

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 40 (79) 25 ОКТЯБРЯ — 31 ОКТЯБРЯ 2004

www.sf-online.ru

Налоговый лабиринт

Безопасных схем оптимизации почти не осталось с14

Компания из Павлова готова сломать мировой рынок точных инструментов с32

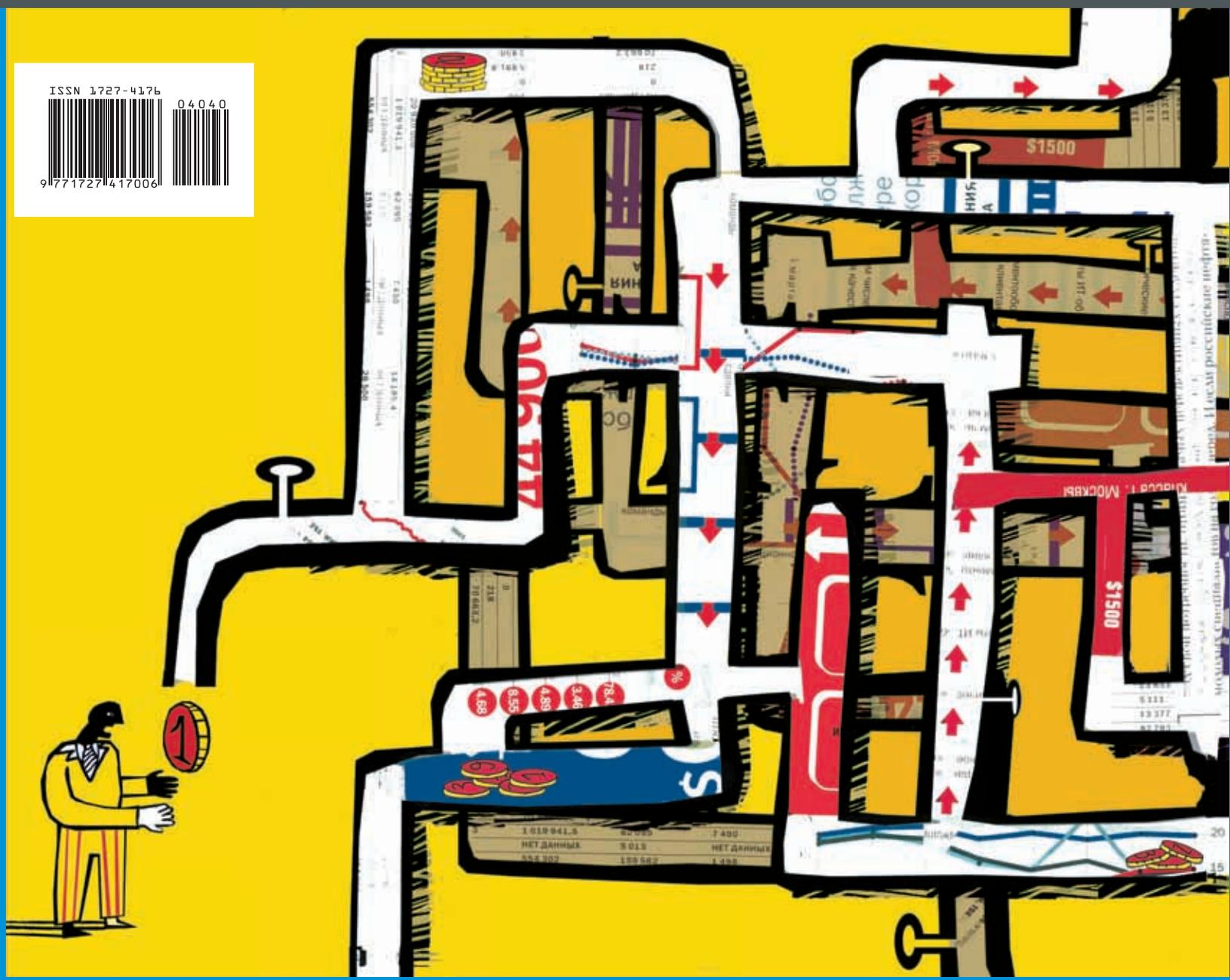
Как получить кредит под залог бренда с58

Лучшие бизнес-школы мира с69

ISSN 1727-4176



9 771727 417006



Светский раут.

Ужин с партнером.

Прием в Бизнес-Клубе.

Товар сертифицирован

Или встреча с самым обаятельным другом.

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. Магнитогорск: Автоперсональ* (3519) 23-2616. Нижний Новгород: Автолига-Центр (8312) 78-2178. Тюмень: Audi Центр Тюмень (3452) 42-9677. Челябинск: ТТМ (3512) 69-6350.

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO (095) 943-4592



Игра по своим правилам



Новый Audi A6 Автомобиль нашего круга

Что делает день запоминающимся? Число заключённых контрактов? Важные деловые встречи? Или яркий момент, который может изменить Вашу жизнь? 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.audi.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.
Новосибирск: Престиж-Авто (3832) 27-2294. Ростов-на Дону: Ауди Центр Ростов (8632) 99-0000. Самара: Арго-Моторс* (8462) 17-4222.

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN

*Сервисные центры

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

Эффективная компания: как повысить производительность за счет внутренних резервов

Реструктуризация, сокращение себестоимости

11 – 12
ноября

Москва гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, дом 5

Проблема низкой производительности труда, к сожалению, типична для российских предприятий. И в этой ситуации особенно остро стоит вопрос о возможных способах ее повышения. Что делать с такими экономическими показателями, как выработка, численность? Что делать с индивидуальной производительностью? С сокращением себестоимости? Как оценить

производительность управленческого труда? Нормативы, существовавшие во времена Советского Союза и широко используемые на современных предприятиях, уже устарели. Новые же еще не разработаны. На что ориентироваться и как разработать новые нормативы — один из наиболее актуальных вопросов для большинства предприятий, работающих на российском рынке.

Решение этих проблем требует применения комплекса управленческих и организационных инструментов, которые позволят компании повысить производительность, построить систему управления, сравнимую с западными аналогами. В рамках конференции специалисты представят вам возможные пути решения проблем, лежащих в основе низкой производительности труда.

ДЕНЬ 1

- Факторы производительности труда.
- Причины низкой производительности в России.
- Повышение показателей выработки с помощью реструктуризации и выделения непрофильных бизнесов.
- Российский путь в сравнении с зарубежным опытом. Примеры достижений и неудач.
- Сокращение себестоимости, оптимизация численности, снижение потерь инструментами Lean Manufacturing. Оптимизируемся под ценности клиента или под свои?

Деловые игры

- Выделение непрофильных бизнесов. Работа в группах.
- Оптимизация процесса с точки зрения ценностей клиента. Работа в группах.

ДЕНЬ 2

- Мотивация менеджмента на повышение производительности труда.
- Влияние делегирования полномочий на повышение и понижение эффективности деятельности компании.

Деловые игры

- Мероприятия по изменению системы мотивации в зависимости от целей компании. Работа в группах.
- Как осуществить делегирование – программа внедрения. Работа в группах.

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

\$560 / два дня **\$370** / один день (без учета НДС)

Специальное предложение:

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

Регистрация по телефонам:

(095) 771-6180, 771-61-81

по факсу (095) 771-6185

в интернете: www.sf-online.ru

(раздел «Семинары»)

по e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:

Секрет фирмы



Группа компаний
**ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ
КОНСАЛТ**



«Русские сейчас — вообще покупатели номер один во всем мире. Они чрезвычайно открыты ко всему новому, готовы к неожиданным потребительским экспериментам и совершенно их не боятся. Так, 15% покупателей «Мосмарта» — это пенсионеры. В той же Польше подобную ситуацию невозможно представить — там люди более закрыты и недоверчивы»

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

НАТАЛЬЯ ВОРОНИЦИНА

Секрет фирмы

25 октября – 31 октября №40 (79)

- тема номера 14** «Для руководителей крупнейших предприятий страны при проведении налоговой проверки вероятность попадания под возбуждение уголовного дела близка к 100%. Для глав крупных предприятий она заведомо превышает 50%»
- частная практика 32** «В мире редкие фирмы выпускают этот продукт мизерными партиями и продают по \$20 тыс. Клиенты и поставщики вместе играют в гольф. И вот появляется фирма из Павлова с продуктом того же качества и точности, но по цене \$200»
- лаборатория 54** «Постоянство в непостоянстве стало фирменным стилем Diesel, а стиль сделал брэнд легендой. Такой, что сам Фил Найт, автор рекламной концепции Nike, сказал: „Вся реклама делится на две части — до Diesel и после“»
- бизнес-школа 69** «Недавно студенты INSEAD рассчитывали связь между средним баллом студента и его последующей зарплатой. И выяснили: чем лучше успеваемость, тем меньше зарплата, причем разница в один балл — минус 20 тыс. евро»

с5



ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

58 ЛАБОРАТОРИЯ

«Я уже и не надеялся услышать положительный ответ, но банк оценил наш брэнд в \$6,5 млн. Кредит был предоставлен на \$1,2 млн. Нас это вполне устраивало»



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

82 БИЗНЕС-ШКОЛА

«В конце беседы у него возникло острое желание мчаться в автосалон, так как ему казалось, что отсутствие новой машины грозит потерей клиентуры, денег и развалом семьи»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 08** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 12** БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 30** ЛЮДИ
- 42** КОМПАНИИ
- 98** ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

ФИНАНСЫ

14 Налоговый ад

В России идет подготовка к охоте на компании, минимизирующие налоговые платежи. Бизнес может испугаться и стать полностью «белым», а может испугаться — и полностью уйти в тень

РАЗГОВОР НОМЕРА

КОНКУРЕНЦИЯ

22 «Никогда в жизни не привыкну к вашей бюрократии»

Как единственный иностранец среди управляющих российскими розничными сетями Эрик Блондо руководит единственной российской сетью гипермаркетов «Мосмарт»

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

МЕНЕДЖМЕНТ

32 Инструментальный ансамбль «Ноль дефектов»

В течение 11 лет «Инструм-Рэнд» из Павлова применял многое из арсенала менеджмента качества. И добился в итоге впечатляющего результата

39 Лечение увеличением

Почему магазины «AGA Автомаг» постоянно меняют формат

ЛАБОРАТОРИЯ

МАРКЕТИНГ

48 Краткая история брэнда

Чем лучшие брэндсы 2004 года отличаются от лучших брэндсов 2000-го

54 Сонное царство Diesel

Чего добился Diesel, уложив людей спать на теннисном столе, эскалаторе, капоте автомобиля на улице

58 Неоценимая ценность

Антагонизм между маркетологами и финансистами мешает компаниям повысить максимальные результаты от оценки стоимости своих брэндсов

62 Вклад «130»

Казахстанский «Первый пивоваренный завод» первым решил на проведение регулярного мониторинга стоимости своих брэндсов

66 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБОЗРЕНИЯ

68 Бизнес-школа

- лучшие бизнес-школы мира
- как готовят бухгалтеров мирового класса
- 18 вопросов, превращающих клиента в покупателя

85 Кабинет

- перспективы рынка офисной мебели
- перспективы рынка канцелярских товаров

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«КОРПОРАТИВНАЯ ВЕЧЕРНИКА»	01.11.04
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ»	08.11.04
ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	15.11.04
«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	22.11.04

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 40 (79) 25 ОКТЯБРЯ — 31 ОКТЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

- ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
- АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
- ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
- ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
- ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
- БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК
- ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, ЗАМЕСТИТЕЛЬ РЕДАКТОРА АЛЕКСАНДР БОРИСОВ, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЬШ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЯ ОБУХОВА, МАРИЯ ПЛИС
- ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ
- ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
- РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ НАТАЛЯ КУЛАКОВА, ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛЯ ФАТЕХОВА
- ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. 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 ВАЛЯ ПОЛЯКОВА

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

Коммерческие службы

- ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН
- ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ
- ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
- РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ВАЛЕРИЙ ВАЛЯШЧИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА
- СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА
- СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАГИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА
- ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
- «СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU) ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ, РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА, АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
- СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА, АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
- МАРКЕТОЛОГИ-АНАЛИТИКИ МАРИЯ АРЕСТОВА, АЛЕКСАНДРА САВИНА

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, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР. Д.З, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 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, ИНТЕРНЕТ 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



© 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

МТС.OPEN

ВСЕ ВХОДЯЩИЕ БЕСПЛАТНО

НОВЫЙ тариф

Революционное предложение от МТС!

Впредь только общение и ничего, кроме общения...

Наслаждайтесь, ведь теперь, отвечая на ЛЮБЫЕ звонки, Вы можете говорить сколь угодно долго, не тратя ничего, кроме заряда Вашего телефона! А все потому, что в новом тарифе МТС.OPEN АБСОЛЮТНО ВСЕ входящие - БЕСПЛАТНО:

- с местных,
- мобильных,
- междугородных,
- международных телефонов.

Подробности в офисах МТС, в салонах связи и на сайте www.mts.ru

В зоне действия домашнего коммутатора. Товар сертифицирован. Лицензии Министерства РФ по связи и информатизации №№ 14665, 24136



люди говорят



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ. «Ъ»

Путин навсегда

Воодушевленные референдумом в Белоруссии, результаты которого позволяют Александру Лукашенко идти на очередной президентский срок, российские чиновники предложили обсудить идею пожизненного правления Владимира Путина.

Как известно, на недавнем референдуме подавляющее большинство — 77,3% — граждан Белоруссии разрешили Лукашенко баллотироваться на новый срок в 2006 году и одобрили отмену конституционных ограничений на количество президентских сроков для одного человека.

Представители ОБСЕ, Евросоюза и США сочли этот референдум «существенным образом не соответствующим» нормам проведения подобных мероприятий. Такая оценка международного сообщества, впрочем, совершенно не помешала российским чиновникам в очередной раз поднять вопрос о предоставлении президенту Владимиру Путину сверхконституционных полномочий. Как заявил в эфире радиостанции «Эхо Москвы» секретарь союзного государства России и Белоруссии Павел Бородин (на фото), если референдум о предоставлении Путину возможности избираться на новый срок будет и в России, то он «не только руками, но и ногами» проголосует за такой вариант развития событий.

Сам Путин неоднократно публично отвергал как возможность продления срока президентского правления, так и перспективы выдвижения своей кандидатуры на третий срок. Однако очевидно и то, что, имея столь рьяных сподвижников, использующих любой удобный и неудобный повод для подобных обсуждений, президент попросту «не сможет отказаться» от такого выгодного предложения. А в том, что президентская команда сможет провести соответствующие поправки в Конституцию, сомневаться не приходится, учитывая абсолютное большинство голосов в Госдуме прокремлевской партии «Единая Россия».

Оценка экспертов — 2,00

У «Газпрома» растут аппетиты

В скором времени под эгидой «Газпрома» может быть создана крупнейшая нефтегазовая корпорация в стране.

СЛИЯНИЕ Как заявил председатель правления «Газпрома» Алексей Миллер, банк Dresdner Kleinwort Wasserstein провел предварительную оценку активов «Газпрома» и «Роснефти». Эта оценка показала, что «Роснефти» может оказаться недостаточно для обмена на 10,7% акций «Газпрома». И теперь правительство может передать «Газпрому» в счет оплаты его акций еще и госкомпанию «Зарубежнефть». Любопытен тот факт, что хотя «Газпром» пока не обращался в правительство с официальным предложением о присоединении «Зарубежнефти», нефтекомпания уже распространила заявление, в котором отмечается, что вопрос об объединении «Роснефти» и «Зарубежнефти» в единый холдинг «практически решен».

Эксперты полагают, что претензии Миллера к сделке с «Роснефтью» вполне объективны. По словам аналитика инвестиционной компании Rye, Man & Gor Securities Дмитрия Царегородцева, «Роснефть» вопреки уверениям ее главы Сергея Богданчикова не стоит 10,7-процентного пакета акций «Газпрома». Поэтому желание Миллера получить еще какой-то актив «в нагрузку» вполне обоснованно. А «Зарубежнефть», являясь в этом плане адекватной «добавкой».

На днях замминистра экономического развития Андрей Шаронов заявил, что аффилированная с «Газпромом» структура может принять участие в аукционе по покупке главного добывающего актива ЮКОСа — «Юганскнефтегаза». Правда, как отмечает Царегородцев, «Юганск» является рискованным активом

«Газпром» в скором времени пополнит свои владения еще несколькими нефтяными активами



ИТАР-ТАСС



ВЛАДИМИРА ПУТИНА ПРЕДЛАГАЮТ ВЫДВИНУТЬ НА НОВЫЙ ПРЕЗИДЕНТСКИЙ СРОК | В «ГАЗПРОМНЕФТЬ» ПОМИМО «РОСНЕФТИ» ХОТЯТ ВКЛЮЧИТЬ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» | МНС НЕ СТАНЕТ РЕГИСТРИРОВАТЬ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ КОМПАНИИ БЕЗ СОГЛАСИЯ ЕГО ПРЕДШЕСТВЕННИКА | МЭРТ СЕРЬЕЗНО УЖЕТОЧИТ НАКАЗАНИЕ ЗА ФИКТИВНОЕ И ПРЕДНАМЕРЕННОЕ БАНКРОТСТВО

для приобретения. Ведь мажоритарные акционеры группы МЕНАТЕП угрожали судебным преследованием любому потенциальному покупателю «Юганска», поскольку считают операцию по продаже этого актива незаконной. А у «Газпрома» самые высокие шансы среди всех отечественных компаний отстоять этот актив в западных судах, которые гораздо более придирчивы, чем российские. К тому же, в результате слияния «Роснефти», «Зарубежнефти» и «Юганскнефтегаза» «Газпромнефть» будет добывать в год примерно 86,5 млн тонн нефти, что немногим меньше, чем у крупнейшей нефтекомпании страны — ЛУКОЙЛа. А с учетом добычи газа и колоссальных, но пока еще промышленно не разрабатываемых месторождений «Роснефти», «Газпромнефть» станет крупнейшей российской нефтегазовой корпорацией, одновременно резко повысив капитализацию самого «Газпрома».

Оценка экспертов -0,82

Налоговики назначат глав компаний

Фискальные органы придумали очередной способ серьезно усложнить жизнь российским компаниям.

ПРЕПОНЫ Министерство по налогам и сборам сочло неправильной существующую практику, когда налоговики вносят в единый госреестр информацию о новом руководителе компании по заявлению, поданному им самим. МНС разослало специальное разъяснительное письмо, в котором начальник департамента госрегистрации и учета МНС Сергей Дуканов вводит новый порядок: «Для исключения случаев недобросовестности при смене руководителя юридического лица в регистрирующий орган представляется заявление, подписанное прежним руководителем». Если же сведения налогови-

кам подает не бывший, а новый руководитель, «регистрирующий орган вправе вынести решение об отказе». Дуканов добавляет, что пока запись в реестр о назначении руководителя не внесена, он является для налоговиков «неуполномоченным лицом». По словам руководителя аналитической службы юридической компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Вадима Зарипова, это требование незаконно, а зачастую еще и невыполнимо. Ведь заявление от прежнего руководителя компании иногда бывает невозможно получить вследствие конфликта интересов между ним и нынешним главой или других неподконтрольных проблем — бывший начальник мог уже умереть либо пропасть без вести. В этих случаях компании будут вынуждены просить МНС об исключении из правил, что может породить новые злоупотребления. Скорее всего, добавляет Зарипов, это письмо является еще одним пунктом общей кампании МНС по закручиванию гаек. Однако едва ли это требование станет действительно эффективным средством по пресечению злоупотреблений, ведь в силу его несоответствия закону, компании запросто могут оспорить действия налоговиков в суде.

Оценка экспертов +0,27

Война против лжебанкротов

Чиновники намерены в два раза жестче наказывать бизнесменов за махинации с банкротством.

УЖЕСТОЧЕНИЕ Как заявил замглавы Минэкономразвития Андрей Шаронов, его ведомство планирует ужесточить уголовное и административное наказание за преднамеренное и фиктивное банкротство. В частности, предлагается увеличить уголовное наказание до шести лет лишения свободы с ны-

нешних трех лет и в два-три раза поднять административные штрафы.

По словам Шаронова, подготовленные МЭРТ поправки более четко прописывают состав преступлений, связанных с преднамеренным и фиктивным банкротством и сделают законы более эффективными. Как посоветовал замминистра, в предыдущие годы было возбуждено около 300 дел по фактам фиктивного и преднамеренного банкротства, при этом из-за несовершенства законодательства только немногие из них дошли до суда, а осуждены по ним были всего пять человек. Данную ситуацию чиновники МЭРТ объясняют тем, что механизм привлечения к ответственности за такие преступления несовершенно и не позволяет наказать виновных. Так, в законах не определен даже термин «неплатежеспособность».

Как отмечают налоговые эксперты, правонарушения в сфере банкротства — это действительно очень распространенная проблема. По словам руководителя отдела налогов и права компании «АПН-аудит» Александра Филимонова, часто возникают ситуации, когда организации «влезают в долги» перед госбюджетом или своими контрагентами, а потом выводят активы и объявляют о банкротстве. При этом, по словам замдиректора департамента налогов и права аудиторской компании ФБК Александра Сотова, акцент в данном случае нужно ставить не на наказании, а на его неотвратимости. Ведь сейчас расследовать дела о фиктивном банкротстве чрезвычайно сложно, поскольку трудно доказать наличие состава преступления. Так что чиновникам следует прежде всего разрабатывать эффективный следственный механизм и криминалистические методики.

Оценка экспертов +2,36

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Андрей ИЛЛАРИОНОВ, советник президента РФ

заявил в интервью газете «Коммерсантъ», что считает серьезным риск расширения «государственного регулирования экономики и квазигосударственного регулирования, навязывания экономическим субъектам неэкономических решений от имени государства». Причем, по словам советника президента, такие решения могут не иметь ничего общего с национальными целями, «но отражать лишь частные интересы лиц, оказавшихся во власти». При этом, по словам Илларионова, самое опасное — это атмосфера страха, которой не было еще несколько лет назад, и которая представляет самый большой риск для развития и даже выживания страны. Эта атмосфера является результатом многих действий, в том числе и «дела ЮКОСа — наиболее эффективной российской нефтяной компании». Илларионов уверен, что последствия дела ЮКОСа «многообразны». «Каждая ошибка влечет за собой новые. Долгосрочные последствия этого дела для страны сейчас плохо осознаются», — констатирует он, добавляя, что «страна, парализованная страхом, обречена». Кроме того, по его словам, «захват государством „командных высот“ в экономике, в частности в ТЭКе, это гарантия стагнации — длительной, тяжелой, мучительной. Стагнация на десятилетия».



Алексей АНТИПОВ,
председатель совета
директоров «Балтимор»

«Нет никакого славянского пути»

— Предложение вынести на референдум идею переизбрать Владимира Путина на новый президентский срок — нарушение Конституции. Нет никакого славянского пути, о котором говорит Бородин. Несмотря на то, что демократии в нашей стране не было, мы должны стремиться к демократическим идеалам и соблюдать закрепленное законом право граждан на выбор.

По поводу расширения государственного регулирования экономики России возникает закономерный вопрос: как можно вкладывать средства в реконструкцию завода, если ты не уверен в завтрашнем дне? Регулирующая роль государства должна выражаться в создании благоприятных условий для экономического развития, в том числе путем создания прочной законодательной базы. Другой аспект регулирования должен касаться поддержания пропорционального развития отраслей. Государство также должно вкладывать в экономику, предоставляя кредиты и дотации.

События вокруг «Газпрома» свидетельствуют о том, что, несмотря на смену собственников, в данном случае речь идет о формуле, где от перестановки слагаемых сумма не меняется. Администрация президента знает переменные этого уравнения.

Намерение ужесточить наказание за преднамеренное и фиктивное банкротство я считаю правильным. Я вообще считаю, что уголовное наказание за фиктивное банкротство нужно было ввести десять лет назад, когда активно происходил процесс приватизации государственных предприятий через процедуру банкротства. А ведь это воровство, и оно должно быть уголовно наказуемо.

Насчет избавления от лишних ФГУПов — очевидно, основные объекты федерального значения приватизированы, остались мелкие предприятия. В этих условиях передача функций ФГУПов в ведение местных властей будет правильным решением, поскольку на месте можно точнее сделать рыночную оценку объектов.

Распоряжение МНС, обязывающее компании при смене руководителя предоставлять в регистрирующий орган заявление, подписанное ее прежним руководителем, направлено на ужесточение административной дисциплины. Хуже от введения этой меры не будет, возможно, она позволит избежать бесконечных судебных разбирательств между акционерами.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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, оценки дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от -5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
КОМИССИЯ ПО АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЕ ПРЕДЛАГАЕТ ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ ЛИШНИХ ФГУПОВ ПУТЕМ ИХ ЛИКВИДАЦИИ, ПРИВАТИЗАЦИИ ИЛИ ПЕРЕДАЧИ В ВЕДЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ВЛАСТЕЙ. ЧЕРЕЗ ДЕСЯТЬ ЛЕТ КОЛИЧЕСТВО ФГУПОВ МОЖЕТ СОКРАТИТЬСЯ ПОЧТИ В ДЕСЯТЬ РАЗ	+2,46
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ ПРЕДЛАГАЕТ УЖЕСТОЧИТЬ УГОЛОВНОЕ НАКАЗАНИЕ ЗА ПРЕДНАМЕРЕННОЕ И ФИКТИВНОЕ БАНКРОТСТВО С ТРЕХ ДО ШЕСТИ ЛЕТ И ПОДНЯТЬ В ДВА-ТРИ РАЗА АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ШТРАФЫ	+2,36
СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА РФ АНДРЕЙ ИЛЛАРИОНОВ СЧИТАЕТ СЕРЬЕЗНЫМ РИСК РАСШИРЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ. КРОМЕ ТОГО, ОН ЗАЯВИЛ, ЧТО В СТРАНЕ ВОЦАРИЛАСЬ АТМОСФЕРА СТРАХА, КОТОРАЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ САМЫЙ БОЛЬШОЙ РИСК ДЛЯ РАЗВИТИЯ И ДАЖЕ ВЫЖИВАНИЯ ГОСУДАРСТВА	+1,09
КАК ЗАЯВИЛ ГЛАВА «ГАЗПРОМА» АЛЕКСЕЙ МИЛЛЕР, АКТИВОВ «РОСНЕФТИ» МОЖЕТ НЕ ХВАТИТЬ ДЛЯ ОБМЕНА НА 10,7% АКЦИЙ ГАЗОВОЙ МОНОПОЛИИ И ГОСУДАРСТВО ДОЛЖНО ДОПЛАТИТЬ ЕЙ АКЦИЯМИ «ЗАРУБЕЖНЕФТИ». НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО СО ВРЕМЕНЕМ В ЭТОТ ХОЛДИНГ МОЖЕТ БЫТЬ ВКЛЮЧЕН И ГЛАВНЫЙ АКТИВ ЮКОСА — «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ»	-0,82
СЕКРЕТАРЬ СОЮЗА БЕЛОРУССИИ И РОССИИ ПАВЕЛ БОРОДИН ПРЕДЛОЖИЛ « ПО БЕЛОРУССКОМУ СЦЕНАРИЮ» ВЫНЕСТИ НА РЕФЕРЕНДУМ ВОПРОС О ВОЗМОЖНОСТИ ПЕРЕИЗБРАТЬ ВЛАДИМИРА ПУТИНА НА НОВЫЙ ПРЕЗИДЕНТСКИЙ СРОК	-2,00
ДЕЛА	
СОГЛАСНО ОЧЕРЕДНОМУ РАСПОРЯЖЕНИЮ МНС, ДЛЯ ИСКЛЮЧЕНИЯ СЛУЧАЕВ НЕДОБРОСОВЕСТНОСТИ ПРИ СМЕНЕ ГЛАВЫ КОМПАНИИ В РЕГИСТРИРУЮЩИЙ ОРГАН ДОЛЖНО ПРЕДСТАВЛЯТЬСЯ ЗАЯВЛЕНИЕ, ПОДПИСАННОЕ ЕЕ ПРЕЖИМ РУКОВОДИТЕЛЕМ, ИНАЧЕ ЧИНОВНИКИ БУДУТ ВПРАВЕ ВЫНЕСТИ РЕШЕНИЕ ОБ ОТКАЗЕ В РЕГИСТРАЦИИ	+0,27

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»
2	СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»
3	ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF
4	ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР
5	АЛЕКСАНДР КОСЬЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПЕРЕКРЕСТОК»
6	ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ НР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НР РОССИЯ»
7	СЕРГЕЙ КОСТЫЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»
8	БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ИФД КАПИТАЛЬ»
9	АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»
10	ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО
11	ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС»
12	ЛЕОНИД ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS
13	ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР
14	ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ
15	МИХАИЛ ШИШХАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН

NOKIA 6260

твори

живи

ГОТОВ К ЛЮБОМУ ПОВОРОТУ

Гибкий, функциональный, гениальный. Nokia 6260 раскладывается, складывается и поворачивается, автоматически переключаясь в один из трех режимов. Удобно как никогда.

Раскройте телефон – и он включится в **рабочем режиме**, позволяя Вам просматривать прикрепленные файлы Power Point и Word, проверять почту и разговаривать в режиме конференц-связи.

Сложите телефон дисплеем наружу и он заработает в **режиме просмотра**, открывая доступ к меню, приложениям и мобильному Интернету.

Раскройте телефон, поверните дисплей для активации **режима съемки** – и Вы сможете фотографировать, снимать видео и отсылать мультимедийные сообщения на совместимые устройства.

Новый телефон Nokia 6260 всегда готов к любому повороту.

играй



NOKIA

CONNECTING PEOPLE

дневник наблюдений **больной вопрос**

Советник президента Андрей Илларионов крайне обеспокоен увеличением государственного вмешательства в экономику. При этом, по его словам, самое опасное — атмосфера страха, которая представляет большой риск для развития и даже выживания страны. Чего вы боитесь?



РУСЛАН ХРОМОВ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ SIBIUS:**

— Мы работаем в телекоммуникационной отрасли. Именно в этой сфере влияние государства наиболее заметно. Мы за государственное регулирование этой отрасли, но без излишнего давления. Именно такого давления мы и боимся.

ВЛАДИМИР СОРОКИН,

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ
«АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»:**

— Мы боимся правового беспредела и возможного местного произвола, но это вторично, поскольку мы все же верим в административный разум. Главное, чего мы боимся, — не выполнить поставленные перед собой цели и разочаровать наших конкурентов.

АНДРЕЙ ДАСКОВСКИЙ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «УРСА ЕВРАЗИЯ»:**

— Боязнь чего-то — плохой советчик в делах. А вот объективная оценка происходящего и анализ его влияния на условия развития бизнеса — это, на мой взгляд, вещь абсолютно необходимая. Для нашей компании, в течение уже десяти лет инвестирующей в реальный сектор российской экономики, имеет значение прозрачность, понятность и стабильность законодательной базы, правоприменение на основе закона, а не мнения чиновников, эффективность и независимость судебной си-

стемы, уровень бюрократизации экономики и коррупция. Сделать здесь предстоит еще немало. А бояться нам нечего. Мы честно и много работаем. А если ухудшатся условия — капиталы наших акционеров потекут на другие рынки.

ВЛАДИМИР АНТОНОВ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
МПБК «ОЧАКОВО»:**

— Во всех законодательных инициативах в отношении нашей отрасли беспокоит то, что они, с одной стороны, допускают множество различных толкований, а с другой — носят исключительно запретительный характер. Все это может стать источником злоупотреблений со стороны контролирующих органов, и нас не может это не волновать. Чтобы избежать такой ситуации, мы стараемся выстраивать с законодателями конструктивный диалог, вырабатывая единую точку зрения на проблему.

БОРИС БОБРОВНИКОВ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ КРОК:**

— Чувство страха свойственно в ситуациях, когда возникает угроза свободе. Однако нельзя путать свободу бизнеса с отсутствием протекции со стороны государства. Ведь государство не может быть лишь «сторонним наблюдателем» и обязано влиять на развитие бизнеса. Конечно, влияние должно носить последовательный и системный характер. Под влиянием я в первую оче-

редь подразумеваю знаковый интерес первых лиц государства к ИТ-технологиям, а далее принцип равноудаленности и объективности в тендерах на государственные программы.

ВАЛЕРИЙ ГОРБАТЕНКОВ,

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА
УК «ПАРЛАМЕНТ ГРУПП»:**

— Основные переживания нашей компании касаются того, что государство не уделяет никакого внимания имиджу и статусу русской водки в мире. Сейчас Россия потеряла мировой рынок водки, и роль государства очень важна для изменения этой ситуации. Тех законов о водке, которые существуют на рынке, — недостаточно. И здесь влияние государства должно быть усилено. Государству надо бы озаботиться возвращением водки на мировой рынок. На Западе водка должна быть русской! Но будет ли наше государство этим заниматься в должной мере? Так что контроль государства над алкогольным рынком в какой-то степени нужен, но нужна и свободная конкуренция, стимулирующая повышение качества продукции. Существует государственная квота на спирт, и переход производителя от одного завода к другому усложнен. С другой стороны, если его упростить, появится риск возникновения нелегального оборота этилового спирта. Сумеет ли государство сохранить идеальный баланс?



ИРИНА ДЕШЕЛОВИЧ

с12

ТРЕНИНГИ «ПОД КЛЮЧ»

полный пакет документов для проведения обучения сотрудников компании своими силами

Что происходит на производстве, если машины и оборудование не функционируют надлежащим образом? Есть специалист или даже бригада, которая на месте выявляет причины и устраняет их. Чаще всего они делают это собственными силами, так как лучше всего знают специфику своего предприятия и много сделали для того, чтобы проблем не возникало. Многие коммерческие компании, основной целью которых является продвижение и продажа своих товаров, продуктов или услуг используют в области обучения и развития персонала тот же принцип. Они приглашают на работу специалистов в области кадрового менеджмента и внутренних тренеров компании, которые отвечают за подготовку и развитие персонала компании. Многие из них пошли по пути организации собственных учебных центров как по экономическим соображениям, так и с целью построения корпоративной системы обучения, способной улучшить качество подготовки сотрудников исходя из специфики компании.

«Тренинги под ключ» – пакет методических рекомендаций, включающий в себя непосредственно методику проведения тренинга и его почасовой план, учебные материалы для участников тренинга, мультимедийную презентацию, а также ролевые игры, кейсы, упражнения. Данные материалы разработаны на основе широко используемых в Великобритании методик и адаптированы тренерами с опытом практической работы в бизнесе в России, имеющими международную квалификацию и сертификацию (университет Кембриджа) к особенностям рос-

структуру и временной график, а также найти необходимые материалы, кейсы и упражнения, которые позволят отработать навык. Вот было бы здорово, если бы тогда кто-нибудь предложил мне такого рода материалы. А так, все шишки пришлось набивать самому», – говорит генеральный директор компании «БК Тренинг» Евгений Богомазов.

В чем же преимущества использования данных методик?

В первую очередь это структура, логика и стандарты, необходимые для построения корпоративной системы обучения торговых представителей и менеджеров-управленцев среднего и младшего звена базовым навыкам по принципу step by step. Теперь весь процесс формирования необходимых навыков сотрудников будет находиться только в ваших руках, и ваши специалисты смогут не только профессионально и грамотно подготовиться и провести тренинг на высоком уровне, но и оперативно скорректировать применение навыков на практике.

Нередки случаи, когда корпоративным тренером становится сотрудник компании – прекрасный продавец или управленец. Но как грамотно донести этот опыт до своих коллег? Незаменимыми помощниками становятся тренинги «под ключ». «Эти методики приводят мысли в порядок. Это большая помощь мне, только что приступившему к своим обязанностям тренеру, в методической подготовке к тренингу», – говорит тренер одной из ведущих западных фармацевтических компаний.

Тренинги, которые проводятся по данным методическим рекомендациям, также высоко оцениваются участниками тренингов по параметру сочетания теории, практических занятий и деловых игр. Участники быстро и легко усваивают предложенный материал, что ведет к сокращению времени, необходимого для обучения, сокращается время отвлечения сотрудников от их основной деятельности.

Так как стоимость одного дня программы в среднем соотносится со стоимостью одного дня работы тренинговой компании, то чем больше у вас сотрудников и чем чаще вам необходимо их обучать, тем ниже себестоимость обучения одного сотрудника.

Компания «БК Тренинг» проведет для вашего специалиста краткосрочное обучение-консультацию по использованию данных методик применительно к специфике вашей компании. После этой консультации вы также сможете воспользоваться бесплатной «горячей линией» для оперативного ответа на возникающие вопросы ваших специалистов.

Компания «БК Тренинг» также заботится о повышении квалификации тренеров и менеджеров по персоналу в области обучения и развития персонала. Подписка на электронный журнал «Формула успеха» на 2005 год уже открыта.

Более подробно об использовании тренингов «под ключ» можно узнать по тел. (095) 728-6560
www.bktraining.ru



Вы можете выбрать интересующую вас тему из 31 наименования базовых программ в области продаж и маркетинга, управления персоналом, кадрового менеджмента и основ финансов

сийского рынка, что обеспечило их соответствие требованиям большинства отделов по обучению и развитию персонала различных компаний. Они также учитывают особенности обучения взрослых людей, что способствует лучшему усвоению материалов в ходе тренинга и лучшей подготовке сотрудников компании.

«Когда я сам работал корпоративным тренером, основная сложность возникала с тем, что в кратчайшие сроки было необходимо подготовить качественные тренинги по различным темам, продумать их



Настроения людей, активно применяющих на практике схемы и методы снижения налогового бремени, часто обозначаемые термином «налоговое планирование», близки к паническому. Уголовная ответственность за действия, которые ранее считались вполне законными, с одной стороны, и непоследовательность чиновников в таких вопросах (когда одних наказывают, а других нет) — с другой, усиливают тяжесть ситуации.

«Сначала на нас давили словами: „Заплати налоги и спи спокойно“. Многие с такими доводами согласились и вышли из тени. Теперь появился новый вид давления: „Сейчас мы тебе скажем, что серое и что белое, а потом будем ловить и наказывать нарушителей“. Сколько можно под таким прессингом жить! Это уже игра не по правилам!» — сокрушается **Эльдар Наумов**, коммерческий директор одной из московских компаний, попросивший не указывать ее название в печати.

Ситуация накалилась до такой степени, что даже высказываться на тему налоговой оптимизации публично компании не рискуют. Очень многие представители бизнеса просили в беседе с **СФ** не ссылаться на них. А высокопоставленный сотрудник одного финансового учреждения, услышав просьбу дать комментарий на эту тему, сразу отключил мобильный телефон и был недоступен на протяжении нескольких дней.

Даже налоговые консультанты находятся в недоумении. «Для разговора на тему налоговой оптимизации сейчас не самое лучшее время: не закончены уголовные дела по



ЮКОСу, арбитражная практика противоречива. Определение Конституционного суда №169-О поставило под сомнение не только существовавшие до этого схемы оптимизации, но и просто саму процедуру расчета и уплаты НДС. Иными словами, сейчас смутное время для разговора о «налоговой оптимизации», — объяснил отказ высказываться на эту тему автор множества книг и семинаров по вопросам налогового планирования, ведущий аудитор компании «Аудит БТ» **Александр Медведев**.

Вместе с тем недавно замминистра финансов **Сергей Шаталов** наконец объяснил, где, по мнению чиновников, проходит граница между «легальными» и «нелегальными» схемами оптимизации налогов. «Если сделка осуществляется в целях бизнеса, а не экономии на налогах, это законно, легально и не подвергается сомнению. В противном случае государство должно препятствовать такому поведению», — заявил он. Сейчас Минфин как раз готовит поправки в Налоговый кодекс, где будут детально прописаны критерии разделения «плохих» и «хороших» сделок, в результате которых компания может сэкономить на налогах.

Однако такое решение властей особого оптимизма не внушает. При разделении сделок по принципу экономической целесообразности субъективизма не избежать. А отсутствие прецедентного права не позволит даже предугадать, каким может стать исход тяжбы в случае, если дело будет доведено до суда. Единственным предсказуемым результатом нововведения может стать лишь еще более серьезная психологическая нагрузка на бизнес.



Налоговый ад

В России идет подготовка к охоте. Добычей станут предприятия, использующие разные схемы для минимизации налоговых платежей. Бизнес может отказаться от использования неудобных властям налоговых схем. Но также вероятен сценарий, по которому компании снова уйдут в тень.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Тимофей ЯРЖАМБЕК



ДМИТРИЙ ДУХАНИН. «Ъ»

Замглавы Минфина Сергей Шаталов мечтает ограничить налоговую фантазию бизнесменов

За налог ответишь

«Я чувствую, что скоро заболею и умру. Я просто не понимаю больше, что я имею право делать, а что не имею. С одной стороны наседают акционеры, которые требуют соблюдения показателей бизнес-плана. С другой — налоговики с их постоянными нововведениями, превращающими легальные до сих пор схемы в незаконные. Приходится постоянно изобретать все более изощренные способы оптимизации налогов, чтобы дать акционерам нужные показатели и не быть пойманным налоговиками», — сетует **Эльдар Наумов**, коммерческий директор одной из московских компаний.

После «дела ЮКОСа» риск быть обвиненным в нарушении закона из-за применения схем минимизации налогов многократно возрос. И если раньше компании чаще отделывались только штрафом, то сегодня над ними нависла реальная угроза уголовного преследования за налоговую оптимизацию (наказание может быть в виде штрафа в размере от 100 тыс. до 500 тыс. рублей либо лишения свободы на срок от 6 месяцев до 6 лет). «Для руководителей крупнейших предприятий нашей страны при проведении серьезной налоговой проверки формальная вероятность осуществления риска попадания под возбуждение уголовного дела приближается к 100%. Для руководителей крупных предприятий такая вероятность также достаточно велика и заведомо превышает 50%. Это происходит из-за того, что критерий существенности неуплаты налогов, приводящий к уголовному преследованию, установлен Уголовным кодексом РФ в размере 100 тыс. рублей», — отмечают в своей книге «Налоговое планирование и минимизация налоговых рисков» Дмитрий Тихонов и Леонид Липник.

Но чиновникам и такие нормы кажутся чересчур мягкими. «Всего 326 человек были привлечены в прошлом году к уголовной ответственности за налоговые правонарушения», — посетовал на встрече с президентом Путиным в конце сентября глава Минфина **Алексей Кудрин**. «Количество уголовного уклонения от уплаты налогов, незаконных налоговых схем, мы знаем, гораздо больше», — добавил он, подчеркнув необходимость ужесточить наказание за налоговые правонарушения.

На этом фоне заявление его заместителя **Сергея Шаталова**, что в министерстве наконец-то определились, по какому принципу будут разделять «черные» и «белые» схемы оптимизации, и уже разрабатывают соответствующие поправки в Налоговый ко-

декс, выглядит гораздо более обнадеживающе. Ведь тогда налогоплательщики получат своего рода инструкцию, позволяющую отделять «хорошие» схемы от «плохих». Однако, учитывая «российскую специфику», трудно представить, что система, изначально основанная на субъективных понятиях, будет работать объективно.

Граница в тумане

В мировой судебной практике для определения границы между легальной и нелегальной формами оптимизации налогов разработаны несколько специальных доктрин. Некоторые из них уже применяются в России. Первая — **существо превышает формы** — предполагает, что юридические последствия сделки оцениваются исходя из ее экономической сути, а не формы. Таким образом суды выявляют «притворные» сделки. «Несколько лет назад арбитражный суд рассматривал дело предприятия, занимающегося установкой телефонов гражданам, — приводит пример исполнительный директор компании «МЦФЭР-консалтинг» **Станислав Джаарбеков**. — По идее, свои взаимоотношения с заказчиком компания должна была оформлять как договор подряда (то есть физическое лицо услугу заказывает и оплачивает, а организация выполняет). Но там придумали такую схему: заключается договор о совместной деятельности, по которому клиент вкладывает в совместную деятельность деньги (такой вклад не облагается НДС, налогом на прибыль и т. д.), а организация — результаты работы. На этом совместная деятельность заканчивается, и все идет наоборот: клиент забирает результаты работы, а компания — деньги. Рассмотрев дело, суд признал сделку «притворной» и вынес решение о пересчете налогов, как если бы сделка оформлялась по договору подряда».

Вторая доктрина — **принцип вытянутой руки** — утверждает, что цены любых сделок должны быть рыночными, а каждая сторона сделки действовать как независимый продавец-покупатель. В России этой доктрине соответствует статья 40 Налогового кодекса, устанавливающая порядок налогового контроля цен сделок. Налоговики нередко используют эту статью для борьбы с трансфертными ценами.

Озвученные Сергеем Шаталовым предложения отражают суть третьей доктрины — **деловой цели**. Она как раз и подразумевает, что каждая сделка должна быть обусловлена разумными экономическими соображениями, в то время как сделка, заключенная с единственной целью — снизить налоги, должна быть признана недействительной (в российском законодательстве для таких сделок используются термины «мнимая» или «притворная»). «В отдельных случаях в России суды уже принимали решения исходя из этой доктрины, например, рассматривая схемы с использованием проблемных банков. Закрепление доктрины в законодательстве приведет к тому, что и менее явные случаи оптимизации могут быть поставлены под сомнение», — полагает господин Джаарбеков.

«Что такое экономическая выгода? Я очень боюсь, когда в финансах начинают пользоваться какими-то зыбкими терминами»



Этого-то и опасаются представители компаний и эксперты. «Что такое экономическая выгода? Я очень боюсь, когда в финансах начинают пользоваться какими-то зыбкими терминами», — высказывает сомнения **Елена Агеева**, финансовый директор компании «Голдер-Электроникс» (владелец торговой марки Vitek). «Сформулировать критерии на все случаи жизни практически невозможно. И любая попытка это сделать будет пагубна», — поддерживает ее **Евгений Тимофеев**, управляющий партнер компании Timothy's.

Другая опасность кроется в том, что законодательное закрепление возможности деления налоговых схем на «черные» и «белые» может стать легализованным инструментом давления на бизнес. **Эльдар Наумов**: *У нас не прецедентное право, поэтому не исключено, что один бизнесмен (близкий властям) сможет доказать, что его сделка была экономически обоснована, а другой (неугодный) не сможет и будет наказан.*

Островки безопасности

Крупнейшие предприятия России предпочли не дожидаться момента, когда выдвинутые ЮКОСу претензии в применении схем оптимизации налогов будут предъявлены и им, и решили вовсе отказаться от каких бы то ни было схем. Первым объявил об этом ЛУКОЙЛ. Еще в прошлом году компания публично покачалась, вернув государству \$103 млн сэкономленных при использовании «байконурской схемы» средств, и заявила, что минимизировать налоги больше не будет. Спустя год такие же заявления были вынуждены сделать ЮКОС и «Сибнефть».

