится не на блестящем уровне». **СФ**



EASTNEWS

Заводы в Европе обходятся компании Arcelor слишком дорого



СУВЕНИР – ПРОДАЁТ! ПРИТЯГИВАЕТ, ПОДКУПАЕТ...

По статистике применение рекламных сувениров увеличивает объемы продаж продукции в 5–7 раз

- сверхточное попадание в целевую аудиторию
- многократное обращение к рекламному посланию
- стопроцентная запоминаемость сообщения

G/P/S

www.gps-ru.ru

лаборатория

[МАРКЕТИНГ]

Технологии, позволяющие владельцам мобильных телефонов отправлять и получать текстовые и мультимедийные сообщения — одна из немногих возможностей для компании установить прямой и интерактивный контакт с представителями своей целевой аудитории. Правда, наиболее прицельное на сегодня «орудие» маркетологов есть смысл использовать только в том случае, если этого захочет сам потребитель.

— Текст: Наталья ОБУХОВА



Брэнд по требованию

Российское отделение компании Samsung провело первую SMS-акцию три года назад, и с тех пор этим инструментом здесь пользуются регулярно. В прошлом году (при содействии студии Артемия Лебедева) компания организовала «олимпийскую» SMS-викторину. Игроки, зарегистрировавшись на сайте фан-клуба Samsung, должны были ответить на 10 вопросов из области спорта. Десять финалистов получали в качестве приза мобильные телефоны, а победи-

тель — право пронести Олимпийский огонь на московском этапе всемирной эстафеты (Samsung как официальный партнер эстафеты имеет возможность выбрать по одному факелоносцу для каждой страны-участника). «На наш взгляд, SMS-конкурсы — идеальный инструмент, когда речь идет о продвижении конкретных продуктов или проектов», — говорит **Людмила Демиденко**, пресс-атташе компании „Самсунг Электроникс Рус“.
Аудитория мобильного марке-

тинга очень хорошо дифференцируется, поэтому SMS-акции эффективны при вовлечении в диалог определенной группы потребителей».

Пока основным видом SMS-сервиса остается так называемый SMS-премиум-рейд — то есть предлагаемые контент-провайдерами развлекательные или информационные услуги (картинки, мелодии, гороскопы и пр.), за получение которых потребитель платит по более высокому тарифу. Однако все ука-

зывает на то, что сегмент SMS-рекламы ждет бурное развитие. Маркетинговые преимущества нового канала рекламного воздействия очевидны. Взяв на вооружение приемы SMS-маркетинга, компания получает возможность не только общаться напрямую с потребителем, но и составлять максимально персонифицированные сообщения. Самое главное то, что можно рассчитывать на практически мгновенный отклик потенциального потребителя.



При несанкционированной SMS-рассылке раздражение человека рекламой компании гарантировано

Учитывая активное использование SMS в общении, этот канал буквально незаменим при запуске вирусного маркетинга, когда, например, по условиям акции участник (также с помощью SMS) привлекает к ней своих друзей. А так как количество сообщений, направляемых в этот канал, пока еще далеко от критических для восприятия объемов, реклама по SMS вызывает у потребителя самый живой интерес. Так, по данным Siemens Mobile, отклик по проводимой сейчас SMS-акции составляет около 20%. «В недалеком будущем SMS-маркетинг будет являться неотъемлемой частью любой крупной рекламной кампании,— убежден Евгений Этин, директор проектов агентства Promo Interactive.— Те, кто оставит этот канал без внимания, рискуют проиграть борьбу за клиента».

Позвони мне, позвони

Как и любой маркетинговый инструмент, SMS-продвижение имеет ряд ограничений. Прежде всего с точки зрения технологий — текстовые сообщения не так эффективны, как красочные рекламные плакаты. Кроме того, по мнению Людмилы Демиденко, пока SMS является преимущественно молодежной средой общения, продвигать в этом канале очень дорогие модели скорее всего нецелесообразно. Впрочем, по утверждению специалистов, в обозримой перспективе эти ограничения будут преодолены.

Александр Шерман, директор проектов компаний Next Media: *SMS* действительно изначально позиционировался как молодежный сервис.

У обычной голосовой связи таких психологических рамок нет. Поэтому следует ожидать расширения маркетингового применения IVR-систем, общающихся «по-человечески» — посредством голоса. «Возрастной ценз» такие системы ликвидируют.

ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

Главное же условие использования приемов мобильного маркетинга состоит в том, что SMS-коммуникация должна быть либо прямо разрешена абонентом, либо им инициирована — например, подпиской на рассылку или отправкой SMS, подтверждающей участие в акции. Прежде всего потому, что на защите интересов своих клиентов стоят сотовые операторы. «Мы можем рассыпать рекламу по SMS, когда вводим новый сервис или тариф, но это только наша собственная реклама», — говорит **Павел Нефедов**, начальник службы по связям с общественностью «Мобильных Телесистем». — Давая такую возможность другим компаниям, мы рискуем испортить отношения с абонентами, а это совсем не в наших интересах».

Конечно, при желании препятствия все же оказываются преодолимы — например,

в феврале нынешнего года это удалось Nestle. От ее имени некоторым сотовым абонентам крупнейших операторов пришли сообщения, приглашающие принять участие в акции «Послание нежности от Nestle Classic». «Обязательство достичь договоренности с операторами взяла на себя компания — разработчик акции», — говорит **Светлана Смолина**, руководитель отдела по работе с потребителями Nestle. — Насколько нам известно, в России нет закона, запрещающего SMS-рассылку, это дело внутренней политики каждого оператора». И хотя результатами SMS-мероприятия в компании остались довольны, как говорят эксперты, несанкционированная рассылка — отнюдь не самый удачный пример использования канала. При несанкционированной SMS-рассылке раздражение человека рекламой



(и маркой) компании гарантировано. «Первичный контакт должен быть инициирован потребителем, — говорит Александр Шерман. — Это позволяет работать не вслепую, не тратиться на „лишние“ контакты, а главное, поддерживать взаимодействие с заинтересованными клиентами впоследствии, постепенно формируя вокруг бренда ядро приверженных потребителей».

Контакт особого назначения

В зависимости от поставленных задач компания может выбрать несколько вариантов взаимодействия с потенциальными клиентами. Наиболее распространенные сегодня «мобильные» лотереи и конкурсы преследуют все те же цели — привлечь внимание к новому продукту и стимулировать продажи. В рамках акций «Раскрась лето с Siemens Mobile», проводимой сейчас Siemens и сетью салонов связи «Дивизион», человеку, купившему определенные модели, предлагается отправить SMS, сообщив в нем в том числе свой пол и возраст. Он становится участником лотереи, главный приз в которой — поездка на Канарские острова. Как утверждают в компании, полученные данные позволяют продолжить взаимодействие с покупателями, информируя их о новинках и акциях.

Еще один вариант общения с потенциальным клиентом — **рассылка флаеров и купонов на скидку**. Человек, желающий сэкономить, делает запрос, а затем предъявляет в клубе, ресторане или магазине мобильный телефон с полученным кодом или логотипом заведения.

Задействуя SMS-возможности, компания может попытаться «запечатать» потребителя рекламной информацией в рамках **тематических рассылок**. Дав разрешение направлять ему на мобильный рекла-

Промо-акция, в рамках которой товар продвигается посредством SMS, на 15% дешевле горячей линии

му, абонент получает скидку на услуги связи. Правда, пока полноценная возможность такого взаимодействия существует только в Северо-Западном филиале «Мегафона», специально для рекламодателей организовавшего сервис «Мобильная реклама». По словам **Маргариты Горбачевой**, начальника пресс-службы Северо-Западного филиала ОАО «Мегафон», с начала действия услуги на каналах рассылки «Мобильной рекламы» (магазины, развлечения, спорт, автомобили, финансовые услуги и пр.) подписались около 10% абонентов в регионе.

Составление клиентской базы данных — задача, решаемая посредством **SMS-анкет**. Такой метод сбора сведений об аудитории становится все более популярным. Например, крупная российская компания-продавец парфюмерии и косметики, с этого года приступившая к активному развитию сети магазинов, будет предлагать покупателям заполнить анкету и получить доступ к состоянию «счета» на своей дисконтной карте посредством SMS. При определенном количестве накопленных бонусов клиент извещается о подарках.

Наименее освоенный компаниами (и один из самых перспективных) рекламный ресурс — **игры для мобильных**

телефонов. Слабый интерес к нему со стороны рекламодателей специалисты объясняют тем, что интегрировать марку в игровое пространство достаточно сложно. Прямая реклама, не дающая игрокам никаких преимуществ, вряд ли будет эффективной. Один из удачных примеров — продвигаемая «Мегафоном» игра Bootfighters, позволяющая участникам «охотиться» друг за другом в режиме реального времени. Преследуя противника, при необходимости игрок может «восстановить силы», «зарядившись» виртуальным «Сникерсом».

Цена мобильности

Услуги по обеспечению необходимого воздействия SMS-мероприятий сегодня предлагаются десятком крупных компаний, базирующихся в Москве, Петербурге и Новосибирске. В перечень решаемых ими задач входит, как правило, полное сопровождение акции начиная с ее технического обеспечения и заканчивая разработкой концепта. Сложнее всего, отмечает Евгений Этнин, договориться с несколькими операторами о выделении единого номера, на который будут поступать SMS желающих принять участие в акции и доступе к SMS-центрам, позволяющим принимать и отправлять сообщения. По-

скольку мобильный маркетинг — это не SMS-премиум-рейд, на котором оператор может заработать, чтобы убедить каждого провайдера в важности услуги для абонента, нужны веские доводы.

Далее, под каждую акцию создается программное обеспечение, которое будет осуществлять взаимодействие информационной базы с пользователями, которые запрашивают сервис. Еще один неотъемлемый элемент, как и в случае с традиционными маркетинговыми мероприятиями, — медийная поддержка. Здесь специалисты настоятельно рекомендуют использовать возможности интеграции SMS с другими каналами коммуникации по максимуму. Например, потребителю за приз можно предложить придумать подписи к комиксу в журнале — отправив SMS со своими вариантами, он попадет в базу данных компании.

Если не брать расходы на рекламу, стоимость подготовки и проведения SMS-акции зависит от величины охвата и механики проведения — хотели компания устроить розыгрыши или викторину. Мероприятие для московского региона — без «красивого» номера, с относительно простым программным механизмом — может обойтись примерно в \$5 тыс. Более слож-

ные акции, предусматривающие интеграцию, например, с голосовым сайтом, могут стоить от \$20 тыс. При проведении акции «Создай пространство будущего» по марке сигарет Kent компания BAT действовала SMS как вспомогательное средство для «разгрузки» горячей линии — номер можно было найти в пачках сигарет. «С точки зрения эффективности затрат использование SMS (даже с учетом дальнейшей исходящей связи) дешевле горячей линии на 15%», — говорит **Ольга Закова**, менеджер по торговой марке Kent.

Теоретически при организации SMS-мероприятия компания может не прибегать к помощи специализированных агентств. Однако, настаивают специалисты, в этом случае компания поступает весьма опрометчиво. **Маргарита Кротова**, руководитель отдела маркетинга новосибирского центра информационных технологий «Унипро»: «Компании придется тратить время на программную разработку, заниматься тестированием системы, налаживать взаимодействие с SMS-центром оператора (или договариваться с несколькими операторами, если планируется масштабная акция). И совсем не факт, что экономия на специалистах в итоге обойдется дешевле». **СФ**

SMS для папы

Если формирование рынка мобильной рекламы в России только начинается, на Западе этот сегмент освоен куда лучше. По данным агентства Jupiter Media Metrix, в прошлом году мировой оборот SMS-рекламы превысил \$2,3 млрд. Причем популярность мобильных сетей в качестве нового средства маркетинговой коммуникации только растет. Правда, наряду с «разрешенным»

SMS-маркетингом ширятся и масштабы спама — в некоторых странах несанкционированные рассылки уже превращаются в национальное бедствие.

Одна из первых крупнейших SMS-кампаний была проведена в Великобритании для Cadbury. На 65 млн упаковок шоколада компания разместила некий номер, который, будучи отправленным по SMS, давал право на участие в конкурсе. Среди участников были разыграны призы (крупные денежные суммы, DVD-плееры, игровые приставки, карманные компьютеры и CD-диски) общей стоимостью свыше \$1,6 млн. В ходе акции было отправлено около

5 млн SMS. Таким образом, отклик составил около 8% (против 2% в случае с обычными промо-акциями). В итоге Cadbury смогла не только увеличить объем продаж своих марок и повысить их узнаваемость, но и собрать данные о потребительских привычках.

SMS-акции включают в свой арсенал некоммерческие организации. В прошлом году фонд «Дело нового тысячелетия» провел в Польше акцию «Поздравления папе — стипендия для молодых», приуроченную к 25-летию понтификата папы Римского Иоанна Павла II. Доход от акции (каждое SMS принесло около \$0,5) пошел на выплаты стипендий талантливым молодым людям из небольших польских городов. Авторы пяти самых интересных текстов награждались поездкой в Ватикан и получали возможность лично поздравить понтифика со знаменательной датой.

В Германии технология обмена SMS взята на вооружение органами правопорядка — после добровольной регистрации граждане, желающие помочь властям, смогут получать сообщения с приметами преступников или пропавших без вести.





реалити-шоу

КАК ПОСТРОИТЬ
ЛЮБОВЬ



СЕГОДНЯ
21.00

WWW.DOM2.RU

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



[ПЕРСОНАЛ]

Коллективные трудовые ловушки



БОЛЬШИНСТВО МЕНЕДЖЕРОВ БОЯТСЯ КОЛЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРА. ПОЛУЧИВ ОДИН РАЗ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОТ РАБОТНИКОВ О СОЗДАНИИ ТАКОГО ДОКУМЕНТА, РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫНУЖДЕН ВСТУПИТЬ В ПЕРЕГОВОРЫ И ПОТРАТИТЬ НА НИХ НЕМАЛО ВРЕМЕНИ, СИЛ И СРЕДСТВ. ОДНАКО В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР МОЖЕТ ПРИНЕСТИ ВЫГОДУ ДЛЯ БИЗНЕСА. **Текст: Наталья Перцова**

Чтобы понять, что такое коллективный договор (КД), недостаточно прочитать главу 7 Трудового кодекса РФ, в которой дается определение, содержание и порядок разработки таких договоров. Можно посмотреть главы 3, 4, 5 и 6 того же кодекса, которые раскрывают права и обязанности работодателя при составлении КД, устанавливают правила поведения в процессе переговоров и проч. А для более полной картины заглянуть в закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», в котором более детально прописаны все механизмы создания такого документа.

Тонкости юридических формулировок привели к тому, что до сих пор в некоторых компаниях КД путают с трудовым договором (ТД) и никак не могут определить — обязательный это документ или нет.

