

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 4 (43) 02 ФЕВРАЛЯ — 08 ФЕВРАЛЯ 2004

www.sf-online.ru

Бархатная конкуренция

Российские компании
меняют жесткое
соперничество
на мягкие союзы
с8

Самые
эффективные
методы ценовой
разведки
с39

Сколько теперь
стоят хорошие
специалисты
с63

Почему
авиакомпании
меняют имидж
с28

Что задумал
Рубен Варданян
с16



ISSN 1727 - 4176



9 771727 417006

телеканал

РБК

БИЗНЕС - ТЕЛЕВИДЕНИЕ

Как настроиться на телеканал РБК

НТВ-плюс



Если в «Меню» нет телеканала **РБК**, включите рекламно-информационный канал «НТВ-Плюс», чтобы получить информацию для настройки Вашего ресивера.

Если на канале «НТВ-Плюс» Вы не смогли найти необходимую информацию, Вы можете настроить свой ресивер вручную. Зайдите в «Меню» настройки каналов и заполните соответствующие поля параметрами телеканала РБК: **Частота:** 12456 МГц, **Поляризация:** горизонтальная, **Скорость потока:** 27500 МСимв/с, FEC: 3/4. Введите эти данные (Enter). Список каналов обновится, и телеканал **РБК** будет добавлен в «Меню».

Диво-ТВ



Включите канал «Инфо-Диво»

Чтобы самостоятельно настроить декодер, зайдите в «Меню». Выберите «Настройки». Нажмите «Сброс». Затем настройте декодер заново, выбрав опцию «Автоматический поиск каналов». Декодер обновит список каналов. Сохраните новые настройки.

Космос-ТВ

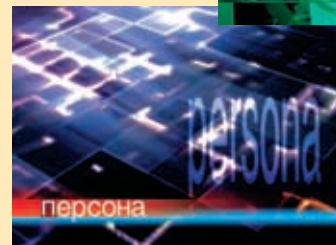
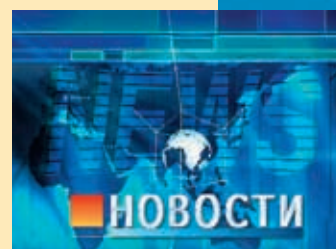
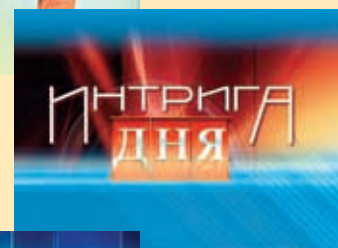


Если Вы подписаны на основной пакет каналов и имеете возможность принимать на свои декодеры цифровое телевидение, включите 62-й канал.


Комкор-ТВ



Абоненты «Комкор-ТВ» получают программы телеканала РБК в пакете «Столичный». Чтобы обновить список каналов, зайдите в «Меню» и выберите опцию «Автоматическая настройка». Сохраните новые настройки.



Подключение к новому деловому телеканалу **РБК** осуществляется **БЕСПЛАТНО**
Информация о подключении по телефону: **363-0303**



«Люди просто не видели в этой компании хоть какой-то ценности. Ее считали развалившейся. А сейчас некоторые, я знаю, локти кусают. Компания ведь уникальная: огромная филиальная сеть — 2300 отделений и 24 млн клиентов. А у ближайших конкурентов клиентская база не более 1 — 2 млн»

16 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

02 февраля – 08 февраля №4 (43)

главные темы:

[СТРАТЕГИЯ]

8

«Стратегический альянс не вписывается в классические каноны конкурентной борьбы. Конкурентам не нужно сжигать мосты. Они не боксируют, как спортсмены на ринге, для которых главное — послать соперника в нокаут»

[МАРКЕТИНГ]

39

«Информация обошлось мне в пару бутылок пива для своего друга. Я получил не только прайс, что в принципе несложно, но и абсолютно „закрытую“ систему скидок для VIP-клиентов»

[МЕНЕДЖМЕНТ]

44

«Эту матрицу можно использовать даже для распределения административных ресурсов. Категория АХ должна обслуживаться самыми опытными и квалифицированными сотрудниками, а группу СЗ можно доверить новичкам»

[ПЕРСОНАЛ]

59

«Процесс строительства бизнеса вышел на новый этап. Раньше речь шла о том, как нанять и договориться, а теперь — как построить. Чтобы через десять лет, если спросят, как это было, было что ответить»

с1



34 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«У монобрендовых компаний есть одно преимущество: одну марку можно продвинуть очень быстро. Но в долгосрочной перспективе такая компания сильно уязвима»



48 БИЗНЕС-ШКОЛА

«Жители Питера очень боятся, что с переносом столицы к ним переедет куча глупых московских чиновников. Эти слова мы повторяли на презентациях, и везде они имели успех»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 04 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 07 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 24 КОМПАНИИ
- 36 ЛЮДИ
- 72 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

[СТРАТЕГИЯ]

08 Бархатная конкуренция

Количество стратегических альянсов в России растет такими темпами, что не может не перейти в качество — к новым, более совершенным формам конкуренции

РАЗГОВОР НОМЕРА

[ЛИДЕРЫ]

16 «То, что мы делаем, на первый взгляд алогично»

«С точки зрения обычного бизнесмена ни ипотечный банк, ни „Росгосстрах“ не являются привлекательными объектами для инвестиций, — говорит Рубен Варданян. — Однако мы уверены в том, что наша стратегия верна»

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

[РЕББРЭНДИНГ]

28 Летящие вместе

Имидж компании и сильный бренд становятся важными конкурентными преимуществами на рынке авиаперевозок

[АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА]

34 Водки много не бывает

Ставка на дистрибуцию только од-

ной марки имеет единственный плюс — и очень много минусов

ЛАБОРАТОРИЯ

[МАРКЕТИНГ]

39 Ценовая охота

Как компании узнают реальные цены на товары и услуги конкурентов? На разных рынках существуют свои хитрости

[МЕНЕДЖМЕНТ]

44 Товары разной стабильности

Хотите иметь совершенную систему логистики? Сначала разделите все свои товары на девять категорий

БИЗНЕС-ШКОЛА

[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

48 Как произвести впечатление

Любому менеджеру хотя бы раз в жизни — в момент проведения презентации — приходится быть артистом, оратором и психологом. Впрочем, достаточно просто знать специальные приемы, которые гарантируют успех

52 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

57 ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

- Как изменились отношения владельцев бизнеса и топ-менеджеров
- Сколько теперь стоят хорошие специалисты
- Какую пользу можно извлечь из обзоров зарплат
- Как профессионалы выбирают бизнес-школу

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 4 (43) 02 ФЕВРАЛЯ — 08 ФЕВРАЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
МАРИНА ИВАНЮШЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК
ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ
ИРИНА СТЕПАНЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР
МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОР ОТДЕЛА
«БИЗНЕС-ПРАКТИКА»
ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

РЕДАКТОР ОТДЕЛА
«БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ»
АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ
ОБОЗРЕНИЙ
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

ОБОЗРЕВАТЕЛИ
ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК
СЕРГЕЙ КАШИН
ЮЛИЯ ФУКЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ

НИКОЛАЙ ДИЦМАН
ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА
ЮЛИЯ ИПАТОВА

НАТАЛЬЯ ПЕРЦОВА
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА
ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ТЕМАТИЧЕСКИЕ

СТРАНИЦЫ

«IUNE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ»

ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор)

АНДРЕЙ ШЕРМАН

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР

ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ФОТОГРАФ

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР

ВЕРА СЕРПОВА

КОРРЕКТОРЫ

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

ОБЛОЖКА

АЛЕКСАНДР ВАСИН

ФОТОМАТЕРИАЛЫ

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

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ
ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
И РЕКЛАМЕ
ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
МАРИНА ХРУЩЕВА
(руководитель)

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА
ЮЛИЯ БАКРОВА

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА
ЕКАТЕРИНА ГОРШКОВА

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ
АННА САВРАСОВА

НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ
ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ
(руководитель)

АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION
ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО
(руководитель)

ОЛЬГА БЕСКИНА
ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

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

ВЛАДИМИР
ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

ИГОРЬ ДЕМЧЕНКО

СПЕЦИАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ

МАРИНА СЕМЕНОВА

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК

НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ
РЕКЛАМЫ

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

RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНСТВО

ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ПЕЧАТЬ

ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д.3, 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

Передача 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: 17400 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА

«РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ

КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ

ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft® КОМКОДАНТ® ParaType

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:

Журнал «Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обзоры:

БАНКОВСКИЕ, СТРАХОВЫЕ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	09.02.04
IUNE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	16.02.04
РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК И РЫНОК МЕДИА	23.02.04

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

«Заново изобретая лидерство в XXI веке»

В гостинице
Рэдиссон SAS
Славянская /
Москва, Бережковская наб., 1

Единственное выступление
Тома Питерса в России

16 февраля **2004** года

впервые в России «сверхгруппу» (Fortune) и «создатель постмодернистской корпорации» (Los Angeles Times) Том Питерс. Сам он называет себя «князем беспорядка, чемпионом блистательных провалов, маэстро эпатажа и профессиональной говорящей головой, корпоративным cheer-leader, любителем рыночной экономики и капиталистической свиньей»

Стоимость участия

В рейтинге института стратегических изменений (Institute for Strategic Change) Accenture, вышедшем в мае 2002 г., Том Питерс занял второе место в топ-200 «бизнес-интеллектуалов», уступив только Майклу Портеру

€ **1095**

Предусмотрены
корпоративные скидки

На семинаре вы узнаете:

- о новых реалиях менеджмента: как креативность движет экономикой
- каковы приоритеты нынешних лидеров и в чем суть новых функций менеджмента
- как создать кроссфункциональное сотрудничество
- как понять личный опыт клиента и произвести на него неизгладимое впечатление
- как стать по-настоящему инновационной компанией

Том Питерс расскажет о новых методиках менеджмента в XXI веке на основе своего жизненного опыта — от Вьетнама до Белого дома, опыта выгодных консалтинговых проектов и десятков тысяч часов обучения

Не упустите уникальную возможность получить «провокацию, вдохновение и встряску» от одного из лучших мыслителей столетия в области менеджмента, «создателя постмодернистской корпорации» (Los Angeles Times) и автора истинного шедевра деловой литературы «In Search of Excellence»

подробности
в интернете: http://www.leading-minds.com/ourevents/04-02-16_peters_moscow.html
Заявки на участие в семинаре
по интернету: <http://www.leading-minds.com/ourevents/register.php?code=CG175>
по e-mail: booking@leading-minds.com
по телефону: +377 97 97 39 49
или факсу +377 97 97 39 49
по почте: LEADING MINDS,
57 rue Grimaldi, MC 98000 Monaco

при поддержке:

Секрет фирмы



Россия стала чуть привлекательней для инвесторов

РЕЙТИНГ

Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's, вопреки ожиданиям рынка и собственным заявлениям, повысило долгосрочный рейтинг России. По обязательствам в национальной валюте рейтинг вырос с BB+/B до BBV-/A-3, став инвестиционным начального уровня. А по обязательствам в иностранной валюте он поднялся только на один пункт, с BB до BB+, оставшись на спекулятивном уровне. Таким образом, инвестиционный рейтинг России пока присвоило только агентство Moody's.

Новость была воспринята на рынке довольно неоднозначно. Как полагает Денис Нуштаев, аналитик компании «Метрополь», это позитивный момент, поскольку участники рынка полагали, что повышение произойдет только после выборов президента России. «Но резкого роста инвестиционной привлекательности России и массового притока западных капиталов не будет», — говорит Денис Нуштаев, — поскольку цены на фондовом рынке уже сейчас выставлены из расчета на скорое присвоение России инвестиционного рейтинга». С ним соглашается и главный экономист «Тройки Диалог» Евгений Гавриленков. По его мнению, активизация инвестиционной деятельности, к примеру, крупных американских фондов остается для России делом будущего.

Между тем, как полагают некоторые эксперты, действия S&P — это полумера, свидетельствующая о том, что риски в России все еще велики. Присвоения инвестиционного статуса от Standard & Poor's придется ждать как минимум до 2005 года (агентства крайне редко повышают рейтинг страны чаще раза в год). Впрочем, в Минфине придерживаются другого мнения, прогнозируя, что наиболее возможный срок присвоения России инвестиционного рейтинга от S&P — это середина или вторая половина этого года. Считается также, что агентство Fitch Raiting может в самое ближайшее время повы-

Агентство Standard & Poor's вопреки ожиданиям рынка и собственным заявлениям повысило долгосрочный рейтинг России по обязательствам в иностранной валюте. Правда, только на один пункт, так что рейтинг пока остается спекулятивным.

Как полагают некоторые эксперты, действия S&P — это некая полумера. И свидетельствует она о том, что с рисками в России далеко не все в порядке, а присвоения инвестиционного статуса этим агентством придется ждать как минимум до следующего года.

Дело в том, что агентства крайне редко повышают рейтинг страны несколько раз за год.

сить рейтинг России до инвестиционного, поскольку не меняло оценок с мая 2003 года.

Неоднозначный Давос

Согласно прогнозу аналитиков американской инвестиционной компании Goldman Sachs, к 2050 году Россия, а также Китай, Индия и Бразилия войдут в шестерку веду-

щих стран по объему ВВП и доходу на душу населения. Это громкое заявление было сделано на недавно завершившемся ежегодном заседании Всемирного экономического форума в Давосе. Как заявил в связи с этим вице-премьер, министр финансов РФ Алексей Кудрин, он получил от представителей других стран и независимых экспертов подтверждение того, что «их оцен-

ки близки к выводам доклада Goldman Sachs». Динамичное развитие этих четырех стран, считает вице-премьер, будет означать создание «нового спроса и новых возможностей экономического роста в мире». В целом Алексей Кудрин дал позитивную оценку итогам участия российской делегации в Давосском форуме.

Тем не менее, как полагают другие участники форума, Россия не смогла попасть в центр внимания собравшейся в Давосе элиты мирового бизнеса. По словам исполнительного директора РСПП Игоря Юргенса, наибольший интерес в мире по-прежнему вызывают Индия и Китай, а также арабские страны. Масла в огонь подлили кандидат в президенты России Ирина Хакамада и советник экс-президента США Билла Клинтона Струоб Тэлботт, которые однозначно заявили, что в России складывается полицейское государство и однопартийная система. А глава британского Центра европейских реформ Чарльз Грант добавил, что Запад еще может воспользоваться «фактором ЮКОСа» при неблагоприятных для России изменениях внешней конъюнктуры. По общему убеждению западных участников форума, если бы не дело ЮКОСа, объем иностранных инвестиций в Россию в прошлом году был бы значительно больше. Не прибавил оптимизма участникам форума и советник президента по экономическим вопросам Андрей Илларионов, который не смог однозначно опровергнуть версию о том, что конфликт между «Вымпелком» и Госсвязнадзором не связан с политическими или личными мотивами.

А самой настоящей «бомбой» для российской делегации в Давосе стало заявление, сделанное Джорджем Соросом. Выступая на форуме, американский финансист безапелляционно объявил о бесперспективности российской экономики и сообщил о своем окончательном решении свернуть финансовую деятельность в России. По словам Джорджа Сороса, над Россией висит «ресурсное проклятие», а власти



Джордж Сорос считает, что над Россией висит «ресурсное проклятие»

страны вместо проведения необходимых реформ занимают-ся преследованием неугодных бизнесменов.

Типичный вирус

ЭПИДЕМИЯ

Россия стала очагом новой компьютерной эпидемии. За считанные часы почтовый вирус Novarg (в США он получил название MyDoom), который был запущен именно в нашей стране, поразил около 500 тыс. компьютеров во всем мире (из них в России — 300 тыс.). По мнению специалистов, это только начало масштабной атаки «червя», которую уже сейчас можно назвать самой серьезной за последние два года, а в ближайшее время Novarg может побить все рекорды в компьютерной истории. Novarg впервые был обнаружен в ночь на 27 января на тер-

ритории России, а через несколько часов его уже зарегистрировали в США. Вирус распространяется по электронной почте и сети обмена файлами KaZaA. Он может одновременно атаковать до нескольких тысяч машин. После того как Novarg проникает в компьютер, информация в нем становится доступной для хакеров, а вирус незаметно для пользователя рассылает себя по всем доступным адресам. По мнению специалистов из «Лаборатории Касперского», столь широкое и быстрое распространение говорит о том, что авторы Novarg провели серьезную подготовительную работу и предварительно было создана целая сеть зараженных компьютеров, как это происходило при запуске другого почтового червя — Sobig. Руководитель антивирусных исследований «Лаборатории» Евгений Касперский считает возникновение эпидемий, подобных Novarg, признаком нового этапа развития компьютерных вирусов. По его



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Александр
Виноградов,**
президент
«Голден Телеком»

«Шаг S&P выглядит скорее как аванс»

— Не думаю, что вирус в сети каким-то серьезным образом повлияет на российскую экономику, поскольку в корпоративной практике российских компаний использование интернета и электронной почты только сейчас начинает занимать существенное место. Это связано с тем, что Россия не так давно вошла в мировое интернет-сообщество. Таким образом, число оснащенных этими технологиями компаний в масштабах России еще невелико. А те, кто уже приобщился к интернету, пользуются достаточно современным оборудованием и самыми последними разработками в этой области, включая и всевозможные антивирусные решения. Как руководитель телекоммуникационной компании, количество интернет-абонентов которой составляет более 300 тыс., могу сказать, что наши специалисты предприняли, ко всему прочему, дополнительные меры, чтобы обезопасить наших клиентов.

Повышение агентством S&P долгосрочного рейтинга России по обязательствам в иностранной валюте — это, безусловно, положительный фактор, отражающий общие благоприятные тенденции в отношении России. Однако существенного влияния на развитие экономики он также не окажет. Заметной динамики можно будет ожидать лишь после присвоения России инвестиционного рейтинга. А это, в свою очередь, зависит от ряда факторов, в том числе и от того, как будет дальше развиваться экономика, какого курса будет придерживаться руководство страны и т. д. Сегодня шаг S&P выглядит скорее как некий аванс, выданный нам в преддверии президентских выборов.

По поводу того, что доллар будет падать в течение этого года. Ситуация неоднозначна. Колебания на валютном рынке не позволяют делать долгосрочные выводы и прогнозы, что также тормозит и развитие рассчитанных на длительный срок инвестиционных проектов. Я бы предпочел иметь более стабильное соотношение между долларом и рублем. Создание Национальной ассоциации профессиональных участников ипотечного рынка — событие положительное. Рынок услуг по ипотеке у нас пока крайне слабо развит. Создание ассоциации свидетельствует о том, что в этой области начинают происходить существенные качественные изменения, требующие целенаправленной и скоординированной работы. Развитие ипотечного рынка приведет к активизации банковской деятельности и притоку инвестиций в жилищное строительство.

словам, сращивание вирусных и спам-технологий грозит миру созданием глобальной сети виртуальных преступников. Остается только предполагать, какие потери понесут компании во всем мире, так как уже сейчас ущерб, нанесенный на-

иболее известными вирусами, исчисляется сотнями миллионов долларов. По данным «Лаборатории Касперского», дороже всего обошелся пострадавшим Sobig, появившийся в 2003 году, — порядка \$1,6 млрд, за ним следуют Klez и Tanatos, ущерб от которых составил \$750 млн и \$500 млн соответственно. Наиболее серьезным вирусом, созданным в России, до Novarg считался Mimail, из-за которого в прошлом году пользователи интернета понесли убытки в размере \$150 млн.

Минфин готовит налоговый удар по холдингам

НАЛОГИ

Российским холдингам грозит введение 24-процентного налога на прибыль со всех средств, которые материнская компания передает дочерней. Такое предложение было внесено в проект «технических» поправок в главу 25 Налогового кодекса, подготовленных Минфином. Сейчас в этой главе содержится норма, согласно которой компания не платит налог на прибыль со средств, безвозмездно полученных от организации, доля которой в капитале компании превышает 50%. Однако в скором времени с подачи Минфина данное положение может исчезнуть из Налогового кодекса. По словам начальника аналитического отдела компании «Велес-Капитал» Михаила Зака, это фактически означает введение двойного налогообложения, от чего компании всегда стремились уйти. Если поправки будут приняты, холдинги, возможно, начнут переводить свои активы на одну компанию, что значительно усложнит внутрикорпоративные отношения. Как считает аналитик «НИКойла» Владимир Тихомиров, в таком случае создание холдингов потеряет смысл — по крайней мере, с точки зрения снижения налогового бремени. «Разумеется, — добавляет он, — все холдинги не прекратят своего существования, однако часть из них действительно может быть расформирована». А по

мнению господина Зака, такая ситуация может привести даже к оттоку капиталов из России, поскольку западным инвесторам подобная система налогообложения едва ли придется по вкусу. Впрочем, по словам руководителя департамента налоговой политики Минфина Александра Иванеева, готовые поправки в главу о налоге на прибыль — в основном технического характера. Тем не менее он подтвердил, что в рамках совершенствования главы 25 Налогового кодекса

предложение об отмене вышеупомянутой нормы действительно обсуждается. А как констатирует Владимир Тихомиров, принятие поправок вполне реально, поскольку и Минфин, и Министерство по налогам и сборам сейчас стремятся закрыть как можно большее число лазеек по снижению налогообложения. Предполагается, что данные поправки будут рассматриваться вместе с другими вопросами налогообложения на заседании правительства РФ в конце февраля. **СФ**

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
ПОВЫШЕНИЕ АГЕНТСТВОМ STANDARD & POOR'S ДОЛГОСРОЧНОГО РЕЙТИНГА РОССИИ ПО ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМ В ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЕ С ВВ ДО ВВ+	3,14
СОЗДАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ АССОЦИАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ ИПОТЕЧНОГО РЫНКА	1,79
СОГЛАСНО ПРОГНОЗУ АНАЛИТИКОВ GOLDMAN SACHS, К 2050 ГОДУ РОССИЯ ВОЙДЕТ В ШЕСТЕРКУ ВЕДУЩИХ СТРАН ПО ОБЪЕМУ ВВП И ДОХОДУ НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ	1,71
РЕАЛЬНОЕ УКРЕПЛЕНИЕ КУРСА РУБЛЯ К ДОЛЛАРУ В ПРОШЛОМ ГОДУ СОСТАВИЛО 18,9%. ПО ПРОГНОЗАМ, ДОЛЛАР БУДЕТ ПАДАТЬ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ЭТОГО ГОДА	-0,71
КРУПНЕЙШАЯ В МИРЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА ЭПИДЕМИЯ ПОЧТОВОГО ВИРУСА, ПОРАЗИВШАЯ ИНТЕРНЕТ	-1,36
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ГЕРМАНА ГРЕФА, НАЛОГОВАЯ АМНИСТИЯ В РОССИИ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ НЕ ПЛАНИРУЕТСЯ	-1,43
МИНФИН ХОЧЕТ ОБОЛОЖИТЬ 24-ПРОЦЕНТНЫМ НАЛОГОМ НА ПРИБЫЛЬ ВСЕ СРЕДСТВА, КОТОРЫЕ МАТЕРИНСКАЯ КОМПАНИЯ ПЕРЕДАЕТ ДОЧЕРНЕЙ	-2,50

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АБОВ ЕВГЕНИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА «ПРОФ-МЕДИА»
2	БАБАЕВ ИГОРЬ, ПРЕЗИДЕНТ АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»
3	БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ, ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АФК «СИСТЕМА»
4	ВАРДАНЫЯН РУБЕН, ПРЕЗИДЕНТ «ТРОЙКИ ДИАЛОГ»
5	ВИНОГРАДОВ АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»
6	ДМИТРИЕВ КИРИЛЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «ДЕЛЬТА КАПИТАЛ»
7	КОНЕВА ЕЛЕНА, ГЕНДИРЕКТОР «КОМКОН»
8	ЛИТОВЧЕНКО СЕРГЕЙ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ
9	МАКУШИН ВИКТОР, ПРЕЗИДЕНТ МАИР
10	МЕЛАМЕД ЛЕОНИД, ГЕНДИРЕКТОР РОСНО
11	МИРИМСКАЯ ОЛЬГА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «РУССКОГО ПРОДУКТА»
12	МОРДАШОВ АЛЕКСЕЙ, ГЕНДИРЕКТОР «СЕВЕРСТАЛИ»
13	ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «АЭРОФЛОТА»
14	ПИСАРСКИЙ ИГОРЬ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Р.И.М.»
15	ТЫНКОВАН АЛЕКСАНДР, ПРЕЗИДЕНТ «М.ВИДЕО»
16	ЮРЦВАЙГ ДМИТРИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ АЛЬФА-БАНКА

Новый компьютерный вирус может одновременно атаковать несколько тысяч машин

[БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

ИЗВЕСТНЫЙ АМЕРИКАНСКИЙ ФИНАНСИСТ ДЖОРДЖ СОРОС ЗАЯВИЛ НА ВСЕМИРНОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ФОРУМЕ В ДАВОСЕ, ЧТО ЭКОНОМИКА РОССИИ БЕСПЕРСПЕКТИВНА И ОН СОБИРАЕТСЯ СВЕРНУТЬ СВОЮ ФИНАНСОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В НАШЕЙ СТРАНЕ. ВЕСТИ ЛИ БИЗНЕС В РОССИИ ИЛИ НЕТ — ЛИЧНОЕ ДЕЛО КАЖДОГО. МЫ ЖЕ РЕШИЛИ УЗНАТЬ МНЕНИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ БИЗНЕСА: В КАКИЕ ОТРАСЛИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ ПОКА НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ?



ЕВГЕНИЙ КАБАНОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «МИР»:

— Заявление господина Сороса о бесперспективности российской экономики — мнение лишь одного американского бизнесмена. Сегодня США занимают четвертое место по инвестициям в российскую экономику, а в целом западные

инвестиции в экономику нашей страны в 2003 году увеличились более чем на 30% по сравнению с предыдущим годом. Самыми перспективными отраслями являются торговля и услуги. Если говорить о торговле, то только за январь-сентябрь прошлого года в нее вложено \$1,28 млрд, это составляет 22% всех инвестиций в рос-

сийскую экономику. Большая часть инвестиций приходится на западные компании. Так что только по одной нашей отрасли уже можно судить о том, что Россия привлекательна для западных инвесторов.

ВЛАДИМИР РОМАНОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
АКБ «ЭЛЕКТРОНИКА»:

— Неоднократные попытки Джорджа Сороса свернуть собственный бизнес в России противоречат тенденции повышения инвестиционной привлекательности страны. Не стоит забывать, что Сорос зарабатывал деньги исключительно на финансовых спекуляциях на рынке, и, следовательно, за его словами стоит не что иное, как стремление в долгосрочном плане получить прибыль. Что касается перспективности тех или иных отраслей, то можно говорить о большей и меньшей привлекательности — в условиях роста нашей экономики бесперспективных направлений просто нет.


СЕРГЕЙ РЫЖКОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ
«ПРАЙМ ГРУП»:

— Проще ответить, в какие отрасли имеет смысл вкладывать деньги — это отражено в ряде правительственных документов, обращениях президента РФ, решениях научных форумов и экспертных комиссий. Не стоит вкладывать деньги в те отрасли и направления промышленности, науки и техно-

логий, которые не фигурируют в этих документах в качестве приоритетных для нашей страны. Не надо «вливать» деньги в те отрасли, где мы безнадежно отстали, надо грамотно пользоваться международным разделением труда, усиливать техническую разведку. Не стоит поддерживать так называемые «проекты века» (суперскоростные трассы, переброску рек и т. д.).

ЮРИЙ ПОДОЛЬНЫЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ПРОМЭКСТЭК»:

— В России сейчас многие считают полностью бесперспективным и ненужным отечественное автомобилестроение. Однако, например, в Японии в 60-е годы также планировали закрыть автомобильную промышленность по той же самой причине.

Подобным образом принято считать безнадежной угольную отрасль. Тем не менее уголь остается крайне нужным для страны сырьем. Речь может идти о реструктуризации отрасли или своевременном закрытии неэффективно функционирующих предприятий. В целом, как показывает практика хозяйственной деятельности многих стран, не бывает полностью устаревших отраслей и направлений деятельности. Скорее следует говорить об устаревших технологиях, в том числе технологиях управления предприятиями, а также о нехватке финансовых ресурсов на их реформирование. 



[СТРАТЕГИЯ]

Скоро трудно будет найти компанию, не заключившую ни одного стратегического альянса, не говорящую об этом и даже не планирующую такого партнерства. Все больше российских компаний задумываются о совместном ведении бизнеса. А кое-кто уже перешел к решительным действиям. В прошлом году количество стратегических альянсов в России росло такими темпами, что обещает переход в качество — к новым, более совершенным формам конкуренции.

— Текст: Евгений КАРАСЮК

Бархатная конкуренция

Альянсов и вправду становится много. В начале наступившего года «Русский алюминий» заявил о желании наладить кооперацию с крупнейшей алюминиевой компанией Alcoa, альянс с турецким концерном Zorlu заключила «Татнефть». И это вдобавок к тем союзам, что российские компании ударно создавали в прошлом году: сеть супермаркетов «Рамстор» и «Межбанковская инвестиционная группа», «Северсталь» и КамАЗ, группа компаний «Регент» и французский дистрибутор товаров для офиса Antalis. Перечень длинный.

Первые стратегические альянсы появились в России в виде совместных предприятий — в начале 1990-х они росли как грибы после дождя. За один только 1991 год было создано свыше 2 тыс. СП с компаниями из бо-

лее чем 60 стран. При этом мы заметно уступали другим странам Восточной Европы, где темпы строительства бизнеса с иностранным участием были еще выше — в Венгрии и Польше, к примеру, за тот же 1991-й год появилось более 7 тыс. и 5 тыс. СП соответственно.

Разумеется, новорожденный российский бизнес не мог выдержать испытаний стратегическим партнерством — одним из самых сложных инструментов современного менеджмента, по признанию западных исследователей. Поэтому судьба большинства СП была трудной и, как правило, недолгой.

Как считает заместитель директора ИКФ «Альт» **Дмитрий Сироткин**, в России СП «не пошли» из-за неготовности местных компаний, не всегда выполнявших обязательства по контракту и строивших сов-



«Конкурентам не нужно сжигать мосты. Они не боксируют, как спортсмены на ринге, для которых главное — послать соперника в нокаут»

местный бизнес подчас варварскими методами. Так, проблема воровства, в том числе технологических и конструкторских ноу-хау, тогда стояла достаточно остро. «Еще одна причина угасания интереса к СП — наше таможенное и налоговое законодательство, которое не стимулирует зарубежные компании к локализации здесь своих производств», — говорит господин Сироткин. — Анализ менеджеров завода «Элкотек» (российской «дочки» финского концерна Elcoteq Network Corp., лидера европейского рынка услуг по производству электронных изделий. — **СФ**) показал, что в Россию выгоднее ввозить готовые изделия, чем импортировать компоненты для местной сборки».

Альянсы особого назначения

Некогда крупнейший в России девятизальный мультиплекс, открытый весной 2002 года в столичном торговом центре «Атриум», появился благодаря совместным усилиям конкурентов. Реализовать такой проект в одиночку было бы сложно даже таким сетям, как «Империя кино» и «Каро фильм» (на тот момент восемь и десять кинотеатров соответственно). Вложения в мультиплекс составили около \$6 млн; участники альянса также несут высокие издержки, связанные с его содержанием и поддержкой расширенного репертуара. Однако перспективы многозального формата ни у кого не вызвали сомнений (к тому времени в Москве уже успели появиться три мультиплекса, но эксперты считали это лишь началом грядущего бума). Решить задачу помог альянс. Его заключили обе сетевые компании вместе с учредителями «Формулы кино менеджмент» — компании, созданной третьим, иностранным инвестором специально для строительства и последу-

ющего управления мультиплексом в «Атриуме». Кстати, ей же потом акционеры «Империи кино» и «Каро фильм» вдобавок к мультиплексу в ТЦ «Атриум» передали в управление все кинотеатры своих сетей.

Альянс позволил разделить затраты и, к удовольствию зрителя, увеличить количество картин,купаемых для демонстрации в многозальном киноцентре. Теми немногими, кому вредил такой союз, были другие московские прокатчики. Теперь, когда две самые большие столичные сети кинотеатров действовали сообща, рынок стал еще ближе к олигополии. Поэтому в пик крупным сетевикам очень скоро в Москве появился новый альянс с участием компаний, под управлением которых находилось в общей сложности 11 столичных кинотеатров. Зарегистрированная в виде некоммерческого партнерства организация United Independent Cinema, по замыслу ее создателей, должна была выработать единую репертуарную политику, объединить рекламные бюджеты и маркетинговые возможности кинотеатров.

События на рынке кинопроката показывают, как с помощью альянсов могут решаться задачи разделения коммерческих рисков и достижения эффекта масштаба. Стратегический альянс не вписывается в классические эталоны конкурентной борьбы, поскольку выводит компании на качественно новый уровень отношений. «Конкурентам не нужно сжигать мосты. Они не боксируют, как спортсмены на ринге, для которых главное — это послать соперника в нокаут», — говорит **Александр Зобов**, проректор Государственного университета управления, уже длительное время исследующий альянсы в мировом и отечественном бизнесе. С его точки зрения всту-

Альянсы по науке

Под «стратегическим альянсом» некоторые ошибочно понимают то же, что и «сделка слияния и поглощения». Подменяя стратегию тактикой, альянсами часто называют вполне рутинные контакты контрагентов. Что неудивительно — четкой дефиниции для такой формы сотрудничества теоретики менеджмента до сих пор не выработали.

Определение, предложенное американскими профессорами **Артуром Томпсоном-младшим** и **Лонни Стриклендом**, грешит некоторой расплывчатостью: «Стратегический альянс — это кооперативное соглашение между компаниями, выходящее за пределы их обычных взаимоотношений, но не предполагающее слияния или полного партнерства». Чуть более конкретны в формулировках французы **Бернард Гарретт** и **Пьер Дюссоз**: «Объединение независимых компаний, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят реализовать проект, используя интеллектуальные и материальные ресурсы друг друга, вместо того, чтобы действовать самостоятельно или идти по пути слияния или присоединения».

Гарретт и Дюссоз провели кропотливый анализ стратегических альянсов в своей одноименной книге, где разделили их на два вида: между неконкурентами и между конкурентами. К первой группе исследователи отнесли следующие типы альянсов.

- **Транснациональные СП:** обычно сборка, иногда сбыт одним партнером продукции другого, иностранного производителя.

- **Вертикальные альянсы:** партнерские отношения, предполагающие работу в смежных звеньях цепочки производства продукта.

- **Межотраслевые альянсы:** соглашения компаний из разных отраслей, выпускающих не связанные общей производственной цепочкой продукты. Используются, например, для диверсификации бизнеса, расширения производственной деятельности за счет кооперации с участником интересующего рынка.

Три вида альянсов выделяются и в случае с компаниями-конкурентами (см. схему на стр. 14).

- **Интеграционные:** их заключают, чтобы добиться эффекта масштаба производства. Например, компании могут совместно выпускать компоненты, но затем «в лобовую» конкурировать друг с другом на рынке готовой продукции.

- **Псевдоконцентрационные:** здесь происходит общая разработка, производство и реализация продукта, принадлежащего всем партнерам. Часто это консорциумы, создаваемые для реализации сложных и затратных проектов — например, в тяжелом машиностроении, авиастроении.