Очевидно, что появление подобных заявлений обусловлено политическими мотивами: тем самым компании показывают, что готовы полностью покориться воле государства. В действительности же

отказаться от оптимизации налогов практически невозможно. Ведь вариативность, дающая налогоплательщику право выбирать ту или иную учетную политику, тот или иной способ амортизации и т. д., прописана в законе. Трудно представить себе предприятие, которое сознает, что наиболее выгодным для него будет линейный способ амортизации, и останавливается все-таки на другом — увеличивающем конечную сумму налога на имущество. Законность таких мер поддерживает и Конституционный суд: «Недопустимо установление ответственности за такие действия налогоплательщика, которые, хотя и имеют своим следствием неуплату налога либо уменьшение его суммы, но заключаются в использовании предоставленных налогоплательщику законом прав, связанных с освобождением на законном основании от уплаты налога или с выбором наиболее выгодных для него форм предпринимательской деятельности» (постановление №9-П от 27.05.2003).

Проблема в том, что законодательство содержит массу пробелов, не позволяющих с точностью утверждать, легален тот или иной способ минимизации налога или нет. Путей решения этой проблемы сегодня всего два — следить за судебной практикой и консультироваться с налоговиками.

Письменный ответ от налогового органа, подтверждающий, что та или иная схема законна, — одна из наиболее серьезных гарантий отсутствия претензий. Обязанность налоговиков разъяснять спорные места законодательства и отвечать на вопросы налогоплательщиков зафиксирована статьей 32 НК РФ. А порядок подачи запросов сформулирован в приказе МНС от 10.08.2004 № САЭ-3-27/468@. Понятно, что добиться от налогового органа одобрения действий, способных уменьшить сумму налогов, будет чрезвычайно сложно. Зато, заручившись пись-



EMC Гарантпост

– Ваша личная экспресс-почта

Мы работаем в любую погоду, доставляя Вашу почту на любые расстояния. Наша компания давно стала национальной. Нам доверяют, на нас надеются, наши услуги доступны каждому.



Единый федеральный
справочный телефон
8-800-200 6565
(звонок бесплатный)

www.garantpost.ru



EMC ГАРАНТПОСТ
ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

Лицензия № 14435 Министерства РФ по связи и информатизации. Лицензия № 10000/0259 на осуществление деятельности в качестве таможенного брокера.

«Не исключено, что один бизнесмен, близкий властям, сможет доказать, что его сделка была экономически обоснованна, а другой, неугодный, не сможет — и будет наказан»



Алексей АНТИПОВ,
председатель совета
директоров «Балтимор»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Налоги нужно платить, чтобы вести диалог с властью»

— Я бы не стал уход от налогов называть минимизацией, по крайней мере применительно к нашей отрасли. Налоги нужно платить. Хотя бы для того, чтобы вести диалог с властью, иначе получится монолог, как случилось с ЮКОСом. Похоже, монолог не произвел хорошего впечатления на российское бизнес-сообщество: примером может служить «покаяние ЛУКОЙЛа». В результате применения «байконурской схемы» компания, сэкономив \$103 млн, заплатила их в бюджет и заявила об отказе от дальнейшей оптимизации.

Использование офшорных компаний для вывода прибыли, уход от налогов — это в большей степени характерно для эпохи первоначального накопления капитала. Нужно понимать, что мы уже вступили в другую стадию развития рынка. В России налоги одни из самых низких в Европе. Дальнейшее их снижение позитивно скажется на состоянии экономики, поскольку большинство реально работающих компаний реинвестируют прибыль в развитие. Сейчас обсуждается вопрос о снижении НДС в 2006 году с нынешних 18% до 16%. Это увеличит доходы предприятий, которые ведут честный бизнес. Снижение социальных налогов нужно было проводить года два-три назад, чтобы приучить людей платить налоги, выработать привычку к порядку. Более того, я бы радикально снизил социальные налоги, скажем, на пятилетний срок, чтобы компании встали на ноги. Наше общество за много лет социальных катаклизмов стало больным. Ставка социального налога в 35,6% настолько неоправданна, что приблизительно 80% компаний ее не платят. Снижать нужно и подоходный налог. Если Россия стремится к интеграции в мировое сообщество, нужно позаботиться о конкурентоспособности наших компаний. Остается рассчитывать на то, что государство не будет своими законодательными инициативами создавать прецеденты для ухода от налогов.

Сегодня ставка рефинансирования ЦБ равна 13%, что тоже можно считать формой скрытого налога. При нынешних рекордных мировых ценах на нефть ставка неоправданно завышена. Например, в Казахстане она составляет 8–9%. В США изменение ставки рефинансирования на 0,5% влечет за собой моментальную реакцию фондового рынка: падение или повышение индексов деловой активности, изменение объема оптовых закупок. Для развивающихся российских компаний кредиты банков оказываются чересчур дорогими. Получается замкнутый круг: дорогие кредиты влекут за собой попытку снизить налоги.

менной поддержкой налоговиков, можно будет не опасаться возникновения проблем в суде.

Второй способ проверки схемы на законность — изучение судебной практики, в которой рассматривались дела с применением таких же схем. Это также поможет выбрать наиболее безопасные способы оптимизации. Правда, в данном случае нельзя забывать, что правоприменительная практика одного региона может отличаться от другого.

Например, как рассказал СФ директор по финансам крупной промышленной компании, при переходе на учет из региональной налоговой инспекции в столичную у его фирмы появились осложнения: «Для возмещения НДС при экспорте мы обязаны предоставить налоговую декларацию. Налоговики обязаны ее принять к учету в тот момент, когда она сдается. Но одновременно они имеют право в течение трех месяцев ее проверять, что они и делают. Мы не считаем своей обязанностью платить НДС эти три месяца, поскольку уверены, что в ходе проверки нашей декларации право на возмещение подтвердится. Налоговая инспекция считает иначе. Иногда дело доходит до инкассовых поручений, в результате которых с наших расчетных счетов пытаются списать эти деньги в безакцептном порядке. Мы подаем в суд, и он в таких случаях должен принимать так называемые обеспечительные меры — запрещать налоговой инспекции на период действия судебного расследования списывать эти деньги. В Северо-Западном арбитражном суде, куда мы обращались до этого, такие вопросы решались объективно. Боюсь, в Москве у нас могут возникнуть проблемы. Столичный суд после событий с ЮКОСом, как правило, не принимает обеспечительных мер. По крайней мере, мне не известно ни об одном положительном прецеденте за последние полгода».

Исход в тень

Гарантией от возникновения претензий со стороны налоговиков могут стать аудиторские проверки. Аудиторы обычно предпочитают перестраховываться и, обнаружив проблемную схему, обязательно укажут на это финансовой службе. Например, по словам Елены Агеевой, по совету аудиторов ее компания решила отказаться от отнесения стоимости закупаемой для офиса питьевой воды на себестоимость. «Мы почитали арбитражную практику, и она оказалась не в пользу налогоплательщика, — рассказывает она. — Конечно, если задаться целью, можно было бы обосновать необходимость таких затрат. Например, взять справки СЭС, что вода из крана непригодна для питья. Но цена вопроса и сумма сэкономленного налога были бы совершенно неравнозначны».

Однако если какие-то действия могут привести к существенной экономии налога, обзавестись дополнительными бумагами, где будут зафиксированы причины, вызвавшие необходимость тех или иных мер, весьма полезно. **Евгений Тимофеев:** *Необходимо готовить мощную документацию и обоснование каждой сделки. Понятно, что это серьезно увеличи-*

В законах имеется масса пробелов, не позволяющих однозначно утверждать, является ли данный способ минимизации налогов легальным



вает административные расходы. Но ведь мы всегда можем предположить, когда заключаем сделки, какая из них имеет шанс привлечь внимание налоговиков. Под нее и необходимо «подложить» бумаги, которые объяснят, в чем, собственно, ее экономический смысл. Сделать это важно заранее — до возникновения претензий, когда все объяснения выглядят нагуманными.

Есть еще один весьма распространенный, хотя и не вполне законный, способ обезопасить себя от претензий налоговых органов к применяемым компанией схемам минимизации — заказать разработку схемы самим налоговикам. «99% схем оптимизации налогов у любого более или менее заметного бизнеса разрабатывается самими налоговиками или другими контролирующими органами», — утверждает глава промышленной группы МАИР Виктор Макушин. Проведенная недавно Счетной палатой проверка деятельности ряда предприятий алкогольной отрасли косвенно это подтверждает. Комментируя «Интерфаксу» обнаружение схем по уклонению от уплаты акцизов, аудитор Счетной палаты Владимир Пансков подчеркнул: «Есть основания полагать, что некоторые схемы действовали либо при попустительстве, либо при непосредственном соучастии налоговых органов».

Но и полукриминальные, и вполне вписывающиеся в рамки закона меры не дают стопроцентной гарантии от возможных преследований и непоследовательной деятельности властей. Самый острый пример последнего времени — знаменитое определение Конституционного суда №169-О от 8.05.2004. Этот документ фактически запретил компаниям предъявлять НДС к вычету при приобретении товаров на заемные средства до тех пор, пока кредит не будет полностью погашен. И огромное количество предприятий, приобретающих товары на средства кредитора и предъявляющих НДС к вычету, не дожидаясь погашения займа, оказались нарушителями закона. Налоговики стали отказывать им в возмещении НДС.

Положение дел, когда государство давит на бизнес, угрожая ужесточением наказания и не предоставляя при этом четких «правил игры», создает опасную ситуацию. Для большинства компаний полный отказ от оптимизации может поставить под угрозу само существование их бизнеса. В этом случае многие наименьшим из зол считают возврат в теневую экономику. «Сегодня я стараюсь быть как можно менее прозрачным», — поделился с **СФ** рецептом решения проблемы глава одной из российских компаний. **СФ**



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

BenQ
Enjoyment Matters

Фискальные игры



НАЛОГОВАЯ ФАНТАЗИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПРАКТИЧЕСКИ БЕЗГРАНИЧНА. ОДНАКО В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЕЕ СЛЕДУЕТ ОСТОРОЖНО. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРИВОДИТ ТРИ НАИБОЛЕЕ РИСКОВАННЫХ И ЧЕТЫРЕ ОТНОСИТЕЛЬНО БЕЗОПАСНЫХ СПОСОБА МИНИМИЗАЦИИ НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ.

Текст: Татьяна Ткачук, Иллюстрации: Варя Полякова

Высокий риск

Блудный НДС

Если хотите испортить настроение налоговикам, поговорите о возмещении НДС. Полностью искоренить применение подобных схем они до сих пор не могут. Однако если компания уличат в незаконном возмещении этого налога, ей вряд ли удастся уйти от ответственности. Причем разговоры о лжеэкспорте для возврата налога сегодня уже почти неактуальны. Наиболее популярный сейчас вариант предполагает, что компания действительно поставяет товар на экспорт и предъявляет государству НДС к вычету. Однако ее поставщик (или поставщик поставщика, при более длинной и запутанной схеме) — это фирма-однодневка, которая налог в казну не платит. Попытки же налоговых органов взыскать с таких компаний НДС совер-

шенно бессмысленны. Как правило, фирмы-однодневки регистрируются на утерянные паспорта или на документы уже умерших людей.

Выгоды кризиса

Проблемный банк — очень удобный канал для уплаты налогов недобросовестным предприятием. В соответствии с 45-й статьей Налогового кодекса, если налогоплательщик принес платежку в банк, то при наличии денег на его счете налог считается уплаченным. Однако в случае с проблемным банком (лицензия у него еще не отобрана, но денег на счетах нет), несмотря на наличие средств на счете налогоплательщика, уплаченные им налоги в бюджет не попадут, поскольку у банка нет денег, чтобы их перечислить. Если ситуация этим и ограничивается, то вины предприятия нет. Нелегальная схема появляется, если компания идет на сговор с руководством банка. Чаще всего используется следующий вариант. Эмитируется вексель банка. Налогоплательщик покупает его за мизерную цену, например за 3%. Потом он уже за номинал, например за 100 руб., предъявляет вексель банку. Эти деньги банк переводит на счет налогоплательщика, от-



куда и перечисляет налог в бюджет. Получается, что налогоплательщик, потратив 3 рубля, перечислил в бюджет 100 рублей. Разницей он делится с руководством банка.

Байконурское чистилище

Последние несколько лет многие крупные российские компании пользовались особыми условиями, которые предоставляли российским инвесторам чиновники на территории Байконура. По российско-казахскому соглашению 1995 года городская администрация получила право предоставлять работающим на территории города предприятиям огромные налоговые льготы — вплоть до полного освобождения от налогов, зачисляемых в местный бюджет. В результате крупные предприятия, в том числе ЛУКОЙЛ и ЮКОС, стали активно применять схему, впоследствии названную «байконурской». Их нефтеперерабатывающие заводы за-



ключали договоры аренды и обслуживания перерабатывающего оборудования с байконурскими фирмами. Поставка нефти на российские НПЗ шла именно через эти фирмы, которые и платили налоги по минимальным ставкам благодаря договорам с местной администрацией о льготном налогообложении. Однако два года назад налоговики схему обнаружили. Одной из первых жертв, обвиненных в незаконном уходе от налогов на Байконуре, стал ЛУКОЙЛ. Приняв участие в многомесечных судебных баталиях с представителями МНС и выиграв несколько дел, компания неожиданно решила отказаться от дальнейших споров, приняв свое знаменитое «налоговое покаяние». ЛУКОЙЛ заплатил в бюджет \$103 млн, сэкономленных на байконурской схеме, и заявил об отказе от дальнейшей оптимизации налогов. В итоге шансы доказать свою правоту у других





предприятий, использующих такую же схему, существенно снизились.

Низкий риск

Просто и дешево

Появление в 2003 году новой главы Налогового кодекса — «Упрощенная система налогообложения» — воодушевило массу налогоплательщиков. Выбравшие этот новый режим компании вместо уплаты совокупности налогов (на прибыль организаций, на имущество организаций, НДС, ЕСН и т. д.) могут платить лишь один —

ность разделения можно, заявив о выделении непрофильных активов, стремлении повысить самостоятельность бизнес-единиц и т. п.

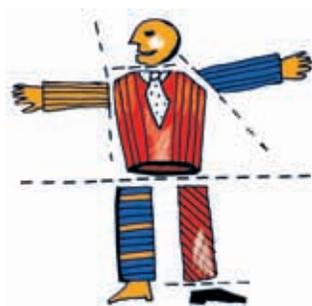
Экономия на деятельности

Другой льготный налоговый режим в виде единого налога на вмененный доход (ЕНВД, или «вмененка») заменяет собой те же налоги, что и «упрощенка», но конкретные ставки единого налога устанавливаются в каждом регионе России местной администрацией. Плюсом ЕНВД является уста-

тивно ими пользуются. Речь об офшорах. Продавать товары компаниям, зарегистрированным в государствах «налогового рая», чтобы те затем перепродавали их в другие страны или обратно в Россию, совсем несложно. И никаких проблем с экономическим обоснованием подобных действий возникнуть не может. Законом ведь не запрещено поставлять товары на экспорт. Но чтобы схема работала, необходимо продать товар в офшор по очень низкой цене — так, чтобы вся прибыль осталась в офшоре с его предельно низкими

льгот по налогу на прибыль, которые могли устанавливать для предприятий региональные власти. С этого года такой возможности регионы были лишены. Но совместно с бизнесменами местные чиновники придумали новую схему. Компания заключает с региональными властями соглашение: предприятие вкладывается в регион деньги (например, в строительство завода), платит налог на прибыль, а потом этот налог частично или иногда даже полностью возвращается ему в виде субсидий или субвенций. Схема вполне легальна: ее построение допускает статья 78 Бюджетного кодекса, а само соглашение прописывается в официальных документах региона. Выгода чиновников — привлечение инвестиций в регион, выгода компании — очевидная экономия на налогах. Аудиторы из Счетной палаты обнаружили эту схему совсем недавно, всего пару месяцев назад. И хотя она уже привлекла внимание властей, они признают ее легальность. «Все действует строго в рамках закона», — подчеркивал в сентябрьском интервью «Интерфаксу» аудитор Счетной палаты **Владимир Пансков**, комментируя применение схемы отдельными предприятиями.

Редакция благодарит за помощь в подготовке материала исполнительного директора компании «МЦФЭР-консалтинг», автора книги «Методы и схемы оптимизации налогообложения» Станислава Джаарбекова. СФ



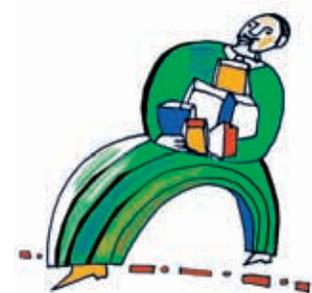
единый налог, а также взносы в Пенсионный фонд РФ. При этом ставка единого налога, в зависимости от выбранного объекта налогообложения, устанавливается либо в размере 6% от выручки, либо 15% с прибыли. При обычном режиме налогообложения ставка одного только налога на прибыль составляет 24%. Правда, законодатели прописали несколько существенных ограничений: пользоваться таким режимом могут только малые предприятия (численность персонала не более ста человек, годовой оборот не превышает 15 млн рублей и т. д.). Не имеют право применять «упрощенку» банки, страховщики и ряд других организаций. Здесь-то и начинаются «схемы». Компании, не подпадающие под критерии «малых», начинают выделять свои подразделения в отдельные юридические лица, переводя их на «упрощенку». Эксперты говорят, что доказать обоснован-



новление фиксированной суммы налога, которую компания должна заплатить в казну вне зависимости от своих оборотов. Правда, перейти на «вмененку» могут лишь предприятия сферы услуг или розничной торговли. К тому же ЕНВД применяется не во всех регионах — например, в Подмосковье режим действует, а в Москве — нет. Однако те компании, кому повезло (их бизнес подпадает под действие ЕНВД), могут существенно сэкономить на налогах, на налогах, если, конечно, обороты их компании достаточно высоки, чтобы было выгоднее платить стабильную сумму в бюджет, вместо того чтобы перечислять какой-то процент от доходов, как при обычной системе налогообложения.

Внешние отношения

Попытки бороться с ними предпринимаются во всех развитых государствах, тем не менее компании всех стран



налоговыми ставками. И тут у компании могут возникнуть проблемы. Дело в том, что в соответствии со статьей 40 НК налоговики, обнаружив, что цена товара по внешнеэкономическим или бартерным сделкам отклоняется от рыночной на 20% в ту или иную сторону, могут признать такую цену не соответствующей действительности и доначислить компании налоги и пени. Правда, в той же 40-й статье есть достаточное количество оговорок, которыми можно воспользоваться, обосновывая низкие цены. Так, скидки можно объяснить сезонными колебаниями потребительского спроса, маркетинговой политикой, реализацией новых моделей и т. д.

Региональные связи

Крупные предприятия, готовые инвестировать немалые средства в развитие своего бизнеса, могут на этом неплохо сэкономить. До недавнего времени экономия достигала-







Единственная российская сеть гипермаркетов «Мосмарт» нынешней осенью открыла в столице второй и третий из запланированных десяти гипермаркетов. И почти догнала по общему числу магазинов главного конкурента — «Ашан». Как уверяет гендиректор «Мосмарта», бывший топ-менеджер французской сети Carrefour и единственный иностранец среди управляющих российскими розничными сетями **Эрик Блондо**, для его компании это лишь первые шаги. В ближайшее время «Мосмарт» планирует занять треть российского рынка гипермаркетов.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Наталья ВОРОНИЦЫНА

«Никогда в жизни не привыкну к вашей бюрократии»

«Я трижды пытался запустить в России сеть Carrefour»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Вы — единственный иностранец, управляющий российской торговой сетью...

ЭРИК БЛОНДО: Наверное, да...

СФ: А как получилось, что вы решили приехать на работу в Россию?

ЭБ: Дело в том, что я трижды пытался запустить в России французскую сеть Carrefour, будучи одним из ее топ-менеджеров. Я стал присматриваться к вашей стране еще в 1990-х годах. Тогда в России просто не существовало выстроенной современной системы ритейла. Но я понимал, что со временем у вас появятся и супермаркеты, и гипермаркеты, поскольку у вашего рынка огромный потенциал. Однако Carrefour в силу различных внутренних причин до сих пор не реши-

лась открыть здесь свои магазины. Мне же было чрезвычайно интересно инициировать розничный бизнес в России и использовать для этого все свои знания. Ведь во Франции и в Польше, где я также был одним из руководителей Carrefour, работа велась по уже выверенным схемам. В России же больше возможностей для творчества, для нестандартных решений. Поэтому, когда мне поступило предложение от «Гиперцентра» возглавить «Мосмарт», я долго не колебался. И до сих пор, проработав в вашей стране уже около двух с половиной лет, убежден, что существует особый, чисто российский путь развития розничного рынка.

СФ: Что вы считаете ключевыми моментами российской торговой спецификации?

ЭБ: На самом деле русские сейчас — вообще покупатели номер один во всем мире. Они чрезвычайно

с23



«Мосмарт» считается единственной отечественной сетью гипермаркетов. Она была создана в ноябре 2002 года на паритетных началах девелоперской компанией «Гиперцентр» и розничной сетью «Седьмой континент» (на сегодня уже вышла из этого партнерства). В июне 2003-го в Москве на Ярославском шоссе был открыт первый гипермаркет «Мосмарт». В сентябре и октябре 2004 года были запущены второй и третий торговые центры «Мосмарта» в столице. Оборот в 2003 году составил \$50 млн, прогноз на 2004-й — \$160 млн. Всего в Москве «Мосмарт» планирует открыть десять гипермаркетов и еще десять, под брендом «Росмарт», — в регионах.

открыты ко всему новому, готовы к неожиданным потребительским экспериментам и совершенно их не боятся. Так, 15% покупателей «Мосмарта» — это пенсионеры. В Польше подобную ситуацию и представить невозможно. Там люди гораздо более закрыты и недоверчивы. В Польше за четыре года работы нам удалось добиться только цифры в 7%.

При этом в России самые большие сложности у нас вызывает работа с поставщиками — зачастую очень проблематично получить вовремя и в нужном количестве затребованный товар. Дисциплина и исполнительность у многих российских поставщиков очень хромает.

СФ: В одном из своих интервью вы говорили, что в России гораздо больше формальностей в бизнесе, чем во Франции, зато личное общение более человечно. Как вы справляетесь с таким сочетанием?

ЭБ: Я очень стараюсь адаптироваться в России, настроить себя на русский лад. Но я думаю, что никогда в жизни не научусь писать служебные записки и не привыкну к вашей бюрократии. Хотя мне не остается ничего, кроме как принять их к сведению как некую часть российской культуры. Впрочем, я бы не сказал, что они мне как-то мешают. Наоборот, иногда бюрократия помогает в работе. Рабочий процесс формализуется, а сотрудники становятся более пунктуальными и внимательными. Безусловно, эта тяга к бюрократии объясняется какими-то особенностями российской культуры и другими подобными причинами, но какими именно, непонятно. Может быть, вы мне подскажете?

СФ: Возможно, это объясняется тем, что русские люди всегда боятся наломать дров или взвалить себе на плечи лишнюю ответственность.

ЭБ: Может быть, и так. Я сам еще не разобрался до конца. Но, надеюсь, когда-нибудь прозрение по этому поводу на меня все-таки снизойдет.

«У нас постепенно сошел на нет синергетический эффект»

СФ: Вы собирались открыть второй «Мосмарт» весной этого года. Что помешало вашим планам?

ЭБ: Мы действительно собирались открыть этот гипермаркет весной, но потом изменили планы. Дело в том, что только в июне прошлого года начал работать наш первый гипермаркет на Ярославском шоссе. И мы решили выдержать паузу, чтобы оценить результаты работы первого центра. Тем самым мы хотели избежать повторения каких-либо прежних ошибок и заранее внести определенные корректировки, если они потребуются.

СФ: «Мосмарт» был основан на паритетных началах сетью «Седьмой континент» и девелоперской компанией «Гиперцентр». Но впоследствии вы разошлись. Почему?

ЭБ: Со временем у участников проекта «Мосмарт» сформировались разные стратегические задачи. Каждый решил сконцентрироваться на своем формате: «Мосмарт» — на гипермаркетах, «Седьмой континент» — на супермаркетах. Просто получилось так, что у нас постепенно сошел на нет синергетический эффект.

«Самое главное и самое сложное в работе ритейлера на быстро развивающихся рынках — это сделать первый шаг»



СФ: Но все же вы довольно долго проработали вместе...

ЭБ: «Мосмарт» и «Седьмой континент», являясь риформатными ритейлерами, намеревались удовлетворить потребности широких слоев российского населения. Магазины многих мировых ритейлеров торгуют не только продуктами питания, а сразу несколькими группами товаров. И мы решили идти в России по этому же пути. Однако постепенно поняли, что в настоящее время торговый формат, по сути, не играет здесь никакой роли, поскольку российский рынок в равной степени открыт для всех форматов. И что сейчас для работающих в России ритейлеров гораздо важнее профессионально заниматься своим профильным направлением, не отвлекаясь на что-то постороннее.

СФ: Что мешает «Мосмарту» расти быстрее?

ЭБ: Да ничего нам не мешает. Мы развиваемся как раз теми темпами, какими и планировали. Вообще, по опыту работы в Польше, Венгрии, Чехии и ряде других стран Восточной Европы могу сказать вам, что самое главное и самое сложное в работе ритейлера на быстро развивающихся рынках — сделать первый шаг.

Сейчас мы уже сформировали концепцию дальнейших открытий и готовы к более интенсивной экспансии. Так, в начале октября открыли наш третий гипермаркет, а в следующем году собираемся построить еще три-четыре. Для сравнения: у «Ашана» на российском рынке работают четыре магазина. Так что мы идем наравне с другими игроками рынка.

СФ: Однако в 2002 году ваша компания объявляла о планах строительства двадцати гипермаркетов только в Москве. Позже прозвучали другие цифры: в столице будет построено семь-восемь «Мосмартов», два-три в Петербурге и по одному гипермаркету в городах-миллионниках. Почему вы скорректировали планы?

ЭБ: Но рынок же не стоит на месте. Поэтому трудно представить планы по развитию бизнеса, которые бы оставались неизменными в течение нескольких лет. Так и мы в итоге пришли к пониманию того, что в Москве нам нужно открыть в общей сложности десять гипермаркетов, за счет чего нашей компании

удастся занять 30% данного сегмента рынка. Именно эти планы мы и реализуем. Равно как и планы по открытию десяти гипермаркетов в регионах. Ведь нужно быть прагматичными. А как развиваться дальше — покажет грядущая ситуация на рынке.

«В России уже установились определенные правила игры»

СФ: Одной из главных проблем для розничных сетей в нашей стране являются взаимоотношения с властями — в частности, в вопросе «выбивания» земельных участков под магазины. Насколько актуальна эта проблема для «Мосмарта»?

ЭБ: На самом деле вопрос не к «Мосмарту», а к «Гиперцентру», менеджмент которого как раз и занимается такими вопросами. Хотя, безусловно, эта проблема актуальна для всех российских ритейлеров. Однако по опыту могу сказать, что подобные сложности характерны не только для России. С не меньшими трудностями я сталкивался и во Франции, и в Польше, и во многих других европейских странах. При этом, насколько мне известно, в России уже установились определенные правила игры, которые понятны участникам рынка, и их нужно просто четко соблюдать. Чем, собственно, и занимаются все российские ритейлеры.

СФ: Говорят, что скоро в Москве и Московской области закончатся пригодные для торговых центров площади и уже сейчас между игроками идет жесткая борьба за участки. Так ли плохо все на самом деле?

ЭБ: Я точно не знаю, насколько все плохо, но дефицит пригодных земельных участков действительно налично. В Москве, конечно, еще есть множество старых заводов и различного рода промзон. Но использование этой земли под строительство новых торговых центров пока в далекой перспективе, когда других свободных участков уже просто не останется. Сейчас строиться на этих участках слишком сложно, долго и дорого — хотя бы в силу того, что все эти промышленные территории необходимо будет расчистить и благоустроить. К тому же у нашей компании пока нет особых проблем со свободной землей. Так, в распоряжении «Гиперцентра» имеется около десяти уже

Тел.: (095) 775-4275
Факс: (095) 775-4535
armad@armadillo.ru
www.armadillo.ru

- Грузовые перевозки по России и за рубеж всеми видами транспорта
- Доставка грузов «от двери до двери» более чем в 1500 городов и населенных пунктов РФ
- Он-лайн информация о статусе груза





выкупленных участков, на которые сейчас оформляется документация. Ритейлеры, успевшие обеспечить себя землей, находятся в изначально гораздо более выгодной позиции по отношению к конкурентам. Ведь в ближайшие несколько лет борьба за землю и коммерческую недвижимость в Москве будет становиться все жестче, и это повлияет на рост цен.

СФ: Сколько новых магазинов вы собираетесь открыть в Москве и в регионах в ближайшее время?

ЭБ: В следующем году мы планируем открыть два объекта в Москве, а также один гипермаркет в Нижнем Новгороде. На 2006-й запланировано открытие двух региональных центров и двух — в Москве. Таким образом, мы собираемся строить по три-четыре гипермаркета ежегодно.

СФ: И сколько денег уходит на открытие одного магазина?

ЭБ: Все очень просто рассчитать. Квадратный метр торгового центра обходится нам примерно в \$1 тыс. Общая площадь торгового центра на Дмитровском шоссе составляет 26 тыс. кв. м. Методом простого умножения получаем сумму в \$26 млн. Стоимость меньших по площади магазинов можно рассчитать аналогичным образом. Примерный диапазон затрат на возведение наших торговых центров — от \$17 млн до \$30 млн.

СФ: Почему вы решили начать региональную экспансию с Нижнего Новгорода, а не, скажем, с Петербурга по примеру многих других компаний?

ЭБ: В Нижнем работает не так много ритейлеров, как в Петербурге, то есть конкуренция не настолько высока. А поскольку это будет наш первый региональ-

ный опыт, мы стараемся вести себя максимально осторожно. Мы хотим начать экспансию в менее тяжелых условиях и изучить все те региональные нюансы, которые нам пока еще могут быть неизвестны, — к примеру, в области логистики. И дальше развивать региональную сеть будем уже в зависимости от результатов этого «эксперимента». Если он окажется успешным, следующими «пунктами назначения» будут Петербург, Ростов-на-Дону, Краснодар и другие крупные города, расположенные примерно в 1 тыс. км от Москвы. И только после этого мы будем думать об экспансии на Урал и в Сибирь.

СФ: Каких показателей по оборотам вы намереваетесь достичь в ближайшем будущем?

ЭБ: В 2004 году оборот «Мосмарта» должен составить \$160 млн. В следующем году он может достичь примерно \$500 млн, учитывая оборот существующих и открываемых магазинов. Вообще же наша цель — достичь в 2007 году оборота свыше \$1 млрд.

СФ: И за счет чего вы собираетесь добиться таких показателей?

ЭБ: Безусловно, за счет оптимизации процессов, сокращения издержек и открытия новых магазинов. Но главное — за счет развития маркетинговых технологий, совершенствования ассортимента и низких цен. Изучаем и другие варианты. К примеру, в регионах мы можем начать покупать доли в местных компаниях.

«Мы не ожидаем серьезной конкуренции»

СФ: Насколько насыщен российский розничный рынок и кого вы считаете своими конкурентами?

«В ближайшие несколько лет борьба за землю и коммерческую недвижимость в Москве будет становиться все жестче, и это повлияет на рост цен»



ЭБ: В настоящее время нашим главным конкурентом является «Ашан», который также работает в формате гипермаркета. Именно с ним мы ведем ценовую войну. В целом же российский рынок является достаточно открытым, и мы не ожидаем на нем серьезной конкуренции до 2007 – 2008 годов.

СФ: Почему именно такой срок?

ЭБ: По нашим прогнозам, к этому времени в России сложится ситуация, аналогичная той, которая наблюдается в Польше, где на тысячу жителей приходится 300 кв. м современных торговых площадей. Все показатели ниже этого уровня просто не позволяют говорить о жесткой конкуренции — фактически у ритейлеров, работающих на российском рынке, есть в запасе три-четыре года для роста.

СФ: Специалисты считают, что для насыщения только столичного рынка необходимо построить не менее полсотни гипермаркетов. Вы согласны с такими оценками?

ЭБ: По нашим прогнозам, этой цифры московский рынок достигнет примерно через пять лет. Сейчас в Москве меньше десяти гипермаркетов. При том что потенциал этого рынка настолько велик, что для его насыщения требуется даже больше — свыше 70 гипермаркетов. Именно столько гипермаркетов, к слову, насчитывается в Париже и других крупных европейских городах. И кстати, достичь этой цифры за десять лет в Москве — абсолютно реальная задача.

СФ: Насколько остро вы ощущаете традиционную для России конкуренцию с продовольственными рынками?

ЭБ: На самом деле наши гипермаркеты могут предлагать ту же самую продукцию, что и рынки, но только по более низким ценам. Например, начиная с июля арбузы в наших магазинах стоили 3,90 рубля за килограмм. А на рынке эти цены достигали 7 – 8 рублей.

Согласитесь, гораздо приятнее делать покупки не под открытым небом, среди огромного количества людей и куч мусора, а в современном торговом центре. Так что я уверен, что мы совершенно спокойно можем конкурировать с любыми рынками.

СФ: А за счет чего вы можете устанавливать такие цены?

ЭБ: Прежде всего за счет объема продаж. Так, представьте себе, те же арбузы мы в сезон продавали по 30 тонн ежедневно, то есть за месяц «Мосмарт» реализовал около 900 тонн арбузов. Не менее серьезные обороты у нас и по другим группам товаров.

«Польского „синдрома” в России не будет»

СФ: В Польше после прихода всех глобальных ритейлеров за несколько лет были фактически «истреблены» местные сети. В России тоже уже появилось несколько иностранных игроков. Повторится ли здесь польский вариант развития событий?

ЭБ: Сейчас в Польше действительно нет местных ритейлеров — там работают только иностранные сети. Но я считаю, что польского «синдрома» в России не будет. В России ситуация напоминает скорее бразильскую. В Бразилии в этом году ритейлером номер один стала одна из местных компаний, а все не работающие в этой стране мировые лидеры Wal-Mart и Carrefour. В России топ-5 среди розничных сетей также образуют местные ритейлеры. Кроме того, в Польше есть только два города с населением свыше 1 млн жителей. А в России совсем другой рынок, и алгоритм его развития будет отличаться от польского.

СФ: А чем это объясняется? Возможно, тем, что наши ритейлеры лучше знают российский рынок, вкусы местной аудитории и поэтому изначально в более выигрышном положении по сравнению с западными игроками?

ВЛАДЕЮЩИЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ВЛАДЕЕТ МИРОМ



Идеи витают в воздухе. Чтобы они материализовались и заработали на благо общества, нужен кто-то (человек или группа людей), способный их уловить и воплотить в виде проекта. Если отбросить различные экономические и прочие закономерности, согласно которым рождается и живет бизнес, то главное в этом процессе — некая движущая сила, в определенный момент толкающая заинтересованные стороны навстречу друг к другу. То есть для успешной реализации проекта нужно, чтобы общество созрело и потребовало услугу и чтобы нашлся тот, кто эту услугу ему предоставит.

Недавно во Всемирной паутине заработал информационно-просветительский портал www.contraceptive.ru. Как видно из названия (удачное «говорящее» название — тоже одно из слагаемых успеха), новый сайт посвящен различным методам контрацепции: от самых современных и эффективных до довольно традиционного прерванного полового акта.

В нашей стране не привито понятие «безопасный секс». Решая вопрос о предохранении, пара не обращается за консультацией к специалисту. Почему? Во-первых, потому, что у нас не принято обсуждать со специалистом интимную сторону своей жизни, во-вторых, над нами вообще довлеет какая-то прямо генетическая нелюбовь к хождению по врачам. Между тем о предохранении не нужно забывать, иначе ночь любви обернется нежелательными последствиями.

Создатели сайта уловили этот скрытый интерес публики к сексуальным проблемам вообще и контрацепции в частности. Некоторые вещи, опубликованные на www.contraceptive.ru, просто ошеломляют. Например, подавляющее большинство россиян имеют весьма туманные представления о разнообразии методов контрацепции, что иллюстрируют данные, размещенные на сайте. Сайт подробно информирует и о презервативах, и об оральной гормональной контрацепции, которой отдают предпочтение большинство жителей развитых стран. В Европе, например, 40–50% женщин выбирают гормональные препараты в качестве средства предохранения (у нас в стране — только 8,6%). И эти предпочтения вполне логичны: практика показывает, что надежность оральных контрацептивов приближается к 100%, если точнее — это 99,3%, оставшиеся 0,7% специалисты относят не к качеству препарата, а к ошибкам, которые допускают женщины, неправильно применяя гормональный препарат.

На сайте www.contraceptive.ru очень убедительно развенчаны мифы, расплывшиеся вокруг гормональной контрацепции. Что уж говорить, мы издавна напуганы словом «гормон», при упоминании о гормональных препаратах нам начинают мерещиться всякие неприятности в виде избыточной массы тела, физиологических и прочих нарушений, которые якобы неизбежны при приеме гормонов. А ведь ученым давно уже удалось поставить гормоны на службу человеческому здоровью, и среди огромного множества оральных контрацептивов можно выбрать тот, который помимо защиты от нежелательной беременности принесет огромную пользу всему организму.

Авторы портала не ограничились только рассказами о средствах предохранения. Здесь много грамотной, интересной информации об особенностях человеческого организма в разные возрастные периоды. Так, можно узнать, что делать с взрывным характером тинейджеров, что такое запланированная беременность, каковы преимущества зрелого возраста и т. д.

При таком продуманном старте случилось то, что неизбежно должно было случиться: открывшийся портал привлек внимание небывалого количества людей, сегодня он бьет рекорды популярности — 2000 посетителей ежедневно, причем подавляющее большинство из них делают закладки на сайт, то есть каждый находит там что-то интересное для себя. Такой интерес объясняется необычайной актуальностью заявленной темы, недостаточностью информации в области контрацепции и возможностью анонимно обсудить волнующие вопросы. Востребованность разговора на подобную тему подтвердил и другой, казалось бы, весьма отдаленный от произошедшего события факт: компания Schering AG провела совместно с одним из веб-сайтов, посвященных здоровью и красоте, онлайн-конференцию по методам контрацепции и сексуальным проблемам, заранее анонсировав ее в прессе и интернете. Результат превзошел все ожидания: за два часа приглашенный доктор ответил на невероятное для подобного формата количество писем.

Гармония в интимной жизни благотворно отражается на всех сторонах человеческого бытия, она эмоционально обогащает душу, помогает обрести уверенность и вдохновляет человека на достижение любой цели — в карьере, быту или личных взаимоотношениях. И, воплотив недостаток информации в области сексуальных отношений, интернет-портал www.contraceptive.ru просто обрел себя на популярность, появившись в нужное время в нужном месте.

разговор номера

«Иностранные сети пока боятся инвестировать деньги в Россию. Они все еще не понимают, по каким принципам тут работает розница»

Эрик Блондо родился в 1962 году. Закончил Высшую школу инженеров сельского хозяйства и институт делового администрирования во Франции, также имеет диплом MBA университета Paris Dauphine. Его менеджерская карьера началась в 1986 году на должности управляющего тематическим рестораном Bongrain Group в Париже. Через два года Блондо был назначен директором по международному развитию Potel & Chabot — ресторанной концепции Bongrain, и ему поручили освоение российского рынка. Открыв в Москве ресторан, Блондо контролировал в том числе и создание кейтерингового направления — выездного ресторанного обслуживания в столице и Санкт-Петербурге, а также Праге и Будапеште. Дослужившись до поста главы Bongrain Europa Vostok (представительство компании в СНГ), в 1996 году сменил место работы на французскую розничную сеть Carrefour, где за шесть лет прошел путь от директора гипермаркета до вице-президента польского подразделения. Мечтая запустить в России сеть Carrefour, но так и не реализовав этот проект, в 2002 году Блондо принял предложение российской девелоперской компании «Гиперцентр» возглавить сеть гипермаркетов «Мосмарт».

ЭБ: Лучшая осведомленность о российском рынке — это действительно одно из бесспорных преимуществ местных ритейлеров. Кроме того, иностранные сети пока боятся инвестировать деньги в Россию. Они все еще не понимают, по каким принципам здесь работает розница. К тому же многие из них являются семейными компаниями и не котируются на бирже — они очень консервативны и не так быстро принимают решения. Поэтому у российских розничных сетей есть прекрасная возможность развивать свой бизнес, не вступая в жесткую конкуренцию с иностранцами. А между тем среди местных ритейлеров уже есть немало очень крупных компаний — та же «Пятерочка» с оборотом свыше \$1 млрд. Иностранным сетям, чтобы дорасти на российском рынке до таких объемов за счет внутренних ресурсов, потребуется минимум пять лет.

СФ: Вы использовали у нас свой «польский» опыт работы по созданию розничной сети?

ЭБ: Как я уже сказал, в российской рознице изначально иная ситуация по сравнению с Польшей. Тем не менее бизнес-процессы и схемы выстраивания работы достаточно типичны. К примеру, отношения

с поставщиками в России выстраиваются ритейлерами так же, как в Польше шесть лет назад. И опыт работы в Польше помогает мне избежать повторения прежних ошибок и принимать более быстрые и правильные решения по этим вопросам. Кстати, в итоге для нас стал совершенно очевидным следующий тренд: бизнес-процессы, которые в Польше формировались в течение шести лет, в России выстраиваются максимум за два-три года.

СФ: А с чем это связано?

ЭБ: Ваш рынок находится на стартовой позиции — все игроки воодушевлены перспективами грандиозного роста и настроены на бурное развитие. К тому же средний доход по Москве выше, чем в Варшаве. А объем предложения значительно ниже польского уровня.

СФ: По мнению аналитиков, для динамичного расширения своей сети у учредителей «Мосмарта» просто не хватит заявленных финансовых ресурсов в размере \$150 млн и у иностранцев в этом плане больше возможностей.

ЭБ: «Мосмарт» не испытывает трудностей с финансированием. Российская розница в настоящее время вызывает огромный интерес у местных банков, иностранных инвестфондов и просто частных инвесторов. И благодаря прозрачности бизнеса и бурному росту наша компания имеет возможность активно обсуждать различные схемы дополнительного финансирования. Рассматриваем мы и другие варианты привлечения новых капиталов — например, выпуск облигаций.

СФ: А на биржу не собираетесь выходить?

ЭБ: Мы пока еще не достигли необходимых для этого оборотов. У нас, безусловно, есть такие планы, но они будут реализованы явно не в следующем году.

СФ: Россия уже второй год подряд занимает первое место в глобальном рейтинге рынков, привлекательных для инвестиций в торговлю, который составляет консалтинговая компания А.Т. Kearney. Когда этот интерес может воплотиться в реальном розничном буме?

ЭБ: В следующем году имеет смысл ждать выхода на ваш рынок нескольких новых западных сетей. Но я

КРУПНЕЙШИЙ CALL-ЦЕНТР РОССИИ

WILSTREAM

1 000 000 вызовов в сутки

200 операторских мест

480 ISDN соединительных линий

90% всех входящих вызовов принимаются в течение 7 сек

24 часа в сутки, без выходных и праздничных дней работают операторы WilStream



Организация Горячих Линий
8-800-200-XXXX

Прием всех входящих звонков
(аутсорсинг)

Проведение маркетинговых исследований

Актуализация баз данных

Продвижение по телефону товаров и услуг в сфере B2B

(095) 234-8484
www.WilStream.ru



не думаю, что западные ритейлеры иницируют в России единовременный розничный бум. Мы ждем от них спокойного и последовательного выхода на рынок.

СФ: Открытие сети гипермаркетов компании Wal-Mart в Мексике даже привело в свое время к снижению инфляции в этой стране. Возможно ли повторение такого сценария в России?

ЭБ: На самом деле такой тренд проявляется во всем мире. Розничная торговля действительно имеет огромное влияние на уровень инфляции в стране и среднюю стоимость потребительской корзины. Общеизвестно, что для снижения этих показателей необходимо в том числе активнее развивать ритейл. А розничные сети, в силу своего ценообразования и огромного товарооборота, будут способствовать снижению уровня денежной массы на руках у населения и, соответственно, препятствовать обесцениванию местной валюты.

«Существует риск возникновения управленческих конфликтов»

СФ: Известно, что для оптимизации управления удаленными торговыми объектами вы собираетесь использовать принцип Carrefour — создавать новые команды, которые будут работать автономно. Вы всегда так — просто копируете уже успешно опробованные модели?

ЭБ: Мы на самом деле вовсе не копируем принципы Carrefour. Безусловно, у них можно многому поучиться в области оптимизации бизнес-процессов. Но у нас в команде есть и экс-сотрудники других мировых лидеров — к примеру, французской сети Geant, английской Tesco и т. д. И мы с их помощью изучаем лучшие решения, чтобы потом внедрить их в свою систему. Мы действительно создаем такие автономные команды менеджеров. И даже более того, в сети «Мосмарт» каждый гипермаркет является отдельным бизнес-юнитом, состоящим из 400 — 450 сотрудников.

СФ: Вы не опасаетесь, что при такой системе могут возникнуть перебои в управлении всей сетью, начнется «междоусобица»?

ЭБ: Нет, не боимся. Ведь существуют единые правила, корпоративная политика и, в конце концов, директора гипермаркетов, которые назначаются центральным офисом. Безусловно, существует риск возникновения управленческих конфликтов, но это, на мой взгляд, даже будет лишним стимулом для дальнейшего усовершенствования всей системы менеджмента.

СФ: Децентрализованным станет и финансирование — «Гиперцентр» готов сотрудничать с локальными инвесторами. Почему вы решили обратиться к такой схеме?

ЭБ: Для нас прежде всего важен темп развития. И для этого в регионах мы действительно готовы обратиться к помощи локальных инвесторов. Они будут привлекаться к девелопменту и финансированию строительства торговых центров, где «Мосмарт» будет выступать в качестве якорного арендатора. **СФ**

От совершенства данных
к совершенству бизнеса

Oracle TechForum

2 ноября 2004, Москва

Единая Информационная
Архитектура Oracle
сегодня в России

ПЛЕНАРНЫЕ ДОКЛАДЫ:

Марк Ивановски, Вице-президент по ИТ, штаб-квартира Oracle (США)
Эдвин Ходабакчан, Вице-президент по разработке, штаб-квартира Oracle (США)
Эндрю Сазерленд, Вице-президент Oracle по технологиям Oracle EMEA
Джейми Ширер, Европейский центр ядерных исследований (CERN), Швейцария

ТЕХНОЛОГИИ:

Oracle Гуру о самых новых и востребованных продуктах Oracle

РЕШЕНИЯ:

CIO предприятий СНГ о реальных преимуществах использования мировых ИТ-достижений (Северсталь, Росгосстрах, Казхаттелеком и др.)

ДЕМО: впервые практическая демонстрация Oracle Grid

Генеральный спонсор:



Спонсор секции ДЕМО:



Спонсор ISV-форума:



Информационные спонсоры:



Информационный партнер:



Информационный спонсор ISV-форума:



Регистрация по VIP-приглашениям

www.oracle.com/ru/events/techforum2004



Microsoft укомплектовался

Корпорация Microsoft завершила формирование команды управленцев, ответственных за развитие бизнеса компании в России и странах СНГ.

