

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 34 (73) 13 СЕНТЯБРЯ — 19 СЕНТЯБРЯ 2004

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



## Чем свой бизнес хуже чужого

Почему собственники становятся наемными менеджерами с14

Когда полезно всех уволить с52

Как выбрать корпоративного страховщика с66

Ноу-хау потребительского кредитования с38

Заседание совета директоров.

Международный экономический форум.

Выставка в Женеве.

Товар сертифицирован

Или футбол с сыном около дома.

Официальные дилеры Audi в России: Москва: АвтоСпецЦентр Audi на Таганке (095) 755-8181; Audi Центр Москва (095) 797-9090; Санкт-Петербург: Audi Центр Петербург (812) 103-0106; Русь-Авто (812) 326-0808. Волгоград: Audi Центр Волгоград (8442) 49-1111. Красноярск: Audi Центр Красноярск (3912) 67-4535. Нижний Новгород: Автолига-Центр (8312) 78-2178. Новосибирск: Престиж-Авто (3832) 27-2294.  
ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА «КВАТРО» (095) 943-4592



Игра по своим правилам



## Новый Audi A6 Автомобиль нашего круга

Что заставляет сердце биться сильнее? Яркие и запоминающиеся презентации? Рост акций компании? Или момент, когда сын вводит мяч в игру? Вы знаете ответ.

Что делает Audi A6 уникальным автомобилем? Новая гамма сверхмощных двигателей? Стремительный силуэт и комфорт просторного салона? Интеллект мультимедийного интерфейса MMI? Постоянный полный привод quattro®? Или шанс выйти за пределы возможного? Вы узнаете это.

Новый Audi A6. Персональный тест-драйв в салонах официальных дилеров Audi.

Превосходство высоких технологий [www.quattro.ru](http://www.quattro.ru)

Ауди Центр Рублевка (095) 775-7772; Ауди Центр Север (095) 785-2727; Ауди Центр Юг (095) 730-6777; VIP Центр на Садовом (095) 730-3434.  
**Воронеж:** Ринг Сервис\* (0732) 39-3232. **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 245-1819. **Казань:** Премиум Авто (8432) 61-6616.  
**Ростов-на Дону:** Ауди Центр Ростов (8632) 99-0000. **Самара:** Арго-Моторс\* (8462) 17-4222. **Тюмень:** Феникс (3452) 42-9677. **Челябинск:** ТТМ (3512) 69-6350.

\*Сервисные центры



ЭПОХА

**РБК·ТВ**

ГОД ВТОРОЙ

**Информация о подключении:**

Москва — (095) 363 0303, Санкт-Петербург — (812) 371 8146

Лиц. сер. № 7490 от 18.07.03, Минпечати РФ



«От „непрофилей” мы избавляемся. Среди профильных предприятий тоже есть вериги на ногах. Есть предприятия, ну никакие, которые не мешают, не помогают, и зачем они существуют — непонятно. В свое время для решения каких-то частных задач создавались свои финансовые структуры. Они вроде бы нам жить не мешают, но и не особо помогают. Мы лучше продадим их финансовым структурам покрупнее, которым они будут полезны»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

13 сентября – 19 сентября №34 (73)

### тема номера 14

«Меня всегда интересовали крупные проекты, но без привлечения инвестиций развивать бизнес было невозможно. Рисковать я не хотел, поэтому решил пойти в наемные менеджеры»

### частная практика 34

«Проблема в том, что большинство магазинов не в собственности компании, и постоянный контроль над деятельностью партнеров потребует отвлечения значительных ресурсов»

### лаборатория 52

«Нас должен интересовать персонал как ресурс. А методику полной замены штата вполне можно использовать как мотор для развития компании — Запад вовсе ее не чурается»

### финансовый консультант 66

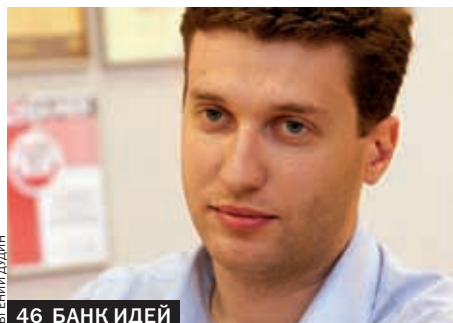
«К сожалению, экспертные оценки — пока единственный способ узнать, что из себя представляет реальный рынок страхования в России, ведь ни в одном отчете не пишется честно»

с5



## 56 ЛАБОРАТОРИЯ

«Большинство тех, кто находится сегодня на управленческих и руководящих постах, гораздо лучше подготовлены как менеджеры, чем как лидеры»



## 46 БАНК ИДЕЙ

«Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь у нас расходы выше, чем у однодневок»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 08 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 30 ЛЮДИ
- 48 КОМПАНИИ
- 74 ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

### 14 Карьерный сдвиг

Зачем собственники становятся наемными менеджерами

### 21 «Все делалось скорее для выживания»

Ни рыба, ни мясо. Теперь бывший предприниматель Дмитрий Манец строит коттеджный поселок

## РАЗГОВОР НОМЕРА

СТРАТЕГИЯ

### 24 «Мы будем стремиться как можно меньше тратить»

Новый генеральный директор компании «Северо-Западный Телеком» Владимир Акулич считает, что развитие бизнеса и сокращение издержек — несовместимые вещи

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

МЕНЕДЖМЕНТ

### 32 Ralf Ringer перемерил партнеров

Работа в паре с производителем обуви требует от дилеров жесткого соблюдения корпоративных стандартов

АМБИЦИИ

### 38 Деньги почтой

На рынке потребительского кредитования появилась компания, которая

собирается выдавать кредиты по почте и через интернет

## БАНК ИДЕЙ

РЕШЕНИЕ

### 42 Да мы ж свои!

Лучшие решения августовского кейса «Секрета фирмы»

ПРОБЛЕМА

### 46 Будущее плазмы

Новый кейс «Секрета фирмы»

## ЛАБОРАТОРИЯ

ПЕРСОНАЛ

### 52 Поголовное сокращение

Время от времени каждый менеджер мечтает уволить всех сотрудников и набрать новых. Иногда это действительно единственный способ улучшить работу компании

### 56 «Лидерство нельзя разбить на кусочки»

Так считает гуру лидерства, профессор Гарварда Джон Коттер

### 60 Родители брэндов

Сколько стоят маркетологи

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

### 65 Финансовый консультант.

Страховые компании

■ как выбрать корпоративного страховщика

■ чем хороши и чем плохи рейтинги страховых компаний

■ что изменится в работе негосударственных пенсионных фондов

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	20.09.2004
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	27.09.2004
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	27.09.2004
«ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ»	04.10.2004

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

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 34 (73) 13 СЕНТЯБРЯ — 19 СЕНТЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

## Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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 ЛИТОШКИ, АДЕЛЯ ФАТЕХОВА

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

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЮЛИЯ ИПАТОВА,

ЕКАТЕРИНА КРотова, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА,

НАТАЛЬЯ ОБУХОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

«IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

ОБЛОЖКА АЛЕКСАНДР АРХУТИК

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»

## Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕУРОВА (руководитель), ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ОЛЬГА САМСОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА,

АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, НАТАЛЬЯ ХОЛЛОВА, 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 ПОРТАНГИНА

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

ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА,

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

## СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

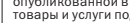
ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

## УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943



ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 73 000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## Для писем и звонков

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Microsoft КОМПАНИИ Ie ParaType

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

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004



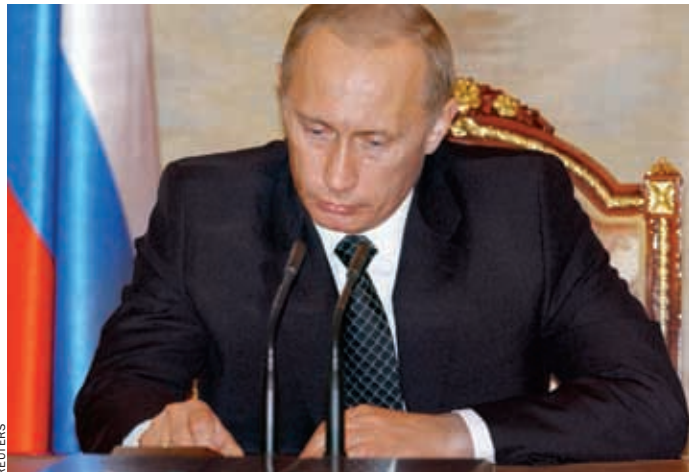
# АРАРАТ

## Легендарные имена



### “Наيري”

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



REUTERS

## Президент поработал над ошибками

Владимир Путин в обращении к нации признался в том, что страна была совершенно не готова к атаке террористов.

По словам Путина, Россия перестала «уделять должное внимание вопросам обороны и безопасности» и дала повод относиться к себе как к слабому государству. При этом, констатирует Путин, на создание реально защищенных границ и новых эффективных систем безопасности потребуются многие годы и миллиарды рублей. Каясь перед соотечественниками, президент ссылался на то, что мы живем «в условиях, сложившихся после распада огромного, великого государства», «в условиях обострившихся внутренних конфликтов и межэтнических противоречий, которые раньше жестко подавлялись господствующей идеологией». То есть, по сути, Путин публично расписался в том, что после распада старой системы новой российские правители создать не сумели. Поскольку после развала СССР прошло уже немало времени, непонятно, на сколько еще растянутся эти «многие годы». Одно радует — деньги у правительства вроде бы есть. По крайней мере, об этом свидетельствуют профицитный бюджет, растущие золотовалютные запасы ЦБ и постоянно пополняющийся стабилизационный фонд. В нем к концу 2005 года должно накопиться 720 млрд рублей, после чего его можно будет «распечатать». И направить, к примеру, на создание эффективной системы безопасности. Правда, до сих пор Путин велел использовать «копилку» только в случае возникновения дефицита средств у Пенсионного фонда или проблем с выплатой внешнего госдолга, а в это же время остальные высшие чиновники пытались «разобрать» фонд на нужды курируемых им отраслей. Однако в нынешних условиях, возможно, они все же найдут более удачное применение этим средствам.

Оценка экспертов +0,67

## Инфляция бьет рекорды

Банковский кризис и резкое повышение бензина не дадут правительству выполнить свое обещание одновременно сдерживать рост инфляции и укрепить курс рубля.

РАЗГОН

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, в августе инфляция составила 0,4% — это самый высокий показатель для этого месяца с 2000 года.

С начала года инфляция достигла уже 7,6%. Таким образом, правительству не удастся уложиться в намеченный годовой уровень инфляции в 10%. Не оправдались и надежды Минфина на традиционное для августа снижение потребительских цен.

Эксперты объясняют ускорение инфляции последствиями банковского кризиса и удорожанием бензина. Напуганное кризисом население забирает вклады из банков, увеличивая свободную денежную массу на рынке, а дорожающий почти на 2% в месяц бензин способствует росту цен на продовольствие. При такой экономической ситуации удержание барьера в 10% ка-

жется маловероятным. Так, по словам заведующего лабораторией денежно-кредитной политики Института экономики переходного периода Сергея Дробышевского, инфляция в этом году составит 10,6%. Некоторые аналитики говорят о неизбежном превышении порога в 11%. В этих условиях перед ЦБ встает жесткий выбор между сдерживанием инфляции и укреплением курса рубля. Напомним, что глава ЦБ Сергей Игнатьев обещал президенту удержать рост курса рубля в этом году в пределах 7%. При этом за восемь месяцев 2004 года курс уже подрос на 5,4%. Эксперты полагают, что ЦБ предпочтет контроль за валютным курсом, поскольку ускоренное подорожание рубля приведет к увеличению импорта и снижению конкурентоспособности отечественной экспортной продукции. А от незначительного ускорения инфляции экономика страны особо не пострадает.

Оценка экспертов -2,08

Ради снижения курса рубля ЦБ может даже перестать сдерживать инфляцию



PHOTOXPRESS



Opel. Движение к лучшему.



## Читает ваши мысли (У интеллектуалов такое бывает)

С интеллектуалами порой не поспоришь.  
Особенно, если интеллектуал – это ваш автомобиль.  
Opel Vectra управляется с помощью IDS – Intellectual Driving System.  
Интеллектуальная система управления работает на опережение.  
Один из ее важных компонентов – «умная» тормозная система последнего поколения. Она молниеносно реагирует на внезапное замедление и активизирует процесс ускоренного торможения, когда вы давите на тормоз сильнее обычного.  
В экстренной ситуации это помогает существенно сократить тормозной путь на любом покрытии.

товар сертифицирован

## ЮКОС топят в долгах

Руководство ЮКОСа вновь прогнозирует скорое банкротство компании.

КРАХ

Поводом для этого послужило увеличение стараниями Генпрокуратуры, МНС и Арбитражного суда суммы налоговых претензий к ЮКОСу за 2000–2001 годы. В итоге они составляют уже \$7,5 млрд, а выплатить компании удалось лишь \$1,7 млрд.

Кстати, на встрече с западными политологами и журналистами Владимир Путин заявил, что Кремль не собирается банкротить ЮКОС, а слухи о грядущем банкротстве распространяет сам менеджмент компании, который даже предлагает такой вариант развития событий руководству страны. Однако, по словам президента, власти выступают против этого сценария. Тем не менее последние события вокруг многострадальной компании опровергают заявления президента.

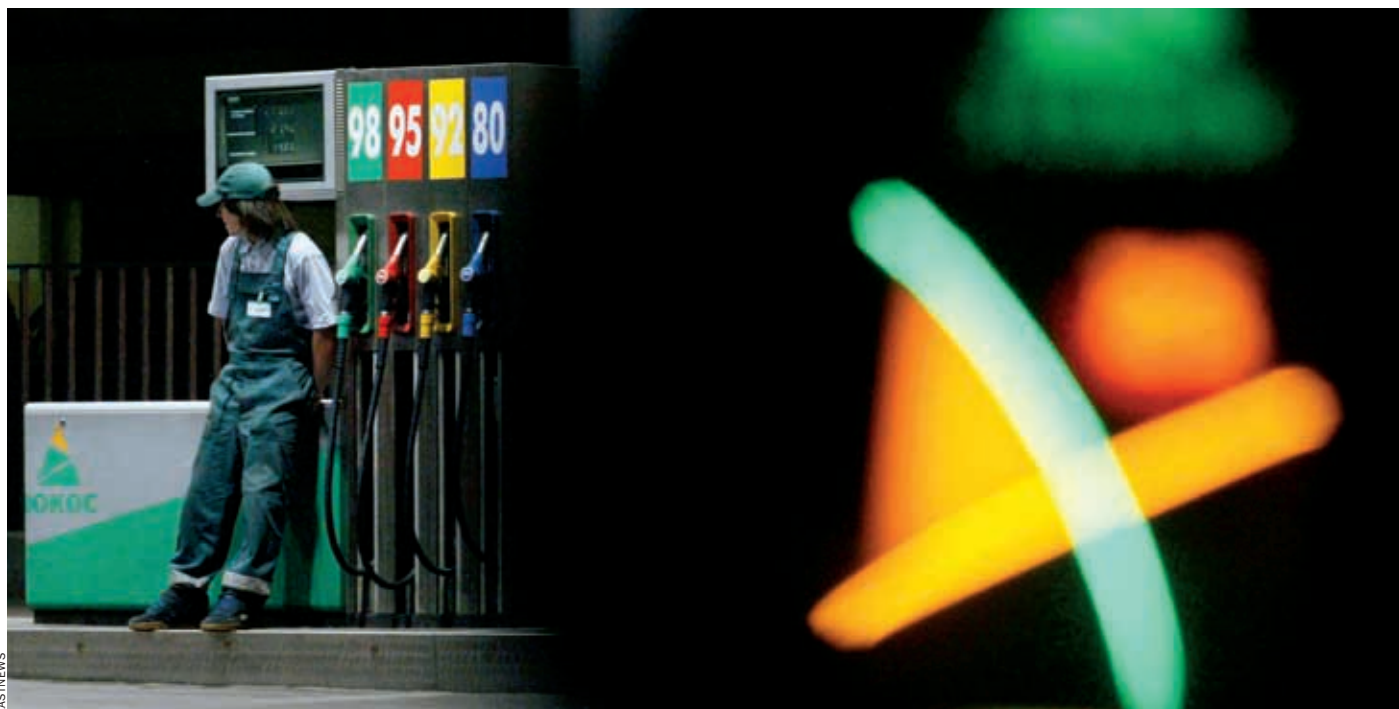
Власти, похоже, окончательно решили оставить ЮКОС без дела

Руководство ЮКОСа вновь прогнозирует скорое банкротство компании.

**Сумма налоговых претензий к нефтяной компании увеличилась уже до \$7,5 млрд, тогда как выплатить ей удалось пока только \$1,7 млрд.**

Правда, Владимир Путин заявил о том, что Кремль не собирается банкротить ЮКОС, а слухи о возможности такого исхода распространяет сам менеджмент компании.

Начальник аналитического управления инвестиционного департамента банка «Зенит» Сергей Суверов полагает, что формального банкротства может и не быть. ЮКОС, к примеру, могут лишить активов и таким образом погасить все долги. То есть от него останется пустышка, хотя формально компания будет считаться действующей. Выбора, как именно погашать долги, у ЮКОСа, похоже, не осталось. Возможно, компании еще удастся расторгнуть сделку с «Сибнефтью» и вернуть себе уплаченные за 92% ее акций \$3 млрд, но, по мнению экспертов, скорее всего, ей придется пожертвовать своими активами. В первую очередь «Юганскнефтегазом», который уже отдал на оценку и, значит, в скором времени могут вывести на продажу. Как полагают аналитики, «Юганскнефтегаз» может быть оценен в \$10–12 млрд. При этом известно, что налоговики намерены проверить деятельность ЮКОСа и за 2002–2003 годы, после чего долги компании перед бюдже-



том могут удвоиться. В таком случае даже продажа «Юганскнефтегаза» не покроет новых претензий к ЮКОСу.

Оценка экспертов -2,58

## Счетная палата продолжает «охоту на ведьм»

**Счетная палата выступила с очередной порцией разоблачений и предупреждений в адрес российских нефтяных компаний, продолжающих уходить от налогов.**

РАССЛЕДОВАНИЕ

Как сообщил аудитор палаты Владимир Пансков, по итогам очередной проверки российской нефтяной отрасли ведомство обнаружило новую схему ухода от налогов, суть которой заключается в следующем.

Всю полученную прибыль компания в полном соответствии с действующим законодательством вносит в бюджет региона. Но при этом предприятие заключает соглашение с региональной администрацией, в соответствии с которым компания выделяется субвенция или безвозмездная помощь из местного бюджета в размере 80% уплаченных налогов. То есть регион в итоге получает доход в виде 20% налогов. «И все действуют строго в рамках закона», — констатирует Пансков.

Он также отметил, что отчет о проведенной проверке еще не утвержден на коллегии палаты, поэтому не стал называть ни регионы, ни компании, участвовавшие в этой схеме. Тем не менее, по словам аудитора, Счетная палата уже намерена предложить поправки в статью 80 Бюджетного кодекса, которые позволят пресечь использование такой схемы.

Любопытно, что даже легитимность этой схемы не подвигла опрошенных **СФ** представителей нефтяных компаний признать в ее использовании. Что, впрочем, совершенно не удивительно — в свете непрекращающегося дела ЮКОСа. При том что по сей день власти не проявляли особой актив-

ности по следам громких проверок палаты, и все ее заявления оставались не более чем предостережениями нефтяникам о неусыпном надзоре за их деятельностью. Так, к примеру, в отношении «Сибнефти» до сих пор не было принято никаких санкций даже после того, как в июле глава Счетной палаты Сергей Степашин заявил, что эта компания хоть и на законных основаниях, но вывела из-под налогообложения 14 млрд рублей.

Оценка экспертов +1,5

## ЦБ сливает банки

**Банки могут получить карт-бланш на развитие бизнеса. Чиновники обещают значительно упростить процедуру их слияния.**

СТИМУЛ

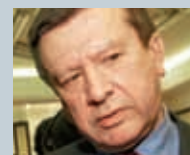
Как заявил зампреда ЦБ Геннадий Меликьян, Банк России совместно с Минфином и Ассоциацией российских банков выработал ряд предложений для упрощения процедуры слияния. По его словам, в банковском секторе налицо проблема слияний и поглощений и регулирующий их механизм не способствует «объективному процессу консолидации банковского капитала».

Эти поправки банкирам весьма кстати — в результате недавнего кризиса, считают эксперты, на банковском рынке активизируется процесс консолидации. Особую активность в этом плане уже демонстрирует Внешторгбанк, который помимо приобретения в июле Гута-банка на днях объявил о покупке 25% плюс 1 акции питерского Промышленно-строительного банка. А в течение следующих двух лет ВТБ может довести свою долю в нем до 76%. Ожидается, что в ближайшее время на рассмотрение в Госдуму будут переданы соответствующие поправки в Гражданский кодекс и законы об акционерных обществах, об обществах с ограниченной ответственностью, а также о

банках и банковской деятельности. При этом Меликьян пока не стал говорить, в чем конкретно они заключаются. Тем не менее подробностями на этот счет уже располагают банкиры. Так, по словам зампреда правления МДМ-банка Алексея Панферова, особым подспорьем банкам послужит разрешение блокировать на два месяца выполнение требований со стороны кредиторов. Ведь кредиторы, которые в первые дни после объявления о слиянии вправе будут потребовать досрочного погашения обязательств банка, со временем могут просто передумать. Как добавляет Панферов, значительно проще станет и сам процесс уведомления кредиторов. Не нужно будет уведомлять каждого из них в отдельности — достаточно опубликовать информацию о предстоящем слиянии в «Банковском вестнике», что, безусловно, в разы сократит расходы банков и упростит процедуру. А как отмечает вице-президент Банка Москвы Андрей Лапко, данная инициатива назрела уже давно, поскольку это единственный путь к безболезненному цивилизованному решению задач, которые ЦБ сейчас ставит перед банковской системой. Так, небольшие банки могут существенно увеличить свой уставный капитал путем слияния с несколькими маленькими структурами либо присоединения к более крупным игрокам. До сих пор процесс слияния зачастую натыйкался на множество подводных камней. Уже после объединения вскрывались факты невыплаты участниками старых задолженностей, появлялись судебные иски от бывших собственников банков, разгорались имущественно-финансовые споры и т. д. Нынешние предложения ЦБ призваны сделать процедуру слияния банков максимально прозрачной.

Оценка экспертов +1,83

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



**Виктор ЗУБКОВ**, глава Федеральной службы по финансовому мониторингу (ФСФМ)

заявил, что российские банки должны еще активнее раскрывать информацию о сделках, которые вызывают подозрение, для противодействия отмыванию «грязных денег» и финансированию терроризма. По его словам, существует ряд структур, которые не предоставляют службе информацию, предусмотренную законодательством. Zubkov добавил, что в базе данных ФСФМ находится более 2,5 млн сообщений о подозрительных и сомнительных сделках в финансовой сфере России, и каждый день поступает еще 10 тыс. новых.

Эти заявления прозвучали в момент вступления в силу оперативного указания Центробанка по усилению контроля за кредитными организациями. Теперь банкам придется отчитываться о том, как они выполняют федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». Кроме того, ожидается, что Госдума внесет изменения в ряд законов, в том числе в закон «О банковской деятельности». По мнению экспертов, столь пристальное внимание со стороны госорганов может в итоге закончиться отменой тайны вкладов, что усугубит недоверие населения к банкам и вызовет очередной кризис.

# дневник наблюдений климат-контроль

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ВЛАДИМИР ПУТИН ОБЪЯВИЛ, ЧТО РОССИЯ ВСТУПИЛА В ВОЙНУ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ ТЕРРОРИСТАМИ, В СВЕТЕ ЧЕГО РАССТАВИЛ НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ СТРАНЫ — СОЗДАНИЕ «БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ»	+0,67
ГЛАВА ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ФИНАНСОВОМУ МОНИТОРИНГУ ВИКТОР ЗУБКОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО РОССИЙСКИЕ БАНКИ ДОЛЖНЫ АКТИВНЕЕ РАСКРЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О «ПОДОЗРИТЕЛЬНЫХ» СДЕЛКАХ. ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ, УЖЕСТОЧЕНИЕ КОНТРОЛЯ НАД БАНКАМИ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ОТМЕНЕ ТАЙНЫ ВКЛАДОВ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, К ОЧЕРЕДНОМУ КРИЗИСУ	+0,33
КАК ЗАЯВИЛ ЧЛЕН КОМИТЕТА ГОСДУМЫ ПО БЮДЖЕТУ И НАЛОГАМ МИХАИЛ ЗАДОРНОВ, ПАДЕНИЕ ЦЕН НА НЕФТЬ НЕ ПРИВЕДЕТ РОССИЮ К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ КРИЗИСУ, НО МОЖЕТ ВЫЗВАТЬ СТАГНАЦИЮ	-1,33
<b>ДЕЛА</b>	
БАНК РОССИИ СОВМЕСТНО С МИНФИНОМ И АРБ РАЗРАБОТАЛ РЯД ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ УПРОЩЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ СЛИЯНИЯ БАНКОВ	+1,83
АУДИТОРЫ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ ЗАКОНЧИЛИ ПРОВЕРКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБОРА НАЛОГОВ С НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОБНАРУЖИЛИ НОВЫЕ, ПОКА ЕЩЕ ЛЕГАЛЬНЫЕ СХЕМЫ УХОДА ОТ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	+1,5
МЕЖВЕДОМСТВЕННАЯ КОМИССИЯ НАПРАВИЛА В АДМИНИСТРАЦИЮ ПРЕЗИДЕНТА НОВЫЙ ПРОЕКТ ЛЕСНОГО КОДЕКСА, В КОТОРОМ ДЕКЛАРИРУЮТСЯ ПРАВО ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ НА ЛЕСНЫЕ УЧАСТКИ, ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО АУКЦИОННЫЙ СПОСОБ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРАВ ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЯ И ДОЛГОСРОЧНАЯ АРЕНДА (ОТ 10 ДО 99 ЛЕТ)	+0,92
РОСТ ЦЕН НА БЕНЗИН И ПОСЛЕДСТВИЯ БАНКОВСКОГО КРИЗИСА ЕДВА ЛИ ПОЗВОЛЯТ ПРАВИТЕЛЬСТВУ УЛОЖИТЬСЯ В СВОЙ ПРОГНОЗ ИНФЛЯЦИИ НА ЭТОТ ГОД — 10%. В АВГУСТЕ 2004 ГОДА ОНА БЫЛА САМОЙ ВЫСОКОЙ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА	-2,08
НА ЮКОС ПОСЫПАЛИСЬ НОВЫЕ ИСКИ. МНС ОБРАТИЛОСЬ В АРБИТРАЖНЫЙ СУД С ТРЕБОВАНИЕМ ВЗЫСКАТЬ С КОМПАНИИ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ В РАЗМЕРЕ 40,6 МЛРД РУБЛЕЙ. А ЧУТЬ РАНЬШЕ ГЕНПРОКУРАТУРА ПРЕДЪЯВИЛА ЮКОСУ НОВЫЕ ПРЕТЕНЗИИ НА 76 МЛРД РУБЛЕЙ	-2,58

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1	ДАЛЬГРЕН ЛЕННАРТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИКЕА 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	<b>СКУРИХИН АНДРЕЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ S.P.I. «СОЮЗПЛОДИМПОРТ»</b>
8	СТРАШНОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS В РОССИИ
9	СУСОВ МИХАИЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ МТС
10	УШАКОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «АГРОС»
11	ФЕТИСОВ НИКОЛАЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА «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



Андрей СКУРИХИН,  
член совета директоров  
группы S.P.I. «Союзплодимпорт»

## «Стагнация может послужить толчком для развития экономики»

— Заявление Путина о том, что Россия вступила в войну с международным терроризмом, в сложившейся сегодня ситуации очень значимо. Необходимо еще раз привлечь внимание общественности, прежде всего международной, к тому, что происходящее на Северном Кавказе — не просто небольшой локальный конфликт, а часть общемировой проблемы. Мы должны пересмотреть позиции в отношении борьбы с террористами в сторону серьезного ужесточения мер.

Заявление Михаила Задорнова о возможной стагнации в случае падения цен на нефть не совсем корректно. При снижении стоимости нефти обычно падают цены на топливо, и если это произойдет, эффект может быть скорее положительным. С точки зрения мотивации бизнеса и его инвестиционной направленности стагнация в нашей стране как раз и может послужить толчком для развития других отраслей экономики.

Ужесточение контроля над банками со стороны ФСФМ однозначно можно рассматривать как меру, необходимую в нынешних условиях. Вопрос в том, что система контроля не должна привести к необоснованному разглашению данных о вкладах. Выяснение легальности источника средств должно носить узконаправленный характер. Обмен информацией должен быть четким и безопасным для вкладчиков банка, чтобы не допустить несанкционированного вторжения в информационные потоки не уполномоченных на то лиц.

То, что аудиторы Счетной палаты называют схемами ухода от налогов, во всем цивилизованном мире называется способами структурирования бизнеса и оптимизацией налогообложения. Государство само установило некие льготы, которые будут полезны для развития определенных отраслей и смогут решить некоторые социальные вопросы. Такие схемы всегда были и будут. И они вполне законны. Если же какие-то схемы устарели, то государство должно определить, какие льготы на нынешнем этапе являются выгодными для бюджета и для бизнеса, а какие — нет.

Упрощение процедуры слияния банков, как и упрощение любой другой процедуры, вряд ли может оказать отрицательное влияние на что-либо. Ни для кого не секрет, что у нас огромное количество мелких банков, которые не могут ничего гарантировать хотя бы в силу своего размера и отсутствия мощного собственного капитала. У них есть два пути — или прекратить свое существование, или с кем-то объединиться. В большинстве случаев второе предпочтительнее.

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

Зажигай  
по полной



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



**Многие владельцы мелкого и среднего бизнеса сегодня оказались на распутье. Большинство из них — умные и талантливые предприниматели, не привыкшие топтаться на одном месте. Но для дальнейшего рывка им не хватает денег — несмотря на обилие финансовых инструментов, найти средства на развитие достаточно сложно. В результате предпринимательская энергия ищет выход в других направлениях. Одна из наиболее актуальных на сегодняшний день тенденций — переход собственников в крупный бизнес, но уже на роль наемных управленцев.**

Нынешним летом произошли два довольно ярких события. Так, Марк Федин продал свою компанию ВКГ. В этой истории важно не столько то, что сделка стала одной из крупнейших для российского консалтингового рынка. Предприниматель, создавший компанию и развивавший бизнес в течение восьми лет, озвучил намерение стать CEO на Западе, то есть фактически готов перейти в статус наемного руководителя. А основатель и бессменный управляющий партнер PR-агентства «Михайлов и партнеры» Сергей Михайлов уже покинул свою фирму и перешел на работу в естественную монополию — ОАО «Российские железные дороги».

Пока эта тенденция не столь масштабна, чтобы перекрыть встречный поток — стремление амбициозных менеджеров откалываться от корпораций и открывать свое дело. Но она никуда не исчезает, и вряд ли в обозримом будущем этот ручей иссякнет. Напротив, все го-

ворит за то, что он станет еще заметнее — будет брать свое психологическая усталость собственников от вечных конъюнктурных колебаний, а также затрачиваемых сверхусилий, чтобы им противостоять. Уже сегодня довольно часто приходится слышать от менеджеров высшего, а иногда и среднего звена: «До этой работы у меня был неплохой бизнес — продал». Предпринимательский слой в социуме всегда нестабилен. Он может увеличиваться или сокращаться в зависимости от качества рыночной среды. В России, и об этом сегодня не говорит только ленивый, условия для малого и среднего предпринимательства приближены к фронтовым.

Можно долго говорить о способах выхода предпринимателей из собственного бизнеса и о возможных последствиях для их компаний и для потенциальных работодателей, однако ясно одно — и те и другие научились извлекать максимум пользы из своих действий и в дальнейшем будут лучше притираться друг к другу. Правда, никуда не денется извечный конфликт интересов между наемным менеджером и собственником, который в данном случае происходит в голове одного человека. Владелец обычно стремится к максимизации прибыли и сохранению полного контроля над компанией, менеджер-управляющий желает увеличить уровень собственных полномочий и материального стимулирования. Тот, кто найдет разумный компромисс между двумя этими ролями, сможет наилучшим образом воспользоваться новыми возможностями.