- **Комплиментарные альянсы:** один партнер разрабатывает и производит продукцию, а реализуется она через каналы другого. Нередко применяется для расширения географии поставок.

По формальным признакам к стратегическим альянсам также относятся разного рода картели (см. **СФ** №07/2002), но создавать их в большинстве стран запрещают антимонопольные законы. Поэтому добросовестные авторы, проповедующие легальные формы ведения бизнеса, картельные соглашения стараются не рассматривать.



«Зачем ломать компанию через колено, если можно заключить с ней альянс?»



пить в партнерство с конкурентом значит перейти от конфронтации к взаимодействию и согласованию интересов (иногда перед лицом внешней угрозы). Сотрудничать выгоднее, чем воевать.

Другая распространенная цель стратегических союзов — доступ на новые рынки. «Русал» стремится создать альянс с Alcoa, потому что партнерство открывает компании Олега Дерипаски дорогу на мировой рынок алюминиевого проката. Ту же задачу — получение доступа к глобальному, в данном случае кадровому, рынку — ставило перед собой российское хедхантинговое агентство Ward Howell International. Около двух лет назад оно заключило альянс со Spencer Stuart, одной из ведущих мировых компаний в области executive search, имеющей более полусотни офисов в 25 странах.

А вот что о мотивах вступления в альянс с французским дистрибутором Antalis **СФ** рассказала **Анастасия Высоткина**, глава группы компаний «Регент»: *«Благодаря партнерству мы планируем расширить ассортимент и выйти на некоторые интересные для нас рынки — в частности, сувенирной продукции, где позиции Antalis очень сильны. Все это должно повысить наш статус в глазах европейских поставщиков».*

Альянс служит удобной площадкой для научно-исследовательских проектов, объединяя финансовые и интеллектуальные ресурсы партнеров. Но, как говорит господин Зобов, союзов, созданных ради совместной разработки новых технологий или продуктов, в России пока мало. Один из немногих таких примеров — международный консорциум участников программы «Russian Regional Jet». В ее рамках над двигателем уникальной конструкции работает тандем российского НПО «Сатурн» и французской компании Snecma (подробнее о RRJ см. **СФ** №13/2003).

Стратегический союз делает возможной реализацию сложных проектов комплексного продвижения



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Александр Зобов знает, как направить энергию непримиримых конкурентов в мирное русло

Союз рушимый

Анализ деятельности 880 альянсов, в свое время проведенный в Западной Европе, Японии и США, дал следующую картину: менее 40% стратегических партнерств сохраняли силу дольше четырех лет и лишь 15% из них смогли преодолеть через десятилетний рубеж. По другим данным, две трети альянсов испытывают трудности в первые два года своего существования.

Время от времени участникам отдельных альянсов приходится жалеть о своем вступлении в партнерство. Авиаперевозчики

Northwest Airlines и KLM Royal Dutch Airlines объединили свои операции в аэропортах Детройта и Амстердама, но впоследствии их союз распался. Причиной стал серьезный разлад между руководителями компаний. По некоторым сведениям, дело даже дошло до того, что один из топ-менеджеров объявил другому бойкот. Почвой для конфликта явились попытки KLM получить контроль над Northwest Airlines, разные подходы к бизнесу, культурные различия. И в конечном итоге — взаимная личная неприязнь глав авиакомпаний.

Высокие риски отличают альянсы, в которых операционное управление сосредоточено у одной из сторон, а необходимость контроля за действиями партнера по разным причинам упускается из виду. Так было с компаниями Hewlett-Packard и Yorogawa Hokushin

Electric, создавшими СП для продажи научного оборудования на японском рынке. Невнимание к тревожным финансовым показателям — например, отсутствию прибыли на протяжении длительного времени, — а также излишнее доверие американцев к японским партнерам имели малоприятные последствия. В первые два года существования СП погрязло в убытках. По инициативе руководства Yorogawa был расширен штат общей компании, на заемные средства построен и оснащен завод. Расходы оказались настолько велики, что СП едва не стало банкротом. Только вмешательство HP, успевшей пересмотреть условия соглашения и усилить контроль над ситуацией, позволило избежать худшего. Впоследствии Yorogawa удалось вывести СП на уровень рентабельности.

Впрочем, иногда проблемы для компании может создать и невступление в альянс. В свое время итальянский авиастроитель Alenia решил держаться в стороне от создаваемого консорциума Airbus. Менеджмент Alenia долго не верил в успех этого партнерства, а когда заявил о своей готовности сотрудничать, было уже поздно. В результате Alenia заметно ослабила свои позиции на рынке гражданского самолетостроения. До середины 1990-х деятельность компании в основном была связана с выполнением субподрядных заказов, получаемых от Boeing, McDonnell-Douglas (позже ее поглотил Boeing) и того же Airbus.

На совесть проработанный план партнерства не учитывал одного — человеческого фактора



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, «Ъ»

Попытки заключить альянс с западными автопроизводителями заканчивались для наших компаний или ничем, или отверточной сборкой

Как поставлялась сталь

В середине 1980-х руководство компании Whirlpool было не слишком довольное своей работой с поставщиками. В частности, количество фирм, поставляющих сталь для американского производителя бытовой техники, было явно чрезмерным. К тому же Whirlpool хотела иметь квалифицированного партнера, которого можно было включить в процесс разработки новых изделий. В это же самое время «стратегическое брожение» происходило в умах четырех вице-президентов по маркетингу компании Inland Steel. Обсуждался простой вопрос: что нравится клиенту? Ему определенно нравятся специализированные партнеры, рассуждали они, у которых есть ключевые рынки сбыта и стремление работать с клиентом на долгосрочной основе. Обе компании более или менее сознательно стремились к стратегическому альянсу. И вскоре такое соглашение было заключено. Партнерство началось с того, что Inland Steel стала посвящать Whirlpool в свои стратегические планы. Через два года руководство Whirlpool пролонгировало закупочные контракты только с семью контрагентами из прежних одиннадцати. А Inland Steel в ответ инвестировала ни много ни мало \$1 млрд в оборудование, которое могло применяться только на рынке бытовой электроники, продолжая при этом осуществлять поставки на автомобилестроительные заводы. От Whirlpool были получены гарантии, что увеличение объемов заказов компенсирует затраты поставщика, и это обещание было выполнено.

В 1988–1989 годах объем стали, поставляемой партнером для Whirlpool, увеличился на 30%. Через год компания опять сократила количество поставщиков этого сырья — на этот раз до четырех. К 1994 году доля Whirlpool в закупках стали у Inland Steel уже достигла 80%. На данном этапе обе компании уже руководствовались совместными стратегиями. В результате организационные процедуры Whirlpool претерпели некоторые изменения. Так, менеджеры отделов закупок начали принимать активное участие в стратегическом планировании на высшем уровне. У специалистов по закупкам была самая точная информация о текущих делах партнера, поскольку время от времени они командировались на предприятие поставщика. Помимо прочего, это помогало выявить неоправданные издержки на отдельных участках бизнес-процессов Inland Steel. В свою очередь, инженеры стальной компании командировались в центр разработки новых продуктов Whirlpool. Периодические совещания руководителей фирм-партнеров и неформальное общение повышали эффективность контактов. Год от года взаимное доверие укреплялось. Изначально цель вертикального альянса между заказчиком и поставщиком виделась в повышении стабильности поставок, улучшении процесса разработок и снижении издержек производства. Отмечая 15-летний юбилей своих партнерских отношений, топ-менеджмент Inland Steel и руководство Whirlpool констатировали, что сумели многого добиться в решении поставленной задачи.



«Наши менеджеры начинают отходить от крайних форм конкуренции, становятся менее агрессивными и более прагматичными»

товаров и услуг. Запущенный осенью прошлого года центр компетенций «Международный центр инновационных технологий» — продукт партнерства пяти представителей смежных сегментов компьютерной индустрии: Hewlett-Packard, Intel, Microsoft, SAP и «Сибинтек». В Центре, размещенном на базе российского интегратора, перечисленные компании проводят демонстрацию новейших IT-решений и отраслевую экспертизу (ТЭК, банковский сектор). Как поясняет первый вице-президент «Сибинтек» **Михаил Брусенцев**, у проекта только маркетинговая цель: *Там мы развиваем и локализуем продукты, которые еще не представлены на российском рынке, наглядно показываем заказчику, что и как работает.* Расходы на проект ненамного превысили \$0,5 млн. Эту сумму и человеко-часы своих специалистов, задействованных в оснащении Центра, участники альянса разделили поровну.

«Мы четко представляем границы рынка своей продукции и считаем, что стратегия создания альянсов с партнерами для реализации вертикальных проектов полностью себя оправдывает», — говорит **Денис Дидковский**, возглавляющий департамент по работе с корпоративным заказчиками и партнерами Microsoft.

Общий знаменатель

У стратегического альянса не так много сценариев развития. Из них, по наблюдениям Александра Зобова, чаще всего встречаются следующие три.

1. Развод (обычно скорый и необратимый). Его причиной могут быть как ошибки в базовых расчетах совместного проекта, так и неспособность управленческих команд и их лидеров работать вместе. Объединенная металлургическая компания (ОМК) прошла через то и другое. Для выпуска труб большого диаметра ОМК решила скооперироваться с «Се-



В кинопрокате альянсы позволяют разделить затраты и, к радости зрителя, расширить репертуар

версталью». Был создан «Альянс-1420» с предполагаемым объемом инвестиций \$300 млн. Однако практически на старте он развалился — выяснилось, что «Газпром», основной потребитель труб, изрядно завышает реальный платежеспособный спрос в своих закупочных прогнозах.

Также ничем закончился альянс ОМК и Челябинского трубопрокатного завода (ЧТПЗ). Первоначально партнерское соглашение предусматривало интеграцию предприятий (объединение закупочных, сбытовых и других процессов), а затем, как результат полной совместимости — слияние заводов. Речь шла о том, чтобы занять более трети национального трубопрокатного рынка. На совесть проработанный план не учел одного — человеческого фактора. Владелец ЧТПЗ Андрей Комаров и глава ОМК Анатолий Седых так и не смогли договориться об общих принципах управления. «Решение по какому-то вопросу было невозмож-

Коэффициент полезного содействия

Не будь стратегических альянсов между компаниями, менеджеры упустили бы уйму прекрасных возможностей для развития бизнеса, а потребители не увидели бы многих услуг и товаров, к которым давно успели привыкнуть.

Совместными усилиями компаний General Electric и Snecma был создан один из самых востребованных в мире авиационных двигателей (CFM-56). Не менее плодотворным оказалось партнерство компаний Renault и Marta, в результате которого на рынке появилась новая и по достоинству оцененная клиентами модель мини-грузовика Renault Espace.

Пожалуй, самым впечатляющим по результатам можно считать альянс IBM и Microsoft. Партнерам удалось установить новые стандарты в информационных технологиях.

Трудно переоценить вклад альянсов в индустрию электроники — настолько он огромен и разнообразен. Взять, к примеру, японскую компанию Toshiba. Совместно с Motorola она вела разработки микросхем динамической оперативной памяти, а с IBM занималась разработкой и производством плоских жидкокристаллических дисплеев. Одна из самых совершенных интерактивных технологий кабельного телевидения увидела свет благодаря альянсу Toshiba и Time Warner. «Закончилась эра, когда одна компания могла продолжительное время доминировать в области

технологий или бизнеса. Технологии продвинулись далеко вперед, а рынки стали слишком сложными», — сказал как-то глава Toshiba Group Фумио Сато.

В разного рода совместных проектах участвуют все без исключения мировые лидеры рынка бытовой и компьютерной электроники. Еще в 1982 году Philips и Sony вместе создали формат цифрового аудиодиска.

Намного позже интересный союз был заключен между той же Philips и Nike. Сначала через сеть производителя одежды стали продаваться портативные MP3-плееры. А на следующем этапе была спроектирована и изготовлена партия спортивной одежды и снаряжения Nike, где были предусмотрены специальные карманы для электроники Philips. Перекрестный способ продвижения себя оправдал.

Согласно данным исследований, успешными стали более 60% альянсов в авиационной индустрии. Пик их создания пришелся на последние три года, в течение которых рынок авиаперевозок пережил тяжелейший спад, вызванный событиями 11 сентября. Наиболее известные международные альянсы — Star Alliance, Oneworld, SkyTeam. Кстати, последний союз, ныне объединяющий Air France, Delta Air Lines, Alitalia, Korean Air и др., по мнению журнала Global Finance, в 2002 году занял первое место в рейтинге авиаперевозчиков мира.



У стратегического альянса не так много сценариев для развития: развал, роспуск по окончании проекта или слияние



Самый желанный союз для любого поставщика сырья — с постоянным эксклюзивным покупателем

ным не потому, что кто-то из нас хороший, а кто-то — плохой. Просто мы — разные личности, у нас разное понимание того, как нужно вести бизнес», — объяснял неудачу альянса господин Седых в одном из интервью.

Впрочем, иногда альянс обречен из-за взаимного нежелания партнеров умерить амбиции — как это было в случае с союзом «Седьмого континента» и строительной группы «Гиперцентр», разорвавших свои отношения в прошлом году.

2. Альянс создается под конкретный проект и по его окончании распадается (либо переходит в вялотекущий режим). Такое партнерство в прошлом году заключили ТПК «Бытовая электроника „Сокол“» и

«Студия Артемия Лебедева». Результатом союза пока можно считать разработку дизайна имиджевой линейки телевизоров «Фаворит». Старт их производства, первоначально намеченный на осень прошлого года, по техническим причинам перенесено на этот. «Сегодня мы вышли на финишную прямую: идет изготовление пресс-форм», — сообщил **СФ Александр Левантовский**, коммерческий директор ТПК «Бытовая электроника „Сокол“». Он уверен, что наращивание доли «Фаворита» до 30–35% от общего объема производства предприятия — достижимая цель на ближайшие два года. Господин Левантовский указывает на тот факт, что партнерство профессионального дизайн-бюро и производителя уже доказало свою эффективность в Европе. Например, дизайн популярной серии мелкогабаритной техники Siemens (кофеварки, чайники, тостеры и т. д.) разрабатывала компания F.A Porsche Design Centre.

3. Альянс может рассматриваться как прелюдия к слиянию или поглощению. «Зачем ломать компанию „через колено“, если можно заключить с ней альянс? Гораздо целесообразнее сначала отработать модель единого ведения бизнеса», — считает Александр Зобов.

Московский шинный завод (МШЗ) и немецкий концерн Continental AG, занимающий четвертую позицию на мировом рынке производства шин, так и поступили. Еще в начале 1990-х МШЗ наладил тесное сотрудничество с чешским производителем шин Batum, принадлежавшим немецкому гиганту. У партнеров по альянсу было достаточно времени, чтобы лучше узнать друг друга. Позже при согласии одного из крупнейших акционеров российского предприятия — московского правительства — немцы купили контрольный пакет Московского шинного завода. Continental инвестировал в перевооружение МШЗ более \$40 млн с целью наладить на нем производство нескольких марок легковых и легкогрузовых шин. Планируется, что к 2006 году предприятие будет производить 3,4 млн шин в год, что примерно втрое превышает объем российских продаж Continental на момент создания СП.

«Это плавная, более спокойная и значительно менее рискованная для обеих сторон форма интеграции. И я не удивлюсь, если что-то подобное со временем произойдет между General Motors и АвтоВАЗом, организовавшими СП», — говорит господин Зобов.

Душа в душу

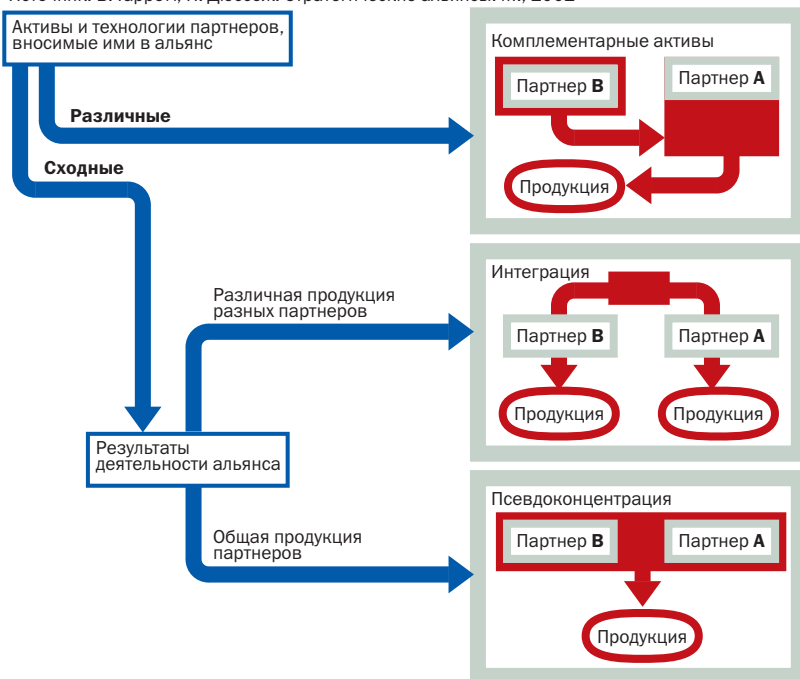
Являются ли альянсы рискованной стратегией? И да и нет. Во всяком случае, у компании, избравшей такой путь, могут быть разного рода сомнения. Александр Зобов вывел что-то вроде формулы идеального партнерства, которую рекомендует знать тем, кто слабо знаком с издержками стратегической кооперации.

Прежде всего альянс должен объединять равновеликих партнеров. «У более крупной и агрессивной компании так или иначе возникнет искушение поглотить партнера», — объясняет господин Зобов.

Желательно, чтобы компании не были прямыми конкурентами, отношения которых успели достичь

КАКИЕ АЛЛЯНСЫ ЗАКЛЮЧАЮТ КОНКУРЕНТЫ

Источник: Б. Гарретт, П. Дюссонж. Стратегические альянсы. М., 2002



Взаимная неприязнь глав авиакомпаний даже привела к бойкоту, который они объявили друг другу



известного накала. Фактор доверия здесь важен, как и везде. В альянсах прежде непримиримых конкурентов — даже работающих над локальным проектом — чаще случаются такие вещи, как утечка закрытой информации и переманивание кадров.

С точки зрения все той же коммерческой безопасности будет неплохо, если на первых порах альянс ограничит свою деятельность периферийными сферами бизнеса партнеров. Как-то легкомысленно сразу посвящать конкурента в тайны своих ключевых компетенций. «Альянс — вещь хрупкая. Вдруг распадется», — рассуждает Александр Зобов.

Партнеров по альянсу должно объединять нечто большее, чем положения меморандума о стратегическом сотрудничестве. Важна близость организационных культур, целей и философий бизнеса. Например, несовместимость стратегий была официальным объяснением причин выхода компании «Автокей» из самого известного российского альянса «Шесть семерок». «На фоне остальных партнеров по пулу темпы развития „Автокей“ оставляли желать лучшего. Компания уступила лидерские позиции в своем сегменте рынка. А пул — это объединение лидеров, что накладывает естественные обязательства на его участников. Так что выход „Автокей“, не соответствующий общему бизнес-формату, закономерен», — комментировал событие **Леонид Страхов**, директор сети магазинов «Спортмастер», входящей в «Шесть семерок» (о том, что думает по этому поводу руководство «Автокей», читайте в одном из ближайших номеров **СФ**).

Альянсу, организованному крупными компаниями из разных регионов, следует учитывать интересы и настроения местной политической элиты. Одобрение властей позволит осуществить «мягкую» экспансию — даже там, где тебя не особенно ждут. Александр Зобов: «Некоторые московские и питерские ритейлеры, развивающие национальные сети, приходят к такому же выводу».

Разминка перед бумом

Повышенный интерес нашего бизнеса к транснациональным партнерствам можно прогнозировать с большой долей уверенности на годы вперед. Мировые рынки значатся в планах многих российских компаний. На пути к глобализации неизбежно придется преодолевать рыночные, административные и культурные барьеры. Альянсы могут облегчить эту тяжелую задачу. «Как и во всем мире, в России происходит постепенное распространение сетевой организации бизнеса, предполагающей выстраивание стратегического партнерства с ключевыми контрагентами», — говорит Дмитрий Сироткин.

Александр Зобов считает, что время стратегических альянсов в России только начинается. «Наши менеджеры начинают отходить от крайних форм конкуренции, становятся менее агрессивными и настраиваются на поиски взаимовыгодных схем. В каком-то смысле российский бизнес сегодня более прагматичен, чем это было еще несколько лет назад», — заключает он.



Александр Виноградов,
президент компании
«Голден Телеком»

«Многие начнут делиться на мелкие компании»

— Одна из основных причин образования на российском рынке стратегических альянсов связана с тем, что наш бизнес все чаще подвергается влиянию мировых тенденций. Еще одна причина в том, что в одиночку идти тяжелее, чем вдвоем.

Сформировать и контролировать долгосрочный союз — сложное занятие. Выполнение задачи в партнерстве определяется тремя основными факторами: возможностями, амбициями и желанием участников. Хорошие результаты достигаются там, где встречаются серьезные стратегические инвесторы с солидным пакетом инвестиций и возможностями для их вложения в партнерство. В союзах с разной степенью участия партнеров, несмотря на паритетное начало, возникают проблемы. На деле финансовые вложения зачастую делает лишь один из участников. Другой обеспечивает административный или технологический ресурсы. Справедлива ситуация, когда тот, кто дает деньги, просит об увеличении своей доли в управлении, но не каждый партнер может с этим согласиться. Разногласие часто приводит к развалу альянса, более успешным в этом плане выглядит союз мажоритарного и миноритарного акционеров. Хорошие результаты приносит и альянс разноплановых инвесторов. У нас, например, есть стратегические инвесторы («Ростелеком» и Teleor) и тактические портфельные инвесторы (инвестфонды). Они дают деньги и следят лишь за тем, чтобы получить прибыль.

Сейчас образование альянсов на российском рынке демонстрирует концентрацию усилий участников с целью выдержать конкурентную борьбу. Очень скоро, когда альянсы станут настолько велики, что ими будет сложно управлять, многие начнут снова делиться на мелкие компании. Мировая практика показывает, что альянсы, как и живые клетки, не могут развиваться до бесконечности. Клетка растет лишь до определенного предела, а потом делится. Один из примеров, подтверждающих эту теорию, — AT&T. В свое время эта компания выросла до очень крупного оператора и производителя коммуникационного оборудования, затем оба направления выделились в отдельные компании, а еще позже одна из этих компаний разделилась еще на два бизнеса. Я думаю, что это потенциальная судьба любого крупного альянса. Назвать идеальный срок жизни альянса очень сложно. Я думаю, что пока в нем удается сохранять единение бизнеса и оперативность в принятии управленческих решений, он будет жить. **СФ**



[Л И Д Е Р Ы]

Для **Рубена Варданяна**, руководителя и совладельца инвестиционной компании «Тройка Диалог» и страхового гиганта «Росгосстрах», прошлый год был весьма плодотворным. «Тройка» нарастила свою долю акций в «Росгосстрахе» до 75% и объявила о создании ипотечного банка. О причинах и возможных следствиях строительства финансового холдинга в России известный бизнесмен рассказал в интервью «Секрету фирмы».

— Текст: Евгений КАРАСЮК Фото: Юлия ОРИНТЛИХЕРМАН

«То, что мы делаем, на первый взгляд алогично»

«Перелом наступит не раньше 2007 года»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Драматично малые размеры российского фондового рынка в последние годы беспокоили инвестиционное сообщество. Стоит ли, по-вашему, ждать перемен к лучшему в наступившем году?

РУБЕН ВАРДАНЯН: Размеры рынка — ключевой вопрос для нашей индустрии и достаточно важный для экономики России. Но быстрых рецептов решения проблемы я тут не вижу, должны произойти фундаментальные изменения. По нашим совместным с компанией McKinsey оценкам, весь российский фондовый рынок в 2002 году сгенерировал комиссию в пределах \$600 — 700 млн. Это действительно крайне мало. Для сравнения: доход западного инвестиционного банка от стандартного размещения своего клиента — \$200 — 300 млн. С другой стороны, мы проводили исследование в рамках Российского союза промышленников и предпринимателей. И я был приятно удивлен его результатами. Свыше 80% компаний хотят выйти на фондовый рынок путем выпуска ценных бумаг, а опрашивали мы тысячу компа-

ний различных размеров и организационных форм — и ОАО, и ЗАО, и даже ООО. Эти цифры вселяют оптимизм. Хотя понятно, что большинство компаний не до конца представляют себе все сложности. Думаю, что объем комиссии инвестиционно-банковского рынка к 2007 — 2008 году может увеличиться до \$2–3 млрд.

СФ: О планах первичного размещения уже успели объявить десятки российских компаний. Но дальше слов дело не идет. За семь с лишним лет — только пять IPO.

РВ: Мизер, не правда ли? Особенно учитывая, что в России десятки тысяч открытых акционерных обществ.

СФ: Когда, по вашему мнению, здесь что-то может сдвинуться с мертвой точки?

РВ: Пять-семь российских компаний будут готовы к выходу на публичный рынок, возможно, уже в этом году. Но проведут они IPO или нет, сказать сложно. Это зависит от внешней и внутренней российской конъюнктуры. Многие компании не будут выходить

«Собственник оценивает компанию в миллиард, а инвестор — вдвое меньше. В итоге размещение откладывается либо вообще отвергается владельцами»



на IPO, поскольку ожидают для себя высокую цену. Собственник оценивает компанию в миллиард, а инвестор — вдвое меньше. В итоге размещение откладывается либо вообще отвергается владельцами.

На мой взгляд, перелом наступит не раньше 2007 года. Просто количество компаний, реально готовых к выходу на рынок капитала, достигнет критической массы. Давайте посчитаем. От заявления до выхода на IPO проходит в лучшем случае от шести месяцев до полутора лет. Чаще это два-три года, поскольку выясняется, что огромные изменения должны произойти в компании. Необходимо открывать свою финансовую отчетность, становиться прозрачными. Так что нынешний год будет рабочим: подготовка документов, пересмотр стратегий и, между прочим, ра-

бота с инвесторами, которых тоже нужно морально готовить к инвестициям в российские компании. Но изменения налицо, и они идут все быстрее.

СФ: Что можно сказать о готовности к IPO самой «Тройки Диалог»?

РВ: Только то, что мы полностью к нему готовы, и готовы давно. Мы — глобальный брокер, занимающий в России 15% рынка, и у нас отличная репутация. Компания располагает большой клиентской базой, сетью филиалов, аналитикой.

СФ: За прошлый год в инвестиционно-банковском управлении «Тройки Диалог» сменилось два руководителя. В частности, компанию покинул один из самых авторитетных в России инвестиционных банкиров Олег Царьков. Это как-то связано с изменением корпоративной стратегии?

РВ: Действительно, в прошлом году утверждалась стратегия развития компании до 2007 года. Вместе с каждым членом совета директоров мы выработывали основные принципы: как необходимо работать компании, какой должна быть система ее управления — коллегиальной или находиться под единым началом. Мы активно идем к созданию партнерства, что предполагает согласие во взглядах на стратегию. А с Олегом у нас имелись серьезные расхождения во мнениях. В итоге он вынужден был покинуть компанию. Также сказалась определенная усталость от инвестиционно-банковской деятельности. Олег ушел не в индустрию, теперь он работает у наших клиентов — в группе «Ренова». Что касается Рубена Аганбегяна (бывший управляющий директор «Тройки Диалог». — **СФ**), то его на эту должность и брали временно. В конце концов мы нашли очень достойную кандидатуру — Ричарда Огдона, бывшего топ-менеджера UBS. Этот человек знает методологию управления глобальными компаниями и в то же время местную специфику, владеет русским языком. Кстати, у нас все иностранцы в руководстве говорят по-русски.

«Наш рынок должен расти в пять раз быстрее, чем ВВП»

СФ: Какую цель вы преследуете, выстраивая цепочку из компаний «Тройка Диалог», «Росгосстрах» и ипотечного банка?

РВ: Начнем с того, что у нас, как инвестбанка, существует три возможных сценария. Первый: через некоторое время стать частью большого западного дома. По этому пути пошли Brunswick и ОФГ, например. То есть ты, сделав себе имя и репутацию, рано или поздно продаешь стратегическому инвестору. Получаешь широкую спину и капитал, но при этом теряешь независимость.

СФ: Но вы такую возможность отклонили еще в 1997 году...

РВ: Да, интересное было решение. Тогда к «Тройке» проявляли большой интерес западные банки Merrill Lynch и DLJ. Потому что с первого дня мы готовились к продаже стратегическому инвестору или выходу на IPO. Но в какой-то момент мы посчитали, что Россия имеет шансы при определенных условиях сохра-

«Заморозить сегодняшнюю ситуацию, когда западные банки занимают тридцатые и сороковые места в рейтингах, не удастся точно»



нить собственную финансовую индустрию. Перед глазами был пример Восточной Европы. Там практически не осталось ни одного сколько-нибудь значимого национального инвестбанка. Продажа акций компании означала бы конец «Тройки» — она вошла бы в западную банковскую структуру. Мы, конечно, понимали, что конкуренция с Западом будет тяжелой, но считали ее возможной. Так что второй сценарий — расти вместе с индустрией и сохранять самостоятельность.

СФ: Вы сказали «при определенных условиях»?

РВ: При пенсионной и страховой реформах. Пенсионные фонды и страховые компании могут купить у нас незначительную долю акций, чтобы диверсифицировать свои портфели. Они должны стать крупными игроками на фондовом рынке. Благодаря реструктуризации «Газпрома», железной дороги, РАО ЕЭС должно появиться большое число компаний, интересных на рынке капитала. Так что еще одно из условий — реформа монополий. Совокупность этих факторов может обеспечить финансовому рынку стремительный рост. Но индустрия должна расти быстрее, чем ВВП. Если ожидается, что ВВП начнет расти в ближайшие четыре года примерно на 4,5% в год, то темпы роста нашего рынка должны быть на уровне 20%, что очень агрессивно. Повторяю, второй сценарий — сложный, с неочевидными последствиями, хотя в целом нам нравится текущее развитие экономики в стране.

СФ: Интересно, как много времени у вас остается до прихода крупнейших мировых игроков?

РВ: По моим прогнозам, это произойдет где-то в 2007 — 2008 годах. Но конкуренция будет планомерно усиливаться. Заморозить сегодняшнюю ситуацию, когда западные банки занимают тридцатые и сороковые места в рейтингах, не удастся точно. Здесь сегодня иллюзий нет ни у кого, включая государство. Так что расклад сил будет примерно следу-

ющим: 10 — 15 серьезных российских участников, коммерческих и государственных, против, думаю, такого же числа западных домов. Останется еще несколько сотен нишевых банков, специализированных бутиковых брокеров с несколькими VIP-клиентами и т. д. Но в сражениях на передовой их участие окажется минимальным.

«Тройка» и «Росгосстрах» — крайние звенья в цепи»

СФ: Остался еще третий сценарий.

РВ: Можно создать дополнительные точки роста. Выстроить финансовый холдинг. Для этого нам нужен партнер. Вопрос — какой? Кому по силам решить такую задачу? Сбербанку и Внешторгбанку, располагающим огромным запасом прочности. Однако непонятно, какие стратегические цели перед ними ставят акционеры в лице государства. Есть еще крупные частные банки — «Альфа», МДМ, «НИКойл», объединившийся с «Уралсибом». Но у каждого свои стратегии и амбиции. В итоге мы открыли для себя неожиданный проект — «Росгосстрах».

СФ: Вашему вхождению в состав акционеров этой компании у многих тогда не нашлось объяснений. Как вы думаете, почему?

РВ: Просто люди не видели в этой компании хоть какой-то ценности. Ее считали развалившейся. Некоторые, знаю, сейчас локти кусают. Компания ведь уникальная: огромная филиальная сеть, насчитывающая 2300 отделений и 24 млн клиентов. Клиентская база у ближайших конкурентов не более 1 — 2 млн.

СФ: Это преимущество — количественное, но, видимо, еще не качественное.

РВ: Есть законы, говорящие о том, что количественное превосходство «в разы» — качественная характеристика. Возьмите «Тройку». Каким бы мы ни были профессиональным банком, «Росгосстрах» дает принципиально другие возможности. Масштаб ком-

Русская «Тройка» на западный манер

«Тройка Диалог» основана в январе 1991 года и является старейшей российской инвестиционной компанией. Первоначально, чтобы соответствовать тогдашнему законодательству, она была образована как «дочка» российско-американского совместного предприятия «Диалог» (отсюда и часть ее названия). Но впоследствии владельцем 100% акций компании стал американский гражданин Питер Дерби.

«Тройка Диалог» изначально строилась как цивилизованная компания, скроенная по западному образцу. Аудит по международным стандартам она начала проходить в 1991 году. Тогда же был создан и отдел compliance (проверяющий соответствие деятельности компании международным стандартам и требованиям регулирующих органов), что для российских финансовых компаний было в начале 90-х даже не экзотикой, а совсем уж уникальным чудачеством. Признания со стороны иностранных финансистов компания добилась: журнал *Euromoney* неоднократно признавал «Тройку Диалог» лучшей инвестиционной компанией России. В 1997 году Питер Дерби решил продать бизнес. Потенциальными покупателями стали американский инвестиционный банк Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ) и Банк

Москвы. В итоге предпочтение было отдано последнему, и в сентябре 1997 года примерно за \$65 млн он приобрел 85% компании. При этом 15% незадолго до сделки были переданы 27 менеджерам компании. В 1999 году 5% акций у Банка Москвы за \$5 млн купил фонд Hansa AG, управляющий активами семьи Опель. Оставшиеся 80% у Банка Москвы выкупил менеджмент «Тройки Диалог». Сумма сделки составила около \$50 млн, но большая часть денег должна быть выплачена в нынешнем году. До закрытия сделки 56,5% акций «Тройки» находятся в залоге у Банка Москвы. За годы своего существования «Тройка Диалог» реализовала более ста крупных проектов. В частности, в 2002 году компания участвовала в первичном размещении акций ОАО «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» на Нью-йоркской фондовой бирже (это было третье по счету IPO российских компаний). Как утверждает руководства «Тройки», клиентами компании являются 85% из двух первых сотен крупнейших компаний России. Рубен Варданян к моменту создания «Тройки Диалог» был аспирантом экономического факультета МГУ. В 1992 году он стал генеральным директором компании, а в 1996 году занял пост ее президента. Рубен Варданян входит в совет директоров РТС, является членом бюро правления РСПП.



«Просто люди не видели в этой компании хоть какой-то ценности. Ее считали развалившейся. Некоторые, знаю, сейчас локти кусают»

пании был интересным дополнением к нашим менеджерским навыкам. Первоначально цель формулировалась так: попытаться выстроить компанию к тому моменту, когда будет принят закон об ОСАГО. Сейчас более 6 млн человек застраховали у нас свою автогражданскую ответственность, «Росгосстрах» собрал более 9 млрд рублей.

Когда McKinsey оценивала шансы «Росгосстраха» на этом рынке, речь шла о доле в 30%. Сегодня у нас более 50%. Кроме того, мы хотели успеть что-то сделать прежде, чем начнет меняться структура доходов населения. В Москве миллиарды, а в регионах ничего — вечно так продолжаться, естественно, не могло. За последние три года доля столицы в доходах российских граждан снизилась с 80 до 60%. Мы вышли в регионы, где у нас фактически нет конкурентов.