Должность гендиректора Microsoft в странах СНГ занял поляк Сергиуш Виза (на фото). Как и сентябрьское назначение на пост гендиректора компании по России норвежца Биргера Стена, появление во главе представительства СНГ Сергиуша Визы обусловлено реорганизацией структуры двух дивизионов. Такие изменения призваны усилить позиции Microsoft на рынках этих стран. В марте 2004 года, после перехода гендиректора компании в России и СНГ Ольги Дергуновой на пост президента Microsoft в этих регионах, компания приняла решение разделить руководство двумя представительствами.

В новой должности Сергиуш Виза будет отвечать за работу подразделений компании в Украине и Центральной Азии. Также в его обязанности входит укрепление отношений с заказчиками на остальной территории СНГ, где Microsoft до сих пор была представлена только через своих дистрибуторов и партнеров. «Я знаком с Сергиушем много лет и абсолютно уверен: он сделает все возможное, чтобы помочь нашим заказчикам и партнерам в странах СНГ полностью реализовать их потенциал», — говорит Ян Мулфайт, вице-президент Microsoft в регионе EMEA (страны Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки). — И я очень надеюсь уже в ближайшем будущем посетить новые подразделения, которые он и его команда откроют в странах СНГ». Сергиуш Виза перешел в Microsoft с должности генерального менеджера одной из крупнейших польских ИТ-компаний MSP. С 1998 года он работал на ключевых постах в польском отделении, а затем был переведен в Ригу, где до последнего времени занимал должность директора по продажам Microsoft в странах Балтийского региона.

Он не один такой

Самвел Аветисян, один из главных идеологов пивного брэнда «Тинькофф», покинул компанию. Должность директора по маркетингу «Тинькофф» занял Сергей Степанов, последние пять лет занимавший аналогичный пост в Pepsi Bottling Group Russia.

ЗАМЕНА В компании кадровые изменения объясняют бурным ростом. «В прошлом году рост продаж бутылочного пива составил 1000% — и возникла необходимость в грамотном управленце-маркетологе с опытом работы в большой компании, — говорит Оксана Григоровая, директор по репутации «Тинькофф». — После четырех месяцев поиска остановились на Сергее Степанове». Аветисяну, по словам Григоровой, предложили позицию креативного директора, но он отказался. Опыта работы в больших компаниях новому директору по маркетингу «Тинькофф» действительно не занимать.

С 1992 года Степанов работал менеджером по маркетингу (в том числе в европейском офисе) компании Rank Xerox, а затем — в должности директора по маркетингу компаний Pillsbury и Mary Kay. «При всех обоснованных и не очень претензиях к «Тинькофф» компания имеет хорошо организованную команду, которая, я уверен, отдаст себе отчет в том, что делает, — говорит Кирилл Смирнов, креативный директор агентства DDB Russia. — Не исключено, что приглашение Степанова, признанного специалиста по запуску и раскрутке брэндов (одна из его заслуг — брэнд Aqua Minerale), связано с новыми правилами игры на рынке».

Недолговечные CEO

Карл-Хайнц Калбфелль всего пять месяцев пробыл CEO компании Rolls-Royce. Концерну BMW, владеющему этим активом, вновь приходится искать кандидата на эту вакансию.

ОТСТАВКА

54-летний Карл-Хайнц Калбфелль (на фото), в мае занявший пост гендиректора и исполнительного директора, покинул компанию «по личным мотивам». По некоторым данным, топ-менеджер уже подыскал себе новую работу — Калбфелль может возглавить подразделение итальянского концерна Fiat, занимающееся выпуском автомобилей Alfa Romeo. Временно исполняющим обязанности главы Rolls-Royce назначен финансовый директор компании Стефан Краузе. Примечательно, что уход Калбфелля, как и отставка его предшественника Тони Гота (пришедшего в Rolls-Royce после его приобретения BMW в 2002 году из Bentley и, по слухам, не поладившего с главой BMW Хельмут Панке), произошла довольно неожиданно. Правда, как заявляют представители BMW, увольнение Калбфелля никак не связано с показателями компании. Между тем Rolls-Royce, запланировавший продать по итогам года 1000 автомобилей, за первые девять месяцев смог реализовать лишь 485. Достичь поставленной цели, несмотря на «ударный» для продаж конец года, когда потенциальные покупатели получают ежегодные бонусы, по признанию представителя BMW, будет затруднительно.



EASTNEWS



БИЗНЕСОМ MICROSOFT В СНГ ЗАЙМЕТСЯ СЕРГИУШ ВИЗА | В «ТИНЬКОФФ» НОВЫЙ ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ | В ROLLS-ROYCE ВТОРОЙ РАЗ ЗА ГОД НОВЫЙ СЕО
ШВЕДСКИЙ МЕДИАКОНЦЕРН ЗАМЕНИЛ ДВУХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ | ВИКТОРА ВЕКСЕЛЬБЕРГА И ЛЕОНАРДА БЛАВАТНИКА ПОПРОСИЛИ ОСТАВИТЬ «СОВЛИНК»

Глобальный уход

Шведская Metro International, одна из крупнейших в Европе медиагрупп, расстается сразу с двумя топ-менеджерами.

ПЕРЕСТАНОВКА

Со своего поста уходит Лоусон Манкастер, вице-президент глобальных рекламных продаж Metro International. На этой должности его сменил 30-летний Грэг Майолл, в прошлом экзекютив-директор Metro International в Лондоне, а ныне — глава панъевропейского бюро рекламных продаж медиаконцерна. Кроме того, группу покидает Тоби Константайн, вице-президент по глобальному маркетингу и исследованиям, до перехода в Metro International курировавший маркетинговую активность изданий The Sunday Times и The Times. После его ухода освободившуюся позицию предполагается разделить на две должности — B2B и B2C маркетинг — которые будут «закрыты» за счет внутренних ресурсов. Манкастер же останется в компании до конца года в качестве консультанта, а затем отправится в Шотландию, чтобы заняться собственным медиабизнесом. Он перешел в Metro International в начале 2002 года из CNN, где занимал аналогичный пост, и сразу же запустил весьма успешную программу глобального расширения бизнеса Metro

International (ежедневный суммарный тираж изданий холдинга, распространяемых в 19 странах, составляет сейчас около 5,5 млн экземпляров). В Европе благодаря усилиям Лоусона Манкастера доход концерна от продажи рекламных площадей в этом году вырос на 150%. «Я буду скучать по тем волнующим чувствам, которые испытывал, запуская издания в Нью-Йорке и Гонконге, — говорит Манкастер. — Но говорят, 35 лет — самый подходящий возраст для начала своего дела».

Владелец «Совлинка» попросили уйти

Партнеры по инвестиционной компании «Совлинка» попросили выйти из бизнеса совладельца ТНК-ВР и СУАЛа Виктора Вексельберга и президента Access Industries Леонарда Блаватника.

КОНФЛИКТ

В «Совлинке» о причинах разногласий между владельцами компании не распространяются. «Сейчас наша позиция — воздерживаться от комментариев на этот счет», — заявил глава аналитического департамента «Совлинка» Майкл Бобешко. В пресс-службе СУАЛа от комментариев также уклонились. По словам источника в компании, пожелавшего остаться неназванным, разногласия породило недовольство Виктора Вексельберга (на фото)



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ. —Ъ—

и Леонарда Блаватника тем, как менеджеры управляют «Совлинком». «Совлинка» принадлежит банку «Альба Альянс», 50% акций которого контролируют Вексельберг и Блаватник и еще 50% — гендиректор «Совлинка» Дмитрий Пяткин, управляющий директор Александр Фрайман и экс-президент «Альба Альянса» Игорь Анненский. Когда Вексельберг и Блаватник засомневались в адекватности решений, принятых топ-менеджерами по ряду сделок, и захотели провести аудит, те предложили продать их долю в компании. Большая часть корпоративных сделок инвестиционной компании связана со слияниями и поглощениями, совершаемыми СУАЛ и Access Industries. Однако основную часть бизнеса «Совлинка» составляют не корпоративные сделки, а

сделки с акциями на фондовом рынке. Поэтому аналитики не видят ничего судьбоносного в том, что Вексельбергу и Блаватнику, возможно, предстоит покинуть «Совлинка». «Совлинка» является достаточно продвинутым игроком на фондовом рынке, — говорит аналитик банка «Зенит» Сергей Суверов. — В торговле акциями компаний второго эшелона, не относящихся к голубым фишкам, его позиции очень сильны». Успешность же поиска новых корпоративных клиентов, по мнению Суверова, зависит от того, кто займет место Вексельберга и Блаватника. Не исключено, что претенденты на него уже есть, причем, возможно, иностранные. «Инвестиционный бизнес глобализируется, и иметь западного стратегического партнера очень важно», — считает Суверов. **СФ**

mini7
интернет-магазин путевок
покупай не выходя из офиса!

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

www.TourNews.ru
095 232-9977 - call-центр
сеть магазинов
Торящих
путевок
Вам позавидуют
попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО
УНИКАЛЬНЫЙ
практический справочник
путешественника

336 страниц
100% полнотекстовый
электронный

ПЛЯЖИ МИРА

сеть агентств
ВЕЛЛ
12 лет опыта

www.Well.ru | call-центр 095 956-6111





У большинства слово «качество» ассоциируется с качеством продукции. Профессионалы понимают термин шире и говорят о качестве процессов и людей, создающих совершенные товары. «Секрет фирмы» начинает цикл публикаций о российских компаниях, для которых качество — не просто потребительские характеристики, но система управления и корпоративная идеология. Компания «Инструм-Рэнд» из города Павлово — именно такой пример. За 11 с лишним лет она применила многое из арсенала менеджмента качества. И получила впечатляющий результат. — Текст: Евгений КАРАСЮК Фото: Евгений ДУДИН

Инструментальный ансамбль «Ноль дефектов»

Директор «Инструм-Рэнд» **Вадим Сорокин** любит повторять, что люди хорошо работают тогда, когда есть вызов. А вызов, в понимании Сорокина, это когда приходится делать что-то «невозможное, но неизбежное».

Успехи небольшого предприятия по выпуску пневмоинструмента известны многим. Завод в городе Павлово (Нижегородская область) был первым российским производителем, прошедшим технологический аудит Mercedes-Benz. Репутация «Инструм-Рэнд» в области качества такова, что в некоторых странах, например во Франции, изделия компании не проверяют. За семь лет от клиентов не было ни единой жалобы. Показатель «ноль дефектов» остается неизменным с 1998 года. Но если нет внешнего брака, Вадим Сорокин готов говорить о браке внутреннем. Такой уж он человек.

— Внутренние потери — это грязное белье компании. Грубо говоря, никто не знает, в каких трусах я сегодня здесь сижу.

Внешне Сорокин очень опрятен: чистая рубашка, галстук, выглаженный костюм.

— Так и с компанией, — продолжает директор. — Клиенты понятия не имеют, что у нас происходит, и вообще-то это их не очень-то интересуют. Им нужен качественный продукт по приемлемой цене. А проблема потерь — это проблема нашей прибыли.

В Сорокине органично сочетаются самоирония и менеджерское честолюбие. Подчиненные считают его непререкаемым лидером — «не дутым, а настоящим, демократичным». Он действительно открыт для общения, но при этом не испытывает желания



Вадим Сорокин не знает, как еще улучшить взаимопонимание с персоналом, чтобы глубже вовлечь его в процесс совершенствования

представлять процессы компании безупречными, как швейцарские часы, и это подкупает.

— Мы, как слепые, продвигаемся на ощупь,— говорит Сорокин.— Так было всегда. Сейчас думаем, как еще улучшить взаимопонимание с персоналом, чтобы глубже вовлечь каждого в процесс совершенствования. Ответа пока не знаем.

IR + IP

«Инструм-Рэнд» — совместное предприятие россиян с американской компанией Ingersoll-Rand — было создано в 1993 году. Тогда же для оперативного руководства фирмой американский партнер командиро-

вал в Павлово трех своих менеджеров. Старшим по должности из них был Дэн Мур, вице-президент корпорации. После тяжелого рабочего дня, проведенного на предприятии, этот 62-летний и очень состоятельный американец возвращался в тесную квартиру, где отсутствовала кухня. На заводе до сих пор вспоминают, как владельцу личного самолета приходилось для мытья посуды использовать ванную. Дэна Мура хватило на год. После этого некоторое время американцы сохраняли своих людей в руководстве компанией, но с 1996 года управление ею целиком доверили российскому менеджменту.

Начальный замысел СП заключался в том, чтобы производить инструмент для внутреннего рынка. Но вскоре выяснилось, что рынок этот переживает тяжелейший спад и непригоден для сбыта. Пришлось разрабатывать план «Б». Им стали поставки гайков-вертов из Павлова на заводы Ingersoll-Rand в США.

— Мы были рады предложению американцев и, казалось, уже видели свет в конце тоннеля,— вспоминает Сорокин.— Но на самом деле это был свет фар поезда, который шел навстречу.

Дело в том, что чертеж в понимании американцев — это закон, и обсуждать изложенные в нем требования им даже не приходит в голову. Но в «Инструм-Рэнд» искренне не понимали связи между крохотной царапиной на продукте и дефектностью. А американцы так же искренне не могли взять в толк, почему исполнитель не бракует детали с царапиной, раз ее нет в чертеже. В чертеже нет ее глубины, ширины, профиля, наклона. А изделие, 100% параметров которого не отвечают данным технической документации, равносильно браку.

Цифру 65,9% в «Инструм-Рэнд» будут помнить долго. Это забракованная американцами доля первой партии гайков-вертов.

— Что на это сказали в Ingersoll-Rand?

— Сказали, что не знают, как нам помочь в такой ситуации. Но настоятельно рекомендовали внедрить два инструмента: процесс «5 шагов» и анализ Парето, причем желательно объяснить его суть рабочим.

Люди должны были понимать, что 20% их рабочего времени и производимой продукции дают компании 80% прибыли. В то же время 20% технологических операций приносит 80% дефектов. Но с этими 20% операций нужно было что-то делать, и здесь помогал второй инструмент: процесс «5 шагов». Он формализовал деятельность и схематично выглядел так: описание проблемы — временное решение — поиск корня проблемы (путем проведения мозгового штурма) — выработка плана действий и его реализация — контроль результатов.

Еще американцы сказали, что людям, изготовившим бракованную партию, нужно заплатить. Поскольку 65,9% инструмента не обратилось в выручку, пришлось брать средства уставного фонда.

— Одновременно нам дали понять, что если так дела пойдут и дальше, у нас очень скоро закончатся деньги. И уж тогда Ingersoll-Rand не инвестирует в нас ни цента. Да, мы выкарабкались, но когда меня спрашивают, что нас заставило это сделать, я честно

Люди боялись поплатиться за откровенность деньгами — при сдельной оплате труда брак не оплачивался



отвечая: страх. Мы остро ощутили, что если не решим этих проблем, то потеряем работу, не сможем кормить семьи. Помню, менеджеры, инженерно-технический персонал работали по 16 часов в сутки.

Была поставлена задача — сформировать у рабочих новое, более трепетное отношение к качеству. Для начала людей просто учили правильно понимать это слово. Что есть хорошее, а что — плохое качество, и во сколько плохое качество обходится компании. В конце концов каждый получил представление о прямых и косвенных убытках, который завод нес, если клиент обнаруживал брак. Сорокин считает, что наиболее серьезная перестройка мышления рабочих произошла именно тогда.

За год павловчанам удалось снизить уровень исходящего брака с двух третей до 10%. Но дальнейшие усилия по сокращению количества дефектов результатов не приносили.

Брак по любви

Понять причины дефектов невозможно без исчерпывающей информации о том, что и как именно делают рабочие за смену. Но персонал в цехе не спешил делиться интимными подробностями процессов. Люди боялись поплатиться за откровенность деньгами — при действовавшей системе сдельной оплаты труда брак не оплачивался, не могло быть и речи о премии за качество.

— Рабочие боялись, это правда. Они воспитывались в системе репрессивного менеджмента, и у себя на предприятии мы решили положить ей конец.

Говоря это, Сорокин задумчиво смотрит в окно, из которого виден только фрагмент заводского корпуса. Большая часть пейзажа — зеленые массивы, в которых утопает Павлово.

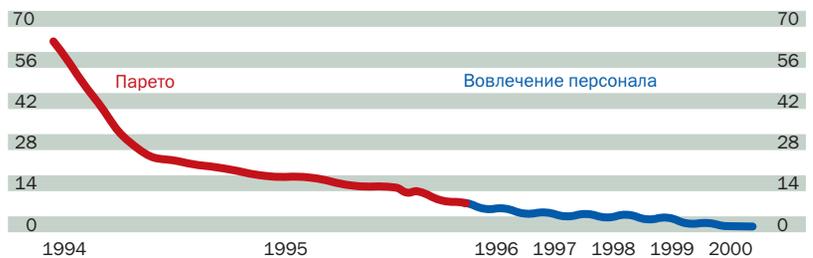
На «Инструм-Рэнд» отказались от сдельно-премиальной оплаты труда. А затем провозгласили новую философию, придумав ей довольно странное название: «бриллиант».

«Бриллиант» — дефектная деталь, открыто предъявленная рабочим. Раскрытие информации о браке официально стало считаться полезным для компании действием и не наказывалось. Рабочие переста-

КАК «ИНСТРУМ-РЭНД» БОРОЛСЯ ЗА КАЧЕСТВО (1994-2000 гг.)

% брака

Источник: ЗАО «Инструм-Рэнд»



ли скрывать ошибки. Это сразу же снизило затраты на контроль качества — изделия сортировались прямо у станка, брак не шел на следующие операции. Для дефектных деталей на производстве организовали специальные столы.

Ювелирная работа

В цехе к такому столу меня подводит директор по качеству **Георгий Пикин**. Я наугад беру один из «бриллиантов». Полуфабрикат без видимых повреждений уже помечен крестиком.

— А что не так с этой деталью? — спрашиваю я.

Смотрим. Рабочий на специальном листе отметил выход за пределы поля допуска в несколько микрон. Трудно вообразить расходы времени и денег на контроль всех этих микропараметров, если о них не сообщают сами рабочие. В «Инструм-Рэнд» такая информация прозрачна. Мало того, она вывешена на всеобщее обозрение. Кривые объема внутреннего брака за разные периоды можно посмотреть в цехе же. Цифры мизерные. При этом их виновники указаны поименно — наряду с номером смены, станка, названием операции и причиной дефекта.

— Мы не хотим, чтобы информация была обезличенной, — поясняет Георгий Пикин. — Если вы, как исполнитель, допустили ошибку и дали нам знать, мы за это вас не накажем.

читайте в **СФ № 42** / 08.11.2004 /

специальное обозрение

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. ИНВЕСТИЦИИ

- / тенденции рынка
- / новые услуги и продукты
- / мнения участников и контролеров рынка
- / рейтинги

КОРЗИНА БЕЗОПАСНОСТИ. Как управляющие компании диверсифицируют свои риски
НЕГОЛУБЫЕ ФИШКИ. Что можно заработать на торговле бумагами «второго эшелона»

По вопросам размещения рекламы обращайтесь по тел. **(095)771 6184**, e-mail: reklama@sf-online.ru



Георгий Пикин:
«Оператору неинтересно выполнять обезьяньи функции»

— Но всех проинформируете о том, что я бракодел. А отношение в коллективе ко мне потом не изменится?

— Мы хотим, чтобы все понимали: такому человеку нужна помощь. Могут быть, конечно, злоупотребления. Но какой путь у нас еще есть? Вызвать рабочего и драть его как сидорову козу? Сами понимаете, что этим мы ничего не добьемся.

Мне показывают ОТК. Основные силы по контролю качества здесь сводятся к тому, чтобы отслеживать комплектующие, поступающие на завод от поставщиков. Рабочие «Инструм-Рэнд» контролируют себя сами. Они проверяют 100% выпущенных изделий, отсортировывают брак, записывают в контрольный лист все оговоренные критические показатели. Кстати, в перспективе этот процесс на заводе хотят автоматизировать. Начальник отдела информационных технологий **Евгений Самсонов** видит будущую модель похожей на то, что уже есть на европейских заводах Ingersoll-Rand. На рабочих местах стоят мини-компьютеры. Операторы видят задания на мониторах, информация о ситуации в цехе доступна практически в онлайн-режиме.

— Оператору неинтересно выполнять обезьяньи функции: вставлять, промывать, вынимать, мерить, складывать, — говорит Виктор Пикин. — Но вот поразительный момент, — здесь мой собеседник переходит на вкрадчивый шепот, — записывая измерения, рабочий начинает ощущать себя хозяином процесса. Психологически каждый оператор хочет показать свое профессионально превосходство перед другими. Поэтому в контрольной карте, где надо только за-

фиксировать соответствие стандартам, мы ввели специальную зону — зону отличной работы. Так мы добиваемся внутренней мотивации.

Управление ногами

Мысль о том, что качество — это люди, для менеджеров «Инструм-Рэнд» аксиома. Неудивительно, что ответственность за дефекты, обнаруженные на окончательном контроле, возложена на директора по персоналу. Занимающий эту должность **Валерий Спорышев** ядром кадровой политики считает обучение и систематическое общение руководства с сотрудниками — в первую очередь с рабочими. Ежемесячно компания проводит общие собрания с участием всего «личного состава»: «белые» и «синие воротнички» совещаются отдельно, но только потому, что на заводе нет большого конференц-зала.

Ощутимый воспитательный эффект дает печатное слово. Кстати, на стенах заводоуправления я увидел много наглядной агитации — от статистики дней с нулевым уровнем травматизма до «Политики компании в области качества». Еще Вадим Сорокин эмоционально рассказывал мне о визитных карточках для рабочих. Их первый тираж компания напечатала в середине 1990-х годов. Имен и должностей там не было — только слова: «„Инструм-Рэнд“ будет развиваться всегда, независимо от изменения среды, опираясь на талант и трудолюбие своих сотрудников и работая как одна команда». Директор утверждает, что многие тогда поставили визитки у себя дома в сервант. При случае их демонстрировали гостям. С тех пор карточки рабочим выдаются регулярно — только сейчас с текстом целей на месяц.

Шесть сигма

«Бриллиант» снизил уровень брака в компании до 1%. Но заподозрить у Сорокина головокружение от успехов могли бы лишь не знающие его люди. Он пренебрежительно называет это время периодом насыщения и переходит к рассказу о том, что происходит с компанией дальше.

— 1% брака могут устранить только точные, проверенные факты. Нужны детальные исследования процессов. От коллективного разума и командного духа здесь пользы мало.

Компания обратилась к научным методам управления качеством. Статистический анализ (или SPC: statistic project control) помог дать более точную картину процессов, но не сделал их более устойчивыми. Рисков снижения качества всегда много и они разноплановы: ошибки оператора, нестабильность прогрева станка, частичный износ режущего инструмента. Поэтому для борьбы с вариабельностью процессов компания взяла на вооружение систему «шесть сигма» (в 2000 году Ingersoll-Rand начала внедрять ее на своих заводах).

Систему «шесть сигма» разработала и первой внедрила MOTOROLA. С ее помощью эта американская компания в середине 1980-х добила значительного сокращения брака в партиях выпускаемых транзисторов. После этого мето-



Чертеж в понимании американцев — это закон, и обсуждать изложенные в нем требования им даже не приходит в голову



логию начали использовать другие компании — многим она помогла снизить вариабельность процессов и стабилизировать характеристики качества продукции. Специалистам, прошедшим обучение по «шести сигма», присваиваются определенные уровни. В зависимости от опыта и квалификации это могут быть титул чемпиона, черные, зеленые или желтые пояса.

Обучение по программе «шесть сигма» прошли 32 сотрудника «Инструм-Рэнд». Двое из них получили черные пояса. В Ingersoll-Rand считается, что их обладатель должен принести компании экономию в \$140 тыс. — вдвое больше суммы, потраченной работодателем на его обучение.

— Черный пояс нам как-то здорово помог, — вспоминает Вадим Сорокин. — Одно время самые большие потери мы несли на прецизионной шлифовке. И никто не мог понять почему. Черный пояс проанализировал статистику процесса и увидел причину. Оказалось, что рабочий, видя, что приближается к верхней границе поля допуска, производил корректировку на станке. Поле допуска было шесть микрон, но мы ему говорили, чтобы он старался быть в пределах трех. Сами, о том не подозревая, мы как бы разбалансировали процесс. Это классический случай. Он даже описан у Деминга. Все его читали, все знали, но никто не понимал, что это происходит у нас.

О последствиях вмешательства в процесс, закономерностей изменений которого мы не понимаем, гурю менеджмента качества ЭДВАРДС ДЕМИНГ говорил так: «Мы сами все разрушим своими же усердными стараниями». Он доказывал это экспериментом «Воронка и мишень». Деминг устанавливал воронку над мишенью и бросал сквозь нее шарик, а затем ставил точку в место, куда он падал. После повторения такой операции несколько десятков раз, точки оказывались рассеянными вокруг мишени — примерно в форме круга. Потом он сдвигал воронку относительно мишени, чтобы шарик падал ближе к цели. Но от этого результат ухудшался — радиус рассеивания увеличивался.

Два года назад на «Инструм-Рэнд» побывали аудиторы Mercedes-Benz. Они проверяли надежность технологических процессов будущего поставщика. Проект по производству рулевых колонок для Mercedes впоследствии так и не был реализован. Но испытания, через которые прошло предприятие, Вадим Сорокин считает бесценным опытом.

Клин лином

Работа в цехе «Инструм-Рэнд» когда-то напоминала спагетти — в мировой практике управления качеством так называют запутанную траекторию, которую описывает деталь по пути к сборке. Но это было давно: сейчас все выглядит рациональным и компактным. Узкие проходы между оборудованием делают доступней детали для следующей производственной стадии. Деталь как бы плавает по производству, находясь подчас на расстоянии вытянутой руки. Внутри-заводский транспорт уже не нужен — достаточно экономичных тележек. Между тем в «Инструм-Рэнд» считают нынешнюю организацию далекой от совершенства. В борьбе с потерями компания использует все более сложное и тонкое оружие.

Вячеслав Мартемьянов, замдиректора по производству, говорит, что компания обратилась к системе Lean production всего полгода назад и до сих пор только учится смотреть на процессы под новым углом зрения.

Распространенный перевод концепции Lean production (Lean Manufacturing, Lean) — бережливое производство. Главные ее идеи — борьба с потерями (муда) и эффективность управления качеством процессов и продукции без существенных капиталовложений (см. СФ №19/2004). Лидером и основоположником концепции Lean production является Toyota. В прошлом году эта японская компания в среднем получила на каждый проданный автомобиль \$1742 прибыли.

С помощью Lean в «Инструм-Рэнд» надеются ускорить и удешевить процессы. Как минимум методология помогает сократить складские запасы и тем самым снизить себестоимость готовой продукции. Это один из эффектов перехода к выпуску малыми пар-

СП «Инструм-Рэнд» создано в 1993 году на базе СКБ «Мехинструмент». 60% акций ЗАО «Инструм-Рэнд» принадлежит Ingersoll-Rand, 25% — ОАО «ГАЗ», 15% — АО «Мехинструмент». (Ingersoll-Rand входит в список ста ведущих фирм мира, имеет 58 заводов в США и 140 — в двадцати других странах).

Потребители «Инструм-Рэнд» — более двухсот предприятий России, СНГ, Европы и США. 90% произведенной «Инструм-Рэнд» продукции идет на экспорт. Оборот за 2003 год составил \$6 млн, прогнозы на 2004 год — \$9 млн. В «Инструм-Рэнд» работает 276 сотрудников. Компания обладает 256 патентами на изобретения. Имеет сертификаты ISO/TS 16949:2002 (международный стандарт, разработанный для автомобильной промышленности), ISO 9001-2000, VDA 6.1 (стандарт качества автомобильной промышленности Германии). Компания прошла технологический аудит Mercedes-Benz (MBTA).

НУЖНА ПОЛНАЯ КАРТИНА?

База данных СПАРК — это:

- ✓ самая полная картина российского бизнеса
- ✓ информация о 2 млн. компаний более чем из 10 различных источников
- ✓ уникальные инструменты для анализа

СПАРК

<http://spark.interfax.ru>

«Возьмите Balanced ScoreCard. По целому ряду показателей мы уже лучшие»

тиями, когда материалы и комплектующие не накапливаются, а «вытягиваются» следующей стадией производства.

— Для эксперимента мы выделили участок пневмомоторов,— рассказывает Вячеслав Мартемьянов.— Стали разбираться, на чем теряем больше всего времени. Увидели, что на операции переналадки оборудования. Сейчас мы близки к тому, чтобы сократить это время вдвое просто за счет более рационального использования станков. А ведь есть еще потери из-за лишних действий наладчика. В сумме мы можем увеличить скорость переналадки в несколько раз, а это уже даст нам возможность производить продукцию небольшими партиями, сократить запасы деталей и снизить себестоимость изготовления.

Впрочем, неточность закупочных прогнозов от клиентов и отсутствие культуры Just in Time (точно вовремя) у российских поставщиков резко снижает эффективность Lean production. При этом Вадим Сорокин уверен, что внедрение системы заметно сократит время выполнения заказа и это будет шагом навстречу клиентам. В конференц-зале Сорокин показал мне карты нынешнего и будущего состояний процессов. Каждая величиной в целую стену. Десят-

ки разноцветных листочков с операциями соединены стрелками со словом pull (вытягивание). Эту панораму бережливого фронта на «Инструм-Рэнд» составили к приезду Джозефа Картера, директора Ingersoll-Rand по улучшениям процессов. Эксперт высоко оценил готовность к внедрению Lean. Высоко настолько, что уехал из Павлова уже через три дня (на других заводах корпорации его инструктаж обычно занимает две недели).

Ключ к рынку

В свое время «Инструм-Рэнд» хотел стать лучшим поставщиком пневмоинструмента для своих клиентов на территории России. Сегодня Вадим Сорокин считает актуальнее задачу стать лучшим в Ingersoll-Rand.

— Возьмите Balanced ScoreCard,— рассуждает он.— По целому ряду показателей мы уже лучшие. Скажем, отгрузка продукции в соответствии с ожиданиями клиента и обещаниями поставщика. И там и там у нас 100%, у других — 80%, реже 90%. У нас есть очень перспективные проекты. Например, электронные динамометрические ключи для контроля параметров затяжки.

Ключи, о которых говорит Сорокин, до последнего времени были доступны только избранным — например, в аэрокосмической промышленности. На мировом рынке редкие фирмы выпускают этот штучный продукт мизерными партиями, а продают его по цене \$20 тыс. Клиенты и поставщики связаны тесными взаимоотношениями, их президенты вместе играют в гольф. И вот на горизонте появляется компания из российского города Павлово с продуктом такого же качества и точности, но по цене \$200.

— Инструмент смогут покупать гаражные мастерские. Это то, что называется миграцией технологий. Вспомните «Бизнес в стиле фанк»: когда вы выходите на рынок с прорывным решением, то получаете временную монополию. Наш ключ можно подключать к компьютеру и таким образом протоколировать результат затяжки. Почему это так важно? В США было несколько судебных процессов: колеса отваливались после замены, крайним оказывался персонал станции техобслуживания. Суммы претензий были огромными. И вот мы подумали, что сможем помочь простому механику на заправке себя защитить.

— Такой ценой вы просто взорвете рынок. Вы все-таки собираетесь это сделать?

— Загадывать рано, вопрос в процессе обсуждения. Но могу вам сказать: наш выход с подобным продуктом способен привести к тому, что весь город Павлово станет одним сплошным заводом, который будет его производить.

Возможно, Сорокин окажется прав и превратит свою компанию в мирового монополиста (пускай и временного). Для «Инструм-Рэнд» это хороший вызов. Вызов в понимании Вадима Сорокина.

Следующий материал в рамках проекта «Менеджмент качества: лучшая практика» читайте в СФ 15 ноября. 



MEGA
foods
Catering

Организация
Новогодних
корпоративных
мероприятий

Фаршированная индейка, запеченный осетр,
снежные шарики из кальмаров,
креветочный коктейль на льду,
кружевные блины с икрой,
рулеты из дичи с ягодами
и многое, многое другое.

Тел.: 788-63-42 e-mail: banket@megafoods.ru



Лечение увеличением



СЕТЬ МАГАЗИНОВ АВТОХИМИИ И АВТОКОСМЕТИКИ ЗАТЕВАЛАСЬ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ AGA КАК ИМИДЖЕВЫЙ ПРОЕКТ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ ДИЛЕРОВ, НО ВЫРОСЛА В САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС. ВПОСЛЕДСТВИИ AGA ПРИШЛОСЬ УВЕЛИЧИТЬ АССОРТИМЕНТ И ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ — ОБОРОТЫ МЕЛКИХ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК НЕУКЛОННО СНИЖАЛИСЬ. В AGA СЧИТАЮТ, ЧТО ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ БЫТЬ УЗКОФОРМАТНЫМИ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМИ МОГУТ ТОЛЬКО БУТИКИ, И ОПЯТЬ ГОТОВЯТСЯ К СМЕНЕ ФОРМАТА. **Текст: Павел Куликов**

Сеть магазинов «AGA Автомаг» — крупнейший российский ритейлер, торгующий автохимией и автокосметикой. Сеть входит в группу компаний AGA и насчитывает 26 магазинов в Москве. Основным бизнесом AGA всегда была оптовая торговля, но со временем доля магазинов в обороте группы достигла 40%. Однако **Григорий Делекторский**, гендиректор компании AGA Tools Branch, которая управляет сетью «AGA Автомаг», не сомневается в том, что сеть непременно стала бы нерентабельной, если бы не своевременная смена формата магазинов.

Автомобильный ликбез
Профессиональный автомеханик и предприимчивый человек **Александр Аптекман** почитается членами совета директоров AGA, как Гудвин жителями Изумрудного города. Его имя не произносят вслух, называя его «отец-основатель» или «этот человек». Проживая в США в начале 1990-х, Аптекман узнал о существовании цели группы товаров, которая на его новой родине пользовалась огромной популярностью среди автолюбителей, а в России отсутствовала вовсе. Это

были средства по уходу за автомобилем, а точнее — автохимия и автокосметика ©. В 1993 году господин Аптекман с единомышленниками зарегистрировал в Москве компанию-дистрибутора и стал поставлять автоаксессуары в Россию, распространяя их через магазины автозапчастей.

Для того чтобы сформировать спрос, было необходимо предоставить автолюбителям максимум наглядной информации. В России тогда автохимия была диковинным продуктом — никто не знал, как ее использовать и зачем. Продавцы автомагазинов, по мнению Аптекмана, в этом помочь не могли. Тогда в 1995 году AGA открыла несколько собственных магазинов, которые, по замыслу создателей, должны были с одной стороны стать образцом для оптовых клиентов AGA, а с другой — помочь компании сформировать спрос на автохимию. Эти магазины и стали прообразом сети «AGA Автомаг».

Первый из открытых в 1995 году магазинов располагался на площади всего 50 кв. м. Его интерьер напоминал школьный кабинет труда. Повсюду инструменты, запчаст

и канистры. Тогда руководство компании об эстетике задумывалось в последнюю очередь. Главным фактором привлечения покупателей в то время был профессиональный продавец-консультант. В середине 1990-х годов, когда неумелое использование химии сгубило немало автомобильных двигателей, такой специалист увеличивал продажи магазина в несколько раз. Золотую жилу решили эксплуатировать максимально. При AGA даже создали научно-технический центр, где, по словам генерального директора AGA Consulting **Валерия Болгова**, продавцов обу-

чают специалисты с докторской степенью.

Вместе с Григорием Делекторским мы подходим к продавцу и просим его рассказать о кондиционере металла SMT2 (средство продления ресурса двигателя автомобиля, хит продаж в магазинах AGA. — **СФ**). Он подводит нас к аппарату, напоминающему токарный станок, который, как оказалось, имитирует работу автомобильного двигателя. Продавец закрепляет металлические болванки в тисках аппарата и включает его, заливая внутрь автомобильное масло, потом кондиционер металла. Каждый

Группа компаний AGA основана в 1993 году эмигрировавшим в США автомехаником Александром Аптекманом. AGA на правах эксклюзивного дилера занимается поставками в Россию автохимии и автокосметики американского производства и владеет сетью из 26 магазинов «AGA Автомаг» в Москве. Под маркой «AGA Автомаг» группа компаний также производит средства автохимии в России. Помимо дистрибуторской компании AGA Consulting Branch, производственной AGA Tools Branch и розничной «AGA Автомаг» в группу компаний входит несколько более мелких фирм. В штате AGA работают 540 человек. Оборот группы — около \$3 млн в месяц. По разным оценкам, доля AGA на российском рынке автоаксессуаров составляет 10–15%. Основные конкуренты AGA на розничном рынке: «Кэмп», «Авто 49», «Техком», «Русь».





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

раз при вращении болванки по-разному деформируются. Двое автолюбителей у меня за спиной с интересом наблюдают за происходящим.

«Такие аппараты стоят в каждом магазине с момента основания сети. Помимо них у нас много других „демонстраторов“, — рассказывает Делекторский. — Например, берется кусок крыла или капота, и продавцы на нем показывают, как будет выглядеть кузов автомобиля после обработки полиролью. В нашем бизнесе это очень важно, ведь многие

средства стоимостью \$3–4 обещают результат, сравнимый с ремонтом в авто-сервисе. В этом можно заподозрить обман». С той же целью товар разместили в свободном доступе для покупателей. Все можно подержать в руках и попробовать в действии. По наблюдению Григория Делекторского, это увеличило продажи в магазинах на 15–20%.

Идея выше

В середине 1990-х годов самой важной задачей стало привлечение в магазин тех, кто спе-

Генеральный директор AGA Tools Branch Григорий Делекторский предоставил автолюбителям максимум наглядной информации

циально идти туда не собирались. Решали эту задачу преимущественно за счет рекламы в специализированных СМИ. «Автопринадлежности — это не продукты или одежда, необходимые всем и всегда, — объясняет Делекторский. — Для успешной торговли нам было необходимо, чтобы покупатели осознали совершенно новые потребности. Для этого понадобились миллионные рекламные бюджеты».

К 1996 году массивная реклама и работа продавцов сделали магазины рентабельными. Они уже перестали быть только имиджевым проектом, и тогда руководство AGA решило расширять сеть, тиражируя накопленный опыт. К 2000 году сеть включала уже 18 торговых точек (в 1996 их было шесть). И тут совершенно неожиданно Александр Аптекман прислал из США своим коллегам рекомендацию изменить формат магазинов, увеличив их площадь до 150 кв. м. Те торговые точки, которые невозможно было реконструировать, он рекомендовал закрыть. Аптекман предположил, что российская розница в дальнейшем будет развиваться по американскому сценарию — произойдет отток покупателей в

крупноформатные магазины. «Большой магазин — это место, куда приходят посмотреть, проконсультироваться, — комментирует решение руководства Григорий Делекторский. — К тому же такой поход может стать семейным — сейчас во многих семьях уже два автомобиля».

Нахимичили с ассортиментом

Для новых торговых точек подыскивали помещения 150–200 кв. м. Но чтобы выложить на полках весь ассортимент производителей и автокосметики, имевшийся у AGA, хватило бы и 50 кв. м. Руководители AGA стали думать над тем, как распорядиться оставшейся площадью. «Можно занять средствами по уходу за автомобилями и тысячу квадратных метров, — рассуждает Делекторский, — но тогда по каждой позиции придется импортировать товары десятков производителей. В магазинах должно быть представлено не более трех брендов товара. Больше их количество только затрудняет выбор». К тому же эксклюзивно поставляемые AGA товары компания продавала уже и через большинство московских автомагазинов. Специализироваться исключительно на автохимии смысла не было.

Помимо средств по уходу за автомобилем сеть «AGA Ав-

читайте в **СФ № 41** / 01.11.2004 /

специальное обозрение

КОРПОРАТИВНАЯ ВЕЧЕРИНКА

ПРАЗДНИК ДЛЯ СВОИХ. Сколько стоит поднятие корпоративного духа
ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ ВЕЧЕРИНКИ
БЫСТРОЕ МЕНЮ. Обзор рынка кейтеринга

Клиенты перетекали из старого магазина в новый. Так компании удавалось «линять», не теряя лояльных покупателей



томаг» торговала автомобильными маслами, основным набором автозапчастей и инструментами для ремонта автомобиля. Ассортимент масел Делекторскому увеличивать не хотелось по той же причине, что и автохимию. Расширять линейку автозапчастей казалось неперспективным — автолюбители все чаще и чаще обращались за ними в сервисы. В итоге около трети торговой площади отдали под товары, слабо связанные с автомобильной тематикой или не связанные никак.

Выбору ассортимента помогло анкетирование покупателей. Так в магазинах АГА появились велосипеды и мопеды, а также целая группа товаров для спорта и отдыха. Затем — надувные лодки, палатки, фонари и даже шахматные доски. Уже по собственной инициативе Григорий Делекторский разбавил ассортимент игрушечными автомобильчиками для того, чтобы покупатели с детьми смогли остаться в магазине подольше. Правда, игрушки почему-то разместили на самой верхней полке, откуда детям их никак не достать.

К 2001 году преобразилась примерно половина магазинов. Тогда же выяснилось, что решение сменить формат было принято своевременно. Мелкие розничные точки стали постепенно терять выручку и к 2002 году стали совершенно нерентабельными. Обороты некоторых магазинов упали на 40 — 70%. Топ-менеджеры АГА спасали положение. Убыточные магазинчики закрывались, а вместо них появлялись более крупные по размеру «АГА Автомаг».

Иногда шли «в расход» даже магазины, где продажи не уменьшались. К примеру, на противоположных сторонах Дыбинского шоссе некоторое время располагались два «АГА Автомаг» — небольшой торговый павильон и новый крупноформатный магазин. Клиенты перетекали из старого магазина в новый. Так компании удавалось, по выражению Делекторского, «линять», не теряя лояльных покупателей.

Падение розничного бизнеса удалось остановить. Сейчас оборот сети «АГА Автомаг», по словам вице-прези-

дента АГА **Рубена Бабаяна**, стабильно растет на 25% в год.

Работа на брэнд

Велосипеды, мопеды, спортивные и туристические товары в некоторых магазинах обеспечивают до 40% оборота, и топ-менеджеры АГА довольны результатами изменения формата. Настолько, что решились сменить его еще раз. У открывшегося в октябре 2004-го магазина площадь торгового зала уже 500 кв. м. В будущем все торговые точки будут строиться именно в таком формате.

Правда, новый магазин, как говорит Григорий Делекторский, «несколько пустоват», но агентство Magram Market Research уже провело для АГА исследование, выявившее новую ассортиментную категорию, которая займет пустые полки. Какую — в АГА пока не

говорят, опасаясь плагиата со стороны конкурентов.

«Конечно, законам физики не обмануть законы экономики, — философствует Григорий Делекторский. — Как правило, чем площадь магазина больше, тем меньше выручка в расчете на 1 кв. м торговой площади. Но обороты крупных магазинов в конечном итоге возрастают в разы. И самое главное — маленькие магазины „не работают“ на брэнд, они не популярны среди покупателей».

С этим согласен и товаровед по автохимии и автокосметике сети «Кэмп» **Константин Чернышев**: «Оставаться узкоспециализированным и мелкоформатным можно лишь перейдя в разряд сверхдорогих бутиков. А мы не можем торговать дорогим товаром. В нашей сфере бизнеса его просто нет». **СФ**

Автохимическое государство

Индустрия автохимии и автокосметики зародилась в США. Пик ее развития пришелся на 1970-е годы. Американский автопром терпел убытки, страдая от японской автомобильной экспансии. Разработки в области механики не смогли сократить технологический разрыв между американскими и японскими производителями. Тогда автопромышленники из США вложили средства в создание технических жидкостей, которые смогли бы уберечь двигатель машины от раннего износа и продлить срок его службы. Так появились средства автохимии — многочисленные смазки, средства для промывки двигателя, кондиционеры металла и герметики. Позже появились средства автокосметики — шампуни, полироли и очистители.

Сегодня в США на 300 млн человек населения приходится 400 млн автомобилей, а применение автохимии — неотъемлемая часть быта американцев. Как это ни парадоксально, именно по этой причине в магазинах США ассортимент химии и косметики для машин гораздо более узкий и устоявшийся, чем в большинстве российских. Необходимость в советах продавца-консультанта практически отсутствует — каждый автолюбитель и сам знает, что для его машины лучше.



ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

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

БИЗНЕС

Торговые центры «КИТ» в г. Н. Тагил, Курган, Каменск-Уральский приглашают арендаторов. (343) 372-31-78

УСЛУГИ

Тренинги К.Харского т. (+7 812) 935-0300

Брендинг для женских сердец
SokolovSky.ru

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

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

**оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост**

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

classified



У «Коммерсанта» отнимают \$11 млн

Суд признал ИД «Коммерсантъ» виновным в «злоупотреблении свободой массовой информации» и объявил о решении взыскать с «Коммерсанта» 320,5 млн рублей в пользу Альфа-банка.

Эта сумма в 20 раз превышает предыдущую крупную победу банка над средством массовой информации — газетой «Версия». За публикацию на протяжении 1999–2002 годов серии материалов, в которых руководители «Альфа-групп» обвинялись в связях с криминальным бизнесом и торговле наркотиками, газета должна была выплатить около \$500 тыс., из которых \$250 тыс. пошло на возмещение материального вреда, нанесенного героям публикаций. В тяжбе с «Коммерсантом» поводом для иска Альфа-банка послужила одна статья — «Банковский кризис вышел на улицу», которая, по мнению банка, и вызвала массовую волну вкладчиков, желающих забрать свои деньги. На этот раз свой нематериальный (репутационный) ущерб Альфа-банк оценил в 300 млн рублей. И суд с ним согласился. Сведения о банке, распространенные в статье, признаны не соответствующими действительности и порочащими его деловую репутацию. Помимо выплаты денежных средств «Коммерсантъ» должен опубликовать опровержение.

Однако ИД не собирается это делать. Как заявил в интервью «Эху Москвы» гендиректор ИД Андрей Васильев (на фото), «Коммерсантъ» будет обжаловать это решение в апелляционной инстанции. Напомним, что подобные попытки газеты «Версия» не увенчались успехом. Издание даже в свое время заявляло, что предъявленная к уплате сумма ставит его на грань банкротства. Однако, как сообщила СФ президент группы компаний «Совершенно секретно», куда входит «Версия», Вероника Боровик-Хильчевская, ответственность за выплату половины суммы легла на автора публикаций Олега Лурье, а по поводу второй части штрафа ей удалось договориться с «Альфа-групп» о выплате в рассрочку.

РАО ЕЭС победило в Саяно-Шушенской «битве»

Тяжба из-за крупнейшей в России гидроэлектростанции завершилась поражением истца.

КОНФЛИКТ

Правительству Хакасии не удалось создать успешный прецедент по деприватизации в России, а «Русалу» — сохранить низкие тарифы для своего завода.