# Карьерный сдвиг

Стать во главе собственного бизнеса — верх амбиций наемного менеджера. Но успешные предприниматели все чаще оставляют свои компании и идут работать по найму. Именно в чужом бизнесе они находят новый размах деятельности и больший масштаб управленческих задач. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА Иллюстрация: ЛАМАСКА

с15

## Не каждый работодатель согласится, чтобы сотрудник «сидел на двух стульях». Обычно это полугосударственные структуры либо компании, где ценят организаторские способности



Одни владельцы бизнеса, как Алексей Рытиков (слева), расстаются с наскучившим своим делом ради более интересного чужого. Других, подобно Сергею Михайлову (справа), в наемном труде по совместительству привлекают новые связи



НИКИТА ЛОМОВ

### И все-таки они уходят

«Я понял, что формат бизнеса меня больше не устраивает, но возможности изменить его и сделать более интересным и масштабным у меня нет». Так директор по продажам и маркетингу компании «Северстальмаш» **Алексей Рытиков** отвечает на вопрос, почему он из собственной компании перешел на работу в крупную корпорацию. «Когда моя идея была реализована и я доказал себе, что был прав, то в какой-то степени потерял интерес к своему бизнесу», — говорит **Алексей Сидорович**, менеджер проектов инвестиционной компании, а в недавнем прошлом — владелец фирмы, торгующей автозапчастями. Наверное, под этими словами могли бы подписаться десятки и сотни собственников, которые совсем недавно перешли в разряд наемных менеджеров.

После 1998 года переход собственников в «наемники» был массовым. Сегодня экономика на подъеме, и у подобных переходов иные причины. По крайней мере, большинство желающих выйти из собственного бизнеса не похожи на «выбитых» конкурцией игроков.

Многие из опрошенных нами владельцев небольших и средних компаний честно признались, что не исключают для себя возможности поработать по найму в крупной организации. Причина подобных настроений лежит в психологии предпринимателей. Когда компания существует три-пять лет и все бизнес-процедуры отлажены, владельцу зачастую становится скучно, ему хочется размаха. Одни создают новые направления в рамках своей структуры, другие идут управлять чужими.

Исполнительный директор Ассоциации менеджеров **Сергей Литовченко**: «Смена статуса собственника на статус менеджера чаще всего происходит в тех сферах бизнеса, где талантливый предприниматель может в достаточно короткие сроки создать и поставить на ноги свою компанию. В большинстве случаев этот бизнес сложно развивать дальше без финансовых вливаний, и собственник чувствует ограничение своего личного горизонта. Поэтому стремится применить свой опыт в других сферах, но уже в роли наемного менеджера». Ограничением масштаба, по мнению экспертов Ассоциации менеджеров, страдают многие отрасли, например торговля потребитель-

скими товарами и сфера услуг, в том числе профессиональных, а также небольшие компании в сегменте b2b.

Как показывает практика последних лет, предприниматели используют несколько вариантов расширения своих возможностей. Первый — оставить бизнес за собой, передав дела наемному управляющему, и уйти на руководящую работу в крупную компанию. Второй путь — сжигание мостов, продажа всех активов, а затем новая карьера в новом качестве. И наконец, самый сложный вариант выбирают те, кто продает бизнес стратегическому инвестору и остается при нем наемным управляющим. У каждого из этих стратегических шагов есть свои плюсы и минусы. Соответственно, у потенциальных работодателей разное отношение к предпринимателям, решившим работать по найму.

Как говорит партнер компании ВРО Executive Search & Consulting **Юлия Бевзенко**, «часть компаний-клиентов не приветствует привлечение кандидатов на должности наемных топ-менеджеров, если у них сейчас есть свой бизнес. Однако для остальных фирм это не является препятствием, и они рассматривают таких кандидатов наряду с остальными. Менеджеры с опытом предпринимателя имеют хорошие навыки в разрешении сложных ситуаций, умеют управлять рисками и лучше понимают, откуда берутся деньги. Их вовлеченность в бизнес более явно выражена, а это, несомненно, ценится владельцами компаний».

### На двух стульях

Летом этого года на рынке PR-услуг произошло примечательное событие. **Сергей Михайлов**, основатель и управляющий партнер агентства «Михайлов и партнеры», перешел на работу в ОАО «Российские железные дороги». Теперь у него новый статус — советник президента и член правления компании, но заниматься господин Михайлов будет хорошо знакомым делом — курировать public, government и investor relations. Причины своего перехода в РЖД он комментировать отказался, но известно, что Михайлов остается партнером и совладельцем своей прежней компании. На бизнес PR-агентства этот переход вряд ли повлияет, так как Сергей Михайлов не замыкал на себе ни одно из направлений, и его обязанности просто перераспределят между остальными партнерами.

Стратегический ход, сделанный господином Михайловым, имеет ряд несомненных преимуществ. Фактически он расширяет свои возможности и получает новый опыт, приобретает новые связи, а возможно, и перспективных клиентов. «Многие из кандидатов, с которыми мы общаемся, принципиально не собираются продавать бизнес при переходе на наемную должность», — говорит Юлия Бевзенко. — Это позволяет «прикрыть тылы» — снизить риски при диверсификации доходов. При этом современные технологии и средства связи позволяют собственнику без физического присутствия успешно контролировать положение дел в своей компании».

### Для некоторых новоявленных менеджеров самым сложным оказывается решение психологических проблем, связанных с «угнетенной гордостью»



Впрочем, у данного варианта развития карьеры есть очевидный минус. Далеко не каждый работодатель согласится, чтобы его сотрудник «сидел на двух стульях». Обычно идут на это либо полугосударственные структуры, либо компании, которые особо ценят организаторские способности.

**Алексею Рытикову** с работодателем повезло. Компания «БТК-Процессор», созданная им в Санкт-Петербурге несколько лет назад, занимается строительством и обслуживанием интеллектуальных сетей зданий. Размах бизнеса невелик — в компании трудится всего 60 сотрудников. «Меня всегда интересовали крупные проекты, но без привлечения инвестиций развивать бизнес было невозможно. Рисковать я не хотел, поэтому решил пойти в наемные менеджеры», — рассказывает господин Рытиков.

По его словам, он с партнерами давно подыскивал квалифицированного менеджера, чтобы передать ему дела. В конце концов, такой человек нашелся, и у владельца сразу появилось много свободного времени, которое можно было потратить на что-то еще. Целенаправленно работу он не искал, но когда год назад знакомые пригласили его создать с нуля службу сбыта и маркетинга в одном из дивизионов компании «Северсталь», согласился.

«У нас была устная договоренность, что определенное время я буду посвящать своему бизнесу. Никого это не смущало. Например, у одного из моих непосредственных руководителей тоже есть свой бизнес, причем более сложный с точки зрения контроля — он владеет сетью ресторанов в одном из регионов». Первые полгода совмещать две работы было непросто, возникал пресловутый «конфликт интересов». Поначалу на свой бизнес времени не хватало, и лишь потом, когда на новом месте все наладилось, стало проще. «Я стараюсь каждую неделю появляться в своей фирме, мы обсуждаем текущие проекты. Так что я в курсе всех дел», — говорит Алексей Рытиков.

Впрочем, для некоторых новоявленных менеджеров самым сложным оказывается не столько совмещение обязанностей, сколько интеграция в «чужие» корпоративные стандарты и связанные с этим психологические проблемы. Или, говоря словами Юлии Бевзенко, «угнетенная гордость». «Предпринимателю, который определенное время занимался своим бизнесом, сложно привыкнуть к тому, что появляются какие-то люди и говорят ему, что делать. Но мне был интересен новый проект, к тому же я хотел посмотреть на эту индустрию изнутри и завести новые связи, поэтому все списывал на издержки», — отмечает Алексей Рытиков.



## Устарели инструменты?

## Проекторы **BenQ** — сейчас и на будущее!



Проектор серии PB 7xxx

Для тех, кто реально заинтересован в успехе своей компании, BenQ предлагает эффективное орудие для достижения поставленных целей. Проекторы BenQ — это богатый опыт производителя и самые современные разработки, которые обеспечивают высокое качество презентаций на несколько лет вперед. Это лучшее ценовое предложение для данного класса проекторов. Это техника, которая говорит о Вашем профессионализме и профессионализме Вашей компании.

Хотите узнать больше? Посетите наш сайт: [BenQ.ru](http://BenQ.ru)

**BenQ**  
Enjoyment Matters

# тема номера

«Когда я открывал фирму, то не думал, что получу в придачу к статусу собственника вечную нервотрепку. Теперь своим бизнесом я наелся досыта»

Подавшись в наемные менеджеры, бывшие владельцы бизнеса обычно выигрывают в масштабе



PHOTOXPRESS

## ПЕРЕХОД ВЛАДЕЛЬЦА БИЗНЕСА В НАЕМНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Действия владельца	Последствия для его бизнеса		Последствия для потенциального работодателя	
	+	–	+	–
Продал или закрыл свой бизнес	Возникающие последствия для экс-владельца уже не актуальны		Нанятый менеджер имеет предпринимательский опыт; может пригодиться там, где нужно создавать направление с нуля и т. п.	Амбициозен, легко может «хлопнуть дверью», плохо вписывается в жесткие корпоративные стандарты
Сохранил бизнес за собой	Получение владельцем нового управленческого опыта, связей, новых клиентов	Сложности с управлением на расстоянии; необходимость иметь наемного управляющего	Если бизнес кандидата работает без него, значит, он умеет наладить работу и делегировать полномочия	Может перетягивать ресурсы и клиентов компании, отвлекается от основной работы, не полностью лоялен фирме
Продал бизнес стратегическому инвестору, оставшись при нем наемным руководителем	Бизнес получает дополнительные средства, без которых он не мог развиваться	Приходится считаться с мнением новых акционеров, которые не всегда выбирают правильное направление	Старая команда «борозды не портит»; гарантия, что прежний владелец не создаст новую фирму и не перетащит клиентов	Опасность появления в компании организованных «очагов сопротивления»

«Я неудачников не люблю. Если кандидат придет, как побитая собака, это никому не понравится. И мало кому нужна „загнанная лошадь“, которая мечтает о курортных условиях»

## С чистого листа

Как философски заметил владелец и директор компании Slimgate (производство и продажа автоматических дверей) **Виктор Хорошилов**, «некоторым проще быть хорошим исполнителем чужой воли и получать за это вознаграждение, чем проявлять свою волю, пытаясь управлять обстоятельствами». Самому Хорошилову пока удается управлять обстоятельствами, и он не планирует менять свой статус и искать работу на стороне. Правда, не исключает, что если ему предложат что-то интересное в большой компании, то он согласится. При этом Виктор Хорошилов говорит, что вряд ли станет сидеть на двух стульях и цепляться за позицию собственника и в случае необходимости закроет свой бизнес.

В решении сжечь за собой все мосты есть свои плюсы. «Собственник, продав бизнес полностью, отдыхает и морально, и физически от тяжелейшего труда по выращиванию и удержанию на плаву своего „детича“, — считает Сергей Литовченко. — Кроме того, он избавляет себя от рисков, связанных с будущей деятельностью проданной компании». Именно этот путь выбрал, в частности, Марк Федин из ВКГ (см. **СФ** №33/2004) и многие другие предприниматели. «Когда я открывал фирму, то не думал, что в придачу к статусу собственника получу вечную нервотрепку. Проблемы с налоговой инспекцией, таможней, вечно недовольный персонал. Словом, своим бизнесом я наелся досыта», — объясняет свой переход на наемную работу новоиспеченный коммерческий директор.

Недавно клиент рекрутингового агентства «Анкор», крупная западная компания, взяла на руководящую должность человека с предпринимательским опытом. «Кандидат решил, что иметь свой бизнес слишком хлопотно, и как человек семейный искал большей стабильности — его интересовала белая зарплата, соцпакет и т. п. Свои акции он продал партнерам по бизнесу, — рассказывает консультант агентства **Антон Гитцович**. — Для работодателя такой человек был настоящей находкой. Бывший предприниматель обычно ощущает гипертрофированную ответственность за все процессы, происходящие в компании».

Предприниматели, сумевшие поставить точку в собственном бизнесе, как правило, имеют больше шансов получить работу в корпорациях, чем их коллеги, пытающиеся усидеть на двух стульях. Причем неудачный бизнес-опыт тоже может оказаться полезным. Директор агентства маркетинговых и социологических исследований MAGRAM Market Research **Марина Малыхина**: «Работодатель обязательно будет разбираться, почему бизнес не получился — из-за личных качеств или помешали другие обстоятельства. Но я неудачников не очень люблю. Если кандидат будет как побитая собака, это никому не понравится. Точно так же мало кому нужна „загнанная лошадь“, мечтающая о курортных условиях».

## Продаться и остаться

В последнее время многие предприниматели увеличивают масштабы собственного бизнеса, привлекая

## НА ЧТО ВЛИЯЕТ СОБСТВЕННИК КОМПАНИИ Мнения владельцев бизнеса и наемных менеджеров

Источник: Совместный исследовательский проект Ассоциации менеджеров и компании RosExpert Executive Search «Менеджер и собственник: рычаги эффективного управления конфликтом интересов»



стратегического инвестора. Собственник продает всю или большую часть своей компании, рассчитывая на привлечение внешних инвестиций, отдельно оговаривая свое участие в продолжении проекта. Именно так состоялась недавняя покупка зеленоградским концерном «Научный центр» (входит в АФК «Система») контрольного пакета украинского системного интегратора «Квазар-Микро». По обоюдному согласию во главе компании остался ее создатель и президент Евгений Уткин (см. **СФ** №33/2004).

Если бизнес является персонифицированным (например, в сфере услуг), то, отмечает Марина Малыхина, хорошо известна практика, когда новый собственник сам предлагает бывшему владельцу

## НОВАЯ ЕВРОПА - НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

**В офисах представительств АО Parex узнай больше:**

- об открытии счетов в зарубежном банке
- о взаиморасчетах стран СНГ и Запада
- об оформлении платежных карточек
- о размещении средств в инвестиционных фондах

Москва:	+7 095 7377340 (41, 42)	Алматы:	+7 3272672508
Санкт-Петербург:	+7 812 3242323	Баку:	+994 12 4 98 08 38
Киев:	+38 044 2446715	Днепропетровск:	+38 0562 317000
Минск:	+375 172 020960	Кишинев:	+3732 2233856

**Круглосуточная информация**  
**+ 371 7010000**

**PAREX**  
www.parex.ru

«Наверное, мне нужно было в этот момент принимать решение и увольняться, но я очень хотел посмотреть, чем все закончится»



**Андрей СКУРИХИН,**  
член совета директоров  
группы S.P.I.  
«Союзплодимпорт»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

## «Такие управленцы имеют более целостное представление о бизнесе»

— Далеко не каждый человек, обладающий потенциалом успешного бизнесмена, становится руководителем собственной компании. Кому-то не хватает денежных средств, кому то — доступа к административному ресурсу. В этом случае, пожалуй, единственный вариант для карьерного роста — стать наемным менеджером и развиваться внутри чужого бизнеса. Случается, что даже имея все необходимые ресурсы для создания собственного дела, менеджеру интереснее работать в статусе «наемника» в крупной компании, чем быть владельцем небольшого бизнеса. Наемные управленцы могут получать приличную оплату труда, нередко сравнимую с достатком некоторых собственников. Таких примеров в России уже много.

Полученный ранее предпринимательский опыт окажется весьма полезным для тех, кто отважился уйти в наемные менеджеры. Такие управленцы имеют более целостное представление о бизнесе. Считается, что бывшие предприниматели могут достаточно быстро оценить весь спектр бизнес-процессов в компании в силу того, что имеют диверсифицированный опыт управления. У них есть необходимые навыки для принятия решений любого уровня ответственности, поскольку ранее они многократно это делали. Наконец, эти менеджеры обладают возможностью лучше понять мотивацию любого из работников и, что очень важно, — мотивацию владельцев бизнеса.

Менеджеры без такого опыта нередко умеют делать лишь то, чему их научили в университете, или то, что они узнали на предыдущих должностях. Ни о каком отеческом отношении к делу здесь уже говорить не приходится.

Иногда система ценностей, которой придерживается бывший предприниматель в статусе наемного сотрудника, идет вразрез с политикой акционеров, не желающих делиться властью с менеджерами, привыкшими всем управлять без подсказок сверху. В российских компаниях нередко возникает пересечение сфер ответственности между акционерами и топ-менеджерами. По правилам акционеры должны заниматься стратегическим планированием, а топ-менеджеры — оперативным управлением. Но у нас нередко акционеры влезают в оперативную часть, а топ-менеджеры пытаются подняться до стратегического уровня, что становится основанием для серьезных внутрикорпоративных конфликтов. Но по мере развития бизнеса при разумных взаимоотношениях сторон эти противоречия сглаживаются.

«золотые кандалы», то есть оставит его наемным управленцем на два-три года: «В сервисном бизнесе никто не будет покупать компанию без команды, арендованные стены никому не нужны. К тому же это некая гарантия, что бывший владелец не откроет тут же новую фирму и не переманит к себе всех клиентов».

Разумеется, ожидания бывшего собственника в отношении действий инвестора не всегда оправдываются. Например, новые акционеры могут не выполнить своих обязательств или вообще отстранить экс-владельца от управления. Или же в какой-то момент могут разойтись стратегические планы прежнего и нового хозяев. В такой ситуации бывший собственник должен или принять чужую точку зрения, или уйти из компании.

Алексей Сидорович убедился в этом на собственном опыте. Начав карьеру в компании Merloni, он затем сменил сферу и перешел на должность коммерческого директора к крупному дистрибутору автозапчастей. «Мыслей создавать свою фирму у меня поначалу не было, но затем появились конкретные идеи, как можно совершенствовать бизнес и стать ближе к клиенту, — рассказывает господин Сидорович. — А поскольку компания, в которой я работал, была слишком инертна, чтобы заниматься подобными вещами, я решил уйти в свободное плавание».

Владельцем бизнеса Алексей Сидорович был около двух лет. Значительных вложений поначалу не требовалось, потом пришлось брать кредиты. В конце концов, у владельца появилось понимание, что если не тратить серьезных средств на развитие, то преследователи и конкуренты съедят его маленькую компанию. И он решил заключить альянс с кем-нибудь из крупных дистрибуторов. Реакция на предложение была вялой, пока один из партнеров не порекомендовал обратиться в «Тринити Моторс». «Так получилось, что идея по обслуживанию сервисных станций, которую я хотел осуществить, очень походила на то, что планировали в „Тринити“, правда, в другом масштабе. И с профессиональной точки зрения мне было интересно это сотрудничество», — продолжает господин Сидорович. В итоге в 2002 году он вместе со своей фирмой влился в бизнес дистрибутора и занял пост директора по продажам.

Новый проект требовал достаточно серьезных инвестиций, а возможная прибыль ожидалась через несколько лет. Сидорович, зная этот рынок, предлагал определенную схему действий, но инвесторы в итоге остановились на другом, более смелом варианте. «Проблема была в том, что я четко понимал, что таким способом сделать бизнес прибыльным, да еще и в сжатые сроки, невозможно. Наверное, в этот момент нужно было принимать решение и увольняться, но я очень хотел посмотреть, чем все закончится, — говорит он. — В конце концов, в августе прошлого года я ушел». Проект же постепенно сошел на нет.

Сейчас Алексей Сидорович работает проектным менеджером в инвестиционном фонде, где самостоятельно принимает многие решения. И желания снова уходить в свободное плавание у него пока не возникает. **СФ**

## «Все делалось скорее для выживания»

**Дмитрий Манец**, бизнесмен с 10-летним стажем, никогда не работал в крупных компаниях. Но вот уже почти полгода, как он наемный менеджер. Своей новой ролью он пока доволен, хотя не исключает, что когда-нибудь снова станет предпринимателем. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В 1992 году выпускник МИРЭА **Дмитрий Манец**, как и многие в России, начал бизнес с торговли. Его компаньоном тогда был Вадим Мошкович, ныне генеральный директор холдинга «Русагро». Однако через два года партнеры разошлись, и Дмитрий открыл свою фирму «Авель». В это время он познакомился с бывшим капитаном дальнего плавания, который занимался рыбным бизнесом в Португалии. Знакомство переросло в партнерство, и Манец включился в экспорт трески и импортные операции по поставке в Россию сельди, скумбрии, мойвы и т. п. В 1996 году «Авель» даже вошел в рейтинг журнала «Оптовик» как одна из пяти крупнейших компаний по торговле рыбой.

Однако квоты на вылов трески с каждым годом сокращались, соответственно росли и цены, изменялись условия поставки. В 1995 году «Авель» и его партнер влезли в «фантастический» проект и купили

транспортное судно. Кораблю почти сразу потребовался ремонт на полмиллиона долларов, затем оно было переоборудовано под плавбазу и еще долго болталось на грани рентабельности, пока не «сожрало» практически все средства, которые были заработаны за два года. В конечном итоге его отдали за долги. «Это была самая дорогая моя игрушка», — шутит Дмитрий Манец.

К тому времени к рыбному бизнесу он уже охладел: «Никакого внутреннего удовлетворения, перманентная возня». Один знакомый занимался красной икрой, и Дмитрий попробовал себя в новом бизнесе, вылившемся в производство икорных масел. Компания купила оборудование, разработала дизайн упаковки и т. д. После кризиса 1998 года у «Авели», как и у многих российских компаний, возникла проблема с конвертацией — были определенные законодательные ограничения. И тогда Дмитрию подвернулся проект по экспорту шкур крупного рогатого ско-

та. «Все делалось скорее для выживания, а не для развития», — вспоминает Дмитрий.

Один из поставщиков шкур из Тверской области как-то рассказал ему о недостроенном мясокомбинате. «Я съездил, оценил, а затем вынес мнение об увиденном на суд своих иностранных партнеров», — говорит господин Манец. — Потом потребовалось около пяти месяцев для сбора документов на покупку недостроя и еще столько же для проведения строительных и монтажных работ. Изначально на предприятии производился забой с глубокой первичной переработкой и обвалка. А когда комбинат был введен в строй, мы начали производить полуфабрикаты».

На этом развитие предприятия закончилось. Дефицит персонала сначала был конкурентным преимуществом, но затем отсутствие квалифицированной рабочей силы стало сдерживать бизнес. К тому же для высокотехнологичного производства требовались серьезные вложения в оборудование и дистрибуцию. Одним словом, увеличивать прибавочную стоимость на этом предприятии не было возможности. И в 2002 году Дмитрий решил продать бизнес, пока он был на подъеме. А следом продал и офис, объявив сотрудникам, что фирма закрывается.

Новый бизнес Манец решил не начинать — повторять пройденное уже не хотелось, а для проектов другого уровня требовалось не менее \$3–5 млн. «У меня были кое-какие сбережения, так что, не работая, я не испытывал особых неудобств. В это время я изучал технический анализ, проиграл немного на Форекс», — рассказывает Дмитрий. — Потом поступил в Институт бизнеса и делового администрирования на программу Executive MBA».

Когда бывший предприниматель решил начать поиск работы, никаких иллюзий у него не было: «Меня никто не ждал, все-таки „Авель“ — это не Coca-Cola. Да и работодателей всегда настораживает, когда человек приходит из своего бизнеса». Дмитрий пошел традиционным путем — начал рассылать резюме, ходить на собеседования в агентства. Предложение от компании «Дионис клуб» привлекло своей неординарностью — новому менеджеру поставили вполне предпринимательскую задачу: построить с нуля загородный коттеджный поселок.

«Говорить о том, что я больше не вернусь в свой бизнес, я бы не стал. Жизнь хороша своей непредсказуемостью», — считает Дмитрий Манец. **СФ**

«Успешность управления оценивается как сумма положительно и отрицательно решенных задач. Если положительно решенных задач больше – бизнес развивается», – говорит генеральный директор компании Росагроимпорт Рыбакова Ирина. Семь лет назад благодаря компании Росагроимпорт на рынке появился принципиально новый вид услуги – импорт алкогольной продукции. Сейчас годовой оборот компании составляет 4 млрд. рублей. «Мы никогда не отказывались от выбранной цели», – говорит Ирина Рыбакова – Хотя проигрывать случалось».

# ПОРТРЕТ ЛИДЕРА

**– Ирина, что такое управлять компанией, которая фактически является лидирующим представителем целой отрасли алкогольного рынка.**

В "Росагроимпорте" работает около 30 человек, все они, являясь уникальными специалистами, обладают полным набором ценных знаний и навыков в области внешнеэкономической деятельности, прекрасно знают и понимают особенности работы на российском алкогольном рынке. Каждый из них заслуживает отдельного интервью и вместе – мы отличная команда, мы ратуем за развитие и профессионализм, и, понимая это, я стараюсь поддержать стремление сотрудников и оценить потенциал каждого, а также создать для своих сотрудников наиболее благоприятные условия работы.

**– Это правда, что свой путь в компании вы начинали как аудитор?**

Правда. И это была возможность определить – что более важно для меня, возможность переключиться на что-то более серьезное. До того, как я пришла работать в Росагроимпорт, я три года сотрудничала с этой компанией как приглашенный специалист-аудитор. Так что аспекты направления этого бизнеса изучить успела. И можно сказать, что я просто продолжила делать то, что делала, но уже в новом качестве и в других объемах.

**– И вы стали заниматься импортом. Что вас к этому подтолкнуло?**

В том, что мы начали этот бизнес, была своя финансовая логика. Во-первых, этот рынок действительно был одним из самых прибыльных. Нам повезло со стартом. В России возник дефицит алкоголя, поскольку отечественное виноделие, покорно ожидавшее от государственных мужей своей участи, загнулось, а импорт еще не был отлажен.

**– Не опасались возможных интриг со стороны недоброжелателей?**

«Алкоголики» – это профессиональная каста, и бизнес, который мы ведем, достаточно прозрачен, и любые враждебные поглощения требуют серьезной мотивации, мало того, в настоящее время мы осуществляем комплекс мероприятий, направленных на формирование цивилизованного рынка импорта. Я не могу заявить о том, для нас существует проблема отсутствия сплоченности, разобщенности российских импортеров и каждый импортер – это отдельное государство. Действенность Национальной Алкогольной Ассоциации российских операторов рынка, которую мы когда-то создали, очевидна, а это первейший индикатор того, что сообщество импортеров со своими интересами и проблемами едино и мы пользуемся этим успехом.

**Краткая справка:** Внешнеэкономическая компания РОСАГРОИМПОРТ является пионером на российском рынке импорта алкогольной продукции. За 6 лет работы компания РОСАГРОИМПОРТ зарекомендовала себя как опытный, добросовестный, надежный партнер и успешно оправдывает репутацию крупнейшего. На основании проводимого Национальной Алкогольной Ассоциацией анализа Российского алкогольного рынка, ООО «Росагроимпорт» признано лидером 2001, 2002, 2003 гг. в номинации «Крупнейший в России импортер алкогольной продукции». Объем импорта вина и коньяка за эти годы превысил 210 млн. бутылок, что составляет 14% от общего числа импортируемой продукции. Банковские обороты ООО РОСАГРОИМПОРТ за годовой период (31.12.02г. – 30.12.03г.) составили более 4 (четыре) млрд. рублей, что приносит значительные налоговые поступления в бюджет Российской Федерации и способствует росту винодельческой промышленности различных республик.

**– На деле все вышло как по учебнику: подняли компанию до лидера, заработали деньги, наладили систему, а дальше?**

Так все и было. В 1998 году открыли новый вид услуги. Постепенно стали постоянными партнерами более, чем 100 зарубежных производителей лучших в мире вин и коньяков, эксклюзивными поставщиками самых крупных российских торговых компаний, привлекали новых клиентов, выстроили уникальную схему сотрудничества, сформировали пакет услуг, позволяющий удовлетворить любые потребности.

**– Все-таки трудно было вывести компанию в лидеры?**

Я верю в то, что основные составляющие успеха любого предприятия, важные факторы лидерства – это в большей степени, конечно же, профессионализм и преданность своему делу работающих в компании людей. Все мои сотрудники на регулярной основе проходят повышение квалификации в известных Центрах обучения как в России, так и за рубежом. Мы устраиваем внутрикорпоративные обучающие семинары, обеспечивающие внедрение новых методов работы. Раз в неделю проводим психологические тренинги.

**– Необходимо удерживать таких специалистов зубами....**

Условия труда в компании находятся на самом высоком уровне. У нас считаются нормой стабильная высокая заработная плата, объемный пакет социальных льгот, перспективы карьерного роста, введена система медицинского страхования, предоставляются ссуды, 2 раза в

год мы вместе со своими семьями устраиваем себе интересные спортивные соревнования, выезжаем на природу. Летом — это отдых на море.

**— За что все-таки можете лишить премии или уволить?**

Увольняя я редко, в зависимости от конкретной ситуации. В основном мои сотрудники — это люди, работающие здесь давно, сделавшие хорошую карьеру, в которых я уверена и которые в конкретных вопросах разбираются лучше меня. В таких случаях я не вмешиваюсь в оперативное управление. А стратегические решения мы принимаем на общем совещании.

**— Что заставляет людей тратить деньги на вино?**

Наверное, на этот вопрос лучше ответит профессор психологии, определяя психологический портрет продвинутого виномана, тем не менее, попробую ответить так. Для одних вино выступает средством получения наслаждения, помогает достичь комфорта, для других — потребность в самореализации, потребность выделиться, поставить себя выше других, для третьих — реализация потребности в общении. Лично я предпочитаю наслаждаться хорошим красным вином в одиночестве.

**— По какому принципу вы выстраивали свои отношения с клиентами?**

Мы с самого начала решили: чем больше будем заботиться о выгоде наших клиентов, тем лучше для нас. И если клиент говорит: «Вот это для меня невыгодно», — мы стараемся пойти ему навстречу. Может быть, иногда все эти компромиссы и не давали значимого результата, зато мы видим его потом, тем самым, опережая конкурентов.

Примером тому — недавнее сотрудничество со знаменитым компанией «Nemiroff», работу с которой мы могли бы назвать примером классического партнерства. На протяжении года мы были для них как поставщиком услуг по импорту, так и поставщиком деловых навыков, которые позволили освоить и развить им потенциально новый вид услуги теперь самостоятельно.

**— У Ваших главных конкурентов есть преимущества?**

Каждый со своей отдельной стратегией. И я считаю, что все они руководители в идеале, но абсолютной вертикали я здесь пока не вижу.

**— Вы будете развивать это направление или отказываться от него?**

Мы будем двигаться вместе с рынком, хотя сейчас на нашем рынке не вполне стабильная ситуация. Представители ВТО вполне серьезно предлагают изъять функции лицензирования импорта и экспорта у налоговиков, уровень специфику этой сферы экономики с основами государственного регулирования внешнеторговой деятельности, между тем нынешнее законодательство не только регулирует объемы импорта, но и следит за его качеством, и даже за дальнейшим продвижением товара на российском рынке. Лицензии на импорт крупных поставок зарубежного алкоголя выдаются лишь проверенным фирмам. И вот теперь эти устоявшиеся правила могут кануть в лету. Что говорить о развитии национальной отрасли Российские производители окажутся в заведомом проигрыше, они просто не смогут конкурировать с огромным количеством завозимого в страну дешевого спиртного. Объединившись, мы активно стараемся донести свою позицию до Правительства. Пытаемся убедить его в том, что такие кардинальные изменения до добра не доведут. На рынке непременно начнется хаос, лицензионные послабления породят множество темных лошадей, которые примутся массово ввозить третьесортное, извините за выражение,

пойло, по демпинговым ценам. Власть обязана выработать принципиальную позицию в отношении алкогольного рынка и слушание закона на осенней сессии определит наш дальнейший путь развития ...

**— И что, удастся влиять на чиновников?**

Ну, они хотя бы этот вопрос видят. Мы же создали у себя эффективную систему управления, значит, наши предложения не бездарные.