Директор юридической фирмы «Бюро трудового права» **Сергей Кукса** объясняет, что ТД регулирует отношения между отдельным работником и работодателем, а КД — коллективные трудовые отношения между всеми работниками и работодателем и включает в себя те правила, которые касаются всех или многих сотрудников, а не каждого в отдельности. КД — не обязатель-

ный документ. В нем прописываются дополнительные условия труда, заработной платы, льготы, надбавки и проч. Главное, чтобы эти правила не противоречили закону и были не ниже установленных в нем норм. К примеру, в Негосударственном пенсионном фонде электроэнергетики, по словам его первого вице-президента **Александра Левцева**, в коллективном договоре зафиксированы виды социального страхования, в том числе добровольное медицинское обслуживание, материальная помощь при уходе в отпуск, рождении ребенка, юбилеях, получении дополнительного образования, смерти ближайших родственников, при увольнении в связи с выходом на пенсию.

Подписывается КД не с каждым сотрудником, а с представителями коллектива. Коллективом считается объединение не менее 50% всех работников компании. Представителями такого объединения могут быть как лидеры профсоюза, так и любые другие сотрудники, выдвинутые коллективом на роль посредника в переговорах с руководством.

КД, пожалуй, один из самых спорных документов, действующих в компании. По словам директора Института социальной политики, бывшего замес-

тиеля председателя комитета по труду Госдумы **Анатолия Голова**, не больше трети всех российских предприятий имеют коллективные договоры. По мнению Сергея Куксы, таких предприятий значительно меньше — около 5%. Многие руководители боятся заключать такие договоры, считая их ловушками. Ведь прописывая дополнительные условия, работодатель должен их выполнить, а значит, нести дополнительные расходы. Но в определенных ситуациях и при правильном оформлении КД приносит выгоду работодателям. Чтобы однозначно ответить на вопрос, нужен ли компании КД, руководитель должен соопасить все возможные затраты с выгодой, которую он получит после его создания.

Счетчик включен

Поскольку в большинстве случаев КД работает на сотрудников, именно они чаще всего и выступают инициаторами его создания. Зарубить на корню их инициативу довольно трудно. В Трудовом кодексе нет статьи, которая бы запрещала работникам высказывать пожелания об улучшении условий труда. Но можно договориться с работниками или лидерами профсоюзов и пойти на уступки (например, увеличить пре-

мальный фонд компании), зафиксировав их в приказах или других нормативных документах, которые при необходимости легче исправить, чем КД. Если коллектив не согласен с этими уступками и продолжает настаивать на создании КД, работодатель попадает «на счетчик» — все шаги по заключению подобного договора строго регламентированы законом, и выход за рамки регламента приводит к штрафам.

В течение семи рабочих дней от даты, когда было принято решение собрания коллектива, работодатель должен вступить в переговоры с работниками. В противном случае закон предусматривает административное наказание в виде штрафа — до 50 минимальных размеров оплаты труда. За неделю на предприятия должна быть создана специальная комиссия, которая будет вести все дела, связанные с КД. Состав комиссии определяется представителями обеих сторон. Практика показывает, что чаще всего силы сторон в количественном выражении делятся «50 на 50», число участников не превышает десяти человек, а собираются они не чаще раза в неделю. Работодателю стоит учесть, что по закону «лица, участвующие в коллективных переговорах... освобождаются



Если коллектив не согласен с уступками, работодатель попадает «на счетчик». Все шаги регламентированы законом, и выход за рамки регламента приводит к штрафам

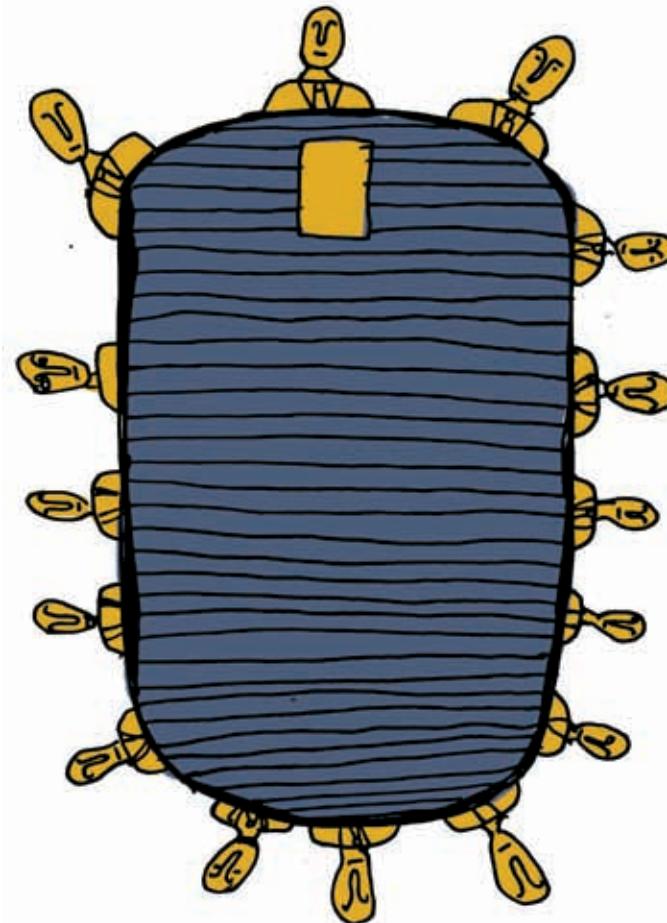
от основной работы с сохранением среднего заработка на срок не более трех месяцев в течение одного года».

Коллективные переговоры не должны затягиваться больше чем на три месяца. После этого все, о чём смогли договориться стороны, оформляется в КД (срок его действия — от одного до трех лет). По мнению Сергея Куксы, в договор стоит вписывать только то, что реально будет выполняться в течение этого срока. Если руководитель предполагает, что через полгода он будет не в состоянии выплачивать обещанные надбавки, лучше этого не писать. При невыполнении хотя бы одного обязательства руководителя в судебном порядке штрафуют — на 50 МРОТ.

Спорные моменты, которые не вошли в КД, заносятся в протокол разногласий. Возможна ситуация, когда стороны ни о чём не договорились. Выгодно ли это руководителям, сказать трудно, поскольку отказ ведёт за собой рассмотрение спора с привлечением третьей стороны и продолжение волокиты. После окончания переговоров заинтересованная сторона вправе затеять коллективный трудовой спор, который может закончиться арбитражным судом. Здесь на основании объективных данных обеих сторон принимается окончательное решение спора. Если в итоге и это решение не устроит работников, они могут начать забастовку.

Дорогие уступки

Затраты на переговоры и споры составляют довольно внушительную сумму. Она складывается из гонораров юристам, выплаты зарплаты тем сотрудникам, которые освобождаются на время переговоров от основной деятельности, а также оплаты возможных штрафов. К примеру, ОАО «Уралкалий» последний коллективный договор обошёлся в 304 млн рублей, при этом



считались затраты на переговоры и собственно сумма всех социальных пакетов на год. Стоит учесть и те потери, которые несет компания из-за неграмотно составленного договора. На комбинате «Бокситогорский глинозем» работодатели не захотели спорить с коллективом и внесли в КД практически все требования профсоюза. Теперь, чтобы изменить положение об оплате труда или условия работы, руководители должны получить согласие коллектива. Вознаграждения за выслугу лет, по словам директора по персоналу **Андрея Тюрина**, ежемесячно выплачиваются сотрудникам в таких размерах, в каких на других предприятиях получают за год. Так что на заводе много получают не те, кто хорошо работает, а те, кто работает давно.

год премии для работников быстрее и удобнее оформить в КД. Таким же образом можно зафиксировать и другие необходимые расходы. Например, на золотодобывающем предприятии «Многовершинное», входящем в группу Highland Gold Mining Ltd, в коллективный договор включены расходы на оплату проезда вахтовых работников.

Коллективный договор может быть выгоден руководителю и тогда, когда он заключается по инициативе работодателя как один из базовых документов компании. Например, в лесопромышленной корпорации «Илим Палл Энтерпрайз» КД включает все важные для организации вопросы, связанные с отношениями между работниками и работодателем, — от формирования социального пакета до условий охраны труда и трудового распорядка. Единый документ, по словам советника генерального директора по социальным вопросам «Илим Палл» **Андрея Пешкова**, удобен — не нужно искать и подбирать отдельные документы, которые бы прояснили при необходимости правила деятельности в коллективе.

Ещё один плюс КД — возможность в будущем предотвратить конфликт. Недаром подобные договоры чаще всего заключаются на предприятиях, расположенных в так называемых социально-проблемных зонах. К примеру, некоторые горнодобывающие компании прописывают в коллективном договоре условия, при которых работники обязуются не бастовать, если, например, работодатели вовремя выплачивают им зарплату.

Выступая с предложением создать КД, работодатели должны учитывать, что процедура заключения договора не меняется от того, кто является его инициатором. Поэтому придется выполнить все предписанные законодательством действия. **СФ**



Анна Музника

[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

Как прилично ругаться

Редкий начальник доволен своими сотрудниками на все сто процентов, поэтому высказывание своего недовольства подчиненным — дело обычное. Более того, психологи считают, что разумная критика — один из самых эффективных инструментов мотивации персонала. Какими словами надо ругать сотрудников, чтобы они правильно поняли суть претензии и исправились, рассказывает тренер консалтинговой группы СЭТ **Александр Трусь**. — Текст: Екатерина КРОТОВА

с46

бизнес-школа

«За годы работы я понял, что все проблемы подчиненного и причины его неожиданно плохой работы лежат за пределами офиса»



«Господа, я собрал вас здесь, чтобы выразить свое неудовольствие»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Есть ли какие-то жесткие правила, которых следует придерживаться, критикуя подчиненных?

АЛЕКСАНДР ТРУСЬ: Я расскажу вам одну историю. Руководитель торгового отдела крупной зарубежной компании не только номинально был первым лицом, но и действительно являлся лидером в коллективе. И вот как-то за десять дней до конца месяца ему стало ясно, что отдел план не выполнит. В три часа ночи он обзвонил всех своих сотрудников (12 человек) и объявил общий сбор в центре Москвы — через час. Когда в четыре утра полуночные и перепуганные сотрудники собрались в условленном месте, их начальник произнес примерно следующее: «Господи, сегодня 20-е число. По всему видно, что план мы не выполним. И вот я собрал вас здесь, чтобы выразить свое неудовольствие по этому поводу. А теперь всем спокойной ночи».

Вот такой у него управленческий подход: создать ситуацию шока. Удивительно, но в этом отделе сотрудникам работать комфортно. Когда я спрашивал их о руководителе, они отвечали, что это первый человек, которому они позвонят в проблемной ситуации, поскольку уверены, что в трудный момент он их никогда не оставит. Эта приверженность и чувство локтя значат больше, чем жесточайшая критика и система штрафов.

Другой отдел в этой же организации возглавляет совсем иной по характеру руководитель. Когда я спросил сотрудников, на что похож у них «разбор полетов», они ответили, что самим себе напоминают пионеров у костра. Начальник сажает подчиненных за большой круглый стол и начинает собрание так: «Ребята, вот такая у нас сложилась ситуация, задачи же были поставлены иные. Давайте вместе подумаем, как надо действовать». Вот видите, у двух людей в одной и той же компании совершенно разный стиль управления и критики, а результаты одинаковые. Что интересно: когда от «мягкого» руководителя перевели сотрудника к «жесткому», он сбежал обратно через две недели, несмотря на более высокую зарплату. Из первого отдела сотрудники тоже не хотят уходить.

Сейчас у нас много литературы, в том числе переводной. Но если исходить из моей практики, то советы о том, как выстраивать конструктивные отношения с широкой улыбкой на лице, у нас неприменимы на 80%. В России очень «отношенческая культура», развито чувство локтя, на работе люди много общаются неформально, тогда как на Западе все очень четко formalизовано и отношения дистанцированы.

СФ: И все-таки — как надо критиковать, чтобы подчиненный не обиделся на руководителя, а «услышал» его?

АТ: Форма, в которой руководитель высказывает свои претензии, зависит от нескольких факторов.

Первый — это «история» работы сотрудника в компании. Он может быть новичком, опытным сотрудником (который всегда был уважаем начальством и вдруг сделал что-то не то) — или человеком, которого вызывают на ковер не впервые. Зависит манера разговора от психологического типа сотрудника и от причин его неудачи.

Вообще существует три уровня взаимодействия.

На первом, самом низком уровне мы отрицательно характеризуем подчиненного,

говорим: «Ты — плохой». После такого начала человек сразу закрываетя, его самооценка падает, и он выходит из кабинета с агрессивным настроем по отношению к руководству. Он не услышал, что начальник хотел сказать ему на самом деле, если, конечно, тот пытался что-то сказать. Следующий уровень — это когда мы оцениваем результат конкретного поступка: «То, что ты сделал, ни в какие ворота не лезет». Тут уже человек может закрыться или нет — зависит от личности.

И, наконец, самый высокий уровень, когда мы высказываем свои чувства по отношению к ситуации: «Ну, Иванов, от тебя-то я не ожидал такого результата, удивлен». Если вы хотите пойти на диалог с сотрудником, то этот вариант лучше всего. Работник попытается услышать вас и впоследствии оправдать данный ему кредит доверия. Если необходимо просто высказать свое разочарование, можно воспользоваться первыми двумя заходами.

«Не стоит брать сотрудника „на карандаш”»

СФ: А каковы особенности критики в зависимости от положения человека в компании?

АТ: Если речь идет о сотруднике, который вдруг не оправдал доверия, первое, что должен сделать руководитель — разобраться, почему это случилось. Как рассказывал мой знакомый, руководитель одного крупного московского предприятия: «За годы работы я понял, что все проблемы подчиненного и причины его неожиданно плохой работы лежат за пределами офиса». Прежде чем вызывать провинившегося, надо постараться вспомнить, когда произошли изменения в человеке. Вообще сценарий разговора лучше продумать заранее, потому что если это спонтанная критика, то она может уйти в совершенно не нужное русло. Если человек сам не доработал, не проявил активности или должного творческого подхода и нет объективных причин, оправдывающих его, то критика будет более жесткой. Но может быть, что поставленная задача была не по силам сотруднику — опытный руководитель должен знать возможности своих подчиненных.

СФ: Разговор можно сразу начинать с критики или сначала, как часто советуют, следует дать порцию похвалы — например, за прежние заслуги?



«Если ситуация не терпит отлагательств, есть четкая задача и жесткие временные рамки, то критика тоже должна быть жесткой и краткой, без прелюдий»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Трусс считает, что руководитель должен уметь донести свои эмоции — досаду, удивление, гнев — даже до бесчувственного подчиненного

АТ: Опять-таки, как говорят англичане, «it depends» — все зависит от целей и причин. Если ситуация не терпит отлагательств, есть четкая задача и жесткие временные рамки, а человек не проявил должного упорства, то критика должна быть жесткой и краткой, без прелюдий. Если же руководитель в це-

лом пытается понять поведение подчиненного, которое изменилось, то тут важно даже место, которое будет выбрано для беседы. За столом руководителя общение получается более формализованным, а предложение сесть за чайный столик означает неформальный разговор «подушам».

СФ: Как необходимо строить самую тяжелую часть разговора?