Президиум Высшего арбитражного суда (ВАС) признал законность приватизации Саяно-Шушенской ГЭС, 79% которой принадлежит РАО «ЕЭС России», а иск правительства республики Хакасия, требовавшего вернуть Саяно-Шушенскую ГЭС в собственность государства, был окончательно отклонен. Напомним, что разбирательство о незаконности приватизации Саяно-Шушенской ГЭС началось в апреле прошлого года по инициативе правительства Хакасии. В 1993 году в ходе приватизации ГЭС

правительство республики и РАО ЕЭС подписали соглашение о том, что в течение 10 лет регион будет получать электроэнергию по льготным тарифам. В 2003 году срок договора истек, и с 2004 года РАО пообещало поставлять республике энергию уже по рыночным ценам — в три-четыре раза превышающим льготный тариф. В ответ правительство Хакасии потребовало признать приватизацию ГЭС незаконной и вернуть ее в собственность региона. По мнению аналитика компании Rye, Man & Gor Securities Алексея Минаева, власти Хакасии действовали в интересах крупнейшего в регионе налогоплательщика — принадлежащего «Русалу» Саянского алюминиевого завода. В марте 2004 года Арбитражный суд Восточно-Сибирского округа признал незаконность приватизации ГЭС и обязал РАО вер-

Саяно-Шушенскую ГЭС присудили Анатолию Чубайсу





АЛЬФА-БАНК ВЫИГРАЛ СУД ПРОТИВ «КОММЕРСАНТА» | САЯНО-ШУШЕНСКАЯ ГЭС ОСТАЛАСЬ ЗА РАО ЕЭС | ВНЕШТОРГБАНК И СБЕРБАНК СТАЛИ НАДЕЖНЕЕ ВСЕЙ РОССИИ | МЕЖПРОМБАНК ЗАЙМЕТСЯ ПОТРЕБКРЕДИТОВАНИЕМ | «НОРНИКЕЛЬ» ЖАЖДЕТ ПОГЛОЩЕНИЯ GOLD FIELDS | «АКРИХИН» ПРОДАЛИ УКРАИНСКИМ ФАРМ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ

нута станцию республике. Энергетики обратились в Высший арбитражный суд, который постановил, что Саяно-Шушенская ГЭС является законной собственностью РАО. Эта новость вселила оптимизм в участников рынка. По словам Алексея Минаева, эксперты опасались, что деприватизация Саяно-Шушенской ГЭС станет прецедентом. Решение ВАС стало знаковым для тех, кто опасался пересмотра итогов приватизации в России.

Поднимите нам Moody's

Агентство Moody's Investor Service повысило рейтинг еврооблигаций Сбербанка и Внешторгбанка до уровня Ваа2, превышающего «потолочный» рейтинг российских бумаг в целом.

РЕЙТИНГ

Незадолго до «подарка» ВТБ и Сбербанку Moody's поднял и инвестиционный рейтинг России — со «стабильного» на «позитивный». Эксперты рынка в растерянности от неожиданного прилива доверия Moody's к российской экономике. Аналитики самого агентства ссылаются на результаты собственного исследования, показавшего высокий уровень надежности евробондов российских госбанков даже при наступлении дефолта. «Случаи, когда госбанки терпят крах, крайне редки, — говорит вице-президент агентства Moody's Interfax Михаил Матовников. — Но даже в случае дефолта государство под держит госбанки». То, что госбанки получили рейтинг выше суверенного, эксперт объясняет именно государственной поддержкой «системообразующих» кредитных организаций в любой ситуации. По словам Матовникова, во время кризиса 1998 года ЦБ выкупил часть портфеля у Сбербанка и тем самым помог банку выполнить ряд обязательств. При господдержке тогда же смог расплатиться с внешними обязательствами и ВТБ. Опираясь на прошлый опыт

выплаты обязательств во время кризиса, эксперты Moody's повысили рейтинг евробондов российских госбанков. Но эксперты рынка сомневаются в том, что «кредит доверия» банкам со стороны Moody's оправдан. Так, по словам аналитика ИГ «Регион» Валерия Вайсберга, госбанки в России подвержены очень высокому суверенному и системному риску. «Если решение Moody's основывается только на статистике дефолтов госбанков, а не на анализе их реального положения, то относиться к новым рейтингам нужно сдержанно», — полагает он. Вайсберг напомнил, что, по данным на май текущего года, средневзвешенный рейтинг российского банковского сектора по версии того же Moody's был одним из наихудших в мире (54-е место из 60. — **СФ**). С тех пор, по его мнению, ситуация радикально не изменилась. «К тому же по вкладам в Сбербанке, открытым с 1 октября 2004 года, не действуют государственные гарантии, то есть господдержка банка снизилась», — заключил Валерий Вайсберг. А аналитик ИГ «Атон» Алексей Ю отметил, что присвоение бондам госбанков рейтинга высокой надежности никак не отразилось на их котировках. «Учитывая, что все остальные агентства госбанкам не доверяют, решение Moody's выглядит не вполне справедливым», — добавил он.

Межпромбанк рвется в лидеры

Межпромбанк заявил о покупке небольшого банка, через который будет выдавать потребкредиты в Москве и российских регионах.

АМБИЦИИ

Новый проект, в который планируется вложить \$50 млн, стартует весной 2005 года. Пока название банка еще не определено, но известно, что стопроцентная «дочка» Меж-

промбанка приступит к работе под «самостоятельным» брэндом.

По словам начальника отдела розничных продуктов Межпромбанка Алексея Кравца, новый банк «будет выдавать только потребкредиты», весь розничный бизнес туда не перейдет. Главная задача проекта — вывести банк в лидеры потребкредитования. Через пять лет объем кредитного портфеля «дочки» планируется довести до \$800 млн. Для сравнения: лидер на российском рынке розничного кредитования — банк «Русский стандарт» в первом полугодии текущего года выдал потребительских кредитов менее чем на \$300 млн. Участники рынка неохотно комментируют планы потенциальных конкурентов.

В «Русском стандарте» от комментариев отказались, а в инвестгруппе «Ренессанс Капитал», весной этого года вышедшей на рынок розничного кредитования также через приобретение небольшого банка, заявили лишь, что «войти в число лидеров рынка потребкредитования Межпромбанку будет весьма непросто». Независимые эксперты несколько удивлены амбициозностью целей Межпромбанка. «Безусловно, потребительское кредитование на данном этапе — очень привлекательный сектор банковской деятельности, — говорит Наталья Одинцова, руководитель аналитического отдела ИК „Проспект“. — Поэтому нечего удивительного, что Межпромбанк взялся разви-

СТОТЫСЯЧНЫЙ УСПЕХ

19 октября АКБ «Банк инвестиций и сбережений "Инвестсбербанк"» провел пресс-конференцию, посвященную выдаче банком стотысячного потребительского кредита. Несомненно, это событие является своеобразным индикатором успешности политики банка в сфере кредитования физических лиц. Сейчас получить экспресс-кредит могут жители 20 регионов РФ, а через три месяца таких регионов будет уже 40.

Такой рост во многом был достигнут за счет применения передовых технологий оформления кредита, гибкой продуктовой политики и тщательно продуманной стратегии завоевания рынка, которую Максим Чернущенко, вице-президент, назвал «тихая революция».

Технология оценки кредитоспособности клиентов и оформления кредитов основана на передовом программном обеспечении, работающем через Интернет. Несмотря на работу через Интернет, система полностью защищает передаваемую клиентскую информацию.

По состоянию на сегодняшний день можно с уверенностью сказать, что Инвестсбербанк продолжает устойчивое и динамичное развитие, его финансовое положение на рынке укрепляется, все основные показатели, характеризующие состояние банка, стабильны. Капитал Инвестсбербанка на сегодня составляет 608 млн. рублей, остатки на расчетных счетах юридических лиц — 2 млрд. рублей. Тихая революция продолжается, расширяется и готова включить в себя новых участников.

вать именно это направление бизнеса. Однако планы банка выглядят чересчур оптимистично. Во-первых, на рынок сейчас приходит довольно много участников с масштабными проектами. Во-вторых, столь высокие нормы доходности, как сейчас, рынок будет демонстрировать еще максимум года два. Затем наступит спад роста, конкуренция резко усилится. В-третьих, на \$50 млн, которые банк планирует вложить в проект, не разгуляешься». Правда, в конечном счете, признает Одинцова, степень успеха проекта будет во многом зависеть от того, на каких условиях «дочка» Межпромбанка предложит деньги клиентам.

Последняя надежда «Норникеля»

Южноафриканская золотодобывающая компания Harmony Gold намерена помешать слиянию Gold Fields с канадской Iamgold.

РЕВАНШ Известие об этом чрезвычайно обрадовало российский ГКМ «Норильский никель». Месяц назад южноафриканская золотодобывающая компания Gold Fields начала объединение с канадской Iamgold в обход интересов «Норникеля», владеющего 20% Gold Fields. «Норникель», намеревавшийся объединить Gold Fields со своей золотодобывающей дочкой «Полюс», из-за этого слияния потерял шансы на увеличение своей доли в южноафриканской компании. Надежду на реванш «Норникелю» подала компания Harmony, которая вознамерилась сорвать объединение Gold Fields с Iamgold и выкупить 100% акций Gold Fields за \$8,2 млрд. Как только Harmony обнародовала свои планы, «Норникель» немедленно распространил официальное заявление главы ГКМ Михаила Прохорова о том, что «менеджмент „Норникеля“ будет голосовать принадлежащим компании пакетом

Агентство Moody's Investor Service повысило рейтинг еврооблигаций Сбербанка и Внешторгбанка до уровня Ваа2, превышающего «потолочный» рейтинг российских бумаг в целом.

Незадолго до «подарка» ВТБ и Сбербанку Moody's подняло инвестиционный рейтинг России — со «стабильного» на «позитивный».

Эксперты рынка в растерянности от неожиданного прилива доверия Moody's к российской экономике.



PHOTOXPRESS

акций в Gold Fields против сделки с Iamgold и в пользу предложения Harmony». Аналитик «Ренессанс Капитала» Семен Миронов убежден, что Harmony заранее заручилась поддержкой «Норникеля», прежде чем заявить о погло-

«Норникель» удержит золото Gold Fields чужими руками

щения Gold Fields. С ним согласна коллега из «Перспекта» Ирина Ложкина: «Harmony договорилась с „Норникелем“ и, возможно, посулила

ГМК неплохие перспективы в новой компании». Руководство Gold Fields выступило категорически против планов Harmony, заявив, что не намерено прерывать объединение с Iamgold и расценивает притязания Harmony как невыгодные. Впрочем, аналитики считают, что шансы на поглощение Gold Fields весьма велики. «„Норникель“ — крупнейший акционер Gold Fields, и если его поддержат миноритарии, сделка с Harmony состоится вопреки интересам руководства Gold Fields», — сказал Семен Миронов. Если это произойдет, доля «Норникеля» в новой корпорации, по оценкам Ирины Ложкиной, составит около 13%. Семен Миронов предполагает, что после этого объединения «Норникель» сможет включить «Полюс» в новую корпорацию, а затем, вероятнее всего, продаст свою долю и начнет развивать золотой бизнес внутри России. «Уже сейчас „Норникель“ заработал на акциях Gold Fields около \$300 млн. Вряд ли ГКМ устроит положение владельца 13% в новой компании, и он с выгодой продаст свои акции», — уверен аналитик.

Альфа-банк охладел к лекарствам

Альфа-банк продает принадлежащий ему один из крупнейших российских фармзаводов «Акрихин».

ПРОДАЖА Новыми акционерами «Акрихина» станут владельцы крупнейших украинских фармацевтических заводов «Киевмедпрепарат» и «Галичфарм». Сумма сделки оценивается в \$40 млн.

По мнению участников фармацевтического рынка, интерес украинских инвесторов к российскому фармпроизводителю вполне логичен. «Приобретение „Акрихина“ позволит украинским владельцам более активно работать на российском рынке



ИТАР-ТАСС

Российский фармпроизводитель «Акрихин» сменил гражданство

и существенно расширить ассортимент выпускаемой продукции, — считает руководитель юридического отдела компании «СИА Интернейшнл» Максим Якушкин. — Однако предстоящий переход на международные стандарты качества производства лекарственных препаратов GMP потребует дополнительного финансирования приобретаемого предприятия». Положительно оценили сделку и в группе компаний «Ремедиум». По мнению Виктории Соколовой, директора департамента маркетинговых исследований RMBC (входит в «Ремедиум»), образование холдинга является целесообразным. Ведь в результате

все предприятия получат более благоприятные условия для ведения бизнеса на рынках России и Украины. «Имея схожее позиционирование, «Акрихин», «Галичфарм» и «Киевмедпрепарат» не являются прямыми конкурентами ни с точки зрения ассортимента портфеля, ни с точки зрения регионального присутствия, — говорит Виктория Соколова. — Приобретение этих предприятий приведет к расширению рынка сбыта и увеличению спектра поставляемой продукции. В дальнейшем было бы целесообразно продолжить развивать заводы и их ассортиментную политику в соответствии с географическим расположением: «Акрихин» — в России, «Галичфарм» и «Киевмедпрепарат» — на Украине». **СФ**



БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИЯ

Экспансия капитала:

от национальной экономики к транснациональной

6-10 ноября 2004 г. Гонконг

Темы:

- ◆ Финансовые рынки и реальная экономика Евразии: предпочтения инвесторов.
- ◆ Роль России в евразийском инвестиционном пространстве.
- ◆ Эффективное использование привлеченного капитала.
- ◆ Региональные аспекты экономической политики.
- ◆ Недвижимость, бизнес-инфраструктура и муниципальное хозяйство.
- ◆ Энергетическая кооперация.
- ◆ Последствия расширения ВТО — новые инвестиционные возможности.
- ◆ Прикладные аспекты высокотехнологичного бизнеса.
- ◆ Инструменты с фиксированной доходностью на российском рынке. Возможности для азиатских инвесторов.
- ◆ Опыт и практика «Private Label» в торговых сетях. Опыт и возможности Гонконга.

HONGKONG

генеральный спонсор
Hennessy
Социально-культурный фонд

Стоимость базового пакета участника конференции составляет 4960 USD

Генеральный информационный спонсор **Коммерсант**

Докладчики:

Александр Жуков — Заместитель Председателя Правительства РФ, **Алексей Кудрин** — Министр Финансов РФ, **Аркадий Дворкович** — Администрация Президента РФ, **Андрей Илларионов** — Администрация Президента РФ, **Виктор Христенко** — Министр промышленности и энергетики Российской Федерации, **Татьяна Парамонова** — 1-й Заместитель Председателя ЦБ РФ, **Сергей Степашин** — Председатель Счётной палаты РФ, **Олег Вьюгин** — Глава ФСФР, **Дональд Цанг** — Главный министр Гонконга, **Джордж Сорос** — Финансист, **Юрий Росляк** — 1-ый заместитель Мэра Москвы, **Виктор Герасченко** — Председатель Совета директоров «Юкос», **Александр Лебедев** — Депутат Госдумы РФ, **Андрей Бугров** — Заместитель председателя правления «Интеррос», **Александр Лившиц** — Заместитель Гендиректора «РусАл», **Сеппо Ремесс** — Член Совета директоров РАО ЕЭС, **Александр Шохин** — Председатель наблюдательного совета «Ренессанс Капитал», **Владимир Евтушенков** — Председатель Совета директоров АФК «Система», **Ханс-Йорг Рудлофф** — Председатель правления Барклайс Капитал (Великобритания), **Андрей Бородин** — Президент «Банка Москвы», **Давид Якобашвили** — Председатель Совета директоров «Вилл-Билль-Данн», **Майкл Калвей** — Президент Baring Vostok Capital, **Питер О. Келле** — Управляющий директор НуроВереинсбанк, **Лев Хасис** — Председатель Совета директоров ТД «Перекресток», **Роберт Паркер** — Заместитель председателя Credit Suisse, **Валерий Рудаков** — Председатель Комитета ТПП РФ.

Дополнительная информация по тел.: +7 (095) 3631111 доб. 1750; e-mail conference@rbc.ru или на сайте www.hk.rbc.ru



Специальное приложение

«Новый год в Москве»

Дата выхода 29 ноября 2004

Секрет фирмы

light

ЕЛКА В МЕГАПОЛИСЕ. Новогодние предложения развлекательных центров

ЕЛКА ЗА ГОРОДОМ. Что готовят на Новый год подмосковные пансионаты

ПЛАТЬЕ СО ШЛЕЙФОМ. В чем встретить самый долгожданный праздник

ЕЛКИ И ХЛОПУШКИ. Как украсить дом к новогодним праздникам

ПОД УПАКОВКОЙ. Подарки на любой вкус

ВСЕ О РАСПРОДАЖАХ И СКИДКАХ

По вопросам размещения рекламы в новогоднем приложении

обращайтесь по тел. **771-61-84**

e-mail: reklama@sf-online.ru

маркетинг



финансы

СФ №41, 01.11

Казалось, отношения банков и компаний давно «устаканились». Однако опрос, проведенный Ассоциацией менеджеров и «Секретом фирмы», показал, что банкиры и предприниматели только начинают искать общий язык

персонал

СФ №42, 08.11

Аттестация — один из наиболее привычных инструментов в арсенале специалиста по персоналу. СФ выделил самые популярные у российских HR-менеджеров оценочные технологии

менеджмент

СФ №43, 15.11

Рассуждать о качестве любят многие директора. Куда меньше тех, кто совершенствует продукты. Приятным исключением в российском бизнесе посвящен проект СФ «Менеджмент качества: лучшая практика»

Краткая история бренда Дешевые продукты обходятся слишком дорого

Российский брендинг зарождался в послекризисное время, когда были актуальны дешевые предложения. Звездами того времени были экономичные бренды. В наши дни завершается целая эпоха — марки низкого ценового сегмента отходят на второй план, уступая место более современным и дорогим продуктам

с48

Сонное царство Diesel Чтобы добиться успеха, надо больше спать

Потребители легендарного бренда могут увидеть, о чем грезят герои новой рекламной кампании. Чтобы предложить своим почитателям нечто большее, чем просто рекламу, Diesel привлекла к созданию видеоснов независимых художников и кинематографистов со всего мира

с54

Неоценимая ценность Зачем знать цену бренда?

К оценке стоимости бренда финансисты и маркетологи подходят по-разному. Первым важен аргументированный результат, вторые настаивают на «мягких» аспектах оценки. О диалектике вопроса пока мало кто задумывался

с58

Вклад «130» СФ стал участником уникального эксперимента

Оценка стоимости бренда — не тот параметр, который компании отслеживают регулярно. Казахстанская пивоваренная компания решила доказать, что это — большое заблуждение. Запустив новый пивной бренд, «Первый пивоваренный завод» параллельно начал проект по регулярной оценке его развития и стоимости

с62

Краткая история бренда

РОССИЙСКИЙ БРЭНДИНГ ФОРМИРОВАЛСЯ В ПОСЛЕКРИЗИСНОЕ ВРЕМЯ, КОГДА ПОТРЕБИТЕЛЮ НУЖНЫ БЫЛИ НИЗКИЕ ЦЕНЫ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ. ЕДВА ЛИ НЕ ПОЛОВИНА ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСА «БРЭНД ГОДА 2000» ПОСТРОИЛА СВОЙ УСПЕХ НА ЭКОНОМИЧНОМ БРЭНДИНГЕ. 26 ОКТЯБРЯ НА ЦЕРЕМОНИИ «БРЭНД ГОДА / EFFIE 2004» ОБЪЯВЛЯЮТ СОВРЕМЕННЫХ ПОБЕДИТЕЛЕЙ. НО УЖЕ СЕЙЧАС ЯСНО, ЧТО В ОТЕЧЕСТВЕННОМ БРЭНДИНГЕ НАЧИНАЕТСЯ НОВАЯ ЭПОХА. ДЕШЕВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ТЕРЯЮТ АКТУАЛЬНОСТЬ, ЗВЕЗДЫ ПЯТИЛЕТНЕЙ ДАВНОСТИ УХОДЯТ НА ВТОРОЙ ПЛАН, УСТУПАЯ ПЕРВЕНСТВО НОВЫМ МАРКАМ.

Текст: Максим Котин, Фото: Евгений Дудин

За яркую пластилиновую рекламу в 2000 году «Савинов» получил гран-при на конкурсе «Бренд года».

До сих пор в офисе Nestle под стеклом демонстрационной витрины стоят герои из Савиново, «снявшиеся» в памятных роликах, — деревенские жители вместе с легендарной свиньей, которая так живописно валялась в пластилиновой грязи. Несмотря на стекло, фигурки в пыли. Некоторые с отломанными конечностями.

Экспозиция отражает истинное состояние дел — уже несколько лет компания не поддерживает активными рекламными коммуникациями свой пластилиновый бренд, а вес в марочном портфеле набирают совсем другие товары.

Российский брендинг родился в посткризисные 1999 — 2000 годы. Тогда же появился и первый национальный проект, взявшийся следить за судьбой наиболее заметных марок. Практически вся история российского брендинга уместилась в прошедшие с тех пор пять лет.

СФ проследил судьбу победителей «Бренда года 2000». Его герои — яркие представители своего вре-

мени — демонстрируют, что сегодня уходит целая эпоха российского брендинга. Тогда, в ответ на посткризисные ожидания потребителей, одной из самых выигрышных стратегий стал уход в нижний ценовой сегмент.

Сегодня многие бренды того времени перестали быть локомотивами марочных портфелей своих владельцев, на повестке дня новый лозунг — «все выше и выше». Новый этап российского брендинга характеризуется стремлением в верхний ценовой сегмент. И те, кто смог предвидеть это в далеком 1999-м, сумели перейти из одной эпохи в другую.

СФ отобрал четырех героев, чьи судьбы особенно наглядно демонстрируют закат эпохи экономбрендинга. И одного, чей «исключительный» опыт лишь подтверждает правило.

Карамель «Савинов», Nestle

Бренд «Савинов» родился без легенды. Это было типичное «послекризисное» предложение. Nestle приобрела фабрику в Самаре, которая, как и другие российские предприятия в этой отрасли, выпускала небрендированную развесную карамель. Сначала самарской карамели дали название «Савинов» — «чтобы было». А потом маркетингологи решили превратить его в национальный бренд — ведь карамель занимала 90% рынка сахаристых кондитерских изделий. И там не было марочных предложений.

В общем, идея продукта не обещала величия — что великого в традиционной карамели, пусть и упакованной? Просто рекламная концепция, созданная агентством Lowe Adventa, оказалась слишком необычной и яркой. До сих пор по узнаваемости бренд находится на четвертом месте в своей категории.

Интересно, что компания Nestle тестировала концепцию деревни Савиново на фокус-группе, и результаты оказались чудовищными — все респонденты отвергли идею. «С тех пор я больше не тестирую идеи, — говорит Лада Фролова, старший менеджер марки. — Ведь на практике кампания оказалась очень успешной — именно благодаря креативу. Кроме того, эфир после кризиса стоил недорого, и запуск „Савинова“ стал самым дешевым за всю историю Nestle в России».

В 1999 году продали 1600 тонн, в 2000-м — 2700 тонн, что в два раза больше, чем планировали. Но идея брендировать небрендированную категорию дала только временный эффект. На рубеже 2001 — 2002 годов продажи «Савинова» стали падать — с ростом благосостояния люди переключались на другие виды кондитерской продукции.



Потребление традиционной карамели постоянно сокращается — людей уже не устраивает вкус дюшеса. Продажи «Савинова» падают, и на его место приходит более инновационный брэнд «Бон Пари»

Еще в начале тысячелетия Nestle решила использовать известность «Савинова», чтобы вывести более дорогой, более инновационный и стратегически важный брэнд «Бон Пари» — как суббрэнд «Савинова» (леденцы, суфле, мармелад, жевательные конфеты и другие сладости). В прошлом году «Бон Пари» ушел в самостоятельное плавание — для него придумана отдельная «непластилиновая» рекламная кампания. А продажи «Савинова» падают.

«Потребители воспринимают его как карамельный брэнд, а сегмент традиционной карамели постоянно сокращается», — говорит Лада Фролова. — Сильный традиционный брэндинг не позволяет расширять продуктовую линейку за пределы категории. Перепозиционирование брэнда стоило бы нам очень дорого».

Сигареты «Ява Золотая», British American Tobacco

В 1997 году табачная империя нанесла ответный удар. «Ответный удар» — так называлась рекламная кампания «Явы Золотой». Ударил по иностранным маркам среднего ценового сегмента, прежде всего по L&M.

В то время L&M обещал своим потребителям «свидание с Америкой». В «Ответном ударе» пачка «Явы Золотой» встречала Армстронга на

Луне, летела над статуей Свободы, в лапах бурого медведя забиралась на крышу Empire State Building. Идея брэнда заключалась в создании современной версии хорошо знакомого и уважаемого советскими гражданами брэнда «Ява» и призвана была сыграть на патриотических настроениях.

Как и в случае с «Савиновым», первые продажи превысили ожидания маркетологов вдвое, марка стала давать около 80% доходов VAT, потеснила L&M и вышла на первое место в России по количеству проданных сигарет. Неудивительно, что VAT продолжила гнуть национальную линию и запустила в 2001 году новую кампанию «Наш характер».

Но уже на следующий год рост марки остановился, и началось падение. По данным «Бизнес Аналитики», оно продолжается до сих пор — доля уменьшилась с 7,2% в 2001-м до 4,7% в первом квартале этого года. Проблема в рынке — сейчас активно растут дорогие марки и марки дешевые, средний сегмент стагнирует (маркетологи объясняют это расслоением общества — одни богатеют, другие беднеют).

Совсем плохи дела в нижней части среднего сегмента (продажи падают и у Bond Street, LD, «Петр I»). Только L&M растет, но он и стоит на несколько рублей дороже, и успел вовремя избавиться от неактуального страноведчес-

Классику все уважают, но мало кто любит. Быстро завоевав популярность среди россиян, «Ява Золотая» теперь сдает позиции глобальным табачным маркам

кого позиционирования, сменив «свидание с Америкой» на молодежную «жизнь в твоём стиле».

«Раньше выбор на рынке был „понижающий“ — люди искали более дешевую альтернативу, сейчас наоборот. Если они переходят из низшего сегмента, то идут сразу в высокий сегмент. Поэтому наш рост остановился, и в прошлом году мы перезапустили брэнд», — говорит **Светлана Усагова**, менеджер группы марок VAT.

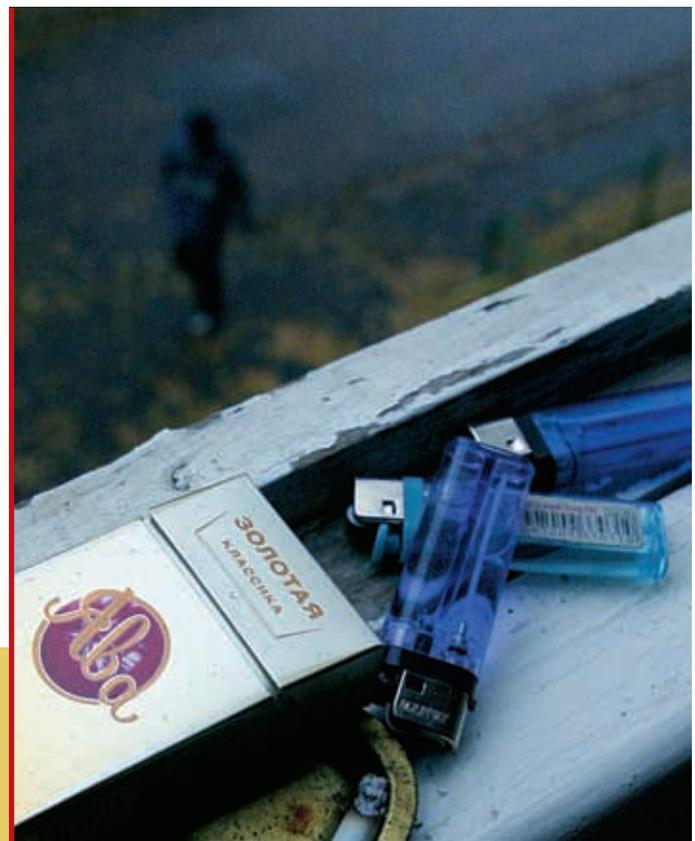
Прежние факторы успеха обрекают «Яву Золотую» на сложное будущее — патриотическое позиционирование для

людей старше 25 лет уже несовременно, оно не может поднять продажи, а привлекать молодежь с таким же успехом, как L&M, не получается.

Новый дизайн и кампания «Больше чем ты думаешь», по замыслу авторов, должны были омолодить аудиторию и донести главную идею продукта — лучшее соотношение качества и цены. Пока результатов не видно. Уже сейчас ясно, что это послание вряд ли поможет достичь того же успеха, какой принес «Яве Золотой» четкий национальный брэндинг. И будущее VAT — это не «Ява», а премиальные глобальные марки, которые сейчас успешно развиваются в более высоких ценовых сегментах.

Пиво «Толстяк», Sun Interbrew

История возникновения «Толстяка» во многом напоминает «Савинова» — международ-





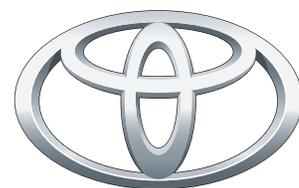
RAV4 Максимум возможностей. Максимум свободы.



Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автovo (812) 320-9800; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Пулковo (812) 320-1030; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 333-0231. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (3422) 689-888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (8462) 700-500. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (3512) 95-9595



Городские джунгли — его стихия

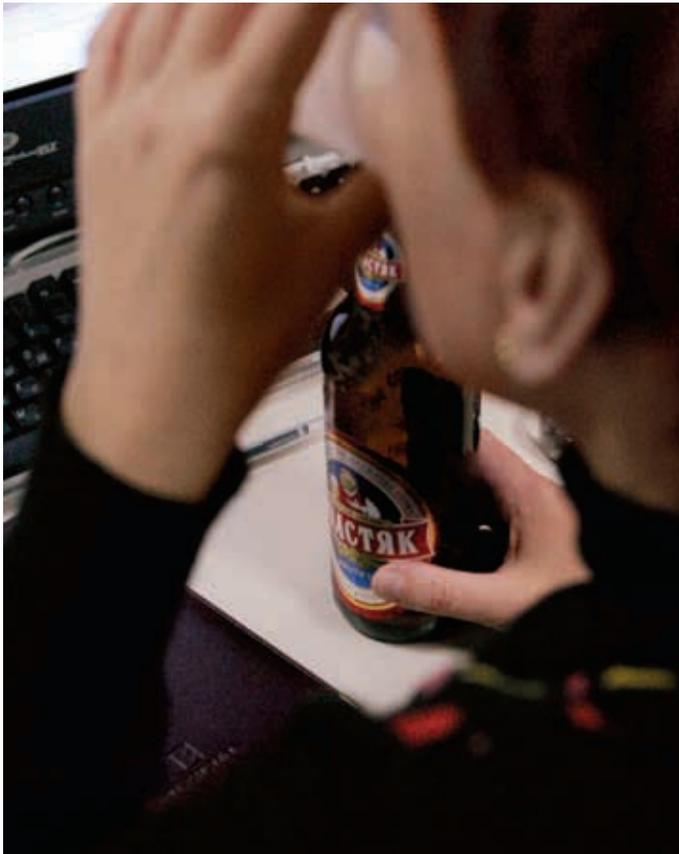


Управляй мечтой. **TOYOTA**



Программа кредитования доступна в Москве и С.-Петербурге для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. Рассмотрение заявки — 1 рабочий день. Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%. За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.

Товар сертифицирован



С 1 января 2005 года в рекламе запрещено использовать образы людей. Герой «Толстяка», который принес успех брэнду, останется только на этикетке

ная компания купила завод в Саранске и, чтобы не выпускать все то же «Жигулевское», решила дать продукту оригинальное название. Образ понравился, продажи стали расти, и в 2000 году Sun Interbrew решила вывести «Толстяка» на национальный рынок — в сегмент дешевого народного пива.

Тогда рынок пива был слабо брендированным, и маркетологи хотели завоевать популярность, создав брэнд с ярко выраженной индивидуальностью. Идея связать образ марки с героем напрашивалась сама собой.

«Он добрый, немножко увалень, расслабленный и неагрессивный, в общем, не мацо, а настоящий русский мужик», — определяет характеристики героя своей марки брэнд-менеджер «Толстяка» **Галина Корчагина**. На роль «настоящего русского» выбрали актера Александра Семчева, который уже успел запомниться по образу массажиста в рекламе Twix.

«Это была первая национальная кампания в истории Sun Interbrew. Ролики получились удивительные, люди их даже на видеомагнитофоны записывали, — вспоминает Галина Корчагина. — Узнавае-

мость марки зашкалила и была на одном уровне с „Балтикой“». «Толстяк» вышел на шестое место по объему продаж.

Многие упрекали Sun Interbrew в том, что брэнд жил только за счет рекламы. На самом деле, завоевав рынок, компания стала значительно снижать рекламные бюджеты. По данным TNS, если в 2001 году «Толстяк» набрал больше 9 тыс. GRP, то уже за 2002-й — 5 тыс. GRP (медиавне самого удачливого конкурента — брэнда «Белый медведь» — на тот год составил около 7,5 тыс. GRP).



двигать свое народное пиво «Арсенальное», и «Толстяк» уже сейчас уступил ему лидерство в сегменте дешевого пива.

Обогащенные молочные продукты BioMax, «Вимм-Биль-Данн»

В Европе давно существует серьезный рынок обогащенных молочных продуктов. В конце прошлого века в России такого рынка не было. Правда, продавались отдельные продукты этой категории, еще с советских времен, но, по выражению маркетологов «Вимм-Биль-Данн», это все было «несерьезно» — эпизодическая дистрибуция, слабые марки. К тому же потребителям никто так и не объяснил, зачем эти обогащенные продукты нужны. После 1998 года западные компании были неактивны — и это был хороший момент для завоевания сегмента.

«Вимм-Биль-Данн» подошел к делу со всей присущей ему серьезностью. Рецептуры разработал совместно с Рос-

BioMax успешно развивался до тех пор, пока Danone не вывела на рынок брэнд «Активиа». Чтобы победить сильного конкурента, пришлось разработать более революционную марку Neo

сийской академией медицинских наук. Дал единое «иностранное» название BioMax всей линейке обогащенных молочных продуктов. Сделал рекламную кампанию на ТВ, в которой рассказал, как полезны эти обогащенные продукты — витаминизированное молоко или кефир с бифидобактериями. Естественный результат — завоевание созданной своими же руками ниши.

Несколько лет шло поступательное развитие — налаживалась дистрибуция, вводились новые продукты (прежде всего — йогурт), совершенствовалась коммуникация — BioMax стали рекламировать спортсмены (Деметьева, Хоркина, Кабаева).

В 2003 году случилось сразу два больших события — развитие сегмента сильно замедлилось, и Danone вывел на российский рынок бренд «Активиа», который стал стремительно расти, отбирая долю рынка у йогуртовой части BioMax.

«Конкурент очень сильный и правильный, — говорит Елена Нечаева, ведущий менеджер по маркетингу «Вимм-Биль-Данн». — Они хорошо наладили дистрибуцию. У нас главные проблемы не с брэндингом, а с организацией холодной цепочки. Продукт скоропортящийся, налаживать сбыт непросто, и мы в некоторых регионах уступаем „Активиа“».

Но проблема не только в мощи Danone, которая позволяет проще и быстрее налаживать «холодную цепочку». Недорогой и консервативный BioMax, рассчитанный на женщины, которые заботятся о здоровье семьи, просто не может на равных конкурировать с современным брэндингом «Активиа».

Именно поэтому ВБД в качестве «ответного удара» в прошлом году вывела на рынок более дорогую марку Neo — ей и предстоит бороться за потребителя с Danone.

«5 злаков» — уникальная разработка «Быстрова», ее до сих пор не могут скопировать конкуренты. Благодаря подобным инновациям в ассортименте компания уже многие годы сохраняет лидерство на своем рынке

BioMax остается лидером в недорогих обогащенных продуктах — молоке и кефире. Danone не создает продуктов в этих категориях — просто потому, что они малоприбыльны. На вкус обогащенное молоко ничем не отличается от обычного, поэтому здесь не получается установить большую премиальную наценку.

Продукты моментального приготовления «Быстров», «Быстров»

Сначала каши «Быстров» были кашами «Инвайт». До 1998 года бизнес компании был построен на импорте быстрорастворимого напитка. Так получилось, что идея «Инвайта» — «просто добавь воды» — в общем и целом соответствовала концепции нового продукта, придуманного владельцами компании. Поэтому тестовую партию каш выпустили под именем цветного порошка.

Продажи оказались успешными, и неудивительно. Собственно, придумывать хозяевам компании было нечего — как и «Вимм-Биль-Данн», достаточно было посмотреть на Запад, где рынок злаковых продуктов моментального приготовления (залил кипятком — и готово) весьма развит. Рано или поздно и Россия должна была прийти к этому — ускоряющийся темп жизни неминуемо делает актуальным все «быстрые» продукты, да и каши у нас — вполне традиционный продукт. Достойных предложений не было — и появилась возможность создать рынок.

Под брендом «Инвайт» строить национальную марку



было бы несколько странно, и вместо этого компания решила сделать «марку с человеческим лицом». Разработали русский ассортимент — если на Западе предпочитают экзотические смеси, вроде «кленового сиропа» и «яблока с корицей», то для России сделали сладкие каши с традиционными фруктами и ягодами: персиком, клубникой, малиной и т.п.

Поскольку «Быстров» был единственной моментальной альтернативой обычным крупам, бренд спозиционировали в премиальный сегмент. «Мы хотели сделать вкусный, качественный и стильный продукт, — говорит Наталья Кармина, директор по маркетингу „Быстрова“». — Продукт, который не стыдно положить в корзину». Активная рекламная кампания под слоганом «Полноценная еда без особого труда» позволила быстро занять доминирующее положение на формирующемся рынке.

С началом формирования рынка активизировался импорт конкурирующих брендов (прежде всего Nordic), стали появляться отечественные национальные марки («Бишоп») и большое количество более дешевых локаль-

ных продуктов. Но «Быстров» оказался самым успешным.

По данным компании, доля «Быстрова» на рынке каш быстрого приготовления в 2000 году составила 34%, что вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. А сейчас она составляет... 73%.

Причина лидерства в том, что ни один из конкурентов не разорился на серьезную рекламу, а переиграть «Быстрова» на ассортиментном поле не получается до сих пор — премиальное позиционирование позволяет компании регулярно предлагать потребителям новинки (каши со сливками, «легкие» каши, каши для детей, каши в варочных пакетах и пр.).

«Мы совсем не дремлем, за эти годы на наш рынок входило много марок, и тогда никто не знал, что в итоге они ничего не будут представлять собой, — говорит Наталья Кармина. — Хотя конечно, нам хочется, чтобы появился сильный конкурент, с которым было бы интересно конкурировать». Возможно, когда-нибудь мечты маркетологов «Быстрова» сбудутся.

В Россию до сих пор так и не пришел Quaker — мировой лидер каш быстрого приготовления. **СФ**

Сонное царство Diesel

МИРОВОЙ ЛЕГЕНДОЙ DIESEL СТАЛ ПРЕЖДЕ ВСЕГО БЛАГОДАРЯ НЕОРДИНАРНОЙ РЕКЛАМЕ. В ЭТОМ СЕЗОНЕ ЗНАМЕНИТЫЙ ДЖИНСОВЫЙ БРЭНД ПРЕДЛОЖИЛ ПОТРЕБИТЕЛЯМ НЕ ПРОСТО РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ, А КУЛЬТУРНУЮ ВИДЕОАКЦИЮ. «МЫ СОЗДАЛИ ОДНУ ОБЫЧНУЮ КАМПАНИЮ, НО СПРЯТАЛИ В НЕЙ ВТОРУЮ, НЕСТАНДАРТНУЮ. ТАКОЙ ПОДХОД СДЕЛАЛ КОММУНИКАЦИЮ ПО-НАСТОЯЩЕМУ ИНТЕРАКТИВНОЙ», — РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ» **КРИС БАРРЕТТ**, АВТОР DIESEL DREAMS, ОДНОГО ИЗ САМЫХ ЯРКИХ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ЭТОГО ГОДА.

Текст: Максим Котин, Иван Москаленко

Цветные сны

Что снится Ренцо Россо? Может быть, далай-лама на лошади Marlboro, скачущий через прерии в итальянских джинсах с большим лэйблом Diesel.

Или тысячи галстуков, которые Ренцо так не любит, — они растут из земли, обвивают его и тянут в преисподнюю.

Или сцена Каннского фестиваля, где качают на руках креативного директора Paradiset DDB Йоакима Йонасона, который принес Diesel победу, а сам Россо, рекламодатель года, стоит в сторонке и добродушно посмеивается.

Антонелла Виеро, директор по коммуникациям Diesel, так рассказывает о начале маркетинга в своей компании: «В 1990-х креативная команда решила строить брэндинг, выложила на стол плакаты джинсовой одежды и увидела, что все они одинаковы. Везде черно-белые фотографии, что-то в стиле вестернов, серьезные лозунги: „Носи эти джинсы — покоришь всех девушек“. Тогда владелец Diesel Ренцо Россо и решил, что реклама его брэнда будет совершенно непохожей ни на что, яркой и ироничной». Так родилась стратегия, которая жива до сих пор, — Diesel должен удивлять.

И удивлял. В рекламе в одежде Diesel показывали не красивых людей, как принято, а старого толстого индуса. Страсть к эпатажным жестам нередко приводила к полной потере смысла. Целующиеся матросы, поиски нового Иисуса, Санта-Клаус с садомазохистками, призывы делиться душевой водой и освободить золотую рыбку.

Иногда с оригинальностью получался перебор. Некоторые люди не всегда понимали и принимали ее. Каждая новая кампания брэнда была непохожа и на кампании конкурентов, и на свои собственные. Постоянство в непостоянстве стало фирменным стилем Diesel, а стиль сделал брэнд легендой. Такой, что сам Фил Найт, автор рекламной концепции Nike, сказал: «Вся реклама делится на две части — „до Diesel“ и „после“».

Тем временем Diesel дорожал, буквально на глазах превращаясь из массовой марки в брэнд дорогой эксклюзивной одежды. В 2000 году было решено перепозиционировать Diesel в более дорогой сегмент *pret-a-porte in casual*. За пять лет Diesel вдвое сократил количество магазинов, вдвое повысил цену на джинсы и вдвое увеличил продажи (с 400 до 800 млн евро). И совершенно невозможно было поверить в то, что на рубеже веков Йоаким Йонасон покинет DDB.

Именно тогда, когда происходили все эти драматические события, — перепозиционирование и уход Йонасона, Ренцо Россо обязательно должны были присниться Голландия, тюльпаны и **Дейв Белл**, креативный директор амстердамского агентства KesselsKramer.

Лихорадочные сны

Что снится голландцу Дейву Беллу? Может быть, ему снится моча. Моча в банке. Банка в руке модели. Модель на рекламе. У рекламы, агитирующей за уринотерапию, лозунг «Сохрани себя» (Save Yourself). На какие только жертвы не пойдешь ради красоты. Очень может быть, что Дейву Беллу снится первая работа, сделанная KesselsKramer для Diesel.

Лето 2004 года. Тогда их небольшое агентство, в котором работает всего 35 человек, выбивалось из сил, чтобы успеть выполнить в срок новый проект. Продвинутые кинофестивали, авангардные арт-тусовки, художники, музыканты, аниматоры, кинолюбители и профессионалы, звонки, встречи, письма, поставленная на уши планета.

Им, конечно, было не привыкать — 35 человек агентства представляют восемь национальностей планеты и занимаются всем, что подпадает под определение «коммуникация». Издание книг, орга-



В ту ночь директору по стратегическому планированию KesselsKramer Крису Барретту приснилась гигантская красная морковка. У таких рекламистов «просто снов» не бывает



Сны Diesel

Сегментация

Брэндированные джинсы низшей ценовой категории стоят около 70\$, средней — \$100–150, высокой — больше \$250. По мнению Diesel, выбор определяется не доходами, а отношением к моде. Компания отказалась от традиционного сегментирования аудитории по доходам и возрасту, называет своими потребителями нестандартных людей любого возраста, для которых важно самовыражение.

Позиционирование

Первоначально (с конца 1970-х и до середины 1990-х годов) Diesel был брэндом недорогой одежды для повседневной жизни. Яркая реклама с каждым годом повышала статус брэнда, что редко случается даже при целенаправленных усилиях. В 2000 году было решено закрепить репозиционирование Diesel, которое де-факто уже состоялось, — утвердить в сегменте luxury casual или pret-a-porte in casual (выше Levi's, но ниже Christian Dior). С начала века средняя цена на джинсы Diesel выросла вдвое и теперь составляет около \$150. Коллекции давно шагнули за рамки просто джинсовой одежды. Чтобы подчеркнуть репозиционирование, общее количество магазинов было снижено с 10 тыс. до 5,5 тыс.

Креативная стратегия

Тема новой коллекции Diesel осень/зима 2004 — «Великие приключения». Идея рекламной кампании Diesel Dreams — все лучшие приключения люди могут совершить в своих снах. Идею доносят две связанные коммуникации. В прямой рекламе изображены люди, задремавшие на улицах города в одежде Diesel, а тридцать независимых студий кино и анимации сняли их «сны».

Медиастратегия

Фотографии спящих людей размещены в наружной рекламе (крупнейшие мегаполисы мира, эксклюзивные носители — например, биллборд в Токио длиной 80 метров) и в прессе (модные журналы, издания life style — Glamour, Rolling Stone и др.). Тизеры на фотографиях ведут на сайт www.dieseldreams.ru, где размещены видеосны героев рекламы. Кроме того, 700 тыс. DVD со снами распространялись как приложения к журналам и через фирменные магазины Diesel (подарок участникам клубной системы за очередную покупку). Российский тираж — 25 тыс. (20 вместе с сентябрьским номером Jalouse, пять через магазины). «Видеосны» участвовали в кинофестивалях, также были организованы специальные акции на ключевых рынках.

низация выставок, съемка короткометражных, документальных и музыкальных фильмов, создание рекламных кампаний (среди известных в России клиентов только два брэнда — Absolut и Bavaria).

«Но все равно это был очень рискованный шаг — всего за три месяца попытаться сделать тридцать небольших фильмов с участием творческих людей со всего мира, — говорит Дейв Белл. — Мы не имели никакого представления о том, что получится в итоге».

Трудно поверить, что он сам убеждал креативную команду Diesel выбрать из всех представленных для новой кампании концепций именно эту. Дейв Белл предложил не принимать решения сразу, а провести ночь с этими идеями. Выбрать ту, которая придет в голову при пробуждении, — она-то и будет выигрышной. Нетрудно догадаться, что при таком подходе ею оказалась Diesel Dreams, любимая концепция Дейва Белла.

«Эта идея бросала вызов, потому что была сложной и стоящей — она позволила бы создать коммуникацию на 360 градусов. Мы могли бы действовать почти все медиа и объединить их одной красной нитью», — рассказывает Дейв Белл. Неслучайно именно в ту ночь директору по стратегическому планированию

KesselsKramer Крису Барретту приснилась гигантская красная морковка. У таких рекламистов «просто снов» не бывает.