**Ирина Рыбакова**  
генеральный директор  
компании «Росагроимпорт»

**— Импортёр и отечественный производитель — конкуренты, друзья, враги.**

Пока речь не идет о конкуренции. Если отечественное виноделие и способно на прорыв, то лишь за счет продвижения каких-то уникальных марок. А нужно ой как много времени, для того, чтобы усовершенствовать организацию и производство эксклюзивной винопродукции. Но нынешняя законодательная обстановка не дает отечественному виноделу даже проявить готовность составить серьезную конкуренцию европейским мэтрам. И мы, импортеры, это прекрасно понимаем. Более того, совместно со специалистами Минсельхоза РФ и Союзом виноградарей и виноделов России, наша компания приняла участие в разработке проекта нового Закона «О винограде и вине».

**— Как вы относитесь к НОУ-ХАУ внутри компании, вас легко убедить, вдруг инициатор ошибается?**

Если человек приходит ко мне с инициативой, его желание реализовать свою идею — очень правильное желание. Может быть, эта идея не будет реализована или как-то трансформируется, зато внутри компании сохранится стремление делать что-то новое. Пусть идеи и опыт накапливаются — возможно, завтра они пригодятся.

**— Чему вы уделяете больше внимания — управлению компанией, финансам, персоналу?**

Если Вы хотите, чтобы компания развивалась успешно, не должно быть деления на более важные и менее важные вопросы. Успешность управления оценивается как сумма положительно и отрицательно решенных вопросов. Если положительно решенных задач больше — бизнес развивается. Но помимо отдельных удач и проигрышей на каждом временном отрезке возникает некий приоритет.

**— И какой приоритет у вас сейчас?**

Формирование и воплощение мощной маркетинговой программы — потребительская революция. Некая новая концепция — создание символического бренда, бренда импортера, как основного гаранта качества ввозимого в Россию алкоголя. И это будет достигнуто. За качество теперь ответит импортер.

**Виктор Адлеров, руководитель таможенного Департамента:**

«На мой взгляд, Ирина Рыбакова ничего сверхъестественного не делает — просто грамотно развивает бизнес.»



**Владимир Акулич** — личность на телекоммуникационном рынке известная. Количество компаний, в советах директоров которых он состоит, сам Акулич подсчитать затрудняется. Две недели назад совет директоров холдинга «Связьинвест» назначил Владимира Акулича гендиректором компании «Северо-Западный Телеком». Свое первое интервью в новой должности он дал «Секрету фирмы». — Текст: Павел КУЛИКОВ Фото: Евгений ДУДИН

## «Мы будем стремиться как можно меньше тратить»

**«Больше пяти лет я нигде не оставался»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Ваше назначение в «Северо-Западный Телеком» было довольно неожиданным для рынка. Ходили слухи, что ваш предшественник Сергей Кузнецов из-за этого даже собирался уволиться из «Связьинвеста». Якобы у вас с ним расхождения во взглядах на развитие СЗТ.

**ВЛАДИМИР АКУЛИЧ:** Под этими слухами нет никакой реальной основы. У нас с Сергеем Ивановичем нет никаких разногласий в видении путей развития компании. Общие направления стратегии развития компании будут сохранены.

**СФ:** В должности гендиректора СЗТ вы около двух недель. Что успели сделать за это время?

**ВА:** Попытался понять, каким образом организованы процессы, которые необходимы для нормальной ра-

боты предприятия. Для меня это не будет проблемой, потому что я всю жизнь проработал в отрасли связи. Кроме того, это мое пятое возвращение в организацию, которая раньше называлась ЛГТС, затем ПГТС, а теперь — «Северо-Западный Телеком».

**СФ:** Частые смены руководства СЗТ вызывают на рынке беспокойство. За последний год вы — уже третий гендиректор в компании. В чем причина кадровых перестановок?

**ВА:** Я не могу объяснить. Это — прерогатива совета директоров. Беспокойство тех, кто является держателями акций, мне понятно. Но чего тут беспокоиться? Существует естественный процесс — люди растут. Сергей Иванович ушел на повышение и работает в «Связьинвесте» первым заместителем генерального директора Валерия Яшина. На его место

«Я выступал не только как работник ГРОС, но и как человек, который зарекомендовал себя с профессиональной точки зрения»

«Северо-Западный Телеком» (СЗТ) — крупнейший в Северо-Западном федеральном округе оператор фиксированной связи, образованный в 2003 году в результате объединения девяти региональных операторов. В состав СЗТ входит восемь филиалов. Лицензионная территория компании охватывает весь Северо-Западный федеральный округ. Доля рынка СЗТ на территории округа составляет 64% услуг местной связи, 55% — междугородней и международной связи, 13% — услуг передачи данных и интернета. С учетом присоединяемых в 2004 году компаний ОАО «Лен-связь» и ОАО «Связь» Республики Коми суммарная номерная емкость СЗТ составит 4,54 млн номеров.

Акционерами СЗТ с долей более 5% в уставном капитале являются ОАО «Связьинвест» — 39,9% акций, ЗАО «Брансвик ЮБС» — 16%, ЗАО ДКК — 9,5%, ЗАО «ИНГ-банк (Евразия)» — 6,1%.



просто пришел другой человек. Не важно, с какой фамилией.

**СФ:** Надо заметить, что и сами вы долго на одном месте не задерживаетесь...

**ВА:** Японцы, например, считают, что на одном месте нельзя работать больше пяти лет. Именно так складывалась и моя жизнь. Больше пяти лет я нигде не оставался. И каждая новая работа мне доставляла удовольствие, потому что это было новое дело. Правда, я не менял сферу деятельности — я как был, так и остаюсь связистом.

**СФ:** Вы, кстати, работали и в «Группе российских операторов связи» (ГРОС) — по некоторым данным, управляющей всеми ключевыми финансовыми и телекоммуникационными активами «Связьинвеста». Ее структура для многих до сих пор остается загадкой. Не приоткроете завесу?

**ВА:** Структура компании относится к конфиденциальной информации. У группы есть активы, которые занимаются телекоммуникационным бизнесом на территории России. Я был одним из вице-президентов этой компании, и в зону моей ответственности входил, в частности, «Скайлинк». Доли в NMT-активах «Скайлинк» тогда принадлежали разным людям. Это все нужно было каким-то образом объединить. Моей задачей было запустить этот процесс. Я представлял интересы учредителей ГРОС в различных телекоммуникационных компаниях, в которых был членом совета директоров.

**«Теперь практически отовсюду я буду уходить»**

**СФ:** В совете директоров каких компаний вы состоите до сих пор?

**ВА:** Это целый ряд телекоммуникационных компаний. Поймите правильно, я выступал не только как работник ГРОС, но и как человек, который зарекомендовал себя с профессиональной точки зрения. Многие акционеры делали мне предложения, чтобы я представлял их интересы в тех или иных компаниях. Рабочих должностей ни в одной из компаний, кроме СЗТ, я не занимаю. Более того, я не владею никакими акциями. Как-то так сложилось, что я своего рода «профессиональный наемник».

**СФ:** Изменились ли ваши планы после нового назначения?

**ВА:** Теперь практически отовсюду я буду уходить — так диктуют интересы СЗТ. За исключением, возможно, МГТС и МТП, где я представляю интересы «Связьинвеста», а также «Телекоминвеста», долей которого, как известно, владеет СЗТ. Мне это интересно просто как человеку и как профессионалу. Мне очень импонируют люди, работающие в МГТС. Мне хотелось бы общаться с ними, быть внутри процесса, чтобы перенять опыт, который можно применить в СЗТ.

**СФ:** А в совете директоров «Скайлинк» вы тоже не останетесь?

**ВА:** Думаю, что нет. Существуют определенные обязательства, которые влечет за собой назначение на

## «Надо уволить тех людей, которые развитие бизнеса связывают с сокращением издержек. Формулировка сама по себе совершенно идиотская»



пост гендиректора СЗТ. Я подписываю контракт, где обозначены определенные ограничения моей деятельности. В их числе — аффилированность.

**СФ:** Как вы собираетесь применить ваш опыт управления сотовым оператором на посту руководителя фиксированным оператором?

**ВА:** На сегодня сотовая связь все больше приближается к фиксированной с точки зрения набора услуг, и с точки зрения технологий здесь учиться нечему — они у нас гораздо сложнее. Но все сотовые компании — более коммерческие, чем «признанные операторы» — назовем их таким образом. С этой точки зрения опыт руководителя сотовой компании является бесценным даром. Это опыт работы в рыночных условиях, который учит в первую очередь идти от потребностей абонента. Вся схема бизнеса должна соответствовать этому.

### «Развитие бизнеса и сокращение издержек — несовместимые вещи»

**СФ:** Один из сотрудников «Связьинвеста» сказал СФ, что стратегия ведения бизнеса СЗТ направлена прежде всего на снижение издержек, поскольку компания немного недотянула до прогнозируемой прибыли в 2003 году. Каким образом эта стратегия будет реализоваться?

**ВА:** Надо уволить тех людей, которые развитие бизнеса связывают с сокращением издержек. Формулировка сама по себе, извините, совершенно идиотская. Развитие бизнеса и сокращение издержек — несовместимые вещи. Сокращение издержек — это один из способов регулирования показателей работы компании. К примеру, предприятие не выполняет план по прибыли. Для того чтобы улучшить показатели валовой прибыли, можно сокращать издержки, и разница между прибылью и затратами будет запланированной. Но в этом случае ты не развиваешь бизнес. Первое, чего должна добиваться любая коммерческая структура, — увеличение доходов. Как правило, это, наоборот, влечет за собой увеличение издержек. Мы будем стремиться получать как можно больше доходов и как можно меньше тратить. Этот изобретенный в ка-

менном веке закон экономики никто не отменял. Мы будем это делать, оптимизируя структуру компании.

Заменили, например, электромеханическую телефонную станцию на цифровую. Обслуживание новой техники неумолимо приведет к сокращению издержек. Старую станцию обслуживали 20 человек, а новая требует лишь пяти. Заработная плата 15 человек, которые освободятся от работы, и есть та самая экономия. Она может быть использована в любых целях. В том числе для повышения заработной платы оставшихся сотрудников. Ведь их квалификация уже значительно выше, чем у тех, кто работал до того.

**СФ:** А что, рост доходов СЗТ зависит только от смены оборудования?

**ВА:** В плане стратегического развития компании реконструкция существующих сетей связи и внедрение новой техники — самое главное. История СЗТ насчитывает сто с лишним лет. И некоторое оборудование было установлено в 50–60-х годах прошлого века. Оно уже не отвечает требованиям рынка. Замена электромеханических станций на цифровые автоматически приведет к повышению доходов, потому что возможностей у новых станций значительно больше. Мы сможем предложить клиенту больший ассортимент услуг, относительно новых для категории «признанных операторов».

**СФ:** Выработана ли политика в отношении закупок оборудования для новых АТС?

**ВА:** Политика определялась, когда формировалась генеральная схема развития сети и организовывались тендеры поставщиков на лучшее предложение. Если в одном регионе у нас стоит телефонная станция одного поставщика, то нет смысла покупать новую станцию у другого. Иначе нам придется иметь две системы управления коммуникационным оборудованием.

**СФ:** Кстати, некоторые аналитики полагают, что оборудование для сетей СЗТ закупается исключительно под диктовку «Связьинвеста» у аффилированных с ним компаний. Так ли это?

**ВА:** Нет. Отношения с новыми поставщиками с головной структурой только согласовываются. А то, что

**BUY BRAND**  
NEW PHILOSOPHY OF EXHIBITION

**II МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА  
СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ  
ПРИБОРЕТЕНИЯ БИЗНЕСА  
«КУПИ БРЭНД-2004»**

**У ВАС ЕСТЬ ДЕНЬГИ,  
НО МАЛО ПРЕДЛОЖЕНИЙ,  
КУДА ИХ ВЛОЖИТЬ.**

**ВЫСТАВКА ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ  
И ДРУГИМ ФОРМАМ  
ПРИБОРЕТЕНИЯ БИЗНЕСА  
«КУПИ БРЭНД-2004»  
ПОМОЖЕТ ВАМ!**

**22-24 СЕНТЯБРЯ 2004**

**ВЫСТАВОЧНЫЙ КОМПЛЕКС  
ЗАО «ЭКСПОЦЕНТР»  
НА КРАСНОЙ ПРЕСНЕ  
ПАВИЛЬОН 7, ЗАЛЫ 3,4  
[WWW.BUYBRAND.RU](http://WWW.BUYBRAND.RU)**

**ОРГАНИЗАТОРЫ**

ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**EXPOFAR**  
fair advertising rising

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
МЕДИАПАРТНЕР**

**СВОЙБИЗНЕС**  
Журнал для предпринимателей

**ПРИ СОДЕЙСТВИИ**

ЕВРОСОЮЗ

ММБА  
Международная Ассоциация  
Франчайзинга

РАФ  
Ассоциация  
Франчайзинга

КАЗАХСТАН  
FRANCHISE  
ASSOCIATION

EXPOCENTR

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ**

РБК

THE MIDDLE CLASS

УСЛУГИ  
ЦЕНЫ

ПРОМЫШЛЕННИК

НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
БАНКОВСКИЙ ЖУРНАЛ

ОТДЕЛ  
ПРОДАЖ

МОЛЛ

THE MOSCOW TIMES  
PRECISE. RELIABLE. INDEPENDENT.

«Бюджетная задолженность перед нашей компанией составляет больше 1 млрд рублей. Это серьезная проблема для нас»



«Связьинвест» работает там на своем уровне с топовым уровнем этих поставщиков, ни для кого не секрет. И благодаря этой громадной работе им удалось снизить цены на оборудование в разы. Разумеется, кто-то шел на понижение цены, а кто-то не шел. Поэтому у «Связьинвеста» существуют определенные рекомендации в отношении тех, кто гибок в ценах и сроках поставки. Но каких-то указаний не бывает.

**СФ:** Помимо устаревшего оборудования и не впечатляющего числа услуг у всех телефонных гигантов есть одна общая болезнь — раздутый штат при низкой зарплате сотрудников. Как вы от нее лечитесь?

**ВА:** Как я уже говорил, если мы вводим новую технику, то это требует меньших трудозатрат при ее обслуживании. Поэтому численность сотрудников сокращается и повышается заработная плата. Этот процесс идет непрерывно. Но оптимизация нашей структуры не всегда приводит к сокращению численности. У маленьких коммерческих организаций

существуют сотрудники, которые обслуживают группы абонентов, — «выделенные менеджеры». К сожалению, у нас такого пока нет. Но мы будем организовывать то, что называется customer service, чтобы клиенты всегда чувствовали внимание со стороны компании. Это повлечет за собой увеличение количества сотрудников, которые контактируют с клиентом. Поэтому штат уменьшится ненамного. К примеру, с начала этого года среднесписочная численность у нас снизилась на тысячу человек.

**«Есть предприятия ну никакие...»**

**СФ:** Когда завершится процесс объединения вошедших в СЗТ региональных филиалов?

**ВА:** В октябре этого года. Последними в состав СЗТ вошли ОАО «Ленсвязь» и ОАО «Связь» Республики Коми. Сейчас происходит оптимизация структуры филиалов.

**СФ:** Будут ли еще поглощения?

**ВА:** Генеральная схема развития телефонной сети Минсвязи определила территории, на которых мы должны предоставлять услуги. Выходить за их пределы мы не имеем права и не хотим. Это приведет к хаосу в масштабах страны.

**СФ:** Какова вероятность того, что часть дочерних компаний СЗТ в дальнейшем будет продана?

**ВА:** Такая вероятность есть. У нас есть несколько десятков дочерних предприятий. В их отношении наш подход очень прост. Мы смотрим — профильное это предприятие или нет. От «непрофильных», которые понижают капитализацию организации, мы избавляемся. Среди профильных тоже есть вериги на ногах. Есть предприятия, ну никакие, которые не мешают, не помогают, и зачем они существуют — непонятно. Например, в свое время для решения каких-то частных задач создавались свои финансовые структуры. На самом деле они вроде бы нам жить не очень мешают, но и не особо помогают. Мы лучше продадим их финансовым структурам покрупнее, которым они будут полезны.

**СФ:** Станет ли СЗТ объединять региональные филиалы под единым брэндом?

**ВА:** Безусловно, брэнд будет. Без этого не может жить ни одна уважающая себя организация. Сроки сложно назвать. Нельзя спрашивать художника: когда ты закончишь писать картину? Понимаете, брэнд — это как имя, которое человек получает при рождении, а потом с этим именем и живет. И в то же время он должен быть рабочим, понятным.

У нас было уже много вариантов, но пока ни один не подошел. Это работа достаточно большая. Помимо группы, организованной из сотрудников нашей компании из Петербурга и филиалов, в ней принимали участие несколько агентств. Сейчас к брэндингу СЗТ привлекается «Интербренд-Русконсалтинг». Думаю, что работа завершится в самое ближайшее время.

**«Мы не перекладываем проблемы на плечи абонентов»**

**СФ:** Федеральные власти изрядно задолжали СЗТ. Льготные категории абонентов, которые должны

Владимир Акулич родился в 1956 году в городе Клайпеда Литовской ССР. В 1978 окончил Ленинградский электротехнический институт связи им. М. А. Бонч-Бруевича. Начав в 1998 году мастером участка ВНИИ радиоэлектронных устройств НПО «Ленинец», за 14 лет Акулич дослужился до главного инженера Некрасовского телефонного узла ЛГТС. В 1992 году стал техническим, а затем генеральным директором ЗАО «Петер Стар». В 1998–2000 годах был директором по строительству ОАО «Петербургская телефонная сеть». В 2000 году — заместителем гендиректора ОАО «Телекоминвест». С декабря 2000 года по апрель 2002-го Акулич работал в ОАО ПТС в должности директора по междугородной и международной связи, а затем начальника Главного междугородного международного телефонного телеграфного узла ПТС. В 2002 году стал заместителем гендиректора по стратегическому развитию и технической политике ОАО «Северо-Западный Телеком». С 2003 года — член совета директоров ряда телекоммуникационных компаний. Среди них «Телеком-Инвест», «Дельта-Телеком», МТТ, МГТС, «Скай Линк». Акуличу присвоено звание «Мастер связи» — высшая награда телекоммуникационной отрасли.



«Я начинал с должности инженера телефонной связи и не пропустил ни одной ступеньки, которая ведет вперед»



обслуживаться из федеральной казны, на самом деле фактически пользуются связью за счет СЗТ. Так ли это?

**ВА:** Действительно, по «Петербургской телефонной сети» у нас ситуация достаточно сложная. Из 1,9 млн абонентов 750 тыс. — льготники. Их абонентская плата должна погашаться из федерального бюджета. К сожалению, бюджетная задолженность перед нашей компанией составляет больше 1 млрд рублей. Это достаточно серьезная проблема для нас.

**СФ:** Недавний рост тарифов СЗТ на услуги связи в регионе обусловлен именно этим?

**ВА:** Мы не перекладываем эти проблемы на плечи абонентов. Последнее удорожание тарифов связано с повышением цен на энергоносители. В среднестатистической европейской семье как минимум 10% семейного бюджета уходит на оплату телефонных услуг. У нас это совсем не так, и вы это знаете прекрасно. По экспертным расчетам, для нормального развития СЗТ абонентская плата должна находиться на уровне 300 рублей, или \$10. На сегодня мы достигли лишь половины этого ценового уровня.

**СФ:** Как будет решаться дальше проблема госдолга?

**ВА:** Должен вам сказать, что недавно мы выиграли судебный иск к федеральным органам на 332 млн рублей. Но в федеральный бюджет на следующий год погашение задолженности не заложено. Это вопрос очень высокого уровня, и руководители нашей отрасли занимаются проблемой. Они работают в Москве на уровне Минфина с тем, чтобы бюджеты будущих лет верстались с учетом погашения задолженности перед нами. Если это случится, то, во-первых, темпы роста тарифов будут значительно ниже. Во-вторых, мы быстрее сможем провести реконструкцию нашей собственной сети и внедрить новые услуги.

«В своей „телефонной“ жизни я очень счастливый»

**СФ:** Вас причисляют к когорте «питерских связистов», само же это словосочетание чаще всего употребляется в СМИ в негативном ключе. Как вы к этому относитесь?

**ВА:** Многие связисты из Питера приехали в Москву или другие регионы и, как любые нормальные люди, стараются держаться вместе. Сложившийся круг общения очень много значит для любого человека, попадающего в непривычные условия. И то, что люди держатся вместе, с моей точки зрения, хорошо. Может быть, это не очень нравится каким-нибудь «энским» связистам, когда на их территорию приходят другие люди. С другой стороны, если это люди высококвалифицированные, то, наверное, работают во благо. Мое понимание этой ситуации именно таково. Я никогда не различал людей по месту их рождения, национальности или по принадлежности к какому-нибудь географическому населенному пункту. Я всегда различаю людей по их профессионализму и опыту. Откуда кто родом, мне совершенно безразлично.

**СФ:** А вас как профессионала за что в первую очередь ценят акционеры возглавляемой вами компании?

**ВА:** Я работал и в «признанных операторах», и в новых коммерческих структурах. Поэтому понимаю менталитет и одной, и другой стороны. И хорошо знаю, как должен строиться бизнес на самом деле. С этой точки зрения в своей «телефонной» жизни я очень счастливый.

Вообще же я начинал с должности инженера телефонной связи и не пропустил ни одной ступеньки, которая ведет вперед. Пройдя эти ступеньки, я изучил технологию, по которой предоставляются услуги абоненту, и как она должна быть организована. У меня есть опыт, который я очень ценю. Он мне помогает работать. **СФ**

Студия "Фригетто дизайн"  
Москва,  
Новодевичий пр., 4  
тел. 247-0810  
e-mail: populuxe@yandex.ru

Populuxe



Инновации в области  
дизайна интерьеров  
Консультации  
по подбору мебели

Размещение заказа  
у производителя  
Оптимизация  
и планирование бюджета



ИТАР-ТАСС

## Шакиров шокировал Главный редактор «Известий» Раф Шакиров уволен со своего поста.

Причиной отставки стал номер, посвященный теракту в Беслане. Первая и последняя полосы были отданы под огромные фотографии раненых и убитых детей. «Мы с руководством „Проф-Медиа“ (владеет „Известиями“. — СФ) разошлись в формате подачи номера», — заявил Шакиров.

Шакиров пришел в «Известия» около года назад. Ему была поставлена задача остановить уменьшение аудитории «Известий»: по данным TNS Gallup Media, в апреле 2003 года аудитория номера газеты составила 380 тыс. по России и 68,4 тыс. по Москве. К июлю 2004 показатели выросли до 443 тыс. по России и 102,6 тыс. по Москве. Новый главред попытался переориентировать газету на более молодую аудиторию. Ему это отчасти удалось: в Москве за год доля аудитории 16–34 лет выросла с 19,3% до 25,9%. «Вряд ли отставка связана с положением газеты на рынке», — говорит гендиректор TNS Gallup AdFact Руслан Тагиев.

Участники рынка расходятся в оценках причины отставки Шакирова. «Недовольство Шакировым зрело давно. Из-за резкого роста расходной части за счет расширения штата, а также недобора рекламы бюджет газеты пришлось секвестрировать уже в апреле», — говорит источник, близкий к «Известиям». — Еще одна проблема: смена концепции. Разве может серьезное издание публиковать интервью с Децлом на две полосы? А эти снимки стали последней каплей». Еще один собеседник СФ утверждает, что отставка Шакирова последовала после звонка из администрации президента. А гендиректор Центра политической конъюнктуры Константин Симонов уверен, что Шакирова уволили из-за чрезмерной осторожности владельцев «Известий»: «После дела ЮКОСа олигархи напуганы и следят за требованиями властей. Так что и никаких звонков не надо».

## Брэндинг для конкурента

Вице-президент по глобальному маркетингу Samsung Эрик Ким, за пять лет сумевший вывести марку в число ведущих мировых брэндов, покинул компанию.

ПЕРЕХОД

Новым местом работы талантливый маркетолог стала корпорация Intel (главный конкурент южнокорейской компании на рынке полупроводниковых компонентов), вынашивающая планы по выходу в сегмент бытовой электроники.

За время работы Кима в Samsung имидж компании, до того момента имевшей репутацию производителя недорогой и не слишком качественной техники, изменился до неузнаваемости. Перебравшись в Сеул из Массачусетса в 1999 году и проведя ревизию деятельности маркетингового подразделения компании, Ким занялся глобализацией марки. Вместо полусотни рекламных агентств, работавших в тот момент на Samsung, компания ограничилась услугами Foote, Cone & Belding Worldwide (входит в холдинг Interpublic Group) и ее дочернего агентства Cheil Communications. Киму принадлежит и авторство новой концепции позиционирования (акцент на продвижении флагманских продуктов, масштабная дисплей-программа и совершенствование коммуникаций с конечными потребителями), после реализации которой брэнд Samsung стал одним из самых узнаваемых в мире, а его стоимость увеличилась, по оценке Interbrand, с \$5,2 млрд до \$12,6 млрд. Samsung лишился топ-менеджера в совсем неподходящий момент: компания пересматривает программу сотрудничества с рекламными агентствами (за право занять место Interpublic в тендере сражаются WPP Group и Publicis Groupe) и разрабатывает новую брэндинговую стратегию.

Освободившееся место, по всей вероятности, займет Грегори Ли, нынешний директор по маркетингу Samsung.

## Из IT в PR и обратно

Не проработав и года в качестве генерального директора PR-агентства PRP Group, Гамид Костоев вновь возвращается в ИТ-бизнес.

ВОЗВРАЩЕНИЕ

42-летний топ-менеджер, в прошлом занимавший позиции директора по маркетингу российских офисов Microsoft и SAP, принял предложение занять аналогичный пост в представительстве Avaya.

На новой должности, введенной в штатное расписание в связи с расширением маркетинговой деятельности Avaya на российском рынке, в обязанности Гамида Костоева (на фото) войдет построение и реализация маркетинговой стратегии в России, продвижение решений и услуг компании и усиление канала продаж, а также корпоративный маркетинг и маркетинговые коммуникации.

Как говорит сам Костоев, в ноябре прошлого года объявивший свой уход из «SAP Россия и Балтия» желанием сменить сферу деятельности, возвращение в ИТ-сектор никоим образом не означает разочарования в сфере стратегических коммуникаций. «Эксперимент, о котором я давно мечтал, вполне удался», — утверждает топ-менеджер. — Работа в агентстве позволила мне



РАФ ШАКИРОВ БЫЛ ВЫНУЖДЕН ПОКИНУТЬ «ИЗВЕСТИЯ» | ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ГЛОБАЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ SAMSUNG УШЕЛ В INTEL | ГАМИД КОСТОВ ЗАНЯЛ НОВУЮ ДОЛЖНОСТЬ В AVAYA | У «РОСМЭНА» ОСТАЛСЯ ОДИН ВЛАДЕЛЕЦ

почерпнуть много нового из практики брэндинга мировых FMCG-компаний, и этот опыт я надеюсь применить на новом месте. Кроме того, я гораздо лучше стал понимать природу и экономику агентского бизнеса, и теперь в качестве клиента мне легче будет выбирать подрядчиков».

## У «Росмэна» остался один хозяин

Председатель совета директоров издательства «Росмэн» Михаил Маркоткин стал единственным собственником компании, выкупив у президента издательства Евгения Сосновского 50% акций.

ЕДИНОВЛАСТИЕ

Концентрация власти в одних руках должна помочь компании выйти из кризиса и вновь занять ведущую позицию на книгоиздательском рынке. С момента создания «Росмэна» в 1992 году у издательства было два владельца: Михаил Маркоткин и Евгений Сосновский, которые имели равные доли в капитале компании. В начале 2000 года «Росмэн» начал выпускать книги Джоан Ролинг про Гарри Поттера и благодаря этому стал одним из лидеров в издании детской литературы в России. Однако со снижением спроса на серию этих книг у компании начались проблемы. Менеджмент «Росмэна» допустил ряд серьезных стратегических ошибок. Так, например, средства, получен-

Михаилу Маркоткину предстоит найти для «Росмэна» новый хит, сравнимый по популярности с книгами о Гарри Поттере

ные от продажи бестселлера, были пущены в малопродуктивные проекты. Для спасения ситуации Михаил Маркоткин предложил партнеру Евгению Сосновскому продать долю, чтобы сконцентрировать власть и управление в одних руках. «Когда компания выходит на высокий уровень развития, нужно четко определить ее структуру и стратегию,— сказал господин Маркоткин СФ.— А при наличии двух центров ответственности управление размывается». Поскольку Михаилу Маркоткину издательский бизнес оказался ближе, Евгений Сосновский согласился продать свою часть капитала. Первыми шагами единовластного управленца, по его собственным словам, станут упрощение оргструктуры компании, формирование новой команды наемных менеджеров и выработка более динамичной стратегии. По мнению генерального директора издательства «Эгмонт Россия» Льва Елина, сделка поможет «Росмэну» вновь занять лидирующее положение на рынке. «Я думаю, что вскоре у издательства появятся новые „паровозы“, которые заменят „Гарри Поттера“,— полагает Елин. СФ



PHOTOPRESS

билеты и путёвки БЕЗ ВИЗИТА  
В ОФИС И ПО НАШИМ  
ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ,  
КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ,  
ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!  
www.mini7.ru

интернет-магазин путевок

**покупай не выходя из офиса!**

www.TourNews.ru  
095 232-9977 - call-центр  
сеть магазинов

**Горящих** путевок

Вам позавидуют попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО

**УНИКАЛЬНЫЙ**

практический справочник  
путешественника

336 страниц  
100% полнотекстовый  
информационный

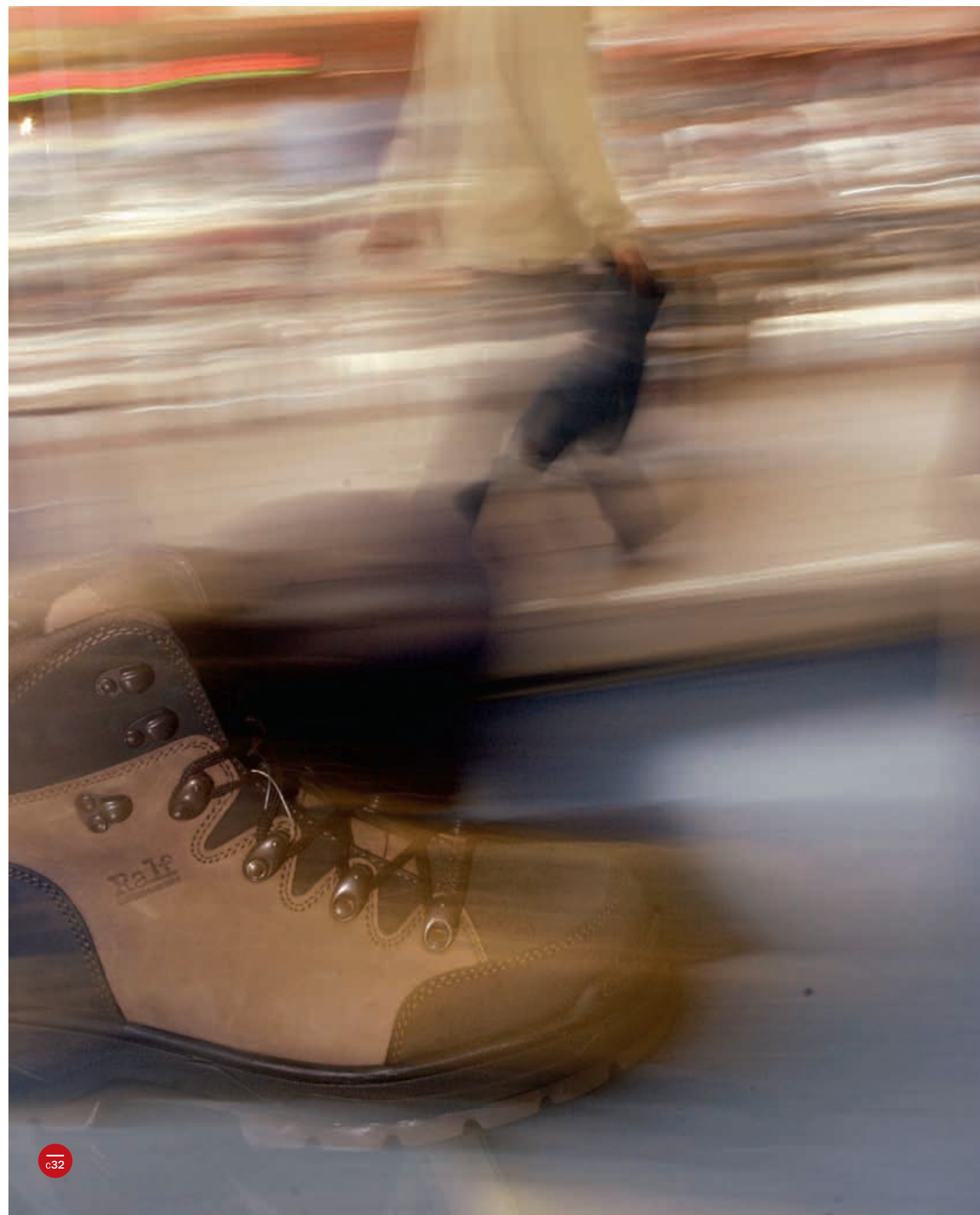
**ПЛЯЖИ МИРА**

сеть агентств

**ВЕЛЛ**

12 лет опыта

www.Well.ru | call-центр 095 956-6111





В прошлом году руководству Ralf Ringer — одного из крупнейших отечественных производителей мужской обуви — пришлось пересмотреть подход к работе с торговыми партнерами. Новые условия сотрудничества — например, корпоративные стандарты торговли и единые розничные цены, — серьезно осложнили работу дилеров. С некоторыми из них Ralf Ringer пришлось расстаться. Однако в компании убеждены, что без этих изменений превратить марку Ralf Ringer в сильный брэнд не удастся.