АТ: Должны быть приведены факты и реальные примеры, которые имели место быть (ни в коем случае не со слов кого-то), а также ваше отношение к этому. Вы должны нарисовать портрет: каким бы вы хотели видеть своего сотрудника. Даже бесчувственному человеку, который не воспринимает критику, а таких немало, надо выразить свои эмоции — досаду, удивление. Свое слово должен сказать и критикуемый, его монолог перебивать не нужно, пусть нарисует свою картину происходящего. Далее начинается диалоговое общение, и в этот момент надо показать, что вы понимаете состояние собеседника. Постепенно от анализа мы приходим к шагам, которые необходимо предпринять, — что сотрудник должен продолжать делать, чего ему делать не стоит, а что надо начать делать. Не стоит брать в этот момент сотрудника «на карандаш» и записывать его предложения, иначе у него пропадет чувство безопасности.

СФ: Доверительный разговор получается далеко не всегда. Подчиненный на попытку разобраться в причинах может ответить просто: «Извините, что так случилось, больше не повторится» — вот и весь анализ ситуации.

АТ: Тут «психология» уже неуместна. Таким образом человек от руководителя закрывается. Значит, надо сменить тон на более официальный и деловой — с позиции должностного лица высказать все замечания, пользуясь полномочиями, показать, что человек не прав.

СФ: А если причина провала не выяснена, диалога не получилось и работа не клеится?

АТ: Ну, если человек в десятый раз посыпает себе голову пеплом и говорит, как в анекдоте про лошадь, — «Ну мужик, ну не смогла я, не смогла!», то это просто манипуляция. Проштрафившийся сотрудник чувствует себя комфортно и знает, что если и в одиннадцатый раз его вызовут, произойдет то же самое. Если он валяет дурака, надо из этого состояния комфорта его вывести. И опять же апеллировать к служебным полномочиям: объявить выговор, оштрафовать и т. д.

«Дайте сотруднику волшебного пенделя»

СФ: Есть и другие инструменты воздействия. Насколько уместно, скажем, коллективное порицание на общем собрании?

АТ: Если подчиненный старается изо всех сил, но ничего не получается, то проблема, видимо, лежит в плоскости знаний. И тут скорее помогут тренинги или коучинг со стороны руководителя, нежели громогласное неодобрение. Если человек работает плохо сознательно, это видят коллектив, создается негативное мнение у клиентов о компании, то такой шаг



«Излишне резким словом, которое простит давно знающий вас сотрудник, новичка можно оттолкнуть. Он ведь вас тоже оценивает»

имеет смысл. Но, как я уже говорил, ко всему надо готовиться. Есть замечательная реприза Аркадия Райкина, где на собрании стыдят человека, злоупотребляющего спиртным. С помощью манипулятивной техники он обвиняет в своих проблемах начальника и коллег. В итоге они, а не он, уходят с чувством вины. Чтобы не случилось так, пообщайтесь заранее с непосредственным руководителем этого сотрудника, наиболее авторитетными его коллегами. Когда на собрании заядлый шрафник услышит четко сформулированную точку зрения стольких людей, это заставит его задуматься.

СФ: Надо ли критиковать нового сотрудника?

АТ: На адаптацию в новом коллективе уходит от трех до шести месяцев. Считается, что в присутствии других людей, среди которых находится человек, может меняться до полусотни его физиологических параметров, включая даже изменение болевого порога. Первое время новичок сравнивает свой уровень с уровнем организации, вряд ли он сразу сможет выполнять на 100% поставленные задачи. Лучше не устраивать разбор полетов, а совместно проанализировать ситуацию, почему и что происходит.

СФ: Но проблема в том, что новичок проходит испытательный срок, и начальнику тоже важно понять, тот ли это человек для компании.

АТ: Шашками махать все же не стоит. Лучше провести совместный анализ и понять, годен человек или нет. В конце концов, излишне жестким словом, которое простит давно знающий вас сотрудник, новичка можно оттолкнуть. Он ведь в свою очередь вас тоже оценивает.

СФ: Надо ли во время критики вносить свои предложения: «Я бы на своем месте сделал так и так»?

АТ: Безусловно, руководитель может высказать свое мнение и попытаться предложить свое решение про-

блемы. Но надо всегда помнить, что подчиненного может замкнуть на данной боссом установке. Если человека поругали, для него очень удобно «тупо» следовать предложенному алгоритму, не учитывая особенностей ситуации. Пусть ничего не получится, зато претензий к нему уже не будет: «Я же все делал, как вы сказали». Есть два типа людей: одни ищут причину неудачи в себе, другие — в окружающей среде. И если человеку второго типа вы скажете: «Я бы на своем месте сделал так...», моментальной внутренней реакцией будет: «Да уж, был бы ты действительно на моем месте...». Он попытается специально продемонстрировать, что в любом случае ничего не получится, что дело не в нем, а так сложились обстоятельства. Лучше вместе обсудить несколько возможных вариантов действий и предоставить подчиненному самостоятельно выбрать выход, не навязывая свою точку зрения.

СФ: А есть ли подходящие слова, которые следует использовать во время этого неприятного разговора?

АТ: Специальной лексики нет, но если вы хотите весить доверительный диалог, стоит смягчать некоторые выражения. Говорите не «Я не доволен результатами твоей работы», а, например, «Мои ожидания относительно результатов твоей работы были выше». Слово «ожидания» вообще очень удачное: мы показываем сотруднику, что у него есть определенный кредит доверия, и он будет стремиться его оправдать в будущем. То же касается таких жестких слов, как «увольнение». В диалоге с проштрафившимся они неуместны, особенно если вы не хотите свою угрозу воплощать в жизнь. Например, в одной компании вместо «уволить» корпоративным стало выражение «дать волшебного пенделя». С одной стороны, это звучит как шутка, а с другой — сотрудник задумается о той доле правды, которая в этой шутке содержится. **СФ**

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Арбитраж 959-81-67

Возврат НДС 959-81-67

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

www.shop2b.ru

ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

Бизнес-планы, привлечение
средств 783 58 14 www.uca.ru

www.smartmoney.ru

www.finaktiv.ru

УСЛУГИ

Теннис 89166743920

Жалюзи, жалюзи с логотипом

www.oknagoroda.ru

772-04-74/72

Наружная реклама 720-2812

Этикетки на водку, упаковка
995-8259 www.aushakov.com

Куплю бумагу-основу для салфеток импортную
или посредника. Тел.: (343) 220-90-54, 269-14-90

www.kniazev.ru

 Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

299-3403, 729-4348 - 24 часа
ул. Малая Дмитровка, д. 16/6

КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН, Е-MAIL АДРЕС, САЙТ В ИНТЕРНЕТЕ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
26–27 июля Тренинг	«Продажи дилерам»	Учебный центр АКМР	(095) 730-0397 training@akmr.ru www.akmr.ru	Москва

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

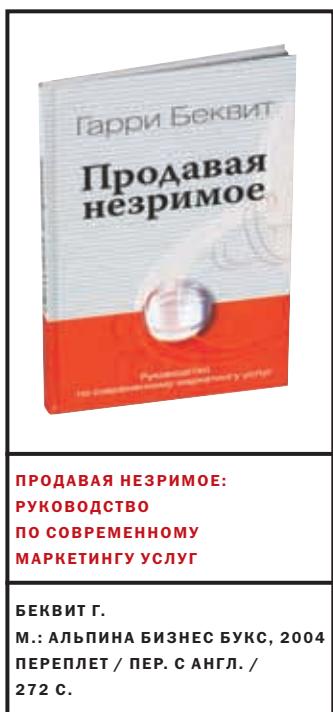
[РЕЦЕНЗИЯ]

Видимо-невидимо? Продано!



ВОТ ОНА, ПЕРВАЯ СТРОЧКА ЛУЧШЕЙ, ПОЖАЛУЙ, КНИЖКИ 2004 ГОДА: «ВЫ НЕ МОЖЕТЕ УВИДЕТЬ ИХ, ТАК КАК ЖЕ ИХ ПРОДАВАТЬ?». ДАЛЬШЕ — ВЕСЕЛЕЕ. УСЛУГА, ГОВОРИТ БЕКВИТ, ЭТО НЕ ТОВАР. ПОКАЗАТЬ НЕЛЬЗЯ, ОТРЕКЛАМИРОВАТЬ ТОЛКОМ — ТОЖЕ. ЗАПУТАЛИСЬ? ТОГДА СТОИТ ДОЧИТАТЬ ДО КОНЦА.

Текст: Владимир Ермилов



Беквит — великолепный путаник. Хотя с нашими забитыми теорией и промытыми практикой мозгами только так и можно. Чтобы вложить в такие головы новое знание, сначала в них следует хорошенько перемешать и разогнать по углам старое — чтобы не путалось под ногами.

Поэтому забудьте о том, что услуги можно продвигать обычными маркетинговыми средствами. Да, конечно, потом окажется, что необычные средства похожи на те, к которым мы привыкли, — но это только потом. Чтобы показать тонкую разницу, проще сначала сказать, что нет вообще ничего общего, и только потом начать говорить, что что-то общее все-таки есть.

С точки зрения поклонника спокойного логического мышления книга Беквита ужасна. Потому что этот острый на язык маркетолог не предлагает что-нибудь обдумательное, нет. Все мысли, что есть в книжке, заколачиваются в читателя насилием, да еще и с шутками, прибаутками и наглядными примерами.

Вот заходит автор в кафе — а там плакат: «Чего изволите? Быстро или дешево?». И тут же уходит. Потому что не хочет он или-или, а хочет только всего и сразу. И не надо, говорит, оправдываться, у McDonald's получается за 50 секунд и 79 центов. Через каждые три четверти страницы следует лозунг-вывод. В примере с кафе, которое автор лишил своего общества, лозунг — «Помните о McDonald's».

И так — почти три сотни страниц. Сначала небольшая поучительная история, потом объяснение, почему все произошло именно так, потом — ударная фраза для запоминания. «Торговая марка стоит больших денег», «Назначайте цену за знание, куда забить гвоздь», «Лучшее — враг хорошего. Не позволяйте ему погубить то, что уже достаточно хорошо».

С одной стороны, ничего сенсационного Беквит вроде бы не сообщает. С другой — вынесенные на обложку похвалы от топ-менеджеров международных корпораций совершенно справедливы. В этой удивительно простой книжке собран огромный практический опыт автора; здесь нет отвлеченной теории и каждый совет можно начинать применять на практике хоть завтра. Из-за того, что опыта у Беквита действительно много, примеры из жизни Delta Airlines сменяются историями крошечных пиццерий, на соседних страницах находятся рассказы о Coca-Cola и о трех друзьях, открузывающих первую фирму.

«Книга ориентирована на специалистов в области маркетинга услуг, а также на студентов и преподавателей экономических вузов», — написано в аннотации. Это, мягко говоря, неправда. Книга ориентирована на всех, кто общается с людьми. Ни одного термина, который не объяснялся бы в ближайших десяти строчках, в этом тексте найти невозможно. Никаких шаманских завываний и отсылок к известным в узком кругу авторитетам — тоже.

Читать удивительно комфортно из-за того, что главы невелики по размеру, а внутри них соблюдаются принцип «один тезис — одна подглавка». Так что много времени для чтения не понадобится. Восемь этажей на лифте — подглавка прочитана. Пять минут в машине — еще десяток тезисов отложились в голове. Потеряли место, где читали, — открывайте на любом: с любого места интересно и полезно практически.

У книжки есть только один недостаток, хотя и очень серьезный. После того как вы ее прочитаете, ваши коллеги сочтут, что с головой у вас не все в порядке. Потому что вы не успокоитесь, пока «Продавая незримое» не станет настольной книжкой и у них. **СФ**

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА



<p>ЛОТ № 2504-01</p>	КОРОНЯ ПОКУПАТЕЛЯ	
	КУИНН Ф.	Практическое руководство для людей, владеющих собственными компаниями или работающих в организациях, написанное простым, понятным языком всемирно признанным предпринимателем. Фергал Күнн объясняет:
	СПБ: ПИТЕР, 2004	— как работает «принцип бумеранга» (как сделать так, чтобы покупатель захотел вернуться к вам); — как приобрести чувство рынка; — как эффективно общаться с покупателями;
	ОБЛОЖКА / ПЕРЕВОД С АНГЛ.	— зачем необходимо увеличивать количество жалоб в адрес вашей компании; — как правильно проводить встречи с покупателями; — как привнести в бизнес элемент юмора и приятных сюрпризов. Книга будет полезна для менеджеров, директоров компаний, сотрудников и студентов.
ЦЕНА (РУБ.)		63-80*

<p>ЛОТ № 2504-02</p>	ТРАУТ О СТРАТЕГИИ	
	ТРАУТ ДЖ.	В своей новой книге всемирно известный автор бестселлеров Джек Траут сосредотачивается на одной теме: стратегии поведения фирмы в условиях современной конкуренции. Отталкиваясь от своих предыдущих работ («Позиционирование», «Маркетинговые войны» и др., среди которых есть и незнакомые российскому читателю), Траут последовательно излагает свою точку зрения на то, что есть стратегия, рассматривая основные аспекты функционирования человеческого сознания, дифференцирования в этом сознании, конкуренции и т. д. Как и для других работ Траута, для этой книги характерно большое количество поучительных примеров, как уже классических, так и новых.
	СПБ: ПИТЕР, 2004	Книга будет интересна людям, профессионально занимающимся и изучающим маркетинг, менеджмент, брандинг, как знакомым, так и только начинающим знакомиться с разнообразным творчеством «короля позиционирования» Джека Траута.
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД С АНГЛ.	
ЦЕНА (РУБ.)		117-237*

<p>ЛОТ № 2504-03</p>	ЗАМЕТКИ НА САЛФЕТКАХ. КАК ЗА КРУЖКОЙ ПИВА ПРИДУМАТЬ БИЗНЕС И ПРЕВРАТИТЬ ЕГО В СТОЯЩЕЕ ДЕЛО	
	САУТОН М., УЭСТ К.	У вас возникла отличная идея, и вы думаете, что на ее основе можно построить прекрасный бизнес. Но как действовать дальше? Советы вы найдете в этой книге. Она послужит вам проводником на трудном пути, ведущем от первых наметок к основательному, устойчивому и прибыльному делу. Она расскажет вам об уроках, которые большинству людей приходится усваивать на собственном горьком опыте, и о ловушках, о которых любой начинающий бизнесмен предпочел бы знать заранее. Вы поймете, что рост и развитие бизнеса подчиняются естественным закономерностям, и сможете выработать правильную схему действий.
	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2004	Эта книга содержит опыт успешных предприятий Майка Саутона; она наполнена советами и наставлениями, полезными всем начинающим бизнесменам,— и тем, у кого уже есть своя компания, и тем, кто только собирается ее создать.
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД С АНГЛ.	
ЦЕНА (РУБ.)		211-348*

* МИНИМАЛЬНАЯ И МАКСИМАЛЬНАЯ ЦЕНА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» (WWW.SF-ONLINE.RU, РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ

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



Заполните подписной купон



ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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



ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет фірми» со следующего месяца

Отметьте выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	363	11
на 6 месяцев	759	23
на 9 месяцев	1155	35
на 12 месяцев	1551	47

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа	сумма
Подписка на журнал «Секрет фірми»	

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа	сумма
Подписка на журнал «Секрет фірми»	

Подпись плательщика

Подписка
с любого месяца.
Гарантионная доставка



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



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ



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



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА



В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства — список на сайте журнала «Секрет фірми» www.sf-online.ru

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1
Телефоны для справок:
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)771-6189
Факс (095)771-6185 (круглосуточно)
Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить подписку через компании:
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com,
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru.
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.ru

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Страховые услуги для бизнеса

- 54_ ЗАЩИТА ДЛЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ //** Чего хотят предприятия малого и среднего бизнеса от страховщиков / витрина
- 58_ 50 КРУПНЕЙШИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ ПО ОБЪЕМАМ СБОРОВ В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2004 ГОДА //** рейтинг
- 60_ СТРАХОВКА ОТ КОНКУРЕНТОВ //** Как российским страховщикам устоять перед иностранными / тенденции
- 64_ «\$25 МЛН ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ ВЗЯТЬ ВЕСЬ РОССИЙСКИЙ РЫНОК» //** Что думает о предстоящей интервенции западных компаний на российский страховой рынок глава Федеральной службы страхового надзора Илья Ломакин-Румянцев / детали



ЗАЩИТА ДЛЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ

Услугами страховых компаний пользуются не более 20% российских предприятий малого и среднего бизнеса. Страховщики пока не могут обеспечить этот сегмент необходимым уровнем сервиса. Между тем малый бизнес сегодня один из самых перспективных клиентов.

— Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

Что бы ни говорили страховщики о том, что они «пошли в ритейл», данные Всероссийского союза страховщиков (ВСС) за 2003 год показывают, что только по страхованию имущества из 125,7 млрд рублей 78% внесли именно юридические лица, а по страхованию ответственности из 12,9 млрд рублей на долю предприятий приходится и вовсе 87%. По словам страховщиков, практически 100% предприятий крупного бизнеса в России застрахованы по целому пакету рисков, на них приходится более 70% от объема взносов среди юридических лиц.

После того как страховье компании привлекли на обслуживание крупные предприятия, они

мер ответственность, которые в России являются сугубо добровольными. Да и уровень страховой культуры разный — у нас спрос на страхование среди малого и среднего бизнеса начал активно проявляться лишь полтора года назад», — рассказывает начальник управления комплексного страхования компании «Прогресс-Гарант» **Евгений Фролов**.

Страховщик-клиент

Страховые компании и представители малого и среднего бизнеса называют несколько причин, наличие которых мешает развитию активного сотрудничества этих двух сегментов.

Если в крупном бизнесе к каждому предприятию возможен

бизнеса. По риску страхования ответственности для предприятий с численностью сотрудников до 30 человек и годовым оборотом до \$1 млн страховая сумма составляет 100 тыс. рублей. А страховая премия, выплачиваемая на момент заключения страхового договора, — всего 3 тыс. рублей в год. Предприятие малого и среднего бизнеса с численностью до 250 человек и годовым оборотом до \$10 млн может застраховаться на сумму 1 млн рублей. Страховая премия — 10 тыс. рублей.

Расчеты однако показывают, что тарифы по страхованию ответственности в этом стандартном продукте составляют 1–3%, что очень дорого: средний тариф

объектов», — говорит глава центра страхования ответственности РОСНО **Галина Гуляева**. По ее словам, продукт пользуется спросом. «Программу мы запустили в апреле этого года. За первый месяц было заключено порядка 20 договоров», — пояснила она.

Между тем лимиты ответственности по стандартным продуктам, как правило, небольшие и всех расходов не покрывают. «Если речь идет о страховании офиса, отделки, мебели и находящегося в нем оборудования, при расчете программы страхования эксперты моделируют, что представляет собой среднестатистический офис в зависимости от вида деятельности. Они учитывают, какова может быть средняя площадь такого офиса и что в нем может находиться. Понятно, что страховщики оценивают имущество исходя из среднерыночных, а иногда и просто минимальных расценок. Исходя из этого, во-первых, определяются возможные затраты на ремонт после наступления того или иного страхового случая. Во-вторых, устанавливается размер страховой суммы, а по каждому риску рассчитывается лимит ответственности. Поэтому они, как правило, оказываются небольшими», — пояснил глава МРСС **Борис Шмигрилов**.

Еще одну причину невостребованности страховых услуг малым и средним бизнесом называет заместитель генерального директора «Группы Ренессанс Страхова-

ПРИОБРЕТАЯ ПОЛИС в страховой компании, можно сэкономить до 18–20% на комиссионном вознаграждении агента. Это правило действует всегда и для всех

действительно начали активно развивать ритейловое направление, завоевывать физических лиц. А вот малый и средний бизнес остался практически не замеченным. По оценкам страховщиков, в России среди предприятий малого и среднего бизнеса застраховано не более 20%. В то время как на Западе, по тем же оценкам, в той или иной форме застрахованы 100% предприятий. «Для западных предприятий существует целый ряд обязательных видов страхования, напри-

только индивидуальный подход, то малый бизнес, как показывает практика, не готов приобретать сложные и долго разрабатываемые продукты. Ему нужен просто стандартный, «коробочный» страховой пакет, приобретение которого не потребует продолжительного времени и существенных затрат.

Впрочем, у некоторых страховщиков такие продукты уже есть. Например, СК РОСНО предлагает стандартные продукты именно для малого и среднего

на страхование ответственности на рынке составляет 0,3–0,8% от страховой суммы. В РОСНО объясняют, что тарифы усреднены для всех областей бизнеса с широким объемом покрытия. «Обычно страхуется какой-то один вид ответственности, например ответственность за качество товаров и услуг или ответственность арендатора. Мы же в этот стандартный продукт включили все виды ответственности, кроме профессиональной и ответственности за эксплуатацию опасных

ние» Ирина Лукьянова: «Дело не только в том, что страховщики только-только разрабатывают услуги для малого и среднего бизнеса и достаточно вяло их пропагандируют. Несмотря на рост спроса на страховые услуги, для многих предприятий малого и среднего бизнеса речь идет о выживании, и денег на покупку полисов у них может просто не быть».

Как рассказал СФ владелец небольшой компании, занимающейся продажей продуктов питания, **Лев Филатов**, он никогда не страховался из-за высоких страховых взносов. «Лучше на эти деньги я сам проведу какие-то превентивные мероприятия. Это гораздо дешевле, чем покупать полис. И потом, я не уверен, что если что-то случится, страховщик быстро и в полном объеме выплатит мне страховку», — считает Филатов.

С другой стороны, страховщики зачастую сами боятся идти в малый бизнес. **Ирина Карнаева**, руководитель управления страхования имущества и ответственности группы «АльфаСтрахование»: «Страхование ПБЮЛ и других мелких предприятий малого бизнеса является довольно сложным по причине того, что многие предприятия такого рода ведут свою деятельность по упрощенной отчетности, то есть не ведут балансы. У них своя форма от-



ТИМОФЕЙ ЯРХАМБЕК

четности, и ежемесячно они не отчитываются в соответствующих органах, отчетность у них ежегодная, что порождает не очень четкий документооборот. Они ведут две книги — доходов-расходов и покупок-продаж. Накладная же является часто единственным документом, по которому определяется стоимость поврежденного или утраченного товара, а накладные легко подделать. Соответственно, определить истинный размер убытка довольно сложно, и часто страховщик вынужден оперировать приблизительными данными. В результате в случае наступления страхового события весьма сложно определить размер наступившего убытка, поэтому нередки случаи страхового мошенничества», — пояснила Ирина Карнаева.

Представитель одной из страховых компаний приводит пример с одним застрахованным магазином, продающим сотовые телефоны, где произошла кража со взломом. Когда страховщик попросил накладные на украденные телефоны, выяснилось, что их цена по накладной не совпадала с заявлением убытком. Буквально на следующий день страхователь принес новые накладные — зато же число, затем же номером, но с другими цифрами. Так как страховщик не забрал

СПЕЦИАЛИСТ ПО РИСКАМ

Для того чтобы точно определить, какой набор полисов необходим предприятию, стоит взять на работу или подготовить риск-менеджера. Месячная зарплата такого специалиста, как правило, составляет \$1–5 тыс. в зависимости от опыта работы и образования. Например, для риск-менеджеров, получивших степень МВА, зарплата начинается от \$2,5 тыс.

«Риск-менеджер определяет все риски, которым может быть подвержено предприятие, оценивает их, определяет механизм контроля риска и финансирование. Это не обязательно будет страхование. Например, у вас дыра в заборе. Так вот, риск-менеджер должен решить, что выгоднее — заделать эту дыру или посадить туда сторожа», — поясняет заместитель начальника управления страхования от огня и сопутствующих рисков компании «Ингосстрах» Николай Галушин.

Если же предприятие не хочет готовить штатного риск-менеджера, оно может воспользоваться услугами страховщика.

По словам исполнительного директора «Столичного страхового общества» Веры Логиновой, страховщик лучше знает специфику и потребности отрасли, в которой работает предприятие. «Он может выступать в роли

риск-менеджера, который консультирует клиента по вопросам управления возможными рисками и подсказывает ему то, на что сам клиент может не обратить внимание. Например, при страховании строительно-монтажных работ страховщик оценит максимально возможный размер ущерба, который может возникнуть при выходе грунтовых вод в данной местности либо в результате аварии пролегающих вблизи строительной площадки коммуникаций», — рассказывает госпожа Логинова.

Как правило, за такого рода помощь отдельной платы никто не берет, но при этом проводится не полный риск-менеджмент, а только оценка рисков для страхования. Собственно, именно поэтому почти во всех страховых компаниях есть управления или отделы так называемого комплексного страхования, сотрудники которых в состоянии дать советы по некоторым видам страхования.

«Специалист управления комплексного страхования не только разрабатывает программы, но и в дальнейшем „ведет“ проект, то есть оказывает всестороннюю помощь клиенту по вопросам, которые могут у того возникнуть», — пояснил начальник управления комплексного страхования компании «Прогресс-Гарант» Евгений Фролов.

первые накладные, доказательств мошенничества у него не было, поэтому он был вынужден выплатить весь указанный убыток, даже зная, что накладные были подделаны.

Большинство страховщиков самокритично отмечают, что их «продвижение в массы» не слишком активно. Многие компании всячески укрепляют свой брэнд, надеясь, что именно на него будут ориентироваться потенциальные клиенты. Но на самом и среднем бизнесе этот

свое рабочее время и торчать там не один день». По ее мнению, такая ситуация объясняется тем, что страховые компании пока не борются за предприятия малого и среднего бизнеса как за потенциально крупного клиента.

Правда, и здесь бывают исключения. По мнению предприятия, все зависит от страховщика. «Мы своими партнерами довольны», — рассказывает директор управления по финансам компании „Мир” (годовой оборот составляет \$200 млн) **Станислав**

хование персонала (ДМС) и страхование строительно-монтажных рисков (СМР).

«Далее данная основа может дополняться специфическими видами, интересующими конкретного клиента и зависящими от сферы его деятельности, — рассказывает начальник управления стратегических программ страхования компании „Согласие” **Елена Бочарова**. — Это и страхование грузов, например специфичных, таких как предметы искусства, ювелирные изде-

пожара. И вот на одном из складов действительно произошел пожар. Пока идет процесс урегулирования убытков, осуществляется ремонт, вывозится сгоревший товар, предприятие несет убытки от перерыва в производстве. Однако они не возмещаются, потому что не были застрахованы изначально. Если бы организация воспользовалась комплексной программой, то ее потери были бы возмещены», — рассказывает директор развития страхования компании МАКС **Вячеслав Менцов**.

А вот застраховаться от перерывов в производстве, не страхуя при этом имущество, практически невозможно. **Борис Шмигрилов**: «Случилась авария на заводе — пожар, к примеру. Завод может простаивать год из-за нехватки средств на восстановление утраченного имущества и оборудования.

Страховщику невыгодно платить в течение года упущенную прибыль предприятию и ждать, когда завод заработает вновь. Поэтому страховкая компания ставит условие — обязательное страхование имущества и оборудования от пожара, залива, стихийных бедствий, противоправных действий третьих лиц, то есть классическое имущественное страхование. Случись что, завод получит средства, необходимые на восстановление производства, а страховщику не придется платить за простой предприятия в течение года».

Оптом дешевле

Страховщики утверждают, что покупать все необходимые полисы страхования в одной страховой компании выгоднее. «При страховании каждого риска по отдельности тарифы выше, чем при пакетном страховании», — считает директор департамента по работе с корпоративными клиентами компании «Энергогарант» **Юрий Чукавин**.

По словам Ирины Ануфриевой из «Росагроимпорта», для получения компанией скидок выгодно сотрудничать с одной страховой компанией. «Напри-

СПРОС НА СТРАХОВАНИЕ среди малого и среднего бизнеса в России начал активно проявляться лишь полтора года назад. В то время как на Западе, по оценкам самих страховщиков, в той или иной форме застрахованы 100% малых предприятий

принцип пока не очень работает. По словам генерального директора компании «Супер Пицца» **Андрея Евдокимова**, страховка пока просто не нужна. «С введением обязательной „автогражданки“ приходится страховать корпоративный автопарк, но у нас пока не возникло ощущения того, что необходимо проводить некие специальные мероприятия для страхового покрытия возможных рисков», — уверен он.

Кроме того, клиенты страховщиков не довольны сервисом страхования. **Ирина Ануфриева**, помощник генерального директора компании «Росагроимпорт» (годовой оборот составляет \$136 млн): «Что касается урегулирования страховых случаев на практике, делать это становится все труднее. Вряд ли кто-то останется доволен, простояв в очереди за анкетой, которую необходимо заполнить, набраться терпения и опять постоять, чтобы отдать, выяснив в итоге, что „вам в соседнее окно“. И это не случай, это принцип работы с клиентами. Кроме того, часы работы у страховщиков чуть ли не как у бухгалтерии — с обедом и до шести вечера. Приходится терять

Серегин. — В марте текущего года на одном из складов, арендемых нашей компанией, произошел пожар. Из-за высокой температуры рухнули перекрытия между первым и вторым этажами здания склада. Площадь возгорания составила почти 8 тысяч кв. м. В результате пожара на нашем складе пострадало очень много крупногабаритной техники, среди которой холодильники, кухонные плиты, стиральные машины, пылесосы, кондиционеры — 16670 единиц. Чуть больше месяца длилась инвентаризация и подсчет убытков, после чего один из наших страховщиков выплатил нам полную компенсацию ущерба — 85,7 млн рублей. Насколько нам известно, это крупнейшая выплата в практике страховой компаний».

Продуктовый набор

Потребности клиента из числа малого и среднего бизнеса на сегодняшний день страховщиками уже изучены. Стандартный набор страховых продуктов таков: страхование имущества — здания, сооружения, оборудование и т. д., страхование автотранспорта — ОСАГО, КАСКО, добровольное медицинское стра-

хование морских судов, сотрудников от несчастных случаев, различные виды ответственности и многое другое».