Diesel проглотил наживку, согласился показать в рекламе людей, которые спят в одежде Diesel в самых неожиданных городских местах — на теннисном столе, на эскалаторе, на капоте машины и даже стоя посреди улицы. Призывы спать размещались на огромных билбордах в крупнейших городах мира и в ведущих глянцевых изданиях.

«Diesel хочет предложить людям предаться фантазиям. Совершенно не важно, кто ты и где находишься. Самые интересные приключения можно совершить в своем воображении — уверена Антонелла Вiero. — «Великие приключения» — так называется наша новая коллекция. И мы говорим: будь, где ты хочешь быть, в своих мечтах».

На первый взгляд в новой рекламе не было ничего экстраординарного. Если бы не маленькие надписи. «Моя темная лошадка очень озабочена». «Кислотные свиньи летают вокруг меня». «В моей голове дым». «Я ем большую морковку». Сны Барретта стали явью на Diesel.com.

Свободные сны

Он полез на стремянку вернуть лампочку, не удержался

ID-Consulting
 Бизнес-обучение * * * * * Консалтинг

ИП INTELLIGENT DISTRIBUTION CONSULTING

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ:
 маркетинговые стратегии,
 стратегическое планирование
 с использованием **Balanced Scorecard**

Египет, 22-26 ноября
Бизнес-семинар
www.id-consult.ru
 (095) 507 0993, 187 6281

Стратегия
 Планирование
 Финансы
 Контроль
 Целеобразование

Предъявителю купона - скидка 5%

В рекламе не было ничего экстраординарного, если бы не маленькие надписи: «Моя темная лошадка очень озабочена», «Кислотные свиньи летают вокруг меня», «В моей голове дым»



и упал. Стал безостановочно падать сквозь мироздание. То рухнет на пол какого-то кафе, то мужского туалета, то чей-то комнаты. Уже и в газетах про него написали, а он все падает. Наконец буддисты помолились, он приземлился на батут и смог встать на ноги.

Она ехала на мотоцикле и отражалась в черном бензобаке. Они появились откуда-то из темноты, и она вытащила самурайский меч. Но появился медведь в образе человека и человек в образе медведя. Началась решающая схватка.

Эти и другие сны Diesel создавали молодые арт-команды из шестнадцати стран мира — от Великобритании до Гонконга. Diesel компенсировал затраты на продакшн и обещал мировое промо. Кто же откажется от таких условий, если будет иметь хоть пару дней свободного времени за две недели, которые давались на сонное творчество?

«Мы предоставили им полную свободу сна, — говорит Дейв Белл. — Они должны были просто оттолкнуться от образа изображенного на постере героя и предметов, которые его окружали». Оттолкнулись. Так, человек в образе медведя и медведь в образе человека родился из маленькой черной статуэтки, стоящей в витрине магазина, рядом с которым задремала героиня постера.

30 рекламных плакатов. 30 видеоснов. 30 художников, аниматоров, киногрупп. Diesel стал создавать с их помощью настоящее сонное царство. В интернете сны — на сайте www.dieseldreams.com, туда вели надписи на постерах и баннерная реклама. В телевизорах — на DVD (тираж 700 тыс.), которые распространяются как приложения к модным журналам и, вместе с каталогом, — через фирменные магазины. Показы на кинофестивалях — на фестивале в Торонто, Миланском фестивале, передвижном фестивале Westfest в Сан-Франциско, Нью-Йорке, Лондоне и других. И, конечно, специальные акции в ключевых мегаполисах. Так, в Лондоне сняли целый этаж в одном из престижных отелей, в каждом номере уложили модели спать, а рядом поставили экраны, на которых демонстрировалось то, что им снится.

«В наружной рекламе и прессе мы создали обычную кампанию, но спрятали в ней вторую, нестандартную. Такой подход сделал коммуникацию интерактивной. Чтобы получить интересный опыт, надо приложить дополнительные усилия», — говорит Крис Барретт.

Но не каждому такой опыт покажется действительно интересным. Просматривая DVD с тридцатью снами, можно заснуть. С другой стороны, этого ведь они и добиваются.

эксперты лаборатории	сегментирование	позиционирование	креативная стратегия	медиа стратегия	воплощение	общая оценка
СВЕТЛАНА ГОЛОВИНА , директор по маркетингу московского представительства Rolsen Electronics	7	8	8	7	9	7,8
ВЛАДИМИР КОРОВКИН , заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию FCB MA	10	10	10	10	10	10,0
ИГОРЬ ЛУЦ , креативный директор BBDO Moscow	10	10	10	10	10	10,0
АННА ПАРРА , содиректор Lowe Adventa Дмитрий Ремнев, исполнительный директор ARMI	6	6	9	9	9	7,8
ДМИТРИЙ РЕМНЕВ , исполнительный директор ARMi	9	9	8	7	7	8,0
КОНСТАНТИН ТАМИРОВ , старший бренд-менеджер Nescafe	8	7	8	8	6	7,4
АНАСТАСИЯ ТАТУЛОВА , директор по маркетингу Ralf Ringer	7	8	9	9	10	8,6
ДМИТРИЙ ШИРШОВ , директор по маркетингу компании «Вена»	7	7	10	8	8	8,0
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	8,0	8,1	9,0	8,5	8,6	8,45

Эксперты «Лаборатории» оценивают маркетинговые стратегии в целом и их составные части по 10-балльной шкале (10 баллов — высшая оценка).



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Владимир КОРОВКИН
заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию FCB MA

СЕКМЕНТАЦИЯ: 10 баллов

Очень не хочется раскладывать такую кампанию по полочкам. Это противоречит ее духу. Ничего, кроме «Wow!», не скажешь. Мы видим подход к рекламе будущего: чувство потребителя вместо социально-демографического анализа. Не важен возраст или пол, доход или социальный статус. Если тебе это близко, ты это купишь.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: 10 баллов

Его нет как такового — в привычном смысле слова. И очень правильно, что нет. Главное, что потребитель чувствует — бренд Diesel для него. Компания предлагает творчество, которое развлекает и увлекает потребителя и этим делает марку по-настоящему «своей». Слоганов вроде «бренд X — твой выбор» по всему миру достаточно. Только кто им верит?

КРЕАТИВНАЯ ИДЕЯ: 10 баллов

Немалая смелость нужна для того, чтобы признать простой факт: потребителю реклама не нужна. Есть только два моральных оправдания нашего вторжения в сознание людей: либо мы даем им жизненно важную информацию, либо развлекаем и увлекаем. Жизненно важную информацию про джинсы не дашь. Поэтому

давайте сделаем так, чтобы потребителю было с нами интересно и весело.

МЕДИАСТРАТЕГИЯ: 10 баллов

Полное понимание особенностей медиапотребления аудитории.

ВОПЛОЩЕНИЕ: 10 баллов

Реализация странная, порой сырая, порой непонятная. Воплощение основано на творчестве, а не на «вылизывании». Именно поэтому оно интересно и правдиво.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Анастасия ТАТУЛОВА
директор по маркетингу Ralf Ringer

СЕКМЕНТАЦИЯ: 7 баллов

Секментация нечеткая — Diesel адресовал кампанию людям без возраста с нестандартным взглядом на мир. Но сомнительно, что Иван Иванович пятидесяти пяти лет и Ольга Ивановна тридцати лет будут иметь одинаково нестандартный взгляд на мир. Чем четче выделена целевая аудитория, тем эффективнее будет коммуникация. На мой взгляд, кампания все же должна работать на обеспеченную молодежь.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: 8 баллов

Репозиционирование удачное. Марка дистанцировалась от casual jeans и приблизилась к pret-a-porte, что автоматически позволило им создать пространство для увеличения добавленной стоимости продукта.

КРЕАТИВНАЯ ИДЕЯ: 9 баллов

Идея удачная, хотя мне кажется, что кампания выигрывает в основном за счет воплощения. Многонациональность и рекламная «непрофессиональность» авторов снов — главные плюсы проекта.

МЕДИАСТРАТЕГИЯ: 9 баллов

Использованные медиа должны исчерпывающе охватить целевую аудиторию продукта.

ВОПЛОЩЕНИЕ: 10 баллов

Именно благодаря необычной реализации удачной креативной идеи Diesel получил очень хорошее освещение в мировой прессе и в интернете.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Константин ТАМИРОВ
старший брэнд-менеджер Nescafe

СЕКМЕНТАЦИЯ: 8 баллов

Понятно, что \$150 штаны стоить не могут. Столько стоит мечта, идентификация с определенным образом жизни — вещи не материальные, а имиджевые. Если Diesel удастся продавать свою продукцию по таким ценам и при этом быстро расти, то очевидно, что они делают все правильно.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: 7 баллов

Позиционирование достаточно общее, может быть использовано чуть ли не любым производителем дорогой одежды. Но главная ценность не в нем.

КРЕАТИВНАЯ ИДЕЯ: 8 баллов

Обеспеченный житель мегаполисов Западной Европы и

США получает около 3 тыс. рекламных посланий в день. Через такую толкучку все сложнее пробиться. Поэтому важно не только придумать интересную историю, но и сделать так, чтобы ее захотели увидеть. Впрочем, Diesel не первый делает из рекламы самоценный продукт. Из самых свежих примеров можно вспомнить перезапуск очередной модели BMW, когда нескольким известным режиссерам было предложено снять короткометражки с новой моделью автомобиля в главной роли. Сайт BMW, где размещались фильмы, побил все рекорды посещаемости.

МЕДИАСТРАТЕГИЯ: 8 баллов

Стандартный подход подразумевал бы отдельную креативную работу на тему «Diesel — Мечта» и отдельную работу медиаагентства по закупке максимального количества рекламных страниц, наружки или ТВ-рекетингов. Такой подход был бы очень дорог и малоэффективен — в забитом медиапространстве креатив не может существовать отдельно от способа коммуникации. Агентство мыслило интегрированно: и послание, и носитель. Получилось заставить свою целевую аудиторию не только заметить и запомнить послание, но и заставить потребителей рассказывать об этой кампании друг другу. А генерировать молву — редкое умение.

ВОПЛОЩЕНИЕ: 6 баллов

Для данной кампании качество воплощения не очень важно, что можно и наблюдать на сайте. Авторы это не особенно скрывают, ссылаясь на нехватку времени. Мне после просмотра всех фильмов сложно вспомнить визуальный ряд большинства из них. Кроме того, заигрывание с порнографией в некоторых «снах» тянет вниз общий уровень работ. **сф**

Неоценимая ценность

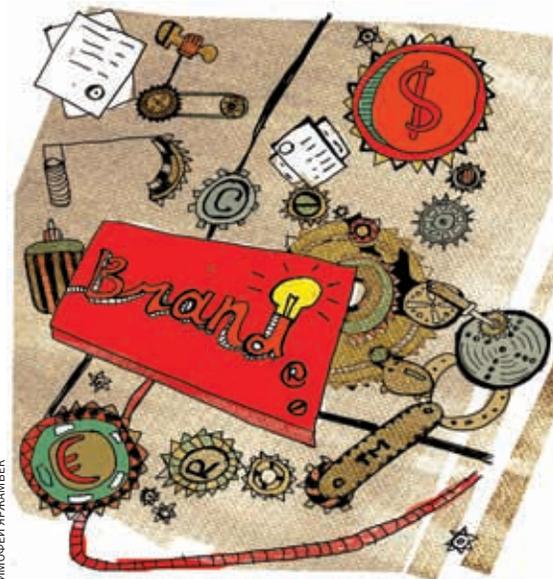
ДЛЯ ФИНАНСИСТОВ СТОИМОСТЬ БРЭНДА — ПОКАЗАТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТ КАПИТАЛИЗАЦИЮ КОМПАНИИ. ДЛЯ МАРКЕТОЛОГОВ — ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БРЭНДОМ КАК АКТИВОМ. К ПРОЦЕССУ ОЦЕНКИ КАЖДАЯ ИЗ СТОРОН ПОДХОДИТ СО СВОИМИ ЦЕЛЯМИ И СВОИМИ ИНСТРУМЕНТАМИ. ЭТОТ АНТАГОНИЗМ МЕШАЕТ КОМПАНИЯМ ПОЛУЧИТЬ МАКСИМАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ СВОИХ БРЭНДОВ.

Текст: Светлана Алешина

Статья CEO Brand Finance Дэвида Хэя «Brand valuation or brand evaluation?» была написана еще в 1997 году. С тех пор этот практически гамлетовский для брендинга вопрос остается без ответа. Особенно в России, где даже два различных термина — valuation и evaluation — переводятся одинаково: «оценка». А оттенки значения — «ценность» и «стоимость» — зачастую понятны только лингвистам. Хотя смысл этой игры в слова глубокий: демонстрация двух совершенно разных взглядов на оценку стоимости бренда — «финансового» и «маркетингового».

Редкая ценность

Российские компании все больше привлекает возможность оценить стоимость своих брендов. Пока на рынке доминирует прагматичный финансовый подход: к оценщикам приходят за конкретной цифрой, которую используют в не менее конкретных финансовых целях. «Вообще-то знать стоимость бренда нужно в очень редких случаях. И, к сожалению, она никак не влияет на кредитный рейтинг. Бренд — один из нематериальных активов, довольно сложно поддающийся оценке», — считает главный финансовый директор «Вымпелкома» Елена Шматова. Эту консервативную позицию разделяют многие финансисты. Для них действительно есть куда более насущные вопросы. Например, хватает ли компании оборотных средств? И какова норма доходности на вложенный капитал? Однако балансовая стоимость современной компании может со-



ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

ставлять лишь 20 — 30% от капитализации. А разница приходится на нематериальные активы, главным из которых является бренд. Так что оставить эту ценность «за кадром» уже не получится. Тем более что есть ситуации, когда без сертификата оценщика не обойтись.

Бренд многоразового использования

Прежде всего, оценка бренда (как и любого другого актива) обязательна при слияниях и поглощениях. В отчетность компании-приобретателя он вносится по рыночной (справедливой) стоимости. Определить эту стоимость могут только лицензированные оценщики, деятельность которых регулирует закон «Об оценочной деятельности». Подходы здесь классические: доходный, затратный и сравнительный (☺).

Кроме того, бренды и сами покупаются и продаются. В последние годы никого не смущает «неосязаемость» объекта покупки. Компания «Нидан-Фудс», например, в свое время решила, что бренд «Моя семья» как нельзя лучше подходит для ее соковой продукции. В итоге бренд у одноименной телепередачи Валерия Комисарова купили. А его оценку провели «НЭО Центр» и PricewaterhouseCoopers.

Еще одно направление, где нужна оценка стоимости бренда, — выход на IPO и переговоры с потенциальными инвесторами. Здесь схема проста: компании необходимо провести комплексную оценку бизнеса. Для этого оцениваются все имею-

щиеся активы, включая нематериальные.

Стоимость брэнда — основа франчайзинговых соглашений. «В „шатурской“ жизни мы уже проводили оценку брэнда. Хотели этим убить сразу несколько зайцев. Поскольку мы развиваемся через франчайзинг, нам нужно оценить брэнд, чтобы устанавливать плату за его использование», — рассказывает **Алекс де Валухофф**, финансовый директор компании „Шатура“. — Кроме того, мы использовали ее в переговорах с инвесторами».

Наконец, у компании-владельца брэнда есть возможность внести его в уставный капитал другой компании. Предварительно заказав оценщику обоснование этой стоимости.

А не так давно появилось новое направление использования этого актива — в качестве залога. Так, Москоммерцбанк выдал кредит компании Rover Computers, обеспечением по которому стали брэнды RoverBook и RoverScan. **Айнур Омарбекова**, заместитель председателя правления банка, объясняет: «В наших кредитах, где участвует залог брэнда, максимальная доля брэнда пока не превышает 75%. Мониторинг стоимости актива проводится регулярно. Если возникают тревожные тенденции, мы можем потребовать дополнительное обеспечение или досрочное погашение кредита. Свои риски мы, конечно, высчитываем и страхуем. Так, например, мы выделяем факторы, формирующие стоимость брэнда и контролируем их. Иногда это значит, например, что соглашение с клиентом предусматривает запрет на продажу определенного актива или смену руководства компании». **Кайрат Жараспаев**, вице-президент по финансам компании Rover Computers, комментирует сделку с позиции клиента: «Мы обра-

щались в российские и западные банки с одним и тем же вопросом: вы можете принять брэнд в качестве залога?

Я уже и не надеялся услышать положительный ответ. Наши брэнды Москоммерцбанк оценил в \$6,5 млн. Кредит был получен на \$1,2 млн. Нас это вполне устраивало».

В целом же банки новую услугу восприняли настороженно. «Банки, прежде всего, оценивают свои риски. С их точки зрения, брэнд может вообще быть нереализуем. Из-за отсутствия рынка и существует этот парадокс: наша самая большая ценность не оценена другой стороной», — рассуждает исполнительный директор «Нидан-Фудс» **Ольга Еремеева**.

Кривое зеркало учета

Логично предположить, что, узнав, сколько стоит брэнд, финансист отразит возникшую стоимость нематериального актива в финансовой отчетности. Однако такой логичный шаг практически нереализуем. «Для целей российского учета понятия „брэнд“ не существует, — говорит **Анна Абрамова**, менеджер компании „НЭО Центр“. — Когда возникает вопрос, как именно отразить полученную стоимость в отчетности, оказывается, что это „любимое дитя“ маркетологов куда менее любимо бухгалтерами. С точки зрения законодательства корректнее использовать понятие „товарный знак“ (ТЗ). Он является субъектом правоотношения в ГК, так что только о нем можно вести беседу».

До недавнего времени, впрочем, «декларировать» реальную стоимость ТЗ компании не спешили. Дело в том, что нематериальные активы (НМА), в том числе товарные знаки, облагались налогом на имущество. С 1 января это уже не является препятствием: согласно главе 30 НК «Налог на имущество организа-



V НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

Главное медиа-событие 2005 года

1 ОКТЯБРЯ ОБЪЯВЛЕН ПРИЕМ АНКЕТ НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»



ЦЕЛИ ПРЕМИИ:
развитие отрасли
продвижение медиа-бизнеса
и лучших управленческих решений

Оргкомитет Премии начинает прием анкет на соискание Премии «Медиа-Менеджер России – 2005» по номинациям:

ПЕЧАТНЫЕ СМИ –
газеты, журналы,
распространение изданий

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ –
ТВ, радио, new media

РЕКЛАМА – агентства,
компании-рекламодатели

PR – агентства, службы
компании

ОРГАНИЗАТОР:



ИД «МедиаХаус»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА:



ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ОРГАНИЗАТОРЫ:
«Новости СМИ»
профессиональное издание
о медиа-бизнесе
ИД «МедиаХаус»

при поддержке:

ГИПП
АНРИ
НАТ
WAN

ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ:
Тел./факс: (095) 500-00-26/27
E-mail: mm@medianews.ru
WWW.MEDIA-MANAGER.RU



«В теперешних условиях поставить бренд на учет практически невозможно»

ФИНАНСОВАЯ И МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИИ ОЦЕНКИ		
Параметры	Финансовая	Маркетинговая
Цели оценки	Для выхода на IPO, переговоров с инвесторами, определения размеров роялти и франчайзинговых платежей, взноса в УК	Для измерения эффективности маркетинговой стратегии и ее составляющих, для управления стоимостью бренда как актива
Оценщики	Компании «большой четверки», международные консалтинговые компании, патентные поверенные	Компании-оценщики и маркетинговые исследовательские агентства
Особенности подхода	Консервативный подход с акцентом на финансовых показателях	Менее жесткий подход, опирающийся на данные маркетинговых исследований, опросов потребителей, ритейл-аудита
Результат	Количественная оценка стоимости бренда	Оценка стоимости бренда (требует подтверждения аудиторов) плюс рекомендации по управлению брендом
Особенности	Регламентируется законом «Об оценочной деятельности»	Для отражения в отчетности требует подтверждения аудиторов

ций» НМА более не являются объектом налогообложения. Правда, и после этого желания поставить бренд на учет компаний не прибавилось. Точнее, не прибавилось реальных возможностей заявить о стоимости своего бренда.

Александр Костин, руководитель практики по оценке НМА компании V-Ratio, предельно лаконичен: «В теперешних условиях поставить бренд на учет практически невозможно». Дело в том, что ПБУ №14 «Учет нематериальных активов» предусматривает постановку ТЗ на учет по стоимости создания или приобретения. Причем стоимость создания чаще всего сводится к чисто символической циф-

ре. Елена Шматова делится опытом «Вымпелкома»: «Стоимость, которую мы показываем в балансе, сложилась из фактически понесенных затрат на создание и регистрацию. Сами понимаете — цифра далекая от реальности». Господин Жараспаев рассказывает об аналогичной ситуации: «У нас бренд стоит на балансе по стоимости создания — около 15 тыс. рублей. Это же просто смешно».

Примеров же купленных ТЗ не так много. Да и в этом случае возникают аналогичные сложности. Ольга Еремеева отмечает: «Купленный ТЗ переоценке не принадлежит. Купил ты его когда-то за 10 рублей. Даже если ты потом превратил его в супербренд,

балансовая стоимость все равно будет 10 рублей».

Что касается международных стандартов отчетности, то госпожа Абрамова комментирует положение дел так: «С одной стороны, эти стандарты тоже не дают исчерпывающего определения, что же такое „бренд“. С другой — это только принципы, причем довольно четкие, а не „толковый словарь“».

Международные стандарты, в отличие от российских, не то что разрешают, а даже поощряют оценку НМА. Но и там свои пробелы. Например, они отражают только стоимость приобретенного бренда. Созданный же в самой компании бренд вроде бы как не имеет стоимости: «Как мы от-

ражаем в отчетности стоимость бренда РБК? — Да никак. Мы же его не купили, а сами создали. В баланс мы ставим только реально понесенные затраты на приобретение лицензий, программного обеспечения» — говорит финансовый директор РБК **Дмитрий Белик**. А в «Шатуре» признают: «Мы оценили свой бренд в начале года. Но отразить его в отчетности пока не получается — наш аудитор Ernst & Young в этом аспекте безумно консервативен».

Вторая половина

Для сторонников маркетингового подхода цели оценки принципиально иные: использовать стоимость бренда как инструмент управления и повысить рентабельность вложений в маркетинг. Генеральный директор концерна «Калина» **Тимур Горяев** в одном из интервью подчеркнул: «Оценка брендов, принадлежащих концерну, проводится, прежде всего, для анализа эффективности рекламных вложений компании, так как продавать их мы пока не собираемся». Но на практике реализовать «благие намерения» оказывается не так легко.

С одной стороны, в отличие от оценщиков-«финансистов» — патентных поверенных или консультантов «большой четверки» — оценщикам-«маркетологам» работать проще. Они не связаны стандартами учета и законодательны-

Подходы к оценке

доходный подход

Из доходов компании выделяется часть, сгенерированная непосредственно брендом, поток доходов дисконтируется и приводится к текущему периоду:

Метод ценовой премии. Сравнивают цены брендированного и небрендированного товаров и вычисляют ценовую премию. Далее ее умножают на прогнозы будущих продаж.

Метод освобождения от роялти. Рассчитывается сумма платежей роялти в гипотетической ситуации, если бы собственный бренд не принадлежал компании, а

приходилось бы его «арендовать». Размер роялти, как правило, считается в процентах от продаж. Экономия на этих платежах и составляет стоимость бренда.

Метод остаточной вмененной стоимости. Из общих доходов выделяют доходы, полученные от всех других активов, материальных и нематериальных, за исключением бренда. Потом путем вычитания выводится «вклад» бренда.

ЗАТРАТНЫЙ ПОДХОД

Подсчитывается совокупность затрат на создание и правовую охрану бренда.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД

Сопоставляются данные по рыночным сделкам купли-продажи сходных брендов.



«Я вообще к стоимости бренда как к результату отношусь скептически. Зато очень положительно — к процессу оценки»



ми ограничениями. Их подход ориентирован на показатели рыночной позиции бренда. С другой — свобода творчества имеет свою цену: неопределенность понятий и широкий разброс методик многим внушают если не подозрения, то как минимум, опасения.

«Вы же понимаете, что все это очень субъективно, — говорит Дмитрий Белик. — Стоимость бренда нельзя использовать для оценки текущей деятельности компании. Я пока не видел ни одного эффективного механизма оценки».

Разобраться в тонкостях методик клиенту действительно бывает непросто. Как правило, входящие данные для всех моделей оценки одинаковы: результаты маркетинговых исследований и опросов, анализ системы дис-

трибуции и прогнозы продаж. На выходе — оценка стоимости и ряд рекомендаций по управлению брендом. Сам же «черный ящик», механизм перевода иллюзорных показателей типа лояльности и приверженности в цифры — и есть интеллектуальный продукт оценщиков. Причем этот продукт — ноу-хау, суть которого, естественно, не раскрывается. На международном рынке играют тяжеловесы типа Interbrand, Brand Finance и Young & Rubicam. Но до оценки российских брендов дело дошло пока только у Young & Rubicam. О собственных методиках на российском рынке заявляют также компания V-Ratio и представительство ACNielsen. Но пока общепризнанных авторитетов в этой области нет: рынок

оценки только формируется, и место «гуру оценки» пока вакантно.

Маркетологи, отдав должное цифрам, все же претендуют на большее, чем просто оценка стоимости бренда. **Ирина Соловьева**, региональный представитель Interbrand Zintzmeier & Lux в странах СНГ, например, подчеркивает просветительскую функцию оценщика: «Сейчас ведь все довольно цинично. Проведя оценку и выдав рекомендацию, консультант самоустраняется. И снимает с себя ответственность за дальнейшую судьбу бренда. А ведь его „сверхзадача“ — донести до всех подразделений компании важность этого актива. Заставить „неверующих“ типа финансистов и бухгалтеров понять природу бренда и его

ценность для компании». Руководитель «Эксперт-МА» **Игорь Березин** тоже рассуждает философски: «Я вообще к стоимости бренда как к результату отношусь скептически. Зато очень положительно — к процессу оценки. Пока что компании „покупаются“ на презентацию в пятьсот слайдов и заветную цифру. С другой стороны, это „приеманка“ в хорошем смысле слова. Ведь каждый проект оценки предусматривает серьезную аналитическую и консультационную работу, где подробно рассматриваются и организационная структура, и система дистрибуции, и рыночная позиция бренда. В результате глубокого анализа многие приходят к тому, что получить конечную цифру — это не главное». **сб**

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

первый в России
практический
журнал по управлению
финансами предприятия



подписные индексы

- В Объединенном каталоге — 44250, 44251
- В Каталоге межрегионального агентства подписки — 99705

Да, я хочу оформить годовую почтовую подписку на журнал «Финансовый директор» по цене 2970 руб.*

* Цена указана за один комплект подписки, включает НДС 10% и стоимость доставки

Название компании _____

Контактное лицо _____

Почтовый адрес (включая индекс) _____

Контактный телефон _____

Факс _____

E-mail _____

Способ оплаты:

Банковский перевод

(пришлите Ваши банковские реквизиты)

Наличными

Заполненный купон можно отправить по факсу: (095) 789 45 71, 105 77 43 или отправить по почте: 127994, г. Москва, ул. Тверская, д. 18, корп. 1.

Вклад «130»

В РОССИИ НЕ ТАК МНОГО КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ОЦЕНИЛИ СТОИМОСТЬ БРЭНДА. КАК ПРАВИЛО, ПРОЦЕДУРА ЭТО РАЗОВАЯ, ПРОВОДЯЩАЯСЯ В ЦЕЛЯХ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ ИЛИ ПРОДАЖИ. КАЗАХСТАНСКАЯ КОМПАНИЯ «ПЕРВЫЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД» СТРОИТ С НУЛЯ ПИВНОЙ БРЭНД «130». И СОБИРАЕТСЯ РЕГУЛЯРНО МОНИТОРИТЬ ЕГО СТОИМОСТЬ. ЧТОБЫ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В УНИКАЛЬНОМ ЭКСПЕРИМЕНТЕ, В КАЗАХСТАН ОТПРАВИЛАСЬ КОРРЕСПОНДЕНТ **СФ** Светлана Алешина.

«Ценность бренда невозможно измерить с точностью, но можно грубо оценить. Из-за большой погрешности такие прикидки нельзя использовать для оценки результативности маркетинговых программ», — писал в 2000 году гуру маркетинга Дэвид Аакер. «Мы предлагаем своим клиентам уникальную методику. Она позволяет аккуратно измерять и мониторить стоимость бренда», — безапелляционно заявляет управляющий партнер компании V-Ratio **Олег Чернозуб**. «Нас не устраивает сложившееся положение дел: деньги в маркетинг вкладываются конкретные, а результаты по-прежнему довольно абстрактны и трудноизмеримы», — считает руководство «Первого пивоваренного завода» Алма-Аты. Участники проекта динамической оценки стоимости бренда взялись опровергнуть классика.

Научный долг

Использовать данные об изменении стоимости бренда в качестве оценки эффективности маркетинговых акций на первый взгляд вполне логичная идея. Ведь именно бренд выражает потребительское отношение к продукту. Тот же Дэвид Аакер называл в качестве основных параметров капитала бренда осведомленность, воспринимаемое качество, ассоциации с брендом и лояльность. Наиболее популярные подходы к оценке бренда основаны как раз на замеры этих или подобных им параметров, а также их выражении в денежной стоимости с помощью оп-

ределенных ухищрений (см. материал на стр. 58). С другой стороны, именно эти превращения и смущают специалистов. Этапов много, методы обработки и интерпретации данных не всегда однозначны, да и сами условия исследования могут внести лепту в искажение результата.

Поэтому любому маркетологу гораздо спокойнее принимать полученные данные не как истину в последней инстанции, а как некий относительный показатель, для которого не столько важно само значение, сколько анализ его изменений.

Проблема в том, что по данным **СФ**, ни одна российская компания подобный постоянный мониторинг не ведет. А если бы даже и взялась, то чистоту эксперимента обязательно нарушили бы «наведенные» характеристики марки. Уже сложившееся отношение потребителей, специфика каналов дистрибуции и пр. Поиск на этом фоне отклика на приложенные маркетинговые усилия может превратиться в отдельную непростую задачу.

Большим вкладом в науку брендинга стал бы «чистый эксперимент» — если бы нашлась компания, которая, не имея «марочной истории», запустила бы процессы построения бренда с нуля. Одновременно включив процедуру мониторинга его стоимости. И такой прецедент нашелся — в Казахстане.

130 лет спустя

«Первый пивоваренный завод» (ППЗ) Алма-Аты (бывший Алма-атинский пивзавод №1) — старейшее в Казахстане предприятие пивной индустрии. Основанный в 1874 году, до недавнего времени он мог гордиться званием «Первый» только с учетом возраста. Десятилетиями «Первый пивоваренный» разливал по лицензии «Жигулевское». Теперь на заводе не считают лестными ассоциации со старейшим в стране пивным производством. «В начале 1990-х годов завод находился в безнадежном состоянии. По генеральному плану развития города его вообще предполагалось снести. А потом власти махнули на нас рукой: на снос денег нет, делайте что хотите. Мы и сделали: в 1992 году акционировались, разработали инвестиционную программу. Начался последовательный процесс обновления завода», — вспоминают в компании.

После модернизации на «Первом пивоваренном» взяли за стратегию развития и сделали ставку на «точные маркетинговые удары». Наносить эти удары семь месяцев назад пригласили новую команду управленцев. «Призыв варягов» объяснялся очень просто: на рынке стало тесно. К тому же дешевый

«Нас не устраивает сложившееся положение дел: деньги в маркетинг вкладываются конкретные, а результаты по-прежнему довольно абстрактны и трудноизмеримы»



сегмент, в котором продавалось «Жигулевское», стал резко сокращаться, а рентабельность производства упала.

В целом потенциал пивной отрасли Казахстана высок: по оценкам экспертов, он растет на 15–20% в год, в то время как российский — только на 5%. Но растет и конкуренция: как со стороны иностранных игроков, так и со стороны соотечественников. Официальная статистика по импорту — около 15% в 2004 году. «Раньше в Алма-Ате было два крупных завода, а сейчас — шесть. Необходимо не только произвести качественный продукт, но и качественно его продать. Чем мы хуже россиян?» — задается вопросом президент компании **Ахылбек Майкотович Алгазиев**.

«Первый пивоваренный завод» Алматы (бывший Алма-атинский пивзавод №1) основан в 1874 году. В течение 130 лет занимался розливом пива «Жигулевское» и «Жигулевское Особое». Второе направление — производство лимонадов «Дюшес», «Буратино» и «Зеленое яблоко». Доля рынка — 6,5%. Новые марки: «129», «130», «1874». Основные конкуренты: «Эфес», «Шымкентпиво», «Балтика», «Ак-Нар». За первую половину 2004 года произведено более 1,4 млн декалитров пива. Рост продаж к концу 2004 года, согласно прогнозу, составит 57,6%.

Бренды на старте

Новая команда пришла на завод в марте 2004 года и сразу столкнулась с неоднозначным отношением к маркетингу и продажам: «По принципу мышления — это типичное совковое предприятие. К тому же для „антипатии“ к маркетингологам есть и объективные причины. Здесь до нас побывало несколько команд, с которыми заводу сильно не повезло» — говорит **Виталий Лисунов**, вице-президент по маркетингу «Первого пивоваренного», пришедший в компанию из Carlsberg. «Вот, например, их творение — „Ка-

захстанское», — продолжает он, демонстрируя бутылку. — Абсолютный клон „Балтики“, только с другим названием».

«На ней же написано, что она должна умереть сразу после рождения! — горячится Лисунов. — Они думали, что одного названия „Казахстанское“ достаточно, чтобы стать хитом. Год назад эта марка была запущена. Сейчас я ее закрыл».

В июле этого года ППЗ заменил «умерший» бренд новыми: «130» и «1874». Первый позиционируется в среднеценовом сегменте как пиво «для всех, кто молод душой». Так его создатели решили расширить потребительскую аудиторию и не ограничиваться молодежью. Оригинальность и креативность бренда призваны подчеркнуть и цифровое название (130 лет — возраст завода), и своеобразный дизайн бутылки (позволяет открывать одну бутылку дном другой), и способ укладки в шелфорганайзере (горизонтальный вместо привычного вертикального). «1874» преподносится более консервативно — «когда ничего не нужно доказывать» — и позиционируется в сегменте local premium.

Измеряя эффективность

«Не позволяйте краткосрочным результатам ослаблять долгосрочную ценность вашего бренда», — говорит Том Питерс. На ППЗ пришли к такому же выводу. Выпуская на рынок новые бренды, маркетологи компании решили отказаться от испытанных «палочек-выручалочек». Например, от средств стимулирования продаж, которые, как считают на «Первом пивоваренном», дают лишь их кратковременный всплеск и зачастую оказываются нерентабельными. Вместо этого сделали ставку на долгосрочную программу «выращивания» брендов и создания их стоимости.



С российской компанией V-Ratio, реализующей эту программу на заводе, Виталий Лисунов познакомился на семинаре по оценке стоимости бренда. «В методике V-Ratio, которая позволяет ежеквартально мониторить параметры развивающегося бренда, я увидел, что смогу доказать эффективность нашей стратегии» — не скрывает амбиций господин Лисунов.

— А сами почему не рискнули этим заняться? — спра-

Креативное «130» сменило привычное «Жигулевское»

шиваю аналитика отдела маркетинга **Александра Киприянова**.

— Мы могли бы сделать приблизительные расчеты. Но у нас нет данных для расчетов сравнительных, как у V-Ratio: они давно занимают рынок пива в России. Для нас же это первый опыт запуска нового бренда. Сравнить эффективность не с чем.

**Маркетолог не ленись,
Спортом занимайся,
Если время есть — учишься,
С коллегами общайся!**

Общение, новые знания, возможности карьерного роста в программе «Маркетинг» в АНХ при Правительстве РФ
Тел. 434-95-04, www.marketing.ane.ru

«Будет не только определена итоговая цифра — стоимость брэнда „130“. Будут разработаны рекомендации по управлению брэндом»



Алексей АНТИПОВ,
председатель совета
директоров «Балтимор»

«Оценивать брэнд надо не реже чем раз в год»

— Брэнд — это комплекс обещаний целевому потребителю в отношении продукта, который, во-первых, ему необходим, во-вторых, значим, в-третьих, уникален. Восприятие брэнда — сложный психологический комплекс, где сочетаются репутация, доверие, потребительские предпочтения. Все понимают сегодня, что стоимость брэнда не есть прямое выражение стоимости средств, потраченных на создание товара. Потребитель как раз платит за общепит, гарантии. Брэнд — важнейший нематериальный актив. И маркетинг должен создавать нематериальную составляющую стоимости компании.

Точно измерить его ценность невозможно. Тем не менее компаниям обязательно нужно это делать не реже чем раз в год. Динамично развивающаяся рыночная среда влияет на ценность брэнда: на рынке появляются новые игроки, меняются потребительские предпочтения. Адекватнее всего измерять эффективность маркетинговых программ через измерение динамики стоимости брэнда. Расчет стоимости нематериальных активов и выявляет эффективность инвестиций в формирование брэнда, в завоевание лояльности потребителей.

Для оценки брэнда предпочтительнее привлекать консалтинговые компании с высоким рейтингом — такие, чтобы их экспертной оценке доверял не только владелец брэнда, но и другие участники рынка.

На мой взгляд, наиболее оптимальны способы измерения ценности брэнда — это метод дисконтирования денежных потоков и использование принципов рыночной стоимости. Брэнд существенно влияет на стоимость компании: иногда стоимость марки может быть дороже основных средств. Применительно к «Балтимор» можно сказать, что стоимость компании равна стоимости брэнда, тем более что после без малого десяти лет успешного развития невозможно все оценивать по отдельности. Сегодня узнаваемость нашего брэнда достигла 80%.

Создавая новый брэнд, важно правильно его позиционировать. Вначале следует определить целевую аудиторию, а затем, правильно определив бюджет, создать креатив, грамотно провести рекламную кампанию. Через год после рождения брэнда надо измерить его стоимость и сопоставить с ожиданиями. Результаты анализа и маркетинговых исследований могут послужить хорошим материалом для коррекции собственной стратегии.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

А данных по конкурентам почти нет. Проект с V-Ratio дал нам возможность провести такой бенчмаркинг.

Свою методику BV&A (Brand Valuation & Analysis) господин Чернозуб иначе как уникальной не называет. По его словам, при разработке методики он объединил опыт мировых оценщиков Interbrand и Brand Finance. Сбор исходных данных производится ежемесячно из нескольких источников. Исследовательское агентство «Бриф» проводит опрос 600 покупателей пива в 8 городах Казахстана. По численности населения и структуре доходов они похожи на Алма-Ату. Среди опрошиваемых — 50% тех, кто покупал «130», а остальные 50% — любое другое пиво. В итоге собирается информация о самих потребителях, их реакции на новый брэнд, восприятию коммуникационных материалов, предпочтениях «цена—качество» и переключениях с одного брэнда на другой. Кроме того, компания «Бизнес Аналитика» раз в два месяца проводит ритейл-аудит торговых точек и предоставляет данные по дистрибуции и ценам. Для оценки состояния и потенциала рынка используются данные рыночных исследований.

Формула успеха

Предмет гордости исследователей — гвоздь методики — факторный анализ продаж. Компания исходит из того, что на них влияют три ключевых фактора: товарное предложение (продажи, обусловленные ценой и качеством), продвижение (продажи, генерируемые текущей рекламой, промо-акциями и пр.) и собственно брэнд (продажи, обусловленные приверженностью покупателей к брэнду). Суть «факторного анализа» — определить «вклад» каждого из них в продажи брэнда. Правда, как это делается на практике, в V-ratio не разглашают. На ос-

новании этих данных и выведенных моделей потребления делаются прогнозы продаж. Сама же стоимость брэнда определяется через стандартную модель дисконтирования денежных потоков (DCF).

Итогом проекта, который обошелся компании в \$120 тыс., должна стать экспресс-оценка стоимости «годовалого» брэнда «130». Правда, произойдет это только летом 2005 года.

— А какие же данные вы получаете в течение первого года? Странная получается оценка, если вы до сих пор не знаете, сколько стоит ваш брэнд.

— Было бы нелепо ожидать, что нам с первого дня запуска брэнда каждый день будут предоставлять котировку. Точную оценку мы получим по окончании проекта. А сейчас нам и без того есть над чем думать.

Что в итоге

Первой пищей для размышлений маркетологов «Первого пивоваренного» стали данные о вкладе брэнда в продажи выпускаемой продукции. Оказалось, что у марки «130» он пока не столь велик — 38,6%. Но на ППЗ и таким результатом довольны: все-таки первый шаг. Однако есть и некоторые опасения: показатель привлечения покупателей эффективной рекламой и продвижением (32,2% от общего объема продаж) заметно выше, нежели у брэндов-конкурентов. По словам участников проекта, это можно объяснить тем, что марка только вышла на рынок. Из отчета оценщика: «Вероятность покупки „130“ человеком, имевшим контакт с вашей рекламой, увеличивается в два с лишним раза (на 164%) по сравнению тем, кто с ней незнаком. Но если по мере развития брэнда тенденция сохранится, это будет неприятным сигналом: значит, прирост продаж идет преимущественно за счет краткосрочных средств стимулирования,

и компания удалась от пути наращивания „веса“ брэнда».

Кроме того, «Первый пивоваренный» получил данные по повторным покупкам «130». Показатели удержания тех, кто после первого знакомства с брэндом решил продолжать его потреблять, составил 89%. Коэффициент удержания потребителей после второй «пробы» — 97%. Таким образом, подавляющее большинство попробовавших «130» остались довольны. Результаты, конечно, выглядят за пределами высокими, так что менеджеры компании на этот счет не обольщаются: общеизвестно, что первые покупки обычно совершают люди, наиболее склонные к восприятию новинки. Однако они же — самая «нелояльная» аудитория. Ожидается, что по мере роста покупательской аудитории показатели удержания будут снижаться.

«Нам дают не готовые решения, а пищу для ума, — объясняет **Ильдар Акчурин**, директор по продажам. — Исследование помогло выбрать приоритетные регионы, на которые раньше по тем или иным причинам мы, возможно, не обратили бы должного внимания». Его прерывает телефонный звонок.

— Единственное, чем я могу помочь — это протянуть тебе платок, чтобы вытереть слезы. В воскресенье постараюсь отгрузить. Пусть лучше три-четыре дня пива не будет на полках, чем портить брэнд, — убежденно говорит в трубку Акчурин. И поясняет суть проблемы: — Темпы роста продаж «130» опережают наши прогнозы. Мы не рассчитали количество бутылок. Бутылка «1874», в принципе, похожа на «130». Мне предлагают: налейте в нее. И это через три месяца после запуска брэнда! Нет, я на «подмену» не пойду.

В отделе маркетинга считают, что результаты проекта помогут и в работе с финансо-

выми службами: распределить бюджет и более точно учитывать расходы, связанные с маркетингом, а также убедить финансистов пересмотреть отношение к маркетологам. «Когда запускали „130“, наши финансисты сомневались в будущем брэнда. В августе в течение полутора недель мы не могли подписать контракт на поставку бутылок. Финансисты говорили, что денег нет. Эти полторы недели вылились в то, что в сентябре мы две недели сидели без тары. Сейчас наш аналитик подсчитывает экономический ущерб. Теперь же мы им цифрами докажем, что наши действия должны получать поддержку, а не наталкиваться на вооруженное сопротивление».

Неокончателная победа

Расчеты аналитиков показали, что по результатам первых трех месяцев маркетинговые затраты окупались всего на 10%.

— Просто мы считаем текущие убытки и прибыли нарастающим итогом. Причем подходим к этому консервативно. В первый месяц в «пассив» включили все расходы на подготовку запуска и вывод на рынок брэнда «130». А это свыше \$1 млн, — поясняют в V-Ratio.

И все же, в долгосрочной перспективе все участники проекта ожидают от него массу выгод. «В дальнейшем предполагается рост продаж. В то же время столь больших расходов, как на этапе запуска, уже не потребуются. Мы рассчитываем, что маркетинговая часть проекта выйдет на нулевую рентабельность в пределах одного года. После экспресс-оценки в 2005 году, возможно, перейдем к более серьезному консалтинговому проекту». Господин Чернозуб в ценности своего интеллектуального продукта не сомневается: «Будет не только определена итоговая цифра — стои-

мость брэнда „130“. Будут разработаны рекомендации по управлению брэндом, по оптимизации рекламного бюджета, по развитию стратегии брэндирования и уточнению позиционирования, по использованию отдельных маркетинговых программ, исходя из оценки их экономической эффективности».

Взгляд со стороны

Конкуренты за проектом «Первого пивоваренного» следят, но оценивают его сдержанно. Лейтмотив: посмотрим, что у них получится. **Александр Макаренко**, директор по маркетингу и стратегическому планированию компании «Динал» (группа Heineken) замечает, что у его компании есть своя методика оценки эффективности вложений в маркетинг. Однако раскрывать ее отказался. **Андрей Герман**, директор по маркетингу компании «Ак-Нар» (входит в холдинг ВВН) тот же вопрос прокомментировал так: «Нас интересует экономическая эффективность вложений в маркетинг. Например, мы меряем ряд показателей „здоровья брэнда“: известность, лояльность, намерение покупать, переключаемость, долю брэнда на рынке, динамику ее изменений. Для этих целей мы сотрудничаем с ACNielsen и TNS Gallup. Смотрим, как и какие показатели



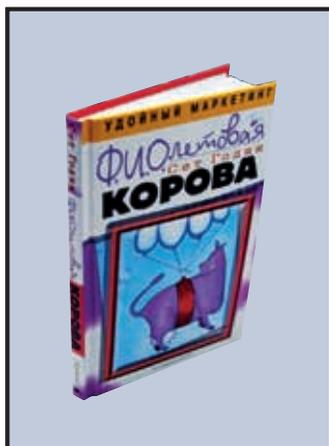
Президент «Первого пивоваренного» **Ахылбек Алгазиев** (вверху) и вице-президент по маркетингу **Виталий Лисунов** собираются пристально следить за стоимостью своих брендов

изменились, и как это связано с нашими вложениями. На данный момент мне достаточно своих данных. Что касается брэнда „130“, исчерпывающие комментарии давать рано. Ребята, конечно, молодцы. Им удалось дифференцироваться на общем фоне. Вопрос в том, у кого они найдут отклик, и как долго эта аудитория будет оставаться лояльной». **сб**

Фиолетовая корова на льду



УЖ СКОЛЬКО ЛЕТ МАРКЕТОЛОГИ ТВЕРДЯТ О КРИЗИСЕ ТЕЛЕВИЗИОННОГО БРЭНДИНГА, О РОЛИ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ, О СОЗДАНИИ АЖИОТАЖА И ПРОДУКТОВОЙ ИННОВАЦИИ — ГЛАВНОМ РЕЦЕПТЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ. В КНИГЕ СЕТА ГОДИНА «ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА» НЕТ НИ ОДНОЙ НОВОЙ ИДЕИ. НО ЭТО ТОТ СЛУЧАЙ, КОГДА ГОВОРИЛИ ВСЕ, А СКАЗАЛ ТОЛЬКО ГОДИН. **Текст: Максим Котин**



ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА

ГОДИН С.
М.: РОСМЭН-БИЗНЕС, 2004
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 192 С.