СФ: Ранее говорилось, что сбытовая сеть страховой компании может быть использована для продажи инвестиционно-банковских продуктов. Но бизнес «Тройки Диалог» ориентирован на корпоративного, «штучного» клиента. А «Росгосстрах» — участник массового рынка. Возможна ли между ними синергия?

РВ: «Тройка» и «Росгосстрах» — крайние звенья в цепи. И чтобы восполнить недостающие звенья, мы, в частности, пришли к идее о необходимости создания ипотечного банка, компаний по страхованию жизни и потребительскому кредитованию. Скажем, ипотечный банк будет выпускать собственные ценные бумаги, к тому же он может работать с клиентской базой управляющей компании «Тройка Диалог». Связь ипотеки со страхованием тоже понятна. При покупке квартиры по ипотечному кредиту человек страхует титул собственника, имущество, жизнь. Страхование жизни, кстати, становится актуальной темой. Так происходит в связи с общей стабилизацией рубля и более разумным доходом от государственных ценных бумаг и банковских депозитов. Это создает почву для накопительного вида страхования, которым и является страхование жизни. С точки зрения инвестиционного банка, это важный долгосрочный инструмент, у нас пока отсутствующий. У нас нет облигаций 20-летнего или 10-летнего займа — максимум 5 лет. Мы собираемся использовать модель cross-selling, то есть продавать один и тот же продукт разным группам клиентов.

Общая идея пока выглядит так: инвестиционно-банковский бизнес — ипотека — страхование жизни, это в основном категория топ-клиентов. И здесь, конечно, опыт и знания «Тройки Диалог» будут максимально использованы. А «Росгосстрах» и потребительское кредитование — средний класс и менее обеспеченные слои. Получается обслуживание всех категорий клиентов в России, в крупных городах. Не факт, что только такая схема возможна. Идея комплексной продажи, логичная на первый взгляд, на практике работает не везде. Например, модель banking & insurance оказалась успешной в Италии и Испании, а в Англии, Германии и Франции — нет. Это зависит от развитости бизнес-инфраструктуры,

конкуренции. От того, есть ли альтернатива в каждой из ниш рынка и насколько она привлекательна в сравнении с услугами, продаваемыми пакетом. И имеются ли необходимые ресурсы и команда людей, готовых решать такую задачу.

«Важно, чтобы топ-менеджер согласился с акционером, чтобы не было потом шараханий и дерганий»

СФ: Что вы думаете о перспективах ипотеки как самостоятельного бизнеса?

РВ: Для России развитие ипотечного кредитования является важнейшим элементом внутреннего рынка потребления — он тянет за собой всю экономику. Думаю, что наша компания обладает преимуществом на этом перспективном рынке. Агент «Росгосстраха» доходит до квартиры каждого клиента — в отличие, скажем, от почты, работники которой ограничиваются подъездом, и Сбербанк, куда вы отправляетесь сами. Наши агенты знают многих страхователей двадцать и более лет, часто и те, и другие представляют одну и ту же социальную прослойку небогатых людей. Это определенный уровень доверия, почва для рекомендаций. А сейчас давайте возьмем условную цифру — 1% от клиентской базы страховщика решает взять ипотечный кредит. Из 24 млн получается 240 тыс. человек. Для начала проекта цифра получается внушительная. Конечно, мы имеем в виду жителей крупных городов — о сельской местности говорить пока рано.

СФ: В конце прошлого года Николай Шитов, который возглавит ипотечный банк, в интервью «Секрету фирмы» сказал, что работает над пятилетним бизнес-планом. Стадия готовности проекта позволяет вам сейчас описать его хотя бы в общих чертах?

РВ: Бизнес-план практически утвержден, осталась в основном техническая доработка. Должен сказать, что изначально мы с Шитовым решили: вложения в ипотеку как небольшой бизнес нам неинтересны. Наша задача — чтобы проект лет через пять стал сопоставим по размерам с объемами «Росгосстраха». В принципе то, что мы делаем, на первый взгляд, алогично. Так это выглядит с точки зрения обычного бизнесмена, который смотрит, где наибольшая прибыльность, оборачиваемость, наименьший срок возврата инвестиций. Ни ипотечный банк, ни «Росгосстрах» на ближайшие три года по всем перечисленным показателям не являются привлекательными объектами для вложений. Однако мы рассчитываем на подъем российской финансовой индустрии, о чем я уже говорил. И в этом смысле наша стратегия оправдана.

СФ: Ваши конкуренты, правда, уверены, что это риск — и очень большой...

РВ: Мы просто говорим о разных подходах. Когда наш бизнес начинался в 1991 году, мы считали необходимым вести бухгалтерию по всем международным правилам. За первый год мы показали убытки в \$25 тыс. При том что уставный капитал «Тройки» тогда равнялся \$35 тыс. На нас смотрели как на ненормальных.

FINE VIRGINIA

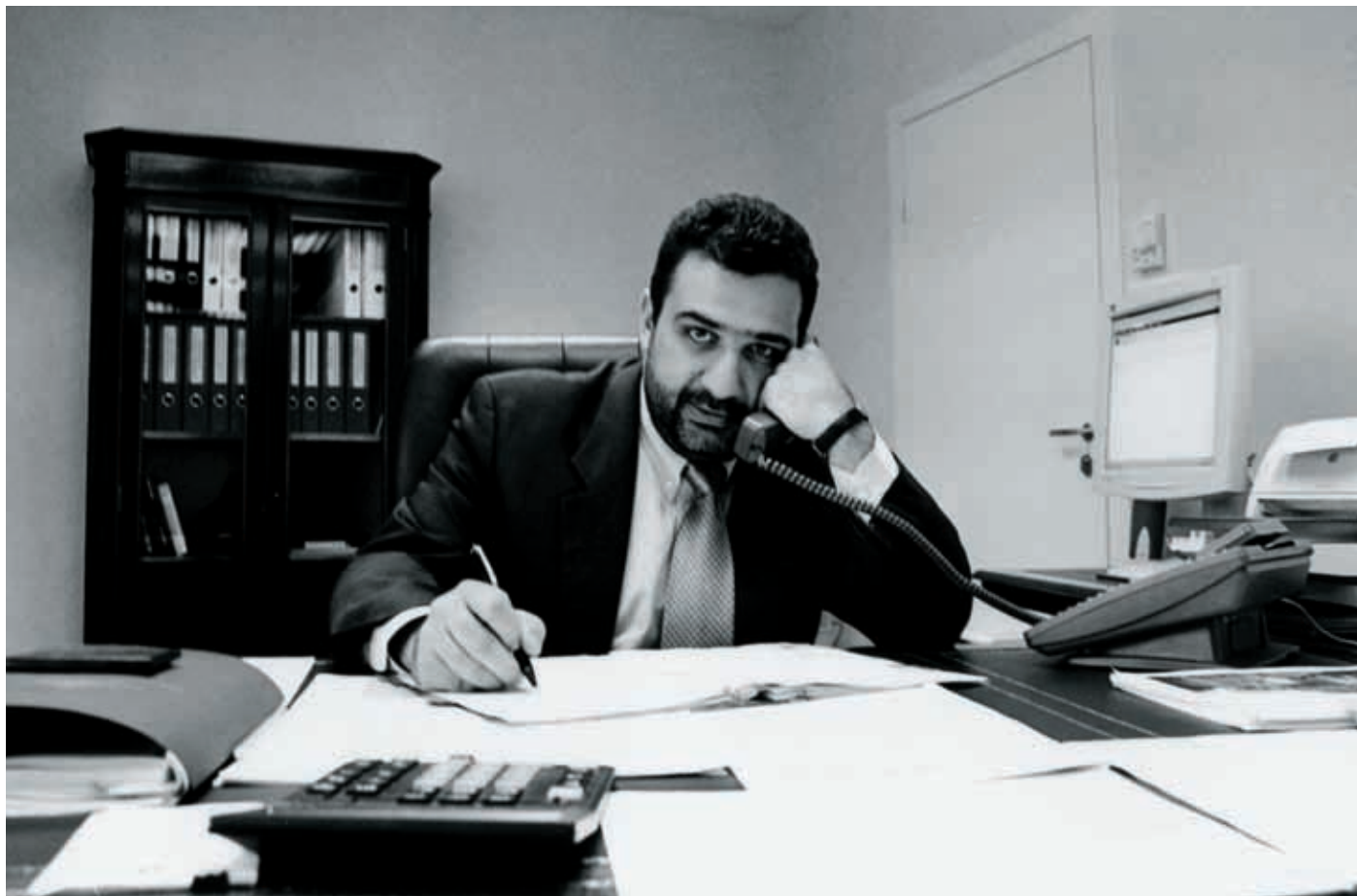
Davidoff
SUPREME

DAVIDOFF SUPREME

СОВЕРШЕНСТВО КАК СИМВОЛ

КОГДА
ЗНАЕШЬ
ЧЕГО
ДОСТОИН

«Есть законы, говорящие о том, что количественное превосходство в разы — качественная характеристика»



Выступая перед студентами, я часто говорю: молодой человек в России должен понять, что у него всегда есть много вариантов для приложения сил. Но ни один из них не будет идеальным, везде свои ограничения. В начале своей карьеры я направил знания и энергию туда, где не было источников быстрого заработка — только отдаленная перспектива. Не поддаваться искушениям очень тяжело. Мы начали бизнес на два года раньше, чем следовало. Все это время в основном проводили консультации — реальных действий было мало. Скачок произошел в 1994 году. А до тех пор поездки на метро, двухкомнатная квартира под офис — требовалась определенная сила воли, чтобы не обращать на это внимание в момент, когда все кругом делали легкие деньги, не забывая себе голову мыслями о чистоте сделок и соответствии бухгалтерия международным стандартам.

Для российского бизнеса очень важно, чтобы акционер сказал, для чего он создает компанию, обозначил цели и временной горизонт. И не менее важно, чтобы топ-менеджер с этим согласился — чтобы потом не было шараханий и дерганий. Нашим учредителем был американец Питер Дерби — сейчас он является заместителем председателя SEC, — который сказал: «Я хочу нормальный инвестиционный банк с хорошей репутацией, и я не требую от вас не-

медленного выхода на высокую рентабельность». Вот эта ясная и твердая позиция Питера Дерби, а также время и \$35 тыс., которые он нам дал, стали фундаментом для «Тройки Диалог». За это я ему очень благодарен.

СФ: Вы совмещаете ключевые посты в двух крупных компаниях, входите в РСПП, а также в ряд других некоммерческих организаций, и еще находите время на участие во всевозможных мероприятиях, конференциях. Сколько времени длится ваш рабочий день?

РВ: Вообще-то текучку в «Росгосстрахе» с меня сняли сразу — помогают партнеры. В «Тройке» это произошло только сейчас. Но график все равно жесткий. На работу я приезжаю обычно к восьми утра, возвращаюсь ближе к полуночи. Суббота у меня рабочая и, к сожалению, воскресенье в последние годы тоже. Мой секретарь подсчитал, что у меня в среднем двенадцать встреч в день, около 60 — 70 звонков, и около 150-180 писем по электронной почте, из которых я примерно на половину должен ответить. Сплю часов по пять, потому что ложусь очень поздно. Я вообще-то сова. Поэтому скажи мне кто-нибудь лет пятнадцать назад, что, став большим начальником, я буду приезжать на работу к восьми утра, посмеялся бы, наверное. Тогда это для меня было почти подвигом. **СФ**

Семинар/

Секреты банковского маркетинга: мифы и реальность

19 февраля **2004** года

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

Семинар адресован специалистам, заинтересованным в получении достоверной информации о практических решениях и инновационных стратегиях в области банковского маркетинга

Представители крупных банков и эксперты банковского маркетинга... расскажут...

- ⊙ о зоне ответственности маркетинговых подразделений банков
- ⊙ об анализе эффективности рекламных кампаний
- ⊙ о принципах банковского ценообразования
- ⊙ о месте маркетинга в развитии филиальных сетей

ответят на вопросы...

- ⊙ как предотвратить отток клиентов из-за организационных ошибок и ошибок персонала
- ⊙ как анализировать причины успеха или неудачи
- ⊙ как разрабатывать отраслевые специальные предложения и адаптировать банковские продукты к специфике отрасли
- ⊙ как считать себестоимость и кого считать конкурентом
- ⊙ что выбрать – типовые услуги или индивидуальный подход

Стоимость участия – \$200 (без учета НДС)

Специальное предложение

каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно. Для постоянных участников и подписчиков журнала предусмотрены дополнительные скидки (до 10%)

Регистрация по телефонам:
(095) 771 61 81/80

По факсу
(095) 771 61 85

В интернете
www.sf-online.ru
(раздел «Встречи»)

По e-mail:
conference@sf-online.ru

Шереметьево выбрало «Альфа»

ТЕНДЕР

Совет директоров аэропорта Шереметьево наконец определился с выбором управляющей компании. Победителем в проведенном на прошлой неделе тендере стала компания «Альфа-Шереметьево», входящая в «Альфа-Групп». «Альфа» умеет быстро и продуктивно погружаться в любой бизнес. Мы провели десятки консультаций с крупнейшими экспертами отрасли, заказали массу аналитических исследований о том, как повысить эффективность работы аэропорта, как усилить отдачу от инвестиций в этот проект», — объяснил СФ причину успеха своей компании президент «Альфа-Шереметьево» Игорь Барановский. Кроме того, по его словам, одним из решающих факторов стало формирование в возглавляемой им компании «крайне квалифицированной команды», состоящей из специалистов аэропортового, а не просто авиационного бизнеса, в том числе и зарубежных.

Другого мнения придерживается единственный соперник «Альфы» на прошедшем тендере — компания «Аэрофлот-Российские авиалинии» (ее на конкурсе представлял консорциум «Интертерминал», учрежденный «Аэрофлотом», НРБ и французской строительной компанией Vinci). «Конечно, результаты тендера нас очень удивляют, разочаровывают и подтверждают наше скептическое отношение к организации этого конкурса вообще», — заявил СФ заместитель гендиректора «Аэрофлота» Лев Кошляков. — Но, видимо, богатый опыт работы с приватизацией предприятий, находящихся в госсобственности, которым обладает «Альфа», помог ей одержать победу над нами в конкурсе». В свою очередь Игорь Барановский заверил СФ в готовности «Альфа-Шереметьево» «активно и плодотворно сотрудничать» с «Аэрофлотом», за счет которого формируется примерно половина доходов аэропорта. Но в авиакомпании пока не спешат делать какие-либо предложения. «Пока

Совет директоров аэропорта Шереметьево определился с выбором управляющей компании.

Победителем в проведенном на прошлой неделе тендере стала компания «Альфа-Шереметьево», входящая в «Альфа-Групп».

«„Альфа“ умеет быстро и продуктивно погружаться в любой бизнес», — сказал СФ президент «Альфа-Шереметьево» Игорь Барановский.

Другой участник конкурса, компания «Аэрофлот», объясняет причину победы «Альфы» ее «богатым опытом работы с приватизацией предприятий, находящихся в госсобственности».

рано об этом говорить, ведь нам совершенно непонятно, что именно будет предпринимать победитель. Хотя, конечно, нам придется тем или иным образом договариваться с «Альфой», — заявил господин Кошляков. Впрочем, планы нового управляющего аэропортом пока нельзя назвать определенными. Свою первоочередную задачу господин Барановский сформировал как «наведение элементарного порядка в аэропорту». Подробнее о том, как боролись за Шереметьево «Альфа» и «Аэрофлот», читайте в следующем номере СФ.

Лицензия на потребителя

НАМЕРЕНИЯ

За минувшую неделю стало известно о том, что в России будут производиться сразу три марки лицензионного пива: ПИТ ведет переговоры с голландской компанией Bavaria N.V. о розливе пива Bavaria, а британский концерн Scottish & Newcastle (S&N) собирается запустить производство Kronenbourg на «Вене» и Foster's — на «Балтике». По данным «Бизнес Аналитики», доля лицензионного пива за год возросла на российском рынке более чем на 75% и составляет порядка 3,2% по

объему и 6,1% по стоимости. По оценкам ОФГ, в денежном исчислении это около \$437 млн. Эксперты прогнозируют, что и в дальнейшем темпы роста сегмента будут существенно опережать рост рынка пива в целом, который по итогам 2003 года составил около 6%. «Сегмент занимает все большую долю, неудивительно, что сюда выходят новые игроки», — говорит директор по продажам «Тинькофф» Андрей Родионов. На сегодня лицензионные марки выпускают практически все ведущие компании. Лидерами являются марки Holsten («Транс-марк»), Efes («Пивоварня Москва-Эфес») и Lowenbrau («Пивоварня Heineken»). По оценке «Бизнес Аналитики», они контролируют 18,9%, 17,5% и 14% сегмента лицензионного пива соответственно. Однако, по мнению аналитика «Атона» Тимоти МакКачена, производители пока не могут удовлетворить запросы рынка.

S&N планирует запустить производство Kronenbourg и Foster's в начале осени. По словам руководителя направления аналитического маркетинга «Балтики» Алексея Вальского, ни объемы производства, ни маркетинговая стратегия пока не определены: «Переговоры начались еще в прошлом году, однако принципиальное решение было принято только в январе». В ПИТ и на «Вене» комментировать вывод новых марок отказываются, ссылаясь на то, что «информации пока очень мало». Тем не менее очевидно, что с запуском новых брендов все три компании будут производить по две марки из одного сегмента: ПИТ уже производит Goesser, «Вена» — Tuborg, а «Балтика» — Carlsberg. Впрочем, самих пивоваров это не смущает. «Сегмент растет быстро и раздвигать место на полках проще двумя брендами, чем одним», — считает Алексей Вальский. «Потребитель лицензионного пива ориентирован на бренд как таковой, а ценовое позиционирование его интересует гораздо меньше», — говорит Андрей Родионов.

СИА мыслит традиционно

ЛЕКАРСТВА

Второй по величине российский дистрибутор фармацевтических препаратов компания «СИА Интернейшнл» решила самостоятельно заняться производством лекарств. «Для нас это совершенно другой бизнес, не связанный с торговлей. Мы решили заняться им в целях диверсификации компании», — отмечает гендиректор «СИА Интернейшнл» Игорь Рудинский. — Рентабельность производства сейчас на порядок выше, чем дистрибуции. Кроме того, собственное производство будет работать и на повышение общей капитализации нашей компании».

Гендиректор группы компаний «Ремедиум» Сирма Готовац считает, что в скором времени рентабельность дистрибуции в России снизится и сравнится с эффективностью этого бизнеса в западных странах, где соответствующий показатель не превышает 3% (сейчас в России около 5%). Однако, по словам Сирмы Готовац, производство все же не станет для СИА основной сферой деятельности. С другой стороны, по мнению генерального директора исследовательской компании «КОМКОН-Фарма» Олега Фельдмана, путь СИА во многом напоминает путь, на который давно уже встал крупнейший дистрибутор фармпрепаратов в России — компания «Протек». «Диверсификация бизнеса — логичный путь развития компании», — считает он. — И здесь у дистрибуторов нет особого выбора: создание либо розничной сети, либо собственного производства. Или и то, и другое». Розничный бизнес уже есть и у «Протека», и у СИА. Первый создал аптечную сеть «Ригла», а вторая фактически контролирует сеть аптек «Фармир».

Первая очередь завода в московском Тушино, где сейчас расположены головной офис и центральный склад компании «СИА Интернейшнл», начнет работу в конце 2005 года. Планируемый объем производства — порядка 1 млрд таблеток, капсул и ампул в год. Общий объем инвестиций в проект оценивается в \$35 млн. На первых порах в Тушино планируется фасовать и упаковы-

вать продукцию под чужими брэндами. Затем, возможно, начнется и производство лекарств, на которые будут приобретаться лицензии. Подобной стратегии придерживается и «Протек», которому принадлежит завод «Сотекс» — до сих пор основной акцент делался на расфасовке и упаковке, но в планах компании и запуск линии полного цикла. По словам Олега Фельдмана, стратегия «Сотекса» обеспечила ему оборот в \$17–20 млн в год.

Большевистский бисквит

СДЕЛКА

На прошлой неделе московская фабрика «Большевик», принадлежащая французской группе Danone, объявила о намерении приобрести у российского офиса Chupa Chups петербургскую компанию «Чок энд Роллс» — лидера российского рынка бисквитных рулетов, выпускающего продукцию под маркой «Торнадо». По данным агентства «Бизнес Аналитика», ЗАО «Чок энд Роллс» с продажами \$20 млн в год контролирует 23,9% рынка крупных городов России, лишь немного опережая французскую компанию Harry's, чья марка Dan Cake занимает 23,7%. По словам пресс-секретаря Danone Сандрин Фоссард, сделка позволит компании выйти в динамично развивающийся сектор российского рынка: «Мы уверены в потенциале российского рынка, и приобретение „Чок энд Роллс“ позволяет нам сразу занять самые высокие позиции». В российском представительстве Chupa Chups решение о выставлении на продажу «Чок энд Роллс» объясняют общей стратегической линией компании, подразумевающей концентрацию на основном бизнесе, в связи с чем компания выводит на российский рынок новые марки и продукты — например, мини-пастилки Smint. В Danone не комментируют ни объем, ни сроки, в которые может быть осуществлена сделка. Однако один из участников рынка, попросивший не упоминать его имени, оценивает «Чок энд Роллс» в сумму, значительно превышающую \$15 млн. Сроки завершения сделки зависят от решения МАП, куда



PHOTOXPRESS

уже направлены соответствующие документы.

Danone занимает одну из лидирующих позиций на мировом рынке бисквитов, продвигая продукцию под брэндами Tiger и Lu. До недавнего времени компания не развивала в России это направление, однако еще в 2002 году президент подразделения Danone по производству бисквитов Жан-Луи Гурбен заявил, что этот сегмент российского кондитерского рынка имеет огромный потенциал роста. По оценке господина Гурбена, в России объем рынка бисквитов превышает 700 тыс. тонн, однако их потребление составляет всего около 2,5 кг на душу населения в год, в то время как во Франции этот показатель достигает 9 кг, а в Италии — 11 кг. «Купить крупного игрока — стандартная схема выхода на рынок, и в Danone решили поступить именно таким образом», — говорит старший аналитик «Бизнес Аналитики» Георгий Твалччелидзе. Еще один плюс в покупке «Чок энд Роллс» заключается в том, что эта компания обладает до-

CEO Deutsche Telekom Каю-Уве Рике, возможно, придется уступить блокирующий пакет МТС конкурентам

вольно разветвленной дистрибуторской сетью на Урале и в Сибири, в то время как позиции «Большевика» в данных регионах не особенно сильны. «Эта сеть станет прекрасным дополнением географии нашей дистрибуции. Мы будем использовать сеть „Большевика“ в Москве и Петербурге, а сеть „Чок энд Роллс“ — в восточной части страны», — говорит Сандрин Фоссард. Андрей Янченко, коммерческий директор Harry's CIS (российского дистрибутора Dan Cake), также считает расширение дистрибуции одним из главных плюсов для объединенной компании: «Саму сделку мы расцениваем как естественный процесс продажи компании Chupa Chups непрофильного актива. А Danone сможет усилить свои позиции, так как „Большевик“ в этой категории никогда особенно не был представлен».

Страсти по МТС

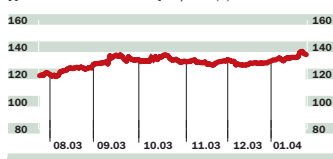
СВЯЗЬ

Рынок телекоммуникаций взбудоражен слухами о возможной продаже принадлежащего АФК «Система» контрольного пакета акций МТС. В качестве потенциального покупателя назывался крупнейший в мире сотовый оператор Vodafone. Слухи явно пошли «Мобильным Телесистемам» на пользу: всего за неделю котировки акций сотового оператор-

DANONE

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (€ МЛРД)	13,555
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)	1,938
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)	1,448
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.01.04 (€ МЛРД)	18,262
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, PSE (ц)	



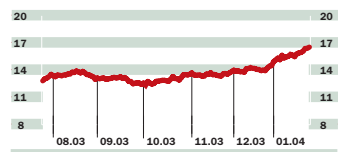
ра выросли на 15% — с \$87 до почти \$100, а его капитализация достигла \$9,79 млрд. О сделке говорили практически как о свершившемся факте и обсуждали даже не имена ее участников, а сумму и размер премии за получение контроля над МТС. Назывались цифры в \$5–6 млрд. Впрочем, уже в начале прошлой недели и в «Системе», и в МТС, и в Vodafone опровергли информацию об идущих переговорах. «Мы не комментируем слухи», — заявила **СФ** руководитель пресс-службы АФК «Система» Ольга Пестерева. Руководитель группы Vodafone по связям с финансовыми СМИ Бобби Лич был еще более категоричен: «АФК „Система“ — кто это такие? Я про них вообще ни-

DEUTSCHE TELEKOM

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (€ МЛРД)	53,689
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)	-26,786
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)	-24,587
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.01.04 (€ МЛРД)	69,059

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, FSE (€)

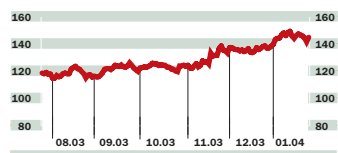


VODAFONE

(НА 31 МАРТА 2003)

ВЫРУЧКА (МЛРД GBP)	30,375
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД GBP)	-6,208
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД GBP)	-9,164
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.01.04 (МЛРД GBP)	96,356

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, LSE (GBP)

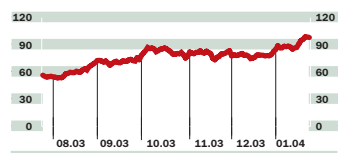


«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	1,362
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	0,427
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,317
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.01.04 (\$ МЛРД)	9,776

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



Рынок телекоммуникаций взбудоражен слухами о возможной продаже принадлежащего АФК «Система» контрольного пакета акций компании МТС.

В качестве потенциального покупателя называется крупнейший в мире сотовый оператор Vodafone.

Слухи явно пошли компании на пользу: всего за неделю котировки акций МТС выросли на 15% — с \$87 до почти \$100, а его капитализация достигла \$9,79 млрд.

чего не знаю. Вся ситуация представляется мне очень спекулятивной. Я не знаю, кто пустил этот слух, и комментировать его мы не собираемся».

Даже если АФК «Система» действительно не станет продавать Vodafone свой пакет МТС, у европейского сотового оператора есть еще одна возможность получить акции российской компании. Правда, только блокирующий пакет — именно столько находится в собствен-

ности компании Deutsche Telekom (DT), которая сейчас испытывает серьезные финансовые трудности. Ее долги составляют около 50 млрд евро, причем в 2004–2005 годах нужно выплатить кредиторам около 23 млрд евро. «В связи с этим 2,5 млрд, а то и 3 млрд евро за 25%

Глава бисквитного дивизиона Danone в России Яков Иоффе разом получил почти 30% рынка бисквитных рулетов

акций МТС были бы для компании явно не лишними», — так комментирует ситуацию начальник аналитического отдела ИК «Брокеркредитсервис» Максим Шеин. Именно из-за тяжелого финансового положения DT уже продала «Системе» весной 2002 года 16,3% акций украинского сотового оператора UMC, еще через год была вынуждена избавиться и от 15% МТС (10% из них выкупила «Система», а остальные 5% теперь находятся в свободном обращении). Не исключено, что Vodafone, присматривающаяся к российскому рынку, решила выйти на него при помощи покупки блокпакета МТС у Deutsche Telekom. «Россия и СНГ — очень перспективный регион, где Vodafone, в отличие, к примеру, от Восточной Европы, пока не представлена», — говорит господин Шеин. — Однако «Система» вряд ли будет продавать МТС. Избавляться от активов имеет смысл на пике, а для МТС пик еще впереди. Купить же пакет, принадлежащий DT, гораздо проще».

Впрочем, в Deutsche Telekom намерение избавиться от блокпакета МТС пока опровергают. «Мы не планируем продавать какой-либо доли в этой компании», — заявил **СФ** представитель пресс-службы компании. В любом случае в Vodafone своего интереса к российскому рынку опровергать не стали. «Нас интересуют все быстрорастущие рынки, в том числе и российский. Однако подробно мы наши планы никогда не комментируем», — сказал **СФ** Бобби Лич.

Halliburton пытается очиститься

АКЦИЯ

Беспрецедентную рекламную кампанию, направленную на защиту своей репутации, начал в конце января один из мировых лидеров в области обслуживания нефтяной отрасли — американская компания Halliburton. В рекламных роликах со слоганом «Halliburton: мы горды служить нашей армии», демонстрирующихся на телеканалах США, рассказывается о том, как представители компании выполняют свой контракт по обслуживанию американских войск в Ираке. Судя по



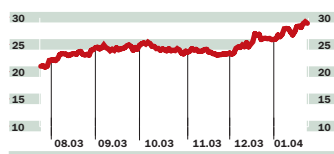
REUTERS

HALLIBURTON

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	12,498
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	-0,228
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	-0,308
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.01.04 (\$ МЛРД)	12,827

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



ролика, они обеспечивают военных и едой, и услугами прачечных, и телефонной связью. Подобного рода имиджевую рекламу, созданную в ответ на обвинения в коррупции, компания за всю свою 85-летнюю историю выпустила впервые. «Но мы никогда прежде и не были объектом столь масштабной атаки, какую приходится испытывать в последнее время», — объяснила представитель Halliburton Уэнди Холл, отказавшись при этом назвать бюджет рекламной кампании. Между тем Halliburton действительно есть в чем обвинить. Известная своими связями с Белым домом (в 1995–2000 годах главой Halliburton был нынешний вице-президент США республиканец Дик Чейни), в марте прошлого года компания получила подряд на восстановление и разработку нефтяной инфраструктуры Ирака. Причем без какого бы то ни было конкурса: американские власти объяснили, что еще в 2001-м подписали с Halliburton договор, предполагающий обеспечение американской армии. Однако уже в декабре прошлого года Пентагон обвинил компанию в завышении цен на бензин, которым она снабжала вооруженные силы. В результате, по данным военного ведомства, бюджет США снизился \$61 млн. А в конце января этого года компания сама сообщила о фактах коррупции, которые были выявлены в ходе ее работы в Ираке. Внутренние аудиторы Halliburton «вычислили» двух сотрудников, которые получили взятки на сумму \$6,3 млн от одной кувейтской компании в обмен на предоставление ей субподряда по обслуживанию американской армии в Ираке. Оба сотрудника уволены, а приня-

тые ими в качестве взятки деньги компания обещала вернуть в бюджет США. Однако, по мнению некоторых аналитиков, все эти меры могут оказаться бесполезными. В условиях предвыборной кампании оппоненты нынешнего президента США республиканца Джорджа Буша непременно используют возможность раздуть скандал. Halliburton же в результате рискует потерять все свои многомиллиардные иракские контракты.

«Мечел» хочет продаться на Западе

ПЛАНЫ

Холдинг «Стальная группа „Мечел“» — один из крупнейших в России производителей металлургической продукции — активно ищет новых инвесторов. На прошлой неделе на внеочередном собрании акционеров ООО «Стальная группа „Мечел“», управляющей компании холдинга, было решено организовать размещение ADR на акции компании. Для этого холдинг планирует провести доэмиссию собственных акций в размере 30% от уставного капитала. Пакет будет размещен в пользу нью-йоркского Deutsche Bank Trust Company Americas, который и займется выпуском ADR. Вся эта процедура будет проведена «с целью обеспечения возможности финансирования развития „Стальной группы „Мечел“», — говорится в официальном заявлении компании. Подробнее комментировать, на что в холдинге собираются потратить вырученные от выпуска ADR деньги и когда состоится официальная презентация выпуска, руководитель пресс-службы и отдела информации «Мечела» Алексей Сотсков отказался. В состав холдинга, окончательно консолидировавшего свои металлургические и угольные активы в прошлом году, входят челябинский завод «Мечел», Коршуновский ГОК, «Уральская кузница», орский комбинат «Южуралникель», кемеровское предприятие «Южный Кузбасс», Белорецкий металлургический комбинат, торговый дом «Мечел». Кроме того, в прошлом году на баланс хол-

динга были переведены и зарубежные активы, принадлежащие его акционерам.

По мнению аналитиков, консолидация зарубежных активов «Мечела» проводилась специально для создания более прозрачной системы управления компанией, чтобы впоследствии иметь возможность выхода на западные фондовые рынки. Результаты недавнего собрания акционеров это подтверждают. В отсутствие официальных комментариев от самой компании аналитики строят прогнозы относительно того, куда смогут пойти полученные от зарубежных инвесторов деньги. По мнению аналитика банка «Зенит» Сергея Суверова, не исключено, что деньги нужны «Мечелу» на приобретение металлургического завода «Ижсталь», о продаже контрольного пакета акций которого недавно сообщило правительство Удмуртии. Возможно также, что средства пойдут на покупку Магнитогорского меткомбината, продажа пакета акций которого намечена на этот год. Что же касается сроков окончания процедуры выпуска ADR, то, скорее всего, это произойдет не ранее, чем через полгода. Столько времени, например, ушло на ту же самую операцию у «Северстали». При этом, как заявил **СФ** руководителем группы по связям с инвесторами «Северстали» Дмитрий Дружинин, «основная часть времени ушла на переговоры с занимавшимся выпуском Deutsche Bank, а также получение разрешения на выпуск от ФКЦБ».

McDonald's в ударе

ПРИХОД

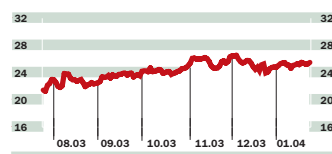
Маркетинговые усилия, принятые McDonald's в прошлом году и направленные на вывод компании из кризиса, не пропали даром. В четвертом квартале 2003 года компания наконец получила чистую прибыль в размере \$125,7 млн, или \$0,10 на акцию, в то время как за аналогичный период 2002 года чистые убытки корпорации составили \$343,8 млн, или \$0,27 на акцию. По словам представителей McDonald's, продажи в США выросли за счет повышения

MCDONALD'S

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	15,406
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	1,662
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,992
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 27.01.04 (\$ МЛРД)	32,084

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



компанией внимания к своим традиционным ресторанам быстрого обслуживания. Для того, чтобы не распылять усилия, McDonald's продала сеть Donatos Pizza и закрыла ряд кафе сети Boston Market. Не последнюю роль сыграла и начата в сентябре прошлого года первая глобальная рекламная акция под лозунгом I'm Lovin' It, а также активный выход на рынок новых продуктов — сэндвичей для завтрака McGriddles и салатов. В результате продажи компании в США выросли на 12,5%, а в Европе — на 2,1% (в первую очередь за счет роста продаж в России и Франции), на Ближнем Востоке и в Африке оборот вырос на 1,9%. «В 2004 году мы намерены повысить продажи по сравнению с предыдущим годом, а также открыть более 850 новых торговых точек», — заявил гендиректор компании Джим Канталупо. Из них 20 появятся в России. Кстати, в России в 2003 году продажи McDonald's выросли на 28%. И перспективы компании в нашей стране представляются экспертам многообещающими, несмотря на растущую конкуренцию (буквально на днях, например, о выходе на рынок фаст-фуда заявила компания «Ланч», оператор сети ресторанов «Елки-палки»). «Только за последние полгода на рынке появилось три-четыре новых оператора, способных составить американской компании конкуренцию. Но McDonald's — очень грамотная в маркетинговом отношении компания, отслеживающая все значимые тенденции на рынке общепита», — считает исполнительный директор консалтинговой компании RestCon Андрей Петраков. **СФ**



AP

[РЕБРЭНДИНГ]

Обострение конкуренции на рынке авиаперевозок вынуждает все большее число игроков вспомнить о таком важном преимуществе, как имидж компании. В конце прошлого года вступил в активную фазу процесс ребрендинга компании «Аэрофлот — Российские авиалинии». Меняя облик, перевозчик надеется на серьезный рост доходов. С похожими целями в октябре в рамках ребрендинга сменила имена двух из трех своих авиакомпаний группа Austrian Airlines. Как уверяют в корпорации, без этих мер вряд ли можно рассчитывать на дальнейшее развитие бизнеса. — Текст: Наталья ОБУХОВА

Летящие вместе

Austrian Airlines Group была создана в 1997 году как управляющая структура для перевозчиков Austrian Airlines, Lauda Air, Tyrolean Airways и Rheintalflug. Обретя единую руководящую надстройку, в новом холдинге каждая компания сохранила полную юридическую и финансовую независимость.