Директор по страхованию компании МРСС **Борис Шмигрилов** уверен, что наиболее распространена «коробочная» программа — страхование строительно-монтажных рисков (СМР). «Этот вид полиса включает в себя несколько видов страхования, но так как в России на страхование этих рисков требуется наличие трех отдельных лицензий, то появился комплексный продукт, для которого нужна одна лицензия, — страхование СМР. Более эффективного механизма или средства защиты от строительно-монтажных рисков, кроме страхования, не существует. Поэтому этот вид стал самым востребованным комплексным продуктом», — пояснил господин Шмигрилов.

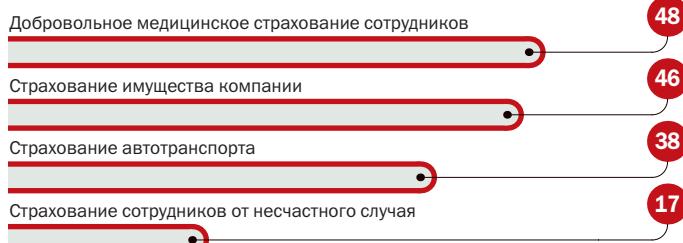
Если организация выбирает в качестве приоритета страхование имущества (что происходит в большинстве случаев), то ей сразу же предлагают застраховаться от убытков в случае перерыва в производстве.

«Например, компания застраховала имущество на случай

ЧТО ХОТИТЬ СТРАХОВАТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

% опрошенных

Источник: компания «АльфаСтрахование»



мер, имея полис на страхование груза, мы рассчитываем при приобретении дополнительных услуг на корпоративную скидку», — рассказывает она. Правда, Ирина Ануфриева тут же сделала оговорку: при возникновении в течение года страховых случаев, ущерб от которых превысил страховой взнос, процентная ставка при пролонгации договора будет значительно выше — вместо обещанной страховщиками 10-процентной скидки «за верность».

«Таким образом, не исключается вариант, при котором удобнее и выгоднее будет рассмотреть предложения других заинтересованных страховых компаний», — говорит госпожа Ануфриева.

Механизм скидок работает в каждом случае по-разному, потому что «пакет» — это не стандартный продукт, и риски на разных предприятиях будут отличаться.

Тариф на каждый вид страхования и страховая сумма по нему просчитываются отдельно, так же как вероятность риска и, соответственно, размер скидки. «Несмотря на то что мы страхуем комплекс рисков, по каждому из них, как правило, составляется отдельный договор», — пояснил **СФ** генеральный директор страхового общества «Зенит» **Александр Кабанов**.

«Мы делаем расчеты и говорим клиенту, сколько будет стоить каждый вид страхования отдельно и сколько — все вместе. И ему совершенно все равно, за что он получает 2% скидки, а за что — 15%, его интересует конечная сумма», — рассказывает

Евгений Фролов из «Прогресс-Гаранта».

«Скидка может быть даже не в виде уменьшения суммы страхового взноса, а в виде бонусных программ, которые мы обеспечиваем за свой счет. Например, застрахуем менеджмент компании по VIP-программе ДМС или обеспечим каждому сотруднику десять сеансов массажа», — рассказывает **Ирина Лукьянова** из «Группы Ренесанс Страхование».

Правда, госпожа Ануфриева уверена, что выгоднее получать скидки по другим полисам, нежели «бонусы». «Нас интересует страхование грузов, ДМС для сотрудников и страхование автопарка. И мы надеемся получить скидку, покупая набор полисов, а альтернативу скидкам даже не рассматриваем», — уверила она.

«Экономия при покупке нескольких полисов одновременно может составлять более 20%. При создании „пакета“ у страховщика появляется возможность рассчитывать убыточность не отдельно по каждому виду страхования, а по „пакету“ в целом, а наступление сразу нескольких рисков по всем видам страхования, объединенным в один продукт, маловероятно. Кроме того, если в комплексном продукте имеется какой-либо риск, вероятность наступления которого высока, то в том же пакете обязательно будет риск, наступление которого маловероятно, что позволяет удерживать тарифы по комплексным программам на невысоком уровне», — объясняет

Ирина Карнаева из «Альфа-Страхования».

Например, часовой завод, расположенный в здании с деревянными перекрытиями, удаленный от жилого центра, хочет застраховаться по нескольким видам рисков. Их вероятность такова: залп — вряд ли; пожар — очень опасен; несчастный случай — практически равен нулю, зато ДМС будет убыточным, потому что у сотрудников портится зрение; противоправные действия третьих лиц — малая доля риска; остановка производства грозит незначительными потерями — отечественные часы и так мало пользуются спросом. Таким образом, за деревянные перекрытия и за ДМС придется заплатить гораздо больше, чем за остальные риски. Зато по остальным можно дать скидку, и в итоге цена всех полисов будет сбалансированной.

«Есть еще один секрет, как получить скидку у страховщика —

купить полисы в офисе компании, а не с помощью агента. Дело в том, что около 70% страхового взноса идет на формирование страховых резервов, которые создает страховщик для выплат страхового возмещения по страховым случаям. Остальные 30% — это расходы страховщика на ведение дела, в том числе комиссионное вознаграждение страховому агенту. Поэтому, приобретая полис в компании, можно сэкономить до 18–20% на комиссионном вознаграждении агента. Это правило действует всегда и для всех», — рассказала Ирина Карнаева.

Также надо иметь в виду, что все компании предоставляют скидки сотрудникам застрахованных предприятий, если они приходят покупать полис в частном порядке. Например, со скидкой до 30% можно застраховать по ДМС своих родственников, до 10% — автокаско и до 15% — имущество. **СФ**

ПАМЯТКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Согласно статье 253 Налогового кодекса РФ страховые взносы по всем видам обязательного страхования включаются в состав расходов предприятий, связанных с производством и реализацией в размере фактических затрат. Кроме того, не признаются объектами налогообложения и взносы по следующим видам добровольного страхования:

- добровольное страхование средств транспорта (водного, воздушного, наземного, трубопроводного), в том числе арендованного, расходы на содержание которого включаются в расходы, связанные с производством и реализацией;
 - добровольное страхование грузов;
 - добровольное страхование основных средств производственного назначения (в том числе арендованных), нематериальных активов, объектов незавершенного капитального строительства (в том числе арендованных);
 - добровольное страхование рисков, связанных с выполнением строительно-монтажных работ;
 - добровольное страхование товарно-материальных запасов;
 - добровольное страхование урожая сельскохозяйственных культур и животных;
 - добровольное страхование иного имущества, используемого налогоплательщиком при осуществлении деятельности, направленной на получение дохода;
 - добровольное страхование ответственности за причинение вреда, если такое страхование предусмотрено законодательством РФ либо является условием осуществления налогоплательщиком деятельности в соответствии с международными обязательствами РФ или общепринятыми международными требованиями.
- В соответствии с пунктом 1 статьи 247 НК РФ расходы предприятий и организаций, связанные с производством и реализацией, не признаются объектом налогообложения и не облагаются налогом на прибыль.

50 КРУПНЕЙШИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ ПО ОБЪЕМАМ СБОРОВ В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2004 ГОДА

МЕСТО В ИКВ. 2004 Г.	МЕСТО В 2003 Г.	НАЗВАНИЕ	РЕГ. №	ГОРОД	СБОРОВ ВСЕГО, ТЫС. РУБ.	ИЗ НИХ ПО СТРАХОВАНИЮ ЖИЗНИ, %	ПО ДРУГИМ ВИДАМ ДОБРОВОЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ, %	ПО ОБЯЗАТЕЛЬНОМУ СТРАХОВАНИЮ, %	МЕСТО ПО ВЫПЛАТАМ В ИКВ. 2004 Г.	ВЫПЛАТЫ ВСЕГО, ТЫС. РУБ.	СБОРОВ В 2003 Г., ТЫС. РУБ.	РОСТ ЗА 2003 Г., %	ВЫПЛАТЫ В 2003 Г., ТЫС. РУБ.	РОСТ ЗА 2003 Г., %
1	6	«НАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАХОВАЯ ГРУППА»	1826	ДОЛГОПРУДНЫЙ	8217783	72,2	26,7	1,0	10	989110	11200306	4,2	8279907	-15,7
2	1	«СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО»	3258	МОСКВА	5861647	94,3	5,7	0,0	1	8008271	33733521	436,4	24166199	761,1
3	577	«ДЕЛЬТА-ПОЛИС»	3307	ЮБИЛЕЙНЫЙ	5410017	99,9	0,1	0,0	212	32523	37209	-97,9	—	—
4	14	«СТАНДАРТ-РЕЗЕРВ»	1137	МОСКВА	5265908	92,5	5,4	2,1	4	1966418	6279238	24,7	9076339	183,7
5	13	«СОГАЗ»	1208	МОСКВА	4615421	3,6	94,9	1,5	20	538554	6595261	37,2	2246164	37,7
6	8	«ИНГОССТРАХ»	928	МОСКВА	4208966	0,1	82,9	17,0	9	1079361	10001066	39,3	3044693	17,2
7	1134	ОЛМА	3239	МОСКВА	4101272	100,0	0,0	0,0	11	969095	83	-98,3	224	-80,1
8	2	«НИКОЙЛ-СТРАХОВАНИЕ»	983	МОСКВА	3999969	71,2	23,1	5,6	8	1270502	23574243	-8,1	26168932	-16,4
9	23	«ТРАНСЭНЕРГОПОЛИС»	3277	МОСКВА	3745179	98,9	1,1	0,0	152	59965	3402821	9771,0	3303061	—
10	4	«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	1209	МОСКВА	3658448	6,4	55,2	38,4	7	1342986	13429206	110,2	3738354	89,0
11	5	«ЯКОРЬ»	1621	МОСКВА	3377733	98,3	1,6	0,1	3	2231964	11810619	3,5	12276759	-3,8
12	20	МАКС	1427	МОСКВА	3146742	1,0	79,8	19,2	15	681468	4328268	103,9	1906036	77,0
13	38	ЖАСО	263	МОСКВА	3131983	0,0	96,0	4,0	21	517982	2056660	42,8	1094444	51,1
14	9	МАКС-М	2226	МОСКВА	3068737	0,0	0,3	99,7	2	2852253	8121280	63,6	7663912	64,0
15	12	«КАПИТАЛ СТРАХОВАНИЕ»	1298	КОГАЛЫМ	3042577	0,0	98,0	2,0	51	231855	6781834	16,4	2052402	107,2
16	10	«РУССО-ГАРАНТ»	3417	МОСКВА	2933904	82,3	17,7	0,0	6	1448974	7725805	356,9	6699657	333,0
17	30	«ЛИДЕР»	808	МОСКВА	2921127	0,0	99,8	0,2	35	288632	2619023	7,2	719088	333,6
18	16	ВОЕННО-СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ	621	МОСКВА	2889276	0,7	29,9	69,4	13	764049	5593264	62,1	2977869	86,1
19	11	РОСНО	290	МОСКВА	2726167	0,4	85,1	14,5	17	607158	7614862	-28,9	3809767	-73,1
20	15	«СОГЛАСИЕ»	1307	МОСКВА	2288708	0,0	91,9	8,1	44	246616	6039118	-3,4	579367	-31,2
21	27	«РОСГОССТРАХ»	1	МОСКВА	2242969	0,3	25,7	74,0	84	143233	3004345	159,7	433783	40,6
22	25	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	2239	МОСКВА	2093419	0,3	87,9	11,8	33	306189	3200407	-63,0	1328015	-80,3
23	382	«ДОВЕРИЕ»	91	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	1695635	96,4	0,6	2,9	—	—	96794	410,2	11669	80,5
24	18	РОСНО-МС	2890	МОСКВА	1624253	0,0	1,3	98,7	5	1673085	5437467	25,2	5547787	39,0
25	21	СК «ПРИРОДА»	3130	МОСКВА	1412603	0,0	99,3	0,7	222	27216	3667734	76,0	430755	6,2
26	32	«РОСГОССТРАХ-ПОВОЛЖЬЕ»	665	НИЖНИЙ НОВГОРОД	1370816	3,1	42,4	54,5	27	405413	2574197	910,7	516822	466,9
27	41	«РОСГОССТРАХ-ЦЕНТР»	1096	ВЛАДИМИР	1083954	5,1	32,8	62,2	34	292872	2038771	1214,5	327453	530,8
28	46	«AIG РОССИЯ»	3256	МОСКВА	1030999	25,2	73,9	0,9	147	61585	1909976	21,0	260441	-16,7
29	184	«ИДЕЛЬ»	1535	АЛЬМЕТЬЕВСК	1014618	50,9	49,1	0,0	92	134155	348577	394,7	71255	93,7
30	45	«РОСГОССТРАХ-ЮГ»	1374	КРАСНОДАР	921994	1,3	23,9	74,8	77	154281	1973958	1665,0	163334	86,8
31	31	«НАСТА-ЦЕНТР»	1083	МОСКВА	896722	0,1	66,8	33,1	54	216078	2616554	100,5	494204	93,1
32	3	«КЛАССКО»	806	МОСКВА	867092	81,1	18,9	0,0	16	637897	18664509	45772,1	20491526	583903,2
33	49	«РОСГОССТРАХ-СЕВЕРО-ЗАПАД»	451	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	862474	1,1	43,9	55,0	41	264584	1779783	498,8	394615	125,7
34	42	«РОСГОССТРАХ-СТОЛИЦА»	977	ЛЮБЕРЦЫ	816069	0,3	28,5	71,2	70	161756	1997975	184,1	424000	66,4
35	39	«ГРУППА РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»	1284	МОСКВА	782344	0,2	90,0	9,9	86	142508	2047497	17,9	832483	12,8
36	24	«ЕДИНСТВО»	3338	С. САРАФОНОВО	774687	84,3	15,7	0,0	—	—	3311812	213,9	3425208	158,4
37	33	«РЕКОН»	1263	ЧЕРЕПОВЕЦ	749759	28,1	62,0	9,9	55	214933	2371104	9,7	896582	-34,4
38	40	«СПАССКИЕ ВОРОТА»	2992	МОСКВА	729884	0,4	34,6	65,0	50	231962	2039473	135,6	449123	62,5
39	44	«СОЛИДАРНОСТЬ ДЛЯ ЖИЗНИ»	257	МОСКВА	723949	0,0	2,2	97,8	14	699135	1974387	34,8	1855869	29,6
40	85	«ТРАНСНЕФТЬ»	1864	МОСКВА	709665	0,0	99,2	0,8	210	33552	852783	70,5	207500	153,8
41	87	«ШЕКСНА-М»	2838	ЧЕРЕПОВЕЦ	691876	0,0	53,7	46,3	28	402544	832275	33,7	867108	66,0
42	47	«ЭНЕРГОГАРАНТ»	1834	МОСКВА	674387	0,7	79,4	19,8	88	140993	1835713	4,9	514759	45,5
43	52	«РУССКИЙ МИР»	1582	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	658506	0,0	73,2	26,8	71	160254	1589195	142,7	329494	2,0
44	36	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	3127	СУРГУТ	657414	4,6	92,3	3,1	31	355963	2072835	13,5	1422077	36,0
45	43	«СПАССКИЕ ВОРОТА-М»	2354	МОСКВА	626212	0,0	0,9	99,1	12	801435	1992107	-2,3	1979643	2,7
46	67	«РОСГОССТРАХ-СИБИРЬ»	2474	НОВОСИБИРСК	625805	1,9	17,2	80,8	68	165890	1225021	2703,1	111692	836,5
47	56	«РОСГОССТРАХ-УРАЛ»	2366	ТЮМЕНЬ	616396	3,4	36,7	59,9	52	223999	1520432	390,8	248270	109,9
48	28	СКПО	3014	МОСКВА	611793	0,0	10,6	89,4	30	362968	2951922	98,8	1983173	79,3
49	60	«ЮГОРИЯ»	3211	ХАНТЫ-МАНСИЙСК	606301	5,8	77,6	16,6	111	93589	1334485	83,0	215513	86,5
50	121	«НЕФТЯНОЙ СТРАХОВОЙ АЛЬЯНС»	3659	МОСКВА	602917	99,5	0,5	0,0	49	235680	587620	—	639790	—

ПО ДАННЫМ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РФ. ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ ИЛИ КОРРЕКТНЫЙ РАСЧЕТ НЕВОЗМОЖЕН.

СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ-ЛИДЕРЫ ПО ИМУЩЕСТВЕННОМУ СТРАХОВАНИЮ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПЕРВОГО КВАРТАЛА 2004 ГОДА)

МЕСТО ПО СТРАХОВАНИЮ ИМУЩЕСТВА	МЕСТО ПО ОБЩИМ СБОРАМ	НАЗВАНИЕ	РЕГ. №	ГОРОД	СБОРЫ ПО СТРАХОВАНИЮ ИМУЩЕСТВА, ТЫС. РУБ.	СБОРЫ ВСЕГО, ТЫС. РУБ.	ДОЛЯ СТРАХОВАНИЯ ИМУЩЕСТВА В ПОРТФЕЛЕ КОМПАНИИ, %	ДОЛЯ РЫНКА, %	ВЫПЛАТЫ ПО СТРАХОВАНИЮ ИМУЩЕСТВА, ТЫС. РУБ.	ВЫПЛАТЫ ПО ВСЕМ ВИДАМ СТРАХОВАНИЯ, ТЫС. РУБ.	ДОЛЯ ВЫПЛАТ, %	СООТНОШЕНИЕ ВЫПЛАТ К ВЗНОСАМ, %
1	6	«ИНГОССТРАХ»	928	МОСКВА	2835163	4208966	67,4	6,7	732508	1079361	67,9	25,8
2	17	«ЛИДЕР»	808	МОСКВА	2775515	2921127	95,0	6,6	263794	288632	91,4	9,5
3	15	«КАПИТАЛ СТРАХОВАНИЕ»	1298	КОГАЛЫМ	2541215	3042577	83,5	6,0	68782	231855	29,7	2,7
4	1	«НАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАХОВАЯ ГРУППА»	1826	ДОЛГОПРУДНЫЙ	2169074	8217783	26,4	5,2	31294	989110	3,2	1,4
5	20	«СОГЛАСИЕ»	1307	МОСКВА	1870370	2288708	81,7	4,4	143581	246616	58,2	7,7
6	22	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	2239	МОСКВА	1609590	2093419	76,9	3,8	144162	306189	47,1	9,0
7	10	«РЕКО-ГАРАНТИЯ»	1209	МОСКВА	1474991	3658448	40,3	3,5	592979	1342986	44,2	40,2
8	25	СК «ПРИРОДА»	3130	МОСКВА	1178992	1412603	83,5	2,8	20014	27216	73,5	1,7
9	19	РОСНО	290	МОСКВА	831384	2726167	30,5	2,0	202061	607158	33,3	24,3
10	8	«НИКОЙЛ-СТРАХОВАНИЕ»	983	МОСКВА	728654	3999969	18,2	1,7	142641	1270502	11,2	19,6
11	21	«РОСГОССТРАХ»	1	МОСКВА	560442	2242969	25,0	1,3	53229	143233	37,2	9,5
12	35	«ГРУППА РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»	1284	МОСКВА	526221	782344	67,3	1,2	76884	142508	54,0	14,6
13	55	«РОСТРА»	3647	МОСКВА	516749	517135	99,9	1,2	1384	1439	96,2	0,3
14	44	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	3127	СУРГУТ	512243	657414	77,9	1,2	193078	355963	54,2	37,7
15	18	«ВОЕННО-СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ»	621	МОСКВА	500887	2889276	17,3	1,2	200508	764049	26,2	40,0
16	26	«РОСГОССТРАХ-ПОВОЛЖЬЕ»	665	НИЖНИЙ НОВГОРОД	471197	1370816	34,4	1,1	141840	405413	35,0	30,1
17	57	«РК-ГАРАНТ»	2905	МОСКВА	463048	504017	91,9	1,1	4584	9838	46,6	1,0
18	63	«АЛЬФА ФОРТУНА»	3573	МОСКВА	455755	456102	99,9	1,1	5	16	31,3	0,0
19	31	«НАСТА-ЦЕНТР»	1083	МОСКВА	455204	896722	50,8	1,1	128102	216078	59,3	28,1
20	5	«СОГАЗ»	1208	МОСКВА	444319	4615421	9,6	1,1	114763	538554	21,3	25,8
21	28	«AIG РОССИЯ»	3256	МОСКВА	439162	1030999	42,6	1,0	11633	61585	18,9	2,6
22	71	«СТРАХОВОЙ СТАНДАРТ»	3776	МОСКВА	387878	394179	98,4	0,9	—	—	—	—
23	70	«ШЕКСНА»	2115	ЧЕРЕПОВЕЦ	372198	401441	92,7	0,9	25300	32836	77,0	6,8
24	74	«РУСИНВЕСТ»	3686	МОСКВА	326770	347642	94,0	0,8	0	5063	0,0	0,0
25	37	«РЕКОН»	1263	МОСКВА	323610	749759	43,2	0,8	5916	214933	2,8	1,8

ПО ДАННЫМ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РФ. ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ ИЛИ КОРРЕКТНЫЙ РАСЧЕТ НЕВОЗМОЖЕН.

СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ-ЛИДЕРЫ ПО ОСАГО В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2004 ГОДА

МЕСТО ПО ОСАГО	МЕСТО ПО ОБЩИМ СБОРАМ	НАЗВАНИЕ	РЕГ. №	ГОРОД	СБОРЫ ПО ОСАГО, ТЫС. РУБ.	СБОРЫ ВСЕГО, ТЫС. РУБ.	ДОЛЯ ОСАГО В ПОРТФЕЛЕ КОМПАНИИ, %	ДОЛЯ РЫНКА, %	ВЫПЛАТЫ ПО ОСАГО, ТЫС. РУБ.	ВЫПЛАТЫ ПО ВСЕМ ВИДАМ СТРАХОВАНИЯ, ТЫС. РУБ.	ДОЛЯ ВЫПЛАТ ПО ОСАГО В ОБЩИХ ВЫПЛАТАХ, %	СООТНОШЕНИЕ ВЫПЛАТ К ВЗНОСАМ, %
1	10	«РЕКО-ГАРАНТИЯ»	1209	МОСКВА	1406148	3658448	38,4	10,0	284070	1342986	21,2	20,2
2	26	«РОСГОССТРАХ-ПОВОЛЖЬЕ»	665	НИЖНИЙ НОВГОРОД	745001	1370816	54,3	5,3	194767	405413	48,0	26,1
3	6	«ИНГОССТРАХ»	928	МОСКВА	714273	4208966	17,0	5,1	153141	1079361	14,2	21,4
4	30	«РОСГОССТРАХ-ЮГ»	1374	КРАСНОДАР	688470	921994	74,7	4,9	129332	154281	83,8	18,8
5	27	«РОСГОССТРАХ-ЦЕНТР»	1096	ВЛАДИМИР	672465	1083954	62,0	4,8	147652	292872	50,4	22,0
6	34	«РОСГОССТРАХ-СТОЛИЦА»	977	ЛЮБЕРЦЫ	580867	816069	71,2	4,1	72423	161756	44,8	12,5
7	46	«РОСГОССТРАХ-СИБИРЬ»	2474	НОВОСИБИРСК	503875	625805	80,5	3,6	131623	165890	79,3	26,1
8	48	СКПО	3014	МОСКВА	477768	611793	78,1	3,4	112794	362968	31,1	23,6
9	38	«СПАССКИЕ ВОРОТА»	2992	МОСКВА	474116	729884	65,0	3,4	91852	231962	39,6	19,4
10	33	«РОСГОССТРАХ-СЕВЕРО-ЗАПАД»	451	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	473874	862474	54,9	3,4	104289	264584	39,4	22,0
11	18	«ВОЕННО-СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ»	621	МОСКВА	470375	2889276	16,3	3,4	69239	764049	9,1	14,7
12	19	РОСНО	290	МОСКВА	392689	2726167	14,4	2,8	40790	607158	6,7	10,4
13	47	«РОСГОССТРАХ-УРАЛ»	2366	ТЮМЕНЬ	368940	616396	59,9	2,6	151216	223999	67,5	41,0
14	12	МАКС	1427	МОСКВА	359548	3146742	11,4	2,6	35376	681468	5,2	9,8
15	31	«НАСТА-ЦЕНТР»	1083	МОСКВА	296349	896722	33,0	2,1	55125	216078	25,5	18,6
16	78	«РОСГОССТРАХ-ДАЛЬНИЙ ВОСТОК»	468	ВЛАДИВОСТОК	275890	339387	81,3	2,0	54754	81051	67,6	19,8
17	22	«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	2239	МОСКВА	247910	2093419	11,8	1,8	68059	306189	22,2	27,5
18	64	«РОСГОССТРАХ-АККОРД»	2309	УФА	239065	445050	53,7	1,7	64989	184464	35,2	27,2
19	8	«НИКОЙЛ-СТРАХОВАНИЕ»	983	МОСКВА	225254	3999969	5,6	1,6	66181	1270502	5,2	29,4
20	20	«СОГЛАСИЕ»	1307	МОСКВА	185829	2288708	8,1	1,3	53057	246616	21,5	28,6
21	127	«МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ СТРАХОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ»	3233	МОСКВА	176212	176322	99,9	1,3	60037	60037	100,0	34,1
22	43	«РУССКИЙ МИР»	1582	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	176032	658506	26,7	1,3	43133	160254	26,9	24,5
23	128	«РОССИЙСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ»	1517	НОВОСИБИРСК	162681	172988	94,0	1,2	27417	30578	89,7	16,9
24	77	«МЕГАРУСС-Д»	2877	МОСКВА	146109	339472	43,0	1,0	11206	38415	29,2	7,7
25	42	«ЭНЕРГОГАРАНТ»	1834	МОСКВА	133608	674387	19,8	1,0	20624	140993	14,6	15,4

ПО ДАННЫМ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РФ.

СТРАХОВКА ОТ КОНКУРЕНТОВ

В связи с предстоящим присоединением России к Всемирной торговой организации наша открыла свой страховой рынок для иностранных компаний. Однако российские страховщики конкурентов не боятся. По их мнению, иностранцам придется вложить слишком много средств в привлечение и удержание российских клиентов. — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА.

Российские страховщики заявляют, что конкуренция с иностранцами им не страшна. По словам директора по рекламе и связям с общественностью группы «Альфа-Страхование» **Ирины Лимитовской**, в настоящий момент западные страховщики не могут предложить россиянам кардинально новых страховых продуктов. Кроме того, они не могут также работать на чужом рынке с такой же эффективностью, как российские компании. «Ситуация с западными страховыми компаниями аналогична ситуации с иностранными банками. Сегодня можно легко открыть счет в российской дочке зарубежного банка, но изменили карди-

нально структуру рынка частных вкладов приход в Россию западных банков? Мы конкуренции с иностранными страховщиками не боимся и не думаем, что это станет для российских страховщиков серьезной угрозой», — говорит госпожа Лимитовская.

Впрочем, многие страховщики не отвечают на этот вопрос так однозначно. По словам статс-секретаря компании «Росгосстрах» **Игоря Игнатьева**, малое присутствие иностранных страховщиков на российском рынке, их недостаточное знание и понимание российских реалий и российского менталитета компенсируется колossalным опытом, наработан-

ными технологиями и немалыми финансовыми ресурсами.

Пока ни один российский страховщик не берется оценить, какой процент страхователей переместится в иностранный лагерь. «Процент тех, кто поменяет компанию на иностранную, невозможно сейчас предсказать не только из-за эмоционального аспекта при выборе компании. Прежде всего результат зависит от объема и содержания маркетинговых программ, которые будут реализовывать иностранные компании», — говорит начальник управления маркетинга страховой группы «Уралсиб» **Вячеслав Новиков**.

Российский страховой рынок далеко не первый, который открывается для иностранных страховщиков. В Восточной Европе уже есть подобный опыт — и присоединения к ВТО, и либерализации национальных страховых рынков. Польша и Венгрия, например, присоединились к ВТО в 1995 году с разницей в несколько месяцев.

Иностранные страховщики начали активно осваивать рынки этих стран в начале 1990-х годов. Сейчас в Польше 70% страхового рынка принадлежит иностранным компаниям. Крупнейшая польская страховая компания PZU Zycie, которая контролирует более 40% рынка, более чем наполовину принадлежит немецкой Allianz.

В Венгрии из 19 страховых компаний 12 на 100% принадле-

жат иностранцам. Пять компаний имеют смешанный капитал и только две остались венгерскими, правда, одна из них — специализированная государственная страховая корпорация, закрывающая экспортные риски.

По словам главы информационно-аналитического отдела Всероссийского союза страховщиков (ВСС) Эдуарда Гребенщикова, Венгрия — это малая страна, которой нет необходимости самостоятельно развивать все отрасли экономики. Между тем он считает, что российский страховой рынок отстает от рынков Восточной Европы на 10–12 лет по зрелости и развитости законодательства. «В Польше есть даже страховой омбудсмен, который защищает права страхователей, нам до этого еще далеко», — рассказывает он.

Впрочем, пока не началась активная интервенция иностранных страховщиков, у российских компаний есть время усилить свои позиции. Для этого необходимо привлечь как можно больше клиентов и постараться сделать так, чтоб им и в голову не пришло менять страховщика. А это не так уж и просто.

Необходимые шаги

Согласно данным исследований компании ITData, большинство финансовых компаний теряет 50% своих клиентов-физических лиц каждые пять лет. В большинстве компаний привлечение нового

КАК ОТКРЫВАЛАСЬ РОССИЯ

1994 год. Подписано соглашение со странами ЕС о партнерстве и сотрудничестве. Согласно ему, с европейских страховщиков к 1999 году снимались все ограничения при выходе на российский рынок.

1999 год. Принят закон «Об организации страхового дела РФ». Согласно ему, доля иностранных страховщиков в совокупном уставном капитале российских страховых компаний может составлять 15%. При этом налагались ограничения на страхование жизни и обязательные виды страхования.

2003 год. Приняты поправки в закон «Об организации страхового дела РФ» (вступили в силу 17 января 2004 года). Согласно им, доля присутствия иностранного капитала на российском страховом рынке увеличена до 25% от совокупного уставного капитала российских страховых компаний. При этом европейские страховщики могут заниматься страхованием жизни и обязательными видами страхования.