— Текст: Наталья ОБУХОВА Фото: Евгений ДУДИН

## Ralf Ringer перемерил партнеров

Обувь, за которую, как утверждается в одном из известных рекламных роликов, «ваши ноги будут вам благодарны» и которая «нигде не жмет», шьется в России, а не в Германии, как почему-то думают многие. Возможно, одна из причин распространенного заблуждения — абсолютно не типичные для отечественных обувщиков широкомасштабные рекламные кампании, которые российская компания Ralf Ringer (прежнее название — «ТД Белка») организует в поддержку своей марки Ralf Ringer.

Из всех обувных компаний Ralf Ringer, пожалуй, самая нетипичная. В отличие от большинства отечественных производителей, предпочитающих в последние годы размещать заказы на китайских и турецких фабриках, свою продукцию компания исторически выпускала и выпускает в Москве, на пред-

приятии «Буревестник» — на собственном оборудовании и силами собственного персонала. «Во-первых, мы не имеем дела с таможней, — объясняет Андрей Бережной, генеральный директор компании Ralf Ringer. — А во-вторых, вкладываем деньги не в товар, а в комплектующие, которые, естественно, дешевле готовой продукции, и которые мы всегда можем либо использовать, либо продать».

Инвестируя серьезные средства не только в производство, но и в раскрутку брэнда Ralf Ringer, компания с оборотом около \$30 млн смогла войти в число крупнейших отечественных производителей мужской обуви. Однако в прошлом году руководство Ralf Ringer стало ясно, что никакие рекламные расходы не обеспечат позитивного восприятия марки у покупателей, если в этом не заинтересо-



**Анастасия Татулова:**  
«Наша задача — создавать обувь, которая идеально соответствует запросам наших покупателей»

**Андрей Бережной**  
уверен, что местное производство — неоспоримый плюс для компании

ны торговые партнеры, продающие ее обувь в своих магазинах.

### В чем фокус

Встреча с руководством Ralf Ringer происходит в переговорной, стол в которой заставлен мужскими туфлями и ботинками — образцами, около половины которых составят ассортимент сезона «весна-лето — 2005». Вчера здесь завершилась серия фокус-групп, последний этап перед окончательным утверждением коллекции. Выявление потребительских предпочтений вошло в практику компании в прошлом году. «До сих пор необходимости в проведении таких исследований просто не было, но сейчас в планах компании стоит глобальное увеличение производства, и нам необходимо предугадывать запросы и потребности покупателей, — говорит **Анастасия Татулова**, директор по маркетингу Ralf Ringer. — И так как наша обувь шьется в Москве, где производство очень дорогое, сильный брэнд — это главное, за счет чего мы можем выделиться среди конкурентов. Поэтому сейчас мы прилагаем максимум усилий для создания и продвижения коллекций, которые были бы четко адресованы нашему потребителю».

Поставив перед собой такую цель, первым делом в компании разработали новую структуру коллекций. До сих пор бывшая единым целым, с прошлого года коллекция была разделена на четыре, а затем — на



пять линий (Classic, Style, Real Ralf, Active, Weekend). Для каждой из них в компании четко определили количество моделей и «разрешенные» для их производства материалы (так, в «классике» был введен запрет на использование слишком мягкой овечьей кожи и цветной строчки). А в отборе моделей компания, до сих пор определявшая наиболее удачные фасоны самостоятельно, решила заручиться помощью как покупателей, так и продавцов своей обуви.

Техническое задание производству теперь составляется только после проведения фокус-групп с представителями ЦА и отдельно — с региональными и столичными дилерами и торговым персоналом партнеров в Москве и регионах. **Анастасия Татулова:** *Иногда по результатам исследований мы понимаем, что не будем выпускать ту или иную модель, или видим, что какой-то фасон будет востребован только в одном регионе.*

### Закон и порядок

Систематизация работы над коллекцией и вовлечение в процесс отбора моделей торговых партнеров стало первым, но не единственным элементом программы по укреплению позиций марки Ralf Ringer. На прошедшей осенью 2003 года дилерской конференции компания обнародовала «Стандарты розничной торговли» — корпоративный документ, отныне определяющий условия сотрудничества партнеров.

## «Единая цена позволила прекратить демпинговые войны в тех городах, где с маркой работают несколько дилеров»



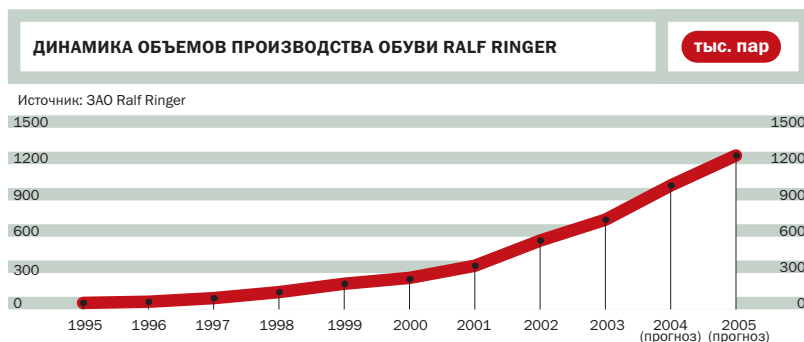
Разработка требований, равно как и проверка стандартов на жизнеспособность, проводилась на собственных розничных магазинах, первый из которых был открыт в начале 2003 года. (Сейчас в Москве и Ярославле работают 23 собственных магазина компании, а до конца года их число планирует довести до 40.) Главным нововведением в отношениях с продавцами стала ценовая политика, в соответствии с которой производитель устанавливал на локальных рынках единые розничные цены. Как говорит Анастасия Татулова, ценовое ограничение позволило компании решить сразу несколько проблем. «С одной стороны, мы четко позиционировали марку в среднеценовом сегменте, с другой — не допускали больших остатков, неизбежно возникавших из-за того, что дилер стремился продать обувь подороже, — рассказывает Татулова. — Кроме того, единая цена позволила прекратить демпинговые войны в тех городах, где с маркой работают несколько дилеров». С той же целью в компании определили общие для всех правила и сроки проведения акций и распродаж.

Кроме того, новый корпоративный документ включал в себя подробные рекомендации по оформлению магазина и представлению продукции компании на витринах. С теми, кто не согласился пойти на изменение условий работы, компания разорвала контракт. Равно как и с теми, кто по результатам проверки так и не смог привести свой бизнес в соответствие с требованиями производителя. Так, в Москве из-за несоблюдения сроков начала распродажи и стандартов розничной торговли компания приостановила отношения с сетью «Маттино-Обувь». «Та система, по которой работает эта сеть — „покупайте у нас, потому что у нас дешевле“ — нам уже не подходит, — говорит Анастасия Татулова. — Когда магазин обеспечивает покупателю такие цены, он не гонится за тем, чтобы у него было нормальное оборудование, грамотные продавцы, правильная выкладка. Нет смысла вкладывать в марку, если она и так продается».

Намерение взять под контроль розницу вынудило компанию максимально ограничить возможности дилеров заниматься оптовыми продажами. В этом году компания отказалась от торговли своей маркой на рынке в Лужниках, где благодаря мелким оптовикам делала существенные объемы. **Анастасия Татулова:** *Партия могла оказаться там, где у нас действуют единые цены, и получалось, что все усилия по нужно-му позиционированию марки шли прахом.*

Жесткие указания в отношении работы с субдилерами получили и партнеры в Северо-Западном регионе, имеющие разрешение заниматься мелким оптом: если торговец попадает на несанкционированной отгрузке субдилеру, «неавторизованному» компанией, его контракт заканчивается.

Сейчас по единой цене работают 20 городов, в том числе Москва и Санкт-Петербург. Проверками работы дилеров в этих регионах занялся департамент продаж. Весной этого года отдел, до сих пор занимавшийся в основном отгрузкой товара, был ре-



формирован и наделен новыми функциями. В штате департамента появились 10 региональных управляющих, задача которых состоит в сборе и анализе данных о том, какова ситуация на отдельных рынках, насколько активны торговые партнеры «на местах» и какие объемы реализует каждый из них. «Наш интерес состоит в том, чтобы знать, где и как продается каждая наша пара, — говорит Анастасия Татулова. — Понятно, что не все наши партнеры хотят перестраивать отлаженные процессы, но в этом отношении компания занимает очень жесткую позицию. Пока наши дилеры в Санкт-Петербурге не привели магазины в соответствие с нашими требо-

### ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

первый в России  
практический  
журнал по управлению  
финансами предприятия

22 сентября 2004 года, Москва, отель «Арабат Парк Хаятт Москва»,  
2-й этаж, зал «Хачатурян» (ул. Неглинная, д. 4)

**Начало регистрации и кофе в 9-00**

Конференция на тему:

## Выход на IPO: проблемы и перспективы российских компаний

Организатор: журнал «Финансовый директор»

#### ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Требования, которые предъявляют к эмитентам западные и отечественные инвесторы
- Этапы подготовки российского эмитента к выходу на западные фондовые рынки
- Наиболее удобная с точки зрения выхода на IPO структура компании
- Сложности повышения прозрачности компании
- Раскрытие информации об акционерах

#### ДЛЯ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПРИГЛАШЕНЫ

- Представители компаний: «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», «Вимм Билль Данн», МТС, «Вымпелком», РБК и др.
- Консультанты компаний: PricewaterhouseCoopers, «Тройка Диалог»
- Юристы компаний: Shearman & Sterling и Freshfields Bruckhaus Deringer
- Специалисты ИНГ Банк (Евразия) ЗАО и Deutsche Bank

**Стоимость участия в семинаре — \$295 (стоимость указана без НДС).**

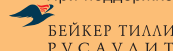
Мы будем рады ответить на ваши вопросы по тел. **(095) 105-77-43**  
(Ирина Сухова, [sukhova@fd.ru](mailto:sukhova@fd.ru); Лилия Медзелец, [medzelets@fd.ru](mailto:medzelets@fd.ru))

**Зарегистрироваться на семинар можно на сайте <http://www.fd.ru>**

Официальный спонсор



При поддержке



Информационные партнеры





С дилерами компания обращается жестко — замораживает сотрудничество с теми, кто отказывается обозначить места продаж обуви Ralf Ringer фирменными POS-материалами

ваниями — четко обозначить места продаж Ralf Ringer фирменными вывесками и символикой, мы приостановили выделение средств на рекламу в регионе».

### В помощь продавцу

В прошлом году Ralf Ringer стала крупнейшим на рынке рекламодателем, вложив в кампании на телевидении и в прессе около \$2 млн. В этом году в дополнение к ролику, направленному на повышение узнаваемости марки, компания запускает еще один, задача которого — показать, что коллекция Ralf Ringer включает в себя модели на все случаи жизни. Рекламный бюджет на этот год составит около \$3 млн, и, как говорят в компании, такие расходы вполне оп-

равданны. По данным самой компании, по узнаваемости марка Ralf Ringer сейчас уступает только Ессо и Salamander (последняя уже не продается в России), а в тех городах, где работают сильные дилеры, опережает и их. Так, в Саратове опрос, проведенный после весенней кампании, показал знание марки на уровне 90%. В следующем году на продвижение марки планируется потратить как минимум ту же сумму. **Анастасия Татулова:** *Российским рынком начинают интересоваться игроки масштаба Clarks, недавно открывшего здесь представительство. Поэтому сейчас мы прикладываем все усилия, с тем чтобы оставить конкурентов позади.*

Еще одна статья расходов, с прошлого года выделяемая в рамках достижения упомянутого отрыва, тратится на тренинги для продавцов дилерских магазинов. Содержание программы компания также обкатала на собственной рознице. Обучение включает в себя рассказы о материалах и технологиях производства обуви, особенностях каждой из линеек, целевой аудитории марки, демонстрацию правильной выкладки, рекомендации по продаже и т. д. «После первых отзывов тренингами заинтересовались очень многие наши партнеры — ведь более компетентные в специфике продукции продавцы делают большие продажи, — говорит Анастасия Татулова. — Но надо признать, что процесс этот небыстрый: чтобы обучить торговый персонал в 200 российских городах, наших ресурсов пока не хватает».

### Made in Russia

Между тем параллельно руководству Ralf Ringer приходится решать и проблему с недостатком производственных ресурсов. До конца этого года компания планирует продать 1 млн пар — на 250 тыс. больше, чем в прошлом, когда дефицит производства составил около 30%. «Сейчас мы тестируем производственные участки в Курске, Москве, Владимире, Нижегородской области на предмет соответствия нашим требованиям к качеству продукта, и по итогам сезона будем решать, с кем подпишем долгосрочный договор, а кого, может быть, приобретем, — говорит Андрей Бережной. — Иметь полностью контролируемый промышленный модуль, конечно, здорово, но это требует значительных инвестиций».

Коммерческий директор компании «Пальмира» (более 150 обувных магазинов Monarch и Brooks) **Александр Пономарев** считает, что у конкурентов есть шанс реализовать свои амбиции, однако сделать это будет непросто. «Сейчас Ralf Ringer торгуют очень многие, и очевидно, представление о том, как продавать марку, часто отличается от того, как видят этот процесс в компании. О национальном брэнде можно будет говорить в том случае, если „Белка“ сумеет добиться жесткой стандартизации в работе всех розничных предприятий, торгующих ее маркой, — говорит господин Пономарев. — Проблема в том, что большинство магазинов не являются собственностью компании, и постоянный контроль над деятельностью партнеров потребует отвлечения значительных ресурсов». СФ

**ЗАО Ralf Ringer** (прежнее название — «Торговый дом Белка» основано в 1996 году. Основное направление деятельности — производство мужской обуви. По итогам прошлого года под маркой Ralf Ringer компания выпустила более 700 тыс. пар, до конца 2004-го планирует произвести более 1 млн пар. Производство расположено на площадях фабрики «Буревестник». Продажей продукции компании занимаются около 200 дилеров. Собственная фирменная розничная сеть насчитывает 23 магазина в Москве и Ярославле. В штате компании — более 1000 сотрудников. Помимо производства обуви, компания занимается поставками, а также ремонтом оборудования для обувного производства. Оборот Ralf Ringer по итогам года должен составить более \$30 млн.





# Яндекс WiFi

## Приятного интернета!

В рабочий полдник, обед или ужин захватите с собой ноутбук. В ресторанах, кафе и закусочных, имеющих на своей двери знак Яндекс.Wi-Fi, вы сможете одновременно насладиться и любимыми блюдами, и любимыми сайтами. Яндекс.Wi-Fi — это **бесплатный** беспроводной выход в интернет прямо из-за столика кафе.



## Деньги почтой



НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ ВПЕРВЫЕ ПОЯВИЛАСЬ КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ СОБИРАЕТСЯ ВЫДАВАТЬ КРЕДИТЫ ПО ПОЧТЕ И ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ. КОНКУРЕНТЫ НАЗЫВАЮТ ЭТО ВЕСЬМА РИСКОВАННОЙ ЗАТЕЕЙ, А В САМОЙ КОМПАНИИ «РУСФИНАНС» РАССЧИТЫВАЮТ, ЧТО ИМЕННО ТАКОЙ ПОДХОД ПОЗВОЛИТ ЕЙ ВЫБИТЬСЯ В ЛИДЕРЫ. **Текст: Наталья Перцова**



В конце лета французский банк Societe Generale совместно с Baring Vostok Capital Partners (BVCP) объявили о создании компании «Русфинанс». Компания предложила самые низкие процентные ставки: 10% на товарные кредиты и 15% на денежные займы. Мнение рынка было единодушным: «Это нерентабельно». «Русфинанс» объявила о дистанционном оформлении займов через интернет, по телефону и почте. «Риски большие, и долгосрочного преимущества из-за отсутствия прямого контакта с клиентом не получишь», — считают конкуренты. В «Русфинансе» уверены в обратном.

### Макдоналдс займов

«Русфинанс» предоставляет потребительские займы частным клиентам на покупку так называемых товаров длительного пользования (мебели, бытовой техники, компьютеров) и денежные займы. Работает компания по двум направлениям: через магазины и посредством технологий прямого маркетинга (интернет, почта и телефон). Официально о начале

деятельности «Русфинанса» было объявлено 24 августа, однако компания стала выдавать займы еще в июне, и к концу лета ее кредитный портфель составил около 3 тыс. займов (в денежном выражении сумма не раскрывается). До конца года портфель, по прогнозам, достигнет \$20 млн. В «Русфинансе» уверены, что первую прибыль компания начнет получать через три-четыре года.

Конкуренты не разделяют оптимизма «Русфинанса». Управляющий директор Delta Capital Management **Кирилл Дмитриев** сомневается, что при ставке кредитования в 10% можно долго существовать на российском рынке. По его мнению, такие проценты не покроют вложенных инвестиций, операционные издержки и невозвраты кредитов. «В США, к примеру, уровень процентов по кредитам достаточно низкий в первые месяцы выплат займа, но в среднем ставка выходит на 16–17%, — говорит Дмитриев. — При этом в Америке рынок потребительского кредитования считается развитым, культура клиентов находится на высоком уровне». В банке «Дельта-Кредит» считают, что сегодня в России выйти на рентабельность можно лишь при реальной ставке в 25–30%. В «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Топ-менеджеры «Русфинанса» Татьяна Жаркова, Каролин Ландо и Бертран Госсарт уверены, что дистанционные кредиты помогут компании завоевать рынок

«Пока в стране велики риски невозврата кредитов, говорить об уровне реальной ставки ниже 28,5% рано»



придерживаются такого же мнения. «Пока в стране велики риски невозврата кредитов, говорить об уровне реальной ставки (учитывающей все комиссионные) ниже 28,5% рано», — сказали в пресс-службе компании.

В «Русфинансе» уверяют, что 10% и 15% — это реальные ставки кредитов, а не рекламное предложение. Гендиректор компании **Бертран Госсарт** называет свой бизнес «Макдоналдсом займов»: По сравнению с ритейловым банком наши инвестиции невелики. Мы не стали вкладывать миллионы долларов в строительство больших офисов и открытие счетов для привлечения депозитов. Кроме этого, наш бизнес в основном нацелен на регионы, и мы построили простую конструкцию,

которая сегодня легко копируется во всех крупных городах.

Размер вложений в «Русфинанс» не раскрывают, ссылаясь на то, что процесс инвестирования еще не закончен. «Простая конструкция» складывается из центрального офиса в Москве, 11 региональных филиалов в городах-миллионниках и команды из 200 человек (к концу года штат вырастет до 600 сотрудников).

## Виртуальный банкинг

Главная инновация «Русфинанса» — предоставление займов на расстоянии. Своим основным конкурентным преимуществом в компании считают наличие базы потенциальных клиентов в 25 млн человек, полученной от компании PPE Group. «Одна из причин выбора этого направле-

ния — сотрудничество с PPE Group, специализирующейся на продаже товаров по почте (одним из акционеров PPE является BVSP. — **СФ**)», — говорит директор отдела прямых продаж **Каролин Ландо**.

Схема дистанционного обслуживания клиентов выглядит следующим образом. В начале сотрудники «Русфинанса» отбирают из базы потенциальных клиентов, которым были бы интересны кредитные предложения. Далее таким людям рассылаются по почте предложения и анкеты. Потребители при желании могут заполнить анкету и выслать ее по почте вместе с копией паспорта, а могут подать заявку и копию документа через интернет или оформить кредит по телефону. В последнем случае составленная со

слов клиента анкета пересылается для подтверждения этому потребителю. А тот в свою очередь пересылает подписанную анкету и копию паспорта в компанию. После этого на указанный счет клиента перечисляются деньги.

Как считает Кирилл Дмитриев из Delta Capital Management, дистанционная работа менее эффективна, чем в точках продажи: «Подписывая долгосрочные договоры с магазинами, банк получает не только прямой доступ к клиентам, но и возможность выстроить барьеры для других игроков кредитного рынка. В интернет-канале барьеры трудно построить, поскольку такое направление создать довольно легко, и любой участник рынка может сделать это».

## БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

Национальная награда в области построения брэндов в рамках международной системы EFFIE



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

## 17 СЕНТЯБРЯ крайний срок подачи заявок

Торжественная  
Церемония награждения  
26 октября 2004

Регистрация участников  
и дополнительная информация:  
(095) 923 2179  
(095) 787 8563

bestbrand@bestbrand.ru

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

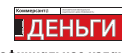


РБК представляет

### Организаторы



Оргкомитет конкурса  
БРЭНД ГОДА



официальное издание



При поддержке ТПП РФ

### Спонсоры



официальный партнер



ADVERTISING GROUP



официальный  
производитель  
ТВ-рекламы



официальный напиток



официальная полиграфия

### Соорганизаторы



официальная  
телекомпания



официальная  
площадка Церемонии



официальная  
радиостанция

The Moscow Times

### Медиа-Партнеры



главный  
медиа-партнер



официальный  
медиа-партнер

## Если на практике незамужние женщины с двумя детьми — категория самых злостных неплательщиков, «проходной балл» для всех незамужних женщин с двумя детьми снижается



**Андрей СКУРИХИН,**  
член совета директоров  
группы S.P.I. «Союзплодимпорт»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «Система контроля за возвратом средств потребует дополнительных вложений»

— Развитие рынка займов в России напрямую связано с ростом экономики в стране. По такому показателю как валовый национальный доход на душу населения мы по-прежнему отстаем от Европы как минимум в четыре раза. В финансовой системе России на сегодняшний день содержится объем капитала, приблизительно равный размеру ВВП, а в США этот показатель превышает ВВП в семь раз. Чем больше у нас будут эти показатели, тем более развитыми и гармоничными будут все сферы бизнеса и экономики, в том числе и сфера потребительского кредитования.

Безусловно, возможности для такого роста у нас есть, иначе такие киты мирового финансового рынка как Societe Generale, BNP Paribas и GE Capital не приходили бы в Россию. Скорее всего, список международных игроков такого масштаба у нас будет расти.

Безусловно, иностранцы играют в России по своим правилам, принятым в Европе. С одной стороны, для нас это очень непривычно, но с другой — российский потребитель, таким образом, получает возможность кредитоваться по совершенно новой системе. А наш рынок узнает о новых технологиях работы.

Несмотря на то, что многие участники рынка скептически оценивают технологии, которые собирается использовать «Русфинанс», скорее всего, они будут нормально реализованы. А решение проблемы возврата дистанционных кредитов будет зависеть от того, насколько удачную клиентскую базу создаст компания. Возможно, система контроля за возвратом финансовых средств потребует от компании дополнительных вложений.

Важно оценить, насколько риски невозврата кредитов будут компенсироваться доходами от деятельности компании. 10-процентная норма кредита, с которой «Русфинанс» собирается работать, является низкой для России, но достаточно высокой для банковской деятельности в мире. К тому же думаю, что 10% — это не итоговая ставка. С учетом скрытого дисконтирования в торговой сети и оплаты услуг, связанных с обслуживанием того или иного кредита, процентная ставка может расти.

Вряд ли Societe Generale ставит перед собой цель достичь безубыточности в России в ближайшие два-три года. Полагаю, французы надеются сначала стать ведущим игроком с хорошей долей рынка, а прибыльность их деятельности в России станет уже следующей задачей.

### Рисковый менеджмент

Риски в дистанционном направлении, по словам Каролин Ландо, не превышают подобные показатели в торговых работах, поскольку принцип работы с неплательщиками, применяемый в «Русфинансе», распространяется на все виды деятельности. Он базируется на автоматизированной системе управления рисками, которой, по мнению руководства «Русфинанса», нет ни в одной российской кредитной организации.

Основной вопрос, на который отвечает система, — вернет заемщик кредит или нет. В программу заносится основная информация о клиенте, в отдельную графу вписываются пожелания о кредите, например, «хочет взять деньги на покупку трех кондиционеров». После поступления данных программа обрабатывает информацию на основе заданных показателей (к примеру, кредиты могут получать лица, достигшие 16 лет, с доходом не ниже установленного уровня для каждого вида займа и т. д.), фильтрует и выдает на выходе решение — положительное или отрицательное. **Татьяна Жаркова**, коммерческий директор «Русфинанса»: *Подобная скоринг-система помогает быстро отслеживать нестыковки. Если клиент хочет приобрести несколько кондиционеров, но его материальный уровень не соответствует желанию, мы можем скорректировать предложение и подсказать заемщику иной вариант — либо на меньшую сумму, либо на более длительный срок. Тем самым мы страхуемся от возможной неплаты долга.*

Внутренние правила, запрограммированные в систему, со временем могут меняться. Это зависит от поступающей информации и статистики. Например, если на практике выходит, что незамужние женщины с двумя детьми — самые злостные неплательщики, «проходной балл» для всех

незамужних женщин с двумя детьми снижается. По словам гендиректора «Русфинанса», экспертная система позволяет не только сократить время принятия решения, но и сэкономить на количестве сотрудников: «Мы избегаем лишних затрат на создание штата, похожего по размеру на мексиканскую армию».

Главная проблема кредитных банков в России, по мнению представителей «Русфинанса», состоит в том, что они поздно начинают работать с неплательщиками. В компании уверены, что первый этап предотвращения неплатежей должен начинаться с донесения до клиента четкой информации — когда, где и сколько денег он обязан перечислить. За 10 дней до первого ежемесячного взноса операторы компании звонят своим клиентам и напоминают о сроках и сумме возврата. По статистике компании, 10% клиентов в это время оказываются недоступными, то есть уже тогда можно примерно спрогнозировать, сколько невозвратов будет в конце месяца. Следующий шаг — непосредственный сбор задолженностей. Если клиент не внес сумму в определенный срок, на следующий день специалисты из охранных агентств, работающие в «Русфинансе» на условиях аутсорсинга, начинают искать человека на месте — через родственников, соседей и сотрудников. Если такого неплательщика удастся найти, ему выставляется штраф в размере 10% от неуплаченного платежа.

Каков на сегодня реальный уровень риска невозврата кредитов, в компании не говорят. «Окончательно понять ситуацию можно будет к апрелю, — говорит Госсарт. — Но сегодня показатели нас радуют. В Германии и во Франции риск невозврата составляет около 1%, в Таиланде 9–10%. Мы думали, что Россия будет ближе к Востоку, а оказалась посередине». **СФ**

# B2B: ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ

Если Вы не работаете в сфере B2B и Вам не нужны клиенты среди юридических лиц — переверните страницу. И в то же время, если Ваши клиенты именно юридические лица, Вы желаете существенно расширить свою клиентскую базу и хотите попробовать новый и на сегодняшний день самый эффективный способ продаж в сфере B2B, Вам стоит внимательно дочитать статью до конца.



**Попробуйте новый эффективный способ продвижения товаров и услуг! Возможно, потратив незначительную сумму, Вы откроете для себя удивительный источник клиентов для стремительного развития Вашего бизнеса.**

Многие компании, работающие в сфере B2B, посчитав выгоду от каждого вложенного доллара, пришли к однозначному выводу: эффективны только три канала продвижения — реклама в интернет-поисковиках, рассылка писем и презентации по телефону. Причем последний канал при правильном подходе и профессиональных продавцах приносит значительно большую выгоду, чем рассылка писем. Интернет-поисковики же имеют ресурс, ограниченный количеством запросов по Вашей теме.

Телефонные презентации — это обзвон потенциальных клиентов заказчика по необходимой отрасли специально выделенной и обученной группой профессиональных операторов-продавцов и проведение потенциальным клиентам презентации товаров и услуг заказчика.

Чем же выгодны телефонные презентации? Прежде всего избирательностью. Теперь Вы не будете тратить деньги на информирование о Вашей продукции всех читателей какого-либо издания, оплачивая контакт с каждым из них. Ведь реально потенциально заинтересованных лиц не больше 1—2% от аудитории любого СМИ. В презентациях по телефону Вы сами определяете круг лиц, которым действительно может быть интересна Ваша продукция.

A call-центр WilStream подготовит актуализированную базу этих лиц и заинтересует их Вашими товарами и услугами. Таким образом, достигается еще одна немаловажная выгода — адресность. Важно понимать и про значение настойчивости и убедительности личного телефонного контакта относительно стан-

дартных обезличенных каналов рекламы. В телефонных презентациях все продавцы обучены работать со сложными возражениями и нестандартными вопросами и, без сомнения, имеют гораздо большую возможность склонить потенциального клиента в пользу Ваших товаров и услуг.

В call-центре WilStream накоплены обширные базы контактов всех рангов во всех отраслях и сферах. И, конечно, это не может не привлекать гигантов российского бизнеса. Такие компании, как «РЕСО-Гарантия», «Детур», «Космос-ТВ», «НТВ-Плюс», РОСНО и многие-многие другие уже убедились в эффективности презентаций по телефону в call-центре WilStream и по сей день успешно используют их в своем бизнесе.

Call-центр WilStream не продает вместо Вас. Call-центр находит заинтересованных клиентов и оперативно передает их Вам. Таким образом, Вы сосредоточитесь только на работе с «горячими» клиентами, не тратя свое время на их изнурительный поиск. Вы значительно поднимете объемы своих продаж с минимальными вложениями. Один «горячий» клиент обойдется Вам всего в **2 доллара!** С Вас не возьмут ни цента за тех, кому не интересны Ваши услуги. Пускай потребуется обзвонить 100 человек, чтобы найти всего одного.

**Узнайте о возможности использования телефонных презентаций в Вашем бизнесе по телефону (095)234-8484**

## Да мы ж свои!



СЕТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ «РОСТИК'С» НЕ ПЕРВЫЙ ГОД РАБОТАЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ФАСТ-ФУДА. ОДНАКО РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ ОЗАБОЧЕНО УСТОЙЧИВОЙ АССОЦИАЦИЕЙ СЕТИ С ЕЕ ИНОСТРАННЫМ КОНКУРЕНТОМ — MCDONALD'S. КАК ОКАЗАЛОСЬ, ДО 60% КЛИЕНТОВ «РОСТИК'С» ДАЖЕ НЕ ПОДОЗРЕВАЮТ, ЧТО ПИТАЮТСЯ В РОССИЙСКОМ РЕСТОРАНЕ.

Текст: Светлана Алешина Фото: Евгений Дудин



Сергей Лысенков



Владимир Коровкин



Алексей Филатов

«Ростик'с» — один из наиболее известных брендов корпорации «Ростик Групп». Лучшее доказательство тому — 42 действующих ресторана в Москве и 12 — в регионах и ближнем зарубежье. Лидер по количеству открытых точек быстрого питания среди отечественных сетей, «Ростик'с» планирует открыть до конца 2004 года еще 30 ресторанов. По данным компании, ее доля в российском ресторанном бизнесе составляет около 14%. Ожидается, что до конца года этот показатель возрастет до 17%.