В конце книги Сет Годин приглашает посетить www.sethgodin.com и кликнуть автора по голове. Собственно, на сайте видна лишь половина лысой головы Година. А щелчок открывает личный web blog, где автор «Фиолетовой коровы» делится своими наблюдениями и размышлениями. Не получив наводки в книге, сложно было бы найти этот дневник — на него не ведет ни одна ссылка. Интересный способ установить доверительные отношения с читателем. Несмотря на такие инновации в интернет-промоушне, в самой «Фиолетовой корове» нет ни одной новой идеи.

Трудно назвать революционно новым призыв разрабатывать продукт, который будет очень нужен потребителю. Если кто забыл, эта идея уже присутствовала в концепции четырех «Р» Джерома Маккарти, причем под первым номером. Да и мысль о том, что весьма полезно использовать инициативность любознательных людей, чтобы с их помощью продвигать инновационные продукты, тоже известна лет эдак пятьдесят — со времен Лазарсфельда и его теории «лидеров мнений». Да и часто упоминаемую автором кривую Мура (новаторы — передовики — отстающее большинство — безнадежно отставшие) придумал Мур, а не Годин. Наконец, о снижении эффективности прямой рекламы и кризисе телевизионного брендинга (Годин называет его «кризисом телевизионно-промышленного комплекса») на Западе не писал только ленивый. И сама фиолетовая корова — нечто кардинально отличающееся от других — есть не что иное, как новый образ старой идеи «разрыва», сформулированной Жан-Мари Дрю два десятилетия назад. И когда Дрю ее формулировал, она уже была не совсем новая.

Тем не менее «Фиолетовая корова» — совершенно замечательная книга. Главное не воспринимать ее как учебник по маркетингу и сборник практических советов — советы там

если и есть, то совершенно не практические. Для компании Procter & Gamble, например, такой: отказаться от поддержки брэнда Tide и поскорее придумать что-нибудь новенькое, поинтереснее. Представляю, с каким энтузиазмом прочитают эти слова маркетологи P&G, особенно брэнд-менеджеры Tide.

«Фиолетовая корова» — не деловая книга в обычном понимании этого слова, а молитвенник. Издатели это почувствовали и выпустили ее в виде небольшой книжки, которую, как походную Библию, можно носить в кармане. Это и есть библия для приверженцев новой религии, книга, которую нужно читать в течение дня, чтобы поддерживать в себе веру. Вера эта такова: бизнес должен быть инновационным, интересным, ярким, а маркетинг — интеллектуальным, смелым и малобюджетным.

Ценность подобных книг определяется не новизной идей и практической ценностью рецептов, а тем, насколько убедителен проповедник, рождает ли его слово удачные и вдохновляющие образы. Ведь тогда форма проповеди становится содержанием нашей жизни — если разжигает жажду деятельности в душе практика, тормозит его и подталкивает к чему-нибудь этакому.

Здесь Годин вне конкуренции. Чего стоит сам образ фиолетовой коровы (ручаюсь, он войдет в обиход российских маркетологов). Или формулировка про заразные и незаразные идеи. Или утверждение, что непредсказуемость результата и обеспечивает его успех. Годин парадоксален, точен, спорен — таким и должен быть агитатор. От коллег-проповедников из других сфер общественной деятельности Година отличает одно: его идеи в своей сути верны, а их популяризация принесет пользу не только автору, но и читателю. Каждому из нас стоит завести фиолетовую корову. **СФ**



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

С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:

- оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Бизнес-пресса» (www.bpress.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)
- найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как: «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)
- прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».

ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБУЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:

<p>В МОСКВЕ *«Бизнес-книга» ул. Тверская, 12/2 (095)101-3511 «Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 В Астрахани «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 В Барнауле «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В Белгороде «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В Бийске «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 Во Владивостоке «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 В Воронеже «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 В Екатеринбурге «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 В Иркутске «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продальте» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</p>	<p>В Кемерово «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 В Краснодаре «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 В Красноярске «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 В Мурманске «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 В Нижнем Новгороде «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086 «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 В Новгороде «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 В Новосибирске «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 В Омске «Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254</p>	<p>В Орле «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 В Пензе «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 В Перми «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 В Ростове-на-Дону «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шебоддаева, 97/2 (8632)95-3559 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 В Рязани «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566 В Самаре «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чайона» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 В Санкт-Петербурге *«Дом деловой книги» Литейный пр. 17/19 (812)273-7155 В Саратове «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884</p>	<p>В Сочи «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 В Ставрополе «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 В Сургуте «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371 В Томске «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 В Тюмени «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 В Улан-Удэ «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 В Уфе «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 В Чебоксарах «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641 В Челябинске «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958 В Череповце «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148</p>
---	--	---	--

НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)267-3768, ПО ФАКСУ (095)771-6185 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.

	<p>КАРЬЕРНЫЕ ВОЙНЫ. 10 ПРАВИЛ ПОСТРОЕНИЯ УСПЕШНОГО ЛИЧНОГО БРЕНДА</p>	
	<p>Д'АЛЕССАНДО Д.</p>	<p>«Карьерные войны» — продолжение первого бестселлера Дэвида Д'Алессандро «Война брэндов». О продвижении марок товаров написано много, о создании и сохранении личного брэнда — почти ничего. Автор демонстрирует, от чего действительно зависит продвижение вверх по карьерной лестнице. Трудолюбие и исполнительность — это необходимый, но недостаточный минимум. Репутация и определенные навыки — вот что выгодно отличает одних и «топит» других. Д'Алессандро на многочисленных положительных и отрицательных примерах показывает, как создать персональный брэнд и как защищать его от нападков недоброжелателей, от равнодушия начальства и от собственных худших побуждений. «Карьерные войны» — книга для целеустремленных людей, находящихся на любой ступени организационной иерархии или только мечтающих о карьере.</p>
	<p>СПБ: ПИТЕР, 2004</p>	
	<p>ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.</p>	
<p>208 С.</p>		
<p>ЛОТ № 4004-01</p>		<p>ЦЕНА (РУБ.) 150</p>





69_ ИНСАЙД ИЗ INSEAD // У французской школы бизнеса INSEAD появились симптомы «болезни роста» / РЕПОРТАЖ

75_ ШКОЛЬНАЯ ФОРМА // Американский журнал Business Week назвал лучшие бизнес-школы мира / РЕЙТИНГ

80_ ФИНАНСИСТ В СТЕПЕНИ // Как получить международный финансовый сертификат / УЧЕБНЫЙ КУРС

82_ ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ // Технология SPIN ненавязчиво подталкивает клиента к крупной покупке / ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

«Выскачка» — так можно назвать французскую бизнес-школу INSEAD. Когда она появилась на свет, в мире уже гремели имена Harvard и Stanford. Сейчас INSEAD может сравниться с ними в известности и качестве подготовки менеджеров — оттого ее недолюбливают европейские конкуренты и боготворят выпускники. Но нынешней осенью INSEAD неожиданно сдала позиции сразу в двух международных рейтингах. Обозреватель **сф** Юлия Фуколова отправилась во Францию, чтобы выяснить, не началась ли у школы «болезнь роста».

Инсайд из Insead

Фонтенбло — маленький буржуазный городок неподалеку от Парижа. Он известен своим древним замком, который служил резиденцией Наполеону. Еще одна достопримечательность — огромный лес, который необычайно красив осенью. Но все же многие обитатели Фонтенбло считают, что без INSEAD в городе не осталось бы ровным счетом ничего интересного. И так думают не только сами «инсеадовцы».

Как расшифровывается название школы, сегодня уже мало кто помнит. Но все усвоили давно и четко: INSEAD — это фабрика, выпускающая успешных руководителей. Бизнес-модель производства менеджеров достаточно проста: отобрать лучших абитуриентов, пригласить известных профессоров, привлечь достойных работодателей. Собственно, все то же самое делают и остальные бизнес-школы. Но у INSEAD почему-то получа-

ется лучше, чем у многих других.

Наиболее ярко этот феномен объяснил президент ассоциации российских выпускников INSEAD **Алексей Худяков**, который приехал в Фонтенбло на встречу с коллегами из других стран: «Понимаете, в математике есть такой термин — неупорядоченные множества. Два числа можно сравнить между собой и однозначно сказать, какое больше, а какое меньше. А лучшие бизнес-школы —

это неупорядоченные множества, как их сравнивать между собой? Цена, длительность обучения и прочие параметры — все не то. Что действительно имеет значение — внутренний дух школы».

Атмосфера в INSEAD действительно уникальная.

Пестрая смесь

Diversity — наверное, самое любимое слово в INSEAD. По крайней мере, я услышала его раз пятьдесят от самых разных людей. Конечно,

ЛУЧШИЕ
бизнес-школы мира

специальный проект



Сергей Сулимов: «Здесь учат не столько MBA, сколько жить в свое удовольствие»

Другие топ-школы тоже много говорят о разнообразии и стремятся к нему, но в INSEAD из него сделали культ. Так, если в первом выпуске 1960 года было 52 студента из 14 стран, то сейчас каждый год INSEAD заканчивают около 850 человек из 67 стран мира. Французы занимают лишь второе место по численности, так что французской эту школу можно назвать лишь по географическому признаку, к тому же половина студентов учится во втором кампусе в Сингапуре. Пожалуй, только LBS и IMD могут похвалиться столь же широким национальным составом.

Образовательный бэкграунд и предыдущий опыт работы студентов тоже представляет собой весьма пеструю смесь. «Не знаю больше ни одной школы, где на программу MBA могут взять человека без высшего образования», — говорит соискатель степени PhD **Григорий Вилков**. — Я лично знал русского студента, у которого вообще не было диплома. Видимо, школа, оценив его реальные достижения и лидерские качества, решила, что он способен поддержать высокую репутацию INSEAD».

— Это Федерико из Италии, он работал дизайнером в Ferrari, — знакомит меня со своим однокурсником **Сергей Сулимов** во время экс-



Арсен Согомонян: «Говорили, что тут классно, и другими школами я даже не интересовался»

курсии по кампусу. Сам Сергей прошел более традиционный путь — до поступления в INSEAD он работал в McKinsey. — У нас еще учатся несколько докторов философии, ученые. Есть даже свой летчик.

«Летчиком» оказался **Арсен Согомонян**, выпускник физтеха и бывший директор по маркетингу проекта «Россия онлайн».

— Я начинал этот проект с нуля, но потом стало скучно, — поясняет Арсен. — Наверное, адреналина не хватало. А пилотированием увлекался давно, поэтому, когда уволился, смог больше времени посвящать своему хобби.

Мы с приятелем купили сначала один самолет, «Як-52», потом второй — «Як-18», организовали аэроклуб в Мячково. За год-полтора я достаточно отдохнул, и возникло желание делать что-то новое. Но сначала решил поучиться.

В своем стремлении к вавилонскому разнообразию INSEAD, однако, не отступает от стратегической цели — принимать только тех, кто способен стать первоклассным менеджером и, что называется, «не испортит статистику». Не случайно отбор в INSEAD с каждым годом становится серьезнее, об этом говорит и такой формальный показатель, как средний балл по GMAT. Например, в 1999 году он составлял 680 баллов, в 2003-м — 702, а сейчас — 707. Выше только в Stanford — 718.

Интернациональный состав и у профессуры: 147 постоянных преподавателей и 50 «визитеров» приехали из 33 стран мира. Профессоров отбирают не менее тщательно, чем студентов. «Здесь, наверное, максимально возможен полет фантазии, — говорит соискатель степени PhD **Константин Коротов**. — Скажем, в американской

бизнес-школе трудно было бы представить обсуждение вопроса сексуальности на рабочем месте, а в INSEAD преподаватели предлагают и такие кейсы».

Раскрытая марка

С Хелен Хендерсон, возглавляющей отдел финансовой поддержки, мы встретились как старые знакомые. Она приехала в Россию представлять INSEAD, когда многие еще понятия не имели, что такое MBA. На первых презентациях выступал и выпускник 1995 года **Александр Изосимов**, в прошлом году возглавивший компанию «Вымпелком».

Я задаю Хелен Хендерсон провокационный вопрос:

— Как вы думаете, Изосимов стал бы тем, кем стал, если бы закончил не INSEAD, а, скажем, LBS или Wharton?

— Кто знает, — отвечает госпожа Хендерсон. — Но он выбрал INSEAD.

Диплом MBA, несомненно, дает большой толчок для развития карьеры, но с точки зрения «вправления мозгов» лучшие бизнес-школы не слишком сильно отличаются друг от друга. Так считает Григорий Вилков, который в

НЕКОТОРЫЕ РОССИЙСКИЕ ВЫПУСКНИКИ INSEAD

ВЫПУСКНИК	ПРОГРАММА, ГОД ВЫПУСКА	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	СТРАНА
АНТОН ВОЛЫНЕЦ	MBA-1996	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ВОПРОСАМ РАЗВИТИЯ	«СУАЛ-ХОЛДИНГ»	РОССИЯ
СЕРГЕЙ ГРЕЧИШКИН	MBA-1997	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	J.P. MORGAN CHASE & CO	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
ВАДИМ ГРИГОРЯН	MBA-2000	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	PERNOD RICARD	РОССИЯ
МИЛАДА ГУДКОВА	MBA-2001	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА СТРАТЕГИИ И РАЗВИТИЯ	«БАЛТИМОР»	РОССИЯ
МИХАИЛ ДУБИК	MBA-1998	ИЗДАТЕЛЬ	INDEPENDENT MEDIA	РОССИЯ
ДИНА ЖАРОВА-БЕРБНЕР	MBA-2001	СЕО	УК «РАЙФФАЙЗЕН КАПИТАЛ»	РОССИЯ
ГЕННАДИЙ ЖИЛИНСКИЙ	MBA-1995	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ	PROCTER & GAMBLE	ШВЕЙЦАРИЯ
АЛЕКСАНДР ИЗОСИМОВ	MBA-1995	СЕО	«ВЫМПЕЛКОМ»	РОССИЯ
ВАСИЛИЙ КАРАСЕВ	MBA-1999	ДИРЕКТОР ОТДЕЛА КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ	SONY PICTURES ENTERTAINMENT	США
АНДРЕЙ КАШУБСКИЙ	MBA-1998	СЕО	«СВЕЗА»	РОССИЯ
СТАНИСЛАВ КИСЕЛЕВ	MBA-1997	ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА	EGON ZEHNDER INT.	РОССИЯ
ВАДИМ ЛАРИН	MBA-1998	СЕО	«ИНТАГОЛЬ»	РОССИЯ
ИГОРЬ ЛИВАНТ	MBA-2000	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	«ТРОЙКА ДИАЛОГ»	РОССИЯ
АНДРЕЙ ЛИТВИНОВ	MBA-2000	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	VIRGIN MONEY	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
ВЛАДИМИР МАРТЫНЕНКО	MBA-2001	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДИРЕКТОР	LOEWE SA	ИСПАНИЯ
АЛЕКСЕЙ МИТРОФАНОВ	MBA-1997	ДИРЕКТОР ОТДЕЛА КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ	ОФГ	РОССИЯ
СЕРГЕЙ ПИВЕНЬ	MBA-1999	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	FORD MOTOR	РОССИЯ
ИННА РИСКИН	MBA-2003	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА	UBS	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
АЛЕКСЕЙ ХУДЯКОВ	MBA-1998	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА	«АЛЬФА-ТЕЛЕКОМ»	РОССИЯ
АНТОН ЧЕРНЫЙ	MBA-2000	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ	MERRILL LYNCH EUROPE	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

свое время закончил бизнес-школу Rochester (США), поработал на Уолл-стрит и сейчас получает степень PhD. «Просто у всех школ разный подход к решению проблем, — говорит Григорий. — В Harvard больше кейсов, у нас в Rochester упор делали на самостоятельные проекты, а в INSEAD программа более сбалансирована».

Главным маяком для молодых профессионалов является высокая репутация и раскрученный бренд INSEAD. По сути, школа пожинает плоды своей маркетинговой и исследовательской работы. Кроме того, в Америке в последнее время непростая ситуация с визами, и европейские бизнес-школы «потирают руки», предвкушая наплыв абитуриентов.

Важным фактором является также компактность программы. «Одногодичная программа интересуют людей, которые стремятся многого достичь, но не хотят тратить лишний год. Наверное, поэтому INSEAD привлекает более динамичных и пробивных ребят, и эти качества им позволяют многого достичь в своей карьере», — говорит декан программы MBA **Антонио Фаташ**.

Я спросила студентов школы, почему они остановили выбор на INSEAD. **Елена Лободина**, трейдер с десятилетним стажем, все гипотезы полностью подтвердила: «У меня было три критерия при выборе школы. Она должна располагаться в рейтингах в первой десятке, программа должна быть одногодичной и, наконец, сама школа находится в Европе. И в этом плане у INSEAD несомненные преимущества». Конечно, швейцарская IMD также соответствует этим критериям, но туда сложнее поступить — слишком маленькие классы.

Как оказалось, всем остальным студентам к списку

критериев Елены добавить было нечего. Кроме, пожалуй, одного — личные рекомендации. «Многие люди идут к нам по рекомендации своих друзей-выпускников, и это для нас лучший маркетинговый инструмент, он не сравнится ни с какими рейтингами, рекламой или PR-компаниями», — отметил Антонио Фаташ. Например, Арсен Согомонян подавал документы в INSEAD, потому что здесь учились его знакомые: «Они мне говорили, что тут классно, так что другими школами я даже не интересовался». Хелен Хендерсон недавно вернулась из Южной Африки, где встречалась с шестью уже зачисленными абитуриентами. Случайно или нет, но четверо из них также подавали документы только в INSEAD. Выразаясь маркетинговым языком, лояльные потребители создают дополнительную ценность бренду.

А вот Сергей Сулимов подавал документы в несколько школ Европы и Америки и в большинство из них поступил. Но выбрал INSEAD. «Harvard меня поставил в лист ожидания, но в школе мне не понравилось», — рассказывает Сергей. — Люди там какие-то все напряженные, заученные и высокомерные. Знакомая, которая там учится, как-то написала, что Harvard — это корпоративная Америка. Там все борются за место под солнцем, а это противоречит моему духу. В MIT понравилось больше, она показалась самой человечной из всех американских топ-школ. Но, наверное, здесь слишком зациклены на технологиях. Я поступил также и в Kellogg, но туда даже не поехал. Мне не хотелось два года жить в глубинке под Чикаго».

— Вообще-то Фонтенбло многие тоже считают деревней, — замечаю я.

— Здесь место правильное. И потом, я как-то поставил рекорд — доехал от Фонтенбло до Парижа на машине за 24 минуты. Это быстрее, чем из Теплового Стана до центра Москвы. Если бы школа находилась в Париже, было бы сложнее учиться.

Впрочем, соблазнов у студентов INSEAD все равно хватает.

«Инсеадовский типаж»

«Учиться в INSEAD достаточно трудно, но, как мне кажется, все студенты это делают с какой-то легкостью», — отметила **Ольга Лоншакова**, которая в декабре заканчивает бизнес-школу. «Здесь учат не столько MBA, сколько жить в свое удовольствие», — объясняет Сергей Сулимов. Сидя на мягком

осеннем солнце в открытом кафе INSEAD, в тени высоких дубов и уже осыпающей дикой яблони, этим словам трудно не поверить.

Илья Архипов, которого мы встретили в баре, вскользь упомянул, что накануне вернулся из Парижа в восемь часов утра. А на студенческой пати по случаю дня рождения жены одного из студентов я стала свидетелем бурного обсуждения последних инсеадовских национальных вечеринок. Индейская, например, показалась скучноватой. А вот зажигательная арабская была что надо. Говорят, студент из Англии увидел, как профессиональная танцовщица исполняет на столе танец живота, остолбенел и немедленно объявил друзьям: «В этом



Центр
Административного
Менеджмента

ВАША КОМПАНИЯ БУДЕТ РАБОТАТЬ КАК ЧАСЫ

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
тел.: (095) 280-80-18, 280-14-77

зале находится моя будущая жена».

Смысл инсеадовской жизни стал более понятен, когда мне рассказали историю про одного студента, пожелавшего записаться в клуб инвестиционных банкиров. В качестве вступительного испытания ему предложили решить кейс, над которым вот уже три месяца бился один крупный банк, и студент, в свое время сдавший GMAT на 800 баллов, решил задачу за 15 минут. «Такие кадры у нас тоже есть», — сказал Сергей Сулимов и обронил сакраментальную фразу: «Правда, этот человек скорее гарвардский типаж, а не инсеадовский».

— А что значит «гарвардский» и «инсеадовский»?

— «Гарвардский» — это ближе к «ботаникам». А настоящий инсеадец пытается, если так можно выразиться, вкушать всего. Он встает на занятия, после этого едет на тусовку и отрывается. А утром с большой головой идет учиться, выпив бесплатного кофе в инсеадовском кафе. В INSEAD надо «тусить», общаться с народом и, наверное, за это школу и любят.

Сам Сергей является наглядным примером «инсеадовского типажа». Параллельно с обучением в INSEAD и развлечениями он продолжает вести некоторые проекты в McKinsey. И, что самое удивительное, собирается через месяц защищать кандидатскую диссертацию в Санкт-Петербургском университете аэрокосмического приборостроения. «Мне просто космос нравится, да и лавры Брэнсона не дают покоя», — шутит Сергей.

— Вы давно работаете в INSEAD, а смогли бы вы, например, отличить выпускников своей школы от других? — спросила я у Хелен Хендерсон.

— Конечно, — не задумываясь ответила Хелен. — Если бы на каком-то скучном обеде меня посадили рядом с выпускником INSEAD, я получила бы большое удовольствие. Это люди с разносторонними интересами, у них всегда много новых идей.

Болезнь роста

Уникальный внутренний дух INSEAD удается сохранять уже долгие годы. А вот рыночные позиции школы сегодня явно не так прочны, как раньше.

В свое время INSEAD совершил значительный рывок вперед — в 2000 году школа открыла второй кампус в Сингапуре, а в 2001-м вступила в стратегический альянс с Wharton. Глобальный подход и интеграция в мировое бизнес-сообщество позволили ей занять высокие позиции во многих авторитетных рейтингах MBA.

Активно развивался INSEAD и в области executive education, его открытые и корпоративные программы высоко оценивает Business Week. Сейчас у школы, например, около пятидесяти открытых программ, и каждый год она внедряет примерно пять новых. Правда, Executive-MBA INSEAD запустил лишь в прошлом году. «Мы занимались развитием кампуса в Сингапуре, поэтому немного задержались с созданием этой программы», — говорит руководитель EMBA Доминик О.

Наконец, школа показала себя финансово успешной организацией. В 2003 году она заработала 114 млн евро, практически удвоив свои доходы по сравнению с 1999-м. Казалось, что INSEAD создал запас прочности на долгие годы.

Но лидеру очень сложно удержать позиции. Так, далеко не все работодатели позитивно оценивают стреми-



EASTNEWS

тельное увеличение числа учащихся INSEAD. «Слишком много студентов, это похоже на фабрику», — сказал один из респондентов газеты Wall Street Journal. К тому же с недавних пор школа не поддерживает кредитные программы, что является очень большим минусом в глазах многих талантливых абитуриентов. И правда, не принес ли INSEAD качество в жертву масштабам?

Учась в INSEAD, надо «тусить» и общаться с народом

Декан Антонио Фаташ устало вздохнул, когда я спросила про последний рейтинг Wall Street Journal. Видимо, ему уже не раз приходилось объяснять студентам, которые платят за обучение более \$50 тыс., почему их школа заняла не слишком почетное 11-е место. В прошлом году INSEAD вопреки прави-

ИЗ КАКИХ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ ПРИХОДЯТ И КУДА УХОДЯТ СТУДЕНТЫ INSEAD

%

До учебы / После окончания школы	Консалтинг	Финансы	Промышленность
Консалтинг	61	15	18
Финансы	3	16	14
Промышленность	36	69	78

Цифра, выделенная цветом, — доля студентов, после получения MBA продолжавших работать в том же секторе экономики, что и до поступления.

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

INSEAD В ЦИФРАХ

Программа Full Time MBA: продолжительность — **10 месяцев**
 Количество студентов — **842 человека**
 Средний возраст — **29 лет**
 Доля иностранных студентов — **91%**
 Средний результат GMAT — **707 баллов**
 Средний опыт работы — **5,5 лет**
 Стоимость обучения — **около \$54 000**
 Стоимость проживания — **примерно \$27 500**
 Средняя зарплата выпускников — **\$129 200 в год**
 Программа кредитования — **отсутствует**
 Общее количество выпускников — **свыше 30 тыс. человек**

лам даже выпустил специальный пресс-релиз по этому поводу и подробно рассказал, почему считает данный рейтинг методически несовершенным. «Мы всегда заботимся о рейтингах и пытаемся максимально хорошо представить нашу школу. Например, когда Financial Times или Business Week давали нам высокие места, мы были рады, но не думаю, что люди к нам приходят только из-за этого. А в рейтинге Wall Street Journal много непонятного», — считает господин Фаташ. INSEAD, кстати, даже отказался предоставлять информацию для этого рейтинга.

Но через неделю после нашего разговора авторитетный Business Week также преподнес неприятный сюрприз: INSEAD, возглавлявший рейтинг этого журнала с 2000 года, уступил лидерские позиции и занял только третье место (см. материал на стр. 75). Что это — головокружение от успехов или временные трудности, с которыми предстоит бороться?

Антонио Фаташ отреагировал на новость сдержанно, как дипломат: «Мы, конечно, разочарованы нынешним третьим местом. Ожидания наших студентов и рекрутеров очень высоки, возможно, выше, чем в других школах, и нам приходится напряженно работать, чтобы их удовлетворить. За последнее время мы значительно улуч-

шили работу нашего центра по трудоустройству, и результаты студенты почувствуют в будущем. Мы надеемся, что эти инвестиции позволят нам снова занять первое место».

Центр карьеры — действительно большое место для всех бизнес-школ, поскольку во время спада в экономике они оказались не готовы к резкому снижению интереса работодателей. Но жалобы студентов INSEAD были вполне обоснованы. Business Week приводит их довольно жесткие высказывания о том, что департамент карьеры порой «неотзывчив и беспомощен».

Правда, многое уже начало меняться, в том числе и ситуация на рынке труда.

Карьерное потепление

В среднем INSEAD заканчивают 15 — 20 россиян в год. В разгар кризиса успешное трудоустройство было для них невероятной удачей. Большие надежды многих не оправдались. Но, как утверждает руководитель Центра карьеры **Клер Лекок**, даже в худшие времена через три месяца после окончания школы у 85% выпускников все-таки были предложения, а остальные 15% находили работу в течение полугода.

«Сейчас мы начинаем работать со студентами буквально с первого дня их появления в школе», — рассказывает Клер Лекок. Весной

этого года в департаменте началась масштабная реорганизация, наняли пять новых сотрудников из разных стран и отраслей для налаживания отношений с работодателями. Правда, преобразования в INSEAD начались позднее, чем в LBS (см. **СФ** №36/2004).

Весной этого года ситуация стала налаживаться. Ольга Лоншакова, например, недавно побывала на презентации известной компании, и зал, рассчитанный почти на 700 мест, был заполнен едва на треть. «Судя по тому, сколько человек пришло на нашу презентацию, рынок труда очень сильно оживился», — заметил представитель этой фирмы. Весной в кампус INSEAD приезжали 70 компаний, а осенью их было уже 90. Появились даже совсем новые работодатели, которые до сих пор инсеадовцами не интересовались, например Adidas.

Впрочем, небольшой опрос русских студентов, заканчивающих INSEAD в декабре, показал, что за два месяца до выпуска мало у кого в кармане есть реальные предложения. У одного есть «офер» от французской компании, но, видимо, он рассчитывает на что-то большее и продолжает ходить на интервью. Ольга Лоншакова пока не получила ни одного «офера», но про-

шла несколько собеседований с консалтинговыми фирмами и направила свое резюме в инвестиционные банки. Не слишком радужная картина, хотя никакой паники среди студентов я не наблюдала. Разве что недавно всем курсом они утешали рыдающую китайку, которой отказали все ведущие консалтинговые фирмы.

«Примерно 20% выпускников прошлого года пошли в финансы, 30% — в консалтинг и почти 50% — в промышленность, — говорит Клер Лекок. — Но, скорее всего, ситуация изменится, мы ожидаем, что в этом году промышленности будет меньше, а консалтинга больше». Такой расклад наверняка отразится и на зарплатах выпускников. За последние два года она, конечно, упала, но не так сильно, как этого боялись. Индустриальные компании, которые традиционно платят меньше, чем консалтинг и банки, до кризиса предлагали выпускникам INSEAD в среднем 85 тыс. евро в год. В разгар рецессии — 80 тыс. евро, но отказывали в бонусах. Теперь практика бонусов возвращается.

Урок организационного поведения

В субботу в одном из зданий INSEAD мы прошли по кьюбиклам (специальным



Московская международная высшая школа бизнеса "МИРБИС"

16 лет в бизнес-образовании
 Гослицензия №00-1679 от 09.02.2004

Association of MBA (AMBA) – подтверждение высокого качества подготовки руководителей, надежности и авторитетности школы

Программа MBA (со специализациями) получила международную аккредитацию

Executive MBA – для топ-менеджеров и собственников компаний «Стратегическое и корпоративное управление»

Формы обучения и начало занятий
 вечерняя — октябрь
 модульная — октябрь, ноябрь

Форма обучения:
 модульная (2 года)
 Удобный график занятий.

По окончании:
 Государственный диплом MBA,
 Diploma of MBA of LondonMet

По окончании:
 Государственный диплом MBA

Тел. (095) 101-41-88 (мнк), www.mirbis.ru

загончикам, в которых студенты занимаются группами) и не нашли ни одного свободного.

На занятии по Organisation Behavior, которое я посетила, также не было ни одного свободного места. Профессор Томас Д'Анно разбирал со студентами кейс, который они получили накануне. Партнер (так в INSEAD называют официальных или же неофициальных спутников студентов) **Екатерина Ключкова** рассказала, что ее муж просидел над кейсом несколько часов, и все это время его категорически нельзя было беспокоить.

Ситуация и впрямь предлагалась любопытная. Сотрудника компании назначили замещать отсутствующего коллегу. Причем он не знает, временно это или на-

всегда, но принимать решения нужно немедленно. Перед ним 20 — 25 различных писем и прочих посланий от разных людей, на которые надо как-то реагировать. В такой непростой ситуации надо принимать взвешенные решения. Вот, например, записка от секретарши, которую менеджер до сих пор в глаза не видел. У нее умерла мать, и она сообщает, что какое-то время будет отсутствовать на работе. Что должен сделать менеджер? Кто-то из студентов предложил логичный на первый взгляд поступок — позвонить ей и выразить сочувствие. «Вы что, правда ей соболезнуете? — удивился профессор. — Представьте, насколько это будет выглядеть неискренне, если вы позво-

ните незнакомому человеку и начнете сочувствовать. Пожалуй, лучше просто послать цветы».

За десять минут до окончания занятия дверь аудитории вдруг распахнулась, и в помещение ворвались человек десять в каких-то нелепых нарядах — майках, беретах и с вилами в руках. Как оказалось, именно так проходят презентации очередной национальной недели, на этот раз французской. Французы, изображающие фермеров, забросали студентов картошкой, достали вино и камамбер, причем в сыр они друг друга периодически макали лицом. А под конец разыграли все прелести запутанных любовных отношений. Честно говоря, захотелось тут же купить билетик на вечеринку за 30 евро.

Разумеется, не все занятия проходят так весело, но даже такой неинтересный предмет, как статистика, здесь читает профессор-итальянец, от которого студенты просто в восторге. Недавно на занятиях они рассчитывали связь между средним баллом студента и его последующей зарплатой. И выявили корреляцию: чем лучше успеваемость, тем меньше зарплата, причем разница в один балл — минус 20 тыс. евро.

Впрочем, работодатели ценят выпускников INSEAD не за их оценки в школе, а за умение решать сложные управленческие задачи. **сф**

Следующий репортаж из цикла «Лучшие бизнес-школы мира» — из французской школы HEC — читайте в нашем журнале 29 ноября.

«РАЗНООБРАЗИЕ СТОИТ ДЕНЕГ»



Антонио ФАТАШ — испанец, получивший степень PhD в Гарвардском университете. Но прежде чем стать деканом программы MBA, он одиннадцать лет преподавал в INSEAD.

— Зачем INSEAD так сильно увеличил свои классы?

— Мы хотим быть по-настоящему международной школой, собрать много национальностей, а для этого нужно как минимум иметь большой класс. Harvard и Wharton, например, выпускают по 1000 студентов в год, а мы чуть меньше — 850. С точки зрения размеров и масштабов мы уже достигли того, чего хотели, и классы больше увеличиваться не будут.

— Почему бы вам не открыть кампус в США?

— Мы сейчас активно сотрудничаем с Wharton, обмениваемся студентами, и на данном этапе нас это устраивает. У нас пока нет планов открывать новые кампусы, мы скорее рассматриваем возможность наладить такие же партнерские программы с другими школами.

— Harvard — это кузница новых идей в управлении. А что может дать миру INSEAD?

— Мы считаем, что INSEAD безусловный лидер в области диверсификации. Мы пытаемся быть разносторонними во всех направлениях — с точки зрения стран, культур и педагогических методов, и стараемся взять все это и перемешать, чтобы получился уникальный обучающий опыт. Второй момент, который позволяет нам считаться великой школой, — развитие предпринимательских способностей. INSEAD активно развивается в этом направлении, например, у нас есть много специальных кур-

сов и курсов по выбору. А с января мы открываем новую программу — это дополнительное двухмесячное образование плюс к программе MBA, после которого будем давать сертификаты специалистов в области предпринимательства.

— А из чего складываются доходы школы?

— Так как мы некоммерческая организация, мы не получаем прибыли, правда, когда мы открывали кампус в Сингапуре, был существенный дефицит в бюджете. В первую очередь мы зарабатываем на executive education, эти программы приносят примерно 50–60% доходов, MBA — около 30%. Доходы приносят рестораны и другие наши объекты. И примерно 10–15% приносит наш благотворительный фонд. Это, конечно, маленькая цифра, и мы никогда не вырастем до уровня американцев, но в сентябре мы запустили специальную программу привлечения средств и за пять лет планируем привлечь 200 млн евро.

— За последние десять лет стоимость обучения в INSEAD выросла чуть ли не вдвое. Почему?

— Не только INSEAD, многие школы повысили стоимость обучения. Причина — растут затраты, и в первую очередь на преподавателей. Нам приходится конкурировать с ведущими американскими школами, где профессора высоко оплачиваются.

— Однако в других школах есть кредитные программы для студентов, а у INSEAD нет.

— Где-то полтора года назад мы потеряли программу кредитования и сейчас пытаемся найти альтернативу. Возможно, получится создать глобальную программу, мы также пытаемся найти национальные решения в тех странах, откуда приезжают наши студенты. Кроме того, мы в этом году в два раза увеличили стипендии, потому что хотим привлечь студентов из самых разных стран. А разнообразие стоит денег.

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

Школьная форма

За один-два года западные бизнес-школы способны сделать из обычного специалиста преуспевающего менеджера с зарплатой \$80–130 тыс. в год. Так что пристальное внимание к рейтингам этих учебных заведений не случайно. Очередной рейтинг бизнес-школ журнала Business Week обозначил новую расстановку сил на мировом рынке бизнес-образования. Школы становятся более глобальными и внедряют инновационные методы обучения. — Текст: Иван МОСКАЛЕНКО, Юлия ИПАТОВА

Журнал Business Week (BW) публикует рейтинги бизнес-школ раз в два года. BW опрашивает потребителей школ — выпускников и их рекрутеров. Для составления нынешнего рейтинга журнал провел анкетирование более 10 тыс. человек.

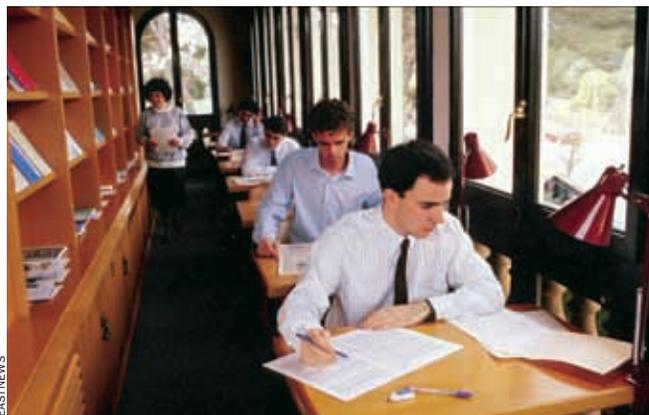
Вот уже второй раз подряд Business Week признал лучшей в мире школой американскую Kellogg. Эта школа известна, в частности, тем, что в ней удачно сбалансированы академическая и практическая части программы. Также достойна упоминания необыкновенно «семейная» атмосфера в Kellogg.

Прямой конкурент Kellogg — бизнес-школа Chicago, наоборот, отличается своей научной атмосферой и акцентом на исследованиях. Работодатели высоко оценили не только способность школы готовить молодых талантливых менеджеров, но и то, как она формирует их стиль мышления. «Все основано на теории и анализе», — говорит **Блэйн Барнетт**, выпускник 2004 года, получивший работу в Brunswick Corp. — На каждом занятии я слышал: докажи, покажи как,

почему ты так думаешь, представь мне данные. Это — способ мышления».

Три года назад в Chicago пришел новый декан — **Эдвард Снайдер**. Он хотел «оживить» атмосферу школы — и это ему удалось. Основная идея преобразования в Chicago заключается в том, что студенты и преподаватели должны постоянно общаться в классах и за их пределами. По словам Снайдера, успех «новой культуры» школы зависит от следующих факторов: взаимного уважения, профессиональной коммуникации, личной ответственности. Ежедневные завтраки декана за круглым столом стали чрезвычайно популярны — и не только из-за великолепных блинчиков. Каждый студент (а в каждом классе около 500 студентов) хотя бы раз приглашается на неформальную встречу.

В нынешнем рейтинге ключевую роль играет студенческая оценка школ. В 2002 году строительство нового здания в школе Wharton помогло успокоить студентов, которые были разочарованы падением



EASTNEWS

школы в рейтинге BW (тогда Wharton, занимавший первое место в течение восьми лет, скатился на пятое). Растущая неудовлетворенность студентов, неэффективное бюро трудоустройства и отказ даже самых надежных рекрутеров нанимать выпускников заставили многих сомневаться в том, что школа может сохранить свою привлекательность. Но в 2002 году декан **Патрик Харкер** нанял бывшего инвестиционного банкира Питера Дегнана, чтобы восстановить работу бюро трудоустройства — и студенты это заметили. Один из выпускников Wharton, получив-

Несмотря на трудности, в бизнес-школы постепенно возвращается чувство оптимизма

ший шестизначную зарплату в компании, занимающейся управлением инвестициями, говорит: «Дегнан и его команда выполнили огромную работу по привлечению работодателей, увеличили количество интервью и предложений о найме». Рекрутеры назвали бюро трудоустройства Wharton самым эффективным среди всех школ.

Другие улучшения в Wharton: 23 новых преподавателя по целому ряду дисциплин и модификации

в учебных программах. Например, новые классы по коммуникационным «мягким навыкам» и эксперименты с новыми интерактивными инструментами, разработанными в обучающей лаборатории школы. И хотя студенты все еще продолжают жаловаться на бессистемное обучение, 223 преподавателя Wharton могут составить конкуренцию любому коллективу. Обнаружить на обложке учебника имя преподавателя курса — обычное дело в Wharton.

Борьба с мишурой

Нынешние выпускники бизнес-школ подавали заявления сразу после 11 сентября, в условиях упадка экономики. Они были свидетелями

увольнений сотен тысяч специалистов, а некоторые испытали это на себе. Будущий класс-2004 наблюдал, как рекрутеры отказывались нанимать сотни свежеспеченных выпускников MBA. Степень перестала быть «пропуском в рай», все больше выпускников не могли найти работу в течение нескольких месяцев после окончания учебы. В то же время школы продолжали поднимать стоимость обучения. Все это сопровождалось волной корпоративных скандалов, в которых часто оказывались замешанными выпускники школ. Многие начали ставить под сомнение саму ценность степени MBA. «Это оказало отвращающее воздействие на все бизнес-сообщество», —

считает **Брюс Виллисон**, декан Anderson School.

Переворот в сознании корпоративной Америки и в мире делового образования создал практически идеальные условия для борьбы с «фактором мишуры». В конце 1990-х многие бизнес-школы пошли на поводу у капризных студентов, иногда «оглуляя» учебные программы. Но MBA — это сотни тысячные инвестиции, и атмосфера «элитного загородного клуба» больше не вяжется с нынешними студентами. «На самом деле MBA — это инвестирование в самого себя, приобретение базы знаний, которой у вас раньше не было, чтобы ваше профессиональное будущее выглядело более привлекатель-

ным», — говорит **Роберт Джосс**, декан бизнес-школы Stanford. — Это достигается в результате тяжелой работы».

Возможно, именно поэтому школы, известные более жесткой академической атмосферой, получили высокие оценки студентов и рекрутеров. Carnegie Mellon, готовящая выпускников с сильными навыками в количественном анализе, поднялась на четыре места, а «технологическая» Krannert School of Management — на пять. И это несмотря на то, что студенты последней жаловались на недостаточно эффективную работу бюро по трудоустройству.

Школы, не принявшие во внимание интеллектуальные запросы студентов, жестоко

ЛУЧШИЕ АМЕРИКАНСКИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ*

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ, 2004 Г.	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ, 2002 Г.	ШКОЛА	ОЦЕНКА КОРПОРАЦИЙ	ОЦЕНКА ВЫПУСКНИКОВ	СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ, \$ В ГОД	ПРИНЯТО, %**	ИНОСТРАННЫЕ СТУДЕНТЫ, %	СРЕДНИЙ ДОХОД, \$ ТЫС. В ГОД***		ПОЛУЧИЛИ РАБОТУ, %
								ДО MBA	ПОСЛЕ MBA	
1	1	KELLOGG, NORTHWESTERN	3	2	36 370	23	31	70	125	85
2	2	CHICAGO	1	5	34 400	—	29	67	127	82
3	5	WHARTON, PENNSYLVANIA	5	3	35 203	16	33	75	144	86
4	4	STANFORD	7	1	37 998	10	32	75	150	81
5	3	HARVARD	2	11	39 100	13	33	85	147,5	94
6	8	ROSS, MICHIGAN	4	9	32 688	35	29	62	115	85
7	11	JOHNSON, CORNELL	8	8	35 660	36	28	60	115	71
8	7	COLUMBIA	6	15	36 295	15	28	75	142,5	87
9	6	SLOAN, MIT	14	4	37 050	20	35	68	128	91
10	10	TUCK, DARTMOUTH	11	6	38 857	25	29	70	135	88
11	9	FUQUA, DUKE	12	12	36 399	37	33	63	118	79
12	12	DARDEN, VIRGINIA	13	7	35 200	38	26	62	120	69
13	15	STERN, NYU	10	14	35 760	22	31	65	130	80
14	16	ANDERSON, UCLA	21	10	26 691	25	24	75	127	78
15	19	TEPPER, CARNEGIE MELLON	15	19	37 000	28	30	64	110	77
16	18	KENAN-FLAGLER, UNC	17	17	33 500	47	27	60	110	68
17	13	HAAS, UC BERKELEY	19	13	33 758	17	34	80	131	78
18	20	KELLEY, INDIANA	18	18	24 201	33	30	52	103	67
19	21	MCCOMBS, TEXAS	23	22	30 116	43	24	55	110	65
20	22	GOIZUETA, EMORY	27	20	32 468	37	30	55	107	74
21	26	KRANNERT, PURDUE	20	28	26 988	44	35	45	101	74
22	14	YALE	28	21	37 359	25	29	57	118	72
23	24	OLIN, WASHINGTON U.	38	16	34 285	54	35	50	110	64
24	29	MENDOZA, NOTRE DAME	9	35	30 530	49	28	51	102,5	63
25	30	MCDONOUGH, GEORGETOWN	24	26	32 976	41	37	55	115	75
26	NA	OLIN, BABSON	16	32	29 900	59	30	62	97,5	52
27	17	MARSHALL, USC	29	23	34 692	36	22	60	100	55
28	25	SMITH, MARYLAND	37	24	30 216	38	34	45	105	65
29	27	SIMON, ROCHESTER	39	25	34 767	37	42	50	105	71
30	28	OWEN, VANDERBILT	36	27	32 790	68	24	55	102	66

* ПО ДАННЫМ BUSINESS WEEK. ** ОТ ЧИСЛА ПОДАВШИХ ДОКУМЕНТЫ. *** СРАЗУ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ШКОЛЫ

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

за это заплатились. Marshall School опустилась сразу на 10 строк. Несмотря на гордое заявление о едва ли не самых высоких оценках теста GMAT в истории школы, «администрация не соответствовала калибру студентов, нам не предложили адекватно интересной и трудной программы», — говорит один из выпускников.

Тучи рассеялись

Выпускники этого года заметили первые признаки возрождения рынка труда MBA после трех лет весьма вялого найма. Около 75% выпускников топ-30 школ сразу получили как минимум одно предложение. Через три месяца после выпуска всего 11% оставались безработными. Это резкий контраст по сравнению с 2003 годом — тогда почти 35% выпускников топ-школ к концу лета не сумели найти работу. Лучшим в нынешнем году стал Harvard — к моменту выпуска 94% выпускников имели по крайней мере одно предложение по трудоустройству. Хотя студенты жаловались на слабые связи школы со средними компаниями, они получили примерно по 2,6 предложений каждый — больше, чем в какой-либо другой школе.

В этом году компании не только снова проявили интерес к выпускникам, но и были готовы доплачивать за их навыки. Средний размер компенсационного пакета (зарплата, подписной бонус и другие гарантированные выплаты) в этом году возрос на 26% и достиг \$136,5 тыс. Многие работодатели выплачивали за студентов кредиты на обучение.

Количество банков и консультационных фирм, принявших на работу свежеспеченных менеджеров, увеличилось на 21%. Перспективы выпускников-2005 года еще лучше. «Две ведущие компании открыли прием на

летнюю практику для тех студентов, которые еще даже не начали обучение, — говорит Шерил Деркс, директор бюро по трудоустройству Fuqua. — Мы не видели ничего подобного по крайней мере пять лет».

Особенно агрессивный рекрутинг начали проводить банки. Дело в том, что студенты продемонстрировали равнодушие к работе на Уолл-стрит. Многие годы миграция выпускников бизнес-школ на Уолл-стрит напоминала осенний листопад. Сейчас статус инвестиционного банкира совсем не означает наличия у его обладателя завидной карьеры, какую можно было ожидать в 1990-е годы. Один из выпускников Fuqua проходил практику в Goldman Sachs & Co в 2002 году, но в итоге пошел работать в проблематичную American Airlines. Он понял, что предпочитает решать бизнес-проблемы, а не заниматься финансовыми операциями. В этом году только 7,8% выпускников признались в желании работать в инвестиционных банках, в то время как карьеру консультантов планировали 19%.