По данным Федеральной службы страхового надзора (ФССН) либерализация будет продолжаться: доля иностранного капитала будет увеличиваться в случае необходимости, возможность заниматься «жизнью» и обязательными видами страхования получат все иностранные компании. Сегодня присутствие иностранного капитала на российском рынке составляет менее 5%.

клиента обходится в 7–10 раз дороже, чем удержание существующего. Но, увеличив количество прибыльных клиентов на 5%, компания увеличивает свою прибыль минимум на 25%. Кроме того, около 50% существующих клиентов неприбыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними.

Среди российских страховщиков существует общее понимание того, что построение плацдарма для работы в условиях повышенной конкуренции с иностранными страховыми компаниями необходимо начинать именно с того, чтобы завоевать место в сердцах покупателей полисов. Для этого нужно создавать заслуживающие доверия брэнды и развивать региональные сети, достаточные для эффективной работы с клиентами по всей территории России.

Один из наименее изощренных путей создания узнаваемого брэнда — прямая реклама страховой компании и ее продуктов. Основной опыт для российских страховщиков на этом поприще — ставшее обязательным с этого года страхование ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО).

Опыт развернувшихся рекламных кампаний показывает, что бороться за принужденного к покупке полиса клиента отечественные страховщики более-менее научились. Лидером в этом сегменте стал «Росгосстрах», привлекший более 11 млн человек. Добиться такого результата компании позволил беспрецедентный для страхового рынка рекламный бюджет — \$10 млн.

«При продаже полисов ОСАГО „Росгосстрах“ выбрал своей целевой аудиторией людей с небольшим доходом и подготовил рекламную компанию специально для них. СК РОСНО тоже не ошиблась, ударив кампанией „ОСАГО на миллион“ по среднему классу. В итоге более 80% иномарок мощностью выше 95 л. с. в Москве застрахованы в РОСНО», — рассказала СФ генеральный директор коммуникационной группы «Инсайдер» Юлия Стоногина.

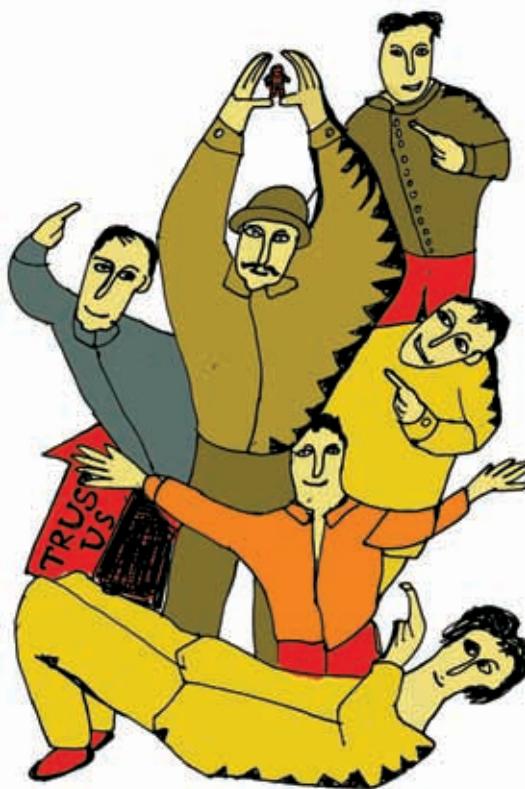
Отечественные страховые компании поднаторели и в ис-

пользовании такого специфического рекламного инструмента, как юмор. «Безусловно, одной из наиболее удачных наших компаний можно считать „РОСНО попало“, ее до сих пор все цитируют. На тот момент компания решила поставленную задачу — она подняла узнаваемость брэнда, которая теперь в Москве составляет 98%. Благодаря этому 20% жителей Москвы на вопрос, в какой компании они будут страховаться, отвечают: „В РОСНО“, — рассказывает директор по маркетингу компании РОСНО **Олег Ульянский**.

Кроме понимания отечественного юмора у российских страховщиков есть другие «конкурентные» преимущества в сфере рекламы по сравнению с иностранцами. К примеру, возможность поучаствовать в социальных рекламных кампаниях, проводимых государственными структурами. Такой вид коммуникаций обходится на порядок дешевле обычной коммерческой рекламы, но за это приходится мириться с тем, что 90% площади рекламного щита занято государственной пропагандой.

«Страховая компания полностью за свой счет финансирует изготовление рекламы, но при этом за ее размещение не платят», — рассказал глава Агентства массовых страховых коммуникаций **Николай Николаев**. Владельцы щитов за размещение «социалки» денег не получают, но у них своя выгода. Дело в том, что они обязаны ежемесячно платить за аренду земли. Если же они размещают на своих щитах социальную рекламу, то освобождаются от уплаты арендной ставки, которая составляет 9,8 тыс. руб. в месяц.

Самые известные социально-рекламные акции со страховым уклоном проводят МВД России. Как рассказал СФ и. о. начальника управления информации, региональных и общественных связей МВД России **Валерий Грибакин**, изначально правительство Москвы согласилось выделить рекламные места, но для изготовления рекламы нужны были партнеры. «Ключевое слово нашей де-



ТИМОФЕЙ ЕРЖАМБЕК

ятельности — безопасность, поэтому лучшего партнера, чем страховщики, нам было не найти», — считает Грибакин.

Генеральный директор компании «Россия» **Марат Айнетдинов**: «Мы начали реализацию этого проекта в момент перепозиционирования брэнда: компания из нишевой должна была стать универсальной. Весомым аргументом в пользу именно этой программы был ее масштаб: она реализуется не только в Москве, но и в других регионах, что для компании федерального масштаба тоже очень важно. Сейчас уже вполне можно подводить некоторые итоги: наши ожидания оправдались. Программа получила широкий общественный резонанс. Многие новые клиенты, до 40%, ссылались на нее, приходя к нам в офисы продаж. Таким образом социальная реклама стала основным инструментом брэндинга».

Работа с людьми

Впрочем, прежде всего для закрепления конкурентного преимущества страховщикам необходимо отладить цепочку взаимоотношений с существующими клиентами.

«Первый страховой случай для нового перспективного клиента

нужно постараться урегулировать в его пользу и без проволочек. Это обеспечит и рекламу, и приверженность», — считает ведущий специалист консалтинговой компании Prado R&T **Мария Катюхина**. Перспективным клиентом считается тот, у кого есть несколько объектов страхования (дача, машина, квартира) и достаточная материальная база для приобретения полисов. «Неперспективных» клиентов, например тех, кого «заставили» приобрести полис ОСАГО и у кого нет ни желания, ни денег страховаться в большем объеме, компании также используют в целях продвижения своей торговой марки «из уст в уста».

До прихода иностранных страховщиков у российских компаний есть время и другие ресурсы, чтобы подготовить кадры для правильной работы с потенциальными клиентами — прежде всего страховых агентов.

«Часто у потенциальных клиентов пропадает желание сотрудничать со страховой компанией из-за неправильного поведения агента. Из-за боязни выглядеть некомпетентным он может использовать много профессиональных, но непонятных клиенту слов. Необходим же ликбез, простое общение», — утверждает Мария Катюхина.

Успешное взаимодействие страховщика со страхователем ограничивается не только натаскиванием агентов и ласковым обращением с клиентом в стенах офиса. Одно из важных конкурентных преимуществ иностранных страховщиков — отработанные CRM-технологии (customer relationship management — управление взаимоотношениями с клиентами). Понимая это, российские страховые компании сегодня активно строят собственные системы «обратной связи» с клиентами.

По словам Вячеслава Новикова из Страховой группы «Уралсиб», эффективно наложенный CRM улучшает эффективность бизнеса по трем основным направлениям. «Прежде всего это прямые продажи. К концу года мы планируем увеличить поток потенциальных клиентов в продающие подразделения на 25–30% за счет исполь-

зования элементов CRM-технологий. Второе направление — качество обслуживания клиентов. Благодаря CRM мы планируем через год увеличить процент лояльных клиентов на 20%. И третий момент — внедрение CRM-технологий существенно влияет на повышение эффективности маркетинга: на основе анализа эффективности используемых маркетинговых каналов принимаются решения о перераспределении ресурсов маркетинга, прежде всего финансовых. Пока сложно сказать, насколько повысится эффективность маркетинга — слишком много взаимовлияющих факторов. Но ожидаемая величина — не менее 10%. Срок окупаемости проекта по внедрению одного из элементов CRM-системы — контакт-центра — составит четыре месяца, доход от его внедрения (с учетом продаж только по двум

страховым продуктам) — не менее \$540 тыс. через год после окончания внедрения», — рассказал Вячеслав Новиков.

В российских условиях невозможно представить достойную конкуренцию без построения адекватной региональной сети. В настоящее время срок ее построения — минимум полгода. Верхней планки не существует — все упирается в бюджет. Эксперты сходятся во мнении, что в будущем цена выхода за пределы МКАД будет расти. Уже сейчас открытие офиса в провинции «стоит» минимум \$30 тыс.

По словам руководителя отдела по информационно-аналитическому обеспечению и связям с общественностью страховой группы «Спасские Ворота» **Натальи Кондрашовой**, создание региональной сети — это не только эффективный имиджевый ход, но еще и экономически целесообразный шаг. «В настоящий момент у нас 95 филиалов. Мы присутствуем во всех регионах РФ, и это самая крупная на российском страховом рынке сеть филиалов, принадлежащих одному юридическому лицу. Наша региональная экспансия была по-настоящему стремительной: за шесть месяцев, с декабря 2002 по май 2003 года, были созданы 49 филиалов в дополнение к уже имеющимся, что фактически удвоило региональную сеть „Спасских Ворот“», — заявляет Наталья Кондрашова.

Широкая региональная сеть позволяет эффективно работать еще до начала конкуренции с иностранными компаниями. Те же «Спасские ворота», к примеру, за 9 месяцев с начала действия ОСАГО вышли на четвертое место среди страховщиков ОСАГО. На долю регионов пришлось 50% от объема поступлений от ОСАГО — более 983 млн рублей — и 75% полисов (всего в регионах их было реализовано более полумиллиона).

«Создание региональной сети не просто привлекло к нам многих клиентов, этот шаг увеличил объемы наших продаж в 3–4 раза», — рассказывает Наталья Кондрашова.

Рыночные перспективы

На данный момент в России зарегистрировано около 1400 страховых компаний. Это слишком много — в сравнении с Россией по объему ВВП Польше страховщиков меньше сотни. Все отечественные страховщики уверены, что количество компаний будет уменьшаться. По словам исполнительного директора Агентства массовых страховых коммуникаций **Дениса Брызгалова**, изменения в «количестве и качестве» страховых компаний в ближайшие два-три года (до 2007-го) не обязательно будут связаны с приходом иностранных страховщиков на отечественный страховой рынок.

«Иностранцы не будут в силу „темноты“ страховых активов покупать то, что есть. Следовательно, им нужно создавать „дочки“, а это организационный маркетинг, команда и прочее, то есть реально уйдет года два», — рассказывает Денис Брызгалов.

По его предположению, к 2007 году вследствие увеличения уставных капиталов и создания компаний «в живых» останется не более 700–800 компаний. «И только после „дождя омовения“ российского страхового рынка можно будет ожидать всплеска прихода иностранцев, которые за это время успеют провести необходимые маркетинговые исследования и выработать тактику поведения на рынке», — уверен Денис Брызгалов.

По его мнению, большинство слияний и поглощений будут происходить в рамках национальных компаний, причем это коснется как крупных, так и мелких страховщиков.

Эдуард Гребенщиков из ВСС считает, что российский страховой рынок будет развиваться по собственной модели, а не по модели Польши или уж тем более Венгрии. «Наш рынок уже сейчас открыт, и на нем активно действуют именно российские компании, а не иностранные. Поэтому можно говорить о том, что большая доля рынка и в перспективе будет принадлежать нам, а не иностранцам», — уверен он. **СФ**



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО PRADO GROUP

Постановка системы бюджетирования и управляемого учета

Корпоративное финансирование

Управляемое консультирование

Построение корпоративных и информационно-аналитических систем

Аудиторское сопровождение деятельности

Консультирование по вопросам маркетинга

Кадровое консультирование, обучение и оценка персонала

Полный спектр банковских услуг

www.prado.ru
info@prado.ru

(095) 755 6556
797 9190

**ЭФФЕКТИВНОМУ БИЗНЕСУ —
НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР**



**Под крылом
сильной компании**



8 (800) 200-0-900 (по России звонок бесплатный)

8 (095) 540-5555 (по Москве звонок бесплатный)

Лицензия №2268 Д выдана Минфином РФ

www.rgs.ru

«\$25 МЛН ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ ВЗЯТЬ ВЕСЬ РОССИЙСКИЙ РЫНОК»

«У иностранных страховщиков есть серьезное преимущество — 400 лет развития страхования. Это устойчивые позиции в глазах страхователей, особая экономическая роль, сложившиеся и надежные взаимоотношения с правительствами, с законодателями. У нас же все это с большими знаками вопросов. Молодость нашего рынка — наш конкурентный недостаток», — считает глава Федеральной службы страхового надзора (ФССН) Илья Ломакин-Румянцев. — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА



Василий Чагошинников. «2»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Почему именно страховой рынок был одним из первых реформирован под вступление России в ВТО?

ИЛЬЯ ЛОМАКИН-РУМЯНЦЕВ: Это не совсем так. Вокруг сельского хозяйства, электроэнергетики, газовой отрасли шли гораздо более ожесточенные дебаты. Просто ситуация со страхованием выплеснулась в прессу. В 1994 году мы подписали соглашение о партнерстве и со-

трудничестве с Европой, где оговаривался страховой аспект. Соглашение предлагало, что к 1999 году почти все ограничения по допуску иностранных компаний на отечественный страховой рынок будут сняты. В первую очередь речь шла о запрете на определенные виды страхования, например на страхование жизни и обязательных видов страхования. В 1999 году страховщики убедили Госдуму и правительство в необходимости принятия поправок к закону «Об организации страхового дела». Формально, с большими натяжками, требования были выполнены. Но выполнены чересчур внешне, поэтому разразилась буря, что привлекло внимание прессы. Тогдашний председатель комитета по бюджету Госдумы мне рассказывал, что у него появилась коллекция подписей всех конгрессменов и сенаторов США: такого давления, которое было оказано по этому законопроекту, не было ни по одному другому.

СФ: А с чем это связано?

ИЛ-Р: Российский страховой рынок очень перспективный, по существу пустой и легко осваиваемый. Серьезная западная компания с хорошими технологиями и хорошей репутацией может его захватить полностью с относительно небольшими издержками. Руководитель одной из крупных международных страховых компаний говорил, что ему достаточно \$25 млн для того, чтобы взять весь российский рынок. И это действительно так, потому что у иностранных страховщиков есть серьезное преимущество: 400 лет развития страхования. А это устойчивые позиции в глазах страхователей, особая экономическая

роль, сложившиеся и надежные взаимоотношения с правительствами, с законодателями. У нас же все это с большими знаками вопросов. Молодость нашего рынка — наш конкурентный недостаток, потому что рынок страхования очень консервативен.

СФ: С вашей точки зрения, хорошо ли, что мы раскрываем рынок?