Такая схема считалась оправданной: исторически четыре фирмы ставили перед собой разные цели. Созданная в 1958 году Austrian Airlines имела репутацию перевозчика международного класса, Lauda специализировалась на чартерных рейсах в Южную Америку, Юго-Восточную Азию и Австралию, Tyrolean занималась короткими маршрутами и перевозками регионального значения. Наконец, Rheintalflug, самая маленькая в группе, эксплуатировала свой парк всего на нескольких местных рейсах.

Алту Бекдемир, представитель Austrian в России: *Уже тогда у руководства группы возникла идея «сблизить» входящие в нее компании. Показы-*

вая неплохую динамику, однако не поддерживая друг друга, они упускали возможность стать еще успешней.

Три в одном

Однако по-настоящему необходимость сближения «дочек» руководство Austrian Airlines Group осознало только в сентябре 2001 года. Через несколько дней после терактов в США, вызвавших кризис индустрии авиаперелетов, в Austrian произошли изменения в руководстве. На пост гендиректора был приглашен Вагн Соеренсен, должность финдиректора занял Томас Клейбл. Оценив обстановку, новые топ-менеджеры решили, что тянуть с воплощением в жизнь идеи взаимовыгодного сотрудничества нельзя. Без этого оптимизация бизнеса в условиях кризиса вряд ли была возможна.

В результате как не подлежащий интеграции элемент перестала существовать авиакомпания

Старт ребрендинга был назначен на первый квартал 2003 года. Но оказалось, что время для изменений выбрано неудачно

Rheintalflug. В оставшихся трех фирмах был унифицирован подход к обслуживанию пассажиров.

С начала 2002-го все рейсы группы стали выполняться под единым кодом (при необходимости пассажир, имеющий билет одной авиакомпании, может без дополнительных формальностей пересесть на рейс другой). Благодаря этому клиенты получили возможность пользоваться единой для трех перевозчиков системой бронирования. Расписание международных и внутренних рейсов было скоординировано для получения более удобной сетки полетов (среднее время стыковок в венском международном аэропорту сейчас составляет 25 минут). «Раньше компании самостоятельно составляли расписания, и требовались дополнительные усилия, чтобы свести данные воедино. В процессе сближения эти функции были возложены на один отдел, — поясняет господин Бекдемир. — Помимо экономии средств мы добились ощутимого синергетического эффекта и в



Алту Бекдемир: «Входящие в холдинг компании показывали неплохую динамику, но не поддерживали друг друга»

другом. Теперь в зависимости от направления и количества пассажиров для конкретного рейса можно задействовать либо сравнительно небольшие суда Austrian или Tyrolean, либо „боинги“ Lauda».

Сотрудничество компаний приносило выгоду. Но было очевидно, что Austrian могла бы добиться куда большего эффекта, интегрировав их на маркетинговом уровне.

Алту Бекдемир: *Иницируя процесс ребрендинга, руководство Austrian Airlines Group не ставило задачи объединения компаний под единой маркой. Каждый из перевозчиков занимал хорошие позиции в своем сегменте. Поэтому ребрендинг должен был только подчеркнуть уровень их интеграции в группе.*

Работа над новой имиджевой концепцией Austrian Airlines Group началась в 2002 году. Старт ребрендинга был назначен на первый квартал 2003-го. Но война в Ираке и эпидемия атипичной пневмонии спровоцировали новое резкое падение спроса на услуги перевозчиков. Время для вложения в ребрендинг и проведения изменений оказалось абсолютно неподходящим.

Свежее решение

Ребрендинг стартовал в октябре прошлого года. Первым о новой компании узнал менеджер отделений группы, собранный со всего мира на вечеринку в Вене. Подробности преобразований были обнародованы на следующий день: отныне Austrian Airlines именовалась Austrian, Tyrolean Airways сменила название на Austrian Arrows (на логотипе этой фирмы указано: «Под управлением Tyrolean»). Обе компании обзавелись схожей корпоративной символикой, а их воздушный флот постепенно должен был получить новый дизайн, как внешний, так и внутренний. Близость к Austrian призван продемонстрировать и новый имидж персонала на рейсах бывшей Tyrolean: стюарды и стюардессы переоделись в такую же красную униформу от Жиля Сандера, как и сотрудники Austrian.

Во имя единообразия компании лишились собственных слоганов (у Austrian — «Улыбка в небе», у Lauda — «Успех — наша цель»). Сегодня у группы и входящих в нее фирм вообще нет слоганов.

Специализирующаяся на туристских маршрутах Lauda Air по сравнению с партнерами претерпела минимальные изменения. «Для этой компании принадлежность к группе была обозначена только единым с остальными фирмами билетным кодом, — говорит Алту Бекдемир. — Главной задачей стало сближение „позиций“ Austrian Airlines и Tyrolean Airways, занимающихся в основном бизнес-перевозками. Но в любом случае при унификации полетных документов и систем бронирования возможность укрепить позиции получает и Lauda».

«Приуроченная» к ребрендингу рекламная кампания не акцентировала внимание на смене названий — главной стала идея обновления и расширения. Концепция нового позиционирования и созданный на ее основе визуальный облик бренда (работа британского агентства Landor Associates) были выражены темой «Spirit of Spring». Теперь на рекламных щитах доминируют зелень, цветы и улыбки, а название Austrian скромно отходит на второй план.

На Восток в открытом небе

Австрийские авиакомпании традиционно отличались значительным количеством полетов на Восток — в СССР, страны социалистического лагеря, Центральную и Юго-Восточную Азию. Достаточно вспомнить, что Austrian Airlines открыла регулярное сообщение между Веной и Москвой еще в 1959 году. Тенденция не меняется: только за последние три месяца группа организовала в Восточной Европе и СНГ

«Большинству пассажиров важно вовремя долететь на бизнес-встречу и при этом иметь возможность сэкономить»



В результате ребрендинга Tyrolean Airways сменила имя и имидж

Душевно летаем

«Летающие слоны не сработали. Не сработали и бортпроводницы в русских национальных костюмах. То же можно сказать о российской кулинарии. Ничто не может исправить дурную репутацию российской авиакомпании „Аэрофлот“», — так отзывалась в 2001 году газета The Wall Street Journal о попытках «Аэрофлота» обновить имидж. Больше чем рекламные слоны, пролетающие над статуей Свободы, иностранцев удивлял разве что традиционный подход российского перевозчика к обслуживанию, в частности, объясняющие неприветливость персонала слова «Если мы не улыбаемся, это потому, что мы серьезно стараемся, чтобы вам понравился полет». В отличие от уровня технического обеспечения и безопасности имидж крупнейшего российского перевозчика весьма далек от идеального. Например, в 2000 году читатели журнала Business Traveller признали «Аэрофлот» худшей авиакомпанией для международных путешествий.

О том, что имидж компании требует коррекции, руководство само-го «Аэрофлота» заговорило летом 2001 года. Дурная репутация на рынке, по подсчетам маркетологов компании, стоила ей десятков миллионов недополученных долларов. Изменением имиджа занялось известное британское агентство Identica. Западным консультантам предстояло выяснить, какой коррекции необходимо подвергнуть корпоративную культуру авиаперевозчика и как следует отразить эти изменения в рекламных коммуникациях. Анализ ситуации и поиск мер для ее исправления занял у Identica около полутора лет. Если фирма хочет преуспеть в деле привлечения клиентов, заявили наконец специалисты, ей необходимо сместить акценты в рекламе со слонов (то есть с самолетов) на людей, а также отказаться от неконкурентоспособной на западных рынках советской символики. В декабре 2002-го «Аэрофлот» представил новые фирменные цвета, которых отныне обещает придерживаться в дизайне внешних элементов оборудования и униформы персонала. Кроме «авиационного» синего (более глубокого, чем прежде), появился оранжевый, напоминающий о виде заката из кабины пилотов и связанный с колористикой «хохломы», а также серебряный, уравнивающий основные цвета. Новая цветовая гамма «в большей мере отражала ценности бренда, ориентированные на предоставление лучшего сервиса и комфорта». Первыми в новые цвета окрашиваются Boeing-767 и А-320, которые в рам-

ках реструктуризации летного парка «Аэрофлот» начал получать в сентябре 2003 года. Остальные машины планируется перекрашивать при проведении планового ремонта. Все самолеты будут названы в честь известных людей (например, Ил-96 получат имена легендарных летчиков).

Правда, расстаться со старой советской эмблемой, заменив ее одним из вариантов, предложенных Identica, комитет «Аэрофлота» по разработке бренда так и не решился. «В том, что коллектив дорожит традициями, есть очень большая эмоциональная составляющая, важная для пассажиров», — убежден генеральный директор «Аэрофлота» Валерий Окулов. — Главный капитал компании, обязанный обеспечивать максимальную безопасность — это доверие клиента. К компании, торговой марке, а значит, и к персоналу». Впрочем, от самой идеи смены логотипа фирма не отказывается: это может произойти, если появится образец, устраивающий всех.

В декабре 2003 года авиакомпания наконец определилась с дизайном формы для персонала, выбрав модели, предложенные модельером Викторией Андреяновой (бортпроводники «Аэрофлота» поменяют униформу с вводом нового летного расписания). А вслед за этим на телевидении стартовала кампания, разработанная для национального перевозчика агентством FCB Media Arts. Отныне ключевыми ценностями «Аэрофлота», как следует из рекламных роликов и плакатов «наружки», наряду с современностью и практичностью становятся комфорт, радушие и гостеприимство. Квинтэссенцией же этих приятных качеств оказался слоган «Потому что от души». На продвижение обновленной марки, в том числе и за пределами России, как сообщил Валерий Окулов, в этом году может быть израсходовано до \$10 млн.

«Душевному» общению с пассажирами бортпроводники обучаются под руководством специалистов комитета по сервису. С целью создания и внедрения на рейсах новых стандартов обслуживания в авиакомпании разработана программа «Взлет». Не менее важный навык, которым предстоит овладеть бортпроводникам «Аэрофлота», — работа с меню (в частности, оно пополнилось первыми блюдами и мороженым) по принципу ресторанного обслуживания. Новый сервис введен на рейсах в Нью-Йорк и Токио, а с весны войдет в практику на европейских направлениях и дальних внутренних перелетах. Правда, пока эта услуга будет доступна только пассажирам первого и бизнес-классов.

Быстрой отдачи от инвестиций в ребрендинг в компании не ждут. Только на редизайн всех самолетов группы может уйти до двух лет

четыре новых направления. В ходе ребрендинга традиционный «восточный акцент» получил статус официальной стратегии.

«Исторически Вена — некий мост между Западом и Востоком, и рост нашего бизнеса происходил за счет освоения восточных маршрутов, — рассказывает представитель Austrian в России. — Возможность эффективного сотрудничества компаний на этом направлении воплотилась в стратегии Going East».

В нынешнем году группа рассчитывает более чем на 10-процентное увеличение пассажиропотока, в основном за счет расширения сети перелетов «на Восток». В летнее расписание должны быть включены около шестидесяти новых рейсов в Центральную и Восточную Европу.

В рекламе тема Going East не педалируется. Но «восточная тема» продвигается не только при помощи прямой рекламы. Как объясняет господин Бекдемир, «мы должны дать понять нашим клиентам, что Austrian действительно изменилась. За счет одной лишь рекламы сложно сформировать новое к себе отношение надолго».

По соглашению с Европейской конфедерацией волейбола (CEV) в сезоне 2003 — 2004 годов Austrian

стала официальным перевозчиком Лиги чемпионов, кубков Austrian Airlines Top Team Cup и CEV Cup.

«Для нас это первый опыт спортивного спонсорства, Austrian традиционно поддерживала различные культурные мероприятия, — рассказывает Алту Бекдемир. — Но в процессе ребрендинга мы решили пойти новым путем. Конкретный вид спорта был выбран с учетом стратегии Going East. В волейболе достаточно успешны именно команды из восточноевропейских стран».

Идеи расцвета и обновления австрийской компании выразились, помимо «весенней» рекламы, в концепции Open Sky, предлагающей клиенту большую «свободу выбора». В соответствии с ней (и с новым корпоративным дизайном) был переоборудован якорный аэропорт Austrian в Вене. Клиенты группы получили возможность пользоваться новыми услугами — электронным бронированием, опциями «виртуальный билет» (пассажир получает заказанный и оплаченный по интернету билет непосредственно перед вылетом) и self-check-in (самостоятельной регистрацией на рейс). Алту Бекдемир уверен, что «качество сервиса и скорость обслуживания — один из важнейших для бизнес-пассажиров момент».

В полете

Мода на смену корпоративного стиля захватила мировую индустрию авиаперевозок в середине 1990-х. Лидеры рынка, теряющие позиции под натиском небольших авиакомпаний, в надежде удержать клиента вкладывали в обновление миллионы долларов. Так, смена имиджа, объявленная в 1998 году руководством авиакомпании SAS, обошлась скандинавскому перевозчику в \$50 млн. Сумму того же порядка направила в 2000 году на коррекцию позиционирования (перекраска воздушного флота, новая униформа персонала, дизайн наземного транспорта, билетов, билетных касс и залов ожидания) американская Delta Air Lines. Между тем фирмы, решая предстать перед пассажирами в ином свете, серьезно рискуют: выделенные на ребрендинг гигантские бюджеты вовсе не гарантируют, что новый имидж придется по вкусу клиентам.

Хрестоматийная история с американской UAL Inc. (материнской компанией United Airlines) подтверждает, что изменение корпоративного стиля без веских на то оснований и тщательной подготовки вряд ли принесет желаемый эффект. В 1987 году по решению руководства UAL Inc. была переименована в Allegis. Сочетание в новом имени слов *allegiant* (лояльный) и *aegis* (эгида, защита) представлялось его создателям удачной находкой. К несчастью, клиенты и партнеры UAL совершенно не оценили заложенного в новом названии глубокого смысла, и уже через год компании пришлось вернуться к старому наименованию.

Десятилетием позже подобная неудача постигла и крупнейшую британскую авиационную корпорацию British Airways. В середине 1997-го ее руководство объявило о начале масштабного репозиционирования, в рамках которого лайнеры BA должны были сменить уже неактуальную для перевозчика «имперскую» окраску (маркетологи BA подсчитали, что британцев среди клиентов менее половины) на интернациональные «образы со всего мира». Так, хвостовое оперение самолетов, выполняющих рейсы в



Азию, украшено китайской каллиграфией, а на машинах, летающих в Россию, — росписью «под хохлому».

Однако неоправданно амбициозный, по оценкам многих наблюдателей, проект British Airways потерпел фиаско уже на старте. Присутствовавшая на торжественной презентации нового дизайна Маргарет Тэтчер весьма недвусмысленно выразила свое к нему отношение, прикрыв хвост модели самолета носовым платком. Дальше — больше: как показало проведенное спустя два года исследование, имидж авиакомпании в глазах пассажиров изменился совсем не так, как рассчитывало руководство BA. Пестрая раскраска самолетов вызвала у большинства опрошенных ассоциации не с международным перевозчиком, а с небольшой национальной компанией, специализирующейся на дешевых рейсах. Проект, на реализацию которого BA потратила около 60 млн фунтов стерлингов, провалился. Весной 2001 года руководство авиакомпании приняло решение вернуть на хвосты самолетов британский флаг — старого доброго «Юнион Джека».



«Летающие слоны не сработали. Не сработали и бортпроводницы в русских национальных костюмах»



Концепции «свободного выбора» Open Sky нашлось место и в полетном питании. Так, стандартные обеды сохранились только на рейсах продолжительностью более 1 часа 40 минут. На более коротких маршрутах (от 65 минут) владелец билета эконом-класса может при желании выбрать и оплатить еду из специального меню. А полет, занимающий менее 65 минут, вообще не предполагает «кормежки». Все это, естественно, делает билеты дешевле. «Open Sky позволяет группе значительно сократить расходы и одновременно продемонстрировать гибкость подхода к обслуживанию клиентов», — говорит Алту Бекдемир. — В процессе разработки концепции мы провели опрос 1000 пассажиров, и более 65% положительно отнеслись к возможности пользоваться услугами авиакомпаний за меньшие деньги. Большинству важно вовремя долететь на бизнес-встречу и иметь возможность при этом сэкономить».

Новый имидж, не считая расходов на реорганизацию бизнеса, обошелся Austrian Airlines Group примерно в 2 млн евро (по предварительным оценкам, в прошлом году доходы группы до вычета налогов составили около 15 млн евро). Быстрой отдачи от инвестиций в ребрендинг в компании не ждут. Только на редизайн всех принадлежащих группе самолетов может уйти до двух лет. И хотя читатели немецкой версии журнала Business Traveller в начале года называли Austrian Airlines Group лучшей в пяти номинациях (ведущая авиакомпания в Европе и Америке, лучшее обслуживание на борту и т. п.), настоящий эффект от преобразований, утверждает Алту Бекдемир, будет замечен только в перспективе.

Ребрендинг российского неба

Примерить на себя новый облик стремятся и многие российские перевозчики. Первым, как водится, стал «Аэрофлот», озаботившийся сменой давно уже неактуального «советского» имиджа еще году в 2001-м. Правда, процесс ребрендинга затянулся, и старейшую российскую авиакомпанию опередил «Тюменьавиатранс», в 2002 году переименованный в UTAir. **Игорь Блинов**, руководитель пресс-службы UTAir: *Длинное название с трудом удавалось произнести нашим иностранным партнерам и клиентам. Мы работаем на многих континентах, в различных странах мира — последние 12 лет компания является основным оператором миротворческих миссий ООН в странах Африки. Потому и географическая привязка к названию «базового» региона, Тюмени, была не совсем оправдана. Кроме того, используемая нами в то время аббревиатура ТАТ не могла быть зарегистрирована в международных документах, поскольку подобное сокращение используется одной из французских компаний.*

Ребрендинг, занявший в случае с UTAir около года, в компании считают успешным. Хотя перевозчику пришлось пойти на существенные затраты, новое имя стало более удобным во всех отноше-

ях, к тому же оно не вызывает вопросов у партнеров и пассажиров.

В октябре о проведении ребрендинга и возможной смене названия заявило руководство крупнейшей в России по объемам внутренних перевозок авиакомпании «Сибирь» (его подготовкой и осуществлением, как и в случае с Austrian, занимается Landor Associates). Решение о корректировке брэнда в компании объясняют масштабными планами как на внутреннем, так и на международном рынке, где «Сибирь» сейчас занимает четвертое место в отрасли по динамике роста.

Работы по созданию нового имиджа «Сибири» должны завершиться в этом году. «На российском рынке все больше понимают, что системный подход к созданию и поддержке брэнда дает возможность получать дополнительную прибыль», — говорит **Станислав Зингель**, бренд-менеджер авиакомпании «Сибирь». — Через несколько лет все крупнейшие перевозчики обзаведутся примерно одинаковым по уровню современным воздушным флотом и смогут предложить пассажирам сравнимый уровень сервиса по сопоставимым ценам. Тогда сильный брэнд, отвечающий ожиданиям клиентов, станет одним из главных условий успешного развития компании». ☐

GENERAL Nocris — самый чистый кондиционер в мире

Новое детище японской компании Fujitsu General Ltd. — кондиционер GENERAL Nocris уже получил заслуженную награду в Японии. «Японская Ассоциация промышленного дизайна», проводившая в 2003 году конкурс «Лучший дизайн», признала эту модель победителем в номинации «Лучший дизайн бытовых товаров».

КОНДИЦИОНЕР НАОБОРОТ

Кондиционер GENERAL Nocris переворачивает устоявшиеся представления о бытовых настенных кондиционерах, что отражено в самом названии NOCRIS (написанное в обратном порядке английское слово «aircon», означающее «кондиционер»). Начнем с того, что привычная плоская коробка заменена изящным корпусом обтекаемой формы, который не только удачно вписывается в подпотолочное пространство, но и украшает современный интерьер. Решетка забора воздуха расположена сверху блока и поэтому не видна на установленном кондиционере.



НАМ НЕ НУЖЕН ТРУБОЧИСТ!

Впервые в мире появился кондиционер, который чистит себя сам! Кондиционер GENERAL Nocris оснащен системой автоматической очистки фильтров, которая включается через установленные промежутки времени и при помощи специальных щеток очищает фильтры от пыли. Всё, что требуется от пользователя, — вынуть пыль из пылесборника примерно 1 раз в год.

ГРОЗА МИКРОБОВ И НЕПРИЯТНЫХ ЗАПАХОВ

Также впервые в мире кондиционер выполняет функции дезинфекции и дезодорации! GENERAL Nocris эффективно очищает воздух в помещении от микроорганизмов, бактерий плесени и вирусов, а также устраняет неприятные запахи. Двойную очистку осуществляет уникальная 2-волновая ультрафиолетовая лампа.

НЕТ ПРОСТУДЕ!

Новая форма кондиционера GENERAL Nocris позволила расширить диапазон регулировки струи воздуха. Зимой нагретый воздух можно направлять отвесно вниз, а летом — холодный воздух горизонтально вдоль потолка, избегая контакта с людьми. Другими словами, в помещении, где находится кондиционер GENERAL Nocris, не дует.

Генеральный дистрибьютор кондиционеров GENERAL в России, странах СНГ и Балтии — «Ассоциация Японские Кондиционеры»

[АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА]

Водки много не бывает



ЗАКЛЮЧИВ ДОГОВОР ЭКСКЛЮЗИВНОЙ ДИСТРИБУЦИИ С УКРАИНСКИМ ВОДОЧНЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ NEMIROFF, СТОЛИЧНАЯ ОПТОВАЯ КОМПАНИЯ «АТОМ» ОТКАЗАЛАСЬ ОТ ПРОДАЖИ ДРУГИХ ТОВАРОВ. ОДНАКО СТАВКА НА «МОНОБРЭНД» ОПРАВДЫВАЛА СЕБЯ ЛИШЬ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА NEMIROFF НЕ РЕШИЛ ЗАНЯТЬСЯ ОБЩЕЙ КООРДИНАЦИЕЙ ЭКСПОРТНЫХ ПРОДАЖ, ОТКРЫВ В РОССИИ СВОЙ ТОРГОВЫЙ ДОМ. ПОСЛЕ ЭТОГО ОПТОВИКУ ПРИШЛОСЬ МЕНЯТЬ СТРАТЕГИЮ ПО РАБОТЕ С АССОРТИМЕНТОМ. **Текст: Наталья Обухова**

Появившись на рынке в 1995 году с продуктовым и алкогольным «портфелем», первые несколько лет столичная оптовая компания «Атом» не имела четкой бизнес-стратегии. К 1998-му было решено сконцентрироваться на торговле спиртными напитками. «Атом» предлагал партнерам более 100 наименований алкоголя, и назвать его заметным игроком на рынке было сложно: сильных и известных брэндов в ее ассортименте не было.

Коренным образом ситуация изменилась в 2000 году, когда в поле зрения «Атом» попала продукция украинской водочной компании Nemiroff. К тому моменту на рынке Украины ее алкогольные напитки (водка, горилка и настойки с оригинальным вкусом) пользовались весьма неплохим спросом. Если в 1999 году доля компании составляла 1,5% украинского водочного рынка, то через год — уже 7%. В России же эта марка была практически неизвестна. В конце 2000 года «Атом» стал эксклюзивным импортером и дистрибутором украинской водочной компании в

России, и одновременно решил отказаться от всего остального ассортимента.

«Конечно, определенный риск в этом был, — говорит **Светлана Авдеева**, руководитель отдела маркетинга и рекламы „Атом“. — С другой стороны, мы видели, что продукция Nemiroff отличалась высочайшим качеством, прекрасно расходилась на Украине и вполне подходила российскому рынку по цене. Плюс ко всему производитель был готов поддерживать продвижение брэнда в местах продаж. Словом, тогда решили попробовать работать по-крупному».

Познакомить российский рынок с неизвестной украинской маркой оказалось непросто: в сегменте крепкого алкоголя царила жесточайшая конкуренция. Преимущества импортной Nemiroff перед отечественными водочными марками для оптовых и розничных торговцев поначалу были неочевидны. Однако достаточно скоро усилия торговых представителей «Атом», поддерживаемые производителем, принесли плоды. Потребитель распробовал уникальный «немироффский» продукт —

«Медовую с перцем», а остальное уже стало делом техники. Начав поставки в Россию с 50 тыс. бутылок в месяц, через полтора года «Атом» продавал почти в десять раз больше. А после того как в прошлом году Nemiroff провел масштабную рекламную кампанию в российских СМИ, темпы роста продаж опередили самые смелые ожидания оптовиков и производителя.

Демисезонная коллекция

Если в 2002 году «Атом» импортировал в Россию 6 млн бутылок, то за первое полугодие 2003 года объем поставок вырос до 11 млн бутылок, а рыночная доля марки Nemiroff в сегменте импортных водок по России, по данным производителя, составила более 50%. Впрочем, добавляют ли последние данные оптимизма владельцам «Атом», сказать сложно. В конце 2002 года, оценив перспективность уже освоенного партнерами рынка, Nemiroff принял решение о начале самостоятельной работы в России, открыв здесь собственный торговый дом. На долю «Атом» осталась экс-

клюдивная дистрибуция в московском регионе.

Результат не заставил себя долго ждать. Число региональных клиентов, осуществлявших закупки через торговое представительство украинской компании, резко выросло. Это не оставило оптовой компании, в портфеле которой был всего один брэнд, пространства для маневра. Необходимость смены ассортиментной политики, казавшаяся совсем неочевидной в пылу ажиотажа вокруг украинского продукта, неожиданно превратилась в насущную проблему для руководства «Атом».

Светлана Авдеева: *Занимаясь только одной маркой или работая с одним поставщиком, компания, по сути, хранит все яйца в одной корзине. Смена законодательства, перебои с поставкой товара, претензии со стороны производителя — все это ставит «монобрендовый» бизнес под угрозу. Кроме того, у нас, как и у большинства продавцов крепкого алкоголя, остро ощущалась проблема работы в несезон, с мая по сентябрь, когда продажи «Атом» падали более чем наполовину. Но до последнего*

«Компания, занимаясь только одной маркой или работая с одним поставщиком, по сути, хранит все яйца в одной корзине»



времени об этом в компании не задумывались и принимали как неизбежность.

«У так называемых монобрендовых компаний есть единственное неоспоримое преимущество. Концентрируясь на одной марке, они имеют возможность максимально быстро продвинуть ее на рынке, — уверен **Игорь Комаров**, коммерческий директор ТД „Арома“. — Но в долгосрочной перспективе такая компания в любой момент рискует стать очень уязвимой. Скажем, в стране производителя случится политический кризис или на рынке пройдет мода на данную торговую марку. Как показывает практика, оптовики не в состоянии выжить, если ассортимент ограничен».

Все шире и шире

Новую стратегию развития в «Атом» отыскали быстро: уже имея среди клиентов репутацию поставщика качественной продукции и опыт работы с иностранными производителями, компания должна пользоваться этими преимуществами, параллельно продвигая на рынок несколько сильных торговых марок.

В начале лета прошлого года в «Атом» прошла структурная реорганизация — появился отдел развития, занявшийся поиском интересных, но пока неизвестных у нас марок и анализом возможности их вывода на национальный рынок. Были расширены таможенный отдел, отдел рекламы и маркетинга, вдвое выросло число торговых представителей по работе с розницей и каналом HORECA, во столько же увеличился штат мерчендайзеров.

Первым стратегическим добавлением в портфель «Атом» стали слабоалкогольные коктейли «Абсентер» и Shake (оба наименования производятся в «стекле», что нетипично для этого сегмента, а Shake, кстати, тоже выпускается на Украине). Правда, «высокий» для коктейлей сезон в «Атом»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

упустили: поставки начались лишь в августе и пока у компании нет достоверной статистики, подтверждающей правильность выбранного направления. Тем не менее в успехе этих традиционно активных летних марок на рынке в «Атом» не сомневаются. «Во-первых, это брендовая продукция, с которой мы уже умеем работать. Во-вторых, как и в случае с Nemiroff, мы выходим с предложением, которое должно заинтересовать потребителя, — говорит госпожа Авдеева. — Аналога „Абсентера“ (в данный коктейль входит абсент. — **СФ**) сейчас на рынке нет, а перспективность „Шейка“ подтверждает его удачный старт на Украине, необычность вкусовой линейки и оригинальность оформления».

На этом расширение портфеля «Атом» не закончится.

Новые бренды в портфеле «Атом» должны заинтересовать потребителя необычной вкусовой линейкой

В идеале содержание полноценного прайс-листа должно будет полностью удовлетворить запросы любого дистрибутора. Ассортимент компании будет включать в себя не только водку и коктейли, но и другие наименования алкогольных напитков — коньяки, виски и текилу.

Так, «Атом» готовится представить на российском рынке еще две марки: итальянскую Keglevich (водка на основе соков, которая должна понравиться дамам) и коньяк от французского дома Domain Du Breuil, поставляющего спирты для производства других именитых коньячных домов.

Несколько позже «Атом» планирует заняться вином, причем и здесь предпочтение будет отдаваться продвижению на рынок брендованного продукта. «Выбор потребителем того или иного вина сейчас, как правило, носит достаточно случайный характер, — говорит Светлана Авдеева, — ему сложно запомнить оформление этикетки и „выходные данные“ конкретного наименования, и повторить покупку для него проблематично. А это значит, что о лояльности потребителя к определенным маркам компания может только мечтать. Поэтому по договоренности с производителем, у которого будет закупаться вино, мы сейчас занимаемся разработкой и адаптацией этикеток, учитывающих менталитет российского потребителя. Новый изобразительный ряд смог бы объединить наши винные наименования в узнаваемый брендовый ряд и сделать их рекламную поддержку более эффективной, а ассортиментную линейку — более устойчивой».

По мнению **Елены Пестряковой**, директора по организации торговли компании «Седьмой континент», для оптовика шаг по расширению портфеля вполне логичен: раскрутив марку-локомотив, наряду с ней можно продвигать и другие позиции. «Торговой сети с ассортиментом более 25 тыс. наименований, естественно, удобнее работать с универсальными поставщиками, — говорит госпожа Пестрякова. — Это намного проще с точки зрения логистики, меньше и документооборот». Игорь Комаров из «Аромы» также поддерживает перемены, происходящие в «Атом», однако считает, что они несколько запоздали: «Если бы „Атом“ задумался о проблеме еще в прошлом году, на пике популярности Nemiroff, то сумел бы без лишних усилий вывести на этой волне и другие торговые марки». **СФ**

Банкир-репатриант

ВОЗВРАЩЕНИЕ

Бывший первый зампредправления Альфа-банка **Евгений Бернштам** (на фото) снова в Москве и снова работает в банковском бизнесе. Теперь на должности первого вице-президента финансовой корпорации «НИКойл». Банкир с восьмилетним стажем (в Альфа-банке Бернштам проработал с 1994 по 2002 год, затем стал президентом и главным управляющим директором крупнейшей украинской трубной корпорации «Интерпайп») понадобился «НИКойлу» для развития розничного и страхового бизнеса компании и интеграции этих направлений в рамках программы «Финансовый супермаркет». Программа, одобренная советом директоров корпорации еще в прошлом году, предусматривает возможность оказания всего комплекса финан-

Немецкий гражданин Винфрид Мюллер, директор по маркетингу «Лаборатории Касперского», оставил свою должность, не пройдя испытательного срока.

Мюллер проработал в компании всего четыре месяца.

«Высокий повальный профессионализм западных менеджеров — миф. Мы прочувствовали это на собственном опыте», — сообщили **СФ** в «Лаборатории».

ниматься интеграцией корпоративной культуры, информационного обеспечения и оперативного управления трех составляющих: «НИКойла», банков «Автобанк-НИКойл» и «Уралсиб». «Людей такого уровня, как Бернштам, в России единицы, и потеря этого человека для компании весьма существенна», — утверждает партнер компании «Росэксперт» Игорь Шехтерман. Видимо, поэтому в «Интерпайпе» господина Бернштама убедили остаться на позиции члена совета директоров. Однако он заверил **СФ**, что будет сотрудничать с корпорацией лишь как эксперт и к оперативному управлению уже окажется непричастен.

А вас, Мюллер, я попрошу уйти

Немецкий гражданин **Винфрид Мюллер**, директор по маркетингу «Лаборатории Касперского», оставил свою должность, не пройдя испытательного срока. Мюллер проработал в компании всего четыре месяца. В его задачи входила маркетинговая поддержка разработки, продаж продуктов и решений «Лаборатории Касперского» по всему миру. Денис Зенкин, руководитель инфор-

мационной службы «Лаборатории» рассказывает о причинах увольнения: «К сожалению, мы не увидели реальных результатов работы Винфрида по продвижению экспертной позиции компании, привнесения нового в работу компании в целом». Директор по маркетингу — одна из ключевых должностей в «Лаборатории Касперского». Именно им определяется позиционирование, разрабатываются требования к продуктам и услугам и, в конце концов, принимается работа у технического департамента. Поэтому к соискателю на эту должность предъявляются очень жесткие требования. Поскольку сейчас компания стремится продвигать свою продукцию на мировом рынке, предпочтение отдается иностранцам, либо русским, проводившим много времени на Западе. «Мы долго искали кандидата на эту ответственную должность, ведь от профессионализма руководителя зависит развитие «Лаборатории» в целом», — говорит Наталья Касперская, генеральный директор «Лаборатории Касперского». В активе Винфрида Мюллера — более 15 лет руководящей работы в таких компаниях как Digital Equipment, Data General, Symbol Technologies и т. д. За три года пребывания на преды-

дущем месте работы в должности директора по развитию сегмента обслуживания американской компании Symbol Technologies ему удалось существенно повысить ежегодный прирост прибыльности ее операций. Видимо, этот опыт в «Лаборатории Касперского» Мюллеру не пригодился. «Высокий повальный профессионализм западных менеджеров — миф. Мы прочувствовали это на собственном опыте. В действительности это не такая простая задача — найти на Западе активного, изобретательного, креативного, упорного в достижении цели и легко адаптирующегося менеджера высшего звена», — говорит Денис Зенкин. — Кроме того, очень трудно отыскать менеджера, готового переехать в Россию, даже если его работа будет высоко оплачиваться». В данный момент должность вакантная и обязанности директора по маркетингу выполняет Наталья Касперская.