Подавляющее большинство выпускников склоняется к карьере в области маркетинга (41% желающих против 29% два года назад).

Неоднозначные эксперименты

Рекрутеры, которые еще недавно жаловались на вальдность выпускников MBA, теперь говорят, что те начинают приносить пользу с первого дня работы. Около 50% респондентов отметили: профессионализм выпускников нынешних значительно вырос, если сравнить с теми, кто закончил MBA три года назад. «Качество выпускников стало выше», — говорит глава ведущей консультационной фирмы.

Одной из причин этого может быть то, что школы

становятся более инновационными, используют практические методы обучения, создавая у студентов ощущение присутствия в реальном мире бизнеса. Робкие ростки экспериментальных обучающих процессов, заметные лишь в горстке школ, превратились за последние годы во всеобщий процесс. В большинстве школ студенты не просто изучают структурированные финансы, маркетинговую стратегию или брэнд-менеджмент — они «делают это». С помощью разнообразных консалтинговых проектов студенческие команды могут на практике проверить свежеприобретенные навыки.

В бизнес-школе Kellogg студентам предоставлены сотни возможностей вести

консультации или работать над реальными корпоративными проектами. Это позволило им получить наивысшие оценки корпоративных рекрутеров, назвавших программу школы наиболее инновационной. Так, студенты отделения технологического маркетинга изучали новейшие маркетинговые концепции для высокотехнологичных фирм. В промежутках между контрольными и домашними заданиями они консультировались с высшим руководством Microsoft Corp., определяя бизнес-проблемы, готовя кейсы, разрабатывая решения для компании. Microsoft уже использовал несколько студенческих маркетинговых идей применительно к своему проекту «.Net».

СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В РОССИИ
Stockholm School of Economics · Russia

International Executive
**MBA STRATEGIC
MARKETING**

15 модулей в России и за рубежом
Кредит на обучение

Срок подачи документов:
10 ноября 2004

Tel.: (812) 320 48 00, 320 48 01, Fax: (812) 320 48 09
E-mail: office@sseru.org, www.sseru.org

Еще одна из самых значительных перемен в бизнес-образовании в этом году — признание студентами важности лидерства. Но преподавать тонкое искусство лидерства лучшим студентам тяжело, особенно когда многие из них уже видят себя на месте руководителя. Harvard выступила громче всех, изменив свою базовую программу впервые за 25 лет. Прошлой осенью там был введен обязательный годичный курс по лидерству и этике, преподаваемый командой из 10 лучших профессоров школы. Реакция студентов была ошеломляющей. Один из них считал, что взрослые люди неспособны изменить свои этические воззрения. Однако после посещения концлагеря в Польше, где погибли его родственники во время холокоста, написал: «Вы доказали, что я был неправ. Мы все еще остаемся „пластичными“, хотя с годами нас все труднее переубедить в чем-либо».

Естественно, Harvard — не монополист в производстве лидеров. Под руководством декана **Роберта Долана** недавно переименованная Stephen M. Ross School of Business Мичиганского университета увеличила свой курс по лидерству с одной недели до двух и добавила еще одну неделю — непосредственно перед выпуском. Этим школа заслужила громогласное одобрение рекрутеров и поднялась сразу

на два места в рейтинге. Школа Darden ведет преподавание курса лидерства и этики на базе своего исследовательского центра, занимающегося этой проблемой. На два места поднялась и Goizueta School, получившая наивысшие оценки от выпускников за многочисленные усилия по воспитанию и развитию их лидерских навыков. Годовые серии семинаров, практических и академических занятий позволяют школе постоянно «подпитывать» идеи лидерства. В следующем году Емогу открывает академию лидерства для студентов. Занятия (по выходным) будут проходить, в частности, в тренировочном лагере морской пехоты.

«Бухгалтерские скандалы» в США сделали особенно модной тему этики в бизнесе. Студенты Fuqua даже провели «неофициальное» судебное заседание, на котором обвинили свою школу в недостаточном внимании к преподаванию им основ корпоративного лидерства — и признали ее виновной. Fuqua пытается исправить положение.

В школе Robert H. Smith второкурсники водят по тюрьмам и показывают им осужденных за экономические преступления. Бывшие «белые воротнички» рассказывают свои истории. «Эти впечатления не забываются», — убежден профессор, ведущий эту программу.

Однако представители некоторых школ критикуют

подобные программы. Патрик Харкер говорит, что подобные ухищрения, в отличие от строгой интеллектуально-этической программы Wharton, лишь «уловки», действие которых закончится, когда об Enron и Тусо забудут.

Сужение фокуса

Одна из новых тенденций в деловом образовании — сужение базовых программы в пользу курсов, обучающих «продаваемым» навыкам.

Так, студенты школы Kelley начинают планировать свою карьеру, как только попадают в школу. Они должны подать заявления в одну из 11 академий — это нечто среднее между клубом и тщательно организованным центром образования, ориентированным на какую-то конкретную отрасль: от инвестиционно-банковской до здравоохранения и консалтинга.

МВА довольно долго воспринималась как только программа по общему менеджменту. Но в Kelley и во многих других школах базовые курсы уступают место курсам по выбору. Под давлением рекрутеров, требующих студентов с «продаваемыми» навыками, многие школы преобразуют свои программы в нечто, напоминающее двухгодичные курсы по поиску работы.

Компании с готовностью поддерживают специализацию, отмечая уровень подготовки новых работников. Заместитель декана школы UNC говорит, что ведущие рекрутеры, включая

Tropicana и DuPont, настаивали на введении специализации с 2003 года именно по этой причине: «Мы должны обучать навыкам, а не просто давать знания». Поэтому школа сократила количество обязательных предметов, предлагая во втором семестре «обязательные курсы по выбору». Студенты выбирают четыре курса из шести, включая корпоративную стратегию и ИТ.

Sloan School of Management уместила обязательный курс всего в один семестр, позволив студентам выбрать себе программу на остальные три. Большинство использует карьерные «дорожные карты», которые направляют их по соответствующим курсам. «Студенты — взрослые люди, и они прекрасно себе представляют, что им нужно», — говорит **Маргарет Эндрюс**, исполнительный директор программ МВА в Sloan.

Но то, что господин Эндрюс и другие считают благом для студентов, некоторые называют медвежьей услугой. Они утверждают, что сокращение базовых курсов может быть хорошо для тех, кому вот-вот предстоит интервью для летней практики. Но такая программа в то же время плодит менеджеров среднего звена, а не воспитывает лидеров. **Джеймс Данко**, декан школы Tuck, утверждает, что чрезмерное увлечение специализацией ограничивает студентов в долгосрочной перспективе.

ГДЕ ЛУЧШЕ ВСЕГО ПРЕПОДАЮТ

ФИНАНСЫ	МАРКЕТИНГ	ТЕХНОЛОГИИ	МЕНЕДЖМЕНТ	ЭТИКА
WHARTON	KELLOGG	SLOAN	HARVARD	KELLOGG
CHICAGO	HARVARD	STANFORD	KELLOGG	WHARTON
COLUMBIA	ROSS	TEPPER	TUCK	HARVARD
HARVARD	JOHNSON	HARVARD	WHARTON	DARDEN
KELLOGG	FUQUA	KELLOGG	ROSS	JOHNSON
FUQUA	WHARTON	WHARTON	DARDEN	MENDOZA
STERN	DARDEN	CHICAGO	FUQUA	ROSS
STANFORD	KELLEY	FUQUA	JOHNSON	TUCK
JOHNSON	TUCK	JOHNSON	COLUMBIA	FUQUA
KELLEY	STANFORD	HAAS	CHICAGO	COLUMBIA

ТОП-10 БИЗНЕС-ШКОЛ ЗА ПРЕДЕЛАМИ США

МЕСТО	ШКОЛА	СТРАНА
1	QUEENS	КАНАДА
2	IMD	ШВЕЙЦАРИЯ
3	INSEAD	ФРАНЦИЯ
4	ESADE	ИСПАНИЯ
5	LONDON BUSINESS SCHOOL (LBS)	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
6	WESTERN ONTARIO	КАНАДА
7	IESE	ИСПАНИЯ
8	HEC-PARIS	ФРАНЦИЯ
9	ROTMAN	КАНАДА
10	HEC-MONTREAL	КАНАДА

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

Да, она поможет студенту получить первую работу, но как насчет остальной 30-летней карьеры выпускника? «Более специализированная подготовка отвлекает от выработки целостных качеств лидера», — говорит он.

По эту сторону Атлантики

В этом году BW составил также рейтинг школ бизнеса, расположенных за пределами США. Для этого журнал опросил более 2000 студентов двадцати самых конкурентоспособных программ мира, а также рекрутеров. 75% работодателей заявили, что выпускники международных программ ничем не уступают окончившим лучшие американские школы, если не превосходят их. Школы, расположенные в разных частях мира, являются вполне жизнеспособной альтернативой американским программам.

Рейтинг неамериканских школ преподнес немало сюрпризов. Так, неожиданно для всех первую строчку заняла канадская Queen's, вытеснив французскую школу INSEAD, которая лидировала в рейтинге с 2000 года. И это неудивительно — конкуренция среди школ сейчас сильнее, чем когда-либо. Многие учебные заведения по всему миру заметно выросли, поскольку смогли хорошо сбалансировать свое расписание и улучшить состав преподавателей. К примеру, в барселонской ESADE считают, что сегодня школа гораздо больше соответствует требованиям мирового рынка.

INSEAD скатилась на третье место отчасти из-за недостаточного внимания работодателей из финансовой сферы к выпускникам школы. Она пропустила впереди себя элитную швейцарскую IMD, занявшую второе место. Конкурс в IMD — восемь человек на место, всего же ежегодно обучаются 90 чело-

век из более чем 35 стран. Поскольку программа длится всего 10 месяцев, слушателям приходится работать по 18 часов в сутки. В школе признаются, что их слушателям ничего не остается, кроме как в течение всей учебы любоваться на фотографии своих семей, так как времени их увидеть просто нет.

Испанская ESADE впервые в истории заняла четвертое место. Работодатели очень хвалили ее выпускников за аналитические и коммуникационные навыки и за лидерство. В испанском представительстве L'Oreal считают выпускников этой программы самыми предпримчивыми.

Некоторым школам удалось улучшить свои показатели благодаря международной политике. Так, испанская IESE, заклятый конкурент ESADE, поднялась до седьмого места за свой кампус в Латинской Америке. В IESE и в испанской Madrid's Instituto de Empresas на долю иностранных слушателей приходится 70% класса. А французская HEC повысила интернациональный состав слушателей до 80% (с 54% в 1998 году). Один из ее американских выпускников заявил, что именно слушатели сегодня сами создают новую HEC. Также за свою международную активность была вознаграждена школа бизнеса Richard Ivey. Школу отнесли ко второй по величине кузнице кейсов после Harvard. Ее недавние выпускники восторгались более чем 400 кейсами, которые они разобрали за время обучения, а также расписанием, включающим в себя курсы по мастерству трудоустройства.

Европейские школы активно разрабатывают партнерские программы. IESE и HEC сотрудничают со школами по всей Европе, Азии, Латинской Америки и США. Они заимствуют друг у друга

КТО РЕЗКО УПАЛ И ПОДНЯЛСЯ

↑	↓
KRANNERT	MARSHALL
MENDOZA	YALE
MCDONOUGH	HAAS
JOHNSON	SMITH
TEPPER	SLOAN

ЦЕНТРЫ КАРЬЕРЫ

№	ЛУЧШИЕ	ХУДШИЕ
1	WHARTON	HARVARD
2	CHICAGO	SIMON
3	KELLOGG	SMITH
4	JOHNSON	YALE
5	TUCK	ANDERSON

ШКОЛЫ, ПОСЛЕ КОТОРЫХ ПЛАТЯТ БОЛЬШЕ ВСЕГО, \$. ТЫС.

ШКОЛА	СРЕДНИЙ ДОХОД В 2004 Г.	СРЕДНИЙ ДОХОД В 2002 Г.	СРЕДНИЙ ДОХОД В 2000 Г.
STANFORD	150	138,1	165,5
HARVARD	147,5	134,6	160
WHARTON	144	124,5	156
COLUMBIA	142,5	123,6	142,5
TUCK	135	122,1	149,5

опыт и технологии и тем самым завоевывают корпорации, которые хотят и лучших преподавателей, и «супер-маркет» управленческих курсов. Rotterdam School of Management в Нидерландах сейчас предлагает новую программу глобальной MBA совместно с Chinese University of Hong Kong, а также американской Kenan-Flagler, бизнес-школами в Бразилии и Мексике. HEC в 2000 году объединила усилия с американской Stern. Они предлагают программу Trium — это EMBA, разработанная для топ-менеджеров из мультинациональных корпораций. Такое кросс-территориальное сотрудничество дает европейским школам особый отличительный признак.

И все же европейские программы сталкиваются с множеством трудностей.

Одна из них — отсутствие финансовой поддержки со стороны выпускников. Размер их взносов подрезает крылья образовательным инициативам (в США ведущие школы получают от выпускников до \$500 млн в год). Так, в 2003 году бизнес-школа Cambridge попросила у своих выпускников \$446 тыс. на улучшение библиотеки и усовершенствование техники. «Скинуться» согласились всего 10% выпускников.

Однако, несмотря на сложности, в школы возвращается чувство оптимизма, пропавшее два года назад, после падения экономики. В кампусах появились рекрутеры, а сами школы серьезно меняются. И это можно считать самой главной тенденцией последнего года в мировом бизнес-образовании. **СФ**

ФИНАНСИСТ В СТЕПЕНИ

Пару лет назад финансист или бухгалтер с международным сертификатом, подтверждающим его профессиональную квалификацию, был белой вороной среди коллег. Однако все больше работодателей заинтересовано в международной подготовке своих финансистов, и спрос на подобные программы растет из года в год. — Текст: Константин РЕЙЛИ

«На время подготовки к экзаменам забудьте о семье, друзьях и выходных, забудьте о свободном времени!», — напутствует новых слушателей гендиректор компании Носк Accountancy Training господин **Брайан Хок**. Студенты понимают, что это не просто слова, и прекрасно осознают цель, ради которой сидят в аудитории.

«В какой-то момент я поняла, что знаний, полученных мной в России, недостаточно для успешного продвижения в финансовом отделе международной компании», — говорит финансовый менеджер DHL International **Дарья Быстрова**. — Кроме того, международные профессиональные квалификации становятся довольно распространенными в России, поэтому через какое-то время без них будет сложно найти хорошую работу». Во многих странах такие сертификаты стали своего рода лицензией на получение высоких постов. Так, в США бухгалтеру без степени не разрешается заверять отчетность предприятия. В России интерес к сертификатам заметно вырос после решения о переходе к международным стандартам ведения финансовой отчетности (МСФО). По словам директора департамента

бухучета Минфина РФ **Леонида Шнейдмана**, почти все крупные компании имеют консолидированную финансовую отчетность, составленную либо по международным (IAS), либо по американским стандартам (US GAAP).

Многочисленные международные ассоциации бухгалтеров и финансистов заметили увеличение интереса к своим сертификатам и поспешили открыть в России представительства. Как грибы после дождя появляются курсы подготовки к квалификационным экзаменам. При этом некоторые из них адаптируют программы для России, чтобы сделать их более популярными. К примеру, экзамен на сертификат DipIFR(Rus) с недавних пор можно сдавать на русском, а Гильдия инвестиционных и финансовых аналитиков (ГИФА) включила в программу экзаменов раздел по российской специфике.

Международный финансовый сертификат дает его обладателю знания, которые он вряд ли получит на других программах повышения квалификации. **Мария Кочетова**, консультант по бизнес-планированию и финансам, обладательница сертификата CMA/CFM, поясняет: «В отличие от различных семина-

ров, которые дают лишь точные знания и помогают справиться с конкретной задачей, профессиональный сертификат предполагает комплексное освоение определенных сводов, правил и их искусную интерпретацию». По словам **Ильи Юферьева**, представителя Ассоциации сертифицированных бухгалтеров (АССА) в России, соискатели, сдавшие девять экзаменов на сертификат АССА (всего экзаменов четырнадцать), получают объем информации, сравнимый со знаниями отечественных выпускников — специалистов по бухучету и аудиту.

Англосаксонская модель

Несмотря на кажущееся многообразие международных квалификаций, на нашем рынке в основном представлены американские и британские, которые часто являются аналогами друг друга. Американцы сертифицируют знание US GAAP, а англичане, соответственно, UK GAAP. Кроме того, у каждого сертификата есть своя целевая аудитория, и специалисту остается выбрать подходящий.

Наиболее престижные и популярные квалификации для специалистов в области бухучета, аудита и нало-

гов — это **CPA** и **ACCA**. CPA учреждена American Institute of Certified Public Accountants. Соответственно, слушатели изучают US GAAP, аудит, деловое законодательство и налогообложение США. Стоит отметить, что к экзаменам на CPA допускают лишь профессионалов с приличным опытом работы за плечами, да и сдавать их можно только в США.

АССА — это английская степень, весь процесс подготовки к ее получению растягивается как минимум на два года. Но за это время соискатели получают комплексное представление о финансовом секторе компании. Кроме того, они изучают такие дисциплины, как «Управление персоналом» и «Информационные системы».

Американская квалификация **CMA (Certified Management Accountant)** и английская **CIMA (Chartered Management Accountant)** ориентированы на специалистов по управленческому учету, и при этом уделяют внимание бухгалтерии и финансам. Но национальная принадлежность степени в данном случае большого значения не имеет. Финансовый директор компании «Эндресс + Хаузер» **Артем Рябченко** поясняет: «Если

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

для финучета, направленно-го на внешних пользователей, в каждой стране существуют свои особенности, то в управленческом учете их гораздо меньше, поэтому он достаточно универсален».

Американскую степень **CFM (Certified in Financial Management)** часто получают вместе с СМА, поскольку три экзамена из четырех у них общие. CFM заостряет внимание на корпоративных финансах, включает курс теории управления и идеально подходит финансовым директорам. Если же у специалиста есть еще и СМА, то он способен курировать все финансово-экономические подразделения компании.

Есть на нашем рынке и программы по подготовке к получению новых сертификатов. Например, АССА представила недавно квалификацию **Диплом по международной финансовой отчетности (DipIFR)**. Программа разработана для профессионалов в области финансов и бухучета, которые желают освоить МСФО и получить международную квалификацию. Полтора года назад экзамен на данный сертификат стали принимать на русском языке, а к названию квалификации добавили слово Rus. В результате число соискателей DipIFR (Rus) растет.

Впрочем, в среде финансистов многие считают, что обладатель полноценной международной квалификации обязан владеть английским языком и, соответственно, на нем же и сдавать экзамен.

Менее известны на нашем рынке международная квалификация **СИА (Certified International Investment Analyst)** и американская **СФА (Chartered Financial Analyst)**, разработанные для инвестиционных аналитиков. «При создании СИА был реализован новый подход, который основывался на принципе учета профессио-

нальных традиций всех стран-участниц. Кроме этого, внутри каждой страны создавался свой институт, позволявший внести национальную составляющую», — рассказывает **Андрей Колягин**, исполнительный директор ГИФА, проводящей сертификацию СИА в России. ГИФА уже разработала National Exam — экзамен по российской специфике инвестиционного анализа. Его планируется запустить в этом году, пока же инвестиционные аналитики могут сдавать лишь международные квалификационные экзамены на СИА. Сертификат СФА изучает американскую традицию инвестиционного анализа, которая далеко не всегда работает в России, хотя в мире квалификация СФА более известна и престижна, нежели СИА. Специалисты, обладающие подобными инвестиционными банками, управляющими компаниями и другими кредитно-финансовыми учреждениями.

Необходимые условия

Получить международный финансовый сертификат непросто, поскольку профессиональные ассоциации выдвигают к соискателям до-

вольно серьезные требования. Во-первых, они должны знать английский и иметь опыт работы по специальности от двух лет (для АССА — не менее трех). Второе требование — диплом о высшем образовании. Причем ассоциации настаивают на экспертизе соответствия российских дипломов международным стандартам, регламентирующим состав и объем учебных дисциплин. Иногда в список документов включают рекомендательные письма.

Получение международной квалификации подразумевает также определенные финансовые затраты. Они включают в себя членские и вступительные взносы, регистрацию на экзамены и т. п. Без учета подготовительных курсов расходы могут составить \$1 — 2 тыс. В эту сумму обычно входит стоимость оригинальных учебных материалов, которые часто содержат много ненужной информации. Так, объем каждого из шести учебников, выдаваемых для подготовки к сертификату СИА, превышает две тысячи страниц на английском языке.

Квалификационные испытания проходят в Москве и Санкт-Петербурге, за исключением экзамена СРА,

который сдают в США. Естественно, на поездки тоже придется потратиться.

К экзаменам на международный сертификат можно готовиться самостоятельно, но с преподавателем это делать проще, поэтому ряд учебных центров специализируется на подготовке соискателей. Количество учебных программ косвенно зависит от престижности квалификации. Так, для получения степени СИА, рассчитанной на узких специалистов — внутренних аудиторов, — подготовительные материалы предлагает лишь Hock Accountancy Training. В то время как на популярную АССА, дающую всесторонние знания, готовит больше десятка учебных центров (Hock Accountancy Training, ATC International, PricewaterhouseCoopers, Ernst and Young, СТЕК и др.). Услуги тренинговых компаний тоже недешевы. Например, очный курс подготовки к DipIFR (Rus) стоит около \$2 тыс., а затраты на подготовку ко всем экзаменам АССА превышают \$15 тыс.

Но все эти затраты еще не гарантируют успеха. Мировая статистика гласит, что только 50% слушателей сдают экзамен с первой попытки. **СФ**

НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ КВАЛИФИКАЦИИ ДЛЯ ФИНАНСИСТОВ				
КВАЛИФИКАЦИЯ	ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ	ЧИСЛО ЭКЗАМЕНОВ, ВКЛЮЧЕННЫХ В КУРС	КОГДА И ГДЕ ПРОВОДЯТСЯ ЭКЗАМЕНЫ	СТОИМОСТЬ
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT (CPA)	СПЕЦИАЛИСТЫ В ОБЛАСТИ БУХУЧЕТА, АУДИТА И НАЛОГОВ	1 ЭКЗАМЕН, СОСТОЯЩИЙ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЧАСТЕЙ	ЧЕТЫРЕ РАЗА В ГОД КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕСТ-ЦЕНТРЫ НА ТЕРРИТОРИИ ВСЕХ ШТАТОВ США	\$750
CHARTERED MANAGEMENT ACCOUNTANT (CIMA)		15 ЭКЗАМЕНОВ, ПОДРАЗДЕЛЯЕМЫХ НА ТРИ УРОВНЯ		МАЙ И НОЯБРЬ МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
CERTIFIED MANAGEMENT ACCOUNTANT (CMA)	ЭКОНОМИСТЫ, РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА, БУХГАЛТЕРЫ, ФИНАНСИСТЫ	4 ЭКЗАМЕНА	В ЛЮБОЕ ВРЕМЯ МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, КИЕВ, АЛМА-АТА И ДР.	\$660
CERTIFIED IN FINANCIAL MANAGEMENT (CFM)				
CERTIFIED INTERNAL AUDITOR (CIA)	СПЕЦИАЛИСТЫ В ОБЛАСТИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА	4 ЭКЗАМЕНА	МАЙ И НОЯБРЬ МОСКВА	\$455
CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANT (ACCA)	СПЕЦИАЛИСТЫ В ОБЛАСТИ БУХУЧЕТА И АУДИТА, НАЛОГОВ, ФИНАНСИСТЫ	14 ЭКЗАМЕНОВ, ПОДРАЗДЕЛЯЕМЫХ НА ТРИ ЧАСТИ	ИЮНЬ И ДЕКАБРЬ МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, КИЕВ	£935
DIPLOMA IN INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING DIPIFR (RUS)		1 ЭКЗАМЕН		
CFA (CHARTERED FINANCIAL ANALYST)	ИНВЕСТИЦИОННЫЕ АНАЛИТИКИ	ЭКЗАМЕНЫ ТРЕХ УРОВНЕЙ	МАЙ И ДЕКАБРЬ МОСКВА (ТОЛЬКО МАЙ), ЛОНДОН, НЬЮ-ЙОРК	\$825
СИА (CERTIFIED INTERNATIONAL INVESTMENT ANALYST)		COMMON KNOWLEDGE EXAMS — 5 ЭКЗАМЕНОВ NATIONAL EXAM — 1 ЭКЗАМЕН		ДВА РАЗА В ГОД МОСКВА МОЖНО СДАВАТЬ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

ИСПОЛЬЗОВАНА ИНФОРМАЦИЯ HOCK ACCOUNTANCY TRAINING.

ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Когда речь идет о крупных сделках, убедить клиента купить товар достаточно сложно. Но давить в таких ситуациях — не самый лучший способ. Чтобы ускорить процесс и подвести клиента к нужному решению, можно воспользоваться технологией SPIN. — Текст: Наталия ТЮТЮНЕНКО

Никакой агрессии

Как-то мужчина зашел в магазин купить какую-то мелочь для своей жены. А ушел через полтора часа, скупив пол-отдела рыболовных принадлежностей и в придачу старый автомобиль директора магазина. Наблюдателю со стороны могло показаться, что продавец ничего особенного не делал. Он просто задавал вопросы, а покупатель сам рассказывал, насколько все эти товары ему необходимы. Это яркий пример применения технологии SPIN, которую разработал основатель исследовательской группы Huthwaite Inc. **Нил Рекхэм**.

Конечно, продажа продаже рознь, и техники, применяемые при сбыте «мелочевки», не срабатывают в случае крупных сделок. «Большие продажи» имеют свои особенности — это не обязательно миллиардные сделки, но они всегда очень значимы для покупателя. Для кого-то и покупка холодильника — событие. И таким продажам всегда предшествует несколько встреч с покупателем.

Многолетние наблюдения Рекхэма за поведением успешных продавцов в больших продажах позволили ему разработать свою методику. По сути, SPIN — это ис-

кусство задавать правильные вопросы в нужной последовательности. По мнению Рекхэма, успешные продавцы активно используют четыре типа вопросов: **ситуационные** (Situation), **проблемные** (Problem), **извлекающие** (Implication) и **направляющие** (Need-payoff). По первым буквам этих слов и была названа методика.

По словам бизнес-тренера российского представительства компании Huthwaite Inc. **Яны Еленской**, новшеством стало то, что Рекхэм отказался от модных в Америке агрессивных методов продаж. Продавец в первую очередь должен внимательно слушать и грамотно задавать вопросы, а не набрасываться на клиента, еще не осознавшего необходимость покупки, с вопросом: «Вам когда доставить, сегодня или завтра?»

«Несколько лет я работал с персоналом, который занимался мелкими продажами — детали к электроприборам, лампочки, батарейки и т. п. Однако наше предприятие переориентировалось на продажу бытовой техники, и у сотрудников возникли проблемы. Техника агрессивных продаж не срабатывала, — говорит **Сергей Сильев**, менеджер по работе с персоналом одной из мос-

ковских торговых компаний. — Мы изучали SPIN по книгам, посетили тренинги. И за первые три месяца у большинства сотрудников из тех, кто начал использовать эту методику, уровень продаж вырос на 5–8%. По сравнению со спадом, который мы имели раньше, результат нас устроил».

Сбор данных

Первый тип вопросов, используемых успешным продавцом во время первой встречи с покупателем, — **ситуационные**. Их цель — получить информацию о клиенте. Прежде чем строить основную беседу, нужно собрать сведения о нем и его бизнесе. Например, когда речь идет о покупке квартиры: «Вы давно живете в Москве? Квартиру покупали? А каков метраж?» Если это компания, которая продает тренинги: «Чем ваша компания занимается? Сколько у вас сотрудников работает? Кто является вашими клиентами? Кто ваши конкуренты? Насколько вы недовольны уровнем продаж?»

Источником предварительной информации может быть не только общение, но и договора, отчеты, любая документация. Правда, как пишет Нил Рекхэм в книге «SPIN: Стратегия работы с

клиентами в больших продажах», использовать ситуационные вопросы следует осторожно, поскольку если их будет много, они могут вызвать у покупателя скуку, раздражение или даже враждебность. Кроме того, задавать ситуационные вопросы лучше в «центре восприимчивости», то есть не генеральному директору или секретарю, а найти в компании людей, готовых слушать вас благожелательно.

После того, как ситуация прояснилась, настает черед проблемных вопросов.

Поиск проблемы

Неопытные продавцы нередко перегружают потенциального клиента ситуационными вопросами и панически боятся проблемных. И часто заменяют их утомительной презентацией своего товара, что негативно сказывается на результате встречи. По сути, продавец должен выявить у покупателя неудовлетворенность товаром или услугами, а без **проблемных вопросов** это сделать невозможно. Например: «Вас устраивает оборудование, на котором вы работаете?»

Если сделка небольшая и для ее заключения достаточно одной встречи, то чем больше проблемных вопро-

РУБРИКУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ



Ваш персональный аэропорт

сов задаст продавец, тем больше вероятность, что клиент не уйдет от него с пустыми руками. В больших продажах количество задаваемых проблемных вопросов не влияет на успех продаж. В данном случае у них другая задача — получить от покупателя информацию о недовольстве, трудностях, то есть об отношении к текущей ситуации.

При этом на банальный проблемный вопрос: «Вы довольны уровнем продаж в вашей компании?» может последовать как эмоциональный ответ: «У нас вообще полный провал, мы уже не знаем, что делать!», так и нейтральный: «Проблемы бывают, но в принципе у нас все в порядке». Понятно, что далеко не с каждым продавцом покупатель будет делиться проблемами и отвечать развернуто. Но для того, чтобы это произошло, надо постараться расположить человека к себе в самом начале беседы. В любом случае, если появилась информация о том, что проблема существует, настало время переходить к третьему типу вопросов — извлекающим.

«Все плохо, жизнь закончилась»

Третья стадия, пожалуй, самая сложная. Получив признание в том, что проблемы существуют, продавец, ис-

ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН внимательно слушать и грамотно задавать вопросы, а не набрасываться на клиента: «Вам когда доставить, сегодня или завтра?»

пользующий технологию SPIN, должен сформировать у клиента четкое понимание: проблема настолько серьезна, что способна повлиять на его будущее или будущее его компании самым негативным образом. И с помощью извлекающих вопросов он заставляет покупателя прочувствовать весь ужас этих последствий.

Схематично **извлекающий вопрос** звучит так: «Изда того, что у вас такие-то проблемы, не приводит ли это к таким-то последствиям?» То есть он связывает обозначенную клиентом проблему с возможными последствиями, которые непременно появятся, если проблему «не лечить».

Яна Еленская рассказала, как автор методики SPIN однажды сам «попался в руки» профессиональному продавцу и под давлением его извлекающих вопросов даже не заметил, как купил новый автомобиль. Нил Рекхэм несколько лет пользовался машиной мидл-класса; однажды он встретил приятеля, который спросил: «Ты давно купил эту машину? Наверняка из-за такого длительного срока эксплуа-

тации она у тебя периодически глохнет?» — «Бывает», — ответил Нил. «А когда она глохнет, ты наверняка куда-то опаздываешь, на какие-то важные деловые встречи?» Нил расстроился, вспомнив как раз такой случай. «А когда ты опаздываешь на деловые встречи, не приводит ли это к тому, что сделки срываются? А когда срываются сделки, не страдает ли при этом бюджет твоей семьи?» И в конце беседы у Нила возникло острое желание срочно мчаться в автосалон, так как ему казалось, что отсутствие нового автомобиля грозит потерей клиентуры, доходов, кредитов и развалом семьи.

Кстати, из-за таких извлекающих вопросов многим продавцам не очень нравится технология SPIN. По их мнению, она доводит клиента до состояния «все плохо, жизнь закончилась», а это не очень гуманно.

Выход есть

И вот наконец клиент осознал трагичность своей ситуации в полной мере. Что сделал бы в этот момент продавец, не владеющий техникой SPIN или не обладаю-

щий достаточным опытом? Скорее всего, он радостно бросился бы презентовать свой товар, всячески расписывая его достоинства и преимущества. Однако это не совсем правильно. Как показывают исследования Nuthwaite Inc., встречи продавца с покупателем проходят более эффективно, если во время общения задается большое количество **направляющих вопросов**, которые заставляют клиента самого говорить о выгодах и преимуществах этой сделки. Если взять уже описанный случай с покупкой машины, знакомый Нила Рекхэма наверняка спросил его: «А новая машина поможет тебе в решении твоих проблем? Как именно? Как ты думаешь, в чем именно ты выиграешь? А как тебе это поможет в личной жизни?»

По большому счету, количество вопросов того или другого типа зависит от ситуации и поведения покупателя. Глупо, например, сыпать ситуационными вопросами, видя, что клиента они раздражают. Но умение чувствовать ситуацию и подстраиваться под клиента обычно приходит с опытом. **СФ**

КАКИЕ ВОПРОСЫ ЗАСТАВЛЯЮТ КЛИЕНТА ПОКУПАТЬ

Ситуационные вопросы

- Сколько людей у вас работает?
- Какое оборудование вы используете?
- Это ваша собственность или вы его арендуете?
- Как давно вы работаете на этом оборудовании?
- Кто отвечает за составление спецификации закупки?

Проблемные вопросы

- Вы удовлетворены нынешней нормой прибыли?
- Наверняка на таком оборудовании достаточно сложно выполнять работы, требую-

ющие особой точности?

- А из-за столь длительного срока эксплуатации оборудования у вас не возникают сбои в работе?
- Какие сбои вам наиболее хлопотно устранять?

Извлекающие вопросы

- Из-за того, что возникают сбои в работе, вы наверняка получаете меньше прибыли, чем рассчитывали?
- Из-за того, что так существенно снижаются прибыли, вам наверняка приходится отказываться от выплаты премий и планового повышения зарплат?

— Не приводит ли это к неудовольствию со стороны сотрудников компании?

— Возможно ли, что в такой ситуации они захотят сменить место работы?

Направляющие вопросы

- Поможет ли вам приобретение этого оборудования?
- Почему это принесет пользу?
- Что вы скажете об улучшении качества продукции?
- Стоит ли игра свеч, если сбоев не будет, а расходы в этой области сократятся на 10%?
- Что может заинтересовать вашего босса в эксплуатации нового оборудования?

«НИКОГДА НЕ БЕЙТЕ СВОЕГО ПОКУПАТЕЛЯ»

На создание методики SPIN понадобилось двенадцать лет и около \$30 млн, а в исследованиях были задействованы десять тысяч человек. О том, как стать успешным продавцом, рассказывает автор метода Нил Рекхэм. — Текст: Екатерина КРОТОВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Почему вы решили заняться исследованиями в области продаж?

НИЛ РЕКХЭМ: Я был профессором в университете и изучал, как люди взаимодействуют друг с другом. Продажи мне были очень интересны, но все говорили, что это плохая область для проведения исследований, она связана с враньем и манипулированием. А в какой-то момент мне задали один вопрос: почему 10% лучших продавцов продают в три раза больше, чем 10% худших? Я подумал — вот интересная задача, и начал исследования. Деньги на них выделили Хегох, IBM и другие.

СФ: А разве манипуляторы плохо продают?

НР: Манипуляторы продают меньше. Но на самом деле это еще не самый большой грех. Я знаю многих инженеров, ставших продавцами. Они не хотят никем манипулировать и искренне стараются заботиться о клиенте. Но, увы, не умеют разговаривать с ним, и поэтому их продажи проваливаются. Так что различные технологии вроде SPIN помогают этим несчастным.

СФ: А насколько реально повысить эффективность продаж с помощью SPIN?

НР: SPIN помогает понять покупателя. Мы опрашивали клиентов по окончании переговоров о продаже, и когда

использовался SPIN, процент их удовлетворенности был выше. А первые 1000 человек в Хегох, которых мы обучили модели SPIN, в среднем увеличили объемы продаж на 17%.

СФ: Какие самые серьезные, на ваш взгляд, ошибки совершают продавцы?

НР: О, я вам скажу, что они делают очень много нехороших вещей. Ну, например, вот правило: никогда не бейте своего покупателя. А что? В наших исследованиях мы наблюдали подобные вещи. Но если серьезно, есть три самые распространенные ошибки. Первое: продавцы говорят очень много. Успешный продавец говорит меньше, чем неуспешный. Второе: неуспешный продавец начинает говорить о своем продукте слишком рано. Умные продавцы отодвигают рассказ о продукте на конец переговоров. Третья ошибка продавцов — они не планируют встречу заранее. Опытный продавец набрасывает список вопросов, которые он будет задавать. А плохие продавцы ничего не планируют или планируют лишь то, что скажут сами, без учета возможных ответов клиента.

СФ: Продавец должен задавать клиенту правильные вопросы. Какие еще факторы влияют на результат?



ОЛЕГ ПАСАФЕВ

НР: Еще один из факторов успеха — встретиться как можно с большим количеством людей в организации. Оказалось, что успешные продавцы знают в среднем 11 человек из компании-клиента. Продавцы, продающие мало, знали в среднем троих. Но некоторые характеристики, которые по идее должны характеризовать успешных продавцов, не являются таковыми. Многие думают, что экстраверты более успешны в продажах, но это не так. Экстраверты быстро налаживают контакт, но много говорят. Интроверты умеют слушать и задавать вопросы. Лучшие в мире продавцы — интроверты.

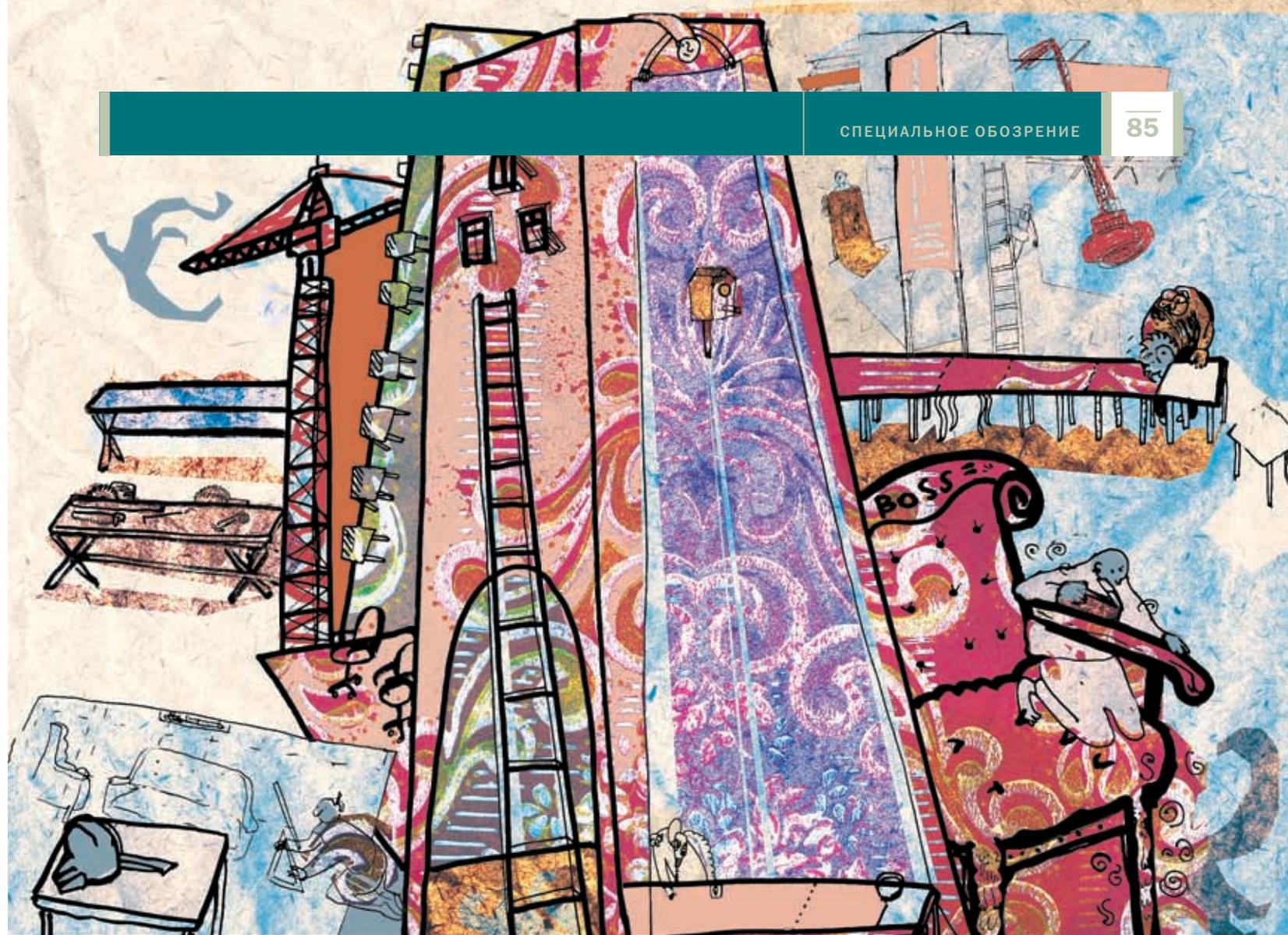
СФ: А из-за чего покупатель чаще всего отказывается от сделки — из-за цены?

НР: Даже если покупатель много говорит о цене, он не всегда выбирает меньшую.

Чаще всего от сделки отказываются из-за того, что с компанией неудобно работать. Или из-за недоверия — клиенту кажется, что продавец не понимает его потребностей. Есть такая шутка в Америке: «Чем отличается продавец краденых машин от продавца высоких технологий? Продавцы машин знают, что они врут».

СФ: А должен ли продавец в определенный момент становиться «агрессивным», давить на клиента?

НР: Если это всего лишь одна встреча, после которой клиент принимает решение, то в этом есть смысл. Но если нужно три-пять встреч, и я поведу себя агрессивно на первой, второй может уже не быть. Если вы оказываете на человека давление, он может сказать «да» в простых решениях и скажет «нет», если дело касается чего-то серьезного. **СФ**



КАБИНЕТ // Рабочая обстановка для бизнеса

86_ДЕРЕВЯННЫЙ И ПЕРСПЕКТИВНЫЙ // Рынок офисной мебели принято считать одним из индикаторов развития экономики: он затрагивает разные сферы бизнеса и отражает настроение государственных и частных компаний. Эксперты называют его самым перспективным сегментом мебельного рынка России / рынок

91_СТОЛЫ И СТОЛЯРЫ // 20% компаний, работающих на рынке офисной мебели, имеют свои производственные комбинаты. Однако делают они мебель в основном из импортных материалов и на станках западного производства / тенденции

ДЕРЕВЯННЫЙ И ПЕРСПЕКТИВНЫЙ

Рынок офисной мебели принято считать одним из индикаторов развития экономики: он затрагивает разные сферы бизнеса и отражает настроение государственных и частных компаний. Эксперты называют его самым перспективным и конкурентным сегментом мебельного рынка России. По прогнозам, объем продаж офисной мебели только в Москве и Московской области будет расти ежегодно на 15%.

— Текст: Жанна ЛОКОТКОВА



Возможности роста

Еще 15 лет назад российского рынка офисной мебели фактически не существовало: деревообрабатывающие предприятия и мебельные комбинаты закрывались один за другим или переключались на выпуск непрофильной

продукции. Однако именно тогда появились первые фирмы, которым впоследствии было суждено стать основными игроками этого рынка. Изначально они занимались торговлей, затем пошли по пути сборки мебели из импортных комплектующих.

Наибольших успехов российские предприятия достигли в области производства оперативной мебели

Следующим этапом их развития стал выход на рынок с собственной продукцией. Более или менее четкие очертания этот сегмент рынка мебели приобрел в 1999 году, когда, по данным Минпромнауки, производство отечественной мебели выросло на 50% по сравнению с докризисными показателями.

Сегодня эксперты мебельных ассоциаций и участники рынка отводят на сегмент офисной мебели порядка 15% от общего оборота мебельного рынка России. В 2003 году, согласно исследованию, проведенному агентством маркетинговых коммуникаций «НВМ консалтинг», это соответствовало \$360 млн. Причем львиная доля продаж офисной мебели приходится на Москву и Московскую область. По оценке исследователей, в 2003 году она составляла примерно \$170 млн.

Самый важный вопрос для участников рынка, возможен ли дальнейший рост

спроса на офисную мебель. Согласно исследованиям, основными потребителями офисной мебели в ближайшее время будут не новые компании, а фирмы, желающие обновить мебель в существующих помещениях или укомплектовать новые офисы, появившиеся после расширения бизнеса. Цифры говорят: в 2003 году показатель потребления офисной мебели для новых помещений в Москве составил 15% (или \$25,5 млн) от объемов продаж всей офисной мебели в столице. В 2004 году в столице ожидается снижение этих объемов в среднем на 10,5%, то есть на покупку новой мебели для новых офисов, как предсказывают аналитики «НВМ Консалтинг», клиенты потратят только \$22,8 млн.

Однако предполагается, что спрос перетечет в нишу потребления мебели постоянными клиентами: компании-покупатели увеличат количество мебели в уже существующих и реконструируемых офисах и будут чаще заказывать мебель на замену. В 2004 — 2005 годах объем потребления будет расти

предположительно на 15% в год. Это дает право аналитикам спрогнозировать рост объемов продаж офисной мебели только в Москве с \$170 млн до \$220 млн в 2005 году.

Перспективные ниши

Участникам рынка офисной мебели сейчас надо решить, пожалуй, самый важный вопрос: какие товарные позиции позволят им увеличить собственную долю на рынке. В структуре продаж офисной мебели лидирующее положение занимает оперативная мебель (мебель для бэк-офиса) — согласно оценке самих участников рынка, на ее долю приходится около 50 — 60% всех продаж. 30 — 35% от всего объема продаж занимает мебель для

руководителей и менеджеров среднего звена управления. На мебель, предназначенную для обустройства представительских кабинетов первых и вторых лиц компаний, приходится соответственно 10 — 15%.

По прогнозам участников рынка, такое положение дел сохранится и в ближайшее время. Изменения коснутся в основном соотношения долей российских и западных поставщиков, а также спроса на качественные категории офисной мебели и товарные позиции.

По мнению европейских аналитиков, российский рынок офисной мебели уже поделен пополам между российскими и зарубежными производителями: эксперты Европейского института ис-

следований мебельной промышленности CSIL (Милан) оценили российский рынок офисной мебели в \$300 млн в розничных ценах, из которых \$150 млн приходится на долю отечественных производителей. Однако российские мебельщики не собираются останавливаться на достигнутом: интегрируясь в новые сегменты рынка, они продолжают теснить западных конкурентов, его старожил.