Большинство клиентов сети — люди в возрасте от двадцати до сорока лет со средним достатком. Поскольку количество точек фаст-фуда в Москве и в регионах стремительно растет, то для того, чтобы удержать клиентов, нужно добиться их лояльности. Одним из факторов повышения «преданности» потребителей может стать «отечественный характер» бренда. Заявить о себе как о российской сети «Ростик'с» попробовала традиционными средствами — через рекламу и PR-

акции. Однако эти действия скорее повысили общую узнаваемость бренда. А вот проблема «национальности» осталась нерешенной.

Эта проблема была вынесена на обсуждение в **СФ** №30-31/2004 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов Executive.ru «Банк идей». Мы получили 122 решения, из которых члены жюри отобрали шесть лучших @.

Свой выбор они объяснили так.

### Практик

**Алексей Филатов**, генеральный директор компании BBPG Conventions:

— Решение **Наталии Голоскоковой** — квинтэссенция лучших идей. Я считаю его самым достойным именно потому, что в нем охвачены все сферы: от анализа рынка до конкретных стратегий для бренда.

**Алексей Семенцов** также отмечает важность коммуникаций не только с потребителем, но и с бизнес-партнерами. Вот, например, один инте-

**секрет фирмы**

«Смена названия связана с изменением торгового знака, а это огромные затраты. Не лучше ли потратить деньги на что-то более полезное?»



## «Курица вкуснее гамбургеров»

**Бренд-менеджер компании «ЭКЗ „Лебедянский“» Наталья Голоскокова поделилась своими взглядами на проблему «русификации» «Ростик'с» и предложила полезные рекомендации.**

«На мой взгляд, главная причина доверять отечественным продуктам заключается в том, что они производятся без красителей, химических добавок, генетически модифицированных продуктов. Кроме того, курица, по мнению нашего потребителя, вкуснее гамбургеров.

**ТЕКУЩАЯ ПОЗИЦИЯ БРЭНДА.** «Ростик'с» воспринимается как:

1. Прозападная сеть семейных ресторанов.
2. Хрустящий цыпленок, приготовленный по оригинальному рецепту.

**АМБИЦИЯ БРЭНДА.** «Ростик'с» — это:

1. Крупнейшая российская сеть семейных ресторанов, с правильно подобранным балансом блюд (есть как здоровые, так и просто сытные); подходит как взрослым, так и детям.

2. Социально активная марка, заботится прежде всего о посетителях, пришедших в ресторан, а не о ком-то абстрактно (игровые площадки в ресторанах, детские праздники).

Рекомендация: не зацикливаться только на здоровом питании, все-таки это фаст-фуд.

## МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

1. Основной акцент нужно сделать на самом продукте. Можно или дополнить меню соусами, салатами, напитками и гарнирами из национальных кухонь народов России, или проводить недели/месяцы национальных блюд.

2. В обстановку ресторана можно добавлять элементы декора или оригинальные предметы быта, украшения тех же народов. Идею многонациональности России также можно использовать в сценариях детских праздников, викторинах.

3. Необходимо дальнейшее продвижение пула поставщиков, с акцентом на их российское происхождение и качество сырья».

Полный вариант решения можно прочитать на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru).

«А знаете ли Вы, что „Ростик'с“ — российская сеть?». Это можно сделать быстро и без особых затрат. Если оценивать по возможности внедрения, то это, безусловно, то, что принесет наибольший эффект.

У Алексея Семенцова меня прежде всего привлекла форма изложения и подход к решению кейса. Чувствуется рука консультанта: прописана вся стратегия развития сети до 2008 года, даны рекомендации вплоть до пошагового внедрения системы сбалансированных показателей.

Юрий Галенко совершенно правильно подчеркивает субъективность и неоднозначность опросов потребителей. По себе знаю, что зачастую главный мотив для посещения ресторана быстрого питания — голод. В этом случае потребителю зачастую все равно, американский ресторан или наш — «зажевал и побегал». И это правда жизни, что бы ни показывали опросы потребителей.

Александр Романов предлагает свой нестандартный ход — розыгрыши туров по России среди гостей «Ростик'с». Действительно хороший способ позиционировать сеть как российскую — показать ее любовь к России.

А вот Андрей Блануца обратился к другой проблеме. Он предложил сделать акцент на использовании в продукции «Ростик'с» качественных и экологически чистых продуктов отечественного происхождения, продвигать наших поставщиков производителей. На самом деле этим мы уже занимаемся, хотя возникают свои сложности. Например, с птицефабриками. Они — поставщики нашего основного продукта. Но интереса к рекламе у них нет, поскольку продукт на рынке и так расходуется мгновенно. Да и вообще, как оказалось, найти российских производителей, готовых стабильно поставлять нам продукты в течение всего года, не так-то легко.

Маркетинговые исследования, важность которых отмечает Алексей Коськин, для нас уже пройденный этап. Мы давно выяснили, что одно из наших конкурентных преимуществ — то, что мы российские. Только об этом никто не знает! Поэтому и хотим просто сказать нашим гостям: «Мы свои». Есть ли задача за счет этого привлечь новых гостей? Нет. Речь идет о повышении лояльности. Для меня это важно, поскольку я сам человек, очень лояльный компа-

нии. Например, когда я работал в Sun Interbrew, то за все это время (больше четырех лет) ни разу не пил пиво конкурентов. Вот и сейчас я хожу в «Ростик'с» с сыновьями. Хотя при этом периодически борюсь с лишним весом.

Многие читатели попали в точку: писали про то, что мы планируем сделать, или то, что уже делаем. Например, это касается стратегии активного продвижения в регионы, спонсирования спортивных мероприятий, ухода от иностранных названий в меню.

Практически в каждом решении присутствовало пожелание избавиться от апострофа или даже от последней буквы «с» в названии, поскольку это прямо ассоциируется с «иностранным» вообще и McDonald's в частности. Здесь все не так просто. Смена названия связана с изменением торгового знака, а это огромные затраты. Не лучше ли потратить деньги на что-то более полезное? Например, на разработку нового блюда, которое будет отвечать ожиданиям или даже превосходить их. На самом деле у названия есть своя история. Президента компании Ростислава Ордовского-Танаевского Бланко друзья действительно называют Ростик. Так что название

сети возникло и в самом деле от имени основателя.

Другой часто встречающийся совет — включать в меню все больше здоровой пищи. Честно говоря, я стараюсь вообще избегать этих ассоциаций. Безусловно, большое количество наших блюд претендует на такое звание. Те же салаты, например, или овощные «Великаны». Но не надо себя обманывать. У фаст-фуда нет ассоциации со здоровой пищей, туда не за этим приходят. Я бы скорее назвал это питанием для активных людей. **сф**

## Ценные советы по сложным проблемам

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

# Все успешные люди делают это.

## По утрам.

Ведомости. Деловая газета.

№52 (114) Вторник,  
22 февраля 2000  
Ежедневная деловая газета  
www.vedomosti.ru

## ВЕДОМОСТИ

THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES



**Вместо программы будет закон**

**Матрица Байдал переобран**

Президентские выборы в 2000 году...  
В пятницу, 18 февраля, в Москве...  
В пятницу, 18 февраля, в Москве...



ИНДИКАТОРЫ	
РТС-индекс	1754.81
DAX	30275.52
FTSE-100	4081.8
DAX	7980.53
NYSE-200	10447.75
NASDAQ	16422.35
NIKKEI	17413.82

Российские биржи "наказали" иностранцев на \$1 млрд

Сергей Рудов / Ведомости  
Президентские выборы в России...

## Будущее плазмы



КОМПАНИЯ ART SYSTEMS СПЕЦИАЛИЗИРУЕТСЯ НА ПРОДАЖЕ ПЛАЗМЕННЫХ ПАНЕЛЕЙ. ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ ПРОДАВЦАМ ЭТОГО ПРЕСТИЖНОГО ТОВАРА МОЖНО БЫЛО ПОЗАВИДОВАТЬ: МАРЖА БЫЛА ВЫСОКОЙ, И СПРОС НА МОДНЫЙ ТОВАР НЕИЗМЕННО УВЕЛИЧИВАЛСЯ. НО ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА ЦЕНЫ УПАЛИ ПОЧТИ ВДВОЕ, А КОНКУРЕНЦИЯ ВОЗРОСЛА. И СЕЙЧАС РУКОВОДСТВО ART SYSTEMS СТОИТ ПЕРЕД ПРОБЛЕМОЙ: ОСТАВАТЬСЯ НА РЫНКЕ ИЛИ УЙТИ С НЕГО?

Текст: Светлана Алешина



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

### Выход на панель

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта, — вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов. — Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не

Александр Цыганов: «Мы готовы вложить в решение проблем своей компании до \$100 тыс., если это приведет к положительным сдвигам»

могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных прода-

жах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, установку. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук», — рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

### Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке — удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30 — 40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя — компании Fujitsu — составляла \$17 — 20 тыс. Теперь ее можно

купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен, — деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок, — офис, реклама, магазины», — не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3 — 3,5 тыс.

### Как отличаться

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование экс-

## «Интернет пестрит случайными предложениями по бросовым ценам. Клиент к нам приходит и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно»



кляузности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример — недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», — поясняет господин Цыганов.

Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона — квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно

построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше — 5 — 10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

### Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент — потребительские товары от комплектовующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый — в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

### Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания

активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей — „Ситроникс“, например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть — я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастро-

фически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж.

**Александр Цыганов:** «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам». **СФ**

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([editor@sf-online.ru](mailto:editor@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) (раздел «Мастерская») до **08.10.04**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) сообщат **18.10.04**, тогда же мы представим и победителя конкурса.

**САFeMAX**  
СЕТЬ ИНТЕРНЕТ-ЦЕНТРОВ

- » ДОСТУП В ИНТЕРНЕТ
- » ИГРОВОЙ ЗАЛ
- » КОФЕЙНЯ
- » КОПИ-ЦЕНТР

ШИРОКИЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ РАБОТЫ И ОТДЫХА



#### «Cafemax на Пятницкой»

Москва, ул. Пятницкая, д.25, стр. 1  
напротив метро «Новокузнецкая»



#### «Cafemax на Новослободской»

Москва, ул. Новослободская, д.3  
напротив метро «Новослободская»



#### «Cafemax в МГУ»

Москва, ул. Академика Хохлова, д.3  
метро «Университет», территория МГУ



режим работы: **круглосуточно**

телефоны для справок:

**Москва** » (095) 787 6858

**Санкт-Петербург** » (812) 273 6655

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



## Телеметрические войны

Решение TNS Gallup Media отказаться от участия в тендере на проведение телеизмерений раскололо рынок.

За нескольких дней Медиакомитет покинули 6 из 13 участников, поддерживающие TNS: АКАР, «Русбренд», CTC, Ren-TV, MTV и ТВЦ. От участия в тендере отказались и два претендента: GFK Rus и Центр исследований РАМ. «Мы перестали понимать мотивы принятия решений рядом партнеров по Медиакомитету», — говорит экс-представитель АКАР в Медиакомитете Илья Слуцкий. — Оценка шла не по качествам предложений, а по предпочтениям какого-то другого плана. «„Первый канал“ сориентировался на AGB, а вторая часть рынка — на существующего измерителя, смысла участвовать не было», — считает гендиректор GFK Rus Александр Демидов.

Гендиректора TNS Gallup AdFact Руслана Тагиева раскол рынка не радует, но и не расстраивает: «Мы поддерживаем саму идею тендера, жаль, что она себя дискредитировала. С другой стороны, мы рады тому, что часть участников Медиакомитета ориентируется на реальные коммерческие интересы индустрии».

Отказ от участия в тендере трех компаний из четырех поставил под сомнение саму возможность его проведения. Документы в Медиакомитет подала только AGB, однако буквально за несколько часов до окончания сроков подачи заявок к ней присоединился гуманитарный фонд «Чеховский центр», ранее телевизионными исследованиями не занимавшийся. «Это очевидная подстава, чтобы тендер состоялся», — считает господин Демидов. «Не совсем понятно, что будет делать тот, кто выиграл: если это будет AGB, то как компания будет действовать без поддержки рекламодателей и агентств, которые вышли из Медиакомитета? Если же „Чеховский центр“, то будет вообще очень забавно, так как у фонда нет опыта медиаизмерений», — резюмирует Слуцкий.

## Merloni превращается в Indesit

Итальянская компания Merloni Elettrodomestici, занимающая третье место среди европейских производителей бытовой техники, объявила о смене названия.

**РЕББРЭДИНГ** Согласно решению акционеров, с января 2005 года компания будет переименована в Indesit Company. Как говорится в официальном заявлении, смена названия вызвана необходимостью построения более эффективных коммуникаций и налаживания прочных связей между компанией и ее брендами. «У потребителей существуют сформировавшиеся положительные ассоциации между брендом Indesit и нашей техникой», — говорит Пьер Людовико Банкале, директор по маркетингу Merloni Elettrodomestici в России, странах СНГ и Балтии. — Мы надеемся, что переименование позволит нам повысить известность компании в целом и укрепить ее лидирующие позиции на рынке». В настоящий момент совокупная доля Merloni на российском рынке бытовой техники составляет более 35%, из которых около 20% принадлежит марке Indesit.

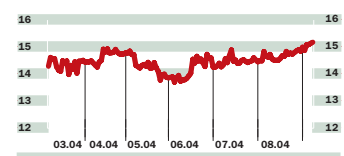
По мнению Светланы Жирухиной, директора по маркетингу компании «Поляр», переименование Merloni в Indesit связано со стремлением ее владельца Витторио Мерлони отделить бизнес от компании своего брата Антонио — Antonio Merloni SpA, продвигающей марку Ardo. «Это исключительно имиджевый шаг, который позволит более четко идентифицировать компанию и позиционировать ее бренды в долгосрочной перспективе. Ardo находится в более дешевом ценовом и качественном сегменте, нежели Indesit», — говорит Светлана Жирухина. Правда, Екатерине Дворниковой, генеральному директору ребрендингового агентства

## MERLONI

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (€ МЛРД)	<b>3,008</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (€ МЛРД)	<b>0,197</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (€ МЛРД)	<b>0,126</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 07.09.04</b> (€ МЛРД)	<b>1,683</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, MSE (€ МЛРД)**



«Дворникова и партнеры», в плане маркетинга такой шаг представляется нелогичным. «Общепринято, если марка называется по имени материнской компании», — говорит Дворникова. — Что компания выигрывает при переименовании в Indesit Merloni, если в ее портфеле есть и другие марки (Ariston, Stinol и т. д.), мне непонятно».

## Пароходства поплывут на биржу

Акционеры Волжского и Северо-Западного пароходств планируют выйти на IPO, разместив 15% акций. Предполагается, что компании смогут выручить \$40 млн, которые пойдут на строительство новых судов.

## НАМЕРЕНИЯ

По предварительной информации, акции может выставить на биржу основной владелец пароходств — компания Volgo-Balt Transport Holding. Совладельцы — ОАО «Корус-Холдинг», ОАО «Инфотек-Балтика» и представители Минимущества РФ — с местом выхода на публичные торги пока не определились. Ранее заместитель директора «Корус-Холдинга» Владислав Ощепков упоминал, что это может быть российская площадка или рынок альтернативных инвестиций (AIM) Лондонской биржи. Разместить акции предполагается уже в конце 2005 — начале 2006 года. Аналитики считают, что структура компании-владельца па-

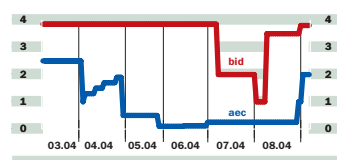
СЧИТАТЬ ТЕЛЕВИЗИОННЫЕ РЕЙТИНГИ БУДЕТ НЕКОМУ | MERLONI ELETTRODOMESTICI МЕНЯЕТ НАЗВАНИЕ | ВОЛЖСКОЕ И СЕВЕРО-ЗАПАДНОЕ ПАРОХОДСТВА ВЗЯЛИ КУРС НА IPO | ТНК-ВР СОЗДАЕТ НОВЫЙ ХОЛДИНГ | ОДИН ИЗ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ МТС СТАНЕТ НЕЗАВИСИМЫМ

## СЕВЕРО-ЗАПАДНОЕ ПАРОХОДСТВО

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (МЛН РУБ.)	<b>60,6</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (МЛН РУБ.)	<b>-33,77</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (МЛН РУБ.)	<b>-28,55</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 07.09.04</b> (\$ МЛН)	<b>19,25</b>

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)



роходств еще недостаточно прозрачна для выхода на публичные торги. «IPO — один из наиболее выгодных способов привлечения капитала, который действительно приобретает все большую популярность», — заметил аналитик ИГ „Атон“ Алексей Языков. — Но компания, которая планирует размещение, должна быть максимально прозрачной, понятной инвестору. А я, честно говоря, ничего не слышал о структуре Volgo-Balt

Transport Holding». Компания Volgo-Balt Transport Holding была зарегистрирована менее года назад на Кипре. Слишком юным для публичного размещения, по мнению экспертов рынка, является и управляющий пароходствами — ОАО «Волго-Балтийская компания». Она была образована только в августе 2003 года и до сих пор не опубликовала ни одного квартального отчета. Ни владелец, ни управляющее пароходство не предоставляли также отчетность по международным стандартам. В самой «Волго-Балтийской компании» от комментариев пока воздерживаются. «В такой ситуации было бы логичнее взять банковский кредит, выпустить векселя или облигации. Тем не менее акционеры могут попытаться выйти на биржу в указанные сроки. Вероятнее всего, им удастся разместить свои ак-

ции хотя бы потому, что размер их IPO невелик», — оценил перспективы размещения судоходных акций ведущий аналитик ИГ «Регион» Валерий Вайсберг.

## ТНК-ВР занялась самопоглощением

Группа предприятий ТНК-ВР начала масштабную реструктуризацию, в ходе которой будет образован новый многопрофильный холдинг.

КОНСОЛИДАЦИЯ

«Главная цель реформы — сделать корпоративную структуру ТНК-ВР более консолидированной, прозрачной и понятной для кредиторов и миноритариев», — говорит руководитель PR-департамента ТНК-ВР Владимир Бобылев. Холдинг планируется зарегистрировать уже в конце нынешнего года. Ожидается, что постепенно он объединит все 600 предприятий ТНК-ВР, включая головные. «В первую очередь в холдинг войдут ТНК,

„Сиданко“, ОНАКО, затем постепенно будут подтягиваться дочерние предприятия группы. Весь процесс реформирования может занять несколько лет», — говорит Владимир Бобылев. После заявления о реорганизации сразу три международных рейтинговых агентства — Standard & Poor's, Moody's и Fitch Ratings — подтвердили рейтинги офшорной компании ТНК-ВР, владеющей 100% TNK International Ltd. с прогнозом «позитивный». Пока будущий гигант остается безымянным. Его условное название — «Новый русский холдинг» (НРХ), но представители ТНК-ВР считают, что после формирования структура сохранит материнское название — ТНК-ВР. По официальной информации, «Новый русский холдинг» будет зарегистрирован в Тюмени и станет основным центром прибыли ТНК-ВР. Сейчас специалисты ТНК-ВР вместе с иностранными консультантами завершают разработку плана структурных изменений. Юридическую поддержку будет обеспечивать компания White & Case, консультацию по налогообложению предоставит PricewaterhouseCoopers, официальную оценку активов проведет Deloitte & Touche. Для определения размеров запасов и оценки уровней добычи ТНК-ВР пригласила аудиторскую компанию DeGolyer and MacNaughton, уже имеющую опыт подобного сотрудничества с российскими «Сургутнефтегазом» и «Газпромом». Руководство ТНК-ВР планирует встретиться с владельцами евробондов компании — без их одобрения проводить реструктуризацию группы предприятий запрещено. Но аналитики рынка считают согласование чистой формальностью. По их мнению, эта реформа выгодна кредиторам



REUTERS

Пароходства выводят акции на биржу, чтобы обновить парк судов

ТНК-ВР, поскольку сделает компанию более прозрачной. Аналитики считают, что реструктуризация упрочит положение ТНК-ВР, но не повлияет на расстановку сил на российском нефтяном рынке. Так, по словам ведущего аналитика ИК АВК Михаила Бакулева, «для того чтобы хотя бы догнать ЛУКОЙЛ, ТНК-ВР потребуются годы».

## МТС соблюдает формальность

Компания «Мобильные Телесистемы» собирается ввести в совет директоров независимого представителя.

**НАМЕРЕНИЯ** Начальник пресс-службы МТС Павел Нефедов объяснил это решение необходимостью соответствовать рекомендациям ФКЦБ. Согласно этим рекомендациям, торгующиеся на российских биржах компании с 1 января 2005 года должны иметь в составе совета директоров независимого директора. Кроме того, к июлю 2005 года МТС просто обязана это сделать, поскольку ее акции торгуются на Нью-Йоркской бирже, а Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC) требует, чтобы аудиторский комитет совета директоров иностранного эмитента полностью состоял из независимых директоров. В свою очередь аудиторский комитет может иметь в своем составе всего одного человека, поэтому в совете директоров МТС грядет лишь одно новое назначение. «Это делается для того, чтобы у миноритарных акционеров — покупателей наших акций на бирже — были гарантии получения полной информации о решениях совета и деятельности менеджмента», — поясняет Павел Нефедов. — Мы и раньше были достаточно прозрачны для них, что подтверждает

ТНК-ВР объединит 600 предприятий в единый холдинг. В первую очередь туда войдут ТНК, «Сиданко», ОНАКО, затем постепенно будут подтягиваться дочерние предприятия группы.

## Главная цель реформы — сделать корпоративную структуру ТНК-ВР более консолидированной и прозрачной для кредиторов.

На рынке считают, что реструктуризация упрочит положение компании, но не повлияет на расстановку сил на российском нефтяном рынке.

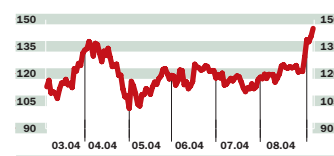


Президент МТС Василий Сидоров позаботился о миноритарных акционерах

## «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

<b>ВЫРУЧКА</b> (\$ МЛРД)	<b>2,546</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (\$ МЛРД)	<b>0,517</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 07.09.04</b> (\$ МЛРД)	<b>14,471</b>
<b>ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)</b>	



ся высокими рейтингами корпоративного управления. Тем не менее, чтобы формально соответствовать требованиям, нужно ввести эту должность». Руководитель пресс-службы «Вымпелкома» Михаил Умаров инициативы конкурента комментировать не стал. Но заметил, что для компаний, чьи акции обращаются на бирже, это нормальная практика. Весной 2004 года «Вымпелком» ввел в состав совета директоров сразу трех независимых представителей. О претендентах на место в совете директоров МТС компания не распространяется. Известно, что независимый директор займет место одного из представителей T-Mobile International (владеет 25,15% акций МТС). По слухам, именно T-Mobile инициировала рокировку в высшем эшелоне МТС. Однако аналитики не склонны предполагать наличие внутреннего конфликта в рядах мажоритарных акционеров, ссылаясь на то, что количество членов совета директоров, по информации МТС, не изменится. «Это имиджевый ход, и здесь нет никакой интриги», — считает специалист по коммуникациям из аналитического департамента компании «Атон» Надежда Голубева. — Вроде бы у «Вымпелкома», региональных телекомов, «Ростелекома» независимые директора есть, а у МТС — не было. Чистая формальность». На капитализации компании, по ее мнению, событие никак не отразится. **СФ**

## Поголовное сокращение

Часто единственным способом спасения бизнеса становится увольнение сотрудников целого подразделения

Многие называют это эффективным приемом управления. Многие – волонтаризмом и результатом ошибок менеджеров. Так или иначе, в российской бизнес-практике уже сложилась целая методология «100% увольнения»

**С52**

## «Лидерство нельзя „разбить на кусочки”»

Гуру изменений советует российским компаниям тренироваться в конкуренции хотя бы с самими собой

Профессор Гарвардской бизнес-школы Джон П. Коттер считает, что справиться с переменами может только настоящий лидер

**С56**

## Родители брэндов

Большая часть молодых специалистов по маркетингу, закончивших профильные вузы, уже поняла, что опоздала на 10 лет

Уйти в маркетинг в начале девяностых означало обречь себя на открытие terra incognita. Маркетологам начала 2000-х теория знакома хорошо. Но они готовы отдать все хотя бы за толику опыта «старичков»

**С60**

## персонал



## менеджмент

СФ №35, 20.09

«Врожденные» особенности организации, влияющие на поведение работников, консультанты из Booz Allen Hamilton назвали «организационной ДНК» и описали блоки, из которых она строится

## маркетинг

СФ №36, 27.09

Традиционное тестирование рекламы уберегает от просчетов, но и губит гениальные идеи. Поэтому на смену фокус-группам приходят более изощренные методы рекламного прогнозирования

## финансы

СФ №36, 04.10

Хотя страна пережила почти десяток банковских кризисов, риск-менеджмент в российских банках в зачаточном состоянии. Но кое-какие примеры подготовки к худшему СФ все-таки обнаружил

## Поголовное сокращение

ОТПРАВИТЬ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ИЛИ ОТДЕЛА НА БИРЖУ ТРУДА — ПОРОЙ ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ УЛУЧШИТЬ РАБОТУ ПРЕДПРИЯТИЯ. НЕ СМОТЯ НА КАЖУЩИЙСЯ ВОЛОНТАРИЗМ ТАКИХ МЕР, ЧАСТО ЭТО ЕДИНСТВЕННОЕ СРЕДСТВО СПАСТИ БИЗНЕС. ПРАВДА, МНОГИЕ МЕНЕДЖЕРЫ СЧИТАЮТ «100-ПРОЦЕНТНОЕ УВОЛЬНЕНИЕ» НЕ ЭФФЕКТИВНЫМ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ПРИЕМОМ, А ЛИШЬ ПРИЗНАКОМ ЗАСТАРЕЛЫХ ПРОБЛЕМ, ПОРАЗИВШИХ КОМПАНИЮ. Текст: Андрей Вырковский



АННА МУЗЫКА

Одним из самых грозных препятствий на пути развития компании авторитетный эксперт теории перемен **Джон П. Коттер** (интервью с ним читайте на стр. 56) называл человеческий фактор. Нежелание меняться, инерция, привычки, страхи приводят к бойкотированию изменений и упрямо тянут компанию вниз.

«Информировать, разъяснять и вовлекать» — так можно сформулировать краткие рекомендации западных экспертов. «Уволить этих и нанять новых» — так зачастую думают руководители, столкнувшись с правдой жизни. Неудивительно, что такой, казалось бы, волюнтаристский подход имеет не только обширную практику, но и вполне развитую теорию.

### Начальник и пустота

«В конце прошлого года в агентстве PRSG (ныне „Мамонтов и партнеры“) назрела необходимость в переменах», — рассказывает **Андрей Мамонтов**, управляющий партнер компании „Мамонтов и партнеры“. — Было необходимо радикально изменить стратегию развития: от коллектива творческих звезд-экспертов в области PR перейти к команде высокоорганизованных консультантов-менеджеров». Причем это было ясно не только руководству, но и сотрудникам, которые чувствовали, что развитие компании останавливается. Но когда менеджмент начал вносить первые изменения в бизнес-процессы, производственный отдел, обеспечивающий работу с клиентами, сказал переменам «нет» и попросту проигно-

рировал инициативы руководства. «Ситуацию можно было охарактеризовать так: „Не можем жить по-старому, но и по-новому не хотим“», — говорит Андрей Мамонтов. Не помогли решить проблему и беседы с «лидерами мнений» — они просто отказывались прислушаться к руководству.

«Вариантов было два», — продолжает Андрей Мамонтов, — сдать под давлением оппозиции и отказаться от необходимых компании изменений или сломить сопротивление. В результате руководство PRSG пошло на радикальную меру — 100-процентную замену отдела обслуживания клиентов. В течение двух месяцев старые сотрудники были одним за другим заменены новыми».

По этому же пути решила пойти и компания «Русский продукт», столкнувшись с сопротивлением изменениям в одном из наиболее, казалось, лояльных отделов: «Мы планируем заменить сотрудников одного из подразделений инженерной службы», — говорит **Екатерина Тютюникова**, заместитель генерального директора по персоналу «Русского продукта». — Это грамотные, вполне профессиональные люди, которые долго проработали в компании и хорошо разбираются в том, что им приходится выполнять. Но им не хватает креативности». Со временем стало ясно, что меняться они не могут, а без серьезной перестройки компании не справиться со стоящими перед ней задачами. «Особенно обидно то, что увольняемые специалисты на самом деле были очень профессиональны. Их слово вы-

«Иногда увольнять людей даже целыми подразделениями — бесполезно. Тогда проще уйти генеральному директору»



соко ценилось в компании. Парадокс, но именно поэтому ситуацию пришлось менять в корне», — завершает Екатерина Тютюникова.

## Массовые зачистки

Ситуации, когда, испробовав, казалось, все виды воздействия на коллектив, руководство прибегает к крайней мере, в российской практике довольно распространенное явление. **СФ** составил свою классификацию видов «100% увольнения».

### 1\_Техническое 100-процентное

**увольнение.** Наиболее безобидный и не вызывающий этических споров случай. «В случае слияния компаний необходимо устранять дублирование функций аналогичными подразделениями. Поэтому одно из них естественным образом „умрет“, а оставшееся будет работать на всю объединенную компанию», — говорит **Дмитрий Гольтвегер**, старший консультант компании ПАКК. При этом сотрудники ликвидируемого отдела частично переходят в оставшийся, а другим приходится искать новую работу.

Схожая ситуация может возникнуть при оптимизации бизнес-процессов внутри компании. Например, при создании SSC (shared service center — «общего центра обслуживания»), — см. **СФ** №29/2004), на который возлагается выполнение однотипных функций нескольких предприятий корпорации.

### 2\_Управленческое 100-процентное увольнение.

Смена всей команды менеджеров при реорганизации бизнеса или приходе нового собственника. Бывает «100-процентное увольнение наоборот» — передача собственником оперативного управления наемному менеджеру. Как говорит **Виталий Булавин**, генеральный директор школы менеджеров «Арсенал», «иногда увольнять 100% людей в подразделениях — бесполезно.

Генеральному просто надо уйти самому и передать управление стороннему человеку».

### 3\_«Качественное» 100-процентное увольнение.

По мере развития предприятия его специалисты могут достигнуть «потолка роста». Первыми с такой проблемой столкнулись компании, созданные на заре российского капитализма. Вряд ли их руководители могли четко представить, какие качества работников им потребуются в будущем, да и само это будущее представлялось достаточно туманным. Сотрудников, достигших своего «потолка», можно было либо учить (что долго, дорого и не гарантировало результата), либо менять на новых. «Единственное ограничение в этом случае — экономическая целесообразность, оценка того, насколько эффект, полученный от замены, превысит расходы на наем и обучение новых людей», — говорит **Александр Кузьмичев**, эксперт компании ВКГ.

У борьбы с системной профнепригодностью есть и свои вариации. Например, «региональный синдром», когда методы работы в регионах настолько отличаются от принятых в столице, что московские менеджеры, приехав в провинцию, хватаются за голову и начинают срочно искать новый штат. «Когда я приехала в Саратов в качестве руководителя и познакомилась с вверенным мне подразделением, — рассказывает **Елена Флорова**, директор по маркетингу холдинга „Солнечные продукты“, — у меня возникло желание уволить всех сотрудников в этот же день, с трудом удержалась. То, что я увидела, было совершенно непохоже на мои представления об отделе маркетинга: страх принять конкретное решение, боязнь какой-либо инициативы и даже скорость движения — все было как в замедленном кино».