Почти сэр

ЗАСЛУГИ

Глава компании Microsoft **Билл Гейтс** (на фото) будет возведен английской королевой Елизаветой II в рыцари за «выдающийся вклад в экономику Великобритании». «Гейтс — один из наиболее значимых лидеров мирового бизнеса нашего времени», — сказал Джек Стро, глава министерства иностранных дел Великобритании. — Технологии Microsoft изменили бизнес, и его компания оказала серьезное влияние на экономику Великобритании, создав 2 тыс. рабочих мест и развивая сектор информационных технологий». Британское внешнеполитическое ведомство отметило, что «Гейтс внес значительный вклад в борьбу с бедностью в развивающихся странах», и высоко оценило его благотворительную деятельность в Англии, в частности выделение гранта в \$210 млн для Кембриджского университета. Поскольку Билл Гейтс не является британским подданным, он будет именоваться не сэром, а КВЕ (Knight Commander of the Order of the British Empire — Рыцарь-Командор Ордена Британской Империи). Титул КВЕ



АЛЕКСАНДР ЛЕНКО.Ъ

совых услуг в рамках одного отделения банка и при минимальных временных затратах. «Работа над проектом по развитию модели «Финансового супермаркета» показалась мне очень интересной и привлекательной», — объяснил **СФ** причину своего прихода в «НИКойл» Евгений Бернштам. — Я буду за-



учрежден специально для при- суждения его иностранцам. Так, например, подобное зва- ние в свое время получили экс- президент США Джордж Буш- старший, бывший мэр Нью- Йорка Рудольф Джулиани и ре- жиссер Стивен Спилберг.

С чувством выполненного долга

УХОД

Розничная сеть «Арбат Пре- стиж» осталась без гендиректо- ра. Занимавший этот пост **Па- вел Анфалов** покинул компа- нию. Теперь фактическое руко- водство сетью возьмет на себя президент «Арбат Престижа» Владимир Некрасов. Свой уход Павел Анфалов объ- яняет исключительно личными мотивами и никак не связывает с заключенным недавно сою- зом с французской сетью Marionnaud. «Та работа, на кото- рую меня брали, выполнена, — рассказал он. — Наступило вре- мя развиваться дальше и за- няться другими проектами. Сво- ей работой в „Арбат Престиж“ я очень доволен. За те два года, что я занимал там пост генди- ректора, бизнес компании уве- личился в четыре раза и она стала крупнейшим игроком на своем рынке». Господин Анфа- лов считает «Арбат Престиж» од- ним из самых перспективных розничных предприятий, одна-

ко его личные перспективы, очевидно, лежат несколько в иной плоскости. Хотя пока Ан- фалов уверяет, что не знает, где будет работать дальше. «Сейчас я ищу область, которая была бы мне интересна», — сообщил он. Уход Павла Анфалова из «Арбат Престижа» можно объяснить тем, что он по сути является «про- ектным» менеджером, занимаю- щим определенный пост лишь на время реализации конкретного проекта. С 1989 года он сменил семь мест работы, задержива- ясь на каждой должности в сред- нем по два года. Однако это не единственный топ-менеджер, покинувший перспективный бизнес «Арбат Престижа» на гребне волны успеха — в про- шлом году попытать счастья на новом поприще решили дирек- тор по развитию компании Анд- рей Королихин и коммерческий директор Сергей Нестерчук.

Дерипаска пошел по стопам Абрамовича

ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

Владелец «Базового элемента» и 75% акций «Русского алюми- ния» **Олег Дерипаска** (на фото) собирается приобрести 50% ак- ций футбольного клуба высше- го дивизиона «Кубань». Вторая половина клуба по-прежнему будет принадлежать админист- рации Краснодарского края. Это не первая инвестиция оли-

гарха в данном регионе. Дери- паска уже спонсирует на своей родине в Усть-Лабинском райо- не Краснодарского края каза- чий хор и помогает школам. А прошлым летом принадлежа- щая ему компания «Юагробиз- нес» начала скупать краевые сельхозпредприятия, чтобы впоследствии создать на Куба- ни аграрный холдинг. Переговоры о приобретении «Кубани» велись с декабря, а контракт, видимо, будет за- ключен в апреле. Сумма сдел- ки, как и предполагаемые ин- вестии, не разглашаются. Известно лишь, что балансо- вая стоимость активов «Куба- ни» составляет около \$130 тыс. «В последнее время фут- бол стал довольно модным ув- лечением среди олигархов, — говорит директор Центра по- литической конъюнктуры Кон- стантин Симонов. — „Норни- кель“ купил „Торпедо-Метал- лург“, бывший топ-менеджер ЛУКОЙЛа Андрей Червичен- ко — „Спартак“, да и сам Де- рипаска уже спонсирует ФК „Крылья Советов“. Вообще в последнее время много го- ворится о социальной ответст- венности бизнеса. Теперь и Дерипаска может сказать, что он социально ответствен- ный бизнесмен. Купит еще па- ру десятков трупов для дет- ской спортшколы, и все будет замечательно».

Их разыскивает милиция

ЮКОС

Сразу десятих топ-менедже- ров и акционеров ЮКОСа объя- вила в международный розыск через Интерпол Генеральная прокуратура России. Трое из них — **Леонид Невзлин, Влади- мир Дубов и Михаил Брудно** — держатели крупных пакетов ак- ций ЮКОСа. Остальные «семь человек — это руководители подставных предприятий, через которые имитировалась прода- жа нефти и осуществлялся уход от налогов», — сообщил «Интер- факсу» первый заместитель ген- прокурора РФ Юрий Бирюков. По его словам, Невзлину ин- криминируется хищение чужо- го имущества на сумму \$39 млн, а также уклонение от упла- ты налогов на 26,7 млн рублей. Экс-депутат Госдумы Дубов об- виняется в хищении бюджет- ных средств на сумму 76 млрд руб. А Михаил Брудно, утверж- дает Юрий Бирюков, виновен в присвоении \$2,8 млн выруч- ки компании «Апатит», входя- щей в структуру ЮКОСа. Как известно, все трое бизнес- менов сейчас в Израиле. И, по данным радиостанции «Голос Израиля», полиция этой страны уже получила по линии Интер- пола запрос на их выдачу рос- сийским властям. Между тем наблюдатели продолжают на- стаивать на политической подо- плеке действий Генпрокурату- ры. Так, атаку на Невзлину мно- гие объясняют его поддержкой на предстоящих президентских выборах в России потенциа- льного кандидата в президенты Ирины Хакамады. **сф**



ДМИТРИЙ АЗАРОВ-Ъ

Ценовая охота

[МАРКЕТИНГ]

Часто именно умелое управление ценой является залогом успеха в борьбе за покупателя.

Очевидно и другое: чтобы грамотно выстраивать собственную ценовую политику, компания должна регулярно анализировать ценовую политику конкурентов. И хотя по закону цены на товары и услуги не являются коммерческой тайной, на практике получить их бывает непросто. Во всяком случае, на каждом рынке существуют свои тонкости

с 39

Товары разной стабильности

[МЕНЕДЖМЕНТ]

Этот метод весьма полезен компании, стремящейся выстроить эффективную систему логистики.

Какие товары изо дня в день продаются примерно в одинаковых количествах? А на какие прогнозировать динамику спроса почти невозможно? Как, наконец, оптимизировать товарные запасы и как эффективно ими управлять? Именно в изучении стабильности продаж и заключается смысл XYZ-анализа

с 44

[МАРКЕТИНГ]

Ценовая охота



ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОЙ — ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ СПОСОБОВ БОРЬБЫ ЗА ПОКУПАТЕЛЯ. НО ДЛЯ ЭТОГО КОМПАНИЯ ДОЛЖНА ОПЕРАТИВНО И РЕГУЛЯРНО ОТСЛЕЖИВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКЕ КОНКУРЕНТОВ. НА РАЗНЫХ РЫНКАХ СУЩЕСТВУЮТ СВОИ ХИТРОСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТАКОГО МОНИТОРИНГА. Текст: Юлия Фуколова

В середине 1990-х, когда интернет был еще в диковинку, один из сотрудников компании «ЕМС Гарантпост» решил навестить конкурирующую фирму — узнать расценки на их услуги. Представился он потенциальным клиентом. По возвращении сотрудник сообщил, что в офисе конкурента на него как-то странно смотрели. Оказалось, он пошел «на разведку» с фирменным пакетом своей родной компании. «Сегодня нам вполне хватает анализа открытых источников, чтобы сделать определенные выводы о ценовой политике конкурентов, — говорит директор

по маркетингу и рекламе «ЕМС Гарантпост» **Ирина Кулагина**. — Экспресс-перевозчики работают по почтовой лицензии, тарифы обязательно должны быть опубликованы, поэтому компании вывешивают их на сайтах».

Мониторингом и анализом цен занимаются практически все фирмы. Они держат руку на пульсе, чтобы застраховаться от неожиданностей и максимально уменьшить время реакции на новые ценовые предложения конкурентов. На рынках с эластичным спросом (где потребители чутко реагируют на изменение цены) это вообще задача

номер один. Начальник отдела маркетинга и рекламы петербургской компании «Морозко» (производство замороженных полуфабрикатов) **Ольга Данилова**: *Цена — важный элемент позиционирования, поэтому мониторинг цен конкурентов нам необходим для оценки общей ситуации на рынке и конкурентоспособности наших марок. Это также помогает отслеживать тенденции развития рынка и своевременно выявлять перспективные ниши.* Кроме того, если конкурент сумел снизить цены, то, возможно, собственная служба закупок работала не лучшим

образом, и есть повод «надавить» на поставщиков.

Многие фирмы проводят такой мониторинг раз в квартал или в месяц, а иногда и чаще. По словам начальника отдела маркетинга и рекламы «Торговой группы „Фортуна“» (г. Одесса) **Павла Федорова**, в конце каждого месяца категорийные менеджеры компании формируют заявки на следующий месяц по ассортименту, интересующим их магазинам и т. д. Специальный сотрудник на основании этих данных пишет план посещения торговых точек. Затем собранные им данные вносятся в компьютерную

Прайс напишет конкурент

Ценовая политика конкурентов оказывает большое влияние на бизнес-практику компании. Так, ведущие американские производители микропроцессоров — конкурирующие корпорации Intel и Advanced Micro Devices (ADM) — пристально следят друг за другом. Обе компании с конца 1990-х годов находятся в состоянии затяжной ценовой войны, в ходе которой вынуждены регулярно опускать цены на свою продукцию, чтобы отреагировать на изменения в прайс-листах конкурента и отстоять свою долю рынка.

Маркетинговые службы корпорации Ford Motor так же внимательно наблюдают за тем, что происходит на рынке, однако, по словам вице-президента Ллойда Хансена, руководство Ford предпочитает не ввязываться в ценовые войны. Когда в июле 2003 года General Motors решила поощрить своих постоянных клиентов и предложила скидку в размере до \$1 тыс. тем владельцам автомобилей GM, которые решат купить или взять в лизинг новый, этот ход конкурента стал предметом споров в руководстве Ford.

Некоторые топ-менеджеры считали целесообразным предложить покупателям такие же или даже большие скидки на машины, производимые Ford Motor. Однако в конечном итоге руководство корпорации отказалось от ответного удара, и цены не подверглись пересмотру.

Американская компания Beverage House (сеть специализированных магазинов по продаже алкогольных напитков) использует мониторинг цен для регулярного привлечения потребителей. Сначала менеджеры проводят маркетинговые исследования у конкурентов, выявляя самые низкие розничные цены. Затем компания устраивает в своих магазинах распродажи дорогих алкогольных марок, привлекая покупателей самой низкой ценой. Кроме того, проводятся еще и недели распродаж, в ходе которых потребителю предлагают найти в прессе рекламу, где тот или иной напиток предлагается еще дешевле. В этом случае покупатель может принести вырезку из газеты в ближайший магазин Beverage House и приобрести товар по заявленной конкурентом цене.

МАКСИМ СУХМАНСКИЙ



По возвращении «разведчик» сообщил, что в офисе конкурента на него как-то странно смотрели. Оказалось, он отправился туда с фирменным пакетом своей компании

программу; в той же программе составляются отчеты, которые рассылаются всем заинтересованным сотрудникам. Два раза в месяц общий отчет получает коммерческий директор.

Удобнее всего, когда конкуренты сами регулярно сообщают друг другу об изменениях своих цен. Так делает, например, ряд московских розничных сетей, неофициальные договоренности об обмене прайс-листами с некоторыми конкурентами есть у компании «Морозко» и т. д. Но если обмен информацией не налажен, данные приходится добывать самостоятельно. И хотя по закону цены на товары и услуги не являются коммерческой тайной, на практике получить их бывает непросто. Во всяком случае, на каждом рынке существуют свои тонкости.

Магазинный вариант

Проще всего собирать информацию о ценах в розничных точках — здесь они выставлены на всеобщее обозрение.

Ольга Данилова: *Зная стандартную наценку сети, мы можем вычислить входные цены.*

Первый вариант — идти официальным путем и добиться разрешения на «перепись» у руководителей магазина. Во многих случаях (особенно если заявка исходит не от конкурентов) те идут навстречу. Директор по исследованиям агентства Symbol-Marketing **Аркадий Зарубин:** «В нашей практике на 100 обследуемых магазинов приходится три-четыре запрета на проведение переписи ассортимента. Но после разговора по телефону с директором или администратором магазина вопрос, как правило, решается положительно. Иногда достаточно сопроводительного письма, а еще чаще вообще ничего не требуется».

По словам сотрудников исследовательских фирм, сложности с переписью ассортимента и цен возникают, например, в «Рамсторе», «Седьмом континенте» и некоторых других магазинах. Директор консалтинг-бюро BBPG **Алексей Тихомиров:** *Розничные сети боятся ценовой войны. Ведь обычно ценами интересуется конкурент, работающий где-то рядом, и многие просто перестрахо-*

вываются. Боятся переписчиков не только крупные сети. В прошлом году агентство Symbol-Marketing проводило мониторинг розничных точек, торгующих периодическими изданиями в Москве, и в качестве отчета нужно было предоставить заказчику фотоснимок точки. Но когда появлялась камера, продавцы бросались заслонять витрину. Оказалось, они нередко завышали цены или просто покупали издания на собственные деньги, продавали их, а прибыль клали себе в карман. Разумеется, они не хотели, чтобы руководство узнало о нарушениях.

Что ожидает переписчика цен, если на него обратит внимание охрана? В сети «Седьмой континент» говорят, что «вежливо попросят удалиться». В других магазинах на человека могут оказывать психологическое давление — начинают ходить за ним по пятам в торговом зале или подвергают обыску на выходе. Но и в таких случаях есть возможность уладить ситуацию. В свое время сотрудники «Торговой группы „Фортуна“» чинили препят-

ствия во время переписи цен, и девушку стал сопровождать собственный охранник при полном параде. Он имел указание при попытке противодействия поднимать скандал. «Несколько визитов с эскортом вполне хватило, чтобы проблем при переписи больше не возникало», — отметил Павел Федоров.

В последнее время трудностей у переписчиков стало меньше. Как говорят в компании «Мир», «ничего здесь не поделаешь — если, конечно, они не нарушают общественный порядок. Законом не запрещено переписывать цены, человек всегда может сослаться на маму-тетю-дядю из другого города, которые планируют совершить покупку и попросили выяснить, что почем».

Тем не менее большинство исследователей все же конспирируются. Если ассортимент небольшой, цены можно записать по памяти. А чаще используют диктофон с выносным микрофоном. Опытные исследователи советуют посылать «на задание» сразу двух сотрудников, которые прогуливаются по рядам и,

О пользе рассекречивания

Многие менеджеры положительно воспринимают идею обмена информацией с конкурентами. Однако их энтузиазм улетучивается, когда речь заходит о том, чтобы предоставить другим игрокам сведения о своих намерениях. И все же такой обмен может быть весьма ценным. В этом на собственном опыте убедилась крупная американская строительная компания — ее историю описывает Томас Нэгл в книге «Стратегия и тактика ценообразования».

В отличие от большинства конкурентов, компания точно предсказала снижение объемов строительства в США в начале 1990-х годов. И когда соперники расширяли деятельность, эта фирма сокращала запасы. Единственная ее ошибка состояла в том, что свои действия она держала в секрете. Менеджеры были совершенно правы, рассчитывая, что сокращение расходов позволит компании оставаться прибыльной и в трудные времена. Но когда прогнозируемый спад произошел и охваченные паникой конкуренты начали хаотически снижать цены, пострадала вся отрасль.

Если бы компания поделилась своим прогнозом с соперниками, они, возможно, воздержались бы от расширения. Конечно, на фоне конкурентов финансовые показатели предусмотрительной фирмы смотрелись бы менее выигрышно. Однако в абсолютном выражении она получила бы большую прибыль. Иногда выгод-

нее получать среднюю прибыль в доходных отраслях, чем рекордную — в низкодоходных.

В некоторых случаях целесообразно предоставлять конкурентам даже информацию о запасах, объемах мощностей и планах компании. Например, одна японская корпорация пригласила двух руководителей конкурирующей американской компании на открытие своего нового завода. Японцы рассказали гостям, что на их предприятии впервые будет использован технологический процесс, значительно сокращающий количество дефектных изделий. По словам радушных хозяев, на разработку этого процесса у них ушло более десяти лет. На обратном пути американцы бурно обсуждали возможности внедрения подобных методов на своем производстве и размеры исследовательского бюджета. Кроме того, они никак не могли понять, почему японские конкуренты выдали свою главную «военную тайну». Ответ был получен через несколько месяцев, когда японская корпорация объявила о 20-процентном снижении цен на свою продукцию на американском рынке. Возможно, если бы американцы не знали о достижениях конкурента, они бы начали защищаться и развязали ценовую войну. Но в данном случае они решили «принять ситуацию», поскольку понимали, что ресурсов для противостояния технологически более передовому конкуренту у них все равно недостаточно.



Представившись сотрудником отдела рекламы, он раздал бланки продавщицам, объяснив, что информация нужна для каталога. А через час собрал честно заполненные формуляры



как бы беседа между собой, надиктовывают информацию. «Человек, одиноко бродящий по магазину и что-то бормочущий себе под нос, выглядит несколько странно», — объясняет Аркадий Зарубин. Можно сделать какую-нибудь покупку, чтобы тебя приняли за покупателя.

Еще один надежный способ — наладить отношения с продавцами. Если заранее предусмотреть небольшой презент (фирменную ручку, зажигалку, бейсболку и т. п.), продавец не будет препятствовать переписи, да еще и поможет. Его содействие особенно требуется, когда на товарах не указаны цены (как на рынках). Если же ассортимент слишком велик (скажем, лакокрасочные материалы — это несколько сотен наименований товара, часто на иностранных языках), то переписчики тратят много времени, быстро утомляются и совершают ошибки. Продавец с этой задачей справится намного быстрее и качественнее.

Один находчивый маркетолог, например, нашел оригинальный способ использовать труд продавцов. Когда в Москве появилась одна из западных торговых сетей, он приехал в магазин и начал переписывать цены. Но монотонная работа ему быстро надоела. Тогда менеджер подготовил специальный бланк

с таблицей, сделал несколько копий и вновь пришел в магазин. Представившись сотрудником отдела рекламы этой сети, он раздал бланки продавщицам в торговом зале, объяснив, что информация нужна для составления каталога.

А через час вернулся и собрал честно заполненные формуляры.

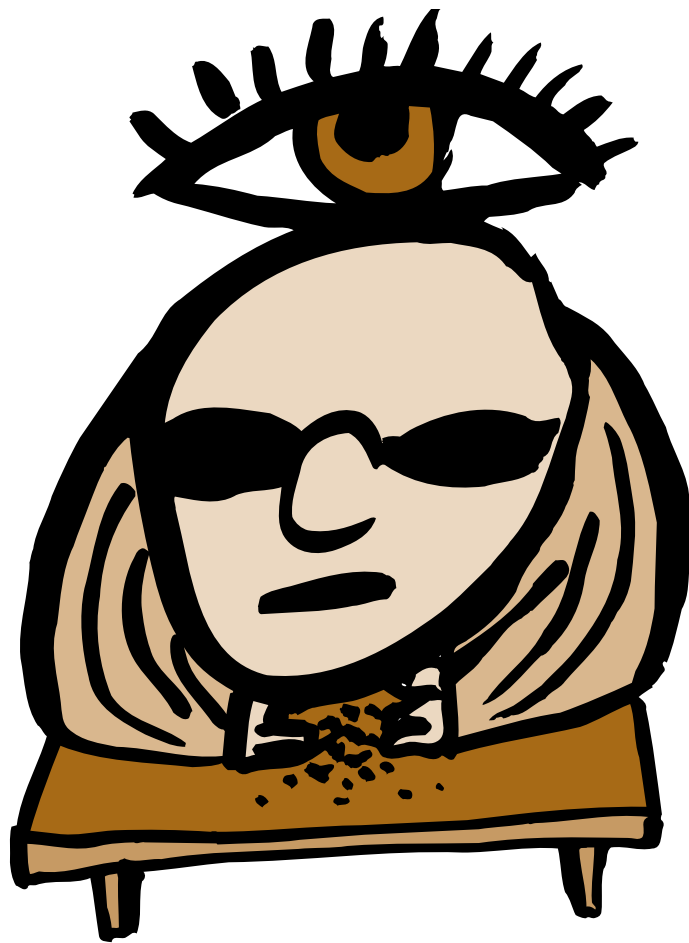
Полевой разговор

Когда товар или услуга сложные, а цена зависит от многих условий (объем заказа,

срок исполнения и т. д.), исследователь уже не может узнать ее незаметно. Ему приходится разыгрывать роль клиента и вступать в диалог с продавцом. «Все сегодня активно пытаются продать. Человек, сидящий на телефоне и обрабатывающий заказ, видит только план продаж и вряд ли вычислит конкурента, который изображает клиента», — говорит консультант по маркетингу консалтинговой группы «Системы эффективных технологий» **Инна Абрамова**.

Иногда достаточно просто сыграть роль непрофессионала: «Я в этом не специалист, мужу прийти некогда, а вы все тут знаете». И собеседник начинает рассказывать о том, сколько будет стоить услуга в том или ином исполнении. Единственная сложность — надо следить за речью. «Нам иногда звонят люди из конкурирующих фирм, и мы вычисляем агентов по профессиональным терминам, которые у них проскальзывают», — отмечает Ирина Кулагина.

Собеседник наверняка будет не только рассказывать, но и задавать вопросы, просить телефон для связи. Поэтому исследователь должен продумать легенду до конца. Иногда можно дать свой домашний телефон либо договориться с кем-нибудь из коллег в других фирмах. «Мы проводили исследование компаний,



Разведка боем

Маркетинг-директор компании «Смартэк» **Михаил Шабалин** несколько лет назад работал в компании — крупном дистрибуторе автомобильных запчастей. Планы этой фирмы на рынке были довольно агрессивными, для их достижения важно было знать о ценах и условиях сотрудничества, предлагаемых конкурентами. Решить задачу помогла система конкурентной разведки.

— Мы договорились с одним из наших наиболее лояльных клиентов о том, что в его службе закупок будет работать наш человек. «Разведчик» выполнял обычные обязанности — обеспечивал потребности автосервиса в запчастях. Но помимо этого раз в неделю готовил для нашей компании отчет об уровне цен конкурентов, системе скидок, распродажах, а также о планах их развития (в области ассортимента, сервиса, логистики и т. д.). Это было вполне взаимовыгодное сотрудничество: мы получали объективные и

достоверные данные о конкурентах, а наш партнер — высококлассного специалиста, который обходился ему в 50% стоимости. Оставшуюся часть зарплаты «доплачивала» наша компания. Плюс клиент имел возможность покупать у нас запчасти по самым низким ценам, выявленным на рынке в результате работы «разведчика». Эффективность системы была достаточно высокой — мы обладали информацией обо всех условиях работы наших конкурентов и могли оперативно принимать необходимые ответные меры. Одно из важных требований к работе подобной системы — полная конфиденциальность информации о внедренном «разведчике». Нам удалось добиться того, что о нем знали всего несколько человек. Система функционировала больше года и прекратила свое существование, когда один из маркетологов нашей фирмы перешел на работу к конкуренту. С этого момента информация распространилась по рынку, и работа «разведчика» стала неэффективной.



«Информация обошлась мне в пару бутылок пива. Я получил не только прайс, но и абсолютно „закрытую” систему скидок для VIP-клиентов»

устанавливающих окна. Чтобы узнать уровень цен, составили техническое задание на 26 окон и разослали запрос по факсу в 14 компаний. В качестве контакта оставили наш телефон и указали фамилию секретарши, которая, согласно легенде, выполняет поручение босса, — рассказывает Инна Абрамова. — Что примечательно, ответили все, и все дали свои расценки. А дальше началась игра». Представители компаний несколько раз перезванивали, спрашивали о судьбе заказа. Секретарь вежливо отвечала, что начальник вышел, уехал в командировку и т. п. Самый настойчивый менеджер перезванивал целых шесть раз, пока, наконец, ему не сообщили, что шеф остановил свой выбор на другой фирме.

Противоположная тактика — разыграть из себя профессионала. Есть продавцы, которые увлеченно рассказывают о своем товаре, используя профессиональный жаргон — «импрегнация», «шпросы» и т. д. Как только произносятся подобные слова, можно продемонстрировать, что вы тоже хорошо разбираетесь в предмете. «Простите, а какой у вас коэффициент теплопроводности? Да что вы, такого вообще не бывает». И продавец, отстаивая свою точку зрения, сообщит «клиенту» массу полезной информации.

Шпион под прикрытием

Когда рынок достаточно узкий (особенно в сфере b2b), компании отрабатывают контакты с особой тщательностью. А если основные игроки на рынке известны, звонок непонятно откуда может конкурента насторожить. Здесь для мониторинга цен требуется более серьезное «прикрытие».

«Не так давно мы анализировали рынок тяжелых грузовиков. И придумали легенду, что исследование заказали Международная финансовая корпорация и Мировой банк. Услышав громкие названия, люди расслабились, — рассказывает Инна Абрамова. — Мы на всякий случай даже заготовили документ. Но никто даже не пожелал на него взглянуть, хотя мы опросили с полсотни разных фирм».

Если есть возможность, имеет смысл найти хороших знакомых в реально существующих компаниях, которым могла бы быть интересна данная продукция, и попросить разрешения использовать их имя. На одном из интернет-форумов менеджер, применявший подобный метод, поделился результатом: «Информация обошлась мне в пару бутылок пива для своего друга. Я получил не только прайс, что в принципе несложно, но и абсолютно „закрытую” систему скидок для VIP-клиентов».

Можно создать «виртуальную фирму». Аркадий Зарубин в свое время работал в компании, занимающейся строительными материалами. Его сотрудники для получения информации о конкурентах выдумали некую региональную фирму. «Разведчик» выдавал себя за ее представителя в Москве, у него были визитки с номером телефона (арендуемая квартира), адрес и e-mail. Как правило, региональные представители в качестве офиса используют съемную квартиру, это не вызвало подозрений. Сотрудник посещал основных конкурентов и собирал необходимую информацию, по мере необходимости звонил и запрашивал цены. «Насколько долго удастся морочить голову конкурентам таким образом, зависит от ваших актерских способностей. Нам это удавалось делать достаточно долго. Во всяком случае, на адрес и e-mail до сих пор присылают различную информацию», — говорит господин Зарубин.

Информацией о ценах обычно владеют клиенты компании — они периодически проводят мониторинг, и почти всегда прямо или косвенно готовы поделиться данными об уровне цен, который предлагают конкуренты (правда, цифры еще можно перепроверять). **Ирина Кулагина:** *Крупные клиенты периодически переходят «из рук в руки», и от*

них мы точно знаем, какие максимальные скидки предоставляет тот или иной конкурент.

Наконец, превосходным источником данных являются сотрудники, уволившиеся из компаний-конкурентов. «Мы использовали реальные или липовые объявления в прессе о наборе персонала с хорошей зарплатой, написали перечень фирм-конкурентов и проинструктировали кадровика, — вспоминает Аркадий Зарубин. — Побеседовав с бывшими сотрудниками конкурентов, мы составляли целые досье. Узнав один раз о системе их скидок, можно долгое время пользоваться „открытой” частью прайс-листа, иметь представление об их ценовой политике».

Возможны и другие средства, например налаживание отношений или подкуп сотрудников компании-заказчика. Открыто об этом никто не говорит, но вот, например, реплика на одном интернет-форуме: «Познакомился я тут с девушкой из компании-конкурента. Недешево, скажу я вам, обходятся такие связи. Чая не напасешься, а про шампанское вообще молчу». Но траты, скорее всего, были не напрасными.

Ценовое состязание

Самое сложное — узнать расценки конкурента, когда у него фактически не существует прайс-листа. Речь идет о про-

Защита от чужого глаза

Если конкуренты регулярно интересуются вашими ценниками, возникает естественный вопрос: а нужно ли от этого защищаться? Многие специалисты полагают, что если уровень конкуренции не очень высокий и лежит в основном в неценовой области, особой опасности от того, что конкуренты узнают ваши цены и принципы ценообразования, скорее всего, не будет. Тем более если система мониторинга организована профессионально, выделить «разведчика» в общей массе клиентов очень сложно.

И все же сохранять бдительность нужно. Часто бывает, что сотрудники компании по собственной халатности предоставляют массу важной ценовой информации конкурентам. «Я сталкивался с ситуациями, когда в списке рассылки спецпредложений компании были электронные адреса с доменными именами ее

конкурентов, — говорит Михаил Шабалин, маркетинг-директор компании „Смартэк”. — Значит, кто-то автоматически включил такой адрес в рассылку информации или не знает названий конкурирующих фирм».

В компании «АйТи», например, к подобным ситуациям относятся очень внимательно, и на сайте написано, что фирма оставляет за собой право не отвечать на некоторые запросы информации. «Один раз пришел запрос на систему управления персоналом „БОСС Кадровик”, и по обратному адресу мы увидели, что он от фирмы, работающей с нами на одном рынке. Правда, потом выяснилось, что им действительно потребовалась эта система, — говорит директор по маркетингу „АйТи” Дмитрий Ведев. — Но вообще, чтобы получить более или менее серьезную информацию, клиент должен быть вовлечен в процесс переговоров, должен показать, кто он и что он».



Самый настойчивый менеджер перезванивал целых шесть раз, пока ему наконец не сообщили, что шеф остановил свой выбор на другой фирме



ектах (например, консалтинговых), где цена в каждом конкретном случае определяется путем переговоров. Старший менеджер Energy Consulting **Андрей Гавриченко**: *Расчет стоимости услуг консультантов зачастую сложно формализовать. Разница в цене конкурентных предложений бывает значительной и, соответственно, может повлиять на решение клиента.* В основном компании используют «ходячие» источники информации — консультантов, которые часто меняют место работы.

Особенно остро информация о стоимости услуг конкурента необходима при участии в тендере. С одной стороны, цена на услугу должна соответствовать ценам на рынке и возможностям потенциального клиента. С другой — нужно получить максимальную прибыль и не упустить заказчика. По словам Андрея Гавриченко, в подготовительной работе с серьезными клиентами консультанты стараются прощупать почву и обсудить вопрос о стоимости проекта с менеджерами, влияющими на принятие решения. Следовательно, надо найти этих людей и попытаться выяснить, сколько предложили конкуренты.

Дмитрий Ведев, директор по маркетингу компании «АйТи»: *За год мы участвуем как минимум в 200 тендерах, и ситуация на рынке для нас достаточно понятна. Зрелый рынок обычно очень сильно выравнивает компании, в том числе и по ценовому уровню. Сегодня нет пока ничего такого, что может резко снизить стоимость какого-то решения. У «АйТи» несколько способов мониторинга цен. Во-первых, раз в квартал проводится анализ цен вендоров (поставщиков оборудования). Политика вендоров и их ценовые программы достаточно прозрачны: важно, чтобы у партнера не было проблем,*

кроме того, неразумно делать ставку на какую-то одну компанию и предоставлять партнеру неоправданные преференции.

Во-вторых, большую пользу приносит разбор результатов тендера. Каждый выигранный или проигранный тендер — это информация о ценах конкурентов, которая озвучивается при вскрытии конвертов. «Мы используем ее для коррекции своих расценок», — рассказывает Дмитрий Ведев. — Я не помню случаев, чтобы стоимость проекта у нас и у конкурентов отличалась в разы. Если мы проигрывали московским конкурентам, цены отличались немного, по типовым проектам где-то на 5 — 10%. Другое дело, если в тендере участвуют региональные компании. Уровень зарплат там гораздо ниже, соответственно, их услуги могут стоить раза в два дешевле».

Конечно, сравнение цен не очень продуктивно, если разные участники рынка используют различные принципы ценообразования. Например, обычно при внедрении ERP-системы компания-заказчик инвестирует деньги сейчас, а результат получает через годы. Международная компания i2, занимаясь системами управления цепочками поставок, несколько лет назад реализовала принципиально другую схему финансирования проекта: при внедрении заказчик ничего не платит, а стоимость услуг рассчитывается как фиксированный процент от экономической выгоды, полученной после внедрения программы. «В России по этой схеме уже начал работать российский партнер i2. Правда, такой подход применим далеко не всегда. При управлении цепочками поставок выгода считается достаточно просто, а вот автоматизация бухгалтерии прямой прибыли не приносит», — объясняет Дмитрий Ведев.



Александр Виноградов, президент «Голден Телеком»

«Скрывать цену в рыночных отношениях — абсурд»

— Если один из участников рынка не раскрывает свою цену, он автоматически перестает быть его участником, предлагающим товар или услугу. Скрывать цену в рыночных отношениях — абсурд. Если фирма занимается торговлей, значит, ее цены публичные и узнать их не составит большого труда. В розничный магазин, где представлены сотни наименований товара и нам надо узнать стоимость каждого из них, мы можем запустить бригаду девушек, каждой из которых предстоит купить продукцию с конкретной полки. Чеки послужат документами, которые подтверждают стоимость каждого товара.

В других отраслях получить информацию также несложно. Конкурент ведь не может знать всю мою команду, всю мою родню и всех моих друзей в лицо? Поэтому я могу послать любого из своих сотрудников с поручением купить товар или услугу. Еще более элементарный прием — сотрудник звонит и спрашивает у конкурента стоимость определенной услуги. В диалоге он узнает и о дисконтной политике компании. Если потребуется, он может выехать на встречу с представителем этой фирмы, и в итоге мы получаем полную ценовую раскладку конкурента.