«За последние годы наибольших успехов российским производителям удалось добиться в сегменте мебели для оперативного персонала. Уже можно говорить практически о полном импортозамещении в этой нише, — считает коммерческий директор ТПК «Феликс»

Вадим Кузнецов. — Существенные подвижки заметны и в других секторах рынка, например в сегменте мебели для руководителей высшего звена, который еще недавно не был охвачен отечественными производителями. Сегодня ряд крупных компаний, и «Феликс» в их числе, приступил к выпуску VIP-кабинетов с использованием дорогостоящих натуральных материалов, например шпона из дерева ценных пород».

Это мнение поддерживает и коммерческий директор компании Romul **Павел Бондарев:** «К перспективным направлениям я бы отнес ниши рынка, в которых слабо представлены российские производители, а доля прибыли значительна и имеет тенденцию к росту. Для нас

МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

К вашим услугам бесплатно:

- Рассылка каталогов
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Сборка — круглосуточно

Гарантия до 7 лет

SPECIAL: Qualified consultations for foreign customers — tel.: (095) 933-77-77 add. 1279, 1125, 1368

**КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
И ПОСТАВЩИК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ**



ФЕЛИКС®

13 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Сеть салонов: (095) 933-77-77 (многоканальный), www.felix.ru

это направление шпонируемых кабинетов, включая комплекты мягкой мебели и кресел для руководителей в средней и высокой ценовых категориях. Если же говорить о западноевропейских марках, то уверен, что их доля будет неумолимо сокращаться и сведется к небольшому сегменту, представленному марками элитных производителей, брэндами в полном смысле слова. А их доля в общем пироге по определению невелика, но в то же время стабильна, как и весь кутюр».

Будет расширяться и ассортимент представляемой продукции. Более вдумчивое отношение к корпоративной политике и имиджу компании со стороны потребителей офисной мебели привело к тому, что в последнее время укрепилась тенденция роста интереса к «лицу фирмы» — стойке ресепшн (в объеме производства некоторых компаний ее доля поднялась с 5% до 7–8%). Если раньше мебель для зоны приемной обычно входила в линейку оперативной мебели, то теперь она часто включается в коллекции мебели для кабинетов руководства, соответствуя им как по дизайну, так и по стоимости.

На изменение структуры спроса повлияли и текущие предложения офисных поме-

щений. В 2003 году на рынок офисной недвижимости вышли офисы, площадь которых превышает 35 тыс. кв. м. По мнению экспертов компании Stiles & Riabokobylko, это говорит о положительных прогнозах девелоперов, ранее опасавшихся выводить проекты более 10–15 тыс. кв. м. «Одновременно с этим тенденция к укрупнению проектов вызвана спросом арендаторов на здания с большей площадью этажа, эффективной планировкой и минимальным количеством стен и колонн на арендуемой площади», — говорится в обзоре Stiles & Riabokobylko. Эта тенденция уже отразилась на производителях офисной мебели: они отметили увеличение спроса на оперативные системы для открытых офисных помещений типа open, а также на так называемые рабочие станции — симбиоз рабочего стола и шкафов.

Среди ценовых категорий мебели — «эконом», «стандарт» и VIP — спрос сохранится в сегментах «стандарт» и VIP. Впрочем, по наблюдениям участников рынка, недорогая мебель также не будет лежать на складах мертвым грузом — и на нее найдется покупатель, желающий сэкономить на обустройстве офиса. Он будет хотеться только за российской

ЭКСПОРТНЫЙ ВАРИАНТ

Об экспорте собственной продукции задумываются все лидеры рынка, однако о поставках офисной мебели за рубеж заявляют единицы. Компания Kraft, например, поставляет свою мебель в государства Балтии, на Украину и в Казахстан. А ТПК «Феликс» открыла свои представительства в Германии и Объединенных Арабских Эмиратах.

«Полгода назад в целях создания международной дилерской сети компания „Феликс“ открыла торговые представительства за рубежом — в ОАЭ (Дубай) и Берлине, — рассказывает коммерческий директор ТПК „Феликс“ Вадим Кузнецов. — До выхода на рынок в Эмиратах дилеры компании торговали офисной мебелью „Феликс“ в Казахстане, Азербайджане, Белоруссии, Грузии, а также в Узбекистане. На первый взгляд ОАЭ и Германия — совершенно непохожие государства, но их сближают две черты. Во-первых, рынки обеих стран характеризуются реально высокой платежеспособностью. Во-вторых, их географическое положение и инфраструктура очень удобны для организации „плацдарма“ с целью дальнейшего развития нашего бизнеса в этих регионах. Порт Джебель-Али, к примеру, в ближайшие годы выйдет на первое место в мире по количеству обрабатываемых контейнеров, обогнав Сингапур».

Последовав примеру коллег-мебельщиков из Италии, компания «Феликс» попробовала выставиться в Эмиратах самостоятельно. И вскоре пришла к выводу: надо открывать представительство. На последней октябрьской выставке в Дубае компания была единственным представителем СНГ. «Уже заключены контракты и осуществлена отгрузка мебели немецким партнерам (компания BC Berlin), на стадии подписания находятся договоры на крупные поставки в Оман, — говорит Вадим Кузнецов. — Компания Al Malic Group участвует в тендерах по поставке стационарных перегородок производства ТПК „Феликс“ на сумму свыше \$2 млн. А от компании Oil Sultan Group (ОАЭ) поступил заказ на сумму свыше \$0,5 млн».

мебелью. «Дело в том, что среди европейских производителей практически нет фабрик, ориентированных на мебель эконом-класса, — говорит директор проекта „Офисная мебель“ компании Kraft Владимир Васильев. — Конечно, в Европе производят мебель для персонала, но под российские стандарты эконом-класса эта мебель не попадает. Поэтому при выборе мебели для рядовых сотрудников предпочтение обычно отдается оперативным комплектам российского производства».

Повышение грамотности клиентов в области дизайна корпоративных интерьеров привело к тому, что они сегодня желают работать в интерьерах, организованных по последнему слову эргономики. Это подтолкнуло произ-

водителей к выводу на рынок специальной мебели, перегородок и аксессуаров для рабочих мест. Некоторые производители, имеющие собственное производство офисных кресел, предполагают, что со временем им удастся потеснить западных конкурентов в традиционной для них нише дорогих эргономичных стульев. «Я не исключаю, что вскоре на рынке появятся высокоэргономичные модели офисных кресел, способные по качеству конкурировать с немецкими аналогами, — говорит коммерческий директор компании „Юнитекс“ Алексей Вышкварко. — Это во многом зависит от наличия на рынке комплектующих к таким моделям. Какими бы качественными ни были российские материалы и фурнитура, им-





офисные перегородки
ремонт помещений
проектирование офиса
установка жалюзи

Москва, ул. Бауманская, д.6
тел. 741-3025 (многоканальный)
www.peregorodka.ru

портные комплектующие пользуются гораздо большим доверием. В целом, на счету у российских производителей уже сейчас есть целый ряд ярких, достойных собственных разработок».

Наука продавать

Мало произвести конкурентоспособные стол и стул, надо еще их продать. Продажи офисной мебели — это продажи корпоративным клиентам. Это и отличает их от продаж бытовой мебели. В крупных и средних компаниях организованы два направления продаж — опт и розница. По утверждению директора по развитию компании «ДОК-17» **Елены Никологорской**, доля розничных продаж, то есть продаж мелким клиентам одного-двух рабочих мест, не пре-

вышает 30 — 40% в общем объеме рынка офисной мебели. Что же касается опта, то участники рынка разрабатывают разнообразные схемы продаж через собственные дилерские сети, систему дистрибуторов, а также через представителей, работающих по схеме франчайзинга.

В компании Kraft, например, оптовые продажи осуществляются через дилерскую сеть и менеджеров компании, специализирующихся на оптовых поставках. Розничная сеть построена иначе — в группу входят восемь фирменных салонов в Москве, две проектно-дизайнерские студии и архитектурно-строительное бюро. Каждое из направлений реализует свою схему продаж.

В сети салонов и центров офисной мебели компании «Юнитекс» помимо прочего клиентам предоставляются архитектурные и дизайнерские услуги. Здесь оптовыми продажами занимаются 400 дилеров в 80 городах России.

ТПК «Феликс» имеет 15 салонов — 13 в Москве и два в Санкт-Петербурге. 19 салонов этой компании работают по системе франчайзинга. По словам Вадима Кузнецова, эта схема позволила значительно расширить торговую сеть и оптимизировать систему сбыта. «Наши схемы учитывают специфику рынка офисной мебели, — говорит Вадим Кузнецов. — Мы продаем свою франшизу за минимальную стоимость, а основной доход „Феликса“ как франчайзера

складывается из прибыли от продаж нашим франчайзителям той мебели, которую мы производим или импортируем».

А вот компания «Камбио», рассмотрев схему франчайзинга, решила от нее отказаться. «Проанализировав эту схему, мы приняли решение, что дистрибуторская система в нашей работе предпочтительнее, — рассказывает заместитель генерального директора по продажам и маркетингу компании «Камбио» **Яна Шамбер**. — Наши региональные партнеры имеют хорошо раскрученную собственную марку. Как правило, это известные торговые компании с широким ассортиментным предложением. Ставить их перед необходимостью открытия салона под нашей маркой мы считаем нецеле-

Шатура

мебель для бизнеса

о f f i c e

стратегия • практика • дельта • вегас • кадет

Товар сертифицирован

адреса официальных дилеров
«ШАТУРА» в вашем городе на
www.shatura.com

сообразным. А дистрибуторский договор не налагает таких жестких ограничений. Сегодня у компании «Камбио» имеется сеть из 300 дилеров и 10 дистрибуторов.

Приоритетными регионами для всех участников традиционно считаются Северо-Запад, Урал, нефтедобывающие области Сибири и Севера, а также Дальний Восток. Особо участники рынка отметили увеличение спроса в Поволжском и Южном округах.

Европейский вариант

По мнению участников рынка, продажи офисной мебели в России в конце концов будут осуществляться по «европейскому варианту». В Европе сегодня трудно отыскать крупные мебельные магазины, специализирующиеся на продаже офисной мебели. Как подчеркнула Елена Никологорская, в основном торговлей офисной мебелью занимаются студии или дизайн-бюро, оформляющие и комплектующие офисы и сотрудничающие с несколькими производителями офисной мебели. Именно они работают в ценовых категориях «стандарт» и VIP.

Недорогая офисная мебель в Европе представлена в магазинах товаров для офисов, где продается все,

что ассоциируется с понятием «офис» (канцтовары, оргтехника, офисная мебель и даже продукты), а также в отделах «Домашний офис» магазинов бытовой мебели. Они-то и рассчитаны на розничные продажи небольшим фирмам, нуждающимся в недорогой мебели.

Параллельно на Западе существует еще один тип продаж офисной мебели — торговля по каталогам. Этот вариант ориентирован как на мелкие продажи, так и на крупных корпоративных клиентов. Основной принцип привлечения клиентов — прямая рассылка. Увидеть «живую» мебель можно в небольших выставочных залах и дизайн-бюро, принадлежащих этим компаниям. Крупные корпоративные клиенты также могут заказать полное оформление офиса непосредственно у производителей, заключая с ними договор на долгосрочные эксклюзивные поставки.

Почти все производящие западные компании имеют подразделения, предлагающие комплексную услугу по оформлению и дизайну офиса. При этом мебель, которая не производится на предприятии, но включена заказчиком в дизайн-проект, они перекупают у нескольких партнеров-поставщиков.



ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ В МОСКВЕ (СЕКТОРЫ В2В)

\$ млн

Источник: агентство «НВМ консалтинг»



«Крупного покупателя интересует не просто мебель, а возможность с ее помощью организовать офисное пространство, организовать рабочий процесс всего офиса и каждого сотрудника отдельно», — объясняет Елена Никологорская. — Кроме того, его интересует возможность гарантийного и постгарантийного ремонта этой мебели, дозакупки отдель-

ных предметов по мере необходимости. Естественно, гарантировать все это проще производителю». Большинство российских предприятий, входящих в первую двадцатку производителей, уже следуют по этому пути, выбирая направление прямых продаж корпоративным клиентам с предоставлением пакета услуг по оформлению и комплектации офиса. **СФ**

ПРОЦЕНТ ЛОЯЛЬНОСТИ

Согласно опросу агентства маркетинговых коммуникаций «НВМ консалтинг», в период с апреля 2003 года по апрель 2004-го около 60% респондентов во всех классах офисов приобретали офисную мебель. Причем закупки в основном делались с целью замены оперативных предметов мебели: стульев, кресел для сотрудников, столов и шкафов.

О своей верности одному и тому же поставщику в опросе заявили респонденты, работающие в офисах класса А (при этом фактор известности производителя и лояльности к нему со стороны b2b-потребителей зафиксирован на уровне 7–12%). Остальные участники опроса из офисов классов В, С и D оставляют вопрос открытым и при поиске поставщика предполагают руководствоваться соотношением качественных и количественных параметров.

Как выяснилось, респондентам не так хорошо известны производители офисной мебели: в основном они упоминали продавцов и поставщиков. Лучше всего рынок знают участники опроса из офисов класса А: 27% из них назвали российских производителей офисной мебели, 18% — иностранных. Респонденты из офисов класса В, С и D назвали всего несколько западных производителей.

Что касается цветовой гаммы, то большинство респондентов — около 60% — предпочитают обставлять свои офисы мебелью светлой цветовой гаммы (об этом заявили участники опроса, работающие в офисах класса А, В, С). И только в малобюджетных офисах класса D предпочтение отдается мебели темного цвета.

СТОЛЫ И СТОЛЯРЫ

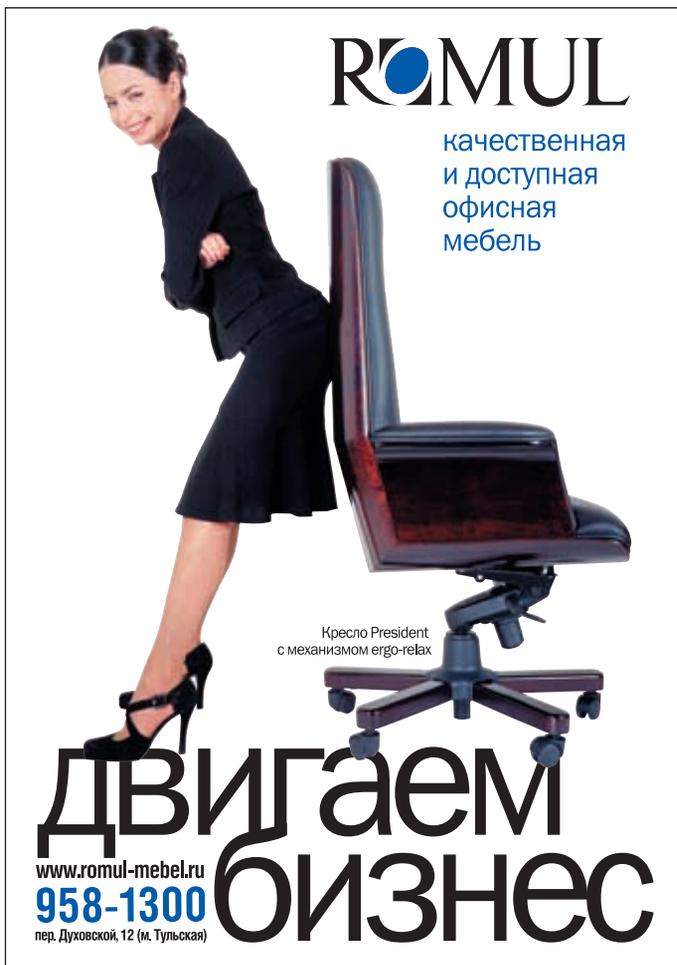
Собственное производство — важная составляющая успеха на рынке офисной мебели. По данным дистрибуторского центра «Тайпит», примерно 20% компаний, работающих на этом рынке, имеют свои производственные комбинаты. Делают они мебель в основном из импортных материалов и на станках западного производства. Однако сегодня преимущество на стороне тех, кто может быстро обслужить клиента и подстроиться под его требования. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Быстрое обслуживание
Понимание важности организации собственного производства в России пришло к участникам рынка во второй половине 1990-х годов. «То, что надо налаживать производство в России, все понимали давно, — объясняет заместитель генерального директора по маркетингу и продажам компании „Камбио“ Яна Шамбер. — Мы, как и многие другие, начав с импорта, постепенно построили и запустили собственное производство. Это дает массу преимуществ, среди которых, к примеру, есть такие факторы, как оперативность реагирования на спрос и учет местной специфики. Сегодня, при огромном предложении на рынке мебели, преимущество на стороне того, кто быстро обслужит клиента. Консервативная цветовая гамма, размер столов, адаптированный к маленьким помещениям, возможность регулирования мебели по высоте — вот далеко не полный перечень специфических требований российского рынка. Все эти факторы можно учесть,

производя мебель на собственном предприятии».

Собственные производственные мощности сегодня есть почти у всех участников рынка, входящих в первую десятку: в их числе ТПК «Феликс», центр офисной мебели «Юнитекс», группа Kraft, компания «Фронда», компания «Камбио».

Налаживая производство, участники рынка шли разными путями. Часть из них подумывала о работе «с чистого листа», а часть присматривалась к предприятиям «с историей». Вторым вариантом, к примеру, избрало руководство компании «Юнитекс». При поиске производственной базы в поле его внимания попал Правдинский мебельный комбинат (сегодня мебельный комбинат «Сторосс»), известный еще со времен первых пятилеток — в следующем году ему исполнится 70 лет. В 1930-е годы комбинат, расположенный в подмосковном Правдино, выпускал письменные и аудиторские столы, туалетные столики, театральные кресла и даже лодки каное. В советские времена он был одним из основных производителей



ROMUL

качественная
и доступная
офисная
мебель

Кресло President
с механизмом ergo-relax

**Двигаем
БИЗНЕС**

www.romul-mebel.ru
958-1300
пер. Духовской, 12 (м. Тульская)

Кафедра

офисные интерьеры, мебель



- офисная мебель ... и не только
- прямые поставки мебели из Европы и Прибалтики
- профессиональная разработка и реализация корпоративных проектов
- научный подход к формированию офисного пространства
- абонентское обслуживание офисов растущих компаний
- специализированная мебель для учебных заведений и образовательных центров
- комплексное оснащение гостиниц, баров, ресторанов и других общественных помещений

лаборатория
делового интерьера



МОСКВА, УЛ. СРЕТЕНКА, Д.28

8 16-58-35
8 16-58-40
8 16-58-47

E-MAIL: INFO@KAFEDRA.RU

WWW.KAFEDRA.RU
WWW.OFFICE-MEBEL.RU

мебели. В середине 1990-х годов это некогда градообразующее предприятие пришло в полный упадок. В 1997 году «Юнитекс» приступил к его «реанимации» — техническому переоснащению. Компания полностью модернизировала предприятие, инвестировала в него более \$2 млн. «Остались лишь стены. Даже пол в цехах и на складах пришлось делать новый», — вспоминает коммерческий директор «Юнитекс» **Алексей Вышкварко**. Было поставлено новое оборудование и внедрена новая система управления. Специализация «Сторосса» — производство корпусной офисной и гостиничной мебели, в месяц он выпускает 50 тыс. готовых изделий.

Другим путем пошла компания Kraft, построив собственное производство фактически «с нуля». Показатели производственных площадей фабрики «Эфес», построенной компанией Kraft, вполне сопоставимы с итальянскими и немецкими аналогами: площадь производства составляет 7000 кв. м, из которых 2000 кв. м приходится на складские помещения. На фабрике занято около 300 человек. Первая офисная коллекция была выпущена в 2001 году. В настоящий момент фабрика производит три коллекции офисной мебели, и еще две находятся в стадии разработки.

Оборудование

По оценкам участников отечественного мебельного рынка, по уровню производства и технологий они соперничают со своими европейскими коллегами. Модернизируя предприятия, участники рынка устанавливают станки передовых итальянских и немецких станкостроительных концернов — SCM, Detel, Morbidelli, Theorema, Gridgio. Кроме того, участники рынка внимательно отслеживают

новинки станкостроительного рынка. «В вопросах производства отечественные комбинаты сегодня не уступают европейским фабрикам», — говорит директор проекта «Офисная мебель» компании Kraft **Владимир Васильев**. — Наша фабрика «Эфес» работает на том же оборудовании, что и европейцы. Все появляющиеся в Европе технологии изучаются и при необходимости внедряются на производстве. Профессионалу достаточно одного взгляда, чтобы определить, на каком оборудовании мебель собиралась и какие технологии применялись. Региональные дилеры активно работают с мебелью российского производства, поскольку по качеству она не уступает европейской, а по цене — это оптимальное предложение, тем более для регионов».

Основной производственный процесс офисной мебели мало чем отличается от производства бытовой мебели из синтетических материалов. «Порядок действий таков: раскрой плитных материалов, обработка кромок, присадка и сборка», — объясняет директор по развитию компании «ДОК-17» **Елена Николгорская**. — Как правило, станки для этих операций — массового производства серийных деталей — составляют единую линию. Отдельно устанавливаются станки, производящие более сложные детали — обрабатывающие центры, кромкооблицовочные станки по криволинейному контуру, мембранные прессы. Если предприятие работает с натуральными материалами, то дополнительно устанавливается оборудование для фрезерования деталей из массива, нанесения и шлифования шпона, а также оборудование (или камера) для отделки». Такое оборудование имеет место на предприятиях, производящих кабинеты из натуральных материа-

НАЛАЖИВАЯ ПРОИЗВОДСТВО, участники рынка шли разными путями. Часть из них подумывала о работе «с чистого листа», а часть присматривалась к предприятиям «с историей»

лов, — у компаний «Интерьер», «ДОК-17», «Феликс», «Камбио», «Сходня мебель». У последней компании, которая наряду с компанией «Шатура» относится к предприятиям «полного цикла», даже есть собственное производство ДСП и линии по ламинированию ДСП-плиты. А у «ДОК-17», например, помимо основных производственных линий, имеется линия по производству металлокаркаса, необходимого для изготовления металлических опор для офисной мебели. В нее входят трубогибные станки, сварочные роботы и линия порошковой окраски.

Материалы и комплектующие

Большинство производителей офисной мебели работают на закупных материалах, в число которых входят ламинированная ДСП, кромочные материалы (меламиновая или ПВХ-кромка), листо-

вые детали из металла, металлические опоры столов и другие металлические элементы, крепежная и наружная фурнитура, декоративные элементы, а также стекло и декоративные пластики. «Их можно найти как в России, так и в Европе, и в Азии — в основном в Китае и Юго-Восточной Азии», — говорит Елена Никологорская. — зависит от планируемой цены и объемов производства конечного продукта. Наиболее качественные и самые дорогие материалы привозят из Германии. Более «дизайнерские» и не такие дорогие, но зато менее надежные — из Италии; самые дешевые, но с «вариабельным» качеством и дизайном закупают в Китае и Юго-Восточной Азии. Но при поставках из азиатских стран вопрос упирается в объемы, контроль качества при закупках и организацию доставки». Чтобы снизить издержки, предприятия поступают

следующим образом: пускают часть поставленных материалов в собственное производство, а часть продают. В этом случае окупаются затраты на логистику.

Некоторые материалы уже давно производятся и в России — это ламинированная ДСП, некоторые кромочные материалы, металлические декоративная и крепежная фурнитура. По словам Елены Никологорской, стоимость российской продукции ниже, чем в Европе, однако выше, чем в Китае. Российские материалы частично использует в своем производстве ТПК «Феликс». «Что касается стран — поставщиков комплектующих, то это прежде всего Россия. Она составляет основные материалы — ДСП и ДВП, а также металлические ноги-опоры и каркасы столов», — говорит коммерческий директор ТПК «Феликс» **Вадим Кузнецов**. — Пленка ПВХ, используемая в

производстве коллекций «Технофорвард» и «Президент», производится в Германии. Также Германия поставляет нам фурнитуру (компания Hettich и Henke), кромочные материалы (Rehau), меламиновую кромку (Bausch и Schattdekor). Пластиковые профили и стекло для столешниц мы покупаем в Италии.

Выбор материалов определяется выбором ценовой ниши, в которую предприятие хочет попасть. Нормально, если материалы закупятся по всему миру. «Чтобы оптимизировать соотношение «цена-качество», надо использовать материалы от разных производителей. Возьмем, к примеру, стул. Да, он сделан в России. Но российским в прямом смысле слова его нельзя назвать — комплектующие к нему поставляются не только из России, но и из Италии, Германии, Белоруссии, даже Китая», — говорит Алексей Вышкварко.

Дорогие материалы, например дерево венге, палисандр или оливковое дерево, как закупались под единичные заказы, так и будут закупаться, не поступая в массовое производство. **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

«ЗАМКНУТОСТЬ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ — АХИЛЛЕСОВА ПЯТА, КОТОРАЯ НЕСЕТ ГИБЕЛЬ»

«Мебельный рынок — один из самых интернационализированных, на нем присутствуют производители со всего мира. Но в России существует полное непонимание того, что замкнутость на внутреннем рынке — это ахиллесова пята, которая несет опасность гибели при экспансии зарубежных поставщиков», — считает заместитель генерального директора Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей отрасли Андрей Шнабель. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: На Западе давно существуют ассоциации, которые продвигают интересы местных мебельщиков. Какие задачи решаете вы?

АНДРЕЙ ШНАБЕЛЬ: Действительно, некоторым западным ассоциациям и союзам уже по несколько десятков лет. Скажем, Европейская ассоциация производителей мебели (EFMA) со штаб-квартирой в Париже в этом году отметила 40-летний юбилей. А наша ассоциация приступила к работе только в 1998 году. В советское время все мебельные предприя-

тия были сгруппированы в четыре крупных объединения: «Центрмебель» (туда входили предприятия Центрального региона), «Севзапмебель» (с центром в Санкт-Петербурге), «Югмебель» (предприятия Южного региона с центром в Ростове) и «Союзмебель» (в него входили предприятия со всей России, от Поволжья до Дальнего Востока, а также республиканские объединения — «Таджикмебель», «Киргизмебель» и т. д.).

Когда все предприятия стали самостоятельными, начали конкурировать меж-

ду собой, то помимо свободы они получили общие проблемы, связанные с представительством их интересов в органах власти. После падения командно-административной системы возникла потребность в подобной добровольной некоммерческой организации, представляющей интересы производителей всей мебельной отрасли. Таковой является наша Ассоциация.

Одна из наших задач — это организация участия российских мебельных компаний в западных выставках и обмен информацией между предприятиями отрасли. Мы собираем информацию и на ее основе даем прогнозы и оценки отрасли.

СФ: Чем еще вы занимались в последнее время?

АШ: Как известно, на наш рынок большими темпами наступала импортная мебель. Государство проявило в этом вопросе слабость и в период с 2000-го по 2002 год снизило пошлины на бытовую мебель в три раза. Это отрицательно сказалось на рынке. Однако изменить пошлины нелегко: требуется постановление правительства

России, должно быть подготовлено обоснование. В общем, это долгая процедура. В ноябре прошлого года были повышены пошлины на ввоз некоторых наименований бытовой мебели — в разных случаях на 50% или на 25% от таможенной стоимости груза. В определенной мере такая мера позволила стабилизировать рынок мебели. Сейчас решается вопрос о бессрочном продлении этих пошлин. Тарифы на офисную мебель другие: они вычисляются из расчета 20% от таможенной стоимости груза, но не ниже 0,8 евро за 1 кг груза, поэтому отечественный рынок офисной мебели немногим защищен.

Другая проблема: часть рынка мебели скрыта в тени. Мы сделали попытку оценить теневой рынок и в итоге выяснили, что официальные показатели надо умножать на два — это и будет реальная емкость рынка. С учетом импорта и теневой части бизнеса мебельный рынок России оценивается в \$2 млрд.

СФ: Как повлияет на мебельную отрасль вступление России в ВТО? Участники рынка



российский производитель

тел.: 780-4359, 306-2207

www.ateri.ru

все виды офисных и сантехнических перегородок, установка жалюзи

опасаются, что пошлины вообще снизятся до нуля.

АШ: Действительно, в переговорном процессе по вступлению в ВТО от России требуют полной отмены ввозных пошлин. Однако достигнута договоренность, что принятые пошлины будут действительно еще в течение шести лет с момента вступления России в ВТО. Мнение о снижении пошлин до нуля неверно. Отечественным мебельщикам дается дополнительная фора в шесть лет с тем, чтобы они подтянули конкурентоспособность. Я считаю, российским предприятиям это по плечу — многие из них уверенно стоят на ногах.

СФ: Как вы оцениваете внутреннюю и внешнюю выставочную политику? Насколько важно российским компаниям участие в крупных российских и зарубежных выставках?

АШ: Политику выставочных объединений, которую они ведут внутри страны, я бы назвал агрессивной. Особенно агрессивно ведут себя фирмы, организующие выставки в Москве. Ведь у нас пока две раскручен-

ные выставки: это ноябрьская выставка «Мебель» в «Экспоцентре» на Красной Пресне и «Евроэкспомебель», проводящаяся весной в Сокольниках. Они хорошо известны как у нас, так и за рубежом. Все хотят в них участвовать. Спрос превзошел предложение, чем и воспользовались организаторы, установив непомерные цены на аренду выставочных площадей — больше 300 евро за 1 кв. м. Конечно, это вызвало отрицательную реакцию со стороны экспонентов. Получилось, что участие в западных выставках обходится дешевле, чем в российских. Наши везут мебель на выставки в Кельн (IMM), Милан (Salone del Mobile) и Арабские Эмираты (выставка «Мебель, офисное и торговое оборудование» в Дубае). Но, стоит отметить, многие отечественные мебельщики едут туда неохотно.

СЕЙЧАС ЭКСПОРТ В МЕБЕЛЬНОЙ отрасли достигает 12% — для высокотехнологичного производства это неплохой результат

пользовались организаторы, установив непомерные цены на аренду выставочных площадей — больше 300 евро за 1 кв. м. Конечно, это вызвало отрицательную реакцию со стороны экспонентов. Получилось, что участие в западных выставках обходится дешевле, чем в российских. Наши везут мебель на выставки в Кельн (IMM), Милан (Salone del Mobile) и Арабские Эмираты (выставка «Мебель, офисное и торговое оборудование» в Дубае). Но, стоит отметить, многие отечественные мебельщики едут туда неохотно.

СФ: Почему?

АШ: Отчасти из-за полного непонимания того, что замкнутость на внутреннем рынке — это ахиллесова пята, которая несет опасность гибели при экспансии зарубежных поставщиков. Ведь мебельный рынок — один из самых интернационали-

вопрос на президентский совет. Дирекция, занимаясь этим вопросом, проводит штабную работу, готовит документы.

СФ: Каковы перспективы российского мебельного рынка?

АШ: Лицо промышленности меняется, растет экспорт, преобразуется его структу-

рованных, на нем присутствуют производители со всего мира. Наступают Польша и Белоруссия. Среди западных импортеров первые места держат Италия, Германия, Испания и Швеция. Также заметно наступление со стороны Китая, но он пока не сильно давит.

СФ: Каковы условия вступления в Ассоциацию?

АШ: Кандидат должен изучить документы Ассоциации и заплатить вступительные взносы. Также он должен понимать, что членство в Ассоциации связано с работой в ней. Член Ассоциации может вынести любой важный

ра. Сейчас экспорт в мебельной отрасли достигает 12% — для высокотехнологичного производства это неплохой результат. Если бы такой показатель был во всех отраслях, у нас было бы меньше проблем с сырьевой ориентацией. Раньше экспортировалась мебель из массива и простых деталей, а сейчас вывозится мебель сложных форм. Это говорит о положительных изменениях, но все равно они мизерны по сравнению с мировыми стандартами. Тем не менее импорт у нас превышает экспорт примерно в пять раз. **СФ**

ФРОНДА

МЕБЕЛЬ

КОМПАНИЯ "ФРОНДА" предлагает совместное открытие салонов на базе франчайзинга в регионах России. Руководитель отдела франчайзинга Филипп Ярославцев, тел. (095) 755-7432.

КОМПАНИЯ "ФРОНДА" - партнер КБ "Русский Банк Развития", предлагающего уникальную систему кредитования частных лиц по CAMBIM низким в России процентным ставкам от 0,1% годовых. www.telecheck.ru

МЕБЕЛЬ ДЛЯ ОФИСА

- Мебель для персонала
- Кабинеты, президент-комплекты
- Мебель для переговорных
- Кресла и стулья
- Мягкая мебель
- Компьютерные столы и стойки
- Металлическая мебель. Сейфы
- Офисные перегородки
- Вешалки, Корзины.
- Мебель для баров и ресторанов
- Мебель для конференц-залов
- Мебель для гостиниц и санаториев

АДРЕСА САЛОНОВ В МОСКВЕ:

ул. Ивана Бабушкина, 13/1, (095) 719-0981
ул. Нижегородская, 31, (095) 278-9680
ул. Смоленская, 7, (095) 244-0007
ул. Сушевский Вал, 16, (095) 978-1102
ул. Б.Черкизовская, 11, (095) 162-0073

В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ:

(812) 118-6298

СЛУЖБА ПРЯМЫХ ПРОДАЖ:

(095) 278-9917, (095) 745-7118

ОПТОВЫЕ ПОСТАВКИ:

(095) 787-7836

СВОБОДА ВЫБОРА
(095)7-999-333
www.fronda.ru



КОРПОРАТИВНАЯ ДОЛЯ

Согласно исследованию, проведенному компанией «Прагматик Экспресс», в 2003 году продажи офисных и канцелярских товаров в сегменте B2B выросли в среднем на 30%. При этом участники рынка фиксируют сильное смещение продаж в сторону корпоративного обслуживания. Это значит, что основной кусок пирога достанется тем игрокам, которые смогут наладить долговременные отношения со своими клиентами. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Большинство игроков оценивают рынок офисных и канцелярских товаров в \$250 млн, но есть и более смелые оценки. Причем значительная часть оборота приходится на продажи товаров не рядовым потребителям, а компаниям. Только по официальным данным Госкомстата, в прошлом году потребность в офисных канцтоварах у компаний оценивалась примерно в \$133 млн.

Некоторые исследователи предпочитают не определять объем рынка, а вычислять потребление канцтова-

ров из расчета на одного сотрудника. По данным компании «Прагматик Экспресс», расходы на каждого сотрудника сегодня составляют в среднем \$5,65 в месяц. Рост расходов на приобретение канцелярских и офисных товаров специалисты объясняют не только улучшением финансового положения многих компаний, но и изменением их отношения к товарам для офиса.

«Результаты нашего исследования показывают, что наряду с ценой и качеством, традиционно влияющими на решение клиентов, все боль-

шее значение приобретают факторы, связанные с дополнительным сервисом, — говорит менеджер по маркетингу компании «Прагматик Экспресс» **Инна Дунаева.** — Значительная часть наших клиентов ставит на первое место такие факторы, как широта ассортимента, удобный каталог, качество обслуживания и оперативность доставки».

Так, согласно исследованию, большинство компаний предпочитают покупать товары для офиса с доставкой: 65% опрошенных предпочитают делать заказы по каталогу, 15% — покупать в специализированных магазинах с доставкой, 9% в интернет-магазинах с доставкой.

Компаний, покупающих товары для офиса «самовывозом», оказалось гораздо меньше: 6% участников опроса делают покупки в специализированных магазинах, 4% идут за канцтоварами в гипермаркеты или магазины cash & carry, 1% — на рынки.

Аналитики «Комкона» выяснили, что 66% потребителей предпочитают покупать офисные принадлежности в специализированных магазинах канцтоваров (типа сети «Комус»), 25% делают покупки в других крупных оптовых магазинах (таких как «Метро» и «Ашан»), 15% выбирают книжные магазины, 10% — в неспециализированных розничных ма-

ЕСТЬ МЕСТО
ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

товар сертифицирован



Индивидуальное планирование рабочего пространства

Тел. 780-6680
www.dok17.ru

ДОК17 Производитель офисной мебели

ВСЕ ВКЛЮЧЕНО

Офисная продукция включает в себя несколько десятков групп товаров. Самую значительную часть продаж занимают папки — 35%. На пишущие принадлежности приходится 17% продаж. Далее идут клей и корректура — 12%. 5% от всей продукции занимают горизонтальные и вертикальные лотки и настольные приборы. На такие позиции, как офисные блокноты и тетради, клеящиеся записки, канцелярские мелочи (скрепки, кнопки), дыроколы, степлеры и скобы приходится по 2% от общего спроса. По 1% — на такие товары, как клейкие ленты, ножницы, корзины для мусора, штемпели, визитницы, картотеки и ряд других нужных мелочей.

СЛОВО КЛИЕНТА

О том, как производятся закупки канцтоваров в агентстве Imageland Public Relations, СФ рассказала руководитель организационного отдела Юлия Потапова.

СФ: Какие категории канцтоваров вы обычно закупаете?

ЮП: В закупочный список входят бумага, ручки, карандаши, картриджи, бейджи, стикеры, бумажные блоки для записей, лотки вертикальные и горизонтальные, пружины и обложки для брошюрования, а также степлеры, скрепки для степлеров, маркеры и т. д. Затраты на канцтовары для нового рабочего места в среднем составляют 500–700 рублей. На поддержание и обновление одного места одновременно расходуется сумма от 50 до 150 рублей. Закупки делаем примерно раз-два в месяц по мере необходимости.

СФ: По каким критериям вы выбирали поставщика?

ЮП: Мы сотрудничаем с несколькими поставщиками, обеспечивая себе возможность выбора. Основные критерии — большой выбор, наличие доставки и ее скорость. На мой взгляд, именно поставщик должен брать на себя доставку товара. Возможность выбора по каталогу — дополнительное преимущество. Но если его нет, достаточно толкового менеджера.

СФ: В какой форме складывается сотрудничество с поставщиком?

ЮП: Обычно поставщик приезжает ко мне с предложениями и образцами. Затем — в течение рабочего дня — он привозит заказ (график достаточно свободный). Если нам что-то срочно понадобится, то специально договариваемся о доставке.

СФ: Пробовали ли вы закупать канцтовары через интернет?

ЮП: Пробовали. Но у этой формы закупок есть существенные недостатки — например, долгая обработка заказа. Нет обратной связи, непонятно, на какой стадии находится заказ. Нет прикрепленного менеджера, с которого можно было бы спросить. Так что предпочитаем работать «вживую».

газинах. Оставшиеся 6% указали, что покупают канцтовары «в других местах».

Из этих исследований можно сделать вывод, что в борьбе за покупателя выигрывает тот, кто сможет заставить его быстро принять решение о покупке. «Маркетинговые исследования показывают, что решение при покупке канцтоваров принимается непосредственно на месте покупки, то есть в розничном магазине или при пролистывании каталога. Поэтому покупается то, что там есть и представлено наиболее выигрышно, — говорит маркетинг-менеджер дивизиона «Регент-Офис» Анастасия Кожевникова. — Абсолютно нереально, чтобы конечный потребитель канцтоваров терпеливо посещал все розничные магазины города, а затем вернулся бы в опре-

деленный магазин и купил то, что счел самым лучшим».

По ее словам, основная тенденция на рынке продаж канцтоваров — это смещение в сторону корпоративного обслуживания. Это значит, что клиент хочет иметь налаженные отношения с продавцом, которому известно обо всех его канцелярских нуждах. Обычно клиент приезжает к продавцу (или продавец к клиенту) по установленному графику — раз в квартал, раз в месяц или даже раз в неделю, а продавец подготавливает к его приезду оговоренный или стандартный набор. При этом, по информации «Регент-Офиса», минимум 80% продаж приходится на покупку через каталоги. «Выбор ограничивается двумя-тремя каталогами, которые имеются в наличии в данном офисе, — говорит Анастасия Кожевникова. — Именно поэтому компании, которые занимаются обслуживанием корпоративных клиентов, стремятся к тому, чтобы их каталог был в максимальном количестве офисов».

При этом определяющим критерием выбора поставщика, по мнению исследователей из «Прагматик Экспресс», по-прежнему являются цены на товары. Этот фактор назвали 17% опрошенных. Затем — качество товаров. Об этом заявили 14% респондентов. 13% назвали определяющим фактором широту ассортимента. Удобный каталог, качество обслуживания, оперативность доставки товаров и другие факторы обслуживания — отметили по 10% принявших участие в исследовании.

Подъем интереса корпоративных клиентов вызвал необходимость структурных изменений у компаний-участников рынка. Например, внутри компании «Прагматик Экспресс» был создан специальный отдел качества. Фактически это новый аналитический отдел, работающий в режиме онлайн: корпоративные клиенты могут передавать его сотрудникам замечания и предложения, а они разрабатывают на их основе рекомендации по оптимизации ассортимента и повышению качества обслуживания. Помимо каталогов, компания начала выпускать специальный ежемесячный бюллетень, в котором рассказывает о новинках канцелярского рынка. **СФ**

товар сертифицирован

Kambio[®]

Компания «Камбио»
отечественный производитель
офисной мебели на уровне лучших
мировых стандартов

www.kambio.com

Диплом 15-ой Международной выставки
«Мебель. 2003» за лучшую дизайнерскую
разработку серии для руководителя
«PRESTIGE»

Магазин «Волоколамское шоссе», 13. Тел.: (095) 730-55-37, 730-50-38
Магазин «Пл. Победы, 1а». Тел.: (095) 148-74-02
Торговый комплекс «Три Кита» Московская область, г. Одинцово. Тел. 723-62-82 доб. 2412 (5 этаж)
Торговый комплекс «Триумф» Московская область, с.Химки. Тел. 723-80-01 доб. 1147 (2 этаж)
Демонстрационный зал дилерского и корпоративного отделов: ул. Партизанская, д. 27,
подъезд 2, этаж 5 (м. «Молодежная»). Тел.: (095) 775-02-20, (095) 231-33-11

Оказываем полный спектр услуг по обстановке офиса

£15 млн

заплатил губернатор Чукотки Роман Абрамович за замок Шато де ла Кро в французской Ривьере. Ранее антикварная недвижимость принадлежала английской королевской династии Виндзоров. По информации газеты Daily Telegraph, помимо заплаченных за имение 15 млн фунтов стерлингов господину Абрамовичу придется вложить примерно такую же сумму в реставрацию замка, пострадавшего от пожара в 1980 году. Эта покупка, как свидетельствует Daily Telegraph, была давней мечтой российского миллиардера. Вокруг Шато де ла Кро разбит живописный парк, в самом замке двенадцать комнат. С 1938 по 1949 годы замок был резиденцией отрешенного от престола короля Эдуарда VIII, получившего титул герцога Виндзорского. В те времена в замке принимали самых влиятельных гостей из Британии, в числе которых был Уинстон Черчилль.

9 звонков

из 373 оказались неудачными, когда специалисты информационно-аналитического агентства «Мобильный форум» проверяли качество связи оператора мобильной связи «Мегафон». Результаты теста показали, что «Мегафон» — самая доступная из столичных GSM-сетей. Тест проводился на крупнейших автомагистралях Москвы в течение 12 часов. За это время его организаторам удалось совершить порядка 400 звонков в сети каждого из трех московских GSM-операторов. Для того чтобы измерить уровень сигнала и процент ошибок при передаче оцифрованной речи, специалисты использовали профессиональную аппаратуру от Ericsson. Эти показатели в трех GSM-сетях оказались

практически идентичными. А вот по количеству успешных соединений МТС и «Би Лайн» остались в проигрыше. С телефона, обслуживаемого МТС, было сделано 30 неудачных звонков из 424, с трубки, подключенной к «Би Лайну», — 27 из 395.

\$20 тыс.

— такая сумма на банковских счетах россиян будет вызывать подозрение у российских спецслужб. В ноябре Госдума рассмотрит в первом чтении законопроект, блокирующий операции на сумму свыше \$20 тыс. до окончания тщательной проверки владельца счета на причастность к «отмыванию преступных денег» и «финансированию террористических группировок». После принятия законопроекта граждане, пожелавшие снять со своего счета в банке сумму свыше \$20 тыс., сразу этого сделать не смогут. Для начала банк заблокирует вклад на два дня и направит информацию о «подозрительном желании» клиента в Федеральную службу по финансовому мониторингу. Финансовым разведчикам за два дня предстоит проверить вкладчика на его причастность к терроризму и преступным группировкам и «дать добро» на снятие денег. При этом «в случае необходимости» счет может быть заблокирован еще на пять рабочих дней. Законопроект предписывает банкирам в обязательном порядке сообщать спецслужбам обо всех без исключения банковских операциях на сумму свыше \$20 тыс. Сейчас банки сами вправе решать, о каком клиенте информировать разведку, а о каком — нет.

\$1 млн

в день могут составить потери Бразилии в том случае, если Минсельхоз РФ до ноя-

бря не отменит эмбарго на импорт мяса из этой страны. Ограничения на ввоз из Бразилии всех видов продукции животного происхождения были введены месяц назад «в связи с нестабильной эпизоотической ситуацией по ящуру и реальной угрозой заноса вируса ящура на территорию России». Для российского рынка, утверждают эксперты, запрет на поставки бразильского мяса обернется дальнейшим ростом цен. Бразилия является одним из основных поставщиков мяса в нашу страну: на ее долю приходится около 60% импорта свинины и до 20% — говядины. Эмбарго на поставки бразильского мяса Минсельхоз накладывает уже второй раз за год. Примечательно, что в прошлый раз одновременно со снятием запрета на ввоз мяса стало известно и о достижении договоренности по поставкам на бразильский рынок российской пшеницы. Правда, наличие связи между этими событиями чиновники Минсельхоза опровергли.

12 тыс.

рабочих мест сократит до 2006 года в европейских офисах крупнейший производитель автомобилей General Motors. 90% сокращений произойдет в 2005 году. Основными объектами сокращений станут отделения Opel в Германии, Saab в Швеции и Vauxhall в Великобритании. По словам председателя правления GM Europe Фрица Хендерсона, основную статью расходов General Motors в Европе составляет заработная плата рабочих и служащих — в связи с этим компания и решила сократить число рабочих мест и оптимизировать издержки. Увольнение 12 тыс. сотрудников позволит GM эконо-

мить до \$613 млн в год и заставить убыточные европейские отделения приносить прибыль. В последний раз GM в Европе получала прибыль в 1999 году, после чего потери компании росли в геометрической прогрессии — ее убытки в Европе во втором квартале 2004 года составили \$45 млн (за аналогичный период прошлого года — \$3 млн). Руководители GM не исключают, что помимо сокращения штата придется закрыть один из европейских заводов компании. Однако какой именно, в GM не уточняют. **сф**

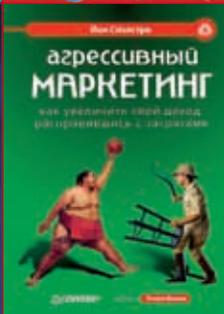


Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

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



- в подарок: **1 книга** __ **всем** увеличившим срок подписки с полугода до года
2 книги __ **всем** продлившим первую годовую подписку на 2005 год
3 книги __ **всем** подписавшимся на третий полный год



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:
по телефону: **(095) 267 3768**
по e-mail: **podpiska@sf-online.ru**
Внимание: изменены банковские реквизиты, актуальные – на сайте **www.sf-online.ru** (раздел «Подписка»)



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