Еще одна вариация — борьба с «советским» стилем уп-

## Методы массовой замены — плюсы и минусы

### 1\_Аутсорсинг

+ Оперативность; качество; минимум проблем с юридическим оформлением новоприбывших.  
— Сложности с привлечением профессионалов-обладателей исключительных компетенций — инженеров, юристов, разработчиков новых продуктов; существенные финансовые издержки.

### 2\_Привлечение людей из смежных подразделений

+ Оперативность; простота оформления; упрощенный курс обучения; отсутствие проблем с адаптацией к корпоративной культуре.  
— Недостаточный уровень компетентности новоприбывших; неизбежные финансовые затраты на обучение; возможность перерыва в деятельности подразделения.

### 3\_Создание параллельных структур

+ «Предварительная обкатка» команды специалистов; непрерывность процесса работы подразделения; качественная адаптация к корпоративной культуре.  
— Значительные финансовые затраты; неизбежное снижение эффективности работы увольняемого подразделения; большая вероятность возникновения конфликтов между увольняемыми и нанимаемыми.

### 4\_Латентный набор

+ Отсутствие перерывов в работе подразделения; возможность качественного отбора специалистов; большое количество времени для составления эффективной команды.  
— Длительность процесса подбора кадров; внеплановая работа HR-департамента, который вынужден проводить массу интервью и одновременно готовить увольнение группы специалистов; большой риск утечки информации и — соответственно — резкого снижения эффективности работы увольняемого подразделения; невозможность остановить процесс увольнения при утечке информации (профессионалы уходят сразу же); снижение уровня доверия персонала.

### 5\_Приглашение целой команды

+ Оперативность; отсутствие проблем с командообразованием; высокая эффективность нового подразделения; минимум временных и финансовых затрат на поиск профессионалов.  
— Большая вероятность перерыва в работе подразделения; большие сложности с поиском лидера команды; проблемы с адаптацией новой команды к корпоративной культуре; высокая вероятность того, что новоприбывшая команда окажется нелояльной компании; при конфликте с лидером — высокая вероятность потерять команду целиком.



## «Любой нормальный человек, купив гостиницу или магазин с „советским” персоналом, немедленно разгонит „совок” и начнет набирать новый штат»

равления. «Советские традиции — раздутые штаты, на редкость неэффективная работа, практически обязательное присутствие неформального лидера — часто заставляют пришедших менеджеров полностью менять команду, особенно если у нее нет исключительных компетенций», — рассказывает Александр Кузьмичев. «Любой нормальный человек, купив гостиницу или магазин с „советским” персоналом, немедленно разгонит „совок” и начнет набирать новый штат», — считает **Сергей Пятенко**, генеральный директор Экономико-правовой школы ФБК.

**4. «Культурное» увольнение.** Тяжелее всего принимать решение о 100-процентном увольнении, когда «приговоренное» подразделение пока еще работает с приемлемой эффективностью. Здесь причиной для обновления чаще всего становится несовместимость культур. Например, подразделение становится источником негативных настроений. Если дело зашло далеко, единственным быстрым

и эффективным решением может оказаться увольнение всего отдела.

### Хоуторнские парадоксы

Борьба с очагами вредных настроений — одна из самых популярных и старых причин коллективных увольнений. Так, еще в ходе знаменитого Хоуторнского эксперимента (1932 — 1937 годы), провозгласившего необходимость постоянного внимания к персоналу, были выявлены интересные побочные эффекты. Исследователи обратили внимание на одну работницу, на которую изменения условий труда не оказывали ровно никакого влияния. Напротив, производительность ее труда со временем уменьшалась. Мало того, она активно заражала своим нежеланием трудиться коллег. Нерадивой сотруднице постоянно втолковывали, что ни к чему хорошему такое поведение не приведет. Результаты не было. В конце концов ее убрали, и бригада сразу улучшила показатели.

Однако часто борьба с лидером негативных мнений

бесполезна. Так происходит, когда проблема слишком застарелая. «Широко известен еще один эксперимент, — продолжает аналогию Виталий Булавин. — В клетку с обезьянами кладут бананы, но при попытке схватить их всех животных обливают холодной водой. Естественно, им это не нравится, и аппетит у них резко пропадает. Так повторяется несколько раз. Потом в вольер вместо одного из „старожилов” подсаживают новичка. Тот бросается к бананам, но остальные удерживают его сами — под холодный душ не хочется никому. Так происходит до тех пор, пока в клетке не останутся обезьяны, ни разу наказанию не подвергавшиеся. Но к банану они уже вообще не подходят».

Так и в человеческом обществе, считает Виталий Булавин. Вредные привычки и настроения передаются всему коллективу. Лечить эту болезнь чрезвычайно сложно.

«Арсеналу» пришлось столкнуться с подобным. Несколько лет назад сложилась

такая ситуация: сотрудники одного из подразделений совершенно не желали работать в том стиле и ритме, которого требовал гендиректор. Постепенное увольнение и уход недовольных проблем не решило — на их место приходили новые, поддаживались под стиль работы «старичков». «Уже давно никого из первоначального „опозиционного” состава не осталось, — говорят в „Арсенале”, — но подразделение по-прежнему не хотело работать в ритме остальной компании». В результате было принято решение об «ампутации» — пришлось закрыть все направление. «Попытка сохранить каждого человека привела к тому, что не была пресечена сама причина паразитического, заразного поведения», — резюмирует Виталий Булавин.

### Техника увольнений

Как и следовало ожидать, 100-процентное увольнение наиболее популярно в отделах, не связанных с основным производством. «Типичный случай», — рассказывает Дмит-

### Как увольнять массы

При увольнении персонала всегда есть вероятность, что уволенные работники подадут в суд, а тот признает их требования справедливыми. Чтобы избежать существенных материальных потерь, юристы рекомендуют использовать несколько положений Трудового кодекса, которые оставляют последнее слово за работодателем.

Так, согласно **ст. 81 ТК**, трудовой договор может быть расторгнут работодателем в таких случаях:

**сокращение численности или штата работников организации**

Для использования этой формулировки требуется ликвидировать подразделение, изменив штатное расписание. Удобно в том случае, если рассматриваемый отдел действительно планируется исключить из оргструктуры компании. Если же он компании все же нужен (с новым персоналом на борту), его можно снова легализовать в структуре предприятия и штатном расписании — например, под другим названием. Единственное условие: работодатель обязан предложить сокращаемым сотрудникам другую работу, соответствующую их квалификации. И только после того, как они откажутся, увольнять. Кроме этого, работодатель должен предупредить сотрудников о сокращении не менее чем за два месяца до увольнения, а

это значительно снизит эффективность работы «приговоренных».

**несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации**

Крайне сложный способ, пригодный только при задолго планируемом массовом увольнении. Как правило, аттестация проходит раз в год, и даже при установлении очень высоких критериев для занятия должностей не факт, что на ней «срежутся» все сотрудники подразделения. Кроме того, увольнение на этом основании допускается, только если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

**неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание**

Наиболее распространенный метод массового увольнения. Требуется несложной подготовки: кадровые службы некоторое время отслеживают нарушения «жертвами» своих обязанностей и соответствующим образом оформляют их. В нужный момент делам дается ход. Правда, эксперты советуют все же соблюдать разумный временной промежуток между вынесенными замечаниями и — в случае судебного разбирательства на это обращается особое внимание.



## Тяжелее всего принимать решение о 100-процентном увольнении, когда «приговоренное» подразделение пока еще работает с приемлемой эффективностью



рий Гольтвегер, — раз в три года в большинстве компаний полностью меняется кадровая служба». «Чаще всего, — продолжает **Татьяна Лаврина**, директор по персоналу холдинга „Солнечные продукты“, — это происходит с маркетинговой, сбытовой и финансовыми службами».

Правда, некоторые специалисты считают, что безболезненно сократить можно любое подразделение. Главное — оперативно найти ушедшим замену. На практике для этого используют несколько тактик.

**Аутсорсинг.** Если сокращаемое подразделение выполняет функции, не связанные с основным производством, самый простой способ заменить его — пригласить команду сторонних специалистов.

**Привлечение людей из смежных подразделений.** Адаптация «своих людей», знакомых с корпоративной спецификой, обходится дешевле, чем наем и обучение десятков новичков. Поэтому при увольнении целой команды вакансии чаще всего заполняют сотрудники других подразделений самой компании.

**Создание параллельных структур.** «Приговоренная» команда еще работает, но компания уже организовала структуру, которая выполняет те же функции и набирается опыта. Постепенно сотрудников, назначенных к увольнению, лишают большей части полномочий. Как правило, большая часть из них уходит сама. Оставшихся увольняют после того, как новая команда полностью готова заменить предыдущую. «Главное в этом случае, — рассказывает Екатерина Тютюникова, — не тянуть время и не дублировать функции слишком долго. Это обойдется слишком дорого». Поэтому, как правило, полная замена происходит за два-три месяца.

**Латентный набор.** Проведение поиска кандидатов и организация интервью с ними за не-

которое время до увольнения старой команды. При этом «старички», как правило, не знают, что им ищут замену. «Если они будут в курсе, — говорят эксперты, — то постараются уйти сразу. Возникнет временной разрыв, когда работу делать будет некому. Даже если они не уйдут — эффективность работы резко упадет. Все это грозит большими финансовыми потерями». Когда новая команда сформирована, можно избавляться от старой.

**Приглашение целой команды.** Формирование новой команды в сжатые сроки — процесс архисложный. Логичный выход — заполучить новую команду целиком и сразу. Но заказы рекрутинговым агентствам на подбор целой команды в России редкость — слишком сложно и дорого. Поэтому, по словам **Валерия Полякова**, президента кадрового объединения «Метрополис», чаще всего приглашают руководителя команды, который, как правило, приводит своих людей. Недостающих уже можно искать самим. С ним согласен и Антон Фролов, заместитель исполнительного директора компании «Триза Exclusive»: «Заказы на поиск „команды под ключ“ составляют не более 5% от всего объема работы рекрутеров».

**Комбинированный способ.** Включает элементы разных схем. Например, часть новой команды приведет новый лидер, часть найдут HR, а оставшиеся перейдут из других отделов.

**Без вины виноватые** «Нам сейчас приходится увольнять целый отдел, — рассказывает **Александр Фельдман**, директор по развитию компании «Евроменеджмент». До недавнего времени отдел продаж компании занимался только поиском клиентов и работой с ними на стадии pre-sale. А весь контент формировал-

ся в консалтинговых отделах «Евроменеджмента». Однако со временем руководство убедилось, что такая схема регулярно дает сбои. Старый отдел продаж был расформирован, а новый начали комплектовать специалистами из производственных департаментов.

Если даже 100% сокращение штата подразделения кажется единственно верным решением, всегда следует задуматься, почему сложилась такая ситуация. По мнению экспертов, это явный признак наличия серьезных внутренних проблем в компании. И если даже в тактическом плане «вина» увольняемых не вызывает сомнений, всегда полезно разобраться, какие ошибки менеджмента привели к созданию подобной ситуации.

По мнению **Игоря Пономарева**, руководителя отдела управленческого консалтинга Санкт-Петербургского филиала «Гориславцев и К», всегда есть риск, что проблемы кроются совершенно в иных сферах. Например, в несовершенстве управленческой системы, мотивационных схем и проч. В таком случае увольнение сотрудников не устранил эти причины, а лишь на время законсервирует их».

Согласны с господином Пономаревым и менеджеры западных компаний, опрошен-

ных **СФ**. «Процессы, ведущие к радикальному ухудшению работы одного из подразделений, проще остановить еще в зародыше. Для этого надо как минимум следить за соответствующими показателями, — говорит руководитель HR-службы крупной западной ИТ-корпорации. — Кроме того, в западных компаниях от сотрудников требуется следование духу корпоративной культуры. И не только требуют, но и пристально за этим следят. В таких условиях появление „аутсайдерского“ подразделения практически исключено».

Правда, российские консультанты не очень-то склонны мистифицировать роль идеологии и считают, что избежать проблем можно, используя и более осязаемые инструменты: «Не говорите мне о корпоративной культуре! — возмущается Дмитрий Гольтвегер. — Дело не в ней, а в требованиях, которые предъявляются к подразделению, выполняются они или нет. Лучше вообще отказаться от модных понятий „корпоративная культура“, „человеческий капитал“. Нас должен интересоваться прежде всего персонал как ресурс. А методику полной замены штата вполне можно использовать как мотор для развития компании. И „корпоративный и гуманный“ Запад вовсе ее не чурается». **СФ**



**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**  
Институт проблем управления новой экономикой

программа

**MBA**

мастер делового администрирования  
государственный диплом

- General Management
- Корпоративное управление и корпоративные финансы

Вечерняя форма обучения, 2 года.  
Начало занятий - 27 сентября 2004 года.  
Стоимость обучения - \$ 7900.

Для корпоративных заказчиков возможно проведение программы MBA с учетом специализации и потребностей данной компании

Язанский проспект, д.99 (м. Выхино) тел. **371-32-55**  
**mba@guu.ru** **www.newecon.guu.ru**

## «Лидерство нельзя „разбить на кусочки”»



КОМПАНИИ, НЕ ЖЕЛАЮЩИЕ МЕНЯТЬСЯ, ВЫМИРАЮТ. А ЖЕЛАЮЩИЕ, НО НЕ УМЕЮЩИЕ ЭТОГО ДЕЛАТЬ ВЫМИРАЮТ ЕЩЕ БЫСТРЕЕ. С ДЕТАЛЬНЫМ ПЛАНОМ ИЗМЕНЕНИЙ ПО **ДЖОНУ П. КОТТЕРУ** У НИХ ПОЯВЛЯЕТСЯ ШАНС. ЕСЛИ, КОНЕЧНО, ВО ГЛАВЕ ИХ СТОИТ НАСТОЯЩИЙ ЛИДЕР. Текст: Иван Москаленко

Десять лет назад — в 1994 году — профессор Гарвардской бизнес-школы Джон П. Коттер написал для Harvard Business Review статью под названием Leading Change («Впереди перемен»). К тому моменту Джон Коттер уже был маститым теоретиком менеджмента. С 22 лет он преподавал в Гарвардской бизнес-школе, а в 30 лет стал профессором — одним из самых молодых в истории Гарварда. На его счету уже был приличный список трудов о неформальной стороне власти и влияния. Тем не менее, к удивлению самого автора, «Впереди перемен» произвела эффект разорвавшейся бомбы. Статья тут же заняла первое место по количеству заказанных репринтов, изданная по ее мотивам одноименная книга стала бестселлером (продано более 2 миллионов экземпляров), а в 2001 году журнал Business Week назвал Джона Коттера «гуру лидерства» номер один в Америке.

Своей популярностью «Впереди перемен» обязана тому, что в ней впервые был

предложен детальный и реалистичный план проведения изменений — удивительно нехарактерный подход для столь умозрительной области.

Коттер сформулировал восемь основных этапов перемен и дал рекомендации по поведению на каждом из них. Это:

- внушение людям необходимости перемен;
- создание команды реформаторов;
- видение перспектив и определение стратегии;
- пропаганда этого нового видения;
- создание условий для участия сотрудников в преобразованиях;
- получение быстрых первых результатов;
- закрепление достигнутых успехов и углубление перемен;
- укоренение изменений в корпоративной культуре.

Пропустить ни один из этапов нельзя. Игнорировать рекомендации мэтра тоже. Неудивительно, что господин Коттер уверенно говорит, что количество компаний, рушащихся при неумелой ре-

организации, вряд ли уменьшится в ближайшем будущем.

И причина этого не только в игнорировании или неведении. Изменениями должны руководить лидеры, говорит мэтр. А настоящих лидеров в руководстве по-прежнему мало — как и двадцать лет назад.

**«Большинство руководителей лучше подготовлены как менеджеры, чем как лидеры»**

**СФ:** Вы делите менеджеров на тех, кто занимается управлением (management) и руководством (leadership), и говорите о том, что еще недавно среди руководителей практически не было лидеров, все занимались управлением. Больше ли в новом поколении управленцев стало «руководителей» в вашем понимании?

**ДЖОН КОТТЕР:** Большинство — по-прежнему менеджеры-администраторы, настоящих, сильных лидеров мало. Но здесь нет противопоставления «или — или» — или менеджер, или лидер. Некоторые могут быть хорошими менеджерами и обладать средними лидерскими способностями, хорошие лидеры могут быть недостаточно качественными администраторами, но есть и превосходные лидеры, которые одновременно являются классными менеджерами. Но в целом большинство тех, кто находится сегодня на управленческих и руководящих постах, гораздо лучше подготовлены как менеджеры, чем как лидеры. И это становится серьезной про-

блемой, когда им приходится адаптироваться к переменам, справляться с ущербом, который вызывает изменения, и помогать другим переживать перемены.

Лучшие компании настойчиво и открыто мотивируют своих менеджеров высокого ранга к развитию и использованию лидерских качеств. Конечно, это надо делать не в ущерб управленческим навыкам — они также необходимы, но лидерство является крайне важным. К сожалению, далеко не все компании это понимают. Так, если руководитель компании сам до конца не уверен в себе, он вряд ли захочет, чтобы рядом с ним были яркие лидеры.

**СФ:** Менеджменту учат, а можно ли научиться лидерству? Или эти качества «заданы изначально»?

**ДК:** Самый простой ответ на оба эти вопроса — «нет» и «нет». Иными словами, лидерству нельзя научить тем же способом, каким обучают менеджменту. Лидерство нельзя «разбить на кусочки», структурировать как университетский учебный курс. Оно не является конкретным предметом, таким, например, как финансовый учет или математика. Но лидерские качества можно развить. Это не вопрос «божьего дара», а задача реализации того потенциала, который есть у каждого человека. Этот потенциал может быть и небольшим, и значительным. Проблема же в том, что в современных организациях работает слишком много людей, которые либо не смогли развить этот потенциал, либо



просто не используют его. Они могут считать, что в этом нет необходимости, что это не входит в их обязанности, могут просто бояться использовать свои лидерские качества. В этой ситуации необходимо сначала показать людям, какие качества у них есть, помочь им понять, как они могут их со временем развить — за месяц, за год, за пять лет — и побуждать их использовать эти качества, а не «придерживать инициативу». Для этого можно использовать корпоратив-

ные обучающие центры, но это сильно отличается от стандартных «мы обучим вас 16 навыкам на 16 учебных курсах за год».

**СФ:** Кого из CEO вы бы могли назвать истинным современным лидером?

**ДК:** Я думаю, таких людей очень много. И я даже не знаю, как их зовут. Сколько предприятий существует в мире? Сотни тысяч, если не миллионы. В компаниях IBM и General Electric многие, начиная с рядовых сотрудников и заканчивая руководителя-

ми, показывали и показывали отменные лидерские качества. И Луис Герстнер, и Джек Уэлч проявили себя выдающимися лидерами. Во время своих семинаров я показываю несколько фильмов о современных лидерах. В их числе есть фильм, который мы сняли всего шесть месяцев назад. Он о человеке, имя которого вряд ли известно где-то, кроме его города, да и название этого города вряд ли известно. Этот человек практически в одиночку сумел возродить завод, который находился на грани краха; головная компания хотела его закрыть, а сейчас этот завод стал одним из лучших подразделений этой компании. Таких людей много — и я не знаю их всех, конечно. Стоит лишь повнимательнее посмотреть вокруг себя — и такой человек обязательно найдется рядом, в вашей компании.

**«Самый простой способ борьбы с противниками перемен — избавиться от них»**

**СФ:** На каком уровне иерархии лидерство становится необходимым качеством работника?

**ДК:** Я встречал такие организации, в которых работники даже на самых низких уровнях имели возможность внести свой — пусть и небольшой — вклад в процесс перемен, проявить свои лидерские качества. Да, 70 — 80% своей работы они посвящали своим обычным обязанностям (продажи, производство), — но в то же время активно помогали проведению перемен, проявляли лидерские качества, и это было очень полезно для всей компании. Давайте представим, что в компании существует группа, скажем, из 500 обычных работников, каждый из которых привносит что-то свое в процесс перемен, использует лидерство — это может при-

## “SALES business/продажи”

КАЖДЫЙ МЕСЯЦ НА ВАШЕМ СТОЛЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

- Как создавать и развивать сети по дистрибуции
- Как построить эффективную систему сбыта
- Как сохранить и увеличить объем продаж
- Как добиться от клиента 100% лояльности
- Как применять эффективные методики продаж

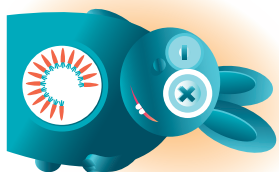
## новый журнал о продажах для руководителей служб сбыта и отделов продаж

- Как защитить свою клиентскую базу
- Как разработать эффективную систему мотивации персонала
- Как снизить затраты на работу с клиентами и увеличить качество обслуживания
- Как определить эффективность маркетинговых акций



Хотите  
**БЕСПЛАТНО**  
получить свежий  
номер журнала  
“SALES business  
/продажи”?  
Читайте  
подробности  
на обороте

№	Название журнала	Цена
1	"SALES business/продажи"	0



Да, я хочу **БЕСПЛАТНО** получить для ознакомления 1 (один) экземпляр журнала "SALES business/продажи" и выслало заполненный бланк-заявку по адресу:

127015, Москва, а/я 100 "Главбух",  
e-mail: mail@glavbukh.ru или по факсу: (095) 788-53-01

Ф.И.О. получателя \_\_\_\_\_  
 Полное название компании \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Сфера деятельности Вашей компании \_\_\_\_\_  
 Почтовый адрес компании: \_\_\_\_\_  
 Индекс \_\_\_\_\_ Область/край \_\_\_\_\_  
 Город \_\_\_\_\_ Улица \_\_\_\_\_  
 Дом \_\_\_\_\_ Корпус \_\_\_\_\_ Строение \_\_\_\_\_  
 Контактный телефон \_\_\_\_\_ Офис/Квартира \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_ Факс \_\_\_\_\_  
 Дополнительная информация по телефонам: (095) 775-77-65, 785-01-13  
 Благодарим за проявленное внимание!

нести замечательные результаты.

**СФ:** Злой гений перемен — ключевой менеджер, противодействующий изменениям. Вы предлагаете бороться с такими менеджерами разъяснениями и пропагандой. Но как быть, если это противодействие — не дань инерции, а борьба за выживание?

**ДК:** Это действительно очень сложный вопрос, но существует несколько способов решения этой проблемы. Первый, довольно эффективный, но, конечно, не самый приятный — просто избавиться от такого менеджера, поняв, что он безнадёжен. Второй — предоставить ему максимум поддержки, а не оставлять его наедине со своими опасениями. Его можно включить в команду, которая поможет ему изменить отношение к переменам. Третий — определить, какой вклад он может сделать в измененной компании, даже если его навыки стали менее насущными. Можно найти ему новое направление работы, пусть и кажущееся менее значимым, но его надо убедить, что он стоит перед выбором — либо двигаться в будущее, либо уйти из компании. Надо показать, что даже потеря некоторой власти является для него лучшим компромиссом в этой ситуации. В некоторых случаях — правда, нечасто — ему можно найти такую работу или такие курсы по повышению квалификации, где он может приобрести новые навыки; в США есть масса обучающих программ и университетских курсов, позволяющих это сделать. И наконец, четвертый путь — поняв, что человек не может адаптироваться к переменам, что он будет продолжать им сопротивляться, можно просто прекратить с ним борьбу, смириться, но при поддержке окружающих создать такую обстановку, которая просто влекла бы его за со-

бой, — нравится ему это или нет.

### «В каждой компании сегодня наблюдается колоссальный уровень нестабильности»

**СФ:** За те двадцать лет, что вы посвятили изучению изменений, значительно изменилась и конкурентная среда, в которой живут компании, и управленческая среда, в которой живут менеджеры. Изменился ли «портрет» изменений?

**ДК:** Единственное значительное отличие сегодняшней ситуации от той, что была двадцать лет назад, в том, что скорость перемен существенно возросла. Два основных фактора, провоцирующих перемен, — новые технологии и глобализация. Вместе эти факторы делают выживание или процветание с использованием прежних методов невероятно сложным. В любой отрасли, в любой компании сейчас наблюдается такой уровень нестабильности, который двадцать лет назад люди даже представить не могли. С такой скоростью перемен нужно научиться справляться.

Конкретные же причины, провоцировавшие или требовавшие изменений, естественно, в каждом случае разные. Например, слияние, реорганизация или попытки поменять организационную культуру. Но все они имеют общую черту — это фундаментальные перемены, и предприятиям нужно меняться, и нужно уметь это делать хорошо, чтобы добиться успеха.

**СФ:** Есть мнение, что застывших структур не бывает: чтобы жить, надо двигаться, и процесс изменений непрерывен. В то же время вы говорите об огромном числе компаний, не помышляющих о переменных и не готовых к ним.

**ДК:** Прежде всего количество перемен на разных этапах

жизни компании не остается одинаковым. Их может быть и больше, и меньше. Когда необходимость в переменах уменьшается, мы начинаем забывать, как с ними справляться, поэтому, когда вновь возникает необходимость меняться, мы сталкиваемся с проблемой. Кроме того, по мере усложнения структуры предприятий сама сложность проведения перемен возрастает. Возрастает сложность создания команды, которая возглавит перемены; сложнее определить истинное видение, верную стратегию, которая позволит воплотить это видение.

**СФ:** Каким образом можно оценить готовность компании меняться? Существует ли шкала оценок?

**ДК:** Возможность измерения есть, но только в общем смысле и не с такой точностью, которая понравилась бы хорошему инженеру. Например, можно оценить уровень сложности, ожиданий и необходимости перемен. В США некоторые компании используют опросные листы, интервьюируя массу своих сотрудников, или нанимают консультантов для того, чтобы те анонимно опросили работников и составили заключение.

В то же время компания, располагающая высококвалифицированным менеджментом, может получить эту информацию просто в процессе работы, без опросников и консультантов — за счет хорошей связи менеджмента с работниками и отлаженной системы управления информацией. В целом именно верное управление информацией позволяет понять, насколько компания готова к переменам.

**СФ:** Как оценить, что из «старого багажа» компании полезно для ее процветания в условиях постоянных перемен?

**ДК:** Один из способов — показать работникам, как наи-

## «Единственное значительное отличие сегодняшней ситуации от той, что была двадцать лет назад, — скорость перемен существенно возросла»



более успешные компании управляют переменами и какие методы они используют по сравнению со «средними» компаниями или теми, кто борется за выживание. Тогда они смогут сравнить свои традиционные способы и методы с тем, что им предлагается делать сейчас, и сделать выводы о том, что нужно сохранить, а что — поменять, чтобы достичь успеха.

### «Динозаврами могут быть и небольшие компании»

**СФ:** Можете ли вы нарисовать «идеальный» портрет компании, способной «руководить переменами» — ее структуру, особенности стратегического мышления, корпоративной культуры? И можете ли вы привести пример таких компаний?

**ДК:** Такого идеала не существует. Некоторые компании делают это лучше других, но никто не может выложиться на все 100%, потому что это тяжело. Конечно, самым заметным примером большой корпорации, работающей во многих странах, успешно меняющейся за последние годы и преуспевающей в результате этих перемен, является General Electric. Другой пример — еще одна компания, которую я уже называл, — это IBM в 1990-х годах. За относительно короткий срок она смогла измениться и уйти от краха к относительно благополучию. Я могу назвать и другие компании, о которых, скорее всего, ваши читатели не слышали, но эти две они знают наверняка.

**СФ:** Может сложиться впечатление, что все это относится только к крупным компаниям, «динозаврам».

**ДК:** Ну, если так говорить, то и небольшие компании могут быть «динозаврами» — дело ведь не в размере, а в том, как ведется бизнес. Эти компании могут быть не-

большими, но они давно на рынке — многие были основаны еще в XIX веке, у них сложились и заострелись определенные приемы ведения бизнеса, так что они стали «маленькими динозаврами». И у них те же проблемы, что и у больших. Конечно, небольшим компаниям меняться проще, чем крупным, 500 человек гораздо легче организовать, чем 55 тысяч, но все же проблемы у них одни и те же.

**СФ:** Как российским компаниям, в большинстве своем не сталкивавшимся с настоящей конкуренцией, воспитывать в себе способности к постоянному совершенствованию, «руководству переменами»?

**ДК:** Есть несколько способов, но они все сводятся к «созданию» конкуренции там, где ее в традиционном понимании не существует. Есть два в некотором смысле «искусственных» способа создать и развить в компании способности и навыки, которые позволят успешно конкурировать. Один из них — постоянно повышать свои стандарты и цели. Так, вы конкурируете со своей собственной историей. Вашим конкурентом станут прошлогодние показатели, а задача будет в том, чтобы перекрыть их. Другой способ — найти конкурентов вне вашей отрасли или за пределами вашей потребительской базы. Найдите организацию, которая успешно действует в конкурентной среде. Сравните свои показатели с ее результатами — нет ничего необычного в бенчмаркинге, изучении лучших решений и практик вне своей отрасли.

Есть и другие «искусственные» методы стимулирования конкурентоспособности, но даже и с этими двумя вы вполне можете становиться лучше, готовиться к конкуренции на мировом уровне. Когда российские компании встретятся с настоящей конкуренцией, они должны знать, как действовать. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



**Андрей Скурихин,**  
член совета директоров  
группы S.P.I. Союзплодимпорт»

### «Каждый год у нас не похож на предыдущий»

— Двадцать лет назад, когда западные компании уже переживали серьезные организационные изменения, в России еще не было частного бизнеса, а существовали лишь госкомпании. Рыночные механизмы были созданы в нашей стране не так давно. С того момента, как они начали работать, российский бизнес постоянно движется навстречу мировым тенденциям и переживает колоссальные изменения. Каждый год у нас не похож на предыдущий. Для того чтобы выжить, компании вынуждены меняться и двигаться дальше.

Деление Коттером всех менеджеров на два типа — управленцев и лидеров — для российских компаний еще очень непривычно. У нас, как правило, эти две фигуры были всегда совмещены в лице одного человека — владельца компании. Я согласен с тем, что в компании должен быть баланс между лидерами и менеджерами, то есть теми, кто создает процессы, и теми, кто ими управляет в дальнейшем. Важное условие — наличие в компании высококвалифицированного менеджмента.

Чтобы изменения не оборачивались для компании крахом, они не должны иметь спонтанный, бесшабашный характер, а должны быть, во-первых, своевременны. Для этого нельзя забывать о качественном анализе и правильной оценке рынка. Чтобы идти в ногу со временем, надо моделировать и сравнивать свои планы с планами соперников, причем не только в своей, но и в смежных отраслях — как в России, так и за рубежом. Конечно, компания может действовать и интуитивно, но в разумных пределах.

Бизнес не должен быть зашорен на своей текущей деятельности. Диверсификация принципиально важна. К примеру, та же компания Nokia какое-то время назад была известна лишь своим небольшим бизнесом по производству шин. Последнее время она стала одним из бесспорных лидеров среди производителей мобильных телефонов. А ведь двадцать лет назад компания вообще не занималась телефонами. Показателен пример компании Swatch, которая смогла изменить представление потребителя о качественном продукте. Компания предложила миру всемирно известный бренд Swatch по сравнительно низкой цене.

Я думаю, что компании, которые не меняются и сохраняют традиционные методы работы, могут нормально работать лишь в дотированных отраслях. Чем более рыночной будет становиться экономика, тем меньше будет компаний, которых не интересуют перемены.

## Родители брендов



О ТОМ, КАК ЗАНИМАТЬСЯ ПРОДВИЖЕНИЕМ МАРОК, НАПИСАНЫ СОТНИ КНИГ. А КУРС МАРКЕТИНГА ВКЛЮЧИЛ В СВОЮ ПРОГРАММУ КАЖДЫЙ УВАЖАЮЩИЙ СЕБЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВУЗ. НО КОМПАНИЯМ НЕ ОСОБО ИНТЕРЕСНЫ ВЫПУСКНИКИ ЛУЧШИХ ПРОФИЛЬНЫХ ВУЗОВ СТРАНЫ. НА РАБОТУ С УДОВОЛЬСТВИЕМ ВОЗЬМУТ И ПРОСТОГО ФИЛОЛОГА. ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ В РЕЗЮМЕ БЫЛО ЗАПИСАНО: «ИМЕЛ ОПЫТ РАБОТЫ», ЖЕЛАТЕЛЬНО — В СФЕРЕ FMCG.

Текст: Андрей Вyrковский

### Романтики от маркетинга

Когда **Аркадий Курин** надевает черную «косуху» и отправляется в партер прыгать под риффы уже несколько подзабытых монстров рока 1970-х, его принимают за своего. Но вот люди, с которыми Аркадию приходится общаться каждый день, его не узнали бы. А узнав, наверняка бы не поверили своим глазам. Потому что по устойчивому мнению большинства, руководитель отдела маркетинга и рекламы одного из самых успешных пищевых предприятий России — «Нидан-Фудс» — должен проводить свободное время несколько иначе. «Но я же не один там прыгаю, — несколько смущенно парирует Аркадий Курин. — Рядом со мной так же „отрываются“ и чиновники федерального

уровня, и другие серьезные к виду люди».

Когда будущий директор по маркетингу АПК «Черкизовский» **Андрей Хижняк**, учась в одном из престижнейших вузов страны — Юридической академии, отправился болтаться по Англии, зарабатывая деньги сбором клубники и работой на конвейере, вряд ли кто-нибудь из его работодателей мог представить, что нанимает одного из самых успешных в будущем маркетологов России. «Я и потом любил буквально за столом принять решение, рвануть в аэропорт и купить билет — например в Непал, туда, где не нужно ждать визу, — рассказывает Андрей. — Потом нанять шерпов-носильщиков и отправиться в горы».

Когда **Татьяна Гундобина**, бренд-менеджер марки Maggi

по Центральной и Восточной Европе, отправляется в путешествие поездом и автобусами по Индии, ее дочка ждет маму дома. «Она еще маленькая для такого экстрима, — говорит Татьяна, — а курорты вроде Гоа мне нравятся значительно меньше...»

Без банальностей не обойтись: люди «первой волны» российского маркетинга, пришедшие в бизнес в начале 1990-х годов, — типичные «деловые романтики». Отечественный маркетинг образца середины 1990-х был слишком жестким и непредсказуемым — люди, неспособные бросаться в новое очертя голову, забывая о планах и расчетах, в нем не задерживались.

### Первые карьеры

Наверное, поэтому карьеры большинства «пионеров» российского маркетинга — счастливая цепь случайностей, иногда кажущихся невероятными.

На дворе — перестройка. На руках — красный диплом пединститута. Специальность — русский язык и литература. Перспективы — карьера учителя и, скорее всего, пожизненное безденежье. Татьяна Гундобина зарабатывала на жизнь тем, что преподавала русский язык иностранцам, приезжающим в Россию работать и учиться. Ей повезло: одним из ее первых учеников стал вице-президент Sun Group. «Он-то и взял меня на работу — на странную должность, которая называлась chief of hospitality (в вольном переводе — „мастер гостеприимства“). Я занималась тем, что обеспечивала адаптацию приезжающих

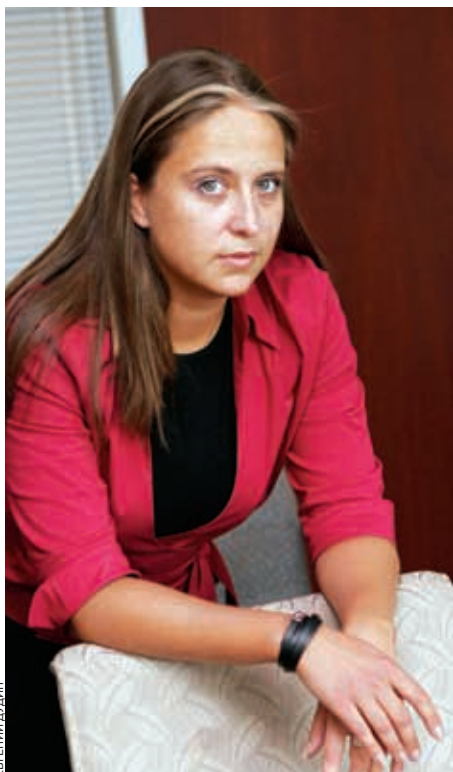
экспатов — искала квартиры, учила русскому языку». В отдел маркетинга Татьяна Гундобина перешла по собственной инициативе — вызвав недовольствие босса.

— В чем же была проблема? — интересуюсь я.

— Сейчас российский маркетинг уже достаточно продвинут. А тогда все было совершенно иначе, — рассказывает Гундобина. — Женщина-маркетолог вообще была редкостью. Но мне было очень интересно — и тяжело. Например, моему начальнику (к слову, отличному знатоку своего дела) приходилось общаться в основном с мужчинами, и он, хотя и был иностранцем, не стеснялся крепких выражений. Даже не знаю, как мне удалось проработать там несколько лет.

Аркадий Курин — тоже филолог. Правда, изучал английский и испанский языки. Еще в институте учредил собственную компанию и занялся торговлей сначала аудио- и видеотехникой, затем — алкоголем. По его словам, «денег тогда было много — они практически валялись под ногами. Надо было просто их подобрать».

В «Нидан» Аркадия Курина, как и Татьяну Гундобину в Sun Group, привела случайность. Когда компания только выходила на московский рынок, знакомый предложил Аркадию заняться в «Нидане» продажами. Поскольку рынок был знаком, Аркадий согласился. «Мы сразу пошли по моим алкогольным контактам. Ведь логистика была одна и та же. Потом стали входить в розничные сети», — говорит Аркадий Курин. А еще через



**Секрет успеха от Елены Кузнецовой:**  
просчитывать все шаги и тщательно  
планировать карьеру

**Дмитрий Белявский знает,**  
как добиться успеха тому,  
кто совсем недавно был студентом

**Поколение Андрея Хижняка сейчас**  
делает погоду в российском  
маркетинге

пару лет неожиданно получил предложение возглавить отдел маркетинга. «Вначале, — рассказывает **Светлана Иванова**, консультант компании „БМ-консорт“, — в сферу маркетинга брали людей со светлой головой, инновационным мышлением и хорошим знанием иностранного языка. Больше ничего и не требовалось — профессионалов все равно не было, а опыт приходил уже потом». Аналитиками становились люди с техническим образованием. Филологи, знавшие английский и имевшие возможность свободно общаться с иностранными партнерами, пополняли ряды брэнд-менеджеров, директоров по маркетингу, специалистов по PR.

### Отцы и дети

«Пионеры-романтики российского маркетинга» сейчас руководят департаментами и целыми компаниями. А вот начало «второй волне», которой сейчас как раз и закрывают большинство вакансий, положили люди уже совсем другого типа.

**Елена Кузнецова**, менеджер по маркетингу компании «Motorola Россия и СНГ», твердо знала, что хочет заниматься экономикой. Училась в Академии народного хозяйства, специализировалась на финансах и маркетинге. «К концу обучения поняла, что маркетинг как раз то, чем я по-настоящему хотела бы заниматься», — говорит Елена. Посчитав, что сфера высоких технологий — самая перспективная из всех, она скрупулезно перепробовала все открытые позиции и остановилась на холдинге R-Style. Пришла туда рядовым специалистом и быстро доросла до директора по маркетингу. Решив, что хочет получить опыт работы в транснациональной корпорации, перешла в Motorola. Каждый шаг в карьере тщательно продумывался и просчитывался.

Сейчас в маркетинг большей частью идут бывшие студенты, получившие хорошее по российским меркам профильное образование. Список предпочтений стандартен — Российская экономическая академия имени Плеханова, Государственный университет управления, Российская академия внешней торговли, МГИМО и Высшая школа экономики. На позиции аналитиков охотно берут и выпускников технических вузов.

Значительно меньшую — но гораздо более востребованную — группу составляют те, кто уже попробовал себя в маркетинге, но, не успев сделать

карьеру в «звездные» девяностые, ищут место получше.

Отсутствие профильного образования у маркетологов — распространенное явление в крупных западных корпорациях. Что-то подобное имеет место и в России. «Чаше всего образование в запросах на специалистов по

маркетингу вообще не упоминается, — рассказывает **Юлия Балакина**, партнер компании „БМ-консорт“. — Требуется опыт. Причем трудовой путь заказчики описывают до мелочей. Для них важна и сфера, в которой работал кандидат, и направление деятельности, и стаж, и бюджет проведенных



Центр  
Административного  
Менеджмента

**НЕВОЗМОЖНОЕ  
СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ**

**РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ**  
проблем управления и мотивации  
персонала на предприятиях России

Подтверждено 10-летней практикой

Вниманию собственников и руководителей  
Уникальная технология управления  
**Внедрение**

Приглашаем Вас на семинары  
Подробности на сайте [www.new-management.ru](http://www.new-management.ru)  
тел.: (095) 280-80-18, 280-14-77

«После того как моими стараниями бренд конкурентов провалился, их команда была уволена. Уж и не знаю, по моей вине или нет»

# СТРУКТУРА СПРОСА НА СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА, РЕКЛАМЫ И PR

Источник: компания «Анкор»



компаний, и достижения, и многое-многое другое».

— Так что когда вы берете на работу сотрудника, вообще не обращаете внимания на то, какой институт он заканчивал? — интересуюсь я у Андрея Хижняка.

— Нет, почему же, интересуюсь. Но это не главное. Я все равно задам ему пять-шесть вопросов по теории маркетинга. Если не ответит — какая разница, что он закончил?

## Карьера на заказ

Бывших студентов, изучавших маркетинг, на рынке все больше и больше. А свободных «опытных неспециалис-

тов» после всплеска спроса в 2000 — 2001 годах (рост 35 — 45% в год) осталось совсем немного. Поэтому предложение «новичков» уже начало формировать свой спрос. Пусть теоретические знания, добытые в основном из трудов Филипа Котлера, мало кому нужны, корпорации — пусть и не в массовом порядке — начинают нанимать людей, изучавших искусство продвижения брендов только на студенческой скамье. Чаще всего на такие затраты идут крупные западные и отечественные компании, надеющиеся вырастить собственных корпоративных профессионалов. «Практиче-

ски единственный шанс устроиться на хорошую работу после института, — утверждает **Наталья Кукалец**, консультант рекрутинговой компании «Анкор», — начать курса с третьего-четвертого сотрудничать с крупной компанией, попасть хотя бы на ассистентскую позицию. Тогда шансы на быстрое трудоустройство резко возрастают».

Классический пример успешной карьеры маркетологов «третьей волны» — карьера **Дмитрия Белявского**, бренд-менеджера Denview/Maxxium (продажа спиртных напитков). Профильное образование Дмитрий получил в статусных вузах (европейское подразделение Университета штата Мэриленд в Германии, Институт бизнеса и делового администрирования при АНХ). Еще будучи студентом, начал участвовать в маркетинговых проектах. После окончания института в 2002 году устроился на должность менеджера по маркетингу Schwarzkopf & Henkel. Имея в активе опыт работы в западной компании, получил «право выбора»: посчитав, что продвигать элитный алкоголь — занятие более интересное, перешел в Denview/Maxxium.

## Что нужно рынку

Еще недавно рекрутинговые компании были завалены заказами на поиск отдельных позиций. Искали бренд-менеджеров, аналитиков, специалистов по PR. Сейчас ситуация меняется. К «позиционной» дивергенции добавилась и отраслевая. Всем нужны люди, работавшие в вполне определенной сфере бизнеса.

За одним исключением. Абсолютно все готовы брать на работу специалистов, имеющих опыт работы в сфере FMCG. «Заказчики знают, что специалисты такого класса лучше обучены и имеют больший опыт, чем остальные. Например, HR многих телеком-

муникационных компаний предпочитают нанимать только профессионалов из сферы FMCG. В нашей практике был случай, когда даже предприятие тяжелой промышленности заказало нам поиск специалиста по маркетингу, указав — «с опытом работы в FMCG», — рассказывает Юлия Балакина. — К слову, те же компании сферы FMCG остаются и основными «потребителями» специалистов по маркетингу».

Поскольку принцип отбора постепенно становится отраслевым, работодатели меньше обращают внимание на позицию, которую ранее занимал кандидат. «Если раньше искали аналитиков, специалистов по рекламе, то сейчас нужны универсалы. И больше всего нужны уникальные, нестандартные подходы», — говорят эксперты. Поэтому если кандидат сможет внести в портфолио собственную «историю успеха» (описание удачно проведенной кампании по продвижению бренда, своих достижений), то трудовой договор подпишут незамедлительно.

«Если раньше можно было написать: „Участвовал в организации кампании по продвижению такой-то торговой марки“, — говорит Светлана Иванова, — то сейчас это не пройдет. Работодатели хотят знать конкретный вклад кандидата в успех бренда».

## Каким должен быть маркетолог

«После того как моими стараниями бренд конкурентов провалился, — не без гордости замечает Андрей Хижняк, — их команда была уволена. Уж и не знаю, по моей вине или нет».

Напористый и, несмотря на все заверения в безобидности, по-деловому агрессивный Андрей Хижняк — прямая противоположность мягкому и спокойному Аркадию Курину. Энергичная business

## СКОЛЬКО ЗАРАБАТЫВАЮТ СПЕЦИАЛИСТЫ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА, \$ В МЕСЯЦ

ПОЗИЦИЯ	I КВАРТАЛ 2004 Г.		II КВАРТАЛ 2004 Г.	
	МИНИМУМ	МАКСИМУМ	МИНИМУМ	МАКСИМУМ
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	3000	5000	3500	5000
БРЭНД-МЕНЕДЖЕР	1500	3000	2000	4000
ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖЕР	2000	3500	3000	4000
МЕНЕДЖЕР ПО РЕКЛАМЕ	1500	3000	1500	3000
ДИРЕКТОР ПО PR	3000	6000	3000	6000
JUNIOR БРЭНД-МЕНЕДЖЕР	1000	1500	1500	2000
СПЕЦИАЛИСТ ПО ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ	1000	2000	1500	2300
АНАЛИТИК (СПЕЦИАЛИСТ) ПО МАРКЕТИНГОВЫМ ИССЛЕДОВАНИЯМ	1800	2500	2000	3000
СПЕЦИАЛИСТ ПО РЕКЛАМЕ	1000	1500	1500	2000
АССИСТЕНТ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	700	1200	800	1200

ПО ДАННЫМ ЗАКАЗОВ KELLY SERVICES (КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ). ПРИВОДЯТСЯ СВЕДЕНИЯ О МИНИМАЛЬНОЙ И МАКСИМАЛЬНОЙ СРЕДНЕМЕСЯЧНОЙ ЗАРПЛАТЕ ПО ДВУМ КВАРТАЛАМ 2004 Г. (БЕЗ УЧЕТА НАЛОГОВЫХ ВЫЧЕТОВ).

## «Хорошего специалиста по маркетингу отличает хороший кругозор, умение видеть вещи в комплексе, логическое мышление и любопытство»



lady Елена Кузнецова совершенно непохожа на сосредоточенную Татьяну Гундобину, которая, по ее признанию, преобразается в окружении семьи в «тихую, домашнюю женщину».

«Хорошего специалиста по маркетингу отличает не какой-либо определенный стиль поведения и тип характера, а прежде всего широкий кругозор, умение видеть вещи в комплексе, логическое мышление и любопытство», — резюмировали практически все опрошенные «Секретом фирмы» маркетологи.

Наверное, поэтому список обязательных формальных требований к кандидатам на позиции «маркетинговой линейки» невелик. Понять, насколько любопытен и эрудирован специалист, можно только при личной встрече. «Обязательных условий всего несколько, — говорят рекрутеры. — Высшее образование. Универсальность. Опыт. И хорошее знание английского: маркетологам чаще всего приходится общаться с иностранцами».

### Днем с огнем

Хотя универсалы и «многостаночники» все более востребованы, некоторые позиции все-таки в большом дефиците — из-за недостатка качественного предложения открытыми остаются сотни вакансий.

Точное их количество остается загадкой — с помощью рекрутеров и объявлений в газетах, как правило, ищут персонал крупные компании, которые количество закрытых вакансий считают своей коммерческой тайной. Мелкие же и средние предпочитают «наем по знакомству».

Спрос на всю «маркетинговую линейку» растет практически рекордными темпами (так, по данным компании «Анкор», в первом квартале 2004 года заказов на специалистов в этой сфере по сравнению с аналогичным периодом 2003 года поступило на 45% больше).

По данным «Анкора», спрос на маркетологов-аналитиков вырос на 38%, на специалистов по рекламе и PR — на 18%, на директоров по маркетингу и руководителей отделов маркетинга — на 14%.

Но явный лидер спроса — трейд-маркетинг менеджеры. Как говорят в компании «БЛМ-консорт», стремительный рост ритейла заставил улучшать работу с дистрибуторами и сетями. Сейчас все ошибки в трейд-маркетинге переживаются чрезвычайно болезненно. Если у соковой компании не сложатся отношения с Auchan или Metro, бизнесу будет нанесен серьезный удар. Раньше специалист по трейд-маркетингу занимал в корпоративной ие-

рархии сравнительно невысокое положение. Сейчас он — заметная фигура».

Например, по данным того же «Анкора», если в структуре спроса на специалистов в области маркетинга в первом квартале 2003 года трейд-маркетинг менеджеры составляли всего 2%, то в первом квартале 2004 года их доля была уже 17%.

Главный локомотив роста спроса двух прошлых лет — бренд-менеджеры постепенно сдают позиции. «Тенденция последнего года, — говорит **Игорь Березин**, президент Гильдии маркетологов, — переход темы брендинга в рабочую. Рост спроса на специалистов по брендингу замедлился, зарплаты — стабилизировались». Единственное исключение — специалисты по ребрендингу, крайне редкие и потому весьма востребованные.

### На пике формы

«Зарплаты маркетологов всегда росли быстрее, чем в среднем по рынку, — рассказывает Андрей Хижняк. — Наш труд во все времена был дорогим». Сейчас, по оценкам специалиста по персоналу компании «Империя кадров» **Веры Орловой**, рост зарплат специалистов по маркетингу в некоторых секторах рынка (ИТ, недвижимость) может достигать 30 — 35% в год. Большинство

специалистов сходятся на том, что в среднем по линейке рост составляет 10 — 15% в год. Эксперты компании Kelly Services говорят, что «за последние два года заработные платы в брендинге выросли на 15 — 20% и сейчас бренд-менеджеры получают от \$2000 до \$4000, а junior бренд-менеджеры — от \$1500 до \$2000».

Зарплаты дефицитных трейд-маркетинг менеджеров колеблются от \$3000 до \$4000, а «простых» специалистов по трейд-маркетингу — от \$1500 до \$2300. Зарплатная вилка аналитиков по маркетинговым исследованиям составляет \$1000 — 2000.

А вот вилка Татьяны, работающей аналитиком в небольшом маркетинговом агентстве, — \$400 — 600. Татьяна мечтает о переходе в крупную успешную компанию и поэтому просит не называть фирму, в которой работает: «Если директор узнает, я лишусь и этих денег». В активе Татьяны мехмат МГУ, иностранный язык и целый набор успешных проектов. Как и коллеги, она верит в то, что настойчивость поможет сделать карьеру. Однако пока волшебная формула успеха дает сбой: высокие зарплаты и растущий спрос на профессию остаются таковыми лишь для узкого круга уже довольно внушительной армии российских маркетологов. **сф**

Эффективные решения в области брендинга и упаковки

# IT'S A PACKAGE!

(095) 363 2288  
www.depotwfp.ru

DEPOT WPF  
BRAND & IDENTITY



# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» 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	396	12
на 6 месяцев	792	24
на 9 месяцев	1188	36
на 12 месяцев	1584	48

(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

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца.  
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

105077, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1

Телефоны для справок:

прямой (095) 267-3768, многоканальный (095) 771-6189

Факс (095) 771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com),

ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru).

ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, [kpp@sovintel.ru](mailto:kpp@sovintel.ru)

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону (095) 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 фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Страховые компании

## 66\_ СТРАХОВКА ПО ИНДИВИДУАЛЬНОМУ ПОШИВУ //

Все инструменты для покупки страховой защиты / ТЕХНОЛОГИИ

## 70\_ ВЫБОРЫ ЛИДЕРА //

На что ориентироваться компаниям при выборе страховщика / ТЕНДЕНЦИИ

## 73\_ ПЕНСИОНЕР ВРЕМЕННО НЕДОСТУПЕН //

Что волнует НПФ и управляющие компании в пенсионной реформе / СИСТЕМА КООРДИНАТ



# СТРАХОВКА ПО ИНДИВИДУАЛЬНОМУ ПОШИВУ

**Выбор корпоративного страховщика похож на покупку делового костюма. Его можно пошить на свою фигуру, устроив тендер, можно купить прет-а-порте у страхового брокера, а можно — приобрести «на складе», то есть у представителя самой страховой компании. Специфика страхового рынка в том, что товары «на складе» — дороже всего.**

—Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

Леониду Забежинскому, заместителю генерального директора компании IBS, организация тендера для выбора компании, которая бы застраховала риски его предприятия, доставила сущее удовольствие. Во многом потому, что весь процесс, по его словам, был ориентирован исключительно на win-win результат, когда в итоге выигрывают обе стороны — и организатор, и участники. Первый получает наилучшее предложение, второй — систематизированный взгляд с рынка и понимание того, чего на самом деле хочет клиент.

«Мы решили организовать тендер, потому что, давненько страхуя свои риски в разных компаниях, мы в какой-то момент поняли, что не можем сами себе объяснить, почему выбираем того или иного партнера. Кроме того, мы постоянно стремимся к более цивилизованному существованию, вот и решили выбрать страховщика цивилизованным методом. Тем более у нас в компании были для этого все необходимые ресурсы, так что не пришлось прибегать к помощи специалистов со стороны. Мы создали тендерную комиссию, куда вошли представители тендерного отдела, эксперты по страховому рынку, сотрудники, отвечающие за страхование отдельных рисков, а также

ТИМОФЕЙ ЯРЖАМЕК

офис-менеджер, который разбирается в страхуемом имуществе», — рассказал **СФ** господин Забежинский.

Определившись с рисками, которые IBS необходимо было страховать, комиссия составила



список участников конкурса: ими стали по десять лучших компаний в выбранных видах страхования согласно открытым источникам. Затем было составлено коммерческое предложение и разослано потенциальным «концессио-

нерам». Откликнулись все. Для каждого риска — а их компания насчитала около десятка — проводится отдельный тендер. Результатом стала не только прямая экономия на страховых премиях, но и оптимальные условия партнерства. «Нас интересуют лучшие в своей области, чтобы быть уверенными: случись что, они оперативно и грамотно урегулируют убытки», — подытожил Леонид Забежинский.

## На конкурсной основе

Организация тендера среди страховых компаний — дело в России необычное. Опрошенные **СФ** страховщики говорят, что к подобному методу прибегают не более 2–3% юридических лиц. Но и эта мизерная доля набирается за счет тех, кто обязан тендером организовывать. К ним относятся прежде всего госучреждения, которые по закону должны расходовать бюджетные деньги на страхование только через конкурс.

Необязательность организации тендеров — это мировая практика. «Компания выбирает любого понравившегося ей страховщика. По каким критериям и на какой основе — ее дело», — рассказали **СФ** в Испанской ассоциации страховщиков (ESPA). Но несмотря на свободу выбора, по данным этой организации, более 80% крупных ис-



**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](http://www.rgs.ru)**

панских предприятий выбирают страховщика именно путем открытого тендера: такой метод организации страховой защиты рисков позволяет подобрать наиболее гибкую программу и впоследствии отчитаться перед аудиторами.

Соображения экономии тут далеко не всегда принимаются в расчет: дешевизна полисов может быть нивелирована другими условиями, имеющими большее значение для крупного корпоративного клиента, или специальными условиями, которые на тендере предлагают страховщики.

Немногочисленность тендеров в России участники рынка склонны объяснять в том числе и тем, что такие конкурсы представляют собой профанацию идеи честной конкуренции среди страховщиков за выгодный контракт. «Это цивилизованная форма „отката“». Возможно, у нас в стране где-то и проводятся честные тендеры, но никто о них ничего не знает», — уверен глава компании АФМ «Страховые консультанты и брокеры» **Владимир Бирюков**.

Страховщики с такой оценкой, разумеется, не согласны. «Действительно, идеальных по чистоте тендеров мало. Но и такое, чтобы тендер устраивался только ради „отката“, тоже встречается редко. В основном в тендерах можно участвовать и побеждать. Единственно, бывает обидно, когда тебе говорят

„нет“ и не объясняют почему. Вот это вызывает подозрения», — считает заместитель генерального директора компании «РЕСО-Гарантия» **Игорь Иванов**.

Впрочем, сами страховщики не очень заинтересованы в том, чтобы тендеров было много. Так, например, мелкие клиенты им просто неинтересны: подготовка специальной программы не оправдывается премиальными сборами.

По мнению исполнительного директора брокерской компании «Риск кредит менеджмент» **Григория Новикова**, тендер больше подходит для госструктур и крупных компаний, которые держат в штате риск-менеджера. Обязанности этого специалиста заключаются в том, чтобы объявить официальный конкурс для страховщиков, оценить их предложения и выбрать наиболее выгодное.

Крупные компании могут рассчитывать и на большие уступки со стороны страховщиков. Однако, по мнению заместителя главы Агентства массовых страховых коммуникаций (АМСКОМ) **Дениса Брызгалова**, «нужно понимать, что дешево и хорошо не бывает». По страховым услугам стоимость может отличаться, при равном наборе рисков, в пределах 20–30%, то есть на величину административных расходов страховщика и прибыли. Если разница превышает эти показатели, то необходимо внима-

тельно изучить предлагаемый набор услуг либо деловую репутацию страховщика. «Тендер же необходимо проводить для того, чтобы выбрать наиболее оптимальную страховую услугу. Например, стандартный полис страхования имущества предприятия у некоторых страховых компаний включает риск терроризма, а у некоторых нет».

Компании, проводившие тендер, утверждают, что морока, связанная с его организацией, того стоит. «Хотя профессиональный тендер — процесс очень сложный и трудоемкий, его результаты нравятся всем», — считает Леонид Забежинский.

### Выборочное руководство

По мнению страховщиков, о страховке начинают задумываться организации, чей годовой оборот превышает \$50 млн. Кроме них в тендерах заинтересованы предприятия, обладающие собственными складскими помещениями, и компании, часто сталкивающиеся с грузоперевозками.

Небольшие предприятия просто не получают в ходе тендера тех преференций, которые делают тендер выгодным для крупных компаний. При небольших объемах страхования тарифы будут приблизительно одинаковыми во всех компаниях, плюс-минус 10%. Получить большие скидки нельзя, в отли-

чие от крупных предприятий, для которых условия страхования в зависимости от компании могут существенно различаться. Да и риск-менеджера в штате небольшие компании обычно не держат. Проведение тендера у малых предприятий рационально тогда, когда наличие страховой защиты имеет большое значение для функционирования компании, а ответственность за выбор страховщика необходимо перераспределить между партнерами.

Поэтому к услугам малого и среднего бизнеса страховые брокеры — компании, которые представляют сразу несколько страховщиков, разбираются в их программах и выступают консультантами для потенциальных страхователей. Их услуги, как правило, не стоят ничего — они получают процент от страховых компаний.

Мировая практика такова, что с некрупными страховыми компаниями работают именно брокеры. «Они владеют информацией обо всех страховых компаниях, знают, где и какие риски лучше всего размещать. В России, к сожалению, малые и средние предприятия практически не обращаются к брокерам. Поэтому с предприятиями малого и среднего бизнеса работают либо агенты, либо клиент-менеджеры», — рассказал заместитель генерального директора страховой компании «Гефест» **Александр Шахов**.

«Полис, покупаемый с помощью брокера, будет стоить не дороже, а скорее, наоборот, дешевле, потому что брокер хорошо ориентируется в рынке и может договориться со страховщиком, если тот предлагает завышенный тариф. Если к нам обращаются предприятия малого и среднего бизнеса за помощью, мы предлагаем им заполнить анкету, в которой спрашиваем, что собирается страховать клиент, сколько денег он хочет на это потратить, какая компания ему нужна, брендовая или средняя, и т. д.», — рассказывает Григорий Новиков.

classified

#### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь  
к Майе Иванниковой по тел.:  
(095) 799 0592, 771 6184

#### УСЛУГИ

ЗАЙДИ [www.ZA-PODAR.COM](http://www.ZA-PODAR.COM)  
(095) 737-9022

#### ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Возврат НДС 959-81-67

### Компания Ralf Ringer, производитель мужской обуви (Москва) приглашает на работу:

#### МЕНЕДЖЕРА ПО ЗАКУПКАМ ОБУВИ

**Обязанности:**  
определение закупаемого ассортимента обуви  
заключение договоров на поставку в регионы  
контроль за поддержанием ассортимента товаров

#### УПРАВЛЯЮЩЕГО РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОДАЖАМИ

**Обязанности:**  
управление продажами в регионах  
контроль развития дилерской сети  
обеспечение единого стандарта продаж

#### Общие условия:

Все трудовые отношения регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.  
Достойная заработная плата.

Резюме направлять по адресу: [hr@ralf.ru](mailto:hr@ralf.ru)

## КАК ПРОВОДИТЬ ТЕНДЕР

Предположим, что предприятие У решило обеспечить своих сотрудников добровольным медицинским страхованием и страхованием от несчастного случая на производстве (комбинированная программа). Отобрав значимые критерии, тендерная комиссия присвоила им следующие удельные веса: страховой тариф — **0,5**; место в рейтинге — **0,2**; уставный капитал — **0,1**; доля вида страхования в общем портфеле — **0,1**; наличие собственной поликлиники — **0,1**.

КРИТЕРИЙ	СК Х1	СК Х2	СК Х3	СК Х4
СТРАХОВОЙ ТАРИФ	0,95% (1)	0,9% (2,5)	0,85% (5)	0,85% (5)
МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	1 (5)	2 (4)	4 (2)	5 (1)
УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ	3100 млн (5)	500 млн (1)	960 млн (1,8)	1900 млн (3,2)
ДОЛЯ ВИДА В ПОРТФЕЛЕ	15,2% (1,7)	11,1% (1)	34,5% (5)	15,3% (1,7)
НАЛИЧИЕ ПОЛИКЛИНИКИ	+	–	+	+

При переводе показателей в балльную систему, например пятибалльную, минимальное значение (по смыслу) принимаем равным «1», а максимальное — «5». В таблице баллы приведены в скобках. Соответственно, промежуточные значения будут принимать показатели от «1» до «5». По критерию «страховой тариф»: **0,85%** — это «5», **0,95** — «1», а **0,9%** — «2,5». По критерию «наличие поликлиники»: присутствует — «5», отсутствует — «1». Рассчитаем общее количество баллов:

$X1: 1 \cdot 0,5 + 5 \cdot 0,2 + 5 \cdot 0,1 + 1,7 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 = 1,77$

$X2: 2,5 \cdot 0,5 + 4 \cdot 0,2 + 1 \cdot 0,1 + 1 \cdot 0,1 + 1 \cdot 0,1 = 2,35$

$X3: 5 \cdot 0,5 + 2 \cdot 0,2 + 1,8 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 = 4,08$

$X4: 5 \cdot 0,5 + 1 \cdot 0,2 + 3,2 \cdot 0,1 + 1,7 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 = 3,69$

Таким образом, победителем тендера на право страхования работодателей предприятия по личному страхованию признается компания **X3**.

После этого брокер котирует риск в трех-четыре страховых компаниях, которые, на его взгляд, хорошо себя показали в страховании данного риска и при этом подходят страхователю. Если клиент просит включить какую-нибудь компанию, о которой он слышал, то брокер делает это для него.

Потом брокер делает анализ данных и готовит отчет, рассказывает страхователю о плюсах и минусах страхования у нескольких компаний. Решение о выборе страховщика клиент принимает сам. «Обычно все страхователи малого и среднего бизнеса склоняются к самому дешевому варианту», — утверждает господин Новиков.

### Сам пришел

Пока подавляющее количество небольших компаний просто не доходит ни до страховых компаний, ни до брокеров, поскольку не всегда видят в этом необходимость: ничего не горит, ничего не крадут — и ладно. И если

страхуются, то «зачастую ориентируясь прежде всего на рекламную и иную активность страховщика», считает генеральный директор страховой компании «Коместра-центр» **Евгений Майборода**.