Вообще, ценовая политика уже не является единственным фактором, определяющим успех бизнеса. Если на рынок одновременно выходят два продукта, вовсе не обязательно, что победит более дешевый. Мне на память приходит японский художественный фильм, сюжет которого развивается вокруг двух японских концернов, выпустивших в один день две одинаковые машины. Обе компании должны были объявить цену на автомобили только на следующий день. Цена была настолько для них важна, что им нужно было любыми средствами узнать, какова она у конкурента. Один из маркетологов подсылает свою любимую девушку выведать эту информацию у сотрудника, который хранит конверт с ценой у себя под подушкой. Я думаю, это абсолютно идиотская ситуация. Почему одинаковые продукты на рынке должны стоить одинаково? На цену ведь влияет еще масса факторов — место продажи, например. Разница в ценах всегда естественна. Если вы несколько ошиблись с ценой и установили слишком высокую маржу, за неделю можно провести красивую программу по снижению цен. Главное не то, сколько стоит ваша услуга на рынке, а какова ее себестоимость. Если она намного меньше, чем у конкурента, и вы можете играть ценами в сторону понижения, вы всегда в более выигрышном положении. **СФ**

Товары разной стабильности



ДЛЯ КОМПАНИИ, ЖЕЛАЮЩЕЙ ПОСТРОИТЬ КАЧЕСТВЕННУЮ СИСТЕМУ ЛОГИСТИКИ, ЧАСТО ОКАЗЫВАЕТСЯ ПОЛЕЗЕН НЕСЛОЖНЫЙ, НО ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ. XYZ-АНАЛИЗ — ИЗУЧЕНИЕ СТАБИЛЬНОСТИ ПРОДАЖ — ОБЫЧНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ВМЕСТЕ С ABC-АНАЛИЗОМ, ПОЗВОЛЯЮЩИМ ВЫДЕЛИТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ДЛЯ ФИРМЫ-ПРОДАВЦА ТОВАРЫ. **Текст: Сергей Кашин**

Инструмент

По словам **Виктории Егоровой**, тренера-консультанта петербургского Центра профессионального обучения компании Ernst & Young, существует два метода организации закупок. Условно их называют подходами «от продаж» и «от склада». Первый, по сути, есть просто аккумулятивное общение с клиентами. Предположим, сотрудники отдела закупок, учитывающие, что отпуск начальника отдела сбыта ключевого поставщика неизменно приводит к срыву очередной поставки, таким образом применяют именно подход «от продаж».

Управление «от склада» означает опору не на качественную информацию, а на данные предшествующих периодов. На их основании строятся прогнозы на будущее. По мнению госпожи Егоровой, такой подход лучше всего применять к традиционным для данной фирмы товарам с предсказуемым спросом. Именно при этих условиях хорошо работают методы SIC (statistical inventory method статистический контроль запасов), к которым относятся ABC- и XYZ-анализ.

Смысл XYZ-анализа в изучении стабильности продаж.



Виктория Егорова: «Матрицу интегрированного анализа можно использовать даже для распределения административных ресурсов»

Если ABC-анализ (см. **СФ** № 9/2003) позволяет определить вклад конкретного товара в итоговый результат (чаще всего в общую прибыль компании или в стоимость запасов), то XYZ-анализ изучает отклонения, скачки, нестабильность сбыта.

В категорию X включают товары со стабильными продажами. Если магазин ежедневно продает сто плюс-минус пять пакетов молока, то продукт попадает именно в эту категорию. Для группы Y допускаются более значительные отклонения. В категории Z оказываются товары, продажи которых точно прогнозировать невозможно, слишком велики колебания.

Роман Бодряков, управляющий партнер компании

«Ромб консалтинг»: Грубо говоря, чем меньше разница между реальной продажей за единицу периода (например, за неделю) и средним арифметическим продаж за весь период (например, за квартал), тем более предсказуемы продажи товара в последующий период. Виктория Егорова предлагает более строгое определение. На ее взгляд, цель XYZ-анализа — дифференциация товаров (номенклатуры) по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования.

Для распределения товаров по категориям используется достаточно простой статистический аппарат. При сравнении данных используется формула расчета коэффициента вариации, который показывает степень отклонения данных от среднего значения. Высокие его значения наглядно иллюстрирует старая шутка статистиков: «Сидеть на плите с головой в холодильнике в среднем неплохо». Номенклатурные позиции (по западной терминологии, SKU — stock keeping unit) со значением коэффициента вариации от 0 до 10% попадают в категорию X, от 10 до 25% — в категорию Y, остальные — в категорию Z. Впрочем, это при-

Существует два метода организации закупок. Условно их называют подходом «от продаж» и подходом «от склада»



мерное распределение. По словам Виктории Егоровой, стандартные рекомендации здесь отсутствуют. Построение кривой XYZ во многих случаях позволяет точнее установить эти интервалы — по точкам перегиба.

Лучше всего применять XYZ-анализ в сочетании с ABC-анализом (хотя и он один даст отделу логистики существенную информацию). При этом весь ассортиментный ряд делится на девять категорий товаров (см. схему на стр. 47). «С ними уже можно детально работать, а это гораздо проще, чем иметь дело с необработанными данными, скажем, по восьми тысячам наименований», — говорит Роман Бодряков. «Это эффективный инструмент структурирования данных», — соглашается Виктория Егорова.

Применение

Эксперты акцентируют внимание на том, что интегрированный ABC (XYZ)-анализ — лишь средство поддержать принятие решений. Построение матрицы не разделит товары на «плохие» и «хорошие», не выявит товары, подлежащие немедленному выводу из списка продаваемых.



Роман Бодряков: «Я начинаю с анализа продаж, а уже потом выхожу на оценку оптимального товарного запаса»

Всегда необходим дополнительный анализ. Как полагает Виктория Егорова, в категории CZ часто оказываются сопутствующие товары вроде спецодежды или чистящих средств для продаваемых механизмов. Они приносят мало дохода и закупаются клиента-

ми нерегулярно. В категорию CX у магазинов-дискаунтеров попадут хлеб, соль и спички. Эти товары должны быть в наличии — не найдя их, покупатель может просто больше не прийти в данный магазин. «Без изучения маркетингового значения товара, без знания политики взаимоотношений с поставщиком принимать решение о выводе товара нельзя», — считает Роман Бодряков.

И все-таки польза от интегрированного анализа несомненна. Он служит основой управления запасами, позволяет определить «точку заказа». По словам Виктории Егоровой, для категории AX, учитывая ее финансовую значимость и предсказуемость, должны устанавливаться жесткие нормативы, соблюдению которых нужно уделять особое внимание. Для этой группы товаров рекомендует ежедневно проверять остатки, установив четкую календарную (дата) или статистическую (по оставшемуся на складе объему запасов) точку заказа новых партий.

Матрица интегрированного анализа, по мнению Виктории Егоровой, применима даже для решения вопроса о распределении административных ресурсов. Категория AX должна обслуживаться самыми опытными и квалифицированными сотрудниками, а группу товаров, попавших в «клетку» CZ, можно доверить новичкам. Им будет несложно работать с категорией, где заказы происходят реже, допуски по отклонениям выше и жестко лимитируется лишь сумма, расходуемая на данную товарную позицию за определенный период.

ПРОГРАММА

В качестве российских спикеров Оргкомитет приглашает:

Смирнова Кирилла, креативного директора, Navigator DDB

Кирички Игоря, исполнительного директора BBDO Marketing

Филиппова Владимира, президента РА «Аврора»

Двоскина Андрея, генерального директора маркетинговой лаборатории Creon

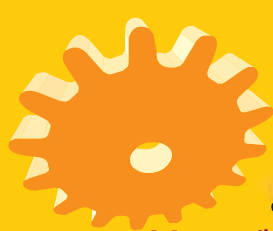
Аветисяна Самвела, маркетинговый директор "Тинькофф"

Фадеева Алексея, креативный директор, Depot WPF Brand & Identity

Кабеева Александра, генерального директора RA Debby и других экспертов в данной области

Зарубежный гость:

Питер Зибен, Du Bois Ording, Голландия



19 ФЕВРАЛЯ
отель «Мариотт-Тверская», Москва

Международная конференция
Креативные технологии
в маркетинге и рекламе

ОРГКОМИТЕТ

Секрет Фирмы



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



Конференция пройдет
19 ФЕВРАЛЯ 2004 года с **11.00** до **19.00**
Перерыв на **ОБЕД** с **14.00** до **15.00**

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Мария Спиринг и Марина Седова
+7 (501) 439-0301, +7 (095) 135-03-84
spiring@masevents.ru, www.masevents.ru

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ





REUTERS

Наглядность результатов ABC(XYZ)-анализа позволяет использовать его как аргумент в общении с руководителями, чтобы подтолкнуть их к определенным действиям. Виктория Егорова вспоминает, что в ее практике был подобный случай. В одной украинской компании именно из-за отсутствия доказательств отделу логистики не удавалось убедить руководство изменить политику закупок, выстроить иначе взаимоотношения с финансовой службой.

Прозрение наступило очень поздно, когда убытки зафиксировала бухгалтерия. Между тем в подобных ситуациях интегрированный анализ может стать серьезным подспорьем.

Дифференциация уровней обслуживания для VIP- и стандартных клиентов (процедура, к которой многие российские компании приступают только сейчас) — это еще один способ использовать интегрированный ABC(XYZ)-анализ. Авторы классического учебника по логистике До-

нальд Бауэрсокс и Дэвид Клосс называют высокий уровень сервиса при реализации неприбыльных товаров непостоянным клиентам серьезной ошибкой. Логичнее не иметь запаса таких товаров, увеличить сроки выполнения заказа.

Установление правил игры (вышеупомянутых лимитов и нормативов) на какой-то период времени, по мнению Виктории Егоровой, есть наиболее целесообразное применение XYZ-анализа. Подоб-

многие компании лишь приступают к поиску инструмента, позволяющего эффективно управлять складскими запасами

ные правила можно пересматривать, например, раз в квартал. «Лучше всего применять такой анализ разово, чтобы выработать критерии для текущей работы», — считает Роман Бодряков.

Ограничения

Используя XYZ-анализ, надо помнить о нескольких существ-

Методика XYZ-анализа

Основная идея XYZ анализа — группировка объектов по степени однородности исследуемого показателя (по коэффициенту вариации).

Формула для расчета коэффициента вариации:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%$$

где x_i — значение параметра по оцениваемому объекту за i -тый период, \bar{x} — среднее значение параметра по оцениваемому объекту, n — число периодов.

Значение квадратного корня есть не что иное, как стандартное отклонение вариационного ряда. Чем больше этот показатель, тем сильнее анализируемый параметр отклоняется от среднеарифметического значения. Стандартное отклонение — это абсолютная мера рассеивания вариантов ряда. Например, при среднеарифметических значениях 100 и 100 000 стандартное отклонение, равное 20, показывает совершенно различную степень рассеивания. Поэтому при сравнении вариационных рядов между собой используют коэффициент вариации. В приведенном примере коэффициенты вариации 20% и 0,2% позволяют понять, что во втором случае анализируемый показатель значительно меньше отличается от среднеарифметического значения.

Отметим, что XYZ-анализ корректно работает только в случае нормального (гауссова) распределения данных. Впрочем, по мере

увеличения полученных статистических данных, распределение при соблюдении некоторых естественных условий становится все ближе к гауссову.

Первый шаг: Определить объекты анализа. Варианты: клиент, поставщик, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица и т. п.

Второй шаг: Определить параметр, по которому следует проводить анализ объекта. Варианты: средний товарный запас, руб.; объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт. и т. п.

Третий шаг: Определить период и количество периодов, по которым необходимо сделать анализ. Варианты: неделя, декада, месяц, квартал/сезон, полугодие, год.

Общие рекомендации: Период должен оказаться не меньше, чем горизонт планирования, принятый в вашей компании. Интересная ситуация возникает, скажем, при анализе продаж и товарных запасов в фирмах, торгующих бытовой техникой, строительными материалами, запасными частями для автомобилей и т. п. Финансовый план часто составляется на месяц, а реально необходимый горизонт планирования должен быть на полгода. Анализ данных с периодом меньше квартала просто не имеет смысла. Все товары попадают в категорию Z.

Четвертый шаг: Определить коэффициент вариации для каждого анализируемого объекта. Формула коэффициента вариации приведена выше.

Пятый шаг: Отсортировать объекты анализа по возрастанию значения коэффициента вариации; далее определить группы X, Y и Z. По материалам интернет-ресурса www.rombcons.ru.



Прозрение наступило очень поздно — когда убытки зафиксировала бухгалтерия. Интегрированный анализ в подобных ситуациях может оказаться подспорьем



МАТРИЦА ИНТЕГРИРОВАННОГО ABC И XYZ-АНАЛИЗА

AX (большой вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления)	AY (большой вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления)	AZ (большой вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления)
BX (средний вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления)	BY (средний вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления)	BZ (средний вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления)
CX (низкий вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления)	CY (низкий вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления)	CZ (низкий вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогноза вследствие крайне нерегулярного потребления)

венных ограничениях. Прежде всего это требование к объему используемых данных. Чем их больше, тем надежнее окажутся полученные результаты. Число исследуемых периодов должно быть не менее трех.

Не удастся применить статистические методы в случае динамично меняющейся ситуации, например, при выводе на рынок нового товара (аналогами которого компания до сих пор не торговала) или однократного приобретения каких-то товарных позиций. Когда количество продаж новинки еженедельно растет, XYZ-анализ ничего не даст: товар неизбежно попадет в «нестабильную» группу Z.

Как считает **Дарья Чумакова**, начальник склада компании Archers, выпускающей стройматериалы, XYZ лишен смысла и для предприятий или компаний, работающих под заказ, подобные прогнозы им просто не нужны.

Периодичность анализа — дело для каждой компании сугубо индивидуальное. Виктория Егорова советует проводить их минимум раз в сезон. Роман Бодряков напоминает об одном нюансе. «Горизонт» планирования (срок реакции на возникшую потребность от момента заказа товара до его прихода) должен быть меньше, чем периодичность значений, которая выбрана для XYZ-анализа. Он рассказывает о питерской сети компаний «Мойдодыр»: «Если брались

для анализа продажи за месяц, то практически все товары попадали в категорию Z, ни один товар даже близко не подходил к Y. А вот при изучении цифр за квартал все становилось на свои места — появлялись и X, и Y. В итоге компания отказалась от месячных планов и перешла на квартальные. Квартальные планы оказались удобнее для исполнения».

Весьма серьезно на результат расчетов может повлиять сезонность. Вот типичный случай. Компания информирована о повышении сезонного спроса, ситуация под контролем, необходимый запас товаров приобретен или произведен. Но из-за скачков продаж товар скатывается в «непредсказуемую» категорию Z. В этом случае Роман Бодряков советует действовать как при старте нового товара — сравнивать отклонение продаж за анализируемый период от прогноза. При этом оценивается точность планирования.

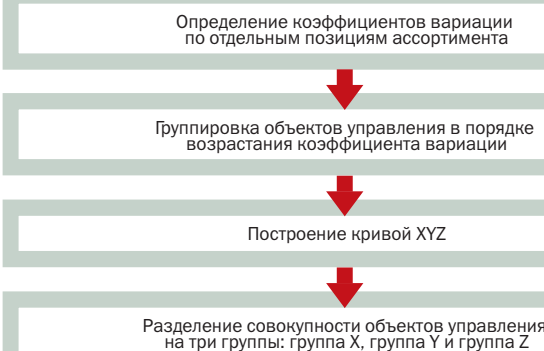
Кроме того, существуют целые сегменты рынка, где применение XYZ-анализа будет, по словам Виктории Егоровой, совершенно бесполезно. Она предложила пример из области сотовой связи — продажу карт экспресс-оплаты и контрактов на подключение. Практика показывает, что разброс значений ежедневных продаж в течение месяца здесь может составлять до 50%.

Часто для анализа используются стоимостные показатели продаж. Госпожа Егорова уверена, что такие данные есть даже у компаний, где управленческий учет пока в зачаточном состоянии. Роман Бодряков ратует за предпочтение финансовых итогов продаж и по иным причинам: «Товарные запасы — результат действия множества факторов. Запас на складе может существенно за-

висеть от установленной периодичности поставок, от размера минимальной или максимальной партии, обеспечиваемой поставщиком, от наличия необходимых складских площадей. Часто следует еще выяснить, каким образом товар попал в ту или иную категорию. Поэтому лично я начинаю с анализа продаж, а уже потом выхожу на оптимальный товарный запас». **СФ**

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ XYZ-АНАЛИЗА

Источник: Центр профессионального обучения компании Ernst & Young



classified

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

● **Типография Ушакова ТУШ®**
995-8259 www.aushakov.com

● **БД, рекл. рассылки 234-3800**



[ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ]

Как произвести впечатление

Владеть техникой бизнес-презентации нужно менеджеру любого уровня. Сегодня многие уже знают: тщательно подготовленный многостраничный отчет или бизнес-предложение — это лишь полдела. Надо суметь показать товар лицом, на время превратившись в артиста, оратора, психолога. О приемах, которые помогут сделать презентацию успешной, рассказывают специалисты агентства «ИМА-консалтинг» **Наталия Асташкевич и Вера Михайлова.** — Текст: Елена ШАРОВА

«Жители Питера боятся, что с переносом столицы к ним переедет куча глупых московских чиновников. Эти слова мы повторяли на всех презентациях, и везде они имели успех»



Средство деловой коммуникации

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Все вроде бы слышали, что такое бизнес-презентация, но нельзя ли все-таки дать этому термину определение?

ВЕРА МИХАЙЛОВА: Презентация — это представление фирмы, товара или услуги для рекламы или озвучивания. Это средство коммуникации, используемое в секторе b2b. Если же переходить к типологии, то корпоративная презентация есть не что иное как рассказ о фирме и ее деятельности, это своего рода аналог имиджевой рекламы. А продуктовая презентация описывает товары или услуги, которые предлагает фирма.

НАТАЛИЯ АСТАШКЕВИЧ: Существуют не только разные типы, но и форматы презентаций. Одно дело, когда в клиентском отделе готовятся кейсы о продукции компании, и менеджер среднего звена демонстрирует потенциальному заказчику свои продукты. И совсем другое, когда речь идет о более масштабных задачах, например, об утверждении PR-программы на год или представлении результатов масштабного исследования. Здесь работает целая команда.

СФ: В каких случаях без презентации не обойтись?

ВМ: Таких ситуаций много. Например, вам нужно представить результаты ответственного проекта. Если просто представить отчет, неизвестно, как он будет воспринят. Лучше устроить впечатляющий показ результатов.

Другой пример — участие в тендере. В 2003 году Минпечати проводило программу «Россия — почетный гость Франкфуртской книжной ярмарки». В качестве заявки на участие наша компания подготовила стратегию рекламного и информационного сопровождения программы; ее краткое описание заняло 42 страницы машинописного текста. Если такой документ просто отправить по почте в тендерную комиссию, очень мало надежда, что текст будет прочитан и правильно понят. Проведение презентации кардинально меняет ситуацию.

Яркий визуальный образ вызывает эмоцию, а удачное сочетание эмоции и информации помогает быстрее пробиться к сердцу заказчика. Ну и, конечно, не стоит забывать, что в ходе презентации зрители могут задавать вопросы.

НА: Без презентации не обойтись, когда работаешь с крупными бизнесменами или с высокопоставленными чиновниками. У таких людей очень плотный график: например, вам готовы уделить не более семи минут. В таких условиях формат презентации — единственно возможный способ делового общения: за пять минут надо четко и быстро донести свои идеи, две оставить на обсуждение. А это удобно.

СФ: Чем еще удобен формат презентации?

ВМ: Прежде всего тем, что это не спонтанная встреча, ее время заранее оговорено. Если деловые люди

встречу подтверждают, они, как правило, на нее приходят. Зачастую самое трудное в презентации — это договориться о ней. Если время назначено и продолжительность встречи известна, можно считать, что на одну ступеньку ты уже поднялся.

Иногда жесткие временные ограничения даже помогают: зная, что у тебя в распоряжении всего пять минут, вычленишь самое главное. Шелуха уходит — остается только суть.

Логика жанра

СФ: С чего начинается подготовка презентации?

ВМ: Сначала готовится текст бизнес-предложения, потом дизайнеры преобразуют этот текст в слайды. Каждый элемент оформления — композиция, цвета, шрифты, рамки — играет очень большую роль. Видеоряд призван продемонстрировать зрителю статус вашей компании, для этого требуется качественный, выдержанный в едином стиле дизайн. Самых слайдов должно быть не очень много, но и не мало — если человек настроился на какую-то историю, он должен ее выслушать полностью: завязка, кульминация, развязка.

Жестких правил здесь нет, но, например, корпоративная презентация обычно содержит блоки об истории фирмы, ее основных достижениях, числе работников, объеме оборотных средств, географии присутствия, о крупнейших проектах и конкурентных преимуществах.

Информация, выведенная на слайды, должна быть хорошо структурирована и полностью понятна зрителю. Здесь существует одна опасность. Когда автор с головой погружен в материал и свободно в нем ориентируется, то порой на слайд выводятся всего три-четыре ключевых слова, которые автору понятны, а вот зрителю, к сожалению, нет.

Текст выступления ни в коем случае не должен дублировать тезисы на слайдах — это неграмотно. В презентации главное не изображение на экране, а слова, которые произносятся. И еще то, с какими эмоциями, интонациями они произносятся, насколько свободно человек владеет информацией. Обычно выступление производит большее впечатление и лучше запоминается, чем слайды. Последние только иллюстрируют произносимые утверждения и создают эффект шоу.

Еще одна хитрость, о которой хотелось бы сказать. Для презентации готовится целый пакет документов, в том числе распечатка слайдов и закадровый сопроводительный текст. Не следует сразу же отдавать заказчику все эти материалы — он может увлечься чтением и перестать слушать выступающего. Между тем смысл презентации — в комплексном воздействии на зрителя, и ораторские способности выступающего должны здесь сыграть главную роль.



«У коллег, как говорится, глаз не замылен. Это помогает обкатать текст и выловить „блех“ на слайдах»

СФ: Какой должна быть логика презентации?

ВМ: Можно идти от частного к общему или наоборот. На практике чаще используется дедуктивный подход, когда первый слайд заявляет основную тему раздела и несколько (не больше трех-четырех) подразделов, которые раскрываются либо с помощью анимации, либо на следующих слайдах.

Чтобы запомнилось

СФ: Бизнес-презентация — это своего рода шоу. Как сделать это представление ярким и запоминающимся?

НА: Можно, например, начать презентацию со слайда, который демонстрирует сильные и слабые стороны заказчика («ресурсные поля» и «факторы риска») в сегодняшней рыночной ситуации. Естественно, это потребует определенной аналитической работы.

Презентация запоминается, когда она расцвечена примерами — одновременно фактурными и показательными. Некоторое время назад мы исследовали отношение россиян к празднованию 300-летия Санкт-Петербурга. В частности, выяснилось мнение людей о возможном переносе столицы в Питер. Один из респондентов выразил свое отношение к этой идее так: жители Питера очень боятся, что с переносом столицы к ним переедет куча глупых московских чиновников. Эти слова мы с удовольствием повторяли на всех презентациях для высокопоставленных чиновников, и везде они имели успех: москвичи начинали иронизировать, питерцы приходили в неописуемый восторг.

СФ: Как добиться, чтобы презентация выделилась из ряда себе подобных?

ВМ: Надо тщательно готовиться и проводить репетиции. У нас их как минимум три. На первом прогоне собираются коллеги. У них, как говорится, глаз не замылен, что помогает обкатать текст и выловить «блех» на слайдах. Второй прогон — с участием экспертов. Они настроены не столь доброжелательно, как коллеги, но эта репетиция ради критики ведь и проводится. Самый последний прогон проходит перед руководством компании. Конечно, это всегда вызывает дополнительное волнение, но такая репетиция особенно важна, если презентация адресована первым лицам компании. Ведь руководители одного уровня имеют схожий менталитет.

Если есть такая возможность, хотя бы на одну репетицию надо пригласить психолога, который профессиональным взглядом оценит, какое впечатление производит выступающий и что необходимо скорректировать для максимального воздействия на слушателей. Если такой возможности нет, полезно снять презентацию на видеокамеру и затем ее посмотреть.

СФ: Вероятно, нельзя забывать и о личностных особенностях слушателя?

ВМ: Безусловно. Например, одна из наших сотрудниц, узнав, что у заказчика из пяти органов чувств ведущим является осязание, подготовила к презентации папку с вариантами упаковочных пленок. Таким образом некоторые вопросы были сразу же сняты.

Замечу, что для пользы дела надо собрать о потенциальном клиенте как можно больше информации, иначе результат может оказаться неожиданным. У нас в компании был случай, когда презентацию для якутской компании вела молодая женщина.

Слушатели реагировали на ее выступление не слишком позитивно, хотя все, казалось бы, было правильно. Разгадка крылась в особенностях национальных представлений о месте женщины в обществе. После окончания встречи к нам подошла девушка-якутка и сказала: «Что же вы поставили вести презентацию женщину, да еще молодую... Это же невозможно!»



Приемы притяжения и отталкивания

СФ: Какие методы помогают удержать внимание аудитории?

НА: Нужно заранее продумать драматургию презентации, а не просто написать текст и нарисовать слайды. Можно заблаговременно изобрести разного рода словесные «цеплялки» — яркие фразы, которые взбадривают зрителей. У нас был случай, когда высокопоставленный слушатель, который начал терять интерес к презентации проекта, посвященного празднованию 300-летия Санкт-Петербурга, услышав выражение «привлечение тревожного внимания», сразу оживился и попросил вернуться на несколько слайдов назад.

Существуют и разного рода внешние приемы притяжения внимания зрителей. Например, известно, что каждые 5–7 минут должен меняться докладчик. Когда у экрана оказывается новый человек, с другим темпом, тембром и стилем речи, начавшее было ускользать зрительское внимание вновь возвращается к теме презентации. Это обусловлено особенностями психологии восприятия. То есть презентацию, рассчитанную на 20 минут, не должен вести один и тот же человек. Разумеется, не должно быть и мелькания: группа поддержки из пяти девушек не нужна, но два-три человека, сменяющие друг друга, воспринимаются вполне уместно.

СФ: Когда человек стоит у экрана с указкой в руке, из-за волнения он может и не заметить, что слушатели заскулили.

НА: В таких ситуациях обычно советуют поддерживать визуальный контакт со зрителями — переводить взгляд с одного на другого. Если презентацию проводит не один человек, а команда, можно ожидать помощи от коллег — тех, кто сидит за столом напротив заказчика, и тех, кто обеспечивает техническую поддержку презентации. Можно заранее оговорить систему условных знаков — «Побыстрее!» или,

После окончания встречи подошла девушка-якутка и сказала: «Что же вы поставили вести презентацию женщину, да еще молодую... Это же невозможно!»



наоборот, «Притормози!», если один из слушателей заинтересовался каким-то моментом и ему хотелось бы подробнее на нем остановиться.

СФ: Что делать, если слушатели начинают задавать заковыристые вопросы?

ВМ: Чтобы не теряться, надо больше тренироваться. Но можно принять и другие меры предосторожности. Например, заранее продумать, какие провокационные вопросы могут быть заданы. А на саму презентацию взять с собой специалистов, готовых вступить в игру, если заданный вопрос не входит в область компетенции выступающего. Кстати, «распасы» со специалистами тоже должны быть заранее отрепетированы.

НА: При необходимости функции докладчика и специалиста могут быть разнесены. Очень важно в начале презентации четко оговорить ее формат. Например, таким образом: в начале мы в течение 10 минут представим свои предложения, а потом можно перейти к обсуждению. Нередко временная структура встречи выносится на один из первых слайдов.

СФ: Есть вопросы сложные, но конструктивные по сути. Однако иногда докладчика просто хотят вывести из себя. Как быть в такой ситуации?

НА: Когда вопрос задан с целью вывести человека из равновесия, главное — не поддаваться на провокацию и не выходить из себя. Нужно спокойно, не поддерживая провокационной интонации, отбить удар и переключить собеседника на конструктивное обсуждение проблем. А на некоторые замечания вообще ничего не надо отвечать. Тому, как отбивать удары, учат, например, на тренинге манипуляций.

Наталья Асташкевич (слева) и Вера Михайлова, «ИМА-консалтинг»: «Если вам нужно представить результаты ответственного проекта, без презентации не обойтись»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Александр Виноградов,
президент компании
«Голден Телеком»

«Он честно признался, что ничего не понял»

— Чтобы провести успешную бизнес-презентацию, нужно учитывать массу важных факторов. Несмотря на мой достаточно солидный опыт в подобных выступлениях, на днях я чуть было не потерпел фиаско, выступая перед председателем совета директоров. Я сделал непоправимую ошибку — начал говорить с банкиром языком связиста. Через несколько минут он честно признался, что ничего не понял. Я спокойно перевернул лист и начал все сначала, но при этом постарался использовать другую, более понятную лексику. Первое важное условие при проведении презентаций — доносить информацию языком, доступным для слушателей. Иначе очень скоро они либо сбегут, либо уснут. В бизнесе чем выше уровень слушателя, на которого направлена презентация, тем выше должен быть и уровень профессионализма в изложении информации. К примеру, отточенных презентаций требуют всевозможные road show — презентации, проводимые перед потенциальными инвесторами. От того, как человек выступит перед инвесторами, зависят уровень возникшего интереса к компании и дальнейшие вложения средств. Невероятно трудно выступать перед массовой аудиторией. К примеру, на любой конференции, как правило, собираются три категории людей. Первая — профессионалы рынка, пришедшие почерпнуть какую-то актуальную для себя информацию. Вторая — журналисты, которые мало что понимают в специфике бизнеса, но которым интересно абсолютно все, что сулит написание хорошего материала. И третья — зеваки, которые пришли ради массовки и с нетерпением ожидают фуршета. В ходе выступления я, как правило, ориентируюсь на первую и вторую категории. Третья мне вообще не интересна. Я зрительно выбираю для себя одного представителя сначала из первой группы и обращаюсь к нему со своей информацией, наблюдая за его реакцией, а затем — выбираю представителя из второй группы и так же доношу информацию до него. Это позволяет удерживать внимание тех, кто действительно интересуется моим выступлением. Что касается способа изложения информации, то я делю всю презентацию на две-три части и самую важную информацию вкладываю в первый блок, который через некоторое время еще раз повторяю. Этот прием позволяет понять, насколько информация была усвоена. По времени обычно презентации длятся 40–50 минут. А максимальная продолжительность зависит от объема информации и поставленных задач. **СФ**

[РЕЦЕНЗИЯ]

Лишняя доля



НА ОБЛОЖКЕ — ДОВОЛЬНО НЕАППЕТИТНЫЙ КРУГЛЫЙ ПИРОГ НА АЛЮМИНИЕВОМ ПОДНОСЕ С ВЫРЕЗАННЫМ, КАК НА КРУГОВОЙ ДИАГРАММЕ, СЕКТОРОМ. СРАЗУ ПОНЯТНО, ЧТО ОТ ЧЕРЕСЧУР БОЛЬШОГО КУСКА ТАКОГО ПИРОГА НИЧЕГО ХОРОШЕГО ЖДАТЬ НЕ СТОИТ. И ЗАВОЕВЫВАТЬ ДОЛЮ РЫНКА УЖЕ НЕ ХОЧЕТСЯ — А РИЧАРД МИНИТЕР ЕЩЕ НА 170 СТРАНИЦАХ РАЗЪЯСНЯЕТ, ПОЧЕМУ ИМЕННО ЭТОГО ДЕЛАТЬ НЕ НАДО. Текст: Дмитрий Морозов



МИФ О ДОЛЕ РЫНКА
МИНИТЕР Р.

М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2003.
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 176 С.

Никаких головокружительных открытий редактор и обозреватель The Wall Street Journal, исследователь-экономист Ричард Минитер не делает — просто позволяет себе усомниться в существовании прямой зависимости между захваченной долей рынка и прибыльностью компании. «Мы, — говорит он, — забыли, что стремились к прибыли». По версии Минитера, большая доля рынка иногда принадлежит фирмам, стремящимся стать максимально прибыльными, но крайне редко удается получить прибыль тем, чья главная цель — стать компанией №1. «Не надо становиться лидерами рынка, становитесь лидерами прибыльности», — вот его основная посылка.

Автор честно признается: на необоснованность постулата о сверхрентабельности компаний-мейджоров обращали внимание и до него.

Минитер не призывает принять свои слова на веру — наоборот, просит не принимать на веру утверждения апологетов «великой доли рынка». Миф, против которого он борется, в книге называется не иначе как «догматом веры — недоказуемым, но незыблемым». А доказательства обратного у Минитера есть: исследовав 3000 акционерных обществ в 240 секторах экономики, он обнаружил, что «более чем в 70% случаев компания, занимавшая самую большую долю рынка, не достигала самой большой нормы прибыли среди операторов рынка».

В каждой главе — два-три больших кейса и с десяток маленьких, в несколько абзацев. Трудно сказать, насколько автор хорош как экономист, но спорщик он блестящий — на читателя обрушивается поток примеров-иллюстраций. Маленькие магазины, вытесняющие Wal-Mart из своих городков, разоряющиеся монополисты, управление ценообразованием и глобальная конкуренция — все это плотно упаковано, кра-

сиво сервировано и грамотно подано. Справедливы ли нападки автора на один из базовых постулатов современной теории бизнеса — вопрос спорный. Бесспорно то, что после чтения «Мифа...» хочется подумать: а применим ли постулат Минитера в том или ином конкретном случае? А вдруг именно здесь он не сработает?

Автор честен до конца. В последней главе он приводит массу примеров, когда именно большая доля рынка принесла компаниям существенную прибыль. Равно как и случаев, когда недостаточный размер этой доли обусловил крах проекта. Правда, оговаривается: главное тут не доля рынка, а специфическая ситуация, которую увидели или не увидели топ-менеджеры.

Стоит ли грустить, если и в этом году вашей компанией не заинтересовалось Министерство по антимонопольной политике? Ричард Минитер уверенно отвечает: «Нет». Небольшие компании зачастую чувствуют себя куда увереннее, да и денег приносят больше. А многомиллиардный оборот крупнейшего, пожалуй, в мире книжного магазина Amazon впечатляет ровно до тех пор, пока не увидишь его весьма скромные прибыли.

Конечно, точка зрения Минитера — спорная. Конечно, за его противниками стоят традиции бизнес-школ, выпускники которых вполне успешно управляют компаниями, — вряд ли бы они делали это так хорошо, если бы им преподавали совершенную неправду. Но прочитать книгу стоит — хотя бы для того, чтобы понять: не все общепризнанные положения обязательно доказаны с цифрами в руках. Рекомендовано: студентам-экономистам — чтобы поражать преподавателей оригинальностью мышления, менеджерам крупных компаний — для повышения прибыльности, менеджерам небольших фирм — для повышения самооценки. **СФ**

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	429	13
на 6 месяцев	792	25
на 9 месяцев	1221	37
на 12 месяцев	1584	47

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

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН 7701505764 ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава», г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН 7701505764

ООО «Секрет фирмы»

АКБ «Держава», г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца.
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ

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

Телефоны для справок:

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

Факс (095)771-6185 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить

подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com,

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

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17600** в Объединенном каталоге «Подписка 2004»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

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

книги для бизнеса

[БЕСТСЕЛЛЕРЫ]

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:		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>● оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров:</p> <p>«Альпина» (www.alpbook.ru)</p> <p>«Библион» (www.biblion.ru)</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru)</p> <p>«Болеро» (www.bolero.ru)</p> <p>«Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru)</p> <p>«Озон» (www.ozon.ru)</p> <p>«Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как:</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru)</p> <p>«Колибри» (www.colibri.ru)</p> <p>«Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru)</p> <p>«Топ-книга» (www.top-kniga.ru)</p> <p>● прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».</p>		<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 «Продаст!» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</p> <p>В Кемерове «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. Шеболдаева, 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 «Чакана» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 В Санкт-Петербурге «Дом деловой книги» Литовский просп., 99 (812)164-5069 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) 771-6181/82, ПО ФАКСУ (095) 771-6182 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.			