ИЛ-Р: Говорить о том, что рынок открывается и это плохо, я бы не стал. Говорить о том, что он открывается и это хорошо, я бы тоже не стал. Это не плохо, потому что, если мы решим проблему недобросовестных компаний, то приличные компании, конечно, повысят уровень страховой защиты для населения, принесут новые технологии и, как ни парадоксально, помогут страховщикам наладить диалог с властями. А говорить, что очень хорошо, нельзя, потому что, к сожалению, все те шаги, которые следовало реализовать в переходный период, до сих пор не реализованы. Мы как та хозяйка, которой не хватает 15 минут до прихода гостей.

СФ: А какая ситуация была бы более приемлемой для российских страховщиков?

ИЛ-Р: Вход нашей компании на иностранный рынок — это совсем другой процесс, чем приход иностранцев сюда, даже если открыть все для всех. Говорить о том, что мы формулируем какие-то паритетные обязательства, можно очень условно. При нашей молодости паритетными были бы условия, при которых нам открывают все, а мы чуть-чуть «приоткрываем личико». Ведь наши компании будут приходить новые, голенькие, без кредитной истории, без легенд, которая вызывает уважение на рынке.

СФ: Есть ли у наших компаний планы по выходу на иностранные рынки?

ИЛ-Р: У нас есть «Ингосстрах», у которого есть «дочки» за рубежом, а о новых планах мне ничего не известно. Не слышал, чтобы кто-нибудь всерьез начинал страховой бизнес в европейских странах, разве что в рекламных целях. Ведь иметь дочерние компании в других странах престижно. Но их путь к успеху не в этом, и даже не в доле рынка, что в конце 90-х считалось основным параметром, который, как они полагали, привлечет иностранных инвесторов. Стремиться надо к открытости, прозрачности, «похожести» на иностранные компании. И не только для того, чтобы привлечь иностранные инвестиции, но и для того, чтобы удержать страхователя. Последнему страховщик может предложить подарок в виде заниженных тарифов или то, что не является страхованием — какие-нибудь схемы или признанные во всем мире технологии. Вот и все пути для удержания клиентов. Причем последний — самый надежный.

СФ: Но иностранцы к нам не сильно рвутся.

ИЛ-Р: Крупные, ответственные, серьезные компании с большой осторожностью выходят на новые рынки. Дело не в убытках, которые они могут потерпеть: объемы их операций обычно невелики, и политику они проводят весьма осторожную. Вопрос в другом — на этом рынке они могут столкнуться с репутационными проблемами. Если компания не понимает, как устроен рынок, не знает его, у нее могут возникнуть неприятности, которые на международном уровне подорвут репутацию. Выходить на новый рынок можно только в том случае, если вы хорошо представляете себе, как он устроен, по каким законам развивается. Не случайно ведь значительная часть компаний довольно долго имела здесь «разведчиков», которые изучали рынок. Например, «Мюнхен РЕ» держала и держит у нас до сих пор представительство и кроме перестрахования занимается изучением рынка. Им понадобилось много времени, чтобы принять решение о том, что «Альянс» покупает большой пакет РОСНО, а ЭРГО покупает «Русь». («Альянс», «Мюнхен РЕ» и ЭРГО — компании, входящие в одну группу. — **СФ**). Это очень сложный и неспешный процесс.

СФ: С вашей точки зрения, какой процент клиентов российских страховщиков может поменять компанию на иностранную? Кто это будет?

ИЛ-Р: Крупный бизнес, безусловно, и значительный процент населения регио-

нов-доноров. Страховщики, конечно, будут сопровождать свои же международные компании, например «Макдональдс» или «Кока-кола», что собственно и сегодня происходит. Они также будут сопровождать новый бизнес, который будет сюда приходить. В этом смысле открытие российского рынка очень удобно для транснациональных корпораций. Российские крупные компании тоже могут перemetнуться к иностранным страховщикам. Они стремятся завоевать определенную репутацию, открыться для западных инвесторов, переходят на международные стандарты финансовой отчетности, на международные технологии, и они будут заинтересованы в том, чтобы страхование осуществлялось в западных компаниях. И население, потому что во всем мире самым интересным с точки зрения страхования является рынок страхования жизни, «длинные» деньги. А у нас только две компании могут всерьез говорить о том, что у них есть приличная история за плечами, это «Росгосстрах» и «Ингосстрах». Вообще, география рынка будет меняться постепенно, в течение 10 лет. Да и то не так драматично, как, например, в Венгрии, где осталась всего одна венгерская страховая компания. Думаю, соотношение в регионах-донорах будет 30% на 70% или 40% на 60%, в большинстве — наши страховщики. Тут надо понимать, что иностранные страховщики придут не во все регионы. Россия огромная. Опять же каждый филиал — это большие издергки, сложность управления.

СФ: А малый и средний бизнес?

ИЛ-Р: Сложно ответить. Дело в том, что страхование — это самый надежный способ защититься от убытков, но при этом один из самых дорогих. И не факт, что малый и средний бизнес захочет платить за страховку в иностранной компании больше, чем в российской.

СФ: Вы полагаете, что тарифы у иностранцев будут выше?

ИЛ-Р: Думаю, да. Но они будут брать деньги не за имя, а за сервис. Если это серьезная и ответственная компания, если она приходит на рынок, который она не очень хорошо знает, то можно с уверенностью сказать, что они не будут заниматься демпингом. Тогда их тарифы могут оказаться выше, чем тарифы наших страховщиков.

СФ: А в каких случаях приоритет будет у наших компаний?

ИЛ-Р: Конечно, нашим компаниям будет отдан приоритет при страховании военно-технического комплекса, государствен-

ных структур, всего, что связано с государственной тайной. Я надеюсь, что сохранятся ограничения на инвестиционную активность иностранных страховщиков. Если мы хотим, чтобы страхование играло ту экономическую роль, которую оно играет в большинстве стран, а именно — институциональных инвесторов экономики, то, конечно, желательно, чтобы при страховании жизни «длинные» деньги размещались внутри страны. Правда, здесь есть некое противоречие: с одной стороны, хочется, чтобы эти деньги работали на благо российской экономики, а с другой — чтобы они были размещены надежно. Но вообщем-то со временем разница между иностранными и отечественными страховщиками сократится.

СФ: Как с учетом открытия рынка будет регулироваться деятельность брокеров?

ИЛ-Р: Надеюсь, чуть лучше, чем сейчас. Сегодня они только появились как субъекты страхового дела и должны получать лицензию. К сожалению, подорвана экономика их деятельности: в прежней редакции закона они могли выступать как от имени страхователя, так и от имени страховщика, что они и делали: выступали от страхователя, а деньги получали от страховщика. И таким образом не платили НДС. После принятия нового Налогового кодекса они, выступая только от имени страхователя, обязаны платить этот налог. Впрочем, надеюсь, скоро эта ситуация будет улажена. Когда все разрешится, у них появится понятная экономическая основа их деятельности, и тогда они в полной мере объяснят страхователям, кто есть кто. Если, конечно, они будут приличными брокерами, то есть будут не только как агенты заинтересованы в продаже полисов, а обеспечат надлежащую поддержку страхователю, в том числе и юридическую. В чем проблема страхователя: он не обязан быть специалистом в области страхования, он не должен быть юристом, экспертом, андеррайтером. А у страховщика все это есть, поэтому позиции получаются неравные. Так вот брокер должен выступать на стороне страхователя и всесторонне его поддерживать.

СФ: Но ведь не все из них добровольственные.

ИЛ-Р: Все будет регулироваться государством и рынком. К сожалению, прежде чем все наладится, не один человек попадется. Хотя мы явно обучаемся. В начале девяностых «дурилки» были на каждом шагу, и огромное количество народа покупалось на это. Но теперь пирамид осталось немного и они небольшие. **СФ**

дневник наблюдений

[ЦИФРЫ]



REUTERS

7,5 тыс.

горшечных растений, зараженных цветочным трипсом, послужили поводом для введения временного запрета на импорт в Россию цветов из Нидерландов. Трипс — это микроскопическое насекомое размером 1–1,5 мм, которое может поражать около 200 видов комнатных и свежесрезанных растений. Поставщиком партии цветов, в которых были обнаружены вредители, оказалась крупная голландская компания-экспортер Baardse B.V. Они предназначались одному из краснодарских ритейлеров. Эксперты оценивают российский цветочный рынок в \$1–1,2 млрд, при этом около 75% рынка приходится именно на растения, поставляемые из Голландии. Наблюдателей волнует не только подсчет убытков от временного эмбарго, сколько разговоры о возможном влиянии компаний, заинтересованных в переделе рынка, на дальнейшее решение по этому вопросу Федеральной службы по ветеринарному контролю.

21

российский банк по итогам 2003 года включен в рейтинг британского журнала The Banker, в котором представлена тысяча крупнейших банков мира. В 2002-м в него вошли 17 российских финансовых организаций. В этом году к ним присое-

динились еще четыре: «НИ-Койл» (он занял 834-е место), «Автобанк-Уралсиб» (918-е), Промсвязьбанк (959-е) и Национальный резервный банк (999-е место). Лидируют среди российских участников рейтинга вошедшие во вторую сотню Сбербанк и Внешторгбанк — первый занимает 152-е место, второй — 179-е. Российскую тройку лидеров замыкает Газпромбанк, расположившийся на 352-й строчке рейтинга. Первое место в списке занимает американскую финансовую корпорацию Citigroup, за ней следует Bank of America, а третьей стала британская финансовая корпорация HSBC. Среди критерии отбора организаций в рейтинг Banker — сумма уставного капитала и нераспределенной прибыли, которая, по мнению экспертов The Banker, наглядно демонстрирует реальное финансовое состояние банка. В 2003 году уставной капитал Сбербанка составил \$2,3 млрд, Внешторгбанка — \$2,1 млрд, а Газпромбанка — \$833 млн.

1% акций

РАО «ЕЭС России» будет распределен между руководящими сотрудниками компании, в том числе половина из них — между членами правления РАО. Менеджеры российского энергогиганта несколько лет добивались этой привилегии от акционеров компании. Однако окончательная схема распределения акций энтузиазма у них не вызывает. Менеджеры смогут выкупить ценные бумаги по 29,2 цента за акцию (что, кстати, на 1,3 цента выше стоимости акций РАО на РТС) через три года после заключения договоров, которые планируется подписать до конца августа этого года. Первый взнос для члена правления составит 10% стоимости выкупленных акций, для остальных менеджеров — 5%. Стоимость 1% акций РАО «ЕЭС России» на сегодня оценивается в \$113 млн руб. Эксперты полагают, что приобретение акций РАО ЕЭС по такой схеме менеджерам компаний невыгодно, так как в ближайшее время котировки РАО расти не будут из-за затянувшейся реформы энергокомпании.

\$1,1 млрд

в 2003 году составил объем прямых иностранных инвестиций в российскую экономику, по данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). В обнародованном докладе международной организации отмечается, что этот показатель — самый низкий с середины 1990-х годов. При этом в январе–сентябре 2003 года приток инвестиций составил \$2,5 млрд, однако после начала дела ЮКОСа \$1,4 млрд были выведены из страны. Инвестиции по-прежнему направляются только в сырьевую сектор экономики России, говорится в докладе ОЭСР. Первое место в рейтинге ОЭСР досталось Люксембургу, которому удалось привлечь \$73 млрд, однако известно, что из-за низких налогов иностранцы обычно используют эту страну в качестве транзитного пункта для вложений в другие страны. Настоящим лидером по привлечению прямых инвестиций стал Китай, в который было вложено \$53 млрд иностранных денег. А вот показатели США резко снизились — до \$40 млрд по сравнению с \$72 млрд в 2002-м и \$167 млрд в 2001-м.

7

российских компаний вошли в рейтинг 100 самых успешных военно-промышленных компаний мира, составленный отраслевым изданием Defense News. Больше всех заработал концерн «Сухой», который с портфелем заказов на \$1,425 млрд занял 28-е место, за ним следуют корпорация «Аэрокосмическое оборудование» (\$488,9 млн, 74-е

место), НПК «Иркут» (\$468,4 млн, 77-е место), Уфимское моторостроительное производственное объединение (\$390,6 млн, 83-е место), «Уралвагонзавод» (\$332,9 млн, 93-е место), московское машиностроительное производственное предприятие «Салют» (\$268,6 млн, 99-е место) и «Балтийский Завод» (\$260 млн, 100-е место). Рейтинг покинула РСК «Миг», которая в 2002 году была 96-й.

Лидерами рейтинга стали американские компании. В первой пятерке им досталось четыре места: Lockheed Martin (\$30,1 млрд, первое место), Boeing (\$27,36 млрд, второе место), Northrop Grumman (\$18,7 млрд, третье место) и Raytheon (\$17 млрд, пятое место). Четвертой стала британская BAE Systems с объемом продаж в \$15,1 млрд. США лидируют и в «командном» зачете: американских компаний в рейтинге 39.

30%

планирует сэкономить компания Merloni на производстве комплектующих для стиральных машин Indesit, которые выпускаются на липецком заводе компании. С начала июля все пластиковые детали для Indesit будут производиться в Лебедяни на инструментальном заводе «Ассоль», который выпускает упаковку для ЭКЗ «Лебедянский». По словам генерального директора «Ассоли» Владислава Сазанова, инвестиции в проект составили \$6 млн, из которых 70% — заемные средства. Предполагается, что ежегодный оборот производства комплектующих для Indesit составит около \$20 млн. **со**



PHOTOPRESS

Читайте в следующем номере (в продаже с 12 июля)

[внешний фактор]

Профессиональные и отраслевые объединения в последнее время раздирают конфликты. Проанализировав их причины, «Секрет фирмы» вывел правила создания идеальной бизнес-ассоциации

[конкуренция]

Пионер рынка телефонных аппаратов с определителем номера компания «Палиха» пытается выдержать натиск Panasonic, ставя не на маркетинг, а на технологические ноу-хау

[лидеры]

Лорд Веджвуд, наследник британской фарфоровой династии и член совета директоров группы Wedgwood, уверен, что его компания будет процветать, даже если вся отрасль умрет



[инновации]

Все больше компаний в мире сбрасывают финансовые путы, отказываясь от такого основополагающего корпоративного документа, как бюджет. И при этом вполне справляются с расходами. Как же работают «безбюджетные» фирмы?

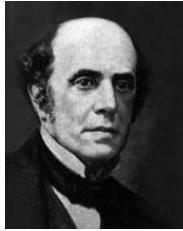
А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

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

[Секрет фирмы](#)



ИСТОРИЯ БЛЕСТЯЩИХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ



В 1841 году англичанин Томас Кук организовал **первую туристическую поездку** на 600 человек на железнодорожном составе. Комплекс туристских услуг включал в себя 20-мильную поездку, чай с сэндвичами в пути и духовой оркестр. Поездка обошлась каждому участнику в 1 шиллинг.

В 2003 году компания TEZ TOUR обслужила за рубежом около 300 000 туристов. Всем туристам был предоставлен полный пакет услуг: перелет, трансферы, проживание, медицинская страховка, сопровождение гидов и экскурсии. Стоимость поездки на одного человека составила от \$200 до \$30 000.



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