«Если руководство компании не видит необходимости в приобретении полиса, оно никогда не пойдет искать страховщика и налаживать контакты. На мой взгляд, пока рынок таков, что будут покупать продукты тех компаний, которые сами приходят к клиенту и уговаривают его», — считает **Сергей Дудин**, генеральный директор компании «Алешины-Дистрибушн» (эксклюзивный дистрибутор фильтров Brita в России и Белоруссии).

Именно так Сергей Дудин купил полисы добровольного медицинского страхования для своих сотрудников. «Страховую компанию мы не выбирали — ее агент сам к нам пришел. Сами мы потребности в подобной страховке не ощущали. На про-

тяжении полутора лет к нам приходил страховой агент одной небольшой компании и рассказывал о выгодах страхования.

В итоге мы поняли, что это действительно хороший способ заботы о сотрудниках, и согласились приобрести полисы ДМС. Выбирать другую компанию мы не стали, цены на рынке приблизительно одинаковые, а для того, чтобы искать выгоду в \$5, у нас нет ни времени, ни специального сотрудника. Нас устроила сумма и предлагаемая программа. Мы пообщались с коллегами по бизнесу, выяснили, что все отзывы об этой компании положительные, и решили приобрести полисы ДМС», — рассказывает господин Дудин.

«Выгода в \$5», которую приписывает господин Дудин страховым компаниям, далека от истины. Страховые агенты получают 18–20% от суммы страховой премии — деньги, которые его компания могла бы сэкономить, если бы ее руководство осознало необходимость страхования самостоятельно и самостоятельно же выбрало страховую компанию, проведя нетрудоемкий мониторинг рынка.

По мнению страховщиков, для малых предприятий обращение в «серьезную» страховую компанию — еще и способ увеличить собственную значимость. «Страхование является не только средством защиты. Оно представляет собой еще и средство продвижения, форми-

рования собственной репутации в глазах потенциальных инвесторов», — полагает Ирина Иванова.

Инертность малого и среднего бизнеса по отношению к страхованию будет постепенно исчезать, считают аналитики рынка. По данным Госкомстата, в России порядка 1 млн предприятий малого и среднего бизнеса. Из них услугами страховщика пользуется менее 15%. По оценкам страховщиков, еще порядка 20% предприятий малого и среднего бизнеса хотели бы приобрести тот или иной полис, но у них «не доходят руки».

Впрочем, страховщики, ориентируясь на западный опыт, считают, что число пользующихся страховыми услугами непременно будет возрастать. В развитых странах количество застрахованных предприятий уверенно держится выше 90-процентной отметки. Там такое «проникновение» было достигнуто во многом за счет обязательных видов страхования. Российским страховщикам приходится надеяться на ОСАГО, которое выполняет «образовательную» роль: знакомит физических и юридических лиц с тем, как работает страхование в принципе. Правда, к росту заключенных договоров введение обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств, утверждают эксперты, приведет не раньше чем через пять лет. **СФ**

**UTFC**  
КРЕСЛА  
для офисной жизни

Москва: (095) 7-800-800, 7-805-130  
С-Петербург: (812) 303-83-93  
Екатеринбург: (3432) 79-32-10/12

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

# ВЫБОРЫ ЛИДЕРА

**Основная рекомендация для корпоративных клиентов при выборе страховой компании — ориентироваться на рейтинг страховщика с тем, чтобы не ошибиться в его надежности. Проблема лишь в том, что рейтингов, которые бы сообщали потенциальным клиентам о благополучии страховых компаний, в России не существует. А те, что есть, годятся лишь для самих страховых компаний.** — Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

«Я не знаю, на что ориентироваться при выборе страховой компании, — говорит **Лев Филатов**, владелец небольшой компании, занимающейся поставками продуктов питания. — Реклама уже давно не показатель надежности. Где искать официальные данные, я не знаю, в страховом рынке не разбираюсь и сомневаюсь, что можно верить рейтингам». Господину Филатову не стоит сомневаться в достоверности рейтингов. Однако проблема состоит в том, что общедоступные «табели о рангах» не помогут ему сориентироваться на страховом рынке.

## Пьедестал почета

Главный рейтинг составляет основной «реестродержатель» и «надзиратель» страхового рынка — департамент страхового надзора Министерства финансов. Таблицы Минфина, которые включают в себя данные по всем почти 1300 страховым компаниям России, составляются поквартально и ежегодно. Страховщики «сортируются» по сборам и по выплатам. Однако найти минфиновский рейтинг практически невозможно: на официальном сайте ведомства его нет, отыскать его можно только в деловой прессе, и то не всегда по всем компаниям. Журналисты обычно ограничи-

ваются данными по первой сотне страховщиков.

Но даже если потенциальный страхователь найдет минфиновские скрижали, они не дадут ему полезной информации. По словам заместителя главы Агентства массовых страховых коммуникаций (АМ-СКОМ) **Дениса Брызгалова**, страхование в нашей стране зачастую используется как инструмент оптимизации налогов. «Около 50% страховых взносов в 2003 году представляли налоговые схемы. Их специфика такова, что большинство из первых, по данным Минфина, страховщиков либо занимаются налоговой оптимизацией, либо выступают экзитивными компаниями, то есть обслуживают интересы крупных финансово-промышленных групп. И то и другое не дает информации о настоящей страховой защите», — уверен Денис Брызгалов.

Этим же недостатком страдает и рейтинг, составляемый Всероссийским союзом страховщиков (ВСС). По сути, он представляет собой ту же таблицу Минфина, из которой вычли компании — не члены ВСС. По словам главы ВСС Александра Ковалю, участие в ВСС придает определенный элемент надежности. «Конечно, все бывает, но, как правило, у членов ВСС реже отзываются или приостанавливают лицензии, и у них меньше проблем на рынке, потому что они чаще и педантичнее проверяются, не только органами надзора, но и нашим союзом», — уверен господин Коваль.

Рейтинг ВСС составлен по 241 страховой компании, найти его довольно просто — на сайте союза. Но ВСС был создан страховщиками для страховщиков, и данные рейтинга рассчитаны скорее с проекцией на страховой рынок. «Про профессиональную организацию страховщиков я первый раз от вас слышу, а данные Минфина, если где-то в газетах и встречаю, знаю, что они не для меня: там какие-то неизвестные компа-

нии стоят на первых местах и вызывают большие сомнения», — считает Лев Филатов.

Хотя, по мнению генерального директора компании «Согласие» (№15 в рейтинге Минфина и №11 в рейтинге ВСС) **Игоря Жука**, официальные данные вовсе не рассчитаны на то, чтобы к их помощи прибегал потенциальный клиент. «Органы надзора интересуют вполне определенные вещи: сколько компания собрала денег, сколько выплатила. В своих общих данных надзор и не должен отделять, по каким статьям прошли деньги, у него несколько иные цели — он должен проследить рынок в целом», — уверен Игорь Жук.

## БУКВАЛЬНАЯ НАДЕЖНОСТЬ

Российские страховые компании получают рейтинги и от независимых структур, например от рейтингового агентства «Эксперт РА». Оно присвоило рейтинг трем десяткам страховых компаний, из которых 15 — с московской пропиской. Ни одна из компаний не имеет рейтинга надежности ниже «А», что значит «высокий уровень надежности».

Как пояснили **СФ** в «Эксперт РА», рейтингование — абсолютно добровольная для компаний процедура. За присвоение российского рейтинга надежности компании придется выложить от 90 до 270 тыс. руб., не включая НДС. Понятно, что платить готовы лишь уверенные в себе в компании. По словам собеседника СФ, компании сами звонят и предлагают их прорейтинговать. «Процесс занимает один-два месяца. За это время мы полностью проверяем все необходимые данные, которые предоставляет нам компания, и присваиваем рейтинг надежности. Видимо, те компании, которые в себе не уверены, к нам не обращаются», — считает менеджер агентства «Эксперт РА». Этим объясняется тот факт, что, согласно рейтингу «Эксперта РА», ненадежных компаний у нас нет, все имеют рейтинг от «А» до «А++».

## Альтернатива

Неэффективность существующих рейтингов заставила АМСКОМ совместно с ВСС и Центральным исследовательским институтом Российской академии государственной службы (ЦИИ РАГС) при президенте РФ предложить альтернативу — новый рейтинг, который увидит свет в начале июня нынешнего года. Состоит он всего из 10 компаний (см. вынос). Столь небольшое количество участников объясняется тем, что сам рейтинг — побочный продукт исследования «реального», то есть не предназначенного для оптимизации налогообложения, рынка страхования.

По данным рейтинга АМСКОМ—ВСС—ЦИИ РАГС, реальное страхование занимает всего 14% объема рынка. Еще 14%

приходится на кэптивное страхование. Таким образом, реальный рынок страхования, по данным исследователей, в России составляет всего 28% от существующего.

«Мы обработали данные Минфина по первым 50 компаниям по сборам за 2003 год. Однако из этого списка сразу выпали компании, занимающиеся схемами. То есть лидеры по страхованию жизни, потому что известно, что реальное страхование жизни в России составляет всего 2% от заявленного. Все страхование условно можно поделить на три больших блока: обязательные виды страхования, схемы и реальное страхование, которое в свою очередь делится на конкурентное и кэптивное, то есть обслуживающее интересы промышленно-финансовых корпо-

раций», — рассказал **СФ Денис Брызгалов** из АМСКОМ.


Из данных компаний специалисты АМСКОМ вычли все виды обязательного страхования, поскольку они «неконкурентны» (что не позволило «Росгосстраху» и МАКСу занять лидирующие места), и страхование жизни, «которое на 98% — схемы». Таким образом, у каждой компании остался кусок, который является сборами по добровольным конкурентным видам страхования, иным, чем страхование жизни.

Затем исследователи опрашивали инсайдеров компании, сколько процентов, по их мнению, составляют схемы в личном и имущественном страховании компании, сколько процентов составляет кэптивное страхование, прямое и опосредованное. Они опрашивали не менее трех

инсайдеров каждой компании и брали среднюю величину. «Понятно, что такая оценка не может быть точной, но она наиболее приближена к реальности. Мы не говорили, что наши данные — это 100%, мы всегда делали упор на то, что наши данные — экспертная оценка. К сожалению, экспертные оценки — пока единственный способ узнать, что из себя представляет реальный рынок страхования в России, ведь ни в одном отчете не пишется честно», — рассказал Денис Брызгалов.

Но навигатором по страховому рынку исследование АМСКОМ—ВСС—ЦИИ РАГС не стало. «Я так и не понял, на кого же этот рейтинг рассчитан. Для потребителя он не несет никакой сверхполезной информации, а именно: выплачивает ли компания деньги. Для официальных


## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?



Каким вы видите ваш бизнес?

управление эффективно, действия согласованы	<input checked="" type="checkbox"/>
затраты времени максимально продуктивны	<input checked="" type="checkbox"/>
личная ответственность каждого — корпоративная истина	<input checked="" type="checkbox"/>
история любого вопроса доступна в считанные секунды	<input checked="" type="checkbox"/>
ни одна гениальная идея не остается без внимания	<input checked="" type="checkbox"/>
знания и опыт сотрудников — собственность компании	<input checked="" type="checkbox"/>
быстрая реакция на перемены — преимущество в конкурентной борьбе	<input checked="" type="checkbox"/>


Ваш выбор



**Система электронного документооборота и автоматизации работы офиса**

OK

Приглашаем Вас на выставку Softool'2004, стенд D16



**IBM Lotus software**

**Группа компаний Айти**  
 117485, Москва, ул. Профсоюзная, 84/32  
 Тел: (095) 974 7979 • 748 1345  
 Факс: (095) 129 1275 • 333 6412  
 E-mail: boss-referent@it.ru  
 www.it.ru www.boss.ru

Представительства:	Краснодар:	(8612) 64 0631	Пермь:	(3422) 48 6585	Уфа:	(3472) 25 3853	
Волгоград:	(8442) 34 1060	Красноярск:	(3912) 59 1195	Ростов-на-Дону:	(8632) 40 1540	Хабаровск:	(4212) 32 9408
Екатеринбург:	(343) 378 3340	Н. Новгород:	(8312) 61 9184	Самара:	(8462) 77 9191	Челябинск:	(3512) 66 4639
Иркутск:	(3952) 25 8302	Новосибирск:	(3832) 35 6703	Санкт-Петербург:	(812) 326 4588	Алматы:	(3272) 73 0034
Казань:	(8432) 11 4940	Омск:	(3812) 23 3786	Тюмень:	(3452) 39 9160	Киев:	(38044) 212 0206

ТОП-10 РЫНКА ОТКРЫТОГО КОНКУРЕНТНОГО СТРАХОВАНИЯ*		
СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ	ПРЕМИИ, СМЛН**	ДОЛЯ РЫНКА, %***
«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	218,5	11,5
«ИНГОССТРАХ»	195,7	10,3
«РОСГОССТРАХ»	159,6	8,4
РОСНО	110,2	5,8
«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	60,8	3,2
«ВОЕННО-СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ»	55,1	2,9
«РЕНЕССАНС-СТРАХОВАНИЕ»	51,3	2,7
«УРАЛСИБ»	45,6	2,4
МАКС	43,7	2,3
«РОССИЯ»	36,1	1,9

\* РЕЙТИНГ АМСКОМ—ВСС—ЦИИ РАГС ПО ДАННЫМ ЗА 2003 Г.  
 \*\* УКАЗАНА ОЦЕНОЧНО СУММА ПРЕМИЙ ПО КОНКУРЕНТНЫМ ВИДАМ СТРАХОВАНИЯ.  
 \*\*\* ИМЕЕТСЯ В ВИДУ РЫНОК ОТКРЫТОГО КОНКУРЕНТНОГО СТРАХОВАНИЯ

РОССИЙСКИЕ СТРАХОВЩИКИ: ТОП-10 МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ*	
КОМПАНИЯ	СБОРЫ, МЛН. РУБ.*
СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО	33 733,521
«НИКОЙЛ-СТРАХОВАНИЕ»	23 574,243
«КЛАССКО»	18 664,509
«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	13 429,206
«ЯКОРЬ»	11 810,619
НАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАХОВАЯ ГРУППА	11 200,306
«ДОВЕРИЕ»	10 450,925
«ИНГОССТРАХ»	10 001,066
МАКС-М	8121,280
«РУССО-ГАРАНТ»	7725,805
РОСНО	7614,862

\* ПО ДАННЫМ ЗА 2003 Г.

СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ, ЛИДИРУЮЩИЕ В СБОРЕ ПРЕМИЙ ПО ОСАГО*			
КОМПАНИЯ	СБОРЫ, МЛН. РУБ.	ДОЛЯ РЫНКА, %	ДОЛЯ В ПОРТФЕЛЕ, %
«РОСГОССТРАХ»	7713,000	32,900	46,90
«РЕСО-ГАРАНТИЯ»	2580,000	11,000	34,00
«ИНГОССТРАХ»	1180,000	5,000	14,50
«СПАСКИЕ ВОРОТА»	852,461	3,640	59,73
СКПО	823,825	3,515	74,88
«СТРАХОВОЙ ДОМ ВСК»	740,136	3,150	17,71
МАКС	609,058	2,600	14,54
РОСНО	568,155	2,420	12,80
«НАСТА-ЦЕНТР»	477,810	2,040	31,68
«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»	421,425	1,800	15,00

\* ПО ДАННЫМ РОССИЙСКОГО СОЮЗА АВТОСТРАХОВЩИКОВ ЗА ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ 2004 Г.

органов тоже. Если же рейтинг рассчитан на рынок, то в общем-то участники и так знают, кто что из себя представляет. В целом идея неплохая, но сам по себе рейтинг получился достаточно субъективным», — считает генеральный директор компании «Согласие» Игорь Жук.

Недовольство участников рынка вызвало и то, что их «неправильно посчитали». Например, глава информационно-аналитического центра компании «Ингосстрах» (№8 по данным Минфина и ВСС) **Эдгар**

**Плескановский** не стал говорить, насколько данные АМСКОМа соответствуют или не соответствуют действительности. «По нашим данным, компания «Ингосстрах» находится на первом месте по реальному рыночному страхованию, а не на втором, как считает АМСКОМ», — рассказал он.

О том же говорит и заместитель генерального директора «Страхового дома ВСК» (№16 по данным Минфина, №13 по данным ВСС, №6 по данным АМСКОМ—ВСС—ЦИИ РАГС)

**Кирилл Бровкович.** «Любой страховщик знает своих конкурентов. Мы видели это исследование. Какие-то компании, которые оказались близко к нашим позициям, мы знаем и чувствуем конкуренцию с ними, а некоторых — из того же исследования — как конкурентов не ощущаем. Потому есть сомнения в верности выводов исследования», — считает он.

Но заместитель генерального директора компании «РЕСО-Гарантия» (№4 по данным Минфина и ВСС, №1 по данным АМСКОМ—ВСС—ЦИИ РАГС) **Игорь Иванов** уверен, что исследование, сделанное АМСКОМом, не лишено недостатков, хотя в целом это первая попытка убрать с рынка все наносное и лишнее, и идея сама по себе хорошая и правильная. «Взять хотя бы тот факт, что в исследовании не рассматривают обязательные виды страхования, например ОСАГО, как конкурентные. Это недостаток», — считает он.

Основной вывод, который для себя может сделать страхователь на основе исследования: компании, попавшие в рейтинг, финансово устойчивы и с ними ничего не случится. По мнению статс-секретаря «Росгосстраха» (№26 по данным Минфина, №4 по данным ВСС и №3 по данным АМСКОМ—ВСС—ЦИИ РАГС) **Игоря Игнатьева**, данные исследования могут помочь страхователю в том случае, если сравнить их с данными по сборам ОСАГО, которые можно найти у Российского союза автостраховщиков. «Можно сказать, что если взять рейтинг АМСКОМа и сравнить его с данными работы компаний по ОСАГО, получится наиболее верная оценка рынка, особенно для клиента. Потому что хорошо и правильно урегулировать убытки смогут лишь те компании, у которых развит сервис обслуживания клиентов, необходимый для работы с ОСАГО», — считает Игорь Игнатьев (подробнее данные по сборам по ОСАГО см. в выносе).

## Клиентский выбор

По данным страховщиков, более 60% клиентов выбирают компанию, ориентируясь на наименее продвинутый показатель — советы знакомых. Потребительским гидом мог бы стать рейтинг по качеству обслуживания клиентов, но его в чистом виде не существует. Подобные данные можно было бы получить, узнав количество жалоб — например, на 1000 страховых случаев. Но отследить жалобы клиентов практически невозможно: не все недовольные жалуются и по большинству видов страхования жалобы «оседают» в юридических отделах компаний.

На работу компаний можно жаловаться в Федеральную службу страхового надзора (ФСНН), а на качество работы по ОСАГО — в Российский союз автостраховщиков (РСА), по крайней мере эти жалобы не затеряются в бумагах компании.

Например, по данным РСА с 1 января по 31 августа текущего года в союз поступило 583 жалобы. Чаще всего жалуются на затягивание с рассмотрением дел (более 45%), на отказ в выплате (порядка 20%) и на недостаточную страховую сумму (12%).

По количеству жалоб лидирует «Росгосстрах» — 81 жалоба; однако относительно количества заявленных страховых случаев (более 126 тыс.) эта цифра незначительна. Компания «Информстрах», например, на 598 страховых случаев имеет 12 жалоб. Меньше всего жалоб предъявлялось «Ингосстраху» и «Страховому дому ВСК».

По мнению страховщиков, существующие рейтинги будут совершенствоваться с каждым годом и лет через пять-семь начнут отражать реальное состояние дел. «В России уже есть хорошие методики, сделанные на основе опыта мировых рейтинговых агентств с учетом особенностей нашего рынка. Но пока на них не наблюдается спроса», — рассказывает заместитель главы АМСКОМ Денис Брызгалов. А раз нет спроса — нет и ресурсов для их составления. **сф**



# ПЕНСИОНЕР ВРЕМЕННО НЕДОСТУПЕН

**В этом году россияне снова не успевают отдать накопительную часть пенсии в частные руки — «дедлайн» назначен на 1 октября. Негосударственные пенсионные фонды и управляющие компании вынуждены пересматривать свою деятельность.** — Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО

До окончания срока, отведенного россиянам на выбор управляющей компании (УК) или негосударственного пенсионного фонда (НПФ), который в 2005 году будет инвестировать накопительную часть пенсии, осталось чуть больше двух недель. За это время большинство россиян осуществить свое право выбора не успеют. Последний срок подачи заявления в Пенсионный фонд России — 1 октября, а рассылку «писем счастья» ПФР завершил только к 1 июля. Так что времени на размышление будущим пенсионерам отвели мало.

Продлевать сроки выбора гражданами УК или НПФ Пенсионный фонд России не собирается. В начале сентября глава ПФР Геннадий Батанов заявил, что в Госдуму не будет вноситься законопроект, продлевающий этот срок до 31 декабря, как планировалось ранее. Понятно, что участники рынка таким решением более чем недовольны.

«Это означает срыв всей пенсионной реформы, — считает председатель совета Национальной ассоциации пенсионных фондов Галина Морозова. — Дело в том, что НПФ готовы к работе с накопительной частью пенсий. Но получается, что граждане не могут реализовать свое право на выбор фонда по чисто техническим причинам».

В прошлом году УК передали свои средства только 700 тыс. человек, то есть менее 2% всех

граждан, имеющих право на накопительную часть пенсии. В этом году желающих накапливать пенсию в коммерческих структурах еще меньше: ПФР пока получил всего 2,8 тыс. заявлений на перевод средств в УК и НПФ. По мнению замдиректора НПФ «Пенсионный капитал» Ирины Шавриной, к 1 октября эта цифра вырастет несильно. К концу этого года «частникам» свои средства доверит менее 1% будущих пенсионеров. Так же думают и другие участники рынка. «Система перехода граждан из ПФР в НПФ в этом го-

граждан старше 1967 года рождения. С 2005 года для них накопительная часть пенсии формироваться не будет. Между тем оказавшиеся «за бортом» пенсионной реформы, — это 68% от количества людей, сделавших в 2003 году выбор в пользу УК.

«Это снижает привлекательность данного направления деятельности для УК, — считает Ирина Шаврина. — Но для НПФ деятельность по обязательному пенсионному страхованию все-таки остается перспективной, в том числе и как дополнительная воз-

средств. При этом налогооблагаемая база не будет уменьшаться на расходы, связанные с размещением пенсионных средств.

То есть НПФ нужно будет инвестировать пенсионные средства таким образом, чтобы покрыть свои расходы на уплату 24% налога на прибыль, что практически нереально. «И чиновникам и участникам рынка понятно, что пенсионные взносы не являются и не могут являться прибылью НПФ, — говорит Ирина Шаврина. — Но пока не ясно, когда это юридическое недоразумение будет снято».

## ВХОЖДЕНИЮ НПФ В СИСТЕМУ обязательного пенсионного страхования мешают юридические недоработки

до оказывается сорванной, — считает Галина Морозова.

По мнению президента НПФ электроэнергетики Заура Ганиева, мизерное количество заявлений граждан связано не только с временными параметрами. «Сами УК разочаровались в данном направлении деятельности и в этом году не привлекают накопления граждан, — полагает господин Ганиев. — Также, в связи с исключением из накопительной системы граждан средних возрастов, в разы снижается и количество людей, для которых накопительная часть формируется, и объем самого рынка».

Напомним, что в этом году правительство вывело из участия в накопительной системе всех

граждан по добровольному пенсионному обеспечению».

Кроме отказа ПФР от продления сроков, отведенных на выбор НПФ и УК, вхождению НПФ в систему обязательного пенсионного страхования мешает ряд законодательных и юридических недоработок. В частности, до сих пор не решена проблема налогообложения пенсионных накоплений, поступающих в НПФ.

Если НПФ будут действовать в соответствии с действующим налоговым законодательством, они должны будут уплачивать налог на прибыль со всей суммы пенсионных накоплений, полученной от ПФР, а также со всего дохода от размещения этих

Работу фондов отягощают и другие законодательные недоработки. До сих пор не утверждена форма уведомления о заключении договоров обязательного пенсионного страхования, типовые договоры между УК и НПФ, между НПФ и спецдепозитарием. Таким образом, ПФР и Федеральная служба финансового регулирования могут не принимать уведомления, которые НПФ направляют им о вновь заключенных договорах обязательного пенсионного страхования, так как по закону они будут недействительными. «Все это в комплексе дает основание полагать, что результаты этого года будут едва ли не хуже предыдущего», — говорит Галина Морозова. **СФ**



REUTERS

## 533 млн евро

— такова ежегодная сумма ущерба, который наносят швейцарским часовщикам изготовители подделок. На днях в городе Крисье с помощью дробильной машины таможенники уничтожили 100 тыс. поддельных швейцарских часов, выпущенных под марками Rolex, Cartier, Rado, Patek Philippe и Tag Heuer. Суммарный вес подделок составил 5 тонн. В прошлом году в Дубаи было уничтожено 400 тыс. фальшивых часов, предназначенных для стран Персидского залива. Ежегодно в Швейцарии производится около 26 млн часов, при этом за границей делают еще 30–40 млн поддельных часов. По словам президента Швейцарской часовой федерации Жана Даниэля Паше, безусловный лидер в производстве контрафактной продукции — Китай. Поддельные часы также массово изготавливают в Турции, Италии и Испании.

## 100 менеджеров

более чем в 70 странах мира приняты на работу в фармацевтическую компанию Sanofi-Aventis. Назначения региональных директоров, генеральных менеджеров, руководителей коммерческих отделов произведены в рамках

процесса интеграции бизнеса компании, образованной летом этого года в результате покупки французской компанией Sanofi-Synthelabo за 55 млрд евро франко-германского концерна Aventis. В основном новые назначения лишь формально подтвердили полномочия действующих менеджеров Aventis. Так, генеральным менеджером Sanofi-Aventis в России назначен Жак Фарж, с 1999 года возглавлявший представительство Aventis в России и в странах Восточной Европы, и проработавший в регионе в общей сложности более 20 лет. Предполагается, что вновь назначенным менеджерам предстоит сыграть основную роль в формировании новой группы Sanofi-Aventis, после слияния ставшей третьей по величине фармкомпанией в мире и крупнейшей в Европе.

## 5 тыс.

сотрудников из 22 тыс. уволит итальянская авиакомпания Alitalia. Одновременно не будут продлены контракты с еще



REUTERS

1 тыс. сезонных работников. Причина увольнений — резкое ухудшение финансового положения компании: в 2003 году убытки Alitalia достигли 375 млн евро. Евросоюз и правительство Италии согласились выделить компании стабилизационный кредит в размере 410 млн евро, однако лишь при условии выполнения разработанного ими плана реструктуризации. Помимо сокращения почти 25% сотрудников план предусматривает разделение Alitalia на два подразделения — летную часть и наземные службы.

## \$1 млрд

экономили компании «Сибнефти» благодаря налоговым льготам, предоставленным им администрацией Чукотки (ее возглавляет основной акционер нефтяной компании Роман Абрамович) с 2001 года. Благодаря этому «Сибнефти» удавалось применять одну из самых низких среди нефтяных компаний эффективную ставку налога на прибыль. Так, в 2003 году она составила 7%. При этом отчисления компании в бюджет региона составили около \$1,3 млрд. Однако на деле щедрость «Сибнефти» оказалась куда меньше: около \$200 млн из инвестированных средств было потрачено на создание инфраструктуры месторождений региона, еще \$50 млн — на геологоразведку.

## 11 гостиниц

Санкт-Петербурга собираются пустить с молотка городские власти, выручив за гостепакеты 4 млрд рублей. Причина продажи — убыточность муниципальных отелей, связанная с низким уровнем сервиса. В итоге задолженность, например, гостиницы «Чайка» достигла 70 млн рублей. Пока городу удалось из-

бавиться от контрольных пакетов трех гостиниц — помимо «Чайки», это «Выборгская» и «Киевская», — выручив в сумме 280 млн рублей. Покупателями стал ряд местных фирм, которые предполагают сделать из гостиниц трехзвездные отели. В конце сентября власти предполагают реализовать госпакеты «Южной» и «Туриста», а к началу 2005 года на продажу будут выставлены госпакеты еще шести гостиниц, в том числе самый дорогой лот — 23,5% акций гостиницы «Астория».

## \$13 млрд

— во столько оценивается контракт между министерством обороны США и компанией Halliburton, который Пентагон намеревается разорвать. Halliburton является главным подрядчиком американского Минобороны в Ираке и предоставляет армии США широкий спектр услуг — от строительства до поставок продовольствия солдатам. Это уже не первый случай, когда у Halliburton возникают проблемы с иракскими контрактами. В декабре 2003 года Минобороны США разорвала с компанией контракт на поставку топлива. Halliburton брала за бензин вдвое больше, чем другие подрядчики, заработав на разнице \$60 млн. В начале 2004 года компания оскандалилась еще раз, заработав «лишних» \$27,4 млн на поставках 50 млн продовольственных пайков. Американские СМИ полагают, что получать многомиллионные контракты Halliburton помогали связи в Белом доме, которые постоянно опровергались. Известно, что бывший глава компании, а ныне вице-президент США Дик Чейни до сих пор получает от Halliburton значительные выплаты за успешное управление компанией. **СФ**

# Секреты успешной дистрибуции: как найти свою дорогу к покупателю

**22** сентября **2004** года

Москва \_\_\_\_\_  
гостиница «Золотое Кольцо» \_\_\_\_\_  
ул. Смоленская, д. 5 \_\_\_\_\_

## Программа конференции

- 10.00-10.30** \_\_\_\_\_ Регистрация, кофе
- 10.30-11.10** \_\_\_\_\_ Что выбрать: собственную систему дистрибуции или независимых партнеров  
**Дмитрий ДОБРОВОЛЬСКИЙ**, управляющий партнер «ДЕЛЬТА МЕНЕДЖМЕНТ»
- 11.10-11.50** \_\_\_\_\_ Дистрибуция: стратегия победителя  
**Штефан ДЕРТИНГ**, вице-президент THE BOSTON CONSULTING GROUP
- 11.50-12.20** \_\_\_\_\_ Как организовать эффективную дистрибуцию в регионах  
**Андрей МАМЫКИН**, вице-президент по продажам ОАО «Рококор»
- 12.20-13.00** \_\_\_\_\_ Методы управления ценой конечных продаж  
**Игорь ЛИПСИЦ**, консультант, профессор ВШЭ
- 13.00-14.00** \_\_\_\_\_ Обед
- 14.00-14.30** \_\_\_\_\_ Стратегия взаимоотношений с ключевыми клиентами (крупными оптовыми компаниями и торговыми сетями)  
**Маргарита КОШМАН**, менеджер по работе со стратегическими клиентами, WBD;  
**Сергей ЧУМАК**, Стратегика
- 14.30-15.00** \_\_\_\_\_ Выбор точек продаж
- 15.00-15.30** \_\_\_\_\_ Стимулирование дистрибуторов  
**Дмитрий ЖИЗДЮК**, коммерческий директор, Bacardi-Martini
- 15.30-15.50** \_\_\_\_\_ Кофе-брейк
- 15.50-16.20** \_\_\_\_\_ Возможности трейд-маркетинга  
**Борис ПОЗДНЯКОВ**, руководитель отдела торгового маркетинга ЭКЗ «Лебединский»
- 16.20-17.00** \_\_\_\_\_ Особенности организации каналов сбыта для зонтичных брендов
- 17.00-17.30** \_\_\_\_\_ Открытая дискуссия

Стоимость участия  
(без учета НДС)

**\$280**

### Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно.

Для подписчиков журнала  
«Секрет фирмы» — скидка

**10%**

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

В интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»), по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

ИНГОССТРАХ  
*Ingosstrakh*

Ингосстрах платит. Всегда.



Главное –  
наши *чувства,*  
наши *чувства,*  
об остальном позаботится  
*Ингосстрах.*

лицензия №4064 Д МФ РФ

Тел.: (095) 956-5555 [www.ingos.ru](http://www.ingos.ru)