		МАСТЕРСТВО ПРОДАЖИ	
ЗАВАДСКИЙ М.		Прочитав эту книгу, вы узнаете, как:	
СПБ: ПИТЕР, 2004		— преодолевать страхи клиента, вызывая доверие к себе и своей организации;	
		— эффективно взаимодействовать с различными типами клиентов;	
		— задавая вопросы, выявлять и развивать потребности клиентов;	
		— управлять процессом продажи, используя правильно сформулированные вопросы;	
		— использовать «язык выгоды», обеспечивающий заинтересованность клиента;	
		— распознавать признаки заинтересованности клиента и обращать их в сделку;	
		— проводить простую и понятную для клиента презентацию своего продукта;	
		— овладеть телефонным этикетом;	
		— продавать группе клиентов также успешно, как и одному клиенту;	
		— эффективно справляться с возражениями и отговорками клиента, мешающими ему принять решение;	
		— решать конфликты с клиентами, не теряя их, а, напротив, повышая их лояльность.	
ЛОТ № 0404-01		ЦЕНА (РУБ.) 130	

с54

6 ДЕВУШЕК и 6 ПАРНЕЙ за границей_у них
нет денег_они заперты в доме_у них
ОБЩАЯ СПАЛЬНЯ_24 часа в сутки их
снимают 30 видеокамер_в их доме есть
джакузи_но НЕТ ЕДЫ_иногда их выпускают
в город_но не всех_победитель получает
приз \$ 1000 В МЕСЯЦ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

ГОЛОД

14 февраля в 21:00

ФИНАЛ

www.golodtnt.ru

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



Эл. №77-6758 от 27 января 2003 года

Российский Университет Дружбы народов



«Уникум – Центр»

**«Уникум-Центр» продолжает набор
на 3-х месячные подготовительные курсы выходного дня
(25 января – 30 апреля)**

Ведется подготовка на следующие факультеты:

- *Гуманитарных и социальных наук**
 - *Филологический**
 - *Институт иностранных языков**
 - *Экономический**
- *Институт гостиничного бизнеса и туризма**
 - *Юридический**
- *Институт мировой экономики и бизнеса**
 - *Аграрный**
- *Физико-математических и естественных наук**
 - *Инженерный**
 - *Экологический**

**«Уникум-Центр» объявляет набор
на курсы «Интенсив»
(середина апреля)**

Ведется подготовка на следующие факультеты:

- *Гуманитарных и социальных наук**
 - *Филологический**
 - *Институт иностранных языков**
 - *Экономический**
- *Институт гостиничного бизнеса и туризма**
 - *Юридический**
- *Институт мировой экономики и бизнеса**
 - *Аграрный**
- *Физико-математических и естественных наук**
 - *Инженерный**
 - *Экологический**

тел.: 434-24-55, 433-30-00

Наш адрес: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6, комн. 400

www.unicenter.ru

ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

58_Стратегию DHL доверили сотрудникам. Российский Intel выбирает Нижний Новгород. Безработица года / события

63_«НАЕМ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕВРАТИЛСЯ В РУТИНУ» //
Как изменились отношения владельцев бизнеса и наемных менеджеров / ценный кадр

64_ТРУД ЗА КАПИТАЛ // Сколько теперь стоят квалифицированные специалисты / система координат

67_ЧЕСТНАЯ СТАТИСТИКА // Что ценного можно извлечь из обзоров зарплат / инструкция по применению

69_УЧЕН ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ // Как профессионалы выбирают бизнес-школы / личный опыт



Назло рекордам

Госкомстат огласил данные о динамике российской безработицы за 2003 год. Оказалось, по сравнению с декабрем 2002-го ее уровень практически не изменился. И хотя последние четыре месяца число безработных увеличивалась (с 5,7 до 6,3 млн человек), ее динамика за год составила всего лишь доли процента.

Численность экономически активного населения к концу 2003 года, по оценке Госкомстата, составила 70,9 млн. человек (50% общей численности населения страны). Таким образом, уровень безработицы в России в конце декабря 2003 года составил 8,9% экономически активного населения.

В тот же день, 23 января, Международная организация труда (МОТ) опубликовала ежегодный обзор рынка рабочей силы. Согласно ее данным по уровню мировой безработицы с 1990 года, 2003 год оказался рекордным. Лишились работы 185,9 млн человек (6,2% всего трудоспособного населения мира).

Наименьший уровень безработицы, по сообщению МОТ, отмечен в Восточной Азии. Самый высокий — на Ближнем Востоке и в Африке.

Главными причинами падения уровня занятости МОТ называет: «медленный экономический подъем в индустриальных странах», «влияние вируса атипичной пневмонии на занятость в Азии» и «влияние военных конфликтов на занятость в туризме».

Госкомстат и Международная организация труда ведут подсчет безработных по одним правилам, относя к ним всех лиц, не имеющих работы, но активно ищущих ее любыми способами и готовых приступить к ней в кратчайшие сроки.

Стратегический опрос

Компания DHL, один из мировых лидеров в области экспресс-доставки и логистики, решила при определении своей стратегии развития опереться на мнения работников.



В конце 2003 года DHL подвела итоги опроса, в котором приняли участие в том числе и сотрудники российского офиса компании. Цель двухнедельной акции — выявить тенденции развития DHL, на основании которых руководство определит приоритетные направления дальнейшей работы.

Анкета состояла из 65 вопросов, касающихся эффективности работы DHL, удовлетворенности руководством, участия сотрудников в деятельности компании, оценки системы вознаграждений и т. п.

Онлайновую систему опроса, разработанную специально для DHL, руководство компании считает уникальной. Для работы с ней каждый сотрудник получает персональный логин, а само анкетирование ведется анонимно.

Подобный опрос — часть традиционной мировой практики DHL. Результаты опросов анализируются на уровне страны и региона.

По словам Елены Петровой, директора по работе с персоналом DHL в СНГ и странах Балтии,

обратная связь с сотрудниками — одно из самых эффективных средств оценки состояния дел в компании и ее перспектив на будущее.

Через Нижний — к звездам

Российское подразделение Intel переводит часть своих управленческих структур из Москвы в Нижний Новгород. В результате кадровой реорганизации нижегородский офис Intel станет самым большим в России.

Intel создает в Нижнем центр поддержки маркетинговой деятельности по России и странам СНГ. За Москвой останется руководство продажами, поддержка отношений с госучреждениями и реализация инвестиционной программы Intel Capital в России.

По словам директора по связям с общественностью Intel Евгения Закаблукковского, выбор сделан из соображений экономии. Поскольку качество местной инфраструктуры вполне приемлемо (офисные помещения, коммуникационные каналы и пр.), затраты на содержание

представительства в Нижнем не высоки.

В нижегородском центре поддержки маркетинговой деятельности Intel будут работать около 50–70 человек. Вакансии начнут открываться по мере ликвидации соответствующих позиций в Московском офисе.

На новые места планируется набирать специалистов из разных регионов России. Размеры зарплаты будущих сотрудников компания традиционно не разглашает. Однако не скрывает, что суммы окажутся не ниже, чем сопоставимы с зарплатой работников московского офиса. Требования к претендентам компания предъявляет высокие: «Intel нужны только „звезды“, — говорит Евгений Закаблукковский. По его словам, компания планирует обратиться с предложениями о сотрудничестве к полпреду президента РФ в Приволжского Приволжском федерального федерального округа Сергею Кириенко, курирующему президентскую программу подготовки управленческих кадров в ПФО.

«НАЕМ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕВРАТИЛСЯ В РУТИНУ»

«Бессмысленно искать новые подходы к управлению персоналом — все давно описано в учебниках. Конечно, наука управления будет развиваться, только не надо об этом так много говорить», — считает Георгий Абдушлишвили, старший партнер компании Ward Howell International. По его мнению, дело не столько в выборе модели управления, сколько в построении диалога между владельцами бизнеса и менеджментом. — Текст: Константин БОЧАРСКИЙ

Динамичная стабильность

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Каким был прошлый год для рынка рекрутинга топ-персон?

ГЕОРГИЙ АБДУШЛИШВИЛИ: Динамичным. Большинство рекрутинговых компаний продемонстрировали рост. Как правило, на 25–35%. Примерно так же увеличились и затраты компаний на наем людей.

СФ: 2002 год тоже был динамичным...

ГА: В общем, да. Революции не произошло. Но рост два года подряд — своего рода явление. При том, что в мире выручка консультантов в области подбора персонала если и не снизилась по сравнению с 2002 годом, то, по крайней мере, осталась на том же уровне.

СФ: Какие особенности вы бы отметили?

ГА: Активность кадровых перемещений в государственном секторе. Раньше они, конечно, тоже происходили, но не были столь публичными.

СФ: Агентства executive search имеют отношение к этим перестановкам?

ГА: Как правило, нет. Им пока не доверяют такие тонкие вещи. Хотя прецеденты есть: министр экономического развития в прошлом году поручил нам поиск двух замов. Не все агентства готовы работать долго, много и бесплатно. А госсектор пока за эту услугу не платит.

СФ: Кадровые перестановки прошлого года кажутся более значительными, чем события 2002-го. Так ли это на самом деле?

ГА: Они нам кажутся ярче как минимум потому, что свежее. Значительных событий было достаточно и тогда и сейчас, а вот самих перемещений в прошлом году произошло все-таки больше. Причем по всей стране, а не только в пределах Садового кольца.

СФ: И сколько же их было?

ГА: Сначала надо договориться, какие перестановки следует учитывать. В нашей стране топ-менеджер — по-прежнему понятие растяжимое. Но если отнести к этой категории руководителей с доходом свыше \$120 тыс. в год, то, по моим ощущениям, таких перемещений в прошлом году было не более 10 тыс.

СФ: Это много?

ГА: В масштабах нашей экономики — да. Число практикующих наем отраслей выросло, а количество регионов, где нанимают, увеличилось. Хотя в абсолютном измерении цифра 10 тыс. все же невелика. В прошлом году так и не оказалось огромного количества западных компаний, которые выходили бы на наш рынок каждый день. А российские компании хоть и растут, но их не так много.

СФ: Какую часть этих перемещений обслужили рекрутинговые компании?

ГА: Как минимум треть. К тому же в последнее время принято помимо размещения заказов на поиск «голов» обращаться к рекрутеру за консультацией. Может, не

всегда, чтобы давать заказ, но по крайней мере советовать.

СФ: Что в прошлом году считалось типовым заказом?

ГА: Такой заказ, который находится в диапазоне \$120–300 тыс. годовой компенсации. Он уже не вызывает такого большого возбуждения, как раньше. Заказов на специалистов стоимостью более полутора миллионов долларов не так много. И речь тут идет уже о других персонажах. Например, их поиск предполагается не только в России, но и за рубежом.

СФ: А сколько заказов ваша компания выполнила в 2003 году?

ГА: 140. Из них более 75% — заказы на топ-менеджмент.

СФ: Что представлял собой прошлогодний рынок рекрутинговых компаний?

ГА: Около половины рынка executive search занимают представители четырех из восьми крупнейших международных сетей: Korn/Ferry International, Egon Zehnder, Amrop и Ward Howell. Связь с коллегами за рубежом подпитывает их интересными заказами для западных компаний, работающих в России.

СФ: Кто формирует оставшуюся половину рынка?

ГА: Российские компании, которые хоть и невелики по абсолютному объему, но работают довольно успешно и столь же успешно растут. Например, интересные заказы в



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

прошлом году делала компания «Росэксперт». Кроме того, на Россию работают и небольшие западные компании, иногда даже не имеющие представительств в России. Например, компания Central Search, нашедшая для Альфа-банка председателя правления чеха Петра Шмиду.

СФ: А что представляет рынок рекрутинга в денежном эквиваленте?

ГА: В денежном выражении это по-прежнему небольшая цифра, где-то в пределах \$100 млн.

Собственник и менеджер — братья навек

СФ: Показал ли 2003 год изменения в отношении работодателей и топ-менеджмента?

ГА: У крупных компаний процесс найма топ-менеджмента давно превратился в рутину. Такие компании, как ТНК или ЮКОС отстроили службы по управлению персоналом на западный манер и перестали ломать копыя. Другое дело компании, где собственник лично занимается оперативным управлением, например, «Руст», «Дон-строй» или «Арбат Престиж». Там владельцы уже успели нанять топ-менеджмент и разочароваться в нем, но потребность в персонале все равно испытывают. Компании по-прежнему ищут ответы на вопросы: как управлять бизнесом, в какой пропорции поделить свои полномочия с наемными сотрудниками, каков должен быть их облик и сколько им платить. Так что здесь креатив продолжается.

СФ: Какие вопросы в прошлом году у работодателей возникали чаще всего?

ГА: Как стимулировать, привязывать и долгосрочно поощрять топ-менеджмент. Часть подобных исследований мы помогали делать даже для такого достаточно закрытого учреждения, как Межпромбанк, где тоже начинают задумываться над этими вопросами.

СФ: И куда ведут подобные мысли?

ГА: Собственники начинают понимать, что дело не столько в совершенствовании системы мотивации, сколько в правильном построении сотрудничества двух субъектов, в результате которого один из наемного работника превращается в акционера.

Процесс строительства бизнеса вышел на новый этап. Раньше говорили о том, как нанять и договориться, а теперь — как построить. Чтобы через десять лет, если спросит, как это было, можно было ответить.

Оптом — в розницу

СФ: Прошлый год отмечен громкими кроссиндустриальными переходами. Подобные события — новинка для российского рекрутинга?

ГА: Я думаю, что это не большая новость. Кроссиндустриальные переходы — вещь вполне логичная. Развивающиеся индустрии вынуждены привлекать специалистов из других сфер, потому что своих просто нет. Всю вторую половину 2003-го на арену одна за другой выходили организации, работающие в сфере недвижимости. Раньше они крупными игроками нашего рынка не являлись. А теперь демонстрируют такое возбуждение, такой восторг и желание нанять менеджмент, что они, я думаю, могут стать лидирующими в нашем сегменте индустрии и в текущем году.

СФ: Кто еще демонстрировал возбуждение?

ГА: По моим ощущениям, в 2003 году в целом лидировала промышленность — в широком понимании... Она была гораздо активнее, чем в 2002-м.

СФ: А финансовый сектор?

ГА: Практически не вырос. Он так лидировал в 1997 году, что все то, что сделано позже, можно назвать лишь желанием лидировать. Хотя внутри финансового сектора был свой локомотив — ритейл-бэнкинг (обслуживание физических лиц). Вот эта индустрия потребляла кадры или, по крайней мере, желала потреблять просто сотнями. Вообще розница всех видов и мастей — сети магазинов, прачечных, кинотеатров — оказалась очень активна. В Москве нет ре-



Международная сеть кадровых агентств "VLADIMIR DOVGAN"

*Самое динамично развивающееся профессиональное объединение, в которое входит более **50 кадровых и рекрутинговых агентств**.*

Предоставляем высококачественные услуги по поиску и отбору специалистов и руководителей среднего и высшего звена **в Москве и всех регионах России, а также в 10 странах СНГ и дальнего зарубежья.**

Профессионализм, оперативность и гарантии при оптимальном соотношении цены и качества услуг.

■ e-mail для заказчиков: **vacancy@hop-go.com**

■ e-mail для соискателей: **resume@hop-go.com**

■ e-mail для предложений по сотрудничеству: **job@hop-go.com**, телефон Центрального офиса: **(095) 721-38-78**

www.job-dovgan.ru

крутера, который не занимался бы этим сектором в прошлом году. Заметнее становится индустрия развлечений — сети казино, залы игровых автоматов, лотереи.

СФ: Но они, наверное, к вам не обращаются.

ГА: Обращаются. Потому что это перестает быть теневым упражнением «плохих дядей». В данную сферу приходят крупные инвестиции. И владельцы бизнеса хотят видеть в роли управленцев цивилизованных, прозрачных людей, способных увеличивать прибыль и капитализацию компании. Неслучайно на эти роли публично приглашаются люди из заметных и прозрачных отраслей.

Удивительное — рядом

СФ: А какие заказы для вас в прошлом году стали прецедентными?

ГА: Знаете, очень крупных заказов, где рекрутерам заплатили бы миллион, а кандидату — несколько, в 2003 году у нас не было. Но вот, например, кроссиндустриальный поиск для компании ОМЗ — как раз тот самый прецедентный случай.

СФ: Сложно было работать?

ГА: Каха Бендукидзе вообще сложный человек в плане принятия решений, предполагающих трату денег и знакомство с новым кругом людей. Тем не менее, для нас это было интересное погружение в индустрию, ранее не очень хорошо известную: машиностроение, к тому же атомное. Экскаваторы, подводные лодки, атомные реакторы. Плюс формат задачи был достаточно креативный. Каха сказал: «Я не буду просить вас найти лучших машиностроителей с опытом современного управления этой индустрией — таких просто нет. Поэтому давайте мне людей, которые отвечают современным требованиям, из разных областей». К тому же этот заказ позволил нам познакомиться с большим количеством менеджеров, в том числе сидящих в регионах.

Второй интересный заказ оказался как раз из индустрии недвижимости. «Ведис», не очень крупная компания, попросила осуществить довольно масштабные исследования на рынке недвижимости с целью найма ведущих менеджеров.

СФ: И что здесь особенного?

ГА: Желание не просто нанять одного человека, который спасет что-нибудь, а взглянуть на рынок широко и уже на основании этого сделать выбор. Такие случаи оказались достаточно заметны и с финансовой точки зрения — несколько сотен тысяч долларов в наш адрес от обоих клиентов.

СФ: А где вы искали специалистов для «Ведиса»?

ГА: Начали на рынке недвижимости, но все же часть кандидатов пришла из других областей.

СФ: Тяжело искать по принципу «пойди туда, не знаю куда» — когда круг поиска, т. е. набор отраслей, не ограничен?

ГА: Если задача ставится как «пойди туда, не знаю куда», то тяжело. Но это не совсем тот случай. Любую задачу можно структурировать. Например, понять, на что похожа эта индустрия. Она обслуживает население или бизнес? Это бизнес, который работает на большой географической территории или сосредоточен в одном месте и т. д. Начинаешь искать людей, осуществлявших технологически похожие операции.

СФ: И как это выглядит в цифрах?

ГА: Для ОМЗ за несколько месяцев мы просмотрели около 300 кандидатов. Из них около восьмидесяти были представлены директору по персоналу ОМЗ. Тридцать дошли непосредственно до Бендукидзе, восемь из них были наняты. Это не плохие показатели.

Каждому — по способностям

СФ: Популярный тезис прошлого года: конкуренция за квалифицированные кадры ужесточилась, в компаниях серьезнее задумываются, как удерживать специалистов.

ГА: Абсолютная правда. Квалифицированных работников и управленцев в растущей индустрии всегда меньше, чем вакансий. Поэтому собственному персоналу приходится уделять все больше внимания. Приходит понимание, что человек, воспитанный тобой, стоит дороже, чем привлеченный со стороны.

СФ: И как это проявляется в жизни?

ГА: К людям перестали относиться как к эксплуатируемому элементу, потеря которых не важна для акционеров. Поэтому бюджеты на обучение выросли в несколько десятков раз и измеряются сегодня миллионами или даже сотнями миллионов долларов. С людьми стали беседовать не о том, «что ты сегодня делаешь», а «какой может быть твоя карьера в компании в ближайшие пять лет». Понимание

**ЛИДЕРСТВО
ЗНАНИЯ
ОПЫТ
УСПЕХ**



ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

МВА МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Продолжительность обучения – 2 года

Государственный диплом СПбГУ

Форматы: очно-заочный, модульный

Начало занятий 15 апреля 2004 г.

Тел. 323-8444, 323-8448

ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ

18 ФЕВРАЛЯ В 19.00

по адресу: СПб, Волховский пер., 3

Подробнее на www.som.ru.ru

Лицензия №241-0346 от 01.04.1999

того, как может сложиться карьера в компании, сразу снижает желание менять работу. Скажу так: работодатели стали гораздо больше ценить своих старых сотрудников и подозрительнее относиться к вновь приходящим людям. Раньше хваталась за симпатичного человека с горящими глазами и огромным опытом, а сейчас его тысячу раз перепроверят, переспросят, чем все же он лучше тех, кого мы воспитали сами.

СФ: А системы мотивации?

ГА: Одна из популярных профессий внутри департамента по персоналу называется comp & ben (compensation and benefits). Это целая структура построения формулы компенсации, которую компания предлагает своим работникам. Однако все системы мотивации нашему рынку уже более или менее известны. Они описаны в учебниках, имеются в мировой практике, публикуются в интернете. Да и у нас они широко применяются. Правда, с разными культурными особенностями для тех или иных компаний. Главное — внимания к людям

стало больше. Человеку не только объяснили, какая у него система мотивации, с ним еще целый год работают. Возник диалог между работниками и их акционерами, которого раньше не было.

СФ: Прошлый год ознаменовали несколько громких переходов топ-менеджеров вместе со всей своей командой.

Будут ли такие переходы повторяться?

ГА: Нет, не будут. Приход команды в новый бизнес сопряжен с рисками. Это и возможность влияния на существующую структуру компании, и опасность ухода целой команды. Переходы с командами рискованны, неправильны и случаются редко.

СФ: А как изменилась активность перемещений самих сотрудников?

ГА: Количество переходов уменьшилось, а продолжительность работы на одном месте увеличилась. Число людей, которые успели «попрыгать», осталось прежним, и судьба их незавидна.

СФ: Как вы относитесь к утверждению, что рынок труда топ-менеджеров уже сложился?

ГА: В какой-то степени сложился. По крайней мере, размеры компенсации этих людей уже не колеблются от нуля до бесконечности. Что же касается непосредственно «голов», то пока невозможно вывести на улицу топ-менеджеров России, потому что пока невозможно отличить, кто из них топ-менеджер, а кто нет.

СФ: Ожидается ли приход в Россию крупных западных рекрутинговых компаний?

ГА: Да, но я не уверен, что это будут шумные приходы. Абсолютный масштаб даже самых крупных рекрутинговых компаний не очень велик.

СФ: Рост зарплат топ-менеджмента обгоняет рынок?

ГА: Напротив, они особенно-то и не растут. Они остались на нормальном, цивилизованном уровне.

СФ: А вот в некоторых секторах недавно слышно было недовольство раздутыми зарплатами.

ГА: Ор прекратился. Сегодня людям платят ровно столько, сколько они стоят.

Тел. 101-4188

www.mirbis.ru

Стратегия
Лидерство
Профессионализм



День
открытых дверей
7 февраля

Институт МИРБИС

MBA

Форма обучения: вечерняя, модульная

По окончании:

Государственный диплом MBA,
Diploma of MBA of LondonMet

Executive MBA

Форма обучения: модульная 2 года

По окончании:

Государственный диплом MBA

- *Высшее образование
- *Повышение квалификации
- *Аспирантура, докторантура
- *Профессиональная переподготовка
- *Корпоративные программы, тренинги
- *Центр трудоустройства и развития карьеры

**ЦЕНТР
МАРКЕТИНГА**



Программа подготовки и переподготовки
специалистов в области маркетинга

**Программа РИМА - совместный проект
Государственного Университета
Управления (Россия) и Высшей школы
Inholland (Нидерланды)**

- Высокое качество подготовки, соответствующее международным стандартам.
- Специальная подготовка преподавателей в Голландии и России.
- Многоуровневая система обучения (РИМА А - маркетинг, РИМА В - стратегический маркетинг).
- Российский и голландский дипломы.
- Практическая направленность программы.
- Вечерние занятия 1-2 раза в неделю, начало занятий в феврале и сентябре.

**Учебные центры РИМА открыты в
Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге,
Иркутске, Красногорске, Казани, Нижнем
Новгороде, Омске, Самаре**

**109542, Москва, Рязанский проспект, 99
тел/факс: (095) 371-17-50
e-mail: rimacentm@online.ru
http://www.rima.ru**

ТРУД ЗА КАПИТАЛ

«Слава Богу, ничего неожиданного не произошло», — примерно так охарактеризовали прошедший 2003 год руководители рекрутинговых фирм и менеджеры по персоналу крупных компаний. Но, немного подумав, добавили: «А все-таки год был благоприятным». Мы решили разобраться, какие тенденции проявились на рынке труда в прошлом году, и чего следует ожидать от 2004 года. — Текст: Никита ЖЕРДЯЕВ, Галина ВАНИНА

Источником оптимизма для специалистов кадрового бизнеса служат высокие темпы роста российской экономики — за прошлый год ВВП увеличился почти на 7%. Как говорит президент Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП), генеральный директор консалтинговой группы «БЛМ-Консорт» Михаил Богданов: «Рынок в прошлом году развивался медленно, но стабильно». Точно так же стабилен был и спрос на специалистов. «Сегодня востребованы те же люди, что и несколько лет назад. Спрос за год не меняется», — поясняет президент кадрового объединения «Метрополис» Валерий Поляков. Компаниям по-прежнему требуются профессионалы, занимающиеся продуктом на всем протяжении его «жизненного цикла» — созданием (производство), продвижением (маркетинг) и реализацией (сейлз).

В качестве общих тенденций, заметных уже не один год, HR-специалисты отмечают региональную экспансию компаний. С одной стороны, не московские предприятия активно осваивают столичный рынок. Сегодня довольно много локальных торговых марок, претендующих на право называться федеральными, но вместе с тем компании-владельцы брэндов создают либо укрепляют представительства в Моск-

ве. Скажем, в прошлом году представительство активно расширял алтайский производитель макарон «Алтан», а осетинская компания «Исток» пригласила на руководящие должности топ-менеджеров российских офисов компаний Motorola и General Electric. С другой стороны, московские фирмы продолжают осваивать регионы и заботятся о соответствующем кадровом обеспечении.

В прошлом году продолжала развиваться инфраструктура рынка труда. Заметней стала роль специализированных изданий, год от года они увеличивают число предлагаемых вакансий: «Десять лет назад в прессе публиковалась лишь незначительная часть предложений трудоустройства, а сейчас в Москве регулярно появляются 200–500 тыс. объявлений о поиске специалистов». На 20–30% в год возрастает посещаемость предлагающих работу сайтов. В результате сегодня фактически сложилась новая технология подбора специалистов. Менеджер по персоналу сначала размещает сообщение в интернете, потом дает объявление в газету, не забывая параллельно отработать собственные связи. И только потом обращается в кадровое агентство.

Спрос на персонал в сфере недвижимости вырос до небес



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

чем говорит: сам он пришел работать в БАТ из крупной рекрутинговой фирмы.

Лицом к клиенту

В целом на рынке труда больших изменений не произошло, тем не менее практически каждая отрасль демонстрировала определенную динамику.

Достаточно хорошо в прошлом году чувствовали себя финансовые компании. Люди хотели инвестировать, хотя, может быть, и не так активно, как до кризиса 1998 года. Директор по персоналу Brunswick UBS Алекс Левин отметил, что предыдущие два года мировые финансовые компании сокращали персонал либо урезали им зарплаты. И многие серьезные специалисты были готовы рассматривать предложения о работе в России. «В прошлом году мы взяли несколько новых сотрудников, в том числе и из-за границы, — в аналитический отдел, отдел продаж, инвестиционно-банковское подразделение и даже в отдел compliance (координатора по соблюдению международных контролирующих норм)», — рассказывает Алекс Левин.

Безусловный лидер на рынке труда прошлого года — розничный бизнес. Достучаться до частного клиента стремились и страховые фирмы, и банковские структуры. Так, принятие закона об ОСАГО вызвало большое оживление в рядах страховщиков. Многие фирмы в срочном порядке обзаводились соответствующими подразделениями и подбирали специалистов, начиная с менеджеров и заканчивая агентами. Карина Козн, руководитель департамента «Агентства Контакт»: Активизация работы с населением вызвала серьезную реорганизацию работы финансовых структур, поскольку технологии ритейла коренным образом отличаются от привычных методов работы с корпоративными клиентами. Безусловно, эти изменения сказались на рынке труда.

Каждая из финансовых компаний решала вопрос развития

Финансовый ритейл завоевывал рынок новыми проектами

Тем не менее в прошлом году компании довольно часто прибегали к помощи рекрутеров. По данным АКПП, рынок рекрутинговых услуг вырос на 25–30%. В условиях усиления конкуренции руководители и собственники бизнеса все больше осознают ценность человеческих ресурсов. Кроме того, как любят говорить сами рекрутеры, профессионалы лучше знают, кого, как и где искать.

Наряду со спросом на рекрутинговые услуги в минувшем году отчетливо проявилась еще одна тенденция — предприятия активно укрепляли собственные кадровые службы. Вячеслав Лосев, менеджер по подбору персонала компании БАТ Россия: Чем более редкого специалиста вы ищете, тем меньше вероятность, что он сам вас найдет, а кадровые агентства берут в среднем два–три оклада предполагаемого сотрудника. Проще принять в штат собственного рекрутера, знающего рынок труда и владеющего технологией поиска сотрудников, и он достаточно быстро отработает свои деньги. Вячеслав Лосев наверняка знает, о

**АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
ФАКУЛЬТЕТ ИННОВАЦИОННО-
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА**
(ранее – Центр коммерциализации технологий)
10 лет в бизнес-образовании



Управление инновациями

Для тех, кто строит свой бизнес на новых технологиях и нововведениях.
«МВА: управление инновационными проектами, инвестициями и рисками» – 2 года
Магистерская программа
«Технологический менеджмент» – 2 года

Программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

*Государственный диплом.

*Программы разработаны совместно с Техасским университетом (США) и не имеют аналогов в отечественной практике.

*Преподаватели – специалисты-практики в сфере инновационного бизнеса.

Формы обучения – вечерняя и заочная.
Весенний и осенний наборы.

Лицензия № 24 Г 1766 от 10. 04. 2002

Адрес: 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, корп.1, к. 507
тел.: (095) 564-8468, 564-8469; e-mail: krutch@co.ru; www.intb.ru

ритейла по-своему. Открывались новые отделения и филиалы, приобретались уже готовые сети (скажем, компания «НИКойл», приобретшая Автобанк и ПСК, «Тройка Диалог», которая купила «Росгосстрах», а также группа «Интеррос», получившая ОВК и Мост-банк). Внедрялись новые формы работы. Последний, самый сложный путь выбрал Альфа-банк, создав новый для России формат финансового супермаркета «Альфа-банк экспресс». В прошлом году в Москве открылось 20 его отделений.

Понятно, что в такой ситуации самым высоким спросом в банковской сфере пользуются специалисты по продвижению розничных услуг. Кроме того, по словам Карины Козн, наиболее востребованными специалистами в 2003 году оказались менеджеры среднего и высшего звена кредитных департаментов и департаментов неторговых операций. А поскольку банки стали больше внимания уделять маркетингу и развитию банковских услуг, вырос спрос и на банковских маркетологов.

Для розничных сетей, продающих товары массового спроса, минувший год выдался особенно удачным. Многие из них увеличили оборот в общей сложности на 40–70%. Компании поставили на поток открытие новых магазинов и торговых центров. Так, «Патэрсон» в прошлом году открыл свой двадцать восьмой магазин, четыре новых центра появились у Metro, открылись первые гипермаркеты OBI и Marktkauf. Такие темпы требовали большого вливания свежих кадров, и многие компании обновляли управленческие команды. Так «Агентство Контакт» приняло участие в наборе управленческих команд для сети салонов сотовой связи Dixis и сети обувных магазинов «Центробувь». Для Dixis, активно развивавшегося в регионах, агентство рекрутировало финансового директора, директора по маркетингу, IT-директора, руководителя службы персонала. Для обувной сети агентство также подобрало целую команду управленцев —

директора по рознице, директора по закупкам, главного бухгалтера, директора по информационным технологиям, руководителей новых проектов. По словам директора по консалтингу «Агентства Контакт» Лии Купчиной, акционеры предоставили новой команде широкие полномочия для развития бизнеса. За год компания открыла несколько десятков новых обувных в Москве, Московской области и других регионах России.

Специалисты кадрового рынка отмечают, что приход иностранных ритейлеров пока не привлек массовому притоку специалистов из российских сетей в западные, однако борьба за лучшие кадры будет только обостряться. Впрочем, в дефиците сегодня не одни топ-менеджеры, но и низовой персонал. Список вакансий на интернет-сайтах розничных сетей редко уместится на одной странице. Им требуются кассиры, грузчики, специалисты по выкладке товара, технологи и т. п. Среди данной категории работников всегда высокая текучка (до 60–80% в год), и специалисты просто «кочуют» из одной компании в другую. До их переманивания дело пока не дошло, однако менеджеры по персоналу опасаются, что рано или поздно кадровый поток «обмелеет», и рассматривают в качестве источника рабочей силы районы ближнего Подмосковья.

Монстры перемен

Бурный рост спроса и цен на недвижимость вызвал повышенный интерес к профессионалам этого рынка. Генеральный директор консалтинговой компании Human Factors: Кирилл Никифоров: «В прошлом году мы закрыли много позиций, связанных с недвижимостью, причем не только для профильных фирм. Бизнес растет, компании покупают магазины, офисы, и всеми этим площадями нужно управлять». О той же тенденции говорит и руководитель департамента «Агентства Контакт» Галина Спасенова: «Инвестиционно-строительным бизнесом заинтересовались торгово-производст-

венные компании, ранее не имевшие опыта в этой сфере. Наличие свободных средств и высокий интерес к инвестициям в недвижимость подтолкнули их к созданию специализированных подразделений. Эти компании начали приглашать лучших специалистов, работавших ранее в инвестиционно-строительных и девелоперских фирмах, предлагая им высокую зарплату и хорошие условия».

Развитие ипотечного кредитования увеличило спрос на специалистов, способных грамотно вести подобные сделки, эффективно взаимодействовать с банками и страховыми компаниями. От них требуется не только хорошее знание юридических процедур, но и умение разбираться в финансовых вопросах. Наконец, в прошлом году работодатели заинтересовались специалистами,

знакомыми со спецификой строительства гостиничных и спортивных сооружений. Таких людей на рынке пока немного, что увеличивает борьбу за лучшие кадры и провоцирует рост зарплат специалистов.

По-прежнему активно развивается производственная сфера (в первую очередь пищевая индустрия, агропромышленные компании и т. д.). Кадровое оживление оказалось заметно в тяжелом машиностроении (грузовой транспорт, сельскохозяйственная техника и т. п.). Рост цен на цветные металлы значительно укрепил положение металлургических компаний («СУ-АЛ», «Русский алюминий») и вызвал потребность в перестройке управленческих структур. Популярным стало создание управляющих компаний. В частности, «БЛМ-Консорт» в прошлом году

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА

ЛИНК

СОВМЕСТНО С КРУПНЕЙШЕЙ В ЕВРОПЕ Школой бизнеса Открытого Университета Великобритании предлагают многоуровневую систему программ профессиональной переподготовки управленческих кадров

MBA

"КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР"

"МЕНЕДЖЕР-ПРОФЕССИОНАЛ"

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ФИНАНСЫ

- ♦ Практическая направленность
- ♦ Обучение без отрыва от работы
- ♦ Российские и британские дипломы
- ♦ Европейская аккредитация AMBA EQUIS / EFMD (www.efmd.be)
- ♦ Четвертое место в рейтинге 20 лучших в мире дистанционных программ MBA Financial Times
- ♦ Учебные центры в 90 городах
- ♦ Скидки для корпоративных заказчиков

Презентации программ MBA:
Москва 11, 17 марта 19-00
Тел.: 165-2481, 282-5227
e-mail: mba@link.msk.ru
www.link.msk.ru www.ou-link.ru
Набор до 30 марта

The Open University

искала для подобных структур топ-менеджеров разных направлений. Кроме того, реструктуризация бизнеса привела к масштабному движению персонала. Леонид Гаврилов, директор по кадрам АО «Северсталь»: «После выделения некоторых структур в дочерние предприятия численность сотрудников у нас сократилась на 3–4 тыс. человек. Но параллельно появилось около 1,5 тыс. штатных единиц под новые производственные объекты».

Кадры в денежном выражении

Последние годы спрос на специалистов быстро растет, а вот зарплаты в этой гонке явно отстают. Если раньше доходы специалистов могли увеличиваться на 20–30% в год, то в прошлом году, по оценке «БЛМ-Консорт», рост составил всего 10%. Кэтрин

Сталкер, старший менеджер отдела консультационных услуг по управлению персоналом PricewaterhouseCoopers (PwC): «Мы не почувствовали в этом году заметного подъема зарплат. Нормальный стабильный рост, покрывающий инфляцию. А для тех, чьи зарплаты номинированы в долларах, реальный рост оказался маленьким или его вообще не было». В банковской сфере, по данным PwC, зарплаты в прошлом году выросли в среднем на 14%, а наиболее существенный рост наблюдался в кредитных отделах, корпоративных финансов, казначействе и подразделениях розничных услуг — на 24–26%.

Еще одна свежая тенденция — постепенное «отбеливание» зарплат. Причем не только потому, что государство закручивает гайки, на «белую» зарплату появился спрос. Высококвалифици-

цированные работники, чтобы иметь возможность брать кредиты в банке, при выборе компании стали обращать внимание, насколько там прозрачна система выплат. «Знаю случаи, когда человек предпочитал идти на меньшую, но легальную зарплату, отказавшись работать в компании, предлагавшей больше денег, но в конверте. Теперь профессионалы все чаще интересуются подобными вещами», — говорит Валерий Поляков.

Когда осенью прошлого года курс доллара начал падать, сотрудники крупных компаний стали активно обсуждать возможность перевода зарплат в евро. Однако руководителей этот вопрос пока не беспокоит. Кэтрин Сталкер: «Только один банк, участвовавший в нашем обзоре зарплат, отметил, что в 2003 году начал доплачивать руководителям высшего звена курсовую разницу между долларом и евро. Но, насколько я знаю, в массовом порядке привязывать выплаты к курсу евро не планирует». А по наблюдениям Валерия Полякова, все больше компаний назначают зарплату в рублях, даже международные корпорации. В этом случае падение курса доллара никак не сказывается.

Но, несмотря на относительно скромный прирост зарплат и снижение курса американской валюты, многие владельцы компаний задаются традиционным вопросом: отрабатывают ли сотрудники свои деньги и не переплачивает ли им компания? Подобные мысли обычно появляются, когда на рынок выходят новые игроки, переманивают персонал, предлагая более высокие зарплаты, и предприятия вынуждены больше платить своим людям.

Однако большинство участников рынка с такой точкой зрения не согласно. В компании БАТ, кстати, были специалисты, которых приходилось переманивать, в том числе и предлагая высокие зарплаты. Но основная масса вакансий заполнялась в русле ценовой политики, выработанной компанией в начале прошлого года. Кирилл Никифоров:

«Трудно представить, что существует массовая переплата. Может быть, в отдельных случаях, когда нужно удержать ценного специалиста. Хотя у нас есть клиенты (российские финансовые компании), регулярно мониторящие рынок и платящие в полтора раза больше, чем конкуренты».

По мнению Алекса Левина, вряд ли рынок «раскачивают» какие-то серьезные игроки: «В нашем секторе в России сегодня присутствуют почти все крупные компании. Скорее, рост зарплат никак не связан с другими игроками. Зарабатывать сегодня стало сложнее, приходится предлагать клиентам более качественный продукт, а для этого нужно повышать уровень сотрудников. Они эти деньги честно отработывают. До кризиса любой вопрос решался деньгами, но в последнее время организации лишних людей не держат, а обороты бизнеса постоянно растут».

Что дальше

В последнее время в бизнес-среде все чаще пророчат новый финансовый кризис, однако HR-менеджеры и руководители рекрутинговых фирм не ждут в ближайшем будущем никаких потрясений. По мнению Валерия Полякова, внутренних причин для кризиса нет. Предприятия начали лучше считать деньги; чтобы удерживать работника не только зарплатой, они чаще используют нематериальную мотивацию. Наконец, все больше компаний начинают связывать зарплату с результатами работы сотрудника.

«Хорошие специалисты остаются по-прежнему дефицитными», — уверен Михаил Богданов, — значит, компаниям придется больше вкладывать в обучение сотрудников, работать со студентами и т. д.». Согласно прогнозам Михаила, спрос на специалистов вырастет на 10–20%, и примерно такими же окажутся темпы роста рекрутингового бизнеса. А вот зарплаты в целом поднимутся на 5–10%, разве что у лидеров рынка прирост может стать больше. Судя по всему, нынешний год будет не хуже и не лучше прошлого.



АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЫСШАЯ ШКОЛА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Программа
«Доктор делового администрирования»
Научный руководитель - Академик А.Г. Аганбегян.

Программа
«ЕВРО-МЕНЕДЖМЕНТ –
Мастер делового администрирования
для руководителей" (МВА)

Срок обучения - 2 года.

Стоимость - 8900 у.е.

Дипломы:

- Российский Государственный диплом МВА
- Гарцбургский диплом Академии менеджмента AFW (Германия)

Дополнительные возможности:

- Диплом MBA Swiss Business School
- Корпоративное обучение



www.emba.ru



(095) 937-02-99
(095) 937-07-40

ЧЕСТНАЯ СТАТИСТИКА

Обзоры зарплат — salary survey — рынку рекрутинга известны давно. Большинство компаний, имеющих службы по работе с персоналом, используют их, покупая или обращаясь к открытым источникам. Однако рекрутеры сходятся в том, что редкие компании проводят серьезный анализ обзоров зарплат, а встречающиеся в обзорах статистические показатели чаще всего остаются без внимания. Однако если обратиться к ним, можно не только точнее определить картину рынка, но и увидеть, не грешит ли анализируемый отчет скрытыми проблемами.

— Текст: Дмитрий Демин

Главная задача обзоров — определить среднерыночную величину зарплат. Далее у работодателя богатый выбор — установить зарплаты выше среднерыночных или идти вместе с рынком. Большинство рекрутеров придерживается принципа золотой середины, и наиболее популярным показателем оказывается так называемая средняя. Однако для определения средней величины и отклонений от нее у статистической науки есть масса вариантов.

СРЕДНЯЯ АРИФМЕТИЧЕСКАЯ

Средняя арифметическая (\bar{x}) — самый популярный и интуитивно понятный показатель из всех видов средних величин. Часто ее просто называют «средней». Для подсчета средней все значения ряда суммируют и делят на их количество.

ФОРМУЛА:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

где: n — количество значений в ряду; x — значения ряда

ПРИМЕР

ДАНО: ряд значений 1800, 2100, 1750, 2200, 1900, 1200
ЗАДАЧА: найти среднее арифметическое
РЕШЕНИЕ: 1. Найти сумму ряда: $\sum x_i = 1800 + 2100 + 1750 + 2200 + 1900 + 2000$
 2. Определить количество значений в ряде: $n=6$
 3. Определить среднее арифметическое:

$$\bar{x} = \frac{1800 + 2100 + 1750 + 2200 + 1900 + 2000}{6} = 1958,3336$$

Несмотря на популярность средней, ее использование имеет определенные ограничения. Данные, которые она усредняет, обязаны подчиняться закону нормального распределения, т. е. должны быть равномерно распределены вокруг центрального значения. В этом случае каждая из величин не должна играть в образовании суммы ряда значительную роль.

На практике это значит, что средняя арифметическая весьма «чувствительна» к влиянию крайних значений распределения. Влияние одного очень большого или очень маленького числа существенно искажает среднюю. Например, если бы наибольшее из приведенных выше значений было не 2100, а, допустим, 5000, то средняя арифметическая стала бы равной 2458,333, а не 1958,333. И хотя значение 2458,333 «арифметически» является серединой ряда, на самом деле оно плохо его отражает.

БОРЬБА С ВЛИЯНИЕМ КРАЙНИХ ВЕЛИЧИН

Некоторые составители обзоров зарплат проверяют получаемые от опрашиваемых компаний данные и в случае подозрительных отклонений уточняют, не ошибка ли это. Если по каким-то причинам проследить историю каждой цифры невозможно, самый простой способ избавиться от влияния крайних значений — отбросить их. В нашем случае это выглядело бы так:

ПРИМЕР

ДАНО: ряд 1800, 5100, 500, 2200, 1900, 2000.

ЗАДАЧА: подсчитать среднюю

РЕШЕНИЕ: 1. Выстроить ряд по возрастанию:

500, 1800, 1900, 2000, 2200, 5100.

2. Отбросить крайние значения:

1800, 1900, 2000, 2200

3. Определить среднее:

$$\bar{x} = \frac{1800 + 1900 + 2000 + 2200}{4} = 1975$$

МЕДИАНА

Проблем средней арифметической лишен другой вид средней — медиана. Медиана (Me) буквально означает середину и равна значению, делящему ранжированный ряд пополам, что особенно подходит для описания асимметрично распределенных данных.

ФОРМУЛА:

$$N_{me} = \frac{n+1}{2}$$

где: n — количество значений в ряду.

Чтобы определить медиану, надо расположить значения по возрастающей и найти то, слева и справа от которого в ряду стоит одинаковое количество данных.

ПРИМЕР

ДАНО: ряд 1900, 500, 5100, 2000, 1800, 2500, 2200

ЗАДАЧА: определить медиану

РЕШЕНИЕ: 1. Упорядочить ряд по возрастанию значений: 500, 1800, 1900, 2000, 2200, 2500, 5100.

2. Определить медиану: $Me = 2000$.

Именно это значение делит ряд пополам — слева и справа от него находится одинаковое количество значений

В отличие от средней арифметической, медиана не так сильно подвержена воздействию крайних значений распределения. Иными словами, даже если заменить 5100 на 100000, это никак не скажется на значении, делящем ряд пополам.

Такое свойство медианы используют для определения средней величины рядов, которые смещены в одну или в другую сторону, или если в наборе данных присутствует несколько очень больших или очень маленьких значений.

СРАВНЕНИЕ СРЕДНЕЙ И МЕДИАНЫ

Определив среднюю и медиану, можно сделать ряд интересных наблюдений. Так, если их значения близки, это означает, что данные в исследуемом ряду распределены «нормально», без «выбросов» и «смещений». Что можно считать подтверждением качества выборки и достаточного количества данных.

Значительное расхождение медианы и средней — повод задуматься. Как минимум это говорит о разбросе данных в ряду. Чаще всего такая ситуация — следствие проблем с выборкой (опрошены слишком разнородные компании, с принципиально разным уровнем зарплат на исследуемой позиции), неотфильтрованных «выбросов» (вплоть до опечаток в виде лишнего нуля) или недостаточного количества измерений.

КВАРТИЛЬ

Кроме медианы, являющейся серединой ряда, в обзорах зарплат также можно встретить показатели, соответствующие 1/4 ряда, — квартили.

Квартили (Q) — значения ранжированного ряда, делящие его на четыре равные по количеству данных части. Соответственно, таких величин три: первый квартиль (Q_1), второй квартиль (Q_2), третий квартиль (Q_3).

При этом сама медиана соответствует второму квартилю, а наиболее важными становятся значения первого и третьего, т. е. значения зарплат на 25% выше и ниже медианы.

Такое внимание именно к числу 25 рекрутеры объясняют сложившейся практикой. Действительно, непонятно, почему именно 25% стали тем самым ключевым показателем, а не, скажем, 20% или 30%. Впрочем, у квартиля есть свой «физический смысл». Как правило, именно на 25% различаются зарплаты во время испытательного срока нового сотрудника и после его окончания. Кроме того, по мнению рекрутеров, разница в 25% отражает своеобразный «порог чувствительности» работника к изменению зарплаты. Именно на столько она должна возрасти, чтобы тот почувствовал качественно иной уровень оплаты труда. Ориентировать зарплаты на третий квартиль принято и в том случае, если стратегия компании — зарплаты выше рыночных.

МИНИМУМ И МАКСИМУМ. ДЕЦИЛЬ. ПРОЦЕНТИЛЬ

Минимум и максимум ряда, как правило, не имеет большого практического применения при работе с обзорами зарплат. Тем не менее многие специалисты по управлению персоналом с интересом фиксируют эти показате-

тели. По их словам, минимум и максимум ряда — наряду со средней — помогают им лучше ориентироваться в оценке разбросов и, например, понимать, сколько бы стоил наилучший на данный момент кандидат из всех существующих на рынке.

Иногда минимум и максимум выражают через другой встречающийся в статистике термин — процентиль (иногда — перцентиль).

Если медиана делит числовой ряд пополам, квартили — на четыре части, то процентиля — на сто.

Соответственно, минимальное значение называют первым процентилем, максимальное значение соответствует 99-му, а медиана совпадает с 50-м процентилем.

Процентиль (P) — значения ранжированного ряда, делящие его на сто равных частей.

Однако чаще всего минимум и максимум ряда малорепрезентативны. Если уж стоит задача понять, что же действительно является границей рынка, то на помощь приходят децили.

Дециль (D) — значения ранжированного ряда, делящие его на десять равных по численности частей.

Алгоритм их определения такой же, как для медианы и квартилей.

Децили (первый и девятый) гораздо корректнее отражают минимум и максимум ряда. В практике они используются, если для ряда позиций (ключевой специалист, топ-менеджмент) в компании принято удерживать самые высокие по рынку зарплаты. Так предприятия защищают себя от переманивания сотрудников, ущерб от перехода которых может иметь фатальные для бизнеса последствия.

АЛГОРИТМ

- 1 __РАНЖИРУЙТЕ ряд.
- 2 __ОПРЕДЕЛИТЕ минимальное (первый процентиль) и максимальное (девяносто девятый процентиль) значение ряда.
- 3 __ОПРЕДЕЛИТЕ среднее арифметическое (сложите все значения ряда и поделите на количество слагаемых).
- 4 __ОПРЕДЕЛИТЕ медиану (найдите значение ряда, которое делит его пополам).
- 5 __ОПРЕДЕЛИТЕ первый и девятый дециль (значения, находящиеся в 1/10 и 9/10 ряда).
- 6 __СРАВНИТЕ среднюю арифметическую и медиану, максимум и минимум с первым и девятым децилем.
- 7 __ЕСЛИ значения серьезно различаются — задумайтесь: а) определите, насколько однороден ряд. Если разброс велик, оцените репрезентативность выборки исследуемых компаний; б) определите наличие экстремумов — разберитесь, не являются ли они ошибкой или таким же следствием нерепрезентативности выборки, как и в п. (а).
- 8 __ЕСЛИ значения средней арифметической и медианы, минимума и первого дециля, а также максимума и девятого дециля близки или обнаруженные в п. 7 отклонения являются объективными — двигайтесь дальше.
- 9 __ОПРЕДЕЛИТЕ первый и третий квартиль (значения, отделяющие первую и последнюю четверть ряда).
- 10 __СРАВНИТЕ зарплату на исследуемой позиции с одним из определенных выше показателей в зависимости от принятой в вашей компании политики: идти вровень с рынком (медиана), впереди рынка (третий квартиль), предлагать самые высокие в отрасли зарплаты (девятый дециль).
- 11 __КОРРЕКТИРУЙТЕ зарплаты.

УЧЕН ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ

Главным ресурсом для достижения успеха дирекция по персоналу компании «Русский алюминий» считает своих сотрудников. Развиваться компании помогают различные обучающие программы. Как из огромного разнообразия западных и российских MBA-программ выбрать соответствующие стратегии развития, рассказывает заместитель генерального директора по персоналу «РУСАЛ-УК» Виктория Петрова. Оказывается, достаточно следовать нескольким простым правилам.

— Текст: Юлия АГЕЕВА



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

программы развития сотрудников. Нам пришлось ответить на вопрос, какие сотрудники и с какими качествами требуются компании для развития.

1. Анализ бизнес-стратегии компании

Первое время мы выбирали наиболее популярные программы: общее управление, управление финансами, входящее тогда в моду управление персоналом. Но через два года наши потребности изменились. Все сильнее ощущалась нехватка специалистов по управлению производством. Удерживать его на прежнем уровне было не сложно (в России много хороших производственников), но дать качественно новый уровень эти программы не могли. Тогда мы стали искать специализированные программы по управлению производством и вышли на совместный проект Университета Гренобля и МАИ по управлению производством, курсы Массачусетского технологического института, программы Университета Кентукки и Университета города Трондхейм (Норвегия). Сегодня именно эти курсы доминируют в нашем портфеле.

Елена Кручинина, начальник учебно-методического отдела АНХ: — Программ с технологическим уклоном в России не так много. Но растущая конкуренция между школами и требования компаний приведут к более узкой специализации программ по отраслям знаний и деятельности.

Систему бизнес-образования мы начали строить несколько лет назад. Тогда компания еще была обычным советским производственным предприятием со всеми болезнями, свойственными стадиям консолидации активов. Менталитет людей оставался прежним и для достижения стратегических целей компании совершенно не годился. Мы понимали, что наш главный ресурс — человеческий — не готов к преобразованиям. Тогда компания и занялась разработкой

2. Определение требований к кандидатам

Следующей проблемой стал поиск подходящих для обучения людей. В компании работало 100 тыс. человек, и понять, кого из них нужно обучать, казалось сложным. Мы долго мучились, писали требования: каким должно быть образование, возраст, способности. Пытались составить портрет кандидатов. А потом поступили просто. Мы спросили: «Кто хочет?» Призыв к участию в программе кадрового резерва мы распространили в корпоративных СМИ. И получили 700 заявок вместо планируемых 300. На мой взгляд, желание очень важный фактор. И немалая доля успеха зависит от того, есть ли у человека амбиции, хочет ли он развиваться, способен ли отвечать за свой профессиональный рост.

3. Отбор кандидатов

Дальше за добровольцев взяли сотрудники дирекции по персоналу. Они выезжали на места, встречались с кандидатами, оценивали уровень их интеллекта, мотивацию, потенциал. Эти собеседования стали хорошим фильтром. Кстати, оказалось, что среди подавших заявки было достаточно много случайных людей: «Все побежали, и я побежал».

Оценить же потенциал работника не очень сложно. Тут как с приемом на работу. Мы знаем, какие задачи перед нами стоят, на какую позицию человека ищем, каковы требования к этой позиции. Но в любом случае важен динамизм, желание обучаться и ориентация на результат. Сама логика молодой и агрессивной компании диктует подобные правила.

Прошедшие собеседование составили наш «Золотой резерв» — так мы называли эту программу. Это наши «агенты изменений» — люди, профессиональным развитием которых мы занимаемся прицельно. Когда в компании появляется необходимость в руководителях, мы черпаем их из «Золотого резерва».

4. Анализ влияния программы на корпоративную культуру

Мы намеренно не вводили ни должностных, ни возрастных ограничений для участников программы. Единственное базовое требование — иметь высшее образование. Остальное не имеет значения. Например, в Британском открытом университете у нас учатся даже рабочие.

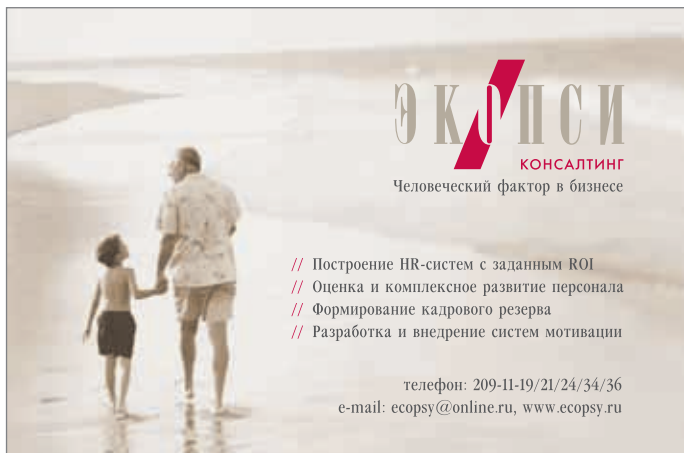
Правда, у таких программ есть и обратная сторона. Компания рискует создать участок напряженности. «Избранные» иногда подхватывают звездную болезнь, климат в коллективе портится из-за ревности коллег. Но мы не считаем, что образование является отдельной ценностью. Результаты работы важнее, чем регалии. Поэтому сотрудник, не имеющий бизнес-образования, добивается повышения в должности, как и получивший MBA.

А если результатов нет, то остальное бессмысленно. Мне часто шлют резюме, начинающиеся со слов: «Я закончил университет, который входит в мировую первую пятерку». Это плохой знак. Если человек апеллирует не к собственной компетенции, к выполненным проектам, а к регалиям учебного заведения, это, скорее всего, не работник.

5. Составление индивидуальных планов развития

Мы ежегодно проводим оценку деятельности сотрудников. Она включает отчет за год и формулирует цели на следующий. Вместе с руководителем человек обсуждает свои достижения и то, чего ему предстоит добиться. Составляется план развития сотрудника. Он послужит дирекции по персоналу основой для подготовки общего учебного плана. Дальше руководитель может рекомендовать работника на получение MBA для соответствия той должности, которую он занимает или планирует занять.

Александр Коновалов, директор кадрового агентства «Довгань»: — Степень MBA становится все более распространенной среди кандидатов. Поэтому работодате-



ЭКПСИ
КОНСАЛТИНГ
Человеческий фактор в бизнесе

- // Построение HR-систем с заданным ROI
- // Оценка и комплексное развитие персонала
- // Формирование кадрового резерва
- // Разработка и внедрение систем мотивации

телефон: 209-11-19/21/24/34/36
e-mail: ecopsy@online.ru, www.ecopsy.ru

ли полагаются на другие критерии: опыт руководства, задатки мотиватора и управленца.

6_ Составление корпоративного плана развития персонала

Индивидуальный план определяет, в каких знаниях нуждается кандидат. Необходимо ли ему, скажем, получить базовое бизнес-образование, или требуются специальные знания. Мы заключаем с кандидатами так называемые ученические договоры, которые получили право оформлять по новому трудовому кодексу. Мы гарантируем сотруднику оплату обучения, а он обязуется после окончания программы отработать в компании минимум три года. Покинув нас раньше срока, он компенсирует часть потраченных на обучение денег.

Сергей Львов, заместитель директора компании «Экопси Консалтинг»:

— Корпоративная учебная программа строится по «методу кафе-терия». Из общей программы — «меню» — каждый ученик выбирает необходимые ему дисциплины — «готовые блюда».

7_ Реализация программы

«Русал» — компания молодая. Нам всего четыре года, и мы не любим отпускать людей на очное обучение. MBA продолжается два года. Только двое наших сотрудников сейчас получают образование с отрывом от производства, и компания не планирует расширять эту практику. Мы предпочитаем модульные программы без отрыва от производства, причем как западные, так и российские. В этом случае студент обучается самостоятельно, а выезжает только на сессии.

Владимир Туманов, директор программ MBA ЛИНК:

— Для многих российских компаний дистанционное образование — единственный приемлемый вариант.

Выбирая бизнес-школу, мы обращаем внимание на ее рейтинг, анализируем учебные планы, знакомимся с преподаватель-

ским составом, общаемся с выпускниками. Хотя рейтинги вряд ли могут стать основой для выбора, их результаты иногда отличаются с точностью до наоборот. На рекомендации выпускников, напротив, можно положиться.

Сергей Календжян, декан «Высшей школы корпоративного управления» АНХ:

— Рейтинг в российских условиях — это бред сумасшедшего. У нас нет сложившегося рынка MBA-программ, нет традиций. Кто у нас первый, кто второй — пока еще не установлено.

Огромное значение имеет наличие среди преподавательского состава практиков. Забавно, когда преподаватель бизнес-дисциплины никогда в жизни не видел, как этот бизнес выглядит. Но, к сожалению, таковы многие отечественные школы. Думаю, для российского MBA качественные изменения наступят тогда, когда преподавать придут люди из бизнеса. У нас этот процесс пока не стал массовым явлением, но уже начался. Я знаю многих известных в бизнесе людей, преподающих по вечерам или в выходные. Они осознают необходимость передавать опыт. Надеюсь, что скоро таких людей станет больше.

Валерий Каткало, декан факультета менеджмента СПбГУ:

— Мировая практика показывает: базовые курсы должны читать академические преподаватели, а практиков следует приглашать на занятия прикладного характера.

8_ Мониторинг

Кандидаты, прошедшие все этапы отбора, как правило, дорожат открывшимися для них возможностями. Хотя бывают иные ситуации. Случалось, человек уходил через год после пребывания в кадровом резерве. Сотрудники обучались без отрыва от производства, да и работа над проектами нелегка. Получалось, что люди работали по 12 часов в день, иногда прихватывая и выходные. Кроме того, у нас создана система контроля промежуточных итогов обучения наших студентов. Это помогает компа-

нии вовремя корректировать ход учебной программы и оценить, насколько успешно с ней справляются наши выдвиженцы.

9_ Завершение программы

Сегодня в «Русале» степень «Мастер делового администрирования» получили около 100 сотрудников. Ежегодно их количество возрастает примерно на 30 человек. Список бизнес-школ, где они обучаются, велик. Это IMD (Швейцария), INSEAD (Франция),

Duke University (США), London Business School (Великобритания), Massachusetts Institute of Technology (США), Kentucky University (США), совместный MBA Гренобльского университета и Московского авиационного института (МАИ), Высшая международная школа АНХ, Университет Нижней Саксонии и Высшая школа бизнеса МГУ им. Ломоносова. Многие топ-менеджеры компании уже имеют степень Executive MBA.

АЛГОРИТМ

- 1_ АНАЛИЗ бизнес-стратегии компании.** Потребности в сфере персонала определяются стратегией развития компании.
- 2_ ОПРЕДЕЛЕНИЕ требований к кандидатам.** Базовые требования традиционны: способность к развитию, мотивация и корпоративность. Функциональные требования определяются исходя из бизнес-задач.
- 3_ ОТБОР кандидатов.** Основные критерии: оценка результатов работы, рекомендации руководителя, результаты тестирования службой управления персоналом.
- 4_ АНАЛИЗ влияния программы бизнес-образования на корпоративную культуру.** Программы «кадрового резерва» имеют и побочные эффекты. Ревность коллег и звездную болезнь «избранных» нейтрализует открытая политика и оценка сотрудника по реальным результатам труда.
- 5_ СОСТАВЛЕНИЕ индивидуальных планов развития кандидатов.** Включает план обучения, работу в проектах компании, профессиональные стажировки.
- 6_ СОСТАВЛЕНИЕ корпоративного плана развития персонала.** Личные планы сводятся воедино. Определяется общая программа корпоративного образования.
- 7_ РЕАЛИЗАЦИЯ программы.** Определяются формы обучения. Выбираются учебные заведения и программы. Формируется бюджет. Сотрудники идут на учебу.
- 8_ МОНИТОРИНГ.** Отслеживаются промежуточные результаты обучения. Неуспешные студенты «снимаются с дистанции».
- 9_ ЗАВЕРШЕНИЕ программы.** Закончив программу, выпускники получают назначение или остаются в «кадровом резерве». Далее — см. п. 1.



**ИМПЕРИЯ
КАДРОВ**

Международная консалтинговая компания приглашает специалиста на должность

**КОНСУЛЬТАНТ ПО
ФИНАНСОВОМУ УПРАВЛЕНИЮ**

Основные аспекты деятельности:

- участие в проектах по оказанию заказчикам услуг по управленческому и финансовому консалтингу.

Требования к кандидату:

- в/о (финансовое), желательно наличие ACCA/CIMA/CPA;
- наличие опыта в: планировании/бюджетировании, реинжиниринге бизнес-процессов, консолидации, управленческой отчетности, методике оценки KPI, трансформации отчетности, оценке затрат;
- хорошее знание российской и международной отчетности (RAS, GAAP/IAS);
- свободное владение английским языком.

3/п от \$2500, социальный пакет.

Тел.: 956-7083, e-mail: MRYamov@imperia.ru

дневник наблюдений

[Ц И Ф Р Ы]

376 тыс.

экономических преступлений было выявлено в России в 2003 году. Общий ущерб от них составил 75,1 млрд рублей. Несмотря на такую неутешительную статистику, в целом в 2003-м преступлений в сфере экономики было совершено всего на 0,5% больше, чем в позапрошлом году. По словам замначальника ГУБЭП Федеральной службы по налоговым и экономическим преступлениям МВД России Анатолия Гулькова, 9,5 тыс. преступлений совершено организованными группами. Это больше, чем в прошлом году, на 5%. Число мошенничеств возросло на 19% и достигло 47,5 тыс., а количество тяжких и особо тяжких преступлений увеличилось на 1,5% и составило 142 тыс. Больше всего преступлений выявлено в финансово-кредитной системе — 68,6 тыс. На втором месте потребительский рынок (45,5 тыс.). Далее следуют должностные преступления (25,5 тыс.). Всего за год к уголовной ответственности за экономические правонарушения было привлечено 140,4 тыс. человек.

\$5,4 млрд

заработала Россия в 2003 году на продаже оружия и боевой техники. Из них 94% пришлось на госмонополиста «Рособоронэкспорт», являющегося посредником при осуществлении подобных сделок. Остальные 6% достались четырем компаниям, обладающим правом самостоятельно продавать вооружение за рубеж: РСК «МиГ», НПО машиностроения, ГУП «Конструкторское бюро машиностроения» и ГУП «Конструкторское бюро приборостроения». Российский экспорт оружия каждый год увеличивается более чем на \$1 млрд. По словам гендиректора «Рособоронэкспорта» Андрея Бельямина, в 2001 году продажи его компании составили \$3,2 млрд, а в 2002 — \$4,2 млрд. Свыше половины доходов приходится на Индию и Китай, в то время как экспорт российской техники в Европу и Америку остается на традиционно низком уровне, поскольку все больше стран

вступают в НАТО, стандарты которой иные, нежели у отечественной техники. Тем не менее и за счет стран «третьего мира» в этом году доходы нашей страны от продажи оружия могут достичь уровня 1991 года, когда они составили \$6 млрд. Совсем недавно был подписан контракт с Индией на поставку 16 истребителей МиГ-29К на рекордную сумму \$700 млн.

2-е

место занимает теперь на мировом автомобильном рынке японская корпорация Toyota Motor, сумевшая подвинуть с этой позиции американскую Ford Motor Co. По итогам 2003 года японцы выпустили 6,78 млн машин, что на 110 тыс. больше, чем у Ford. За год производство автомобилей компании выросло на 8,1%. Такие успехи Toyota можно объяснить тем, что компания традиционно занимает лидирующие позиции на внутреннем рынке Японии, контролируя порядка 36,2%. В международном отношении это около 4,2 млн машин, или 61% от всех продаж Toyota. «Хотел бы я, чтобы у нас были такие же возможности на их рынке, как у них на нашем. Давайте уберем этот компонент и посмотрим, что у них останется», — заявил главный директор по операциям Ford Ник Шееле. Впрочем, производство Toyota на внутреннем рынке выросло всего на 4,7%, тогда как зарубежные заводы компании выпустили автомобилей почти на 20% больше.

24,8 млрд

рублей получили российские страховщики от авто владельцев во втором полугодии прошлого года. Такова, по данным Российского союза страховщиков, общая сумма проданных с июля по декабрь 2003 года полисов ОСАГО. Одновременно за это же время страховщики выплачивали владельцам автомобилей около 1,2 млрд рублей, то есть всего 5% от суммы собранных средств. Правда, в РСА предупреждают: подобные сравнения некорректны, поскольку многие договоры ОСАГО заключены в последние недели про-

шлого года и пока неясно, сколько еще страховщики выплатят их владельцам в течение нынешнего года. Окончательные итоги работы по ОСАГО, считают специалисты, можно подводить не ранее чем через три года.

15 тыс.

сотрудников (около 23% от общего числа) сократит компания Eastman Kodak в течение ближайших трех лет. Начиная с 2000 года уволено уже 16 тыс. человек. Такие масштабные сокращения связаны с резким падением продаж Kodak. Так, в четвертом квартале 2003 года чистая прибыль компании составила \$19 млн по сравнению с \$113 млн за тот же период 2002 года. Неудачи Kodak связаны с тем, что до недавнего времени компания по-прежнему продолжала ориентироваться на производство пленочных фотоаппаратов, в то время как цифровые фотокамеры стремительно завоевывают рынок. Сменить стратегию Kodak решила только в 2003 году, а в начале 2004-го было объявлено о прекращении продаж пленочных фотоаппаратов в США, Канаде и Западной Европе. Всего для перехода на цифровые технологии компания намерена потратить \$1,3–1,7 млрд, так что \$1 млрд в год, которые Kodak планирует сэкономить на зарплатах, окажется совсем не лишним. «Сокращение рабочих мест совершенно необходимо», — заявил в связи с этим глава Kodak Антонио Перес.

100 млн

рекламных роликов в ближайшие полтора месяцев придут через интернет в режиме реального времени. Разработанная компанией Unicast система The Video Commercial позволяет транслировать в сети рекламные ролики традиционного TV-формата. Система работает следующим образом: пока пользователь просматривает веб-страницу, на его компьютер незаметно загружается рекламный ролик. А когда он набирает в поисковой строке название очередной страницы, реклама автоматически появляется на экране. «Обрадовать» своих пользователей такой новинкой решили порталы ABCNews.com, CBS Sportsline, FoxSports, Lycos, Maxim, MSN и некоторые другие. Правда, пока предлагается лишь тестовой режим. «Все больше и больше рекламодателей хотят, чтобы реклама в сети была похожа на телевизионную. Теперь у них есть такая возможность», — говорит президент Unicast Ричард Хоппл. Разместить подобную рекламу уже согласились AT&T, Honda, PepsiCo, Vonage и Warner Brothers. «Video Commercial — новое поколение интернет-рекламы», — говорит директор по цифровым медиа и маркетингу PepsiCo Джон Вейл. — Она позволяет нам продвигаться в сети так же, как и на ТВ, и создает эффект „телесмотрения“ без телевизора». **сф**



читайте в следующем номере
(в продаже с 9 февраля)

[персонал]

Корпоративные стандарты управления помогают не только контролировать удаленные офисы, но и увеличивают продажи. Проблема в одном: как убедить сотрудников компании в том, что такие стандарты действительно нужны

[финансы]

Если попросить финансового директора западной компании оценить риск, он будет знать, что делать — рассчитывать VAR (Value-at-Risk). Если попросить об этом нашего финансового директора, он задумается: целесообразно ли применять эту методику в российских условиях?

[маркетинг]

Продвижение на рынок премиум-марки требует особого подхода. Так что компания, стремящаяся занять достойное место в быстрорастущем премиальном сегменте, должна помнить несколько специфических правил



[менеджмент]

Играть с государством на деньги не всегда бессмысленно. Например, получить государственный заказ не только почетно, но и выгодно. Как же обеспечить себе победу в государственном тендере?

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые полезные образовательные программы

Секрет фирмы